



03	— En 2020, nous avons...
47	— Orange, groupe engagé
107	— Pour tous, notre performance

**À tous égards, 2020 aura été une année extraordinaire. La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a en effet bouleversé tous les aspects de notre quotidien et, plus que jamais, nos réseaux ont fait la preuve de leur importance vitale : pour travailler, pour apprendre, pour se divertir, et surtout pour maintenir le lien avec ses proches. Grâce à l'engagement exceptionnel des femmes et des hommes d'Orange, à distance comme sur le terrain, nos réseaux ont tenu et l'ensemble de nos clients a été accompagné durant ces mois si particuliers. Parallèlement, la mobilisation des équipes nous a permis d'accélérer l'exécution de notre plan stratégique Engage 2025, dont certaines étapes fondamentales ont été franchies.**

Stéphane Richard, Président-Directeur Général

Orange publie cette année son sixième 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 d'une part sur la présentation de la vision stratégique et des modes d'organisation du Groupe qui lui permettent de générer de la valeur, et d'autre part sur des éléments financiers et extra-financiers.

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'Elizabeth 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.

# En 2020





P. CHATRIER

FINALE SIMPLE MESSIEURS 2:07

Jannik SINNER ITA	6 4 15
Rafael NADAL ESP	7 5 15

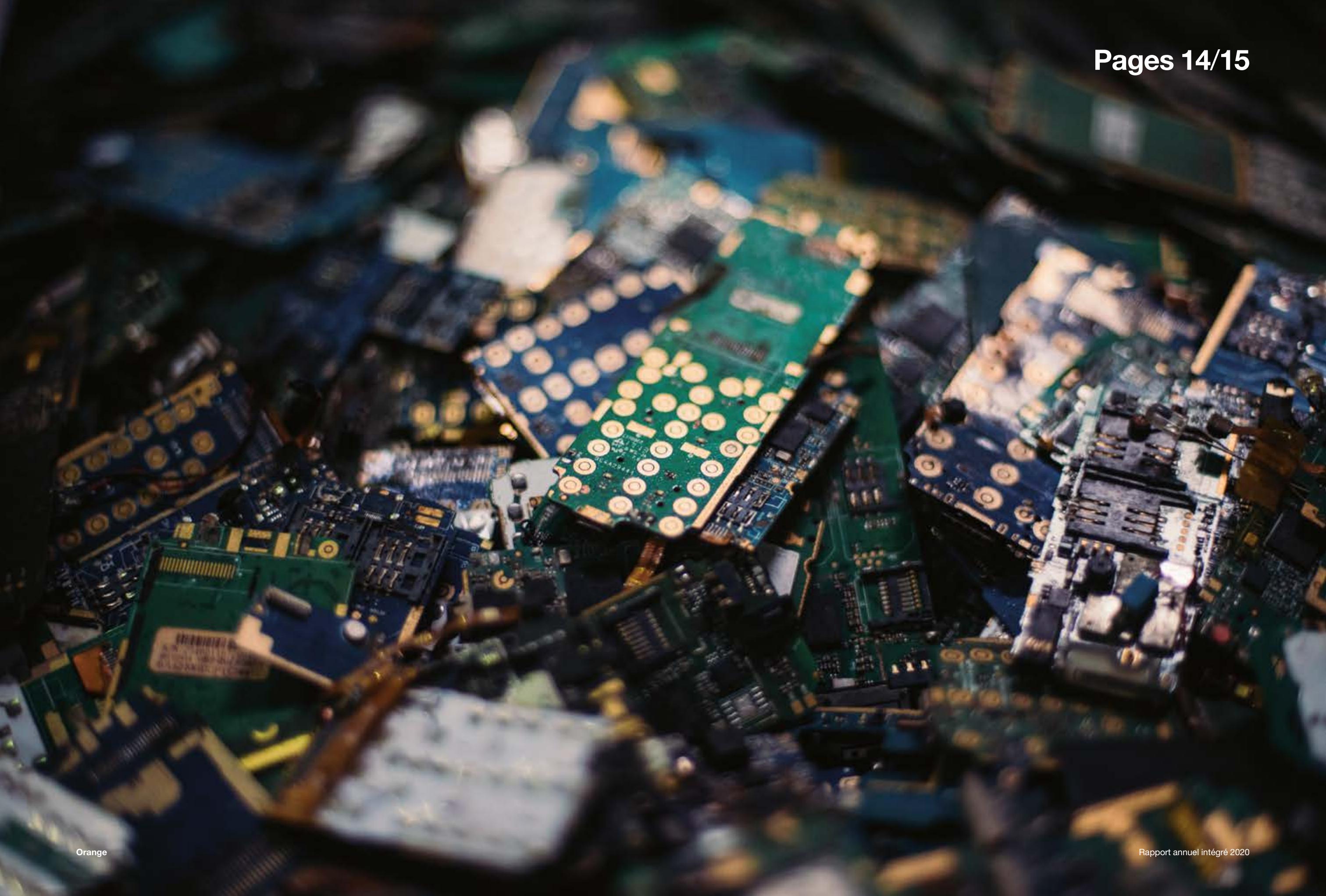
#AcesDuCoeur 25 900€ ROLEX

COURT PHILIPPE - CHATRIER











**Pages 04/05**

Barcelone — 14.03.2020  
Les équipes d'Orange ont assuré partout dans le monde la continuité de service des réseaux afin que les activités se poursuivent et que le confinement soit plus facile à vivre.

**Pages 12/13**

Lyon — 15.12.2020  
Nous avons franchi le cap du million de prises raccordables à la fibre dans les 23 Réseaux d'initiative publique auxquels nous participons en France.

**Pages 06/07**

Anvers — 22.10.2020  
Orange Belgique a dévoilé des applications innovantes cocrées avec des partenaires industriels en s'appuyant sur son réseau 5G de la zone portuaire d'Anvers.

**Pages 14/15**

Paris — 08.10.2020  
Orange a initié en France le programme « re » autour du recyclage, de la reprise et du reconditionnement des mobiles afin de sensibiliser le grand public à leur impact environnemental et renforcer la démarche d'économie circulaire du Groupe.

**Pages 08/09**

Roland-Garros — 28.09.2020  
Nous avons donné aux visiteurs de Roland-Garros un avant-goût de la manière dont nous pourrions demain vivre de grands événements sportifs avec trois démonstrations innovantes autour de la 5G.

**Pages 16/17**

Douala — 30.11.2020  
Nous avons poursuivi la création et l'animation de dispositifs d'accompagnement et de formation avec notamment l'ouverture de l'Orange Digital Center au Cameroun et le lancement d'Orange Campus Africa, afin que le numérique soit un levier d'égalité des chances.

**Pages 10/11**

Abidjan — 23.07.2020  
Orange et NSIA, leader de la bancassurance en Afrique, ont lancé Orange Bank Africa afin de démocratiser l'accès aux services financiers et de renforcer l'inclusion financière des populations en Afrique de l'Ouest.

# En 2020, nous avons...

- 20 — fait face à la Covid-19
- 28 — accéléré dans la 5G, la fibre et la couverture réseaux
- 34 — poursuivi notre dynamique de croissance en Afrique
- 38 — travaillé à valoriser et partager nos réseaux
- 40 — œuvré à un monde numérique responsable

# fait face à la Covid-19

Six collaborateurs d'Orange nous racontent comment ils ont vécu cette année hors norme à bien des égards.



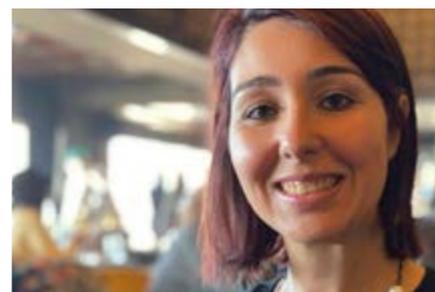
Nicola Jakeman, Directrice du CyberSOC au Royaume-Uni — Orange Cyberdefense

« L'élan des équipes pour rendre la société numérique plus sûre était remarquable. »

→ Face à la pandémie, nous avons dû faire preuve d'agilité pour adapter nos activités tout en veillant à la protection de nos clients à chaque instant. Notre équipe IT a accompli un travail incroyable pour nous permettre de continuer à garantir à distance le même niveau de service. Nous avons également formé une entité mondiale en unissant nos forces avec d'autres centres opérationnels pour la détection d'incidents de sécurité (CyberSOC) de France, d'Allemagne, des Pays-Bas et de Suède, unissant tous les CyberSOC d'Orange Cyberdefense. C'était formidable de voir les équipes travailler ensemble pour rendre le numérique plus sûr alors que des gens malintentionnés tentaient de profiter de la pandémie. Des criminels ont par exemple créé de faux sites avec des cartes de la propagation de la Covid-19, qui exposaient les utilisateurs à des logiciels malveillants. Une autre intrusion a conduit à la divulgation de 8 millions de résultats de tests Covid-19 hébergés sur le site web d'un établissement de santé. Notre première préoccupation est d'aider les gens dans notre travail. Plus une entreprise est sûre, moins il y a de risques pour les autres entreprises ainsi que pour les consommateurs. —

## Entraidons-nous

EOLAS, filiale d'Orange Business Services, a créé en urgence pour les collectivités françaises une plateforme numérique d'entraide locale, qui facilite la mise en relation des particuliers désireux de proposer leur aide ou d'en trouver à côté de chez eux.



Saloua Bolaachoub, Responsable business Orange Money — Orange Maroc

« Face à l'urgence, nous avons proposé gratuitement notre service de transfert d'argent. »

→ J'ai rejoint les équipes en mars 2020, quelques jours avant l'arrivée sur le marché marocain d'Orange Money et... quasiment à la veille du confinement ! Je les ai rencontrées en visio et nous avons donc dû assurer la mise en place d'Orange Money en télétravail. Sensibiliser les clients à de nouvelles habitudes de gestion en pleine crise sanitaire, le défi était colossal ! Pour le relever, nous avons adapté nos méthodes, priorisé certains services et imaginé des outils permettant d'effectuer la plupart des opérations en ligne. Face à l'urgence, nous avons également décidé de proposer gratuitement le service de transfert d'argent en temps réel. Nous sommes fiers d'avoir aidé nos clients à traverser cette période difficile, mais aussi de faciliter leur quotidien sur le long terme.



David Craig, Services clients & Opérations, Continuité d'activité et Protection des données — Orange Business Services

« Une résilience remarquable à tous les niveaux. »

→ En Continuité d'activité, le cœur de notre travail consiste à prévoir des crises. Si nous n'envisagions pas encore l'ampleur de celles à venir quand le virus est apparu, nous avons pris les mesures nécessaires pour garantir la continuité des opérations d'Orange Business Services et par conséquent celles de nos clients. Quand différents pays ont adopté la stratégie du confinement, les employés de nos principaux centres de services en Égypte, en Inde, à l'île Maurice, au Brésil et en France ont basculé en télétravail. Les équipes locales ont très vite pris le contrôle de la situation, notamment à l'île Maurice, où le gouvernement n'a donné que quatre heures de préavis ! Nos services d'accès à distance se sont montrés à la hauteur et les équipes locales, qui ont dû s'adapter à ce nouveau mode de travail, se sont surpassées pour maintenir la continuité de l'activité et préserver les opérations de nos clients. Pendant toute cette période, nous sommes restés en contact constant avec nos clients pour identifier leurs priorités et réagir. Nous avons augmenté la capacité réseau pour la voix et l'accès à distance afin de répondre à la hausse de la demande, tout en renforçant notre soutien aux clients. Dans certains cas, nous les avons aussi conseillés sur la meilleure façon de s'adapter à la crise. Un an après, nous nous sommes habitués à cette « nouvelle normalité », mais je reste admiratif de la résilience et des prouesses dont nos équipes ont fait preuve dans des délais aussi courts. Nous continuons à tirer les leçons de cette année hors norme et je sais que nous en sortirons plus forts que jamais. —



Christelle Costa, Technicienne d'intervention clients  
— Orange France

## « Je n'ai jamais été aussi fière et heureuse de faire ce métier. »

→ Dès le premier confinement, internet s'est imposé comme un outil indispensable au quotidien de chacun. Nos clients, grand public comme entreprises, avaient vraiment besoin de nous. La pandémie a bouleversé toutes nos habitudes. Je me suis portée volontaire pour intervenir auprès des clients classés « Covid A » : hôpitaux, Ehpad, médecins, urgences, pompiers, personnes âgées... On a dû s'adapter, mettre en place des protocoles d'intervention ultra sécurisés, tout désinfecter, porter des combinaisons, des masques FFP2, des surchaussures. J'ai vécu cette période comme un défi. Tout était nouveau, on ne savait pas du tout vers quoi on allait. La situation était un peu anxigène mais les équipes et les managers étaient là pour s'assurer de notre sécurité. Je me souviens d'avoir raccordé un Ehpad pour que les résidents, complètement isolés, puissent passer des appels en visio avec leur famille. J'ai aussi dépanné une personne âgée vivant seule, coupée d'internet, de la télévision et sans téléphone. Elle était en larmes quand elle m'a accueillie. Lui permettre de se reconnecter au monde extérieur a été vraiment gratifiant. —

# 1,8 M

d'interventions sur le terrain ont été menées en France par les techniciens d'Orange pendant le premier confinement afin notamment d'assurer le SAV et de poursuivre le déploiement de nos infrastructures.



Jose Ramón Sorribas Pozo, Directeur d'un Smart Store  
à Madrid — Orange Espagne

## « Nous avons été, plus que jamais, proches de nos clients. »

→ Notre Smart Store, situé dans le quartier des finances de Madrid, est resté ouvert tout au long de la pandémie. Nous avons veillé à ce que les gens puissent continuer à travailler, à étudier, à vivre et à s'amuser malgré les confinements, les quatorzaines et les couvre-feux. Notre priorité a été d'assurer la sécurité de nos clients et de notre équipe à tout moment. Le Smart Store devait être un espace sûr pour donner des informations et apporter des solutions à nos clients. En complément de la boutique, nous avons élargi notre capacité de prise de rendez-vous à distance et de click and collect, afin que les clients puissent faire leurs achats là où ils le souhaitent. Avec le projet « Paciente Conectado », Orange a aussi fait don de tablettes aux hôpitaux locaux afin que les patients puissent rester en contact avec leurs proches. Les anciens patients viennent d'ailleurs souvent au Smart Store pour nous remercier. Ce sont ces moments-là qui donnent un sens nouveau à notre travail.



Gaetano D'Agnelli, Directeur du Planning Voix —  
Orange International Networks, Infrastructures and Services (OINIS)

## « La pandémie a révélé que nous servons en fait la société tout entière. »

**C**hez OINIS, nous fournissons à nos clients internationaux des solutions de communication et de collaboration depuis des applications audio et de vidéoconférence jusqu'aux centres d'appels, afin qu'ils communiquent avec leurs propres clients et partenaires. Avec nos infrastructures qui couvrent jusqu'à 160 pays, nous avons eu une vision globale de la pandémie au fur et à mesure de sa progression et de ses conséquences sur notre travail quotidien. Nous avons observé une corrélation directe entre l'augmentation des cas de Covid-19 et la hausse du trafic généré dans chaque pays. À la fin du mois de février 2020, la planification de nos

opérations est passée d'un rythme mensuel à un rythme quotidien, puis heure par heure et même minute par minute pour garantir une capacité suffisante dans le monde entier. Après avoir répondu à l'augmentation considérable de la demande en Chine et en Russie, nous avons fonctionné pays par pays en Europe. Le suivi des indicateurs des autorités de santé publique a fini par nous permettre d'anticiper l'augmentation des capacités, lorsque les différents pays ont dépassé les seuils fixés pour l'instauration du confinement. Dans l'ensemble, nous avons ajouté près de 10 000 lignes dans le monde pour répondre à la croissance sans précédent de la demande. La pandémie a montré que nous servons en fait la société tout entière. Nos solutions ont fait la différence pour tant de gens, y compris pour les gouvernements qui devaient coordonner les services de santé, les compagnies aériennes qui devaient contacter les milliers de voyageurs bloqués dans les aéroports, ainsi que tous ceux qui travaillaient depuis leur domicile. Je suis aussi fier de travailler pour un groupe qui a fait passer en priorité le besoin de communication des gens lorsque la situation est devenue vraiment dramatique. Toutes nos équipes se sont mobilisées bien au-delà de leurs obligations professionnelles, en faisant preuve d'une grande solidarité pour s'entraider. Nous avons vu l'impact concret de notre travail dans la vie des gens et pour le monde entier. Cela restera une expérience motivante et riche de sens pour nous tous. —

# + 200 Gbps

En mars 2020, les équipes d'Orange chargées des réseaux internationaux ont fait passer la capacité transatlantique du Groupe de 400 à 600 gigabits par seconde (Gbps) grâce à l'ajout de deux liens de 100 Gbps, pour éviter tout risque de congestion du trafic.

# multiplié les actions de soutien

## Un site d'urgence et des équipements médicaux

→ Les équipes de Sonatel (Orange au Sénégal) et de la Fondation Sonatel ont activement contribué au dispositif de lutte contre la Covid-19 mis en place par le Sénégal. Elles ont notamment participé à la réhabilitation et à l'équipement d'un site d'urgence d'une capacité de près de 100 lits au sein de l'aéroport international Léopold-Sédar-Senghor de Dakar. Sonatel a par ailleurs fait don d'équipements médicaux (respirateurs de transport et de réanimation) et redimensionné le centre d'appels répondant au numéro vert dédié à la Covid-19 face à l'afflux des appels.

## À l'écoute des jeunes les plus fragiles

→ En Pologne, la Fondation Orange a soutenu l'Empowering Children Foundation dans la mise en place d'une assistance téléphonique et d'une boîte mail anonyme pour aider les enfants et adolescents en situation de détresse psychologique, aggravée par la pandémie. Plus de 5 200 appels et 1 145 e-mails ont été recensés au mois de mars 2020, permettant 89 interventions d'urgence vitale. En Slovaquie, la Fondation Orange et l'ONG IPčko ont lancé une ligne d'écoute gratuite et continue dédiée à la Covid-19, qui est devenue l'un des numéros d'aide les plus sollicités du pays.

## Des gigas gratuits qui facilitent le quotidien

Toutes nos entités ont proposé des offres gratuites afin que nos clients puissent bénéficier d'une enveloppe internet mobile élargie. En Moldavie, 50 Go de trafic de données ont été offerts à 10 000 enseignants entre mai et juin 2020 et plus de 4 000 médecins dans plus de 1 000 établissements de santé ont disposé d'un trafic voix et données gratuit pendant deux mois.

## Une continuité d'écoute pour les violences conjugales et intrafamiliales

Les équipes d'Orange se sont mobilisées en France pour fournir une solution technique aux écoutantes du 3919 afin qu'elles puissent poursuivre en télétravail l'accompagnement des victimes : téléphones avec kit mains libres et casque avec micro, ordinateurs et routage des appels vers le 3919.

## Des patients connectés avec leur famille

→ Avec le projet « Paciente Conectado », Orange Espagne a offert gratuitement aux hôpitaux et maisons de retraite plus de 10 000 terminaux connectés à internet. Grâce à la contribution de la Fondation Orange, des solutions de vidéoconférence installées sur ces équipements ont permis aux patients de garder le contact avec leur famille et de réduire leur isolement. Des initiatives similaires ont eu lieu dans les autres pays où le Groupe est présent.

# 10 Go > 9 M€

En avril 2020, Orange a offert 10 Go d'internet mobile supplémentaires en France aux clients pros et entreprises ayant consommé l'intégralité de leur enveloppe data. Cette offre avait pour objectif de faciliter le quotidien de plus de 600 000 clients pros et entreprises.

## Des visières de protection produites par les FabLabs Solidaires

→ Face à la pénurie de masques, au premier semestre 2020, plusieurs FabLabs (ateliers de fabrication numérique) se sont lancés dans la conception et la production de visières de protection. Un réflexe solidaire pour répondre à l'urgence, grâce à la souplesse et au potentiel du numérique. La Fondation Orange a aidé au total 52 de nos FabLabs Solidaires, dans dix pays, à produire plus de 220 000 visières homologuées distribuées dans les structures hospitalières de proximité.

## Des messages vidéo personnalisés pour les proches

Avec l'opération #OnResteEnsemble, Orange a permis aux habitants de France, du Luxembourg, du Maroc, de Tunisie et de Jordanie d'adresser un message vidéo à la télévision à leurs aînés, premiers touchés par l'isolement lors du confinement et souvent moins à l'aise avec les technologies.

## Des contenus accessibles au plus grand nombre

Au cours du premier confinement, en mars 2020, en France, Orange a donné accès gratuitement aux différentes chaînes de son bouquet OCS (OCS Max, OCS City, OCS Choc, OCS Géants) ainsi qu'à ses chaînes jeunesse. Des chaînes jeunesse et famille ont également été mises en clair dans tous les pays européens où nous sommes présents tandis que des opérations de gratuité ont été proposées à nos clients de jeux mobiles par abonnement en Roumanie.

## soutenu les acteurs de la santé

Dans un contexte inédit, les collaborateurs d'Orange Business Services se sont mobilisés pour assurer le bon fonctionnement des services critiques de santé.

### L'engagement d'Orange Cyberdefense

Dès les premiers jours du premier confinement en mars 2020, les établissements de santé ont été soumis à un grand nombre de cyberattaques. Orange Cyberdefense leur a rapidement proposé une assistance téléphonique gratuite pour renforcer la sécurité de leur système d'information ainsi que l'activation du service de protection en cas d'attaque par déni de service sur internet.

**A** lors que la crise sanitaire a mis en tension les établissements hospitaliers et bouleversé leur fonctionnement, le numérique a permis d'améliorer la prise en charge des patients et d'assurer la continuité d'activité des services sanitaires. Pour limiter les pics en présentiel et fluidifier le parcours des patients, les équipes d'Orange Business Services ont mis en place des outils numériques de planification des rendez-vous ainsi que la préadmission en ligne. Le centre hospitalier de Valenciennes (France) a par exemple pu organiser le suivi des patients positifs ou suspectés de Covid-19 grâce à Memoquest. Cette solution de suivi ambulatoire avec un

agent conversationnel (chatbot) par SMS, a été adaptée pendant la crise sanitaire afin de faciliter la surveillance des patients se présentant à l'hôpital et ne nécessitant pas d'hospitalisation.

La généralisation du télétravail dans le secteur de la santé s'est traduite par le déploiement massif d'outils collaboratifs à distance, ce qui a considérablement augmenté la vulnérabilité aux cyberattaques. C'est pourquoi nous avons déployé des solutions sûres de transfert, de traitement, de partage et d'hébergement des données afin de garantir la confidentialité et le secret médical. Nous avons aussi sécurisé les accès à distance en milieu hospitalier et sensibilisé les agents contre l'hameçonnage. Pour renforcer la collaboration entre les équipes pluridisciplinaires de santé, des solutions de conférence ont été déployées via une interface d'échanges de données cryptées. Les établissements de santé se sont appuyés sur les solutions d'Orange Business Services pour s'adapter et communiquer efficacement en temps de crise. Le centre hospitalier de Béziers (France) a renforcé la communication entre collègues et les échanges d'informations en mettant en place le dossier patient informatisé, avec à la clé une amélioration de la qualité des soins aux patients et davantage d'efficacité. Par ailleurs, une vingtaine d'établissements ont fait appel à Enovacom, filiale d'Orange Business Services chargée des activités santé, pour mettre en place la plateforme d'alertes Surycat. Cette solution facilite le déploiement et le déroulement des plans d'urgence en mobilisant de manière automatisée les équipes médicales par SMS, mail et appel téléphonique. Le centre hospitalier de Chalon-sur-Saône (France) a pu, quant à lui, doubler sa capacité de lits en réanimation en connectant des appareils biomédicaux supplémentaires au système d'information grâce à la solution d'interopérabilité biomédicale d'Enovacom.

## utilisé la data contre la pandémie

### 01 TousAntiCovid

→ À la demande du gouvernement français, l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique a réuni en avril 2020 des acteurs publics et privés pour développer une application de traçage des cas contact. TousAntiCovid permet à chacun d'être informé sur la proximité des utilisateurs positifs à la Covid-19 et de trouver, le cas échéant, le centre de dépistage le plus proche. L'application, qui utilise le Bluetooth, garantit l'anonymat de ses utilisateurs et leur vie privée. Nous avons participé à l'élaboration de l'application, de la plateforme associée et vérifié leur fonctionnement avec plus de 100 modèles de smartphones utilisés sur le marché français. Nous avons aussi développé un Captcha souverain pour l'application et gérons les pare-feux de sécurité.

### 02 Anticiper l'épidémie

→ Nous avons utilisé notre solution Flux Vision afin d'établir des statistiques de présence et de mobilité des populations à partir des données issues de notre réseau mobile. Fruits de plusieurs années de recherche et conformes aux recommandations de la Commission nationale de l'informatique et des libertés, les algorithmes utilisés suppriment toute donnée à caractère personnel, rendant ainsi impossible l'identification des individus. À

partir d'un échantillon d'appareils connectés à notre réseau, nous sommes en mesure d'établir par extrapolation le comportement de la population dans son ensemble, dont les déplacements d'une région à l'autre. Cette représentation anonyme des flux est précieuse aux autorités sanitaires et gouvernementales pour l'identification des régions où déployer des aides médicales supplémentaires, aussi bien en Europe qu'en Afrique. Elle a été également utilisée par Orange et l'Inserm, à travers le projet de recherche commun ANR EVALCovid-19, pour modéliser l'évolution de la pandémie et nourrir les décisions gouvernementales, ainsi que par l'Institut national de la statistique et des études économiques, pour identifier les relocalisations de population en France lors du premier confinement.

### 03

#### Projet STOIC

→ Le projet « Scanner thoracique pour le diagnostic de la pneumonie liée à la Covid-19 », appelé Stoic, est le résultat d'une collaboration entre GE Healthcare, Orange et TheraPanacea avec l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris. L'objectif : créer une base de données autour de l'imagerie thoracique chez les patients suspectés d'infection par le Sars-CoV-2. Nous avons déployé, grâce à un accès réseau et une infrastructure d'hébergement des données de santé sécurisés, une application web de visualisation d'images 3D qu'un groupe de radiologues experts utilise à distance pour annoter les lésions pulmonaires. La base de données constituée permet de développer des solutions d'intelligence artificielle afin de quantifier automatiquement l'étendue des lésions, d'orienter la prise en charge des patients ou d'évaluer l'efficacité des traitements.

## accélééré le déploiement de la 5G en Europe

Après la Roumanie fin 2019, nous avons successivement lancé la 5G en Pologne, en Espagne, au Luxembourg et en France.

**L**a 5G complète nos réseaux existants pour nous permettre d'accompagner la croissance des usages et de développer de nouveaux services utiles à la société, dans le cadre d'un déploiement raisonné. Avec des débits moyens trois à quatre fois supérieurs à la 4G, la 5G améliore la connexion en mobilité, en ville où la 4G est très sollicitée et dans les zones d'activités économiques. À partir de 2023, lorsque les cœurs de réseau passeront en 5G, nous serons en mesure d'offrir une latence (délai de transmission) réduite et de spécialiser certaines tranches du réseau (network slicing) pour couvrir des usages critiques ou des besoins spécifiques : services de sécurité, de santé, pour les industries, etc.

### De nouveaux usages pour les entreprises et le grand public

→ Véritable rupture pour les entreprises, la 5G transforme les modèles d'affaires et améliore les processus dans de nombreux secteurs : usines connectées « sans fil » et

maintenance prédictive, télémédecine et monitoring à distance, gestion du trafic en temps réel et véhicules connectés, etc. Différents cas d'usages (voir pages ci-après) ont déjà été expérimentés avec nos partenaires. Nous soutenons par ailleurs l'innovation en proposant aux start-up, aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux collectivités locales de tester leurs produits et services et d'être accompagnées par nos experts. Orange Pologne a ainsi conclu un accord avec la zone économique spéciale de Lodz (ŁSSE) sur le déploiement d'un réseau 5G/LTE indoor. En Roumanie, cinq start-up lauréates du 5G Online Challenge ont eu accès aux laboratoires 5G Orange ainsi qu'à des équipements, des plateformes et des interfaces de programmation pour optimiser leurs solutions. Le grand public bénéficiera aussi de la 5G, pour se former, travailler, communiquer, faciliter son quotidien et se divertir, notamment grâce à des expériences plus immersives en réalité virtuelle, augmentée ou mixte. Différents produits et services sont actuellement en test auprès de clients grand public d'Orange. Le secteur du divertissement, notamment, bénéficiera des performances de la 5G en situation de mobilité avec l'émergence d'une nouvelle génération de contenus.

### La 5G, une alliée de la transition écologique

→ D'ici à 2025, lorsque toutes ses fonctionnalités seront déployées, la 5G sera dix fois plus efficace sur le plan énergétique que la 4G par quantité de données transportées. Contrairement aux générations précédentes, la 5G intègre les enjeux de consommation énergétique dès la conception. Ses antennes s'activent uniquement à la demande et servent plus d'utilisateurs en même temps. Elles sont également conçues pour économiser l'énergie en l'absence de trafic grâce à leur mise en veille profonde.

Enfin, la 5G aidera entreprises et territoires à relever les défis environnementaux en améliorant les processus industriels, en rendant l'information accessible et utilisable pour synchroniser au plus juste la demande et l'offre et en prévenant la surconsommation d'énergie et de matériaux.

La mise à disposition des informations remontées par des capteurs en temps réel permettra ainsi d'optimiser la consommation d'énergie et de ressources de nombreux secteurs : énergie (smart grid), bâtiment, transport, logistique, agriculture, etc. Le développement de la collaboration à distance et les événements virtuels immersifs éviteront les déplacements tandis que les systèmes de régulation de trafic réduiront les embouteillages et la pollution.

# 5

des huit pays européens dans lesquels nous sommes présents ont lancé des offres 5G.

# 90 MHz

C'est la quantité la plus élevée de fréquences 5G remportées par un opérateur en France en octobre 2020. Plus de 160 communes, parmi lesquelles Nice, Marseille, Le Mans, Angers et Clermont-Ferrand, sont couvertes par Orange à fin 2020, avant Paris en mars 2021.

# 121

villes espagnoles bénéficient du réseau 5G à fin 2020, après un lancement à Madrid, Barcelone, Valence, Séville et Malaga en septembre. En 2021, plus de 50 % de la population devrait être couverte.

# 100%

de la population de Bucarest (Roumanie) est couverte par la 5G.

# x3

du trafic 5G à Luxembourg (ville) entre le lancement fin novembre 2020 et début mars 2021.

# 400

villes polonaises proposent des services 5G à plus de 6 millions de clients.

# 36

terminaux Orange compatibles avec la 5G sont commercialisés.

# co-innové pour inventer les usages de la 5G

La 5G ouvre de formidables opportunités pour les entreprises. Nous développons de nouveaux usages en étroite collaboration avec elles grâce à ce réseau performant.



## Ports intelligents



### Partenaire : Port de Galice

**Projet :** Orange Espagne joue un rôle de premier plan dans plusieurs projets pilotes de co-innovation 5G financés par le gouvernement espagnol. En Galice par exemple, plusieurs entreprises partenaires dont Orange Espagne, au sein d'une Union temporaire d'entreprises (UTE), vont concevoir conjointement de futures applications du réseau.

#### Expérimentation 1

→ Mettre en place un système de surveillance maritime grâce à des drones et à la vidéo intelligente pour détecter des activités non autorisées et générer des alertes en temps réel.

#### Expérimentation 2

→ Contrôler l'accès au marché aux poissons grâce à la reconnaissance faciale.

## Industrie 4.0



### Partenaire : Schneider Electric, leader de la transformation numérique de la gestion de l'énergie et des automatismes

**Projet :** Un test de réalité augmentée appliquée aux activités des techniciens de maintenance et un test d'utilisation d'un robot de téléprésence mobile pour des visites à distance dans l'usine du Vaudreuil (France).

#### Expérimentation 1

→ Donner accès à une application de réalité augmentée sur des smartphones connectés en 5G aux opérateurs de maintenance afin qu'ils puissent superposer des données en temps réel ou des objets virtuels à une machine ou à l'usine tout entière. À la clé : réduction du temps d'arrêt des machines, rapidité des opérations de maintenance et diminution des erreurs humaines.

#### Expérimentation 2

→ Piloter en 5G un robot de téléprésence équipé d'une caméra vidéo de très haute qualité pour permettre à terme d'organiser les visites de site à distance, de limiter les déplacements et donc ainsi de réduire l'empreinte carbone.

## Ports intelligents



### Partenaire : Port d'Anvers

**Projet :** Dans la zone portuaire du deuxième port européen, Orange Belgique a déployé le premier réseau 5G autonome à grande échelle du pays et cocréé un Campus 5G avec ses partenaires industriels.

#### Expérimentation 1

→ Optimiser les opérations de remorquage en combinant les informations d'une caméra 360° HD, de radars sur le navire et sur le quai qui sont analysées en temps réel par l'autorité portuaire.

#### Expérimentation 2

→ Assurer les communications critiques des professionnels de la pétrochimie avec des smartphones 5G et leur faire tester une solution d'alerte afin de localiser les personnes isolées en cas d'incident.

#### Expérimentation 3

→ Effectuer des inspections du site par des opérateurs connectés en temps réel à de grandes quantités de données techniques et de vidéos, y compris des visualisations 3D des installations, grâce à une tablette ou à des lunettes intelligentes.

## Industrie 4.0



### Partenaire : LACROIX Group, équipementier technologique international

**Projet :** Tests d'applications de la 5G dans le cadre du projet « Symbiose » de conception de l'usine électronique du futur en France.

#### Expérimentation 1

→ Moduler l'usine et l'organisation des machines en fonction de la production grâce à la fiabilité et à la flexibilité permises par la connectivité sans fil.

#### Expérimentation 2

→ Améliorer le contrôle de la qualité de la production, grâce à la prise de photos en haute résolution des procédés électroniques, qui peuvent être vérifiées en temps réel par des algorithmes de détection d'erreur.

#### Expérimentation 3

→ Mesurer finement en temps réel la température et l'hydrométrie des zones de production des cartes électroniques, à destination du secteur aéronautique par exemple, afin d'éviter les surconsommations d'énergie.

## Transport



### Partenaire : Helicus, start-up belge spécialisée dans le transport médical par drone

**Projet :** Planification et sécurisation des flottes de drones lors des livraisons de matériel médical (fournitures, échantillons humains, etc.) en Belgique.

#### Expérimentation

→ Maintenir une connexion vidéo établie par les drones avec le contrôle au sol et/ou l'hôpital et transférer des images vidéo, grâce à la connexion fiable, très haut débit et de faible latence apportée par la 5G.

## Divertissement sportif



### Partenaires : France Télévisions, entreprise audiovisuelle publique, et la Fédération française de tennis

**Projet :** Fournisseur officiel de Roland-Garros depuis près de vingt ans, Orange a fait vivre une expérience unique aux visiteurs de l'édition 2020.

#### Expérimentation 1

→ Regarder des matchs du court central, en direct comme en replay, au plus près de l'action (zoom, ralenti, choix des angles de vue) grâce à la diffusion d'un flux vidéo multiplex en 5G.

#### Expérimentation 2

→ Retransmettre en direct une interview captée en 5G dans un des programmes d'une chaîne de France Télévisions par un dispositif de captation ultra mobile.

#### Expérimentation 3

→ Proposer une expérience de vidéo immersive 360° sur les smartphones Oppo Find X2 Pro 5G pour suivre les matchs du court Suzanne-Lenglen. Les visiteurs ont pu visionner une vidéo et se déplacer sur le court à 360°.

# accéléré dans la fibre et la couverture réseaux

Améliorer la couverture fixe et mobile des territoires est une priorité pour Orange. Déploiement de la fibre, extension de la couverture 4G, sites radio au Moyen-Orient et en Afrique, financement et pose de câbles sous-marins, technologie satellite... Nos investissements et partenariats visent à fournir du très haut débit au plus grand nombre et ainsi lutter contre la fracture numérique partout où nous sommes présents.

## 01

### Une année record pour la fibre

→ Premier opérateur en Europe à avoir fait le choix stratégique de la fibre optique jusqu'à l'abonné, Orange a poursuivi en 2020 ses investissements et le déploiement de son réseau Fiber to the Home (FTTH). Au 31 décembre 2020, nous comptons ainsi 47,2 millions de foyers raccordables au FTTH à travers le monde, en croissance de 23,4 % sur un an, dont 22,9 millions en France, 14,9 millions en Espagne et 7,8 millions dans les autres pays d'Europe où nous sommes présents. La crise sanitaire a par ailleurs amplifié la transition vers la fibre en révélant le besoin d'une connexion très haut débit fiable et rapide. Nos performances commerciales record, en France et en Pologne par exemple, l'attestent. La base de clients fibre d'Orange Pologne a ainsi augmenté de près de 40 % en 2020 avec plus de 200 000 nouveaux clients.

## 02

### Une couverture 4G élargie

→ En France, le Groupe poursuit ses efforts pour améliorer la couverture mobile dans les zones rurales, où il arrive d'ailleurs en première position en qualité de service, selon le dernier rapport annuel de l'Arcep. En Afrique et au Moyen-Orient, le Groupe a poursuivi le déploiement de la 4G dans la quasi-totalité des pays où il est présent en s'appuyant sur des accords de partage de réseau et des technologies innovantes telles que des pylônes plus légers par exemple pour étendre sa couverture en zone rurale. Fin 2020, le nombre de clients 4G atteint 33 millions en augmentation de 39 % sur un an, sur un total de plus de 128 millions de clients mobile.

## 03

### Des câbles sous-marins de nouvelle génération

→ Investisseur majeur dans plus de 40 câbles sous-marins, Orange poursuit le développement de son réseau international. En 2020, nous avons procédé à l'atterrissement de Dunant, premier câble sous-marin à connecter les États-Unis à la France depuis plus de quinze ans. Fruit d'un projet avec Google, il nous permet de renforcer nos capacités sur l'axe transatlantique, première route sous-marine

du monde, sur laquelle le trafic internet double tous les deux ans en moyenne. En mai 2020, Orange a rejoint China Mobile International, Facebook, MTN GlobalConnect, stc, Telecom Egypt, Vodafone et WIOCC dans le consortium du câble 2Africa, qui reliera 23 pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Europe en 2024 au plus tard. Il favorisera l'acheminement du trafic lié au déploiement de la 4G, puis de la 5G, ainsi que l'accès haut débit fixe pour des centaines de millions de personnes.

## 04

### Du très haut débit par satellite partout en France

→ Le Groupe a annoncé en juillet 2020 l'acquisition de l'intégralité de la capacité disponible sur le satellite Eutelsat Konnect d'Eutelsat Communications, opérateur français de télécommunications par satellite. Cet accord s'inscrit dans la ligne du Plan France Haut / Très Haut Débit adopté par le gouvernement français afin de déployer un service d'au moins 30 mégabits par seconde sur l'ensemble du territoire d'ici à 2022. Grâce à la technologie satellite, tous les clients grand public d'Orange qui le souhaitent – y compris ceux vivant dans les zones les plus isolées – peuvent bénéficier du très haut débit fixe. Le service est distribué par notre filiale Nordnet, premier distributeur français de services internet par satellite depuis 2008.

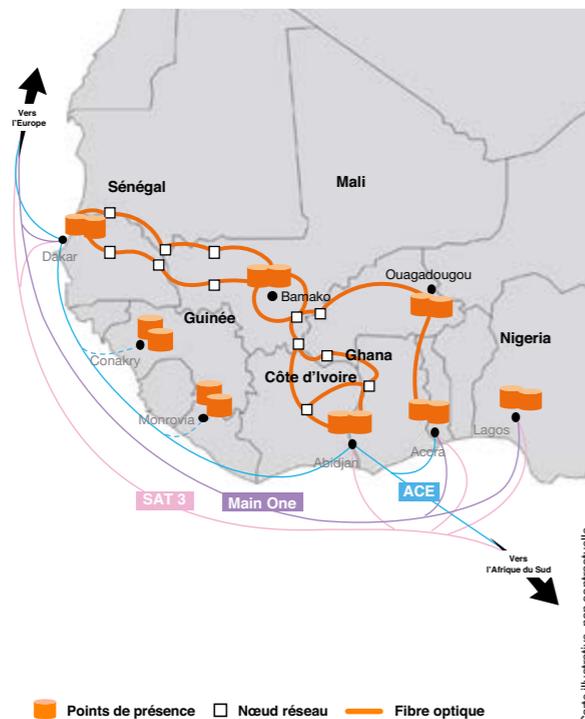


### Un nouveau navire câblé à faible empreinte environnementale

En décembre 2020, Orange a annoncé la construction d'un navire câblé conçu spécifiquement pour la réparation des câbles sous-marins, qu'il s'agisse de câbles de télécommunications à fibre optique ou de câbles d'énergie reliant des éoliennes offshore. Les choix faits dans sa conception (coque, propulseurs, gestion d'énergie hybride, branchement sur le réseau terrestre électrique à quai, etc.) permettront de réduire de 20 % ses émissions de CO<sub>2</sub> et de 80 % ses émissions d'oxyde d'azote par rapport aux navires d'ancienne génération.

# poursuivi notre dynamique de croissance en Afrique

En 2020, le Groupe a connu une croissance du chiffre d'affaires de 5,2 % en Afrique et au Moyen-Orient. Nous avons accentué nos efforts afin qu'Orange Middle East and Africa devienne l'opérateur du digital de référence de la région en renforçant notre stratégie multi-services.



Carte illustrative, non contractuelle

## Djobila, premier réseau panafricain de l'Afrique de l'Ouest

→ En novembre 2020, Orange et ses filiales ont annoncé le lancement de Djobila, le tout premier backbone (réseau longue distance très haut débit d'internet) panafricain qui relie huit pays d'Afrique de l'Ouest : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Libéria, Mali, Nigeria et Sénégal. Baptisée du nom du fleuve Niger en langue mandingue, cette infrastructure s'appuie sur un réseau de plus de 10 000 kilomètres de fibre optique terrestre couplé à 10 000 kilomètres de câbles sous-marins (SAT 3, Main One, ACE). Elle offre une connectivité très haut débit (jusqu'à 100 Gbit/s) vers l'international depuis l'Afrique de l'Ouest, sans couture et avec une qualité de service inégalée (99,99 % de taux de disponibilité). « Nous sommes passés d'une logique "un réseau, un pays", avec plusieurs fournisseurs, à un réseau unique reliant plusieurs pays, plus sûr et performant », explique Ramatoulaye Lô, Chef de département Marketing Opérateurs chez Sonatel (Orange au Sénégal). Djobila repose sur une infrastructure sécurisée de bout en bout : chaque capitale bénéficie d'un accès à deux data centers distincts avec au moins deux routes de fibre terrestre distinctes.

Exploité et maintenu à Dakar, le réseau dispose d'un centre de supervision dédié qui permet l'intervention rapide de techniciens sur le terrain en cas d'incident. Avec Djobila, Orange répond aux besoins croissants de connectivité des opérateurs, des entreprises et des institutions en Afrique de l'Ouest, pour servir un potentiel de 330 millions d'habitants. Djobila s'inscrit dans la stratégie d'investissement sur le long terme du Groupe pour accompagner la transformation numérique du continent et devenir l'opérateur multi-services préféré en Afrique et au Moyen-Orient d'ici à 2025 : nous investissons 1 milliard d'euros par an dans la zone. « Aujourd'hui, Djobila change clairement la donne en Afrique de l'Ouest et à l'échelle du continent. Grâce aux experts techniques des réseaux internationaux d'Orange, le backbone offre des services de connectivité sans couture à nos clients wholesale avec 16 points de présence locaux, un maillage dense et qui relie 450 points de présence en Europe, en Amérique et en Asie », souligne Anne Morel, Senior Vice President Global Carrier Sales chez Orange International Carriers.

## Orange soutient le projet « One African Network »

→ Orange, membre de l'Alliance Smart Africa, s'inscrit pleinement dans le projet « One African Network » (OAN) visant à réduire le coût des communications en Afrique et à maintenir sur le continent le trafic généré et destiné à l'Afrique. Une stratégie que nous poursuivons par la localisation sur le continent du transport, de l'hébergement du trafic voix et des données de roaming, grâce à nos implantations locales. En 2020, nous avons ainsi mis en service deux nouveaux points de présence service deux nouveaux points de présence voix internationale à Lagos, au Nigeria. Pour renforcer la qualité de service tout en sécurisant les données, les flux de trafic interopérateurs liés à l'itinérance en Afrique seront hébergés dès le second semestre 2021 dans une chambre de compensation (Data Clearing House) située sur le continent.

## Orange Campus Africa, une nouvelle plateforme de formation numérique

→ Orange a multiplié ses initiatives en faveur de la formation en ligne depuis les débuts de la pandémie sur le continent africain. Le Groupe a lancé en 2020 Orange Campus Africa, en partenariat avec l'Université virtuelle du Sénégal (UVS). Cette plateforme réunit des contenus de partenaires reconnus dans l'éducation et la formation en Afrique et en France. Avec cet outil, les universités africaines peuvent enseigner de nouvelles matières en rapport avec les technologies ou l'économie numériques, suivre leurs étudiants à distance et compléter leur formation en présentiel par des cours en ligne. La plateforme propose également des formations au numérique à un public plus large (professionnels, particuliers, etc.).

## MEA Seed Challenge

En juin 2020, Orange Ventures, entité dédiée aux investissements en capital-risque dans les start-up, a lancé un appel à candidatures dans le cadre du MEA Seed Challenge, un concours visant à financer l'amorçage des start-up les plus prometteuses où Orange est présent. Plus de 500 candidatures ont été examinées et les lauréats, portant des solutions innovantes en e-santé, e-commerce ou fintech, ont été révélés en novembre. À cette occasion, Orange Ventures a annoncé le lancement d'Orange Ventures MEA Seed, qui a pour ambition de financer l'amorçage de 100 start-up d'ici à 2025 dans les pays d'Afrique et du Moyen-Orient où le Groupe est implanté.

# lancé Orange Bank Africa

Nous avons poursuivi notre stratégie dans les services financiers mobiles en Afrique avec la création d'Orange Bank Africa, une banque 100 % mobile et digitale. Notre objectif est de devenir l'acteur de référence de l'inclusion financière en Afrique de l'Ouest.

## Le rôle de la data et de l'IA

Les données d'Orange Money aident Orange Bank Africa à mieux maîtriser le risque inhérent au crédit. Orange Bank Africa fait appel à des algorithmes d'intelligence artificielle pour octroyer des crédits instantanément.

Les difficultés d'accès aux services bancaires touchent un grand nombre de pays du continent africain. Selon la Banque mondiale, seuls 37 % des femmes et 48 % des hommes d'Afrique subsaharienne possèdent un compte dans un établissement bancaire. Le taux de bancarisation dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine est quant à lui inférieur à 20 %. Cette réalité était déjà à l'origine de la création d'Orange Money en 2008. Disponible dans 17 pays en Afrique et au Moyen-Orient, ce service de transfert d'argent et de paiement permet aujourd'hui à plus de 49 millions de clients

Orange d'effectuer des transactions financières de manière instantanée, fiable et sécurisée depuis leur téléphone mobile. Nous avons souhaité étendre notre offre et fournir des services bancaires sur mobile (mobile banking) au plus grand nombre afin de démocratiser l'accès aux services financiers et de renforcer l'inclusion financière. Chacun doit pouvoir épargner, emprunter, s'assurer pour réaliser ses projets, et ainsi contribuer, à son niveau, au développement économique et social du pays dans lequel il vit. Le Groupe a ainsi lancé en juillet 2020 les activités commerciales d'Orange Bank Africa en Côte d'Ivoire, en partenariat avec NSIA, leader de la bancassurance sur le continent. Une activité bancaire nouvelle en Afrique de l'Ouest qui s'inscrit en parfaite cohérence avec notre stratégie d'opérateur multi-services et notre volonté d'être moteur de la transformation numérique du continent.

## Une offre d'épargne et de crédit simple, accessible et abordable

→ Orange Bank Africa propose par le canal d'Orange Money une offre d'épargne et de micro-crédit 100 % digitale permettant d'emprunter de façon instantanée des montants réduits, à partir de 5 000 francs CFA (environ 8 euros), mais essentiels pour le quotidien. Créer un compte client, faire une demande de crédit ou épargner, toutes ces démarches se font directement sur mobile, en quelques clics depuis l'application Orange Money ou grâce à la fonctionnalité USSD (Unstructured Supplementary Service Data) et à une navigation dans un menu textuel. Ces services sont ainsi accessibles à tous, quels que soient le lieu, l'heure, la génération de son téléphone portable et son niveau de revenu ou d'épargne. Le lancement d'Orange Bank Africa est d'ores et déjà un succès, avec plus de 350 000 clients en six mois dont plus de la moitié a souscrit un crédit.



Jean-Louis Menann-Kouamé,  
Directeur Général d'Orange Bank Africa, Côte d'Ivoire

« Nous avons lancé Orange Bank Africa avec une offre inédite de crédit disponible depuis le compte Orange Money. »

# + 49 M

de clients Orange Money peuvent effectuer des transactions financières de manière instantanée, fiable et sécurisée depuis leur téléphone mobile.

→ Le taux d'accès au crédit dans un pays est en corrélation directe avec son niveau de développement. En Côte d'Ivoire par exemple, seulement 20 % de la population peut bénéficier de prêts bancaires à des fins de consommation ou d'investissement. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé Orange Bank Africa avec une offre inédite de crédit disponible depuis le compte Orange Money. Nous proposons des solutions de financement à maturité courte, remboursables sous un à trois mois, qui ont un impact concret sur la vie des particuliers et des professionnels, souvent éloignés du secteur bancaire classique.

La grande spécificité du modèle d'Orange Bank Africa, c'est le crédit instantané, disponible en moins de dix secondes sur son compte Orange Money, un défi technique relevé grâce au travail d'une équipe pluridisciplinaire qui a dû, de surcroît, s'adapter aux imprévus provoqués par la crise sanitaire. Bien qu'il ait été pensé avant la crise de la Covid-19, notre modèle prouve toute sa pertinence dans le contexte sanitaire et économique actuel. Il existe en Afrique un foisonnement d'idées entrepreneuriales, en particulier chez les femmes et les jeunes, que nous devons soutenir. Nous travaillons aujourd'hui à simplifier le parcours client et à favoriser l'éducation financière.

Un grand nombre de nos clients n'ayant jamais traité directement avec une banque, cet effort de sensibilisation, notamment aux modalités de remboursement de crédit, est essentiel à la pérennité de notre modèle. Sur le terrain, nous constatons que les services d'Orange Bank Africa ont déjà changé des vies : à Yamoussoukro, un vendeur d'unités téléphoniques a obtenu les fonds pour ouvrir deux autres points de vente et créer deux emplois. Un couturier a pu, quant à lui, acheter les quantités de tissu nécessaires à la réalisation de nouvelles commandes, puis rembourser son crédit tout en parvenant à dégager une marge. Nous souhaitons voir ces exemples se multiplier grâce au levier du crédit.

# travaillé à valoriser et à partager nos réseaux

En 2020, nous avons fait évoluer notre modèle d'opérateur pour développer nos réseaux tout en maîtrisant nos investissements. Nous avons renforcé notre leadership dans des infrastructures fibre et mobile plus ouvertes et mieux valorisées en gardant le contrôle de nos actifs stratégiques grâce à la création de structures dédiées, annoncée début 2021. Avec toujours le même objectif : faire croître notre cœur de métier, la connectivité.

## 1<sup>er</sup>

opérateur en France de réseaux FTTH (Fiber to the Home) pour le compte des collectivités territoriales

### Des Fiber Companies pour mutualiser les futurs déploiements de la fibre

→ Concernant le réseau fixe, nous continuons à investir dans la fibre et tiendrons nos engagements de déploiement, notamment en France, dans les zones moyennement denses. Par ailleurs, afin de poursuivre l'effort dans les zones moins denses tout en maîtrisant nos dépenses d'investissements, nous avons choisi de nous associer à des partenaires.

Conformément aux ambitions de notre plan stratégique Engage 2025, nous avons lancé en 2020 les chantiers nécessaires à la mise en place de Fiber Companies (FiberCos) avec des investisseurs de long terme en France pour les zones rurales et en Pologne. Ces FiberCos nous permettront d'une part de soutenir les futurs déploiements de la fibre en Europe, contribuant ainsi à l'aménagement numérique des territoires et d'autre part, de partager l'effort d'investissement dans le but de détenir un actif de long terme unique d'ici à 2025. En janvier 2021, nous avons annoncé la création d'Orange Concessions, une structure consacrée au développement de la fibre en zone rurale en France, et la signature d'un accord exclusif avec un consortium d'investisseurs de long terme regroupant 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. Cette FiberCo sera le premier opérateur de réseaux de fibre optique jusqu'à l'abonné (FTTH) déployés et opérés pour le compte des collectivités territoriales françaises avec 23 Réseaux d'initiative publique totalisant à terme plus de 4,5 millions de prises FTTH. Cette transaction valorise Orange Concessions à 2,675 milliards d'euros. La filialisation de cette activité permettra à Orange de saisir les opportunités de développement et de consolidation sur ce marché.

En Pologne, où la pénétration des réseaux fixes à haut débit reste limitée malgré un potentiel de marché élevé, nous prévoyons la création d'une FiberCo qui devrait être opérationnelle en 2021. Cette structure comporterait 2,4 millions de lignes, incluant la création de 1,7 million de nouvelles prises, notamment en zone de faible concurrence. Cette FiberCo assurera par ailleurs la vente de capacités et de solutions réseau (wholesale) à d'autres opérateurs.

### 40 000 tours mobiles détenues en Europe

France	17 100 sites
Espagne	7 900 sites
Pologne	5 200 sites
Roumanie	3 600 sites
Belgique	3 100 sites
Slovaquie	1 800 sites
Moldavie	1 500 sites
Luxembourg	200 sites



### Des Tower Companies pour valoriser les tours mobiles

→ Pour optimiser le déploiement de nos infrastructures mobiles, notamment en 5G, en matière de rythme, de couverture et de capacités financières, nous nous appuyons sur des accords de partage de réseau, à l'image de ceux existants en Pologne, en Roumanie, en Espagne et en Belgique. En parallèle, nous avons travaillé en 2020 à l'élaboration de projets de valorisation de notre réseau mobile européen, constitué de 40 000 tours. En février 2021, Orange a franchi une étape majeure de son plan stratégique Engage 2025 avec la création de sa Tower Company (TowerCo) européenne, Totem. Cette structure autonome, détenue directement par Orange SA, exploitera dans un premier temps environ 25 500 actifs d'infrastructure passive – pylônes et toits-terrasses – en France et en Espagne. Cette autonomie est permise par le transfert à Totem de l'ensemble des actifs clés de l'infrastructure mobile passive d'Orange (sites, terrains,

baux et contrats de location avec des tiers). Totem poursuit plusieurs objectifs : développer ses activités d'hébergement sur l'ensemble de son portefeuille, déployer de nouveaux sites pour Orange comme pour les autres opérateurs, capitaliser sur la valeur croissante des sites et enfin se préparer à la consolidation du marché européen en menant à bien ses propres acquisitions. Notre TowerCo devrait bénéficier d'opportunités significatives pour commercialiser de nouveaux services, notamment pour répondre à de nouvelles demandes liées à l'accélération de la digitalisation au sein des écosystèmes de l'industrie, plus particulièrement dans des secteurs tels que la 5G, l'Internet des Objets industriel et les smart cities. Totem disposera d'un parc d'actifs à l'excellence opérationnelle démontrée. Elle sera dotée de l'ensemble des compétences et des fonctions nécessaires pour que cette TowerCo devienne l'un des leaders sur le marché européen en pleine croissance des tours de télécommunication.

## 4,5 M

de prises FTTH (1,2 million déjà construites et 3,3 millions à construire)

## 2,7 Mds

d'euros de valorisation

# œuvré à un monde numérique responsable

Dans la lignée de notre raison d'être, de notre plan stratégique et de notre contribution aux Objectifs de développement durable de l'ONU, nous participons à la création d'un monde numérique responsable. Cela passe notamment par des actions qui visent à réduire les inégalités d'usage du numérique.

domaines de l'économie, du développement social et de la protection de l'environnement. Ces ODD concernent l'ensemble des acteurs : pouvoirs publics, organisations non gouvernementales, citoyens et entreprises. Orange, par ses métiers et ses engagements, contribue à l'avènement de ce monde plus responsable et égalitaire. En 2020, le Groupe adopte le référentiel de l'ONU en identifiant six ODD (voir pages 90-91 et 134-135) sur lesquels son impact est majeur, à l'issue d'un travail d'évaluation de sa contribution en concertation avec les représentants de ses diverses entités. Ces ODD soutiennent la démarche engagée d'Orange, guidée par sa raison d'être et ses choix stratégiques.

## Notre raison d'être inscrite dans nos statuts

→ « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable » : l'inscription de notre raison d'être dans les statuts d'Orange a été votée à 99,98 % lors de l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 19 mai 2020. Dorénavant, elle est notre boussole et guide les décisions stratégiques du Groupe vers une croissance plus durable et responsable. « Elle est comme un serment qui nous lie toutes et tous au monde, à nos clients, à toutes nos parties prenantes », a déclaré Stéphane Richard au cours de l'Assemblée générale.

## Six Objectifs de développement durable pour Orange

→ En 2015, les Nations unies ont adopté 17 Objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030 dans les

## Un Orange Digital Center au Cameroun

→ Après Tunis et Dakar en 2019, un nouvel Orange Digital Center (ODC) a ouvert ses portes à Douala en 2020. Il regroupe nos initiatives en faveur de l'inclusion numérique, de l'employabilité des jeunes, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Comme chaque ODC, il réunit dans un même espace un centre technologique proposant formations et animations (École du Code), un atelier de fabrication numérique pour prototyper des projets (FabLab Solidaire) et un Orange Fab pour accélérer le développement des start-up. L'organisation de portes ouvertes virtuelles, en novembre 2020, a permis aux Camerounais de découvrir le premier Orange Digital Center d'Afrique centrale. « Ce centre gratuit et ouvert à tous permet d'apprendre en faisant, puis en partageant ses connaissances. Tout projet numérique, s'il entre dans les critères d'éligibilité, peut-être soutenu », a rappelé son directeur, Emmanuel Etia. En lien avec notre plan stratégique et notre objectif de déployer un ODC dans chacun des pays où nous sommes présents d'ici à 2025, ces centres fonctionneront en réseau et favoriseront des

## Inclusion numérique : les actions clés de la Fondation Orange en chiffres

# 5 432

ateliers numériques en France

# 32

Tiers-Lieux Solidaires en France

# 131

FabLabs Solidaires dans 21 pays

# 1 000

Écoles Numériques dans 16 pays

# 320

Maisons Digitales dans 23 pays

échanges d'expériences et d'expertises à grande échelle, à travers l'Europe et l'Afrique. Ils s'inscrivent aussi dans les dispositifs d'accompagnement et d'éducation déjà existants qui ont pour objectif de faire du numérique un levier d'insertion économique et sociale et de créer un écosystème autour de l'innovation. Ainsi, 25 écoles numériques, cinq villages numériques et 20 Maisons Digitales ont été ouverts au Cameroun. Par ailleurs, 400 collégiens ont pu suivre une initiation au code informatique.

## Une nouvelle offre sociale en Espagne

→ Afin de lutter contre la précarité numérique, nous comptons déployer une offre sociale à destination de nos clients les plus fragiles dans chaque pays d'Europe où nous sommes opérateurs d'ici à 2025. Après l'offre Coup de Pouce en France en 2019 (connexion, téléphone et PC à prix mini), nous avons lancé Tarifa Social en Espagne en octobre 2020. Cette offre convergente qui comprend un accès haut débit fixe et un forfait mobile, la première du genre en Espagne, s'adresse aux foyers touchant le revenu minimum. Elle leur donne accès à la fibre avec un débit de 100 mégabits par seconde, à une ligne

fixe avec appels fixes illimités ainsi qu'à une ligne mobile avec appels nationaux illimités et 3 gigabits de données mobiles pour moins de 15 euros mensuels.

## Smartphones à prix abordable : la gamme Sanza s'agrandit

→ Si la téléphonie mobile se développe très rapidement en Afrique, le prix des téléphones portables demeure un frein majeur à l'inclusion numérique. Le coût d'un smartphone dépasse en effet 60 % du revenu mensuel moyen en Afrique subsaharienne, excluant une partie de la population d'un large pan de l'activité économique dans un continent « mobile first ». Afin de démocratiser l'accès au smartphone et d'ouvrir au plus grand nombre les possibilités d'internet, notre gamme Sanza propose des mobiles à des prix abordables dans 16 pays d'Afrique et du Moyen-Orient. Dernier arrivé de la gamme et smartphone Orange exclusif, le Sanza touch devient l'appareil 4G Android (Go edition) le moins cher du marché à 25 euros environ. Lancé en 2020 en collaboration avec Google, il est d'abord commercialisé en Guinée-Bissau, en Côte d'Ivoire, au Cameroun et à Madagascar.

# contribué à la lutte contre le dérèglement climatique

## 01

### Des contrats d'achat d'électricité d'origine renouvelable en Europe

→ Nous avons pour objectif d'être net zéro carbone d'ici à 2040. Pour y parvenir, nous avons notamment recours de manière accrue aux énergies d'origine renouvelable, avec l'ambition de satisfaire plus de 50 % des besoins en électricité du Groupe à partir de telles sources en 2025, contre 31 % en 2020. Dans cette optique, nous avons signé plusieurs contrats d'énergie d'origine renouvelable (Corporate Power Purchase Agreements dits PPA) en 2020. Le premier PPA sur le territoire français avec Boralex a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2021 pour une durée de cinq ans. Boralex fournira à Orange 67 GWh d'électricité renouvelable par an, produits par le parc éolien d'Ally-Mercœur, en région Auvergne-Rhône-Alpes. En Pologne, nous avons signé un PPA de dix ans avec le groupe wpd AG, également effectif à partir de 2021. Deux fermes éoliennes fourniront à Orange Pologne 500 GWh d'électricité d'origine renouvelable sur une période de dix ans. Enfin, en Espagne, nous avons conclu un contrat avec Iberdrola portant sur la fourniture de 200 GWh d'électricité d'origine renouvelable par an pendant douze ans, qui permettront d'alimenter plus de 9 000 sites. Ainsi, leur approvisionnement, en provenance d'une ferme solaire en Estrémadure, a débuté fin 2020.

## 02

### Un premier sustainability bond d'un montant de 500 millions d'euros

→ Le Groupe s'est positionné en 2020 sur le marché des obligations durables avec une première émission d'un montant de 500 millions d'euros, pour une maturité de neuf ans et un coupon annuel de 0,125 %. Cette émission, plus de cinq fois sursouscrite, a rencontré un vif succès auprès des investisseurs socialement responsables (ISR) français et internationaux, permettant à Orange d'élargir sa base d'investisseurs et de poursuivre la politique d'optimisation de sa structure de financement. Nous entendons consacrer environ 60 % des fonds levés à des projets relatifs à l'efficacité énergétique et à l'économie circulaire et environ 40 % à des projets d'inclusion numérique et sociale. Les projets sélectionnés seront revus par notre Comité de finance durable et l'allocation des fonds sera audité chaque année jusqu'à son achèvement. Nous fournirons aux investisseurs une mise à jour annuelle des impacts des investissements.

## 03

### Des data centers moins énergivores

→ Notre plan d'action énergie Green ITN lancé en 2008 se poursuit en 2020 avec le « Programme Green », axé sur nos engagements 2025. Il s'appuie sur de nouveaux leviers pour

maîtriser nos consommations, comme l'intelligence artificielle, les modes de veille avancés et la montée en puissance du partage de réseau actif. Par ailleurs, nos efforts pour améliorer la performance énergétique des data centers se poursuivent avec de nouveaux centres, comme celui d'Anvers, en Belgique qui utilise l'air extérieur pour refroidir les serveurs, réduisant ainsi l'utilisation de la climatisation traditionnelle. Cette technologie innovante du free cooling sera également déployée sur le data center « Normandie 2 », à Val-de-Reuil, en France, en raison des bons résultats obtenus sur le premier centre en fonctionnement sur le même site. Orange Pologne a, pour sa part, lancé en 2020 la construction du Warsaw Data Hub, un data center lui aussi équipé de ces dernières technologies.

## 04

### Des cartes SIM plus économes en plastique

→ En 2020, Orange Belgique a rejoint d'autres entités du Groupe en lançant à son tour de nouvelles cartes SIM « 1/2 format », dont le support en plastique a été divisé de moitié. À l'échelle du Groupe, ces « half-ID » sont en effet disponibles dans 17 pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient. D'ici à fin 2021, elles constitueront 100 % de nos cartes SIM, pour un objectif de 300 tonnes de plastique évitées chaque année. Orange Belgique commercialise également des cartes éco-SIM, composées de plastique 100 % recyclé.

## 05

### Sensibiliser nos clients à leur empreinte numérique

→ Disponible depuis décembre 2020 sur l'espace client et sur les applications Orange et moi et My Sosh, le service

« Empreinte carbone » permet à 14 millions de clients Orange et Sosh en France de connaître l'équivalent carbone de leurs usages numériques sur le réseau mobile. Cette fonctionnalité rappelle également les bons gestes pour mieux gérer ses usages numériques et ainsi limiter l'impact environnemental de son téléphone et de l'ensemble de ses appareils connectés. À travers cette initiative, nous souhaitons apporter à nos clients des clés de compréhension du défi climatique et leur donner des moyens concrets d'agir.

## 06

### Orange au rendez-vous des solutions numériques durables du ChangeNOW Summit

→ Le ChangeNOW Summit, dont le Groupe est partenaire, a réuni un écosystème d'acteurs porteurs de solutions répondant aux grands enjeux environnementaux et sociétaux du numérique du 30 janvier au 1<sup>er</sup> février 2020 à Paris. Vingt start-up issues des différents programmes d'accompagnement de l'écosystème Orange et venues de France, d'Italie, du Sénégal, de Tunisie, de Côte d'Ivoire, du Japon ou de Taïwan étaient présentes à cette occasion. Map Action, start-up malienne, a pu par exemple présenter aux acteurs publics, aux collectivités locales et aux agences gouvernementales son outil de cartographie qui permet de répertorier les problèmes liés à la gestion de l'eau, à l'hygiène ou à l'assainissement. Enerbrain, start-up italienne, a quant à elle pu identifier des clients potentiels pour sa solution IoT (Internet des Objets) qui améliore l'efficacité énergétique des bâtiments. Le ChangeNOW Summit a également été l'occasion pour Orange de communiquer sur les différentes actions déployées par le Groupe pour maîtriser et diminuer son empreinte environnementale tout en proposant des gestes et solutions simples réduisant l'impact des usages numériques, comme le recyclage des appareils mobiles.

# offre une seconde vie aux mobiles usagés

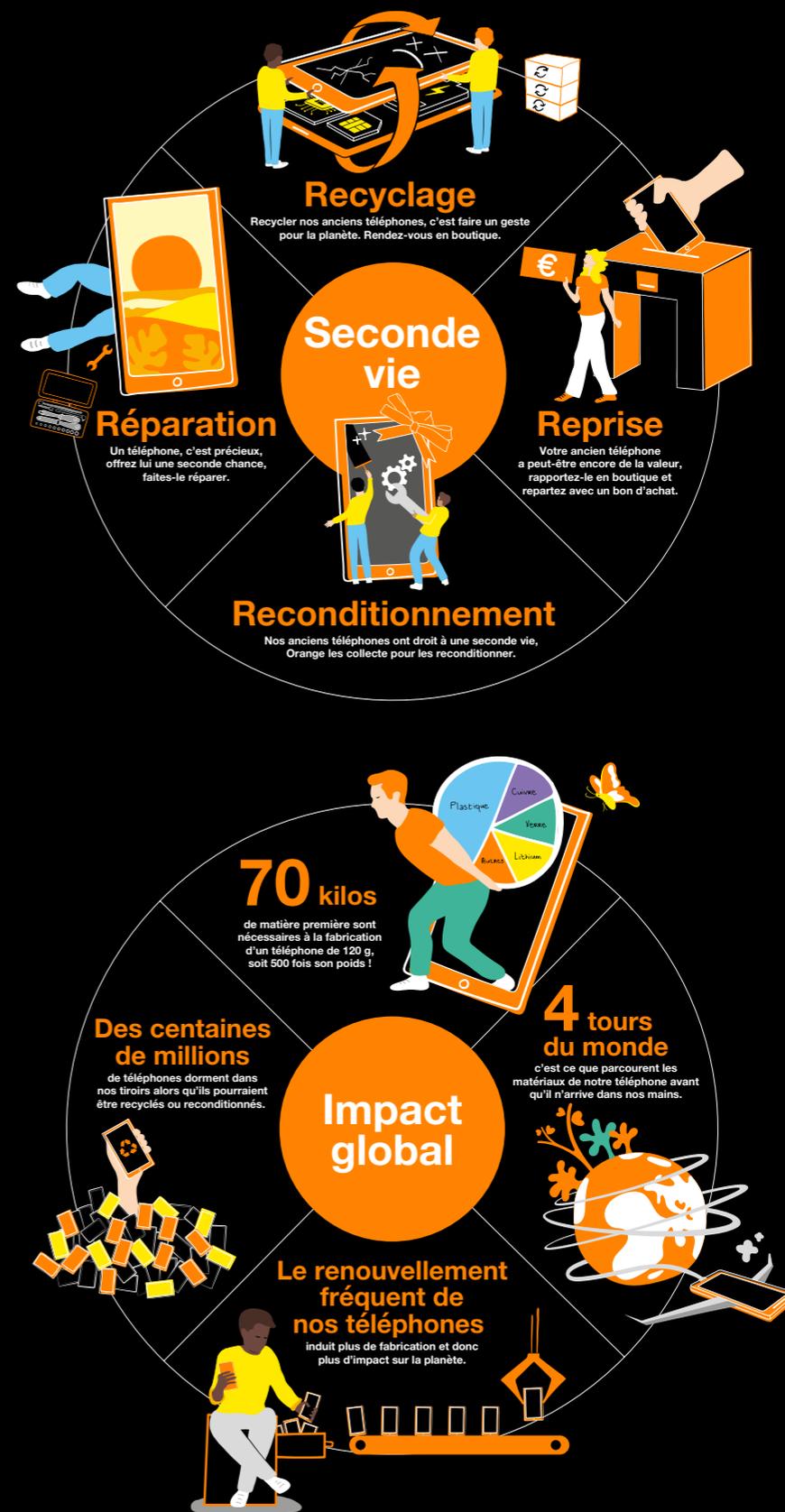
Afin de réduire l'empreinte environnementale des téléphones mobiles, nous avons mené en Europe une vaste campagne de sensibilisation à la collecte et au recyclage et lancé un programme d'économie circulaire en France.

## Engagés sur la voie de l'économie circulaire

L'intégration de l'économie circulaire dans nos processus et métiers amorcée lors de la COP21 a été renforcée par notre plan stratégique. Elle s'illustre par le développement de l'écoconception des produits de la marque Orange, la collecte des équipements de nos clients et la promotion des matériels reconditionnés. En 2025, par exemple, 100 % de nos produits sous la marque Orange feront l'objet d'une démarche d'écoconception.

**P**our limiter l'impact des déchets électroniques sur l'environnement, Orange s'efforce de donner une seconde vie aux équipements usagés ou d'assurer leur recyclage sous la forme de nouvelles matières premières dans le respect des normes environnementales en vigueur. Nous sensibilisons également le grand public à un geste simple : rapporter son téléphone

en boutique ainsi que dans les 2 000 points de collecte citoyens pour qu'il soit recyclé. On estime en effet à 100 millions le nombre de téléphones qui dorment dans les tiroirs en France, alors que 80,7 % des matériaux pourraient être récupérés pour concevoir de nouveaux produits. En septembre 2020, le Groupe a lancé une vaste campagne de sensibilisation sur cette thématique dans tous les pays européens où il est présent. En octobre 2020, nous avons également lancé en France un programme d'économie circulaire baptisé « re » reposant sur trois piliers : le recyclage, la reprise et le reconditionnement des terminaux mobiles. Les clients peuvent par exemple échanger leur ancien téléphone contre une remise ou un bon d'achat ou encore se tourner vers la gamme de téléphones reconditionnés ayant fait l'objet d'un contrôle rigoureux par nos experts. Ce programme vient renforcer notre démarche d'économie circulaire engagée depuis près de dix ans, qui a déjà permis la collecte de 15 millions de téléphones dont 8 millions par Orange France. Nous sommes par ailleurs, avec Orange France, le seul opérateur en Europe à avoir déployé une filière de collecte pour le recyclage des mobiles, bénéficiant à des actions de solidarité. Notre partenariat avec Emmaüs International, à qui nous reversons l'intégralité des bénéfices du recyclage, a permis la création d'ateliers de collecte de déchets de mobiles dans cinq pays d'Afrique. En additionnant la collecte réalisée par Orange en Europe et celle de ces ateliers, nous avons collecté 1,2 million de téléphones dans le monde en 2020. Cela représente un taux de collecte des mobiles usagés de 15,1 % des mobiles vendus directement par Orange en Europe, avec un objectif de 30 % d'ici à 2025.



# Orange





1 2



3



4 5



6



7 8



9



10 11

13



12

14



- 1 – Stéphane Richard**  
Président-Directeur Général
- 2 – Ramon Fernandez**  
Directeur Général Délégué, Directeur Général Finance, Performance et Développement
- 3 – Gervais Pellissier**  
Directeur Général Délégué, Directeur People et Transformation du Groupe, Président d'Orange Business Services
- 4 – Fabienne Dulac**  
Directrice Générale Adjointe, CEO d'Orange France
- 5 – Mari-Noëlle Jégo-Laveissière**  
Directrice Générale Adjointe, activités opérationnelles d'Orange en Europe (hors France)
- 6 – Paul de Leusse**  
Directeur Général Adjoint, en charge des Services Financiers Mobiles et Directeur Général d'Orange Bank
- 7 – Jérôme Barré**  
Directeur Exécutif, CEO Orange Wholesale & International Networks
- 8 – Hugues Foulon**  
Directeur Exécutif Stratégie et activités de Cybersécurité
- 9 – Nicolas Guérin**  
Directeur Exécutif Secrétaire Général du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration
- 10 – Béatrice Mandine**  
Directrice Exécutive Communication, Marque et Engagement
- 11 – Alioune Ndiaye**  
Directeur Exécutif, CEO Orange Middle East and Africa
- 12 – Helmut Reisinger**  
Directeur Exécutif, CEO Orange Business Services
- 13 – Elizabeth Tchoungui**  
Directrice Exécutive RSE, Diversité et Solidarité du Groupe, Présidente Déléguée de la Fondation Orange
- 14 – Michaël Trabbia**  
Directeur Exécutif Technologie et Innovation du Groupe











**Pages 48/49**

Stéphane Richard, Président-Directeur Général d'Orange, a été réélu à la tête de la GSMA, l'association représentant 750 opérateurs de téléphonie mobile dans le monde ainsi que 400 entreprises.

**Pages 50/51**

Orange a repensé son organisation en renouvelant son Comité exécutif après le premier confinement. Cette nouvelle équipe est réunie autour de Stéphane Richard pour accélérer la mise en œuvre du plan stratégique Engage 2025.

**Pages 52/53**

Les équipes de supervision des réseaux se relaient 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 pour assurer une qualité de service optimale à nos clients en détectant les incidents en cours ou en anticipant les dégradations de service.

**Pages 54/55**

Les équipes d'Orange Money facilitent le quotidien de dizaines de millions de personnes en Afrique et au Moyen-Orient, grâce à ce service de transfert d'argent et de paiement par téléphone mobile.

**Pages 56/57**

Les techniciens d'Orange interviennent sur le terrain pour réparer ou assurer la maintenance de nos infrastructures. Ils restent mobilisés en cas de crise.

**Pages 58/59**

Nos conseillers sont toujours présents pour apporter une assistance et accompagner nos clients dans l'une de nos 5 088 boutiques dans le monde.

**Pages 60/61**

Les collaborateurs d'Orange Business Services sont présents dans 64 pays dans le monde pour accompagner la transformation numérique des entreprises et des organisations.

# Orange, groupe engagé

64	— Carte d'identité
66	— Éditorial de Stéphane Richard
70	— Modèle d'affaires et création de valeur
74	— Enjeux
76	— Stratégie
78	— Services
88	— Expérience client
90	— Approche globale
92	— Équipes
98	— Gouvernance

## Carte d'identité

# 26 pays

dans le monde 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

# 42,3 Mds €

de chiffre d'affaires

# 259 M

de clients

# 5

### activités

- connectivité augmentée (particuliers, entreprises)
- services IT aux entreprises
- services aux opérateurs
- cybersécurité
- services financiers

# 142 000

collaborateurs

## Notre raison d'être

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

### Élaboration et signification de la raison d'être

→ Fruit d'un travail collectif mené en 2019 par le Groupe avec ses collaborateurs et ses parties prenantes, notre raison d'être est à la fois l'expression de notre identité et de notre projet. « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable », cela signifie que, partout et pour tous, Orange a la responsabilité et la mission de mettre le progrès numérique au service de chacun. Désormais inscrite dans nos statuts depuis son vote en Assemblée générale en 2020, notre raison d'être est l'affirmation du sens profond du projet de notre entreprise. Elle est notre boussole : elle inspire notre stratégie et guide l'ensemble de nos décisions et de nos actions. Elle est en lien avec notre valeur économique directe et induite, notre contribution sociale, notre impact environnemental. En bref, c'est l'expression de l'utilité d'Orange dans la société.

### Et après ?

→ La démarche de coconstruction avec les collaborateurs du Groupe les a inscrits dans une dynamique qui fait de chacun d'entre eux « un gardien de la raison d'être ». Elle s'est poursuivie en 2020 par une consultation visant à identifier les priorités d'action d'une mise en œuvre opérationnelle de la raison d'être. Le baromètre salarié a montré que, dès sa première année d'existence, la raison d'être était connue de 88 % des collaborateurs.

- **2019**
  - Lancement d'une première consultation auprès de tous les salariés, des parties prenantes externes et des instances de gouvernance
  - Formulation de la raison d'être
- **2020**
  - Inscription de la raison d'être dans les statuts du Groupe suite à son vote en Assemblée générale
  - Deuxième consultation au niveau du Groupe pour définir la raison d'agir et les priorités d'action
- **2021**
  - Identification d'indicateurs de suivi pertinents
  - Constitution du Comité « raison d'agir »
  - Acculturation interne

# Un métier d'importance vitale

Stéphane Richard, Président-Directeur Général

**D**epuis plus d'un an maintenant, la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 frappe l'humanité tout entière, et nous bouleverse par son ampleur et sa violence inédites. Mes premières pensées vont à celles et ceux qui ont été directement touchés, par la maladie ou par la perte d'un être cher. Partout où nous sommes présents, le Groupe continuera à soutenir les uns et les autres dans cette épreuve.

Dans ce contexte difficile, je voudrais exprimer ma fierté et ma reconnaissance en tant que Président-Directeur Général du groupe Orange. Premièrement, nos réseaux ont tenu en dépit d'un pic de charge inédit. Ils ont démontré leur caractère essentiel, en permettant dans tous les pays où nous opérons d'assurer la continuité de la vie sociale et économique : pour continuer à travailler, à s'éduquer, à se divertir et surtout à maintenir le lien avec ses proches quelle que soit la distance. Deuxièmement, la mobilisation de l'ensemble des équipes d'Orange a été exceptionnelle, pour offrir le meilleur de la connectivité à nos clients, les particuliers comme les entreprises. Troisièmement, en dépit des circonstances, nous avons accéléré la mise en œuvre de notre plan stratégique Engage 2025, dont plusieurs chantiers ont franchi des étapes importantes.

Les orientations stratégiques du plan Engage 2025, présenté en décembre 2019, ont été renforcées par la crise sanitaire. L'engagement en faveur d'un numérique vecteur d'inclusion et plus respectueux de l'environnement, par exemple, répond aux exigences croissantes de l'ensemble de nos parties prenantes : nos clients, nos partenaires, nos actionnaires...

Sur le très haut débit fixe, nous avons continué à déployer la fibre et dépassé les 47 millions de foyers raccordables dans le monde. En dépit du contexte et des confinements successifs, nous avons déployé plus de fibre optique en 2020 qu'en 2019, c'est une prouesse ! Ce choix technologique fort, que nous avons pris il y a dix ans, s'impose aujourd'hui comme la meilleure réponse aux besoins de nos clients partout dans le monde. Sur le mobile, nous avons renforcé notre position d'opérateur 5G. Après la Roumanie en 2019, nous avons lancé la 5G en Pologne et en Espagne puis au Luxembourg et en France. Il s'agit d'une révolution technologique qui permettra l'émergence de nouveaux usages pour répondre aux défis majeurs de notre temps : économiques, sanitaires et environnementaux.

En optimisant la gestion de nos infrastructures, nous poursuivons le double objectif de maintenir notre rythme de déploiement sur le fixe et de valoriser un actif stratégique sur le mobile. En France, nous avons annoncé en janvier 2021 le lancement d'Orange Concessions et nous

nous sommes associés avec de nouveaux partenaires pour dégager les marges de manœuvre nécessaires au soutien du déploiement de la fibre en zone rurale. La valorisation très satisfaisante de cette opération, à hauteur de 600 euros par prise, démontre au marché la valeur de cet actif ainsi que la pertinence de nos choix stratégiques. Nous avons aussi annoncé lors de la publication des résultats au mois de février le lancement de notre TowerCo européenne Totem, afin de valoriser nos infrastructures mobiles passives. Cela concerne dans un premier temps environ 25 500 tours, en France et en Espagne. Ce projet industriel s'inscrit dans une vision de long terme et avec un objectif clair : celui de la croissance.

Enfin, nous poursuivons notre développement en accélérant sur nos territoires de croissance. Cinq ans après sa création, Orange Cyberdefense s'est imposé comme le leader européen de la cybersécurité, alors que les attaques ont été multipliées par quatre entre 2019 et 2020. En Afrique et au Moyen-Orient, nous poursuivons notre stratégie d'opérateur multi-services, en particulier dans les services financiers. Nous avons lancé Orange Bank Africa en Côte d'Ivoire, afin de démocratiser l'accès aux services bancaires grâce à une solution 100 % digitale. Au premier trimestre 2021, plus de 500 000 clients nous ont déjà rejoints !

Si le numérique s'est révélé essentiel tout au long de la crise sanitaire, j'ai également la conviction qu'il constituera un levier majeur de la

**“Dans le contexte inédit de pandémie mondiale, Orange a non seulement participé pleinement à l'effort collectif de résistance face au choc de la crise sanitaire, mais aussi accéléré sa stratégie de développement à travers l'exécution de son plan stratégique Engage 2025.”**

Stéphane Richard, Président-Directeur Général

relance économique, pour une croissance plus égalitaire et plus écologique. En tant qu'acteur majeur du numérique sur tous les continents, nous sommes mobilisés pour accompagner les entreprises et les territoires dans une transformation responsable, à la fois inclusive et respectueuse de l'environnement.

Cette mobilisation s'inscrit dans la ligne directe de notre raison d'être : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ». Intégrée à nos statuts depuis son vote en Assemblée générale en 2020, elle fixe le cap du projet de notre entreprise. La prochaine étape consiste désormais à établir cette raison d'être comme une boussole pour l'ensemble des décisions que nous prenons. C'est pour cela que nous allons constituer un Comité « raison d'agir », composé entre autres de personnalités externes dont l'objectif sera de nous épauler pour garantir sur le long terme la cohérence de nos choix avec le projet de société auquel nous voulons contribuer.

Dans le contexte inédit de pandémie mondiale que nous connaissons, Orange a non seulement participé pleinement à l'effort collectif de résistance face au choc de la crise sanitaire, mais aussi accéléré sa stratégie de développement à travers l'exécution de son plan stratégique Engage 2025.

# Notre modèle de création et de partage de la valeur

## Notre raison d'être, boussole de nos actions

→ « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable », telle est notre raison d'être. Inscrite dans nos statuts en 2020, elle porte une voix distincte sur le marché des télécommunications, en mettant la technologie au service de l'humain. Elle structure nos décisions et traduit notre contribution aux défis sociétaux et environnementaux partagés par nos parties prenantes. Elle nourrit les quatre ambitions du plan stratégique Engage 2025 ainsi que notre engagement en faveur de l'égalité numérique et de la planète. Notre raison d'être s'est exprimée avec force dans notre mobilisation pour garantir la disponibilité des réseaux et la continuité des services tout au long de la crise de la Covid-19 auprès de l'ensemble de nos clients, en France comme à l'international.

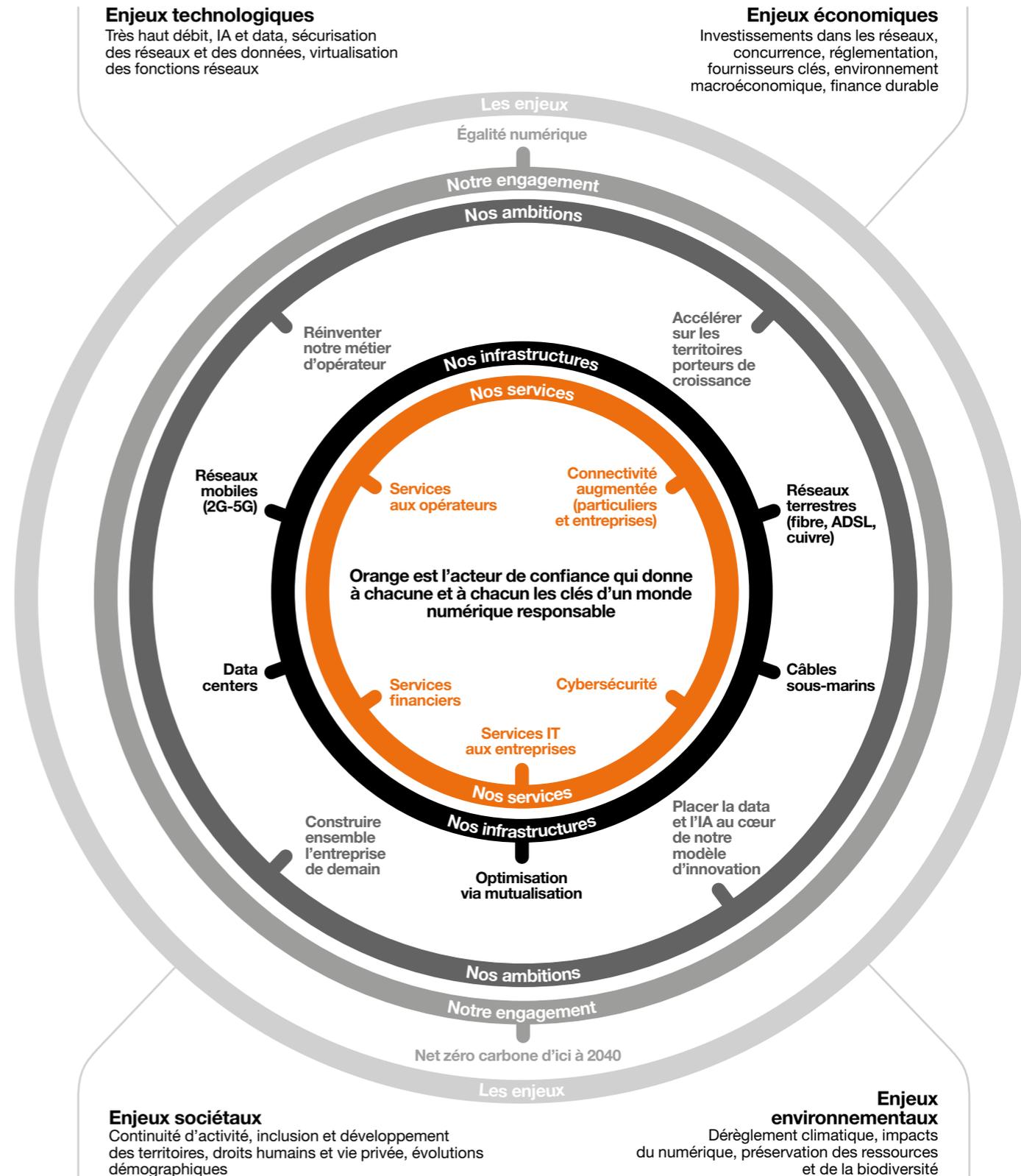
## Notre modèle d'affaires

→ Grâce à nos infrastructures, nous offrons une connectivité augmentée à nos clients particuliers, entreprises et opérateurs : augmentation des débits avec la poursuite du déploiement de la fibre et de la 5G, développement de services dans les foyers (contenus, services à domicile, télésurveillance, etc.). 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 numérique : réseaux à la demande (software-defined networking et virtualisation des fonctions réseaux), services multi-cloud, analyse des données, intelligence artificielle, services de mobilité intelligente et cybersécurité. Avec Orange Cyberdefense, nous anticipons les cybermenaces, développons des protections contre elles et intervenons. Nous poursuivons aussi, avec Orange Money et Orange Bank, le développement de services financiers mobiles innovants, sécurisés et adaptés aux besoins et aux usages de chaque pays où nous sommes présents. En parallèle, nous optimisons et valorisons nos infrastructures, d'une part avec la création de Fiber Companies (FiberCos) en association avec des investisseurs de long terme en Europe pour mutualiser les futurs déploiements de la fibre, et d'autre part sur le réseau mobile avec la mise en place d'accords de partage de réseau et de Tower Companies (TowerCos), chargées de la gestion des sites d'antennes.

## Au service de la création de valeur pour tous

→ Les pages suivantes présentent les atouts d'Orange pour créer de la valeur au bénéfice de toutes ses parties prenantes. L'engagement de nos collaborateurs est notre première richesse. C'est grâce à eux que nous assurons nos activités d'opérateur essentiel. Marqueur majeur de l'année 2020, la montée en puissance de nos réseaux – avec un trafic de données sur IP en croissance de 29 % – a notamment facilité la mise en place massive du télétravail. Par ailleurs, Orange renforce sa démarche d'innovation ouverte en créant Orange Ventures, doté d'une enveloppe de 350 millions d'euros, pour accompagner les start-up à tous les stades de leur développement. Notre solidité financière, maintenue même en temps de crise, nous permet de garder la confiance de nos prêteurs, investisseurs et actionnaires. Nos fournisseurs et nos partenaires sont les premiers bénéficiaires de notre activité. Nous nous attachons à prendre en compte des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance rigoureux pour les sélectionner, et à entretenir avec eux une collaboration responsable et éthique. Nous avons procédé à des paiements accélérés pendant la crise sanitaire afin de les soutenir. Enfin, nous nous engageons à réduire les inégalités d'accès au numérique et à ses usages, et à limiter notre empreinte carbone. Notre réseau 4G couvre ainsi en moyenne près de 99 % de la population dans nos huit pays européens et se développe dans 17 pays d'Afrique et du Moyen-Orient. En parallèle, nous avons réduit nos émissions de CO<sub>2</sub> de 2,3 % entre 2019 et 2020.



## Nos atouts

<b>Talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>142 000 collaborateurs dans le monde</li> <li>31,1 % de femmes dans les réseaux de management</li> <li>17,7 heures de formation par collaborateur du Groupe</li> </ul>
<b>Capital industriel et commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un réseau mobile de 40 000 tours en Europe et une participation dans 450 000 km de câbles sous-marins</li> <li>Des réseaux dimensionnés pour répondre à la croissance des usages : + 29 % de trafic de données sur IP, + 61 % de trafic voix sur le segment Entreprises et + 50 % de trafic de données sur mobile par rapport à 2019</li> <li>Une marque puissante : 66<sup>e</sup> au classement BrandZ des 100 marques mondiales les mieux valorisées</li> </ul>
<b>Capital intellectuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>643 M€ investis en Recherche &amp; Innovation</li> <li>Premier opérateur français en Europe pour les dépôts de brevets avec 225 nouvelles inventions protégées en 2020</li> <li>Une démarche d'innovation renforcée avec la création d'Orange Ventures, doté de 350 M€ pour accompagner le développement des start-up</li> </ul>
<b>Capital financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des capitaux propres importants : 37 Mds€</li> <li>Un ratio d'endettement maîtrisé : dette nette/EBITDAaL des activités télécoms = 1,83 x</li> <li>Un actionariat stable et de long terme : 23 % sphère publique, 6,14 % salariés et anciens salariés</li> </ul>

## L'écosystème

<b>Fournisseurs et partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>94,5 % des contrats signés intègrent la clause RSE</li> <li>610 plans d'action menés à bien suite aux audits RSE réalisés dans le cadre de la Joint Audit Cooperation (JAC)</li> </ul>	<b>Une collaboration responsable et éthique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Label Relations fournisseurs et Achats responsables intégrant la norme ISO 20400 en France</li> <li>665 plans d'action correctifs traités par la JAC (santé-sécurité au travail, autres conditions liées au travail, éthique des affaires, environnement)</li> </ul>
<b>Territoires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26 pays grand public et une présence mondiale avec Orange Business Services</li> <li>5 088 boutiques dans le monde et 900 000 revendeurs en Afrique</li> <li>Création d'Orange Concessions afin de poursuivre le déploiement de la fibre en zones rurales en France (janvier 2021)</li> </ul>	<b>Un acteur majeur du développement des territoires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau 4G : près de 99 % de la population couverte en moyenne dans les huit pays européens où Orange est présent ; 17 pays (dont deux participations minoritaires) couverts en Afrique et au Moyen-Orient</li> <li>Réseau fibre : 47,2 M de foyers raccordables</li> <li>Continuité de service : 13,8 M d'interventions menées sur le terrain en France (déploiement, maintenance, SAV, etc.)</li> <li>Contribution à la création de richesse : 10 % du PIB au Sénégal et 2 % en Moldavie par exemple**</li> </ul>
<b>Société</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16 pays proposant un appareil mobile abordable avec accès internet</li> <li>Un réseau de 17 Orange Fabs, 131 FabLabs Solidaires, 3 Orange Digital Centers, 27 pays où la Fondation Orange est présente</li> </ul>	<b>Un engagement en faveur de l'égalité numérique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24 000 bénéficiaires des ateliers numériques de la Fondation Orange en France</li> <li>500 000 bénéficiaires des programmes d'éducation numérique de la Fondation Orange</li> </ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consommation énergétique (scopes 1 &amp; 2) : 5,5 TWh</li> <li>1,27 M de tonnes de CO<sub>2</sub> émises (scopes 1 &amp; 2)</li> <li>31 % d'électricité renouvelable dans la consommation d'énergie (scope 2)</li> </ul>	<b>Vers le net zéro carbone et l'économie circulaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de 1,8 % des consommations d'énergie et de 2,3 % des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2019 et 2020</li> <li>169 000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées grâce au recours à l'électricité d'origine renouvelable</li> <li>Taux de collecte des mobiles usagés : 15,1 % des mobiles vendus directement par Orange en Europe</li> </ul>

## Valeur créée

<b>Un employeur majeur et responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 000 recrutements en CDI dans le Groupe dont 2 000 en France</li> <li>3 500 collaborateurs d'Orange Business Services en France mobilisés sur les activités vitales de leurs clients pendant le premier confinement</li> <li>3 000 collaborateurs participant au mécénat de compétences depuis 2010</li> </ul>
<b>Un opérateur essentiel, des positions de leader</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>259 M de clients dont plus de 3 000 multinationales</li> <li>21,9 M de clients actifs Orange Money et près de 1,2 M de clients Orange Bank</li> <li>N°1 de la convergence en Europe : 11,1 M de clients</li> <li>N°1 pour la qualité du réseau mobile en France pour la 10<sup>e</sup> fois (Arcep)</li> <li>Orange Cyberdefense, leader du secteur de la cybersécurité en Europe</li> </ul>
<b>Une innovation responsable et ouverte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5G disponible dans cinq pays (Roumanie, Pologne, Espagne, France, Luxembourg)</li> <li>Co-innovations 5G menées avec des acteurs économiques et des collectivités locales en Europe</li> <li>60 contrats de recherche entre 2018 et 2020, avec les meilleurs laboratoires universitaires dans le monde</li> <li>Accessibilité : une démarche unique avec une gamme de produits et services dédiés à l'autonomie, un réseau de distribution et une hotline spécifiques</li> </ul>
<b>Une performance financière solide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDAaL : 12,7 Mds €</li> <li>Résultat d'exploitation : 5,5 Mds €</li> <li>Cash-flow organique des activités télécoms : 2,5 Mds €</li> </ul>

## Clients

# 42,3 Mds€

Chiffre d'affaires

**Fournisseurs et partenaires**  
**19,1 Mds€**  
 Achats externes et loyers

**Salariés**  
**8,5 Mds€**  
 Salaires et charges de personnel

**Territoires**  
**4,7 Mds€**  
 Investissements dans les réseaux

**Sphère publique\***  
**3,7 Mds€**  
 Licences, taxes et impôts

**Actionnaires**  
**1,8 Md€**  
 Dividendes versés

**Prêteurs et investisseurs financiers**  
**1,4 Md€**  
 Coût des financements

### Données 2020

Se reporter à la note méthodologique du Document d'enregistrement universel 2020 pour les modalités de calcul et les définitions.  
 \* Dans le cadre de la crise sanitaire, Orange SA et la plupart de ses filiales, en France et dans le monde, n'ont pas eu recours aux dispositifs exceptionnels d'activité partielle proposés par les États.  
 \*\* Se reporter aux pages 136-137 pour plus d'informations.

# Enjeux, opportunités et risques

La crise de la Covid-19 a accéléré certaines tendances déjà en cours qui transforment la manière dont nous vivons, travaillons, apprenons... Si les opportunités technologiques continuent de se multiplier, elles doivent être pensées pour répondre aux défis économiques, sociétaux et environnementaux actuels et futurs.

## Enjeux technologiques

→ Le besoin de connectivité fiable et de très haut débit s'est considérablement accru avec la pandémie. Tout en assurant la continuité de l'activité économique, les opérateurs télécoms poursuivent le déploiement des réseaux afin de répondre à la croissance des usages et développent de nouvelles fonctionnalités intelligentes. Grâce au cloud et à la virtualisation des fonctions réseaux, il est désormais possible d'automatiser, de configurer et de contrôler les réseaux à distance. L'intelligence artificielle (IA) et la data constituent quant à elles un puissant levier de transformation et d'efficacité opérationnelle pour les organisations. Ces évolutions technologiques et la migration vers le cloud s'accompagnent d'une augmentation des cybermenaces, rendant la sécurité des réseaux plus essentielle que jamais.

## Enjeux économiques

→ L'industrie des télécommunications continue de connaître des transformations profondes et une concurrence exacerbée. Les grands acteurs du numérique valorisent leurs propres infrastructures sur les marchés entreprises et opérateurs, et les offres à prix bas se multiplient pour les particuliers. Les OTT (entreprises Over The Top) qui fournissent notamment des services audiovisuels et de communication en accès direct sur internet prennent une place croissante auprès du grand public et des entreprises. Dans ce contexte, Orange s'appuie sur ses choix stratégiques : mutualisation de ses réseaux, développement de ses activités en Afrique et au Moyen-Orient et offres de services numériques à fort impact tels que les services financiers mobiles. Par ailleurs, 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.

## Enjeux sociétaux

→ Les attentes sociétales vis-à-vis des services de télécommunications se sont accentuées avec la crise sanitaire : maintien de l'activité économique et du lien social, continuité des services publics et de l'enseignement, amélioration de la couverture des territoires, ou encore développement de solutions numériques inclusives et accessibles. Au-delà des inégalités de couverture – 41 % de la population mondiale n'a toujours pas accès à internet –, des inégalités d'usage et de compétences privent un grand nombre de personnes d'accès à l'information et à l'éducation. Se montrer digne de la confiance de leurs clients est également un enjeu majeur pour les opérateurs : ils doivent garantir la protection de la vie privée et des données, permettre la liberté d'expression et répondre à la défiance de certains face au progrès technologique.

## Enjeux environnementaux

→ Le dérèglement climatique est rendu plus tangible par la multiplication des événements météorologiques extrêmes. Alors que le numérique serait à l'origine de 3,8 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde, il contribue surtout à la réduction de l'empreinte carbone de nombreux secteurs d'activités en favorisant entre autres la transformation des modèles d'affaires.

## Enjeux technologiques

Très haut débit, IA et data, sécurisation des réseaux et des données, virtualisation des fonctions réseaux

### Opportunités

- Connectivité augmentée
- Cybersécurité
- Évolution des modes de travail et numérisation des usages
- Transformation numérique accrue des entreprises
- Innovation dans les services financiers
- Amélioration de l'expérience client
- Efficacité opérationnelle

### Risques

- Défaillance des réseaux
- Cybermenaces
- Substitution par de nouveaux acteurs
- Complexité accrue des réseaux (externalisation, virtualisation, etc.)
- Acceptabilité sociale
- Rareté des expertises

## Enjeux sociétaux

Continuité d'activité, inclusion et développement des territoires, droits humains et vie privée, évolutions démographiques

### Opportunités

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

### Risques

- Fracture numérique
- Atteinte aux données et aux informations
- Défiance face au progrès technologique (5G, IA, ondes, etc.)
- Atteinte aux droits humains par un tiers lié à Orange
- Atteinte aux libertés fondamentales sur l'injonction d'autorités locales

## Enjeux économiques

Investissements dans les réseaux, concurrence, réglementation, fournisseurs clés, environnement macroéconomique, finance durable

### Opportunités

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

### Risques

- Monétisation des investissements
- Pression sur les prix
- Concentration des fournisseurs clés
- Imprévisibilité des évolutions réglementaires et fiscales
- Instabilité géopolitique
- Ralentissement économique dû à la Covid-19
- Rupture d'approvisionnement

## Enjeux environnementaux

Dérèglement climatique, impacts du numérique, préservation des ressources et de la biodiversité

### Opportunités

- 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 (clients, salariés, territoires, ONG)

### Risques

- Conséquences des événements météorologiques extrêmes
- Multiplication des contraintes réglementaires
- Freins au développement de nouvelles technologies
- Retard de la transition énergétique
- Épuisement des minerais critiques

# Notre stratégie

L'année 2020 marque la première année de mise en œuvre de notre plan stratégique Engage 2025, qui conjugue croissance et responsabilité. Guidé par l'exemplarité sociale et environnementale, il repose sur quatre ambitions.

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

→ Nous nous engageons pour l'égalité numérique afin que chacun puisse bénéficier de la révolution numérique. Nous luttons contre tous les facteurs de la fracture numérique (voir pages 32-33 et 40-41) en développant la couverture des territoires et en proposant des offres inclusives en Europe et des terminaux plus abordables en Afrique et au Moyen-Orient (MEA). Orange s'investit également dans la formation et l'accompagnement des exclus du numérique avec les Orange Digital Centers, ces espaces collaboratifs de formation qui réunissent École du code, atelier de fabrication numérique (FabLab Solidaire) et accélérateur de start-up (Orange Fab). En France, des ateliers numériques en boutique et en ligne sont également proposés aux clients, notamment aux seniors. Par ailleurs, grâce aux dispositifs d'accompagnement et d'éducation créés par la Fondation Orange, nous soutenons les publics fragiles, notamment les jeunes et les femmes, afin de faire des outils numériques un véritable levier d'insertion. En MEA, nous proposons une offre multi-services en nous appuyant sur notre offre de

connectivité : services financiers mobiles, éducation, agriculture, énergie, santé, etc. Nous prenons également en compte l'accessibilité dès la conception de nos produits et services et réalisons un catalogue consacré à l'autonomie pour que le numérique soit au service de tous. Enfin, nous offrons à chacun les conditions d'une utilisation à la fois sûre et éclairée du numérique en promouvant les usages responsables.

Pour lutter contre le dérèglement climatique, le Groupe anticipe de dix ans les objectifs du secteur des télécommunications (GSMA) en s'engageant à atteindre le net zéro carbone d'ici à 2040. Cela se traduit par un effort sans précédent en matière d'efficacité énergétique, par un recours accru aux énergies renouvelables et à l'économie circulaire. Nous réduisons la consommation de nos réseaux et systèmes d'information, qui représentent plus de 80 % de nos émissions directes de CO<sub>2</sub>, en optimisant la consommation énergétique des data centers ou en développant des réseaux dont l'efficacité énergétique du trafic transporté est meilleure, comme la 5G. Nous améliorons également l'efficacité énergétique de nos bâtiments et véhicules. En 2020, nous avons signé les premiers contrats d'achat avec des producteurs d'énergie renouvelable et accéléré notre politique d'économie circulaire en lançant en France un vaste programme reposant sur le recyclage, la reprise et le reconditionnement des mobiles (voir pages 42-45).

## Réinventer notre métier d'opérateur

→ Nous offrons à nos clients grand public et opérateurs une connectivité augmentée (voir pages 78 à 81) grâce à des débits supérieurs et à de nouveaux services associés. Nous poursuivons le déploiement de nos réseaux fixes et mobiles. La 5G a été lancée dans cinq pays européens où nous sommes présents (voir pages 28-29). Pour développer nos réseaux tout en maîtrisant nos investissements, nous optimisons et valorisons nos infrastructures avec la création de Fiber Companies et de Tower Companies (voir pages 38-39).

## Accélérer sur les territoires porteurs de croissance

→ En Afrique et au Moyen-Orient (MEA), Orange a l'ambition de devenir l'opérateur digital de référence, en s'appuyant sur

le déploiement de la 4G, la croissance de la data mobile, et sur sa stratégie multi-services. En tirant profit de la convergence des métiers des télécommunications et des technologies de l'information (IT), Orange accélère le développement des services IT pour ses clients BtoB et répond à leur demande croissante, notamment en matière de cybersécurité (voir pages 84-85). Enfin, dans les services financiers mobiles (voir pages 86-87), Orange Bank sera lancée d'ici à 2025 dans tous nos pays européens. Nous développons de nouveaux produits autour du paiement, du crédit et de l'assurance et proposons désormais en France une offre bancaire numérique spécifique pour les professionnels et les petites entreprises. En zone MEA, nous avons déployé Orange Money dans deux nouveaux pays et étendons la gamme de services proposés. En parallèle, nous avons lancé Orange Bank Africa (voir pages 36-37) en Côte d'Ivoire afin de renforcer l'inclusion financière.

## Placer la data et l'IA au cœur de notre modèle d'innovation

→ La crise de la Covid-19 a démontré la capacité d'Orange à accélérer sa transformation. En combinant le meilleur du digital et de l'humain, nous utilisons les nouvelles technologies pour proposer une expérience client simple et responsable (voir pages 88-89). Le Groupe a également recours à l'intelligence artificielle (IA) et à la data pour optimiser le déploiement des nouveaux sites mobiles et fibre et faciliter la maintenance de ses réseaux. Afin d'exploiter le potentiel des nouvelles technologies, Orange a renforcé son activité d'investissement en capital-risque dans les start-up avec la création d'Orange Ventures, doté d'une enveloppe de 350 millions d'euros et classé parmi les dix plus importants fonds corporate de capital-risque en Europe. En 2020, Orange Ventures a investi dans les domaines de la formation et de l'embauche de talents (EdTech), dans l'authentification, la gestion du changement, le cloud et l'assurance habitation (InsureTech).

## Construire ensemble l'entreprise de demain

→ Orange doit relever le défi des compétences dans la continuité de sa promesse d'employeur digital et humain. En 2025, la physionomie de l'entreprise sera différente : plus internationale, plus orientée BtoB et à la pointe des nouvelles technologies. Orange investit en ce sens plus de

## Orange, net zéro carbone en 2040

Pour répondre au défi climatique, Orange a pour ambition d'atteindre le net zéro carbone en 2040, soit dix ans avant l'objectif du secteur et pour une trajectoire qui vise à limiter le réchauffement global moyen de la planète en 2100 à 1,5° par rapport au niveau préindustriel. Pour cela, nous sommes engagés dans :

- la réduction drastique de nos émissions de CO<sub>2</sub> (programme « Green » pour des réseaux et systèmes d'information moins énergivores, recours aux énergies renouvelables, réduction de la consommation de nos bâtiments et véhicules) ;
- la réduction des émissions en amont et en aval des activités d'Orange (principes d'économie circulaire appliqués à nos processus métiers et produits, engagement de nos fournisseurs sur leurs propres émissions) ;
- la séquestration des émissions résiduelles que nous ne pouvons supprimer (participation au financement de puits de carbone permettant de capter et stocker le CO<sub>2</sub> présent dans l'atmosphère).

La Net Zéro Initiative à laquelle nous participons a par ailleurs formalisé en février 2019 un référentiel pour le net zéro carbone des entreprises.

1,5 milliard d'euros dans un programme de renforcement des compétences ouvert à tous les collaborateurs. Le contexte de la crise sanitaire rend les nouvelles compétences numériques (expertise technologique, pratique et usages de la data, de l'IA et de la cybersécurité) et les compétences pour tous (soft skills) d'autant plus nécessaires. Le Groupe a aussi pour objectif de figurer parmi les employeurs les plus attractifs et d'accompagner chacun dans le cadre d'une transformation durable. Enfin, notre ambition de croissance est soutenue par le programme d'efficacité opérationnelle Scale up.

# Offrir une connectivité augmentée

Dans un contexte inédit où la qualité de la connectivité et les débits ont révélé leur caractère essentiel, nous accélérons le déploiement de nos réseaux et proposons de nouveaux services dans les foyers.

## 40 000

tours d'infrastructure mobile en Europe et une participation dans 450 000 km de câbles sous-marins

### Du très haut débit fixe au domicile et au travail

→ Face au nombre croissant d'écrans, d'objets du quotidien, d'applications professionnelles et de services domestiques qui s'appuient sur une connexion internet, nous déployons des réseaux fixes toujours plus puissants pour accroître les débits et offrir une expérience fluide. Malgré la crise sanitaire, le Groupe a rendu raccordables au FTTH (Fiber to the Home) 9 millions de nouveaux foyers en 2020, un niveau supérieur à celui de 2019, qui s'élevait à 7,2 millions. Orange comptait ainsi fin 2020 47,2 millions de foyers raccordables au FTTH à travers le monde, principalement en France, en Espagne, en Pologne, en

Slovaquie, en Jordanie, en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Les capacités du FTTH permettent de proposer des offres grand public allant jusqu'à 2 gigabits par seconde (Gbit/s) et bientôt 10 Gbit/s après la mise à niveau de certains équipements. En Afrique et au Moyen-Orient, la fibre gagne aussi du terrain avec un déploiement notamment dans toutes les grandes villes de Jordanie et de Côte d'Ivoire.

En France, le cap du million de prises raccordables dans les 23 Réseaux d'initiative publique (RIP) auxquels nous participons a été franchi. Et le déploiement et l'exploitation des RIP se poursuivent : dans le cadre d'une délégation de service public signée en décembre 2020, nous couvrirons ainsi 100 % de la Haute-Saône en fibre optique d'ici à 2023. En janvier 2021, le Groupe a annoncé la création d'Orange Concessions avec des investisseurs de long terme afin de soutenir son développement dans la fibre en zones rurales et valoriser ses infrastructures (voir pages 38-39). Le réseau FTTO (Fiber to the Office) répond quant à lui aux besoins spécifiques des entreprises souhaitant bénéficier, pour leurs sites majeurs ou critiques, de débits montants et descendants symétriques garantis jusqu'à 10 Gbit/s. En France, Orange Business Services a raccordé près de 55 000 sites clients. Orange continue en parallèle ses investissements dans le SD-WAN (Software-Defined Wide Area Network).

Cette technologie de virtualisation des fonctions réseaux permet aux entreprises de gagner en flexibilité et en réactivité face aux évolutions des usages en automatisant, configurant et contrôlant de manière centralisée et à distance leurs infrastructures réseaux depuis des sites distants jusqu'au cloud. En 2020, la Société internationale de télécommunication aéronautique (SITA) et Orange Business Services ont déployé une plateforme SD-WAN dans plus de 60 aéroports à travers le monde grâce à l'infrastructure partagée de connectivité « AirportHub » de SITA. Compagnies

aériennes, manutentionnaires au sol et locataires des campus aéroportuaires accèdent ainsi à une même infrastructure virtualisée dans le cloud.

### Pour une maison sûre et intelligente

→ Alors que le temps passé au domicile augmente, nombreux sont ceux qui s'intéressent à des solutions connectées pour plus de confort, de sécurité et d'économies d'énergie. En France, Orange et Somfy, leader mondial de l'automatisation des ouvertures et des fermetures de la maison et du bâtiment, ont annoncé un partenariat pour démocratiser la maison connectée. Les utilisateurs de Livebox 4 et 5 disposant d'une box domotique Somfy pourront piloter leurs volets roulants et stores motorisés de la marque depuis l'application Orange « Maison Connectée ». En Belgique, une nouvelle offre Orange Smart Home structurée autour d'objets connectés (ampoules connectées, caméras et prises électriques intelligentes) et d'une application transforme le domicile en maison intelligente.

### Une offre de contenus enrichie

→ Les activités de distribution de contenus – TV, vidéo à la demande, musique, jeux vidéo – font partie intégrante de la stratégie d'opérateur multi-services d'Orange, qui comptait fin 2020 plus de 10 millions d'abonnés TV fixe en Europe. Forts de notre rôle d'agrégateur et de distributeur, nous avons l'ambition d'être un « super-agrégateur » afin de proposer les meilleurs services de divertissement à nos clients et d'accompagner le lancement des offres 5G avec des contenus adaptés : réalité augmentée, réalité virtuelle, cloud-gaming (voir page 28). Le Groupe a par ailleurs

renforcé en 2020 sa collaboration avec Amazon autour du lancement de l'application Prime Video. Les abonnés de la TV d'Orange, équipés des dernières générations de décodeurs TV4 et UHD ou de la clé TV d'Orange, auront progressivement accès au service Amazon Prime Video sur leur téléviseur. Des partenariats conclus avec Disney+, YouTube en France ou encore DAZN, AMC, WarnerMedia et NBC Universal en Espagne ont enrichi notre proposition de contenus. Par ailleurs, Orange continue d'élargir ses offres autour du foot. Après avoir renouvelé les droits TV pour diffuser LaLiga et la Ligue des champions de l'UEFA en Espagne, Orange a signé en Belgique un accord avec Eleven Sports pour diffuser la Jupiler Pro League. En parallèle, nous développons nos activités en Afrique, comme en témoignent le partenariat TV conclu avec Canal+ en Afrique subsaharienne et le lancement de Deezer en Égypte et au Maroc. Orange a également lancé un service de livres et de presse numériques, « Youscribe proposé par Orange », dans quatre filiales : Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire et Sénégal. Pour soutenir ses offres mobile et internet en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, Orange a signé de nouveaux partenariats : beIN SPORTS, LaLiga, OSN, MBC Shahid, etc. Par ailleurs, en France, Orange développe une politique ambitieuse de production et de coproduction de films et de séries ainsi que d'édition à travers sa filiale Orange Studio et son service premium OCS, qui comptait près de 3 millions d'abonnés fin 2020.

### Le mobile accessible à tous

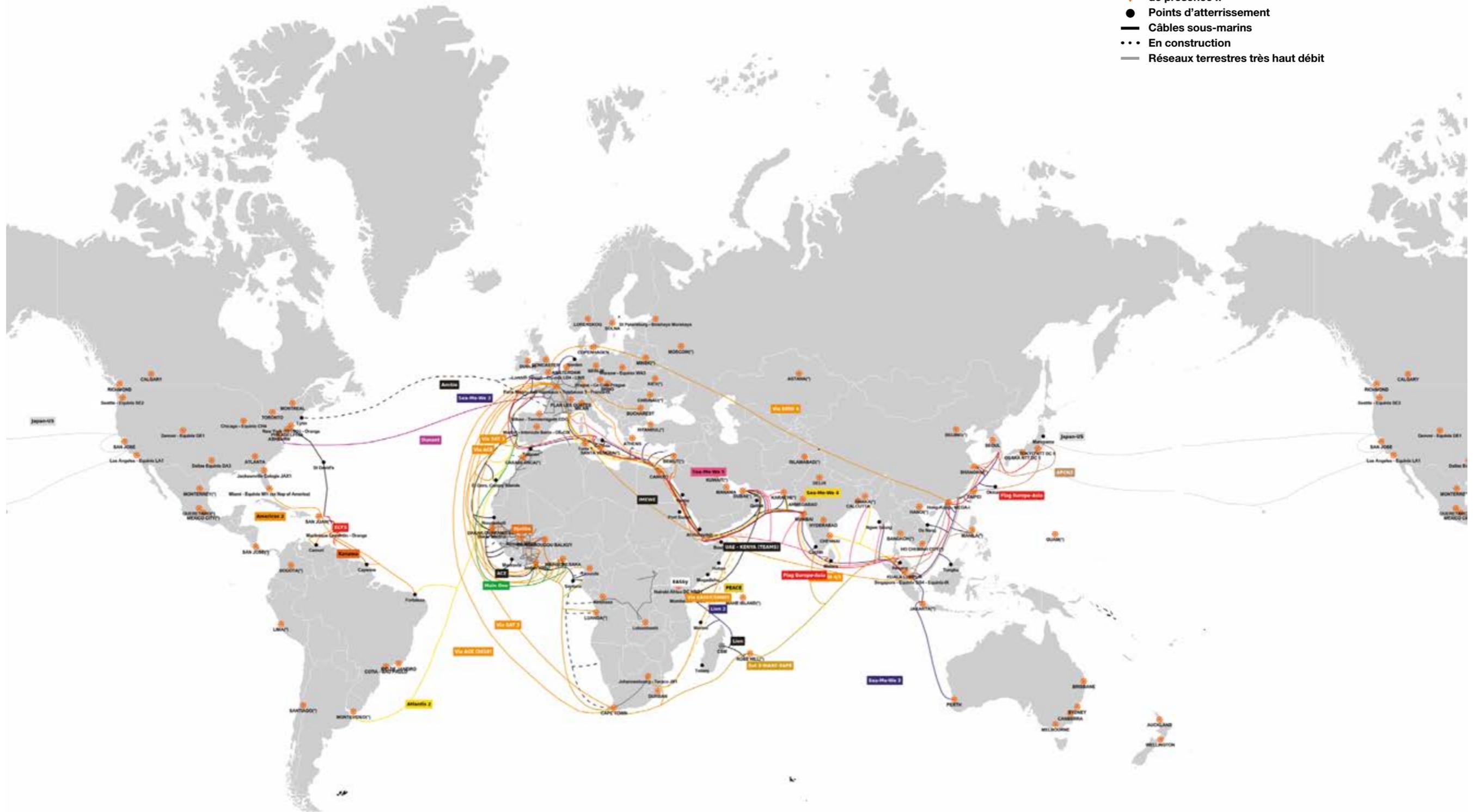
→ Leader européen de la 4G, le Groupe approche désormais un taux de couverture de 99 % de la population en 4G/4G+ en moyenne dans les huit pays du continent où il est présent. N°1 sur la qualité de service depuis dix années consécutives en France,

### Un nouvel accord commercial de distribution de contenus en Afrique

Orange a annoncé en 2021 un partenariat avec Côte Ouest Audiovisuel pour fournir des services d'accès au réseau et de diffusion de contenus en Afrique de l'Ouest, à travers sa solution Media Delivery Boost. Cet accord introduit une nouvelle proposition de valeur, puisque la diffusion de contenus TV et OTT (Over The Top) est désormais facilitée par le CDN (Content Delivery Network) d'Orange. Ce mode de diffusion garantit qualité, vitesse et fiabilité sans passer par la diffusion satellite utilisée auparavant.

# Nos réseaux internationaux

-  Points de présence
-  Points de présence IP
-  Points d'atterrissage
-  Câbles sous-marins
-  En construction
-  Réseaux terrestres très haut débit



Orange couvre désormais en 4G des milliers de kilomètres d'autoroutes ainsi que 100 % du réseau des métros de Paris, Toulouse, Rennes et Lyon. En Afrique et au Moyen-Orient, la 4G est en cours de déploiement dans 17 pays. En outre, nous développons des accords de partage de réseau, ainsi que de nouveaux modèles de partenariats, en vue d'étendre significativement notre couverture dans les zones rurales sur le continent. Le seuil des 100 000 sites radio utilisés par Orange dans le monde a par ailleurs été franchi. L'année 2020 a surtout été marquée par le lancement commercial de la 5G en Pologne, en Espagne, au Luxembourg et en France, après la Roumanie en 2019. Le Groupe a également fait l'acquisition de licences 5G en Slovaquie pour le lancement des offres en 2021. En novembre 2020, Sonatel (Orange au Sénégal) a par ailleurs réalisé les premières démonstrations d'usages de la 5G en direct du Forum numérique national. Nous intensifions enfin notre collaboration avec les entreprises, dans une démarche de codéveloppement des futurs usages 5G (voir pages 30-31).

### Services aux opérateurs

→ Avec Orange Wholesale & International Networks (WIN), nous fournissons notamment de la connectivité et des services data, voix et messaging aux opérateurs télécoms, aux acteurs de l'internet et aux fournisseurs de contenus dans le monde. Nous offrons une couverture d'itinérance mondiale (roaming) grâce à des connexions directes avec plus de 200 opérateurs mobiles. En 2020, les mesures de confinement adoptées par un grand nombre de pays ont entraîné une très forte baisse des déplacements et ont eu un impact majeur sur le trafic roaming de nos clients, jusqu'à -60 % de baisse sur certaines destinations. Dans ce contexte, nous avons veillé à maintenir le lien tant avec

nos partenaires qu'avec nos clients tout en poursuivant la signature d'accords et en nous associant par exemple à SK Telecom, le plus grand opérateur de téléphonie mobile de Corée du Sud, pour lancer l'itinérance de la 5G. En France, nous commercialisons nos prestations de télécommunications sur nos réseaux fixes et mobiles auprès des opérateurs et leur apportons des solutions innovantes. Orange Wholesale France est ainsi en 2020 le premier opérateur de gros à proposer une e-SIM (embedded SIM), une carte SIM intégrée dans le terminal, aux opérateurs de réseau mobile virtuel (MVNO, pour Mobile Virtual Network Operator). Grâce au partenariat conclu avec Orange, Pritel devient le premier MVNO sur le marché français à mettre à disposition de ses clients grand public la solution e-SIM, qui permet une prise en main quasi instantanée de son smartphone. Toujours en France, Orange a permis à ses MVNO d'accéder à la 5G dès le mois de décembre 2020. Orange Wholesale France achète également des services aux autres opérateurs pour offrir une couverture nationale aux clients grand public. Nous investissons enfin dans des réseaux internationaux de très haute performance sur terre, en mer et dans l'espace. Nous assurons ainsi la pose et la maintenance de câbles sous-marins, construisons et opérons des réseaux terrestres et proposons une couverture satellitaire pour créer un monde connecté à la pointe de la technologie (voir pages 32 à 34). En 2020, Djoliba, le premier backbone panafricain, qui relie huit pays d'Afrique de l'Ouest en s'appuyant sur un réseau de fibres optiques terrestres couplé à des câbles sous-marins, répond aux besoins croissants en connectivité des entreprises, des opérateurs télécoms et des fournisseurs de contenus de la région. Par ailleurs, ce réseau contribue à l'inclusion numérique des populations (voir page 34).

## Accompagner la transformation numérique des entreprises

**Nous sommes une entreprise de services digitaux née du réseau qui connecte, protège et innove partout dans le monde, au service de la croissance durable des entreprises et des organisations. Depuis les débuts de la crise sanitaire, le numérique en général et nos réseaux en particulier ont permis la continuité de la vie économique en soutenant l'activité des entreprises et l'action des pouvoirs publics. La crise a aussi ouvert des opportunités en lien avec l'accélération de la transformation numérique des entreprises, confirmant ainsi notre stratégie en matière de services IT et de cybersécurité.**

### Une forte mobilisation face à la crise

→ Orange Business Services a été parmi les premières entités au sein du Groupe affectées par la Covid-19 dès décembre 2019, en raison de ses implantations en Chine et à l'international. Nos équipes sur le terrain se sont fortement mobilisées aux côtés de nos clients au fil de la progression de la pandémie. Ainsi, la mise en place du télétravail massif a nécessité le dimensionnement des réseaux pour soutenir la montée en charge des connexions sécurisées, la facilitation de la collaboration à distance et/ou d'événements virtuels à grande échelle grâce à des solutions audio/web/vidéoconférence et le dimensionnement des moyens de relation clients dans un contexte de pics d'appels (numéros contact, guide vocal, chatbot, centres d'appel, messages multicanaux). En juin 2020, par exemple, Orange Business Services a créé en seulement trois jours, en collaboration avec sa filiale Business & Decision, un chatbot innovant. Ce conseiller virtuel fondé sur l'intelligence artificielle a permis d'aider les équipes des centres d'appels et des ressources humaines de nos clients en télétravail à gérer l'augmentation du nombre d'appels de leurs clients ou employés. Disponible 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, ce chatbot a pris en charge jusqu'à 80 % des questions les plus fréquentes. Par ailleurs, nous avons étendu les capacités de nos réseaux et de nos plateformes de services pour soutenir la croissance exponentielle des besoins et des usages. Lors du premier confinement, le nombre d'utilisateurs en télétravail connectés au réseau de leur entreprise a augmenté de 700 % chez nos clients, et l'usage de solutions de collaboration à distance telles que la vidéoconférence s'est généralisé. En France, nos équipes ont géré 130 opérations clients supplémentaires par jour pour augmenter le débit des

# 30,5 Mds

de minutes de voix ont été transportées en 2020 par nos réseaux internationaux.

connexions internet ou celui des data centers des entreprises. Nous nous sommes également particulièrement mobilisés aux côtés des acteurs de la santé (voir page 26).

semaine, nous avons multiplié par deux la capacité de travail de l'expert en assurances Saretec. Ainsi, grâce au cloud, le nombre de ses serveurs virtuels est passé de 90 à 150 et son espace de stockage de 20 à 40 To.

la gestion de crise et de la sûreté, afin de proposer un accompagnement à chaque étape de la réponse au risque cyber. En effet, les conséquences d'une cyberattaque dépassent généralement le seul cadre informatique et peuvent avoir un impact sur l'entreprise de manière transverse et, dans certains cas, compromettre la sécurité des biens et des personnes (salariés, fournisseurs, partenaires ou clients).

visé à identifier et à accompagner des sociétés innovantes en e-santé. Enfin, le Groupe, conjointement à Sanofi et Capgemini, a annoncé en 2020 la création d'une société commune dont l'ambition est d'accélérer le développement de solutions concrètes de santé au bénéfice des patients. Cette société réunira différentes structures, notamment des start-up, des écoles, des hôpitaux et des universités, dans une démarche collaborative.

## Deux partenariats majeurs dans le cloud

Google Cloud et Orange ont annoncé en 2020 la création d'un partenariat stratégique afin d'accélérer la transformation IT et numérique d'Orange et de développer de nouveaux services cloud, en particulier dans l'edge computing (traitement des données en temps réel). Cet accord contribuera à notre objectif de placer l'IA et les données au cœur de l'amélioration de notre efficacité opérationnelle et de l'expérience client. Le partenariat avec Amazon Web Services (AWS) vise, quant à lui, à accélérer la transformation numérique et favorise l'approche cloud native de nos clients sur AWS. Un centre d'excellence cloud dédié basé sur AWS assurera la coordination du développement conjoint d'un vaste programme de formation et de certification pour plus de 3 000 experts cloud, cybersécurité, digital & data d'Orange Business Services.

## Le cloud, pilier de la continuité d'activité

→ Partenaire de confiance de la transformation cloud des entreprises et de la gestion de leurs applications critiques, nous maîtrisons l'ensemble de la chaîne de valeur permettant ainsi aux clients de bénéficier du potentiel du cloud qu'il s'agisse d'accroître leur résilience, de transformer leur organisation ou d'accélérer l'innovation dans une démarche cloud native. Nous accompagnons les stratégies multicloud de nos clients en leur apportant des garanties de cybersécurité et de souveraineté numérique là où les données et leur traitement le requièrent. Nous avons mis en place une stratégie d'alliance au travers de partenariats stratégiques avec Microsoft, AWS et Google (voir encart). Plus de 3 500 clients font confiance à notre expertise. La demande en ressources cloud (passerelles réseau, postes de travail virtualisés, réseaux privés virtuels dits VPN, sauvegarde, etc.) des entreprises et des établissements de santé a atteint en 2020 des niveaux inédits. Pour répondre dans l'urgence aux multiples sollicitations de ses clients, et notamment ceux qui n'avaient jusqu'ici pas ou peu recours au cloud, Orange Business Services a développé une solution sécurisée permettant aux collaborateurs d'accéder à distance à leur environnement de travail par un portail cloud. Nos clients ont ainsi pu accroître fortement le nombre de leurs salariés en télétravail sur une courte durée sans recourir à l'installation de dispositifs complexes et coûteux. Par ailleurs, le cloud permet une adaptation rapide des capacités à la demande. En moins d'une

## Un besoin prégnant de cybersécurité

→ Orange se positionne comme le leader de la cybersécurité en Europe avec 768 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en 2020. Doté de 17 centres opérationnels de sécurité (SOC) et 11 CyberSOC mondiaux, d'un laboratoire d'épidémiologie contre les cyberpirates et d'un centre de recherche interne, Orange Cyberdefense a analysé en 2020 plus de 50 milliards d'événements de sécurité quotidiens et résolu plus de 45 000 incidents. En France, dès le pic de la crise sanitaire, entre mars et juin 2020, nos équipes ont apporté leur aide à une cinquantaine d'établissements de santé cibles de cyberattaques, et mis en place, en partenariat avec le ministère des Solidarités et de la Santé, une hotline d'assistance gratuite à destination des établissements victimes de ce type d'attaques. Nous avons en outre accompagné nos clients entreprises face à l'augmentation des menaces et des tentatives d'hameçonnage. Au-delà de ces premiers constats, le rapport annuel d'Orange Cyberdefense publié en décembre 2020 souligne comment l'utilisation massive des capacités d'accès distant du cloud et des outils comme la visioconférence et les plateformes collaboratives suscite l'intérêt croissant des cyberpirates pour ces technologies, en raison du niveau élevé des accès qu'elles ouvrent en cas de compromission. Par ailleurs, en 2020, Orange Cyberdefense s'est associé à Iremos, cabinet de conseil et éditeur de logiciels dans les domaines de

## Accélérer nos activités en e-santé

→ Présents dans le domaine de la santé depuis 2007, nous accompagnons la transformation numérique du secteur afin de contribuer à améliorer la qualité des soins et faciliter leur accès à tous. Nous fournissons aux hôpitaux et aux organismes de santé des services de connectivité fixe et mobile grâce à nos infrastructures modulables, robustes et fiables. Nous leur offrons également une protection globale de leurs systèmes d'information. Depuis le rachat d'Enovacom en mars 2018, nous proposons des solutions d'interopérabilité qui simplifient le partage et l'échange de données entre établissements de santé. Nous mettons à leur disposition des entrepôts de données afin de centraliser le stockage des informations relatives aux patients. Nous sommes par ailleurs l'un des acteurs majeurs certifiés « Hébergeur de données de santé » (HDS) en France. Enfin, nous proposons des services de data analytics qui permettent, entre autres, de meilleures gestion et analyse des effets cliniques de certains médicaments. En octobre 2020, Orange Business Services a affirmé son ambition de devenir un leader de l'e-santé en France et en Europe en regroupant les activités BtoB d'Orange Healthcare et d'Enovacom dans un pôle Santé. Le Groupe a par ailleurs investi en novembre 2020 dans le fonds Digital Health 2 (DH2) de LBO France, qui

## Accompagner les entreprises dans une croissance durable

→ Nous développons et proposons aux entreprises des solutions de mesure, d'analyse et de réduction de l'impact environnemental de leurs activités. Elles se divisent en deux catégories : celles qui sont spécifiques à un secteur et dont le numérique peut diminuer l'impact (réduction de l'utilisation de produits chimiques dans l'agriculture, amélioration de la circulation ou du stationnement dans les grandes villes, baisse de la consommation de carburant des fournisseurs de services logistiques, etc.) et celles qui sont intersectorielles (outils de collaboration en alternative aux déplacements des employés de nos clients, solutions de smart building qui optimisent la consommation des immeubles de bureaux, etc.). Par exemple, dans le port d'Anvers (Belgique), qui accueille un campus cocréé avec ses partenaires, la 5G que nous avons déployée facilite la collecte et l'analyse massive de données, recueillies en temps réel par des centaines de capteurs connectés sur les containers, les navires, les machines de déchargement, etc. Ces informations, une fois traitées et partagées, permettent de réduire les mouvements au cours des chargements et des déchargements des containers, ce qui diminue la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> associées.

## Des services IoT pour améliorer l'expérience de conduite

Nos solutions de mobilité intelligente s'appuient, en plus des technologies mobiles, sur le potentiel de l'Internet des Objets (IoT). Nous nous sommes associés en 2020 au fournisseur de services de télécommunications japonais KDDI pour équiper plus d'un million de véhicules Toyota et Mazda en Europe d'une plateforme d'objets connectés personnalisée, dotée d'une connectivité fiable et sécurisée améliorant l'expérience du conducteur.

# 39,5 %

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

# Soutenir l'essor des services financiers mobiles

Nous capitalisons sur le succès d'Orange Money et d'Orange Bank pour proposer des services bancaires et financiers innovants, fiables, sécurisés et adaptés aux usages de chaque pays.

## 62 Mds €

de transactions générées par Orange Money en 2020.

### Accélérer la digitalisation d'Orange Money

→ Orange Money est un service de transfert d'argent et de paiement par téléphone mobile (mobile money) qui contribue à l'inclusion financière des populations en Afrique et au Moyen-Orient. Il est désormais disponible dans 17 pays de la région où nous sommes présents, à la suite de son lancement en Jordanie et au Maroc en 2020. Plus de 49 millions de clients nous font confiance, et près de 22 millions l'utilisent tous les mois (soit une croissance de plus de 20 % en un an).

En 2020, la crise de la Covid-19 a encore accéléré l'adoption du mobile money. Nous avons travaillé avec différentes banques centrales (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, Banque des États de l'Afrique centrale, Banque Centrale du Congo, etc.) afin d'augmenter massivement l'utilisation du service, notamment en diminuant les frais de retrait et en simplifiant temporairement les conditions d'inscription au service. Cela a contribué à limiter les paiements en espèces, les déplacements et ainsi à ralentir la propagation du virus.

Un des leviers de croissance d'Orange Money est le transfert international d'argent. En mai 2020, deux nouvelles destinations ont été ouvertes depuis la France, vers le Burkina Faso et vers le Maroc. En parallèle, Orange Money joue un rôle croissant dans les transactions entre les contribuables et les États telles que les prestations publiques et pensions ou les frais de scolarité. En Côte d'Ivoire, Orange Money a apporté en 2020 un soutien technique et opérationnel au gouvernement dans la distribution du Fonds d'appui aux acteurs du secteur informel (Fasi) par le biais de transferts d'argent à travers son réseau dans le pays. Notre stratégie consiste désormais à accélérer la digitalisation d'Orange Money pour assurer une meilleure expérience client et offrir une gamme de services enrichie. En 2020, nous avons ainsi digitalisé le recrutement des

revendeurs Orange Money en Guinée et mis en place l'autosouscription des clients sur notre application en Jordanie. Enfin, nous avons mis en place un assistant personnel (chatbot) sur la page Facebook d'Orange afin de traiter en continu les besoins les plus courants de nos clients. Nous nous attachons par ailleurs à répondre aux exigences des gouvernements et des banques centrales en matière de sécurité et de conformité. Les filiales du Groupe sont ainsi des « Établissements régulés » dans 12 des pays où Orange Money est présent : elles sont détentrices d'agrément délivrés par les banques centrales. Une nouvelle filière « Risques et Conformité » a été créée à cette occasion. Notre objectif d'ici à 2023 est d'étendre notre offre de crédit dans tous les pays ayant adopté Orange Money. Une ambition soutenue par le lancement d'Orange Bank Africa en Côte d'Ivoire (voir pages 36-37) et la recherche active de partenariats avec des institutions financières.

### Consolider le développement d'Orange Bank

→ Accéléré par la crise sanitaire, l'attrait pour les usages numériques a connu un bond en avant sur le continent européen, marqué dans le secteur financier par la baisse des retraits d'espèces, la hausse des connexions aux applications bancaires et le développement du paiement sans contact. Il s'agit aujourd'hui de nouveaux comportements de consommation, en phase avec l'offre d'Orange Bank, qui avait placé ces usages au cœur de sa proposition de valeur dès son lancement en France en 2017. L'année 2020 est charnière pour Orange Bank qui a déployé une nouvelle stratégie s'appuyant à la fois sur les univers bancaire et télécommunications. Partant du constat que les 10-18 ans sont les oubliés de la digitalisation bancaire, la banque a lancé en novembre 2020 le pack Premium, une

offre payante destinée à la famille. Il permet au parent de disposer d'un compte et d'une carte Premium et d'ouvrir des comptes pour ses enfants, dès 10 ans, jusqu'à cinq enfants. Autonomes, les enfants détiennent ainsi une carte à leur nom et utilisent une application bien à eux. Le parent a la possibilité d'accompagner tous les usages de ses enfants de manière évolutive. Une nouvelle génération de cartes conçue avec un nouveau partenaire, Mastercard, a également vu le jour. Elles apportent à tous les clients des innovations centrées sur les usages numériques : modification du code de la carte à tout moment, authentification forte pour les achats en ligne, etc. Les clients de la carte Premium bénéficient quant à eux de services complémentaires (assurances achat, extension de garantie, etc.) et d'avantages tarifaires sur les achats de téléphonie mobile en boutique et sur les factures Orange domiciliées sur un compte Orange Bank (cash back). Enfin, Orange Bank est devenue courtier en assurance en rachetant en mars 2020 Orange Courtage, qui comptait 450 000 clients particuliers et 150 000 clients professionnels. Ainsi, avec les Assurances 24h mobile, nous proposons une offre pouvant être souscrite à toute heure sur mobile pour assurer smartphones, tablettes et objets connectés. Une nouvelle étape dans notre stratégie d'offres croisées banque-télécoms qui consolide le développement d'Orange Bank. L'implantation internationale est un autre enjeu majeur de notre stratégie. Au 31 décembre 2020, Orange Bank compte près de 1,2 million de clients en France et en Espagne. Orange Bank Espagne propose un compte épargne à 1 %, un compte courant sans commission et une carte Digital First Mastercard gratuite pour des paiements mobiles sans carte physique. Cette carte est une première en Espagne et dans la zone euro. Orange Bank Espagne offre aussi des promotions personnalisées, une facilité de crédit et une solution de financement des mobiles achetés en boutique Orange.

### Cap sur le marché des professionnels

En décembre 2020, Orange Bank a poursuivi sa stratégie de développement avec l'acquisition d'Anytime, une fintech répondant aux besoins des professionnels, des entreprises et des associations. Anytime leur fournit une gamme de services bancaires (édition de devis et factures, encaissement depuis un mobile ou par carte bancaire, etc.) sur une plateforme unique, facilitant la gestion financière des petites et moyennes entreprises. Grâce aux experts et à l'écosystème du Groupe, les services d'Anytime seront enrichis afin de mieux accompagner ses clients dans leurs démarches. Des expérimentations seront aussi menées pour étendre l'offre à de nouveaux canaux : les boutiques Orange ou les forces de vente dédiées aux professionnels par exemple. Après la France, les services d'Anytime seront progressivement déployés dans les autres pays d'implantation de la banque en Europe.

# Une expérience client enrichie par l'humain et le digital

Nous avons pour ambition d'améliorer l'expérience client en combinant le meilleur du digital et de l'humain afin de proposer une expérience simple et responsable partout où nous sommes présents.

## 88 %

des clients recommandent Orange, avec un objectif de neuf clients sur dix dans tous les pays en 2025.

### Maintenir la relation client de bout en bout

→ La crise de la Covid-19 et le premier confinement en particulier ont modifié l'équilibre entre nos différents canaux de relation client, en raison de la fermeture de nos boutiques – un tiers seulement d'entre elles étaient ouvertes en Europe en avril 2020 – et de la bascule en télétravail d'un très grand nombre de nos conseillers, notamment 90 % des effectifs des centres d'appels. Dans ce contexte, une cellule de crise spécifique à la relation client a été mise en place pour identifier les points critiques et les besoins essentiels des clients puis préparer la réouverture des boutiques, entre autres. Nos équipes ont fait preuve d'une

grande agilité afin de répondre aux attentes de nos clients et de continuer à assurer une qualité de service exemplaire.

### Le digital, colonne vertébrale de la relation client

→ En 2020, 62 % des actes de relation client à distance ont eu lieu par le canal digital en Europe. L'application Orange & Moi a permis à plus de 28 millions de clients dans le monde de trouver des réponses immédiates et personnalisées à leurs besoins (suivi de consommation, détail d'une offre, acheter, changer, etc.). Après Orange Flex en Pologne, la Roumanie a lancé Yoxo, une offre 100 % digitale, accessible sur le web ou sur une application. En Afrique et au Moyen-Orient (MEA), de nouveaux parcours clients ont été intégrés dans Orange & Moi, tandis qu'un portefeuille de fonctionnalités plus complet est désormais accessible dans l'application d'Orange Money. L'e-commerce se développe également, à l'image de la nouvelle boutique en ligne d'Orange Burkina Faso, lancée en septembre 2020, et des parcours de souscription en ligne aux offres mobiles proposés par Orange Maroc. Par ailleurs, l'année 2020 a été marquée par le recours croissant aux chatbots, ou assistants virtuels, présents dans la quasi-totalité de nos filiales européennes, avec un usage en hausse de 33 % en Europe et de 130 % en MEA. Leur contribution à la qualité de l'expérience client omnicanale a été prouvée durant la pandémie, avec un taux de satisfaction client de 90 % en Espagne par exemple. Enfin, de nombreux services numériques ont été déployés pour renforcer l'omnicanalité de nos points de contact. C'est le cas au Sénégal avec la prise de rendez-vous sur internet, ou en Côte d'Ivoire, premier pays de la zone MEA à présenter intégralement son réseau de points de vente sur Google My Business. En parallèle, la rénovation de

nos boutiques, ralentie par la pandémie, s'est poursuivie au second semestre 2020 avec l'ouverture de 214 Smart Stores, nos points de vente interactifs.

### Pour une expertise client digitale et humaine

→ La montée en puissance de la relation client digitale transforme les métiers des 75 000 conseillers clients d'Orange, en boutique comme en centre d'appels. Des ateliers pilotes en Jordanie, en France et en Roumanie organisés dans le cadre du programme « Conseiller du Futur » ont permis d'identifier les principaux impacts liés à la digitalisation du métier avec l'intelligence artificielle et les chatbots, aux nouvelles méthodes de travail ou à l'automatisation des tâches. Le Groupe propose également des formations comme Orange in Touch, centrées sur la relation à l'autre pour mieux répondre au client mais également mieux travailler ensemble. Après un déploiement en présentiel auprès de plus de 14 000 collaborateurs, une nouvelle version de cette formation combinant e-learning et coaching est en cours de test au Sénégal.

## Indicateurs Expérience client

### De la proximité et de l'expertise dans les contacts humains

Pourcentage de demandes résolues dès la première fois

2020 : 74 %  
2025 : 85 %

Pourcentage des boutiques Orange transformées en Smart Stores en Europe

2020 : 50 %  
2025 : 100 %

### Une expérience client responsable

Pourcentage de mobiles collectés par rapport au nombre de mobiles vendus par Orange en Europe

2020 : 15,1 %  
2025 : 30 %

Taux de terminaux vendus sous la marque Orange développés dans une démarche d'écoconception

2025 : 100 %

### Un canal digital performant

Pourcentage des ventes en Europe sur le digital

2020 : 17 %  
2023 : 30 %

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

2020 : 62 %  
2023 : 80 %

### Une expérience sous le signe de la responsabilité

→ Nous offrons la possibilité à nos clients de s'engager pour l'environnement et la société, que ce soit par leurs actes d'achat ou de souscription (mobiles et accessoires écoconçus ou reconditionnés), par leurs gestes écocitoyens (collecte en boutique de terminaux qui seront ensuite recyclés ou reconditionnés) ou en participant à des actions d'inclusion numérique, comme le don de data non utilisées, avec le programme Gigas Solidarios d'Orange Espagne. Nous proposons par ailleurs, sur le continent européen, la reprise des terminaux dans le cadre d'une offre valorisant financièrement l'ancien appareil ou d'un recyclage sans contrepartie. Un téléphone mobile modulaire et facilement réparable, construit avec des matériaux recyclés ou issus du commerce équitable, le Fairphone, est aussi commercialisé en France et en Espagne. Nous proposons enfin à la vente en France, en Pologne, en Roumanie et en Moldavie des accessoires écoconçus, permettant à nos clients de faire facilement et à moindre coût un geste concret pour la planète.

### Réinventer l'expérience client

L'IA et la data contribuent notamment à une expérience client plus simple et intuitive grâce à la disponibilité 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 des chatbots sur les différents canaux de la relation client. C'est aussi un outil d'amélioration de nos services et de personnalisation de l'expérience de nos clients, comme nous le faisons au Cameroun par exemple.

# Parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous

## Le sens de notre action

→ Face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux de notre temps, la nécessité d'agir se fait plus pressante pour tous les acteurs, États comme citoyens, associations et entreprises. L'élaboration de notre raison d'être nous a poussés à interroger notre rôle et à affirmer notre responsabilité de construire une planète plus connectée, plus ouverte et plus durable. Par nos métiers et nos investissements, nous contribuons au bien commun des sociétés. En 2020, nous nous sommes inscrits dans l'engagement mondial des Nations unies pour réduire les inégalités et protéger la planète à l'horizon 2030 en identifiant les Objectifs de développement durable (ODD) sur lesquels notre impact est majeur. Ils sont aussi en résonance avec notre plan stratégique et notre raison d'être.

## Notre approche globale

→ À travers sa raison d'être, Orange souhaite que le numérique soit pensé, mis à disposition et utilisé de façon plus humaine, plus inclusive et plus durable. Notre raison d'être nous fixe un cap, une ambition : concilier performances économique, sociétale et environnementale. Elle repose sur quatre piliers d'engagement. Deux d'entre eux sont des

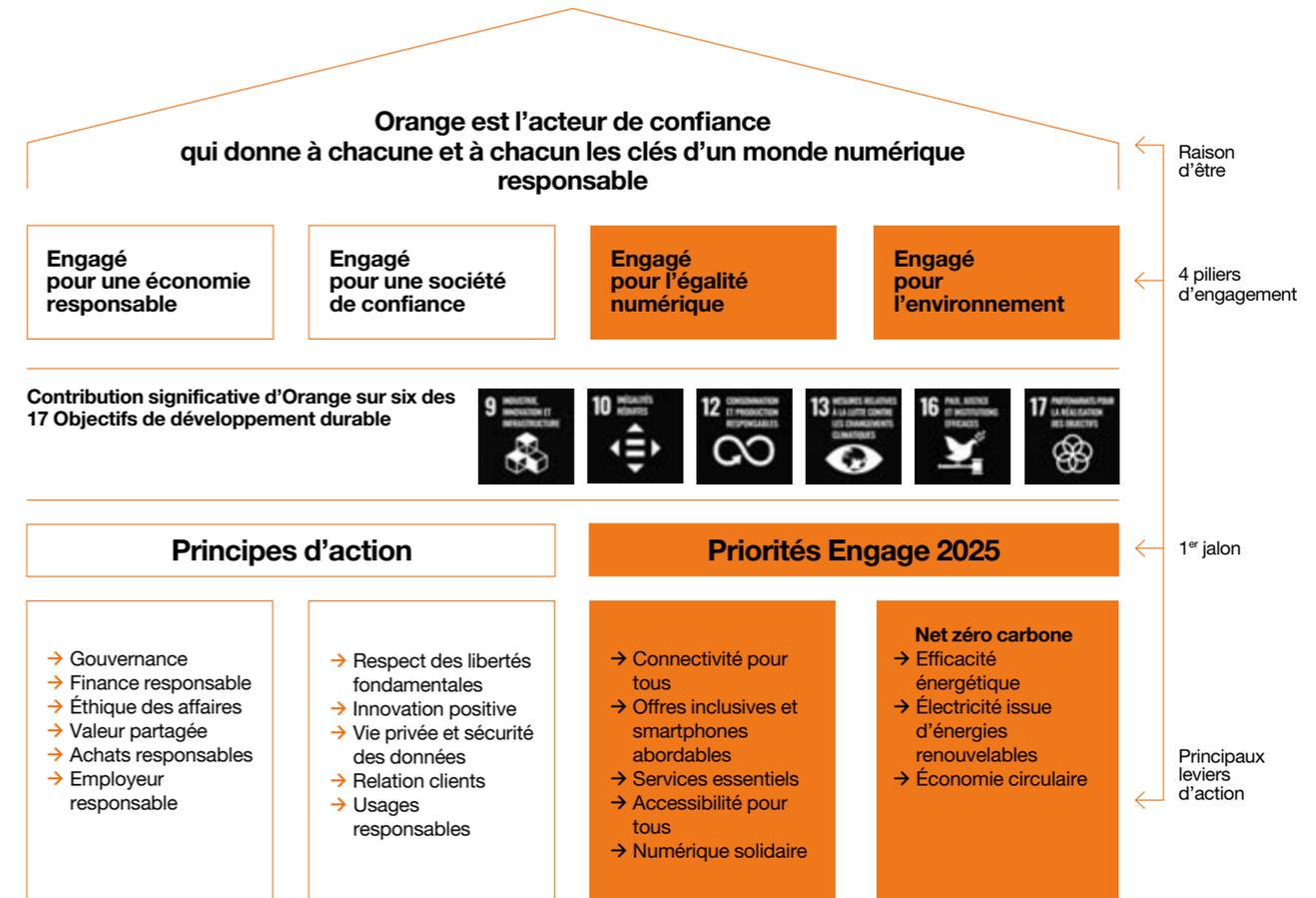
principes qui nous guident de longue date. Deux autres sont inscrits au cœur de notre plan stratégique Engage 2025. Nous nous engageons ainsi à ce que notre conduite des affaires contribue à une vie économique inclusive, éthique et durable en créant de la valeur pour toutes nos parties prenantes. Nous nous engageons ensuite à mettre le numérique au service d'une société plus juste et plus sûre. Nous nous engageons également pour réduire les inégalités liées à l'accès, au matériel, aux usages et à la maîtrise du numérique, que nous croyons source de progrès et facteur d'égalité des chances. Nous nous engageons enfin à réduire notre empreinte environnementale avec pour objectif ambitieux d'être net zéro carbone d'ici à 2040. Nous avons par ailleurs la conviction que le numérique fait partie des solutions contre le dérèglement climatique. Ces piliers d'engagement guident notre action et nourrissent notre contribution aux six ODD majeurs pour notre Groupe. Pour chacun d'entre eux, des leviers d'action ont été déterminés et traduisent la variété des projets menés par Orange.

## Une démarche collaborative de sélection des ODD

→ Pour identifier les ODD pour lesquels notre contribution est la plus significative (voir pages 134-135), nous avons déployé une méthodologie croisant visions du terrain et des fonctions corporate. Onze entités ont ainsi évalué leurs projets au regard des 169 cibles des ODD à atteindre à l'horizon 2030. Afin de prendre en compte notre contribution actuelle et future, les impacts de notre stratégie Engage 2025 ont également été pris en considération. Les données issues de notre reporting ont, elles, été analysées avec l'outil SDG Action Manager développé par le Global Compact de l'ONU. Six ODD majeurs et cinq ODD complémentaires ont ainsi été retenus pour leur potentiel d'impact.

## Le dialogue avec les parties prenantes

→ La démarche RSE d'Orange s'appuie sur des dialogues structurés avec l'ensemble de ses parties prenantes. Elle a pour objectif d'identifier les risques liés aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans nos géographies, et d'y détecter les signaux faibles. Ces dialogues sont aussi l'occasion de repérer des opportunités d'innovation et de recueillir la perception de notre contribution au



développement économique et social des pays. Enfin, l'analyse des attentes de nos parties prenantes nous permet d'assurer la cohérence de nos projets RSE. Orange a lancé en 2020 un nouveau format de dialogue « pays », intitulé « Responsables ensemble dans un monde post-Covid ». Déployé en Sierra Leone, en Pologne et en Tunisie, celui-ci sera étendu au périmètre Groupe d'ici à fin 2022. Il est structuré autour de notre engagement environnemental et sociétal et intègre des notions de liberté d'expression, de protection des données et d'organisation du travail. Un dialogue Groupe portant sur « Les jeunes et le monde de l'entreprise » a également été entamé sur 2019-2020, en lien avec nos objectifs RH d'attractivité employeur et de renouvellement des générations au sein du Groupe. Décliné en France, en Égypte et au Sénégal, il nous a permis de mener une réflexion plus large sur les espoirs, les craintes et les préférences des jeunes tout en soulignant la nécessité de mieux leur faire connaître nos métiers.

## Le Comité « raison d'agir »

→ Dans la suite logique de la co-construction de sa raison d'être, et avec l'objectif de suivre sa mise en œuvre opérationnelle, en 2020, Orange a acté la création d'un Comité « raison d'agir », composé d'une dizaine de membres, majoritairement externes. Ce Comité se réunira deux ou trois fois par an et ses travaux feront l'objet de comptes rendus auprès du Comité exécutif et du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale. Il aura pour missions d'émettre des recommandations sur l'alignement des leviers d'action et des projets associés aux piliers d'engagement de la raison d'être, de mesurer l'atteinte de ces derniers par le suivi d'indicateurs et, ainsi d'accompagner Orange dans son engagement envers la société.

# Au plus près des collaborateurs pendant la crise

La crise sanitaire nous a conduits à revisiter notre organisation du travail et nos modes de fonctionnement. Elle a aussi révélé la très grande capacité d'adaptation et de mobilisation du Groupe et de ses collaborateurs. Notre transformation s'est accélérée, au profit d'une coopération et d'une agilité accrues des équipes, y compris à distance.

## Santé et sécurité, deux priorités

→ La priorité du Groupe a été d'assurer tout au long de l'année la protection de la santé et la sécurité des femmes et des hommes d'Orange. C'est pourquoi nous avons adapté nos activités dans les différents pays où nous sommes implantés et établi des mesures de prévention en instaurant le télétravail pour les collaborateurs dont les activités pouvaient être exercées à distance. Des équipements et une connectivité sécurisée ont été mis à leur disposition pour leur assurer de bonnes conditions de travail. Nous avons également promu les gestes barrière et fourni des matériels individuels de protection et des

dispositifs d'hygiène adaptés pour les salariés sur le terrain, notamment les techniciens d'intervention. Des cellules de crise et des processus opérationnels ont été créés pour garantir l'application des mesures de prévention.

Nous avons veillé toute l'année à la situation de chaque salarié à domicile, sur site ou sur le terrain : managers, responsables RH et acteurs de la filière santé-sécurité au travail ont mené des actions de sensibilisation pour prévenir les risques et répondre rapidement aux situations de fragilité. Des dispositifs de soutien téléphonique avec des psychologues externes sont restés accessibles 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. En Moldavie, par exemple, des événements en ligne axés sur le bien-être ont aussi été proposés aux collaborateurs. Des sondages ont par ailleurs été effectués pour évaluer la résilience collective et identifier les potentielles situations d'isolement. Des communications régulières ont été faites par Stéphane Richard et les membres du Comité exécutif afin de tenir les salariés informés de la situation et des conséquences sur l'activité du Groupe. Enfin, le réseau social 100 % mobile Manao, lancé début 2020 a permis aux collaborateurs de garder le contact entre eux et de bénéficier du même niveau d'information en temps réel. Il s'est aussi révélé être un outil d'entraide et un baromètre social permanent.

## Faciliter de nouveaux modes de travail

→ En seulement quelques jours, le télétravail a été mis en place de manière massive pour permettre à plus de 70 % des salariés du Groupe de maintenir leurs activités à distance – 80 % en Pologne, 85 % en Roumanie et jusqu'à 90 % dans certains pays en Afrique et au Moyen-Orient. En quelques jours, des ateliers ont été mis en place afin d'accompagner les collaborateurs dans les usages fondamentaux des outils

numériques du quotidien en s'appuyant sur un réseau de volontaires. 200 collaborateurs volontaires de toute la France ont par exemple participé à l'animation de 400 ateliers sur une quinzaine d'applications différentes auprès de plus de 10 000 participants pendant neuf mois. Webinaires entre pairs, tutoriels, conférences thématiques et parcours de formation à la carte ont grandement contribué à développer la prise en main des outils collaboratifs, à mettre en place de nouvelles pratiques comme l'animation des réunions distancielles, et à faciliter le management d'équipes hybrides composées de salariés en télétravail, sur site ou sur le terrain.

## S'adapter à l'imprévu

→ Le contexte sanitaire et les périodes de confinement ont eu un fort impact sur les habitudes de travail, les rituels collectifs et plus globalement la coopération entre nos équipes. Partout dans le Groupe, les femmes et les hommes d'Orange ont su saisir l'occasion pour les adapter de façon pragmatique et efficace. Le rythme, la fréquence et les formats des réunions ont été repensés, ainsi que les outils numériques associés : visioconférence et plateformes collaboratives ont été massivement adoptées ; Piazza, par exemple, dépassait les 80 000 utilisateurs actifs fin 2020. En parallèle, nous avons adapté les modalités du développement des compétences pour garantir la continuité pédagogique. Les sessions en présentiel ont notamment été converties en format distanciel. Nous avons également revu les processus de recrutement pour passer en visioconférence toutes les étapes du parcours candidat.

## Organiser le travail de demain

→ Précurseur en matière de télétravail, Orange dispose d'un accord depuis 2010.

En 2019, plus de 34 000 salariés (Orange SA) en bénéficiaient pour effectuer du télétravail régulier, tandis que la pratique occasionnelle était déjà largement répandue. En 2020, la crise sanitaire nous a conduits à une expérience à grande échelle : ce sont 100 000 collaborateurs qui ont travaillé de chez eux pendant le confinement du printemps 2020. En dehors de cette période, le télétravail a été pratiqué en moyenne à hauteur de 2,1 jours par semaine. Ce mode de travail hybride alliant présentiel et travail à distance a été apprécié par les salariés, qui lui attribuent la note de 8,5/10 dans le cadre de l'enquête annuelle « Votre Baromètre Salarié ». Par ailleurs, une étude menée en France en juillet 2020 par le CSA auprès de 63 000 collaborateurs d'Orange a révélé leur souhait de pérenniser le télétravail dans l'organisation des équipes.

Devenu incontournable, il se révèle donc être un facteur de transformation et d'attractivité. Le Groupe étudie aujourd'hui l'évolution de ses modalités en lien avec ses partenaires sociaux. Nous souhaitons nous saisir de cette opportunité pour améliorer l'expérience vécue par nos collaborateurs et réduire notre impact environnemental. Nous capitalisons sur les expériences d'espaces innovants comme la Villa Bonne Nouvelle pour déployer des projets d'envergure qui favorisent les nouveaux modes de coopération.

Au-delà du projet immobilier, notre nouveau siège social, Bridge, est ainsi avant tout un outil au service de la transformation et de l'innovation du Groupe ainsi que du bien-être de nos salariés. Facilement reconfigurable pour toutes formes de travail, c'est un lieu propice aux interactions, aux synergies et aux collaborations innovantes et créatives. Accessible à tous les salariés du Groupe et ouvert sur le monde, Bridge offre un environnement de travail stimulant et respectueux de l'environnement.

## « Let me help », un dispositif d'entraide interne en ligne

Face au surcroît d'activité occasionnelle par la crise sanitaire, certaines équipes d'Orange ont eu besoin de renfort pour continuer d'offrir le meilleur d'Orange à tous les clients grand public et entreprises. La plateforme en ligne « Let me help » a centralisé les demandes et les propositions de soutien et mis en relation ces équipes et des collaborateurs disponibles, prêts à les aider, à temps plein ou partiel, pendant une période déterminée. Plus de 900 demandes de renfort ont été publiées sur « Let me help », générant la candidature d'au moins 700 salariés volontaires.

# 100 000

collaborateurs en télétravail complet au plus fort de la crise

# Entreprise apprenante et attractivité employeur

**Nous nous sommes engagés dans un programme ambitieux de développement des compétences ouvert à tous nos collaborateurs. Un renforcement des expertises qui nous dote d'un avantage compétitif dans nos métiers et qui nous permet d'attirer de nouveaux talents.**

## Des dispositifs ouverts et adaptés

→ Le contexte de crise sanitaire rend les nouvelles compétences numériques d'autant plus nécessaires. Les actions de formation en 2020 ont donc visé à renforcer les compétences des collaborateurs du Groupe dans les domaines de la relation clients, des réseaux du futur (5G, virtualisation des réseaux, etc.), des nouveaux usages et services (maison connectée, services financiers mobiles, etc.). Elles ont également porté sur le

développement des pratiques agiles et collaboratives au quotidien telles que le feedback, le design thinking ou le retour d'expérience.

Parce que chacun apprend de manière différente, nous proposons des solutions de formation ouvertes et adaptées permettant de développer ses compétences en fonction de l'évolution de ses activités et ses choix de parcours professionnel. Ces méthodes d'apprentissages en présentiel ou en distanciel sont avant tout ancrées dans la réalité de l'apprenant, à l'image des Formations en Situation de Travail (FEST), du mobile learning ou de l'apprentissage immersif. Les premiers parcours diplômants ont également été lancés dans plusieurs domaines stratégiques dont celui de la cybersécurité en Europe et en Afrique.

En 2020, Orange Campus, l'école en réseau du Groupe, a lancé en collaboration avec la Division Technologie et Innovation de nouveaux parcours de formation aux métiers de la data et de l'intelligence artificielle afin de constituer un socle commun de connaissances, de compétences et de pratiques pour tous les métiers. D'une durée de trois ans, ce programme est complété de quatre parcours personnalisés, proposés selon les profils et besoins de chacun. Plus largement, l'offre numérique d'Orange Campus s'est enrichie d'un grand nombre de modules de formations techniques ou comportementales (soft skills). Enfin, Orange Campus a lancé une nouvelle offre de développement managérial afin d'aider les responsables d'équipes à animer leurs collectifs dans un contexte où les nouveaux modes d'organisation du travail réinterrogent les fonctionnements hiérarchiques.

Pour mieux répondre aux besoins du Groupe en matière de compétences et de métiers d'avenir, nous avons également ouvert en 2020 notre Centre de formation des apprentis (CFA) qui favorise les parcours de reconversion. Malgré le contexte sanitaire, il a déjà accueilli 80 alternants

dans les domaines de la data, de la cybersécurité, du cloud et du service clients. Orange Campus a également contribué à de nombreuses initiatives, à l'image du parcours Numerik'Up, proposé en partenariat avec l'association Colombbus, et cofinancé par la région Île-de-France. Ouvert à 100 jeunes âgés de 16 à 25 ans sans emploi et éloignés du système scolaire, ce programme sur mesure a pour ambition de les aider à renouer avec le monde du travail, en développant leur savoir-être professionnel tout en les incitant à s'orienter vers les métiers du numérique (le développement logiciel, la robotique, les objets connectés, le graphisme, etc.).

## Intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux au développement des compétences

→ Dans le cadre de ses engagements en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et d'atteinte du net zéro carbone d'ici à 2040, Orange travaille à la réduction de l'empreinte de son activité de formation. Des actions de sensibilisation seront prochainement organisées à destination des acteurs de la formation comme des apprenants : elles concerneront notamment leurs modalités de déplacement afin de privilégier les formations locales ou encore le numérique avec des classes virtuelles. Elles porteront également sur la digitalisation des supports de formation ou la suppression des goodies non recyclables remis lors des sessions de formation.

## Figurer parmi les employeurs les plus attractifs

→ Nous nous attachons à développer le rayonnement de notre marque employeur et à valoriser l'expérience de nos collaborateurs. Les classements et labels

que nous avons obtenus montrent l'attractivité d'Orange en tant qu'employeur. Ils sont aussi une reconnaissance de l'expérience candidat et salarié. En février 2020, Orange a reçu à Amsterdam le prix Top Employer Global 2020, pour la cinquième année consécutive. Cette certification distingue les meilleures pratiques en matière de ressources humaines dans le monde. Le Groupe est également certifié HappyTrainees, un label qui récompense la qualité et l'intérêt des missions proposées aux stagiaires et alternants. Orange se classe par ailleurs à la dixième place des 25 employeurs les plus attractifs en France selon LinkedIn. En 2020, nous avons poursuivi nos actions en ciblant les jeunes talents. La campagne de communication « Chez Orange, vous pouvez » (voir ci-contre), lancée en France à l'attention de la génération qui entre sur le marché du travail, s'étendra à l'international en 2021. Notre présence dynamique sur les réseaux sociaux participe à renforcer notre attractivité employeur. Des Insiders, membres d'un nouveau réseau d'ambassadeurs, y témoignent de leur expérience salarié, partagent sur leur métier et la vie au sein d'Orange, avec le hashtag #LifeAtOrange. Le site Orange Jobs, qui diffuse les offres de recrutement du Groupe, propose pour sa part une nouvelle interface plus attractive qui valorise nos différents métiers et secteurs d'activité.



## « Chez Orange, vous pouvez »

**Orange a lancé en septembre 2020 une campagne mondiale baptisée « Chez Orange, vous pouvez » qui s'adresse aux étudiants et aux jeunes diplômés d'Europe, d'Afrique et d'Asie. Elle a pour ambition d'une part de moderniser l'image du Groupe en montrant sa richesse et sa diversité, sur le plan tant des métiers et des parcours professionnels que des territoires ; et d'autre part de démontrer l'adéquation entre la marque employeur Orange et les attentes des jeunes. Nous leur offrons en effet un cadre de travail qui conjugue salaire compétitif et équilibre des temps de vie, reconnaissance individuelle et engagement collectif, opportunités professionnelles et recherche de sens.**

# Agir pour la diversité et l'inclusion

La diversité et l'inclusion sont des leviers majeurs d'innovation, de bien-être et de performance. Les enjeux sociaux et sociétaux actuels soulignent la pertinence des actions menées par Orange depuis des années et renforcent encore sa volonté d'agir en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et de l'égalité des chances.

17

c'est le nombre de pays dans lesquels l'accord mondial de 2019 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, a été déployé à fin 2020.

## Égalité professionnelle femmes-hommes et mixité

→ En 2020, nous avons continué de déployer l'accord mondial signé le 17 juillet 2019 avec UNI Global Union. Celui-ci 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. Des comités locaux diversité-égalité professionnelle ont été créés et des correspondants dédiés ont été nommés dans 20 filiales et entités. Notre priorité en matière d'égalité professionnelle femmes-

hommes est la mixité dans les métiers techniques et du numérique, où les femmes sont sous-représentées. Dans ce domaine, nous nous sommes fixé un objectif de 25 % de femmes à l'horizon 2025. Nous menons des actions concrètes sur le terrain afin de faire évoluer les mentalités et de lutter contre les stéréotypes tout en favorisant la reconversion des femmes dans ces métiers et en encourageant l'entrepreneuriat féminin. Ainsi, des programmes comme le « shadowing » permettent à des jeunes filles de découvrir, pendant une journée, le quotidien de femmes ingénieures ou techniciennes du Groupe. Des partenariats sont aussi conclus avec des universités locales pour promouvoir des stages et des formations aux métiers techniques et du numérique, en Roumanie ou en Pologne par exemple. Nous déployons par ailleurs des dispositifs de reconversion. En France, des classes de techniciennes, de chargées d'affaires ou d'ingénieures permettent à des femmes, grâce à une formation en alternance de six à douze mois, de se réorienter puis de postuler à ces emplois. Depuis 2012, plus de 550 femmes ont pu bénéficier de ces dispositifs. Le soutien à l'entrepreneuriat féminin s'est également poursuivi en 2020 : les programmes Women Start et #FemmesEntrepreneuses ont été reconduits. Un nouveau « Prix Féminin International » a en outre été créé dans le cadre du Prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique et au Moyen-Orient (POESAM). Enfin, le Groupe a lancé en octobre 2020 son nouveau programme Hello Women, qui vise à développer la mixité dans les métiers du numérique, autour de quatre axes : sensibiliser, recruter, reconvertir, fidéliser. En France, dans le cadre de ce programme, un appel à projets a permis d'identifier d'ores et déjà cinq nouveaux partenaires porteurs de projets innovants qui seront mis en œuvre en 2021. En parallèle, il est prévu de déployer ce programme dans d'autres pays où le Groupe est présent.

## Jeunes talents

→ Pour répondre aux ruptures technologiques majeures ainsi qu'à la vive concurrence sur nos différents marchés, un effectif intergénérationnel est une force. En 2020, plus de 5 000 alternants et stagiaires ont été accueillis au sein des équipes chez Orange. L'alternance représente plus de 5 % de nos effectifs en France et nous permet de constituer un vivier de compétences. Depuis 2019, le tiers de nos 15 000 collaborateurs recrutés en CDI a moins de 26 ans. Dans le cadre de la promotion 2020 de l'Orange Graduate Programme, nous avons développé une expérience de recrutement 100 % digitale pendant la période de confinement, aboutissant à l'intégration dans le Groupe et son écosystème de 70 nouveaux talents diplômés bac+5 pendant quatre ans. Enfin, nous agissons pour l'insertion des jeunes issus de milieux défavorisés en nous appuyant sur des associations et sur l'engagement de nos collaborateurs volontaires. Des actions sont aussi menées avec des entreprises sociales agréées solidaires comme l'école numérique Simplon pour faire connaître aux jeunes les métiers du numérique et les y former.

## Encourager l'insertion et l'inclusion de tous les salariés

→ Orange mène une politique d'insertion des salariés en situation de handicap qui couvre à la fois le recrutement, le maintien dans l'emploi, l'accessibilité des lieux de travail ou encore le développement professionnel. En France, nous avons signé en février 2021 un nouvel accord triennal pour l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap et la lutte contre les discriminations. Depuis cinq ans, nos achats auprès du secteur du travail protégé et adapté (STPA) se diversifient. Au niveau mondial, le Groupe est signataire depuis

2015 de la charte « Entreprise et Handicap » de l'Organisation internationale du travail et participe à l'initiative The Valuable 500 depuis 2019. Cette initiative réunit 500 grandes entreprises s'engageant à inscrire l'inclusion et la valorisation des personnes handicapées dans leur plan d'action. Membre du réseau Global Business and Disability Network (GBDN), Orange a réaffirmé son engagement, dans le contexte de crise sanitaire, de prioriser l'inclusion des personnes en situation de handicap. Pour sensibiliser le plus grand nombre à cet enjeu, une campagne internationale a été lancée par le Groupe à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées. Nous soutenons aussi l'initiative de la GSMA qui a lancé, en décembre 2020, un cadre de référence visant à améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap. Convaincu de l'importance de la diversité pour l'entreprise, le Groupe facilite également l'inclusion des personnes quelles que soient leurs origines, leurs opinions ou leur orientation sexuelle en proposant des modules de sensibilisation, des contenus de référence, notamment aux managers et aux RH. Il accompagne ses partenaires en contribuant activement à leurs travaux. Ainsi, membre de l'association et signataire de la Charte de l'Autre Cercle, Orange a participé en France, en octobre 2020, à la seconde édition de la cérémonie des Rôles Modèles LGBT+ et Alliés au Travail, célébrant ainsi la journée mondiale du coming-out. Au sein du Groupe, l'association Mobilisnoo promeut l'inclusion des personnes LGBT+ d'Orange. En mai 2020, à l'occasion de la Journée internationale de lutte contre l'homophobie et la transphobie, Orange a renouvelé en France sa campagne de sensibilisation interne en collaboration avec Mobilisnoo, avec notamment la mise à jour et la promotion du guide « Orientation sexuelle et identité de genre : comprendre et agir chez Orange en France ».

## Évaluer la diversité et l'égalité professionnelle femmes-hommes

Les actions d'Orange en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et de la diversité sont évaluées dans le cadre des certifications GEEIS (Gender Equality European and International Standard) et GEEIS Diversity. Depuis 2011, ces certifications ont été obtenues dans 20 entités et 18 pays du Groupe à la suite d'audits conduits tous les deux ans par un organisme externe indépendant. En 2020, Orange Maroc a été certifié pour la première fois. De plus, Orange a été la première entreprise à être certifiée GEEIS AI sur l'intelligence artificielle inclusive. Le Groupe s'implique par ailleurs dans les travaux en matière de diversité et d'égalité professionnelle d'organisations internationales telles que l'Organisation internationale du travail ou la GSMA – l'association mondiale des opérateurs mobiles.

# Une gouvernance mobilisée

Orange dispose d'une gouvernance stable, robuste et expérimentée pour piloter son plan stratégique Engage 2025 et atteindre ses ambitions de performance durable. Nous nous appuyons pour cela sur une composition équilibrée de nos organes de gouvernance à tous les niveaux, que ce soit en matière de compétences, d'expériences internationales multiples ou de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

## Conseil d'administration : des expertises clés 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 2020, il est constitué de 15 membres exerçant un mandat de quatre ans et réunit les compétences générales et expertises clés en lien avec les ambitions et la stratégie du Groupe (voir cartographie page 101). Cette diversité et cette complémentarité enrichissent les échanges et constituent la force du Conseil. Un représentant du Comité social et économique central (CSE central) assiste aux réunions du Conseil, ainsi qu'un représentant du Comité de Groupe Monde (lorsque le Conseil présente ses résultats financiers), tous deux avec voix consultative. Depuis fin 2016, le Conseil comprend parmi ses membres un administrateur référent, fonction à laquelle Bernard Ramanantsoa a été nommé le 12 février 2020. Doté de pouvoirs statutaires, avec des missions et des pouvoirs conférés par le règlement intérieur du Conseil, il garantit l'efficacité de la gouvernance et la fluidité des relations entre le Conseil d'administration et la Direction générale. Il est aussi chargé, en lien avec le Comité de gouvernance et de

responsabilité sociale et environnementale, d'identifier et de prévenir les éventuels conflits d'intérêts, de s'assurer du bon fonctionnement de la gouvernance, notamment en situation de crise, et de participer à l'évaluation du Conseil. Il est l'interlocuteur de la Direction générale concernant les questions de conformité et rend compte à l'ensemble des membres du Conseil de l'efficacité du dispositif de compliance et de son niveau de risque. Il participe dans ce cadre chaque année à une réunion du Comité des risques. Enfin, l'administrateur référent peut, ponctuellement, aller à la rencontre des investisseurs et actionnaires individuels d'Orange.

## Les travaux du Conseil en 2020

→ Outre les étapes régulières de la vie du Groupe – examen de la performance opérationnelle, des résultats trimestriels, des comptes semestriels et annuels, examen du budget, des facteurs de risques, de la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, etc. –, le Conseil a exercé tout au long de l'année, en étroite coordination avec la Direction générale, une supervision réactive et vigilante de la situation du Groupe et des

mesures mises en œuvre afin d'assurer la bonne marche du plan de continuité d'activité et d'anticiper les effets de la crise de la Covid-19. Il s'est par ailleurs prononcé en faveur de l'adoption de la raison d'être d'Orange SA et de son inscription dans les statuts lors de la présentation des résolutions en vue de l'Assemblée générale 2020. Il a également approuvé, sur proposition de la Direction générale, des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes, satisfaisant ainsi aux nouvelles dispositions du code Afep-Medef révisé en janvier 2020.

Le Conseil d'administration s'est penché sur la composition de la nouvelle équipe dirigeante nommée en juin 2020. Il a examiné les projets d'évolution d'Orange Bank et la conclusion d'un nouveau contrat de distribution des droits sportifs sur les matchs de football en Espagne. Il a également étudié les orientations de la Direction générale à la suite de la décision favorable rendue le 13 novembre 2020 par le Conseil d'État au sujet d'un ancien contentieux fiscal. Enfin, le Conseil a approuvé, lors de sa réunion en février 2021, la résolution qui sera soumise à l'Assemblée générale 2021 visant à transférer le siège social d'Orange à Issy-les-Moulineaux, à proximité de Paris (France).

## Évaluation du fonctionnement du Conseil

Le Conseil a procédé en 2020 à l'examen de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités effectuée fin 2019. Les principales recommandations mises en œuvre, ou en cours de mise en œuvre, ont trait au renouvellement des compétences du Conseil et à l'anticipation des successions, ou relèvent des missions et du fonctionnement du Comité innovation et technologie. En 2021, un nouveau cycle d'évaluation du Conseil et des comités sera lancé. Il prendra la forme d'une autoévaluation par les administrateurs, le principe retenu étant le recours à un cabinet externe tous les trois ans.

# 15

membres composent le Conseil d'administration d'Orange : le Président-Directeur Général, Stéphane Richard, sept administrateurs indépendants, trois administrateurs représentant la sphère publique, trois administrateurs élus par les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires.

## Le Conseil d'administration en 2020

Ancienneté moyenne (à fin 2020)	<b>3,9 ans</b>
Âge moyen	<b>54 ans</b>
Nombre de séances	<b>12</b> (11 en 2019)
Taux d'assiduité collective	<b>94,3 %</b>
Mixité	<b>45 % de femmes / 55 % d'hommes</b> (hors administrateurs élus par les salariés et représentant les salariés actionnaires)
Taux d'indépendance	<b>63 %</b> (hors administrateurs élus par les salariés et représentant les salariés actionnaires)
Réunions des comités	<b>9 pour le Comité d'audit</b> <b>8 pour le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale</b> <b>3 pour le Comité innovation et technologie</b>

## Composition

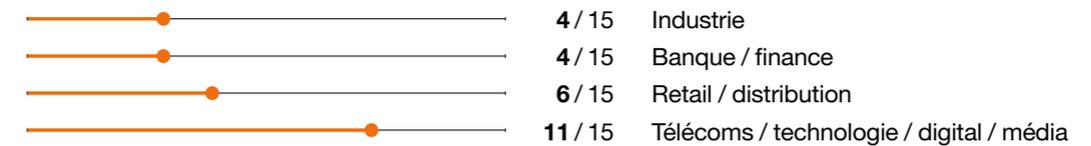
Président-Directeur Général	<b>Stéphane Richard</b>
Administrateurs indépendants	<b>Alexandre Bompard</b> <b>Anne-Gabrielle Heilbronner</b> <b>Christel Heydemann</b> <b>Helle Kristoffersen</b> <b>Bernard Ramanantsoa</b> <b>Frédéric Sanchez</b> <b>Jean-Michel Severino</b>
Administrateurs représentant la sphère publique	<b>Bpifrance Participations</b> (représentée par <b>Thierry Sommelet*</b> ) <b>Anne Lange</b> <b>Claire Vernet-Garnier</b>
Administrateurs élus par les salariés	<b>Sébastien Crozier</b> <b>Fabrice Jolys</b> <b>René Ollier</b>
Administratrice représentant les salariés actionnaires	<b>Laurence Dalbousière</b>

\* à compter du 10 janvier 2021, en remplacement de Nicolas Dufourcq. Pour connaître les dates de début et de fin de mandat de chaque administrateur, ainsi que la composition des comités du Conseil, se reporter à la section 5.1.1 du Document d'enregistrement universel 2020.

## Diversité et équilibre des compétences au sein du Conseil

Un recensement des compétences des membres du Conseil a été effectué par un cabinet indépendant. La cartographie ci-dessous présente une répartition équilibrée entre les différents types de compétences requises et apportées au Conseil par ses 15 membres.

### Expertise sectorielle



### Expérience internationale



### Expertise fonctionnelle



### Des 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 : le Comité d'audit, le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE) et le Comité innovation et technologie (CIT). La composition des comités reflète les principes de diversité et d'équilibre qui prévalent au sein du Conseil. Ces trois comités sont présidés par des administrateurs indépendants et comptent chacun un administrateur représentant les salariés et un représentant la sphère publique.

En 2020, les travaux du Comité d'audit ont porté sur le reporting financier, le contrôle interne et la gestion des risques, la déontologie et les projets de développements stratégiques, dont les participations en Afrique et au Moyen-Orient.

Le CGRSE a notamment examiné les modalités de l'opérationnalisation de la raison d'être, désormais inscrite dans les statuts du Groupe. Cette inscription implique que les administrateurs prennent en considération les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans leurs décisions. Le CGRSE a en outre, comme chaque année, étudié la rémunération des mandataires sociaux, la gouvernance et le fonctionnement du Conseil d'administration. Il a poursuivi ses analyses des actions du Groupe en matière de RSE, en particulier le déploiement du code de conduite, la mise en œuvre du plan de vigilance, la performance extra-financière du Groupe et la supervision du programme d'émissions obligataires durables du Groupe. Le CGRSE a également examiné les modalités de mise en place d'un processus de veille permanente en matière de successions. Le Comité est attentif à tout profil présentant des compétences dans les domaines de l'innovation et de la technologie, le cas échéant à l'international, et exerçant ou ayant exercé une fonction de direction générale. En matière d'égalité professionnelle et salariale, il a étudié les objectifs et l'évolution de la féminisation des instances dirigeantes et des réseaux de management d'Orange depuis 2015. Le CIT a, quant à lui, examiné un point sur les activités cyberdéfense et sécurité (périmètre BtoB et BtoC) d'Orange. Il s'est également fait présenter la stratégie du Groupe en matière d'« edge computing » et a débattu de l'impact des réseaux dits « cloud native », à l'image de l'opérateur mobile Rakuten au Japon.

### Le Programme Orange Administrateurs

→ Au-delà de la gouvernance au sein de sa société mère, le Groupe attache une grande importance à l'exemplarité de la gouvernance au sein de ses entités. Ainsi, pour renforcer la qualité de la gestion et de la supervision de ses filiales ou participations, Orange déploie, de manière continue, auprès de son personnel exerçant des mandats au sein de conseils d'administration ou de surveillance d'entités du Groupe, un programme dynamique : formations, conférences-débats, divers outils ainsi qu'un référentiel commun avec la mise en exergue de bonnes pratiques. Orange est convaincu que l'application des meilleurs standards de gouvernance contribue à la performance du Groupe.

### Un Comité exécutif au service d'Engage 2025

→ Le Comité exécutif coordonne la mise en œuvre des orientations stratégiques, veille à la réalisation des objectifs opérationnels, sociaux et techniques et optimise l'allocation des ressources. Il apporte au Groupe des expertises clés, notamment en vue des grandes transformations technologiques que sont par exemple l'intelligence artificielle, la data ou la 5G. Aux côtés du Président-Directeur Général, les deux Directeurs Généraux Délégués sont dirigeants mandataires sociaux et dotés de domaines de compétences définis : finance, performance et développement d'une part, ressources humaines et transformation d'autre part.

Le Comité exécutif a particulièrement été mobilisé tout au long de la crise de la Covid-19. Une cellule de crise, pilotée par le Président-Directeur Général d'Orange, Stéphane Richard, a coordonné quotidiennement les différentes mesures et actions menées au sein du Groupe, en fonction de l'évolution de la pandémie. Renouvelé en septembre 2020 pour accélérer le déploiement du plan Engage 2025 en sortie de crise, le Comité exécutif est constitué de 14 membres. Son taux de féminisation est de 28,6 %, supérieur à celui constaté au sein du CAC40 (20,4 %) ou bien du SBF120 (22 %).

## Principes éthiques

**En plaçant l'éthique au cœur de ses activités, Orange dépasse les exigences réglementaires pour répondre à la demande croissante de transparence émanant de toutes ses parties prenantes. Le Groupe pose ainsi la confiance comme condition nécessaire d'une performance durable.**

### Éthique et compliance

→ La direction Compliance d'Orange s'inscrit dans une démarche globale de maîtrise des risques de comportements non éthiques : fraudes, corruption et trafic d'influence, éviction fiscale ou toute autre atteinte à l'éthique des affaires. Elle s'assure de la conformité aux lois et aux règlements afin de protéger le Groupe, ses salariés et ses dirigeants des risques de non-conformité. La charte de déontologie du groupe Orange, fondement de notre démarche « Éthique et Compliance », décrit les principes d'action à l'égard des parties prenantes et les principes de comportement individuel devant guider la conduite des collaborateurs dans leur activité professionnelle.

### Prévention du risque de corruption

→ Notre démarche de conformité anticorruption se fonde sur une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et du trafic d'influence. Le déploiement du programme de

prévention de la corruption est assuré par le réseau des Compliance Officers. La formation et la sensibilisation des salariés sont au centre de ce programme. Ainsi, près de 30 000 « visas anticorruption ONU-Orange » ont été délivrés en 2020, portant à plus de 70 000 le nombre de visas délivrés. Des analyses des risques de corruption ont été effectuées dans l'ensemble des divisions et des pays du Groupe et sont associées à des plans d'action visant à maîtriser et réduire ces risques ; la méthodologie d'évaluation des tiers ou due diligence « Compliance & Fraude » a en particulier été déployée dans l'ensemble du Groupe et de ses filiales.

### Intelligence artificielle inclusive

→ Levier de croissance majeur, l'intelligence artificielle (IA) ne peut profiter au plus grand nombre qu'en se conformant à certains principes parmi lesquels le respect de la diversité et de la vie privée, la transparence des algorithmes et la sécurité des systèmes. Orange a traduit son engagement dans la Charte internationale pour une intelligence artificielle inclusive, lancée conjointement avec le fonds de dotation Arborus en avril 2020 et déjà signée par plus de 70 entreprises et organisations. Le Groupe est également membre du comité stratégique d'Objectif IA, un e-learning développé par l'organisme de formation OpenClassrooms avec l'Institut Montaigne et la Fondation Abeona. Son objectif est de former 1 % de la population française aux enjeux et aux principes de l'IA. Lancé en 2020, ce cours en ligne gratuit a déjà été suivi par plus de 125 000 personnes. Il est disponible depuis mars 2021 en version anglaise.

### Achats responsables

→ Notre politique d'achats responsables repose sur la généralisation de la clause RSE dans les contrats-cadres et à usage local du Groupe : 94,5 % des contrats d'achat signés intègrent cette clause et 88,5 % de nos acheteurs ont suivi une formation RSE spécifique ces deux dernières années. Un code de conduite décrit en détail les engagements éthiques, sociaux et environnementaux attendus de la part d'Orange envers ses fournisseurs. Nous contribuons par ailleurs au développement de standards d'achats responsables par l'intermédiaire de la JAC, association d'opérateurs de télécommunications. Par ailleurs, en France, nous nous attachons à faire appel au secteur du travail protégé et adapté (STPA) avec un montant d'achats de 19,1 millions d'euros en 2020.

# Une rémunération équilibrée entre performances financière et extra-financière

La politique de rémunération des dirigeants d'Orange traduit la volonté d'intégrer au plus haut niveau les enjeux de responsabilité sociale d'entreprise dans la gouvernance, le plan stratégique Engage 2025 et les objectifs de performance à court, moyen et long terme du Groupe.

## Une politique de rémunération globale

→ 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 ordinaire annuelle des actionnaires dans le cadre du « say on pay ». Le déploiement de notre stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) se traduit notamment 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 thématiques sociales – taux de féminisation des réseaux de management, taux de fréquence des accidents, baromètre salarié – et environnementales – taux d'électricité renouvelable utilisée et évolution des émissions de CO<sub>2</sub> par usage client. Ces critères extra-financiers permettent de mieux concilier les objectifs de rentabilité opérationnelle à court terme, les objectifs de création de valeur à plus long terme et l'intérêt des actionnaires. Ce dispositif est étendu aux cadres dirigeants afin de garantir la mise en œuvre opérationnelle.

## 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 des dirigeants mandataires sociaux est déterminée sur la base du niveau et de la complexité de leurs responsabilités, de l'expérience et du parcours des titulaires de ces fonctions et d'analyses de marché pour des fonctions comparables. En 2020, elle est restée stable par rapport à l'exercice précédent.

### Rémunération variable

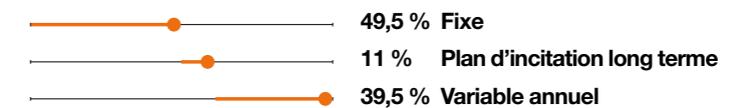
La rémunération variable a pour objectif d'inciter les dirigeants mandataires sociaux à atteindre les objectifs annuels de performance qui leur sont fixés par le Conseil d'administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La part variable repose sur des niveaux de performance intégrant une pondération équilibrée entre critères financiers (50 %) et extra-financiers (50 %). 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 dans le cadre du renforcement de l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et 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. En 2021, l'évolution du taux de CO<sub>2</sub> par usage client et le taux d'électricité renouvelable seront remplacés par le taux de féminisation dans les réseaux de management et la diminution des émissions de CO<sub>2</sub> en 2025 par rapport à 2015. Ce dernier critère s'inscrit dans l'engagement pris par le Groupe dans son plan stratégique d'atteindre une baisse de ses émissions de CO<sub>2</sub> de 30 % par rapport à 2015. Le dispositif LTIP bénéficie aux membres du Comité exécutif et des réseaux « exécutifs » et « leaders ».

## Rémunération 2020 : des critères quantitatifs et mesurables

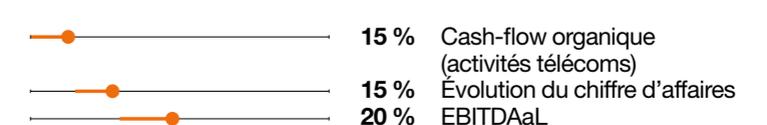
### Président-Directeur Général



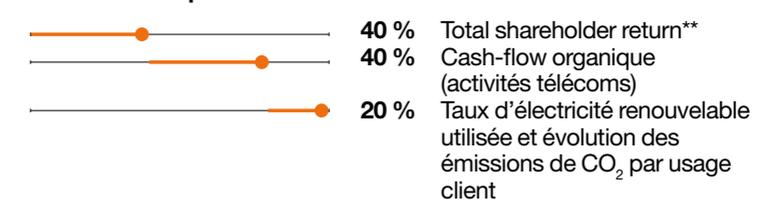
### Directeurs Généraux Délégués



### Variable annuel



### Plan d'incitation long terme 2020-2022



\* Se reporter au Document d'enregistrement universel 2020 pour plus d'informations.  
\*\* Rendement global pour l'actionnaire.

# Pour tous













# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



VIVA TECHNOLOGY THURSDAY, MAY 16 2021 8:00 PM CEST



**Pages 108/109**

Couverture réseau  
Acteur majeur des « autoroutes de l'information », Orange poursuit ses investissements dans les câbles sous-marins, opérés directement ou en partenariat, afin de répondre à la forte croissance du trafic international.

**Pages 116/117**

Cybersécurité  
Au sein d'Orange Cyberdefense, 2 500 experts de la sécurité, les « gardiens du réseau », accompagnent nos clients dans la sécurisation de leurs activités et de leurs données.

**Pages 110/111**

FabLabs Solidaires  
La Fondation Orange favorise en France et à l'international l'employabilité des jeunes en rupture scolaire et professionnelle en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences numériques (modélisation, impression 3D, etc.).

**Pages 118/119**

Éducation numérique  
La Fondation Orange soutient 1 000 écoles dans 16 pays, grâce au programme Écoles Numériques. Il a permis à 500 000 élèves d'écoles reculées et dépourvues de livres et d'internet de bénéficier de contenus éducatifs.

**Pages 112/113**

Vers une écoconception de nos produits  
L'empreinte carbone de la Livebox 5 a par exemple été diminuée de 29 % par rapport à la Livebox 4 grâce à un format réduit et à l'utilisation de plastiques recyclés, entre autres.

**Pages 120/121**

Soutien aux start-up  
Partenaire fondateur de VivaTech, Orange participe chaque année à ce rendez-vous incontournable de l'innovation. En 2019, Stéphane Richard y est intervenu sur les Objectifs de développement durable. Plus de 160 start-up venues du monde entier étaient présentes sur le Hall of Tech Orange.

**Pages 114/115**

Ferme solaire en Jordanie  
Nous développons de nouvelles capacités d'électricité renouvelable pour devenir net zéro carbone en 2040. En Jordanie par exemple, trois fermes solaires fourniront à terme 100 % des besoins électriques des sites de notre filiale.

# Pour tous, notre performance

- 124** — Indicateurs clés
- 126** — Résultats financiers et reporting pays
- 131** — Résultats extra-financiers
- 134** — Contribution d'Orange à l'agenda mondial
- 136** — Évaluation de l'empreinte socioéconomique
- 138** — Gestion des risques
- 142** — Table de correspondance des Objectifs de développement durable

# Indicateurs clés

Nombre de clients\*

**259 M**



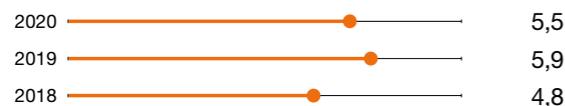
Chiffre d'affaires

**42,3 Mds €**



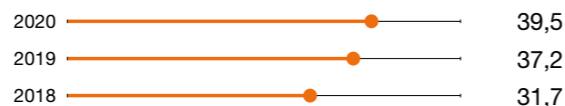
Résultat d'exploitation

**5,5 Mds €**



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

**39,5 %**



Nombre de foyers raccordables au très haut débit fixe

**48,3 M**



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

**33 M**



Nombre de clients actifs Orange Money

**21,9 M**



Nombre de clients Orange Bank en Europe

**~1,2 M**



Croissance du trafic data mobile Groupe

**+ 50 %**



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

**31,1 %**



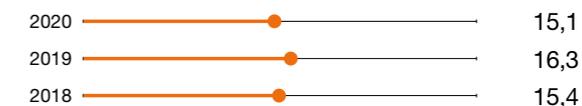
Émissions de CO<sub>2</sub> scopes 1 et 2 (en million de tonnes)

**1,27 Mt**



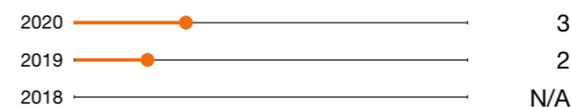
Pourcentage de mobiles collectés par rapport au nombre de mobiles vendus par Orange en Europe

**15,1 %**



Nombre d'Orange Digital Centers

**3**



Classement Top 100 BrandZ des 100 marques internationales les plus valorisées

**66<sup>e</sup>**



\* Les données des années 2018 et 2019 ont été ajustées suite à un changement de méthode de comptabilisation des bases d'accès.  
\*\* Se reporter page 132 pour la définition.

# Résultats financiers

En 2020, dans un contexte de crise d'une ampleur inédite, Orange a su s'adapter et faire face afin de continuer à offrir le meilleur de ses services à ses clients. Le Groupe a prouvé sa solidité financière et présenté d'excellents résultats commerciaux.

## Un chiffre d'affaires en croissance modérée

→ Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 42,3 milliards d'euros en 2020, en légère hausse de 0,3 %\* par rapport à 2019. L'excellente performance de l'Afrique et du Moyen-Orient (+5,2 %) et la solidité de la France (+1,6 %) sur l'année compensent la baisse de l'Europe (-3,5 %) et du marché Entreprises (-1,4 %), ce dernier affichant néanmoins une tendance en amélioration au quatrième trimestre. Par ailleurs, la dynamique des services aux opérateurs grâce aux cofinancements du réseau fibre en France (+4,4 %) et des services convergents (+2,1 %) a contribué positivement au chiffre d'affaires.

## EBITDAaL et eCapex\*\*

→ L'EBITDAaL s'élève à 12,7 milliards d'euros en 2020, en recul de 1 % sur un an, fortement pénalisé par la baisse du roaming et les surcoûts engendrés par la crise sanitaire (-545 millions d'euros) ainsi que par l'Espagne (-13 %) et le marché Entreprises (-14,9 %). L'EBITDAaL des activités télécoms est de 12,8 milliards d'euros en 2020, également en baisse de 1 %. Les dépenses d'investissement (eCapex) sont

de 7,1 milliards d'euros en décroissance de 1,7 %, sous l'effet des cofinancements perçus et malgré l'accélération des déploiements dans les réseaux haut débit fixe et mobile.

## Résultat net

→ Le résultat net du Groupe s'établit à 5 055 millions d'euros contre 3 222 millions d'euros en 2019. Cette hausse de 1 833 millions d'euros résulte principalement d'un produit d'impôt de 2,2 milliards d'euros comptabilisé fin 2020 à la suite de la décision favorable du Conseil d'État au sujet d'un ancien contentieux fiscal. Orange procédera à un partage équilibré des fonds perçus au bénéfice du développement du Groupe, de ses salariés, de ses actionnaires couplé à un engagement sociétal soutenu pour une création de valeur à long terme : renforcement de son leadership dans les réseaux en France et à l'international, accompagnement de la transformation opérationnelle du Groupe, offre publique d'acquisition volontaire conditionnelle sur l'ensemble des actions d'Orange Belgique non détenues, offre réservée au personnel pour une détention à terme de 10 % du capital, versement d'un dividende additionnel aux actionnaires et soutien de projets en faveur de l'égalité numérique et de l'environnement.

## Programme d'efficacité opérationnelle

→ 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 des économies nettes de 1 milliard d'euros sur le périmètre délimité de 14 milliards d'euros à fin 2019, correspondant à des coûts indirects (frais généraux, IT&N, immobilier, etc.), d'ici à 2023. Près de 100 millions d'euros d'économies ont déjà été réalisées à fin 2020.

## Cash-flow organique

→ Le cash-flow organique des activités télécoms a repris sa croissance en 2020. D'un montant de 2,5 milliards d'euros (+149 millions d'euros par rapport à 2019), il dépasse notre objectif de 2,3 milliards d'euros malgré le déclin de l'EBITDAaL. Cette progression s'explique principalement par la diminution des décaissements liés aux eCAPEX et aux dispositifs de temps partiel pour les collaborateurs seniors.

\* Sauf mention contraire, les variations sont à base comparable.  
\*\* Se reporter au Document d'enregistrement universel 2020 pour la définition de l'EBITDAaL et des eCapex.

## Indicateurs clés Données annuelles

En millions d'euros	2020	2019 à base comparable	2019 en données historiques	Variation à base comparable	Variation en données historiques
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>42 270</b>	<b>42 151</b>	<b>42 238</b>	<b>0,3 %</b>	<b>0,1 %</b>
France	18 461	18 165	18 154	1,6 %	1,7 %
Europe	10 580	10 968	11 051	(3,5) %	(4,3) %
Afrique & Moyen-Orient	5 834	5 543	5 646	5,2 %	3,3 %
Entreprises	7 807	7 914	7 820	(1,4) %	(0,2) %
Opérateurs internationaux & Services partagés	1 450	1 495	1 498	(3,0) %	(3,2) %
Éliminations intra-Groupe	(1 861)	(1 934)	(1 930)		
<b>EBITDAaL</b>	<b>12 680</b>	<b>12 812</b>	<b>12 856</b>	<b>(1,0) %</b>	<b>(1,4) %</b>
dont activités télécoms	12 839	12 970	13 015	(1,0) %	(1,4) %
En % du chiffre d'affaires	30,4 %	30,8 %	30,8 %	(0,4 pt)	(0,4 pt)
France	7 163	7 146	7 135	0,2 %	0,4 %
Europe	2 932	3 112	3 136	(5,8) %	(6,5) %
Afrique & Moyen-Orient	1 964	1 785	1 814	10,0 %	8,3 %
Entreprises	1 023	1 202	1 191	(14,9) %	(14,1) %
Opérateurs internationaux & Services partagés	(244)	(276)	(261)	11,4 %	6,3 %
dont Services financiers mobiles	(160)	(160)	(160)	(0,1) %	(0,1) %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>5 521</b>		<b>5 930</b>		<b>(6,9) %</b>
dont activités télécoms	5 715		6 114		(6,5) %
dont Services financiers mobiles	(195)		(186)		(5,3) %
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>5 055</b>		<b>3 222</b>		<b>56,9 %</b>
Résultat net part du Groupe	4 822		3 004		60,5 %
<b>eCapex</b>	<b>7 132</b>	<b>7 257</b>	<b>7 293</b>	<b>(1,7) %</b>	<b>(2,2) %</b>
dont activités télécoms	7 102	7 229	7 265	(1,8) %	(2,2) %
en % du chiffre d'affaires	16,8 %	17,1 %	17,2 %	(0,3 pt)	(0,4 pt)
dont Services financiers mobiles	30	28	28	8,5 %	8,5 %
<b>EBITDAaL - eCapex</b>	<b>5 548</b>	<b>5 555</b>	<b>5 564</b>	<b>(0,1) %</b>	<b>(0,3) %</b>
<b>Cash-flow organique (activités télécoms)</b>	<b>2 494</b>		<b>2 345</b>		<b>6,4 %</b>

	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
<b>Endettement financier net*</b>	<b>23 489</b>	<b>25 466</b>
<b>Ratio d'endettement financier net / EBITDAaL des activités télécoms**</b>	<b>1,83</b>	<b>1,96</b>

\* 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.

**Dividende**

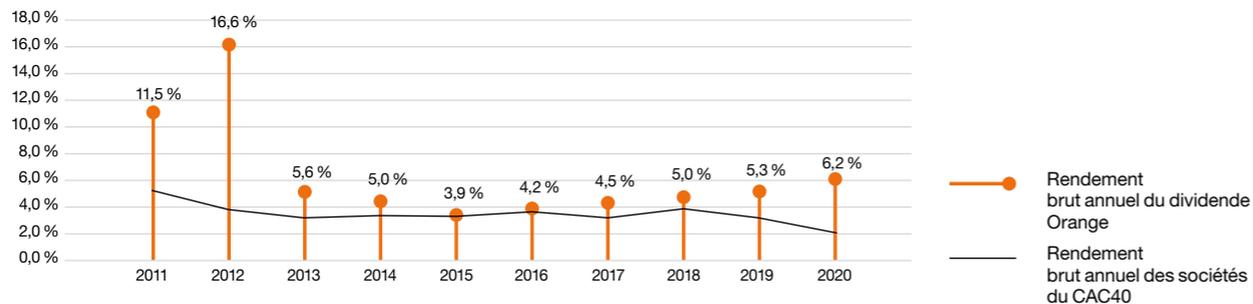
→ Fort de ses quelques 700 000 actionnaires, Orange attache une grande importance à les associer chaque année à la croissance du Groupe avec un dividende au rendement attractif.

Au titre de l'exercice 2020, l'Assemblée générale du 18 mai 2021 statuera sur la distribution d'un dividende de 0,70 euro par action, plus 0,20 euro lié à la décision

favorable du Conseil d'État au sujet d'un ancien litige fiscal. Au titre de l'exercice 2021, le versement d'un dividende de 0,70 euro par action sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires de 2022.

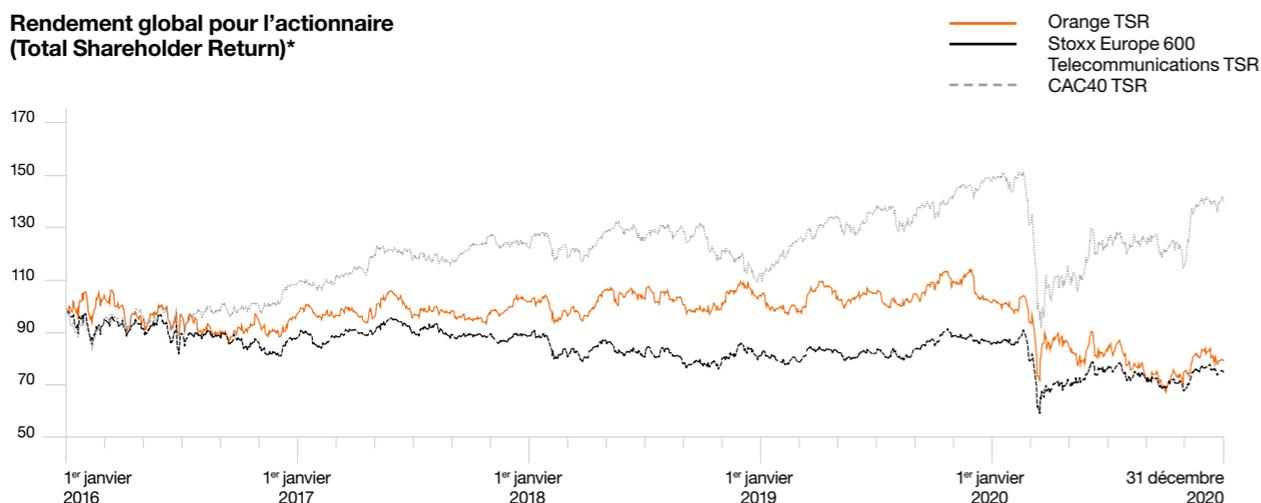
Le dividende de l'exercice est versé en deux fois, généralement en décembre à titre d'acompte et en juin pour le solde.

**Rendement brut annuel du dividende Orange comparé au rendement brut annuel des sociétés du CAC40 sur dix ans**



Source : Bloomberg.

**Rendement global pour l'actionnaire (Total Shareholder Return)\***



\* En base 100 au 1<sup>er</sup> janvier 2016. 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.

# Reporting pays

**France**

→ Avec 18,5 milliards d'euros en 2020, le chiffre d'affaires d'Orange en France représente 42,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. À base comparable, il affiche une hausse de 1,6 % par rapport à 2019, une croissance soutenue par nos activités de services aux opérateurs et la résilience des services facturés aux clients, malgré les effets négatifs de la crise sur les revenus du roaming et le déclin structurel du cuivre. Le Groupe a accéléré cette année le déploiement de ses réseaux haut débit, porté par un contexte sanitaire où la qualité de la connectivité a été essentielle. Au 31 décembre 2020, Orange comptait en France 22,9 millions de foyers raccordables au FTTH (+40 %\* par rapport à 2019). Au quatrième trimestre 2020, nous avons réalisé un nouveau record de ventes sur la fibre (+388 000 ventes nettes), soit une progression de 35,3 % sur un an. Ce trimestre encore, plus d'un nouveau client fibre sur deux est un nouveau client pour le Groupe.

Sur le réseau mobile, près de 100 % de la population était couverte en 4G à fin 2020. L'Arcep a confirmé par ailleurs une décennie de leadership de notre réseau mobile en France métropolitaine. Nous avons aussi obtenu les meilleurs résultats dans les agglomérations de moins de 10 000 habitants et les communes isolées et nous nous sommes démarqués en proposant la meilleure qualité des appels voix et de l'internet mobile à l'intérieur des bâtiments, permettant ainsi de répondre à la forte augmentation du télétravail. De plus, nous avons lancé notre réseau 5G en France le 3 décembre 2020, couvrant en fin d'année 160 communes. Des forfaits compatibles 5G sont proposés aux clients particuliers et entreprises depuis le 8 octobre 2020. En parallèle, nous développons des services accessibles à des prix compétitifs et donnons accès au numérique à des

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

personnes qui en sont éloignées grâce à notre offre Coup de Pouce Livebox : 8 000 personnes en situation de précarité numérique et sociale ont pu ainsi accéder au numérique. En 2020, nous avons continué à accompagner le grand public dans ses usages numériques (prise en main de son smartphone, protection des données, découverte des réseaux sociaux, etc.) en mettant en place des ateliers numériques en ligne et en boutique. Enfin, Orange France a poursuivi ses efforts en matière de réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub> en améliorant la performance énergétique de ses sites réseau et en développant le recours aux énergies renouvelables dans le cadre de la signature d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable (voir page 42).

**Europe**

→ Les sept pays européens (hors France) dans lesquels Orange est présent ont généré un chiffre d'affaires global de 10,6 milliards d'euros en 2020, représentant 24,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Ce chiffre intègre les résultats de l'Espagne, de la Belgique, du Luxembourg, de la Moldavie, de la Pologne, de la Roumanie et de la Slovaquie. Le Groupe compte dans ces pays près de 50,9 millions de clients mobile et 10,9 millions de clients fixe. Nous y développons notre stratégie de convergence en fonction du contexte local et en nous appuyant sur les atouts de nos filiales, pour atteindre une base de 5,2 millions de clients convergents (+5 % en 2020).

Les services facturés aux clients ont été soumis cette année à une forte pression concurrentielle et à l'effet négatif de la crise sur les revenus du roaming clients et visiteurs. Si la pandémie a fortement touché les ventes d'équipements, les performances commerciales globales du quatrième trimestre ont suivi une tendance positive pour toutes nos lignes de produits : +317 000 ventes nettes de contrats mobiles (hors M2M) et +147 000 sur le haut débit fixe (dont 175 000 prises FTTH). En Espagne, le chiffre d'affaires a été très affecté par la crise sanitaire ainsi que par nos pertes de volumes passées. Orange a mis en place une nouvelle stratégie commerciale qui a déjà démontré son efficacité au dernier trimestre avec une accélération de nos ventes nettes mobile et fixe. En Pologne, Orange a finalisé en 2020 la mise en œuvre de son plan Orange.one et atteint notamment son objectif de déploiement de la fibre avec 5 millions de foyers raccordables.

En Roumanie, Orange a annoncé la signature en novembre 2020 d'un accord portant sur l'acquisition d'un bloc

majoritaire de 54 % du capital du deuxième opérateur fixe Telekom Romania Communications (TKR) et de sa base d'abonnés convergents. TKR a réalisé un chiffre d'affaires de 622 millions d'euros en 2019, et comptait, au 30 juin 2020, 881 000 clients convergents ainsi qu'environ 5 millions de clients connectés à ses services de téléphonie fixe, haut débit et télévision payante. Environ 3 millions de foyers sont raccordés à son réseau de fibre optique. Cette acquisition permettra à Orange d'accélérer sa stratégie d'opérateur convergent en Roumanie.

En Slovaquie, Orange a continué à étendre son réseau 4G en 2020, couvrant désormais 99 % de la population, et a également étendu son réseau FTTH, atteignant désormais 556 000 foyers raccordables à fin 2020. En décembre 2020, Orange Slovaquie et Slovak Telekom ont conclu un accord pour un nouveau modèle de partage de réseau de fibre optique, se basant sur la technologie GPON. Orange peut désormais fournir des services en fibre optique même dans des localités où son propre réseau n'est pas présent.

## Afrique et Moyen-Orient

→ La zone Afrique et Moyen-Orient (MEA) affiche une excellente performance commerciale en 2020, avec un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros. Cette progression de 5,2 % en un an et de 8,3 % au quatrième trimestre est principalement portée par la data mobile, Orange Money, le haut débit fixe et le BtoB.

Notre base clients 4G en zone MEA compte 33 millions de clients (+39 % sur douze mois) pour un total de plus de 128 millions de clients mobiles. La croissance des revenus d'Orange Money a atteint 22,6 %, lui permettant de dépasser les 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020. Sa base clients s'établit à 21,9 millions de clients actifs, en progression de 20 % sur un an. Le haut débit fixe croît lui aussi, avec 1,7 million de clients (+39 % sur un an) et un chiffre d'affaires en hausse de 36,5 %. Le chiffre d'affaires des activités BtoB suit la tendance avec une croissance de 13,5 % au dernier trimestre, notamment grâce aux services IT. Le chiffre d'affaires des services aux opérateurs reste quant à lui affecté par la baisse de l'activité de transit international et du roaming visiteurs.

Enfin, la très forte croissance de l'EBITDAaL (+10 % sur l'année) confirme la dynamique d'amélioration continue de la rentabilité grâce à notre performance commerciale, à notre maîtrise des coûts et à la poursuite de nos initiatives de transformation.

## Entreprises

→ Malgré un contexte inédit, la croissance du secteur Entreprises se poursuit grâce aux forts rebonds des services IT et d'intégration. Le segment enregistre un chiffre d'affaires de 7,8 milliards d'euros en 2020, en baisse de 1,4 % à base comparable par rapport à 2019. Après deux trimestres marqués par la crise sanitaire, le chiffre d'affaires des services IT et d'intégration a renoué avec la croissance au quatrième trimestre (+5,6 %) pour clôturer l'année 2020 à +2,3 %. Les activités de cloud et de cybersécurité ont notamment poursuivi leur croissance, affichant des progressions respectives de 6 % et 9 %. Les services traditionnels de voix reprennent leur niveau de décroissance antérieur à la crise, tandis que les chiffres d'affaires data et mobile restent très affectés par la crise sanitaire (annulation d'événements et forte baisse des revenus du roaming).

## Opérateurs internationaux & Services partagés

→ Le segment Opérateurs internationaux et Services partagés a réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros en 2020, en baisse de 3 % sur l'année à base comparable avec une évolution tendancielle positive au dernier trimestre (-1,4 %). La décroissance des services aux opérateurs internationaux (-2,4 %), liée aux restrictions des voyages internationaux, est moins marquée au quatrième trimestre. Après deux trimestres de baisse, les autres revenus affichent une légère croissance grâce à la reprise des activités d'Orange Marine. Les revenus des activités de contenus restent néanmoins toujours affectés par la fermeture des cinémas.

## Services financiers mobiles

→ Au 31 décembre 2020, Orange Bank comptabilise près de 1,2 million de clients en France et en Espagne (y compris les clients de l'offre d'assurance mobile). Plus de 90 % des entrées en relation client ont été réalisées au quatrième trimestre grâce aux offres payantes, contre 30 % en 2019 à la même période. Avec l'acquisition en janvier 2021 d'Anytime, une néo-banque tournée vers les besoins des professionnels, Orange Bank poursuit son développement sur le territoire français. Par ailleurs, Orange Bank Africa, lancée fin juillet 2020 en Côte d'Ivoire, compte déjà plus de 350 000 clients.

# Résultats extra-financiers

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

## Droits humains

→ Pour la vingtième 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 2020, toutes les filiales « opérateur » en Europe et Orange Business Services disposent d'un Data Protection Officer. Par ailleurs, 31 revues de conformité aux standards

de sécurité d'Orange sur la protection des données portant sur un périmètre Groupe supérieur à 90 % du chiffre d'affaires du Groupe ont été menées.

## Social

→ À fin 2020, le Groupe compte 142 150 salariés actifs, dont 139 269 en CDI et 2 881 en CDD. Plus de 8 000 recrutements ont eu lieu en 2020 en CDI dont plus de 2 000 en France, malgré la crise sanitaire. Le nombre de contrats d'alternance signés en 2020 s'élève à 3 300. En parallèle, le Groupe est engagé dans l'évaluation de sa politique d'égalité professionnelle avec la certification Gender Equality & Diversity for European and International Standard (GEEIS) et GEEIS Diversity. En 2020, la certification a été confirmée pour sept entités dans six pays et obtenue pour la première fois au Maroc. Dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité, les femmes représentent 31,5 % des cadres en 2020.

## Égalité numérique

→ En complément de nos ambitions pour la couverture numérique des territoires, nous formons et accompagnons au numérique. Le Groupe a ainsi ouvert ses trois premiers Orange Digital Centers. Une nouvelle offre destinée aux foyers à faibles revenus Tarifa Social a été lancée en octobre en Espagne. En 2020, Orange a également commercialisé en collaboration avec Google le Sanza touch d'Orange, le smartphone 4G Android le moins cher du marché, améliorant ainsi l'accès à l'internet mobile en Afrique. Par ailleurs, en France, Orange a lancé un e-learning, le « Visa accessibilité », pour sensibiliser ses salariés à l'accessibilité numérique.

## Environnement

→ Nous avons pour objectif ambitieux d'être net zéro carbone en 2040 et nous nous sommes fixé l'objectif intermédiaire de baisser nos émissions de CO<sub>2</sub> de 30 % (scopes 1 et 2) en 2025 par rapport à 2015. Entre 2015 et 2020, cette baisse est de 12,3 %. Les consommations d'énergie du réseau et du système d'information représentent 86,8 % de la consommation totale du Groupe et 84,5 % des émissions de CO<sub>2</sub>. Les plans d'action déployés ont permis de limiter l'augmentation des consommations énergétiques du Groupe (scopes 1 et 2) à +1,4 % en 2020 par rapport à 2019, malgré une augmentation particulièrement significative du trafic en 2020.

## Répartition des effectifs

Effectifs par métier	2020	2019	2018
Accompagnement*	19,5 %	19,6 %	19,5 %
Client	32,8 %	33,0 %	32,8 %
Fonctions support	11,1 %	12,1 %	12,6 %
Innovation et technologie**	33,3 %	32,3 %	32,3 %
Autres	3,3 %	3,0 %	2,8 %

Effectifs par zone géographique	2020	2019	2018
France	57,9 %	59,4 %	61,0 %
Espagne	4,3 %	4,1 %	3,8 %
Pologne	8,0 %	8,5 %	9,0 %
Autres pays européens	9,6 %	9,3 %	8,3 %
Afrique	13,3 %	12,2 %	11,6 %
Asie-Pacifique	4,5 %	4,2 %	3,9 %
Amériques	2,4 %	2,3 %	2,4 %

## Égalité professionnelle femmes-hommes

	2020	2019	2018
% de femmes dans l'effectif en activité	36,0 %	36,0 %	36,1 %
% de femmes dans l'encadrement***	31,3 %	30,9 %	30,6 %
% de femmes dans les réseaux de management****	31,1 %	31,1 %	29,8 %

\* Métiers du management, de la gestion de projet et du management de processus.

\*\* Dont les métiers relatifs au déploiement et à l'exploitation des réseaux.

\*\*\* L'indicateur « personnel d'encadrement » comptabilise les salariés appartenant à la catégorie « cadres supérieurs ».

\*\*\*\* Il s'agit des réseaux des exécutifs et des leaders, qui comptent à eux deux 1 326 cadres à fin 2020.

## Maîtrise des impacts énergétiques et climatiques

Performance environnementale (énergie)	Unités	France*	2020	Valeurs Groupe	2019	2018
			Reste du monde		Valeurs Groupe	Valeurs Groupe
<b>Installations à risques</b>						
Cuves à fioul	unités	1 161	2 445	3 606	4 037	4 255
<b>Consommation d'énergie – Scope 1</b>						
Fioul (tous bâtiments, tout usage)	m <sup>3</sup>	11 177	54 754	65 930	60 509	66 931
Gaz	m <sup>3</sup>	10 132 477	2 794 842	12 927 319	14 932 524	19 995 141
Charbon	tonnes	N/A	13	13	51	56
Carburant	litres	15 933 338	8 722 747	24 656 085	33 425 624	36 040 004
– Essence-GPL véhicules société	litres	3 932 048	3 760 860	7 692 908	8 220 128	5 997 432
– Diesel véhicules société	litres	12 001 291	4 961 887	16 963 178	25 205 496	30 042 572
<b>Total énergie Scope 1</b>	<b>GWh</b>	<b>391</b>	<b>748</b>	<b>✓✓ 1 139</b>	<b>1 184</b>	<b>1 340</b>
Émissions de CO <sub>2</sub> fuel-gaz-charbon	tonnes CO <sub>2</sub>	57 447	154 324	211 771	202 766	219 321
Émissions de CO <sub>2</sub> dues aux véhicules	tonnes CO <sub>2</sub>	41 309	21 929	63 238	86 671	96 891
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> du Scope 1 (énergie seule)</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>98 756</b>	<b>176 253</b>	<b>275 009</b>	<b>289 437</b>	<b>316 212</b>
Émissions de CO <sub>2</sub> des GES (fluides frigorigènes)	tonnes CO <sub>2</sub> eq	-	7 517	7 517	6 198	17 478
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> du Scope 1</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub>eq</b>	<b>98 756</b>	<b>183 770</b>	<b>✓✓ 282 526</b>	<b>295 636</b>	<b>333 690</b>
Émissions évitées par des projets externes**	tonnes CO <sub>2</sub> eq	-	(2 350)	(2 350)	(2 405)	(2 229)
<b>Consommation d'énergie – Scope 2</b>						
Électrique	GWh	2 186	2 143	✓✓ 4 329	4 384	4 357
dont origine renouvelable	GWh	-	624	624	542	526
– Approvisionnement en électricité d'origine renouvelable avec certificat de garantie d'origine	GWh	-	488	488	482	
– Approvisionnement en électricité d'origine renouvelable (contrats ESCo, fermes solaires, production solaire interne)	GWh	-	136	136	61	
– Approvisionnement en électricité d'origine renouvelable issue des PPA	GWh	-	-	-	-	-
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> du Scope 2</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>119 806</b>	<b>870 748</b>	<b>✓✓ 990 554</b>	<b>1 007 045</b>	<b>1 043 144</b>
<b>Total consommation d'énergie (Scopes 1 et 2)</b>	<b>GWh</b>	<b>2 578</b>	<b>2 890</b>	<b>5 468</b>	<b>5 569</b>	<b>5 698</b>
<b>Total CO<sub>2</sub> (Scope 1 + Scope 2)</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>218 562</b>	<b>1 054 517</b>	<b>1 273 080</b>	<b>1 302 681</b>	<b>1 376 834</b>
<b>Consommation d'énergie – Scope 3</b>						
Distances parcourues en avion	km	48 759 813	13 022 684	61 782 497	251 988 900	246 564 097
Distances parcourues en train	km	21 161 128	2 263 989	23 425 117	105 490 101	91 033 830
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> du Scope 3</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>11 634</b>	<b>3 095</b>	<b>✓✓ 14 729</b>	<b>60 111</b>	<b>46 170</b>
<b>Total CO<sub>2</sub> émis (Scopes 1 + 2 + 3)</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>230 196</b>	<b>1 057 613</b>	<b>✓✓ 1 287 809</b>	<b>1 362 791</b>	<b>1 423 004</b>

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.

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

\*\* En accord avec les préconisations 2019 de la Net Zéro Initiative à laquelle Orange participe, les émissions évitées par des projets externes au Groupe ne sont pas retranchées du scope 1 des émissions du Groupe ; les valeurs des émissions de CO<sub>2</sub> scope 1 en 2017 et 2018 ont été révisées en conséquence.

✓✓ Élément revu par KPMG : assurance raisonnable.

# La contribution d'Orange à l'agenda mondial

En 2020, Orange a formalisé sa contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies à l'horizon 2030, en identifiant les six ODD majeurs et cinq ODD complémentaires sur lesquels son impact est le plus significatif. Les indicateurs présentés ci-contre visent à rendre compte de la contribution du Groupe à chacun d'entre eux.

**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.

**47,2 M** de foyers raccordables à la fibre dans le monde, avec un objectif de + de 65 M d'ici à 2023

→ Près de 99 % de la population couverte en 4G en moyenne dans les huit pays européens où Orange est présent  
→ 17 pays d'Afrique et du Moyen-Orient (dont deux participations minoritaires) sont ouverts commercialement en 4G  
→ + de 49 M de clients des services financiers mobiles en Afrique

**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.

**3** Orange Digital Centers ont été ouverts en Afrique, avec un objectif de 32 d'ici à 2025

→ 16 pays où Orange est présent en Afrique et au Moyen-Orient proposent un appareil mobile avec accès à internet à un prix abordable  
→ 100 % des salariés du Groupe\* sont couverts par l'accord mondial 2019 sur l'égalité professionnelle femmes-hommes

**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, collecte et recyclage des téléphones et des matériels, etc.

**15,1 %** de taux de collecte des mobiles usagés par rapport au nombre de mobiles vendus directement par Orange en Europe

→ 88,8 % de taux de valorisation des déchets du Groupe  
→ 6 pays proposant un service de réparation des mobiles 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 en 2040.

**-12,3 %** d'émissions de CO<sub>2</sub> depuis 2015 (scopes 1 et 2), avec un objectif de -30 % d'ici à 2025

→ 31 % de nos besoins électriques sont satisfaits par de l'électricité issue de sources renouvelables

**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, dans un souci permanent de ces derniers. Nous adoptons une approche éthique notamment en notre qualité de donneur d'ordre, à travers notre politique d'achats responsables ou encore notre lutte contre la corruption.

**+ de 70 000** « visas anti-corruption ONU Orange » (e-learning) délivrés aux collaborateurs du Groupe

→ Orange signataire de la Global Network Initiative\*\*  
→ 94,5 % des contrats signés avec nos fournisseurs incluent la clause RSE  
→ + de 50 incidents de sécurité confirmés sont traités par jour par Orange Cyberdefense afin de stopper une attaque avérée

**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.

**50 M€** de dotation pour Orange Ventures Middle East and Africa

→ 728 audits ont été menés dans 39 pays par la Joint Audit Cooperation (JAC) améliorant les conditions de travail d'environ 1,4 million d'employés depuis 2010  
→ Accord de partenariat avec le Fonds mondial dans 4 pays en Afrique  
→ + de 9 M€ engagés par la Fondation Orange dans la lutte contre la Covid-19

\* Accord applicable aux filiales détenues majoritairement ou contrôlées par Orange.  
\*\* ONG qui défend la liberté d'expression et le respect de la vie privée face aux demandes des gouvernements.

# Évaluation de notre empreinte socioéconomique

**En 2020, Orange a poursuivi l'analyse et la mesure de son impact socioéconomique. Nous portons ainsi un regard plus précis sur l'impact de nos actions sociétales, notamment en matière d'égalité numérique.**

## L'impact des actions d'Orange en faveur de l'égalité numérique

→ Bien que les inégalités face au numérique se réduisent au fil du temps, de nombreuses disparités subsistent selon les régions du monde. D'après la GSMA, l'association mondiale des opérateurs mobiles, malgré la progression de la couverture des réseaux, la population éloignée du numérique pour des raisons de pouvoir d'achat, de maîtrise de la technologie ou de situation personnelle, notamment en matière d'éducation ou de formation est estimée à près d'un quart en Europe et près de la moitié en Afrique. En Europe, l'accès au numérique et sa maîtrise sont devenus indispensables à la vie quotidienne ; sans eux, le risque d'exclusion sociale est accru. En Afrique et au Moyen-Orient, l'accès au numérique est une formidable opportunité pour le développement social et économique. En réponse à ces enjeux aux multiples dimensions, Orange mène bien plus qu'une politique ambitieuse en matière de couverture de réseau : le Groupe adapte son offre à tous les niveaux de pouvoir d'achat (offres sociales en Europe, smartphones à prix abordable dans tous les pays du Groupe) et développe des offres d'accès aux services essentiels (Orange Money, m-agri, offres pour l'éducation, la santé, la culture, etc.). Enfin, il propose médiation et

formation aux compétences numériques tout en accompagnant les publics éloignés de l'emploi vers les métiers du numérique (déploiement des Orange Digital Centers, programmes de la Fondation, programmes d'inclusion d'Orange, ateliers en boutique, etc.). Cet engagement et les actions associées ont un impact direct positif sur les individus, et une valeur sociale et économique pour la société. Nous évaluons cette valeur à travers la méthode et les données décrites ci-dessous.

## La méthode

→ Sur la base d'études d'empreintes socioéconomiques existantes réalisées par le Groupe pour quantifier ses impacts, nous avons mené une analyse afin d'en extraire la valeur créée par nos actions sociétales de façon explicite.

### Empreinte économique simple

Le concept d'empreinte économique s'apprécie en analysant les retombées économiques générées de manière directe par les flux financiers de l'activité d'Orange, indirecte par la contribution de ces flux à l'économie (les dépenses en matière d'achats réalisés (consommations intermédiaires), les salaires versés aux collaborateurs et les impôts et taxes versés) et induite par l'utilisation de ces flux dans l'économie. L'outil de référence est adapté des travaux du Prix Nobel d'économie Wassily Leontief et utilise les matrices d'entrées-sorties sectorielles des valeurs ajoutées nationales. L'empreinte économique vise à rendre compte de la valeur de toutes ces retombées. Elle est présentée brute des externalités négatives que pourrait générer l'entreprise.

### Empreinte économique élargie

Orange a mené des analyses complémentaires pour mesurer l'impact de ses actions sociétales, d'une part la valeur créée par ses programmes de responsabilité sociale (offre de

	Empreinte simple		Empreinte élargie		% du PIB	Part des actions d'inclusion d'Orange
	Valeur ajoutée	Emplois	Valeur ajoutée	Emplois		
Sénégal	951 M€	71 754	1 990 M€	173 038	10 %	26 %
Côte d'Ivoire	1 105 M€	90 970	3 850 M€	387 180	11 %	31 %
Cameroun	320 M€	47 754	2 171 M€	228 853	7,8 %	43 %
Guinée	200 M€	63 301	623 M€	299 884	8,2 %	32 %
République démocratique du Congo	174 M€	87 792	483 M€	212 738	1,5 %	27 %
Roumanie	1 232 M€	46 297	2 588 M€	87 906	1,2 %	16 %
Moldavie	144 M€	68 646	194 M€	96 931	2 %	4 %

Source : études Goodwill-management et analyse Orange.

mobile money, collecte des déchets électroniques, actions de la Fondation Orange telles la création des Villages Orange, etc.), et d'autre part les suppléments de pouvoir d'achat ou gains de productivité permis par l'utilisation de ses produits et services par les particuliers et les entreprises. Il s'agit de l'empreinte sociétale d'Orange. L'empreinte économique et l'empreinte sociétale du Groupe constituent l'empreinte économique élargie d'Orange.

### Actions d'inclusion

Orange a isolé la contribution de ses programmes d'inclusion dans le calcul de cette empreinte économique élargie pour rendre compte de ses impacts directement liés à l'inclusion, selon la même méthodologie qu'exposé précédemment, c'est-à-dire en considérant l'empreinte directe, indirecte et induite des flux financiers ayant pour origine un service d'inclusion d'Orange.

### Les résultats

→ La contribution d'Orange aux économies nationales est très significative : elle varie notamment selon l'ampleur des programmes sociétaux, l'importance de l'économie informelle et d'écart des salaires versés aux employés d'Orange vis-à-vis du reste de la population pour atteindre de 2 % de contribution au PIB en Moldavie à 11 % en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, le tableau ci-dessus présente la part de la valeur générée par la mise en œuvre des programmes

d'inclusion du Groupe dans l'empreinte économique élargie. En Afrique en particulier, le pourcentage s'approche du tiers de la valeur créée. La valeur socioéconomique créée par Orange Money, en tant que support de déploiement d'un service essentiel, y est prépondérante. Viennent ensuite les projets d'éducation numérique, des villages Orange et de désenclavement.

### Politiques RH : l'exemple de la diversité

→ Les politiques de ressources humaines d'Orange contribuent significativement à l'inclusion. Nous avons ainsi évalué la valeur créée par notre politique de diversité en modélisant la valeur du capital humain de l'entreprise ainsi que les impacts liés aux contraintes organisationnelles. Cette étude montre que les évolutions apportées à la politique de diversité d'Orange entre 2013 et 2017 créent une valeur additionnelle de 34 millions d'euros par an à partir de 2017.

### Orange Digital Centers

→ La création de valeur de l'Orange Digital Center (ODC) du Sénégal est détaillée dans le Rapport annuel intégré 2019. En 2020, nous avons étendu cette étude à la Tunisie : la création de valeur ajoutée y est estimée à 11,5 millions d'euros et à 1 900 emplois induits par an. Le déploiement des ODC dans tous les pays du Groupe devrait permettre de démultiplier ces créations de valeur.

# La gestion des risques au service d'une performance durable

L'exécution de notre plan stratégique Engage 2025 et de nos activités usuelles expose le Groupe à un ensemble de risques\* qui peuvent affecter ses parties prenantes, l'atteinte de ses objectifs, sa responsabilité juridique ou altérer la confiance dans sa marque. Depuis plusieurs années, une organisation, des procédures et des dispositifs de maîtrise sont mis en œuvre afin de détecter ces risques et d'instaurer les mesures adéquates de prévention et de traitement.

→ Pour faire face aux différents risques opérationnels, juridiques, financiers et extra-financiers (voir tableau page suivante) auxquels nous sommes exposés, nos dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne s'articulent autour d'une organisation et de procédures mises en œuvre par la Direction générale, le Comité exécutif et l'ensemble des collaborateurs. Le but est de fournir une assurance raisonnable sur la réalisation de nos objectifs opérationnels, la conformité aux lois et réglementations en vigueur et la fiabilité de l'information financière et extra-financière. Cette structure est stable dans la durée et s'adapte aux évolutions du contexte mondial géopolitique, économique, social et sanitaire.

## L'implication à tous les niveaux du Groupe

→ Dans le cadre de l'approche intégrée Audit-Contrôle-Risque certifiée selon la norme ISO 9001 de management de la qualité, la Direction des Risques, au sein de la Direction de l'Audit, du Contrôle et du management des Risques Groupe, fixe la stratégie notamment en anticipant les risques liés à Engage 2025 et en identifiant les risques émergents. Elle déploie également la démarche par :

- l'animation des processus de cartographie et d'évaluation des risques pour le compte du Comité des risques du Comité exécutif ;
- l'accompagnement des entités et des filiales dans l'établissement de leurs cartographies des risques et le suivi de leurs plans d'action.

Ces travaux sont menés en collaboration avec les directions métiers d'une part, notamment la Direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise Groupe pour les risques extra-financiers, et avec les réseaux de risk managers et contrôleurs internes des entités et des filiales d'autre part.

→ Au moins une fois par an, les directions du Groupe identifient et cartographient les risques de leur périmètre au regard de leurs parties prenantes et déterminent les plans d'action complémentaires pour renforcer leurs dispositifs de couverture. Le suivi de ces plans, les événements significatifs et l'évolution des risques sont examinés lors des Revues de contrôle interne des directions exécutives.

→ En parallèle, les entités et les filiales déploient leur dispositif de maîtrise dans une dynamique d'amélioration continue, qui se caractérise notamment par :

- la formation des dirigeants des filiales à la gestion des risques ;
- l'application des politiques et des pratiques définies et mises à jour par le Groupe ;
- la mise en œuvre d'une démarche d'autoévaluation par les directions des entités et des filiales ;
- la cohérence des plans d'audit avec les principaux risques identifiés.

→ Le Comité des risques du Comité exécutif du Groupe examine également, au moins une fois par an, la gestion globale des risques.

→ Enfin, le Comité d'audit du Conseil d'administration, chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, parmi lesquels ceux liés aux lois de sécurité financière, supervise la revue de l'exposition aux risques, y compris les risques sociaux et environnementaux, conformément au code Afep-Medef.

\* Se reporter au Plan de vigilance et au chapitre 2.1 Facteurs de risque dans le Document d'enregistrement universel 2020 pour plus d'informations sur les risques.

### Conseil d'administration Comité d'audit

Assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

### Direction générale Comité des risques

Examine le bilan de la gestion globale des risques. Entérine toute décision relative à la maîtrise des risques et à la qualité du contrôle.

### Présidé par le Directeur Général Délégué Finance, Performance et Développement

Direction Finance, Performance  
et Développement

### Direction de l'Audit, du Contrôle et du management des Risques Groupe

Audit interne	Contrôle interne	Management des risques
Fraude & Revenu Assurance	Contrôle général	Credit management

Définit, déploie, anime et évalue les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour le compte du Comité exécutif. Met en œuvre des processus certifiés ISO 9001 dans le cadre d'une approche intégrée Audit / Contrôle / Risque.

### En collaboration avec les directions du Groupe

Responsabilité Sociale d'Entreprise, Sécurité, Compliance, Juridique, Protection des données, Ressources Humaines et Transformation, Achats et Supply Chain, Assurances, etc.

Communiquent, animent et accompagnent.

### Entités et filiales opérationnelles

Déploient les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne dans une dynamique d'amélioration continue. Identifient, évaluent, traitent et reportent les risques de leur périmètre.

## Thématique

## Description et impact des risques

→ <b>Atteintes à l'environnement / dérèglement climatique</b>	→ Tout événement pouvant compromettre la tenue des engagements environnementaux pris par Orange dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ explosion des usages et des volumes de données ;</li> <li>■ échec de la transition énergétique du Groupe ;</li> <li>■ défaillance des programmes d'efficacité énergétique définis par le Groupe</li> </ul>
→ <b>Conformité aux lois, règlements ou obligations contractuelles</b>	→ Litiges, sanctions administratives, civiles ou pénales aux niveaux local ou international → Coûts additionnels de mise en conformité, en particulier dans des domaines où le cadre juridique n'est pas encore stabilisé (IA, Internet des Objets, etc.)
→ <b>Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur</b>	→ Dégradation de notre qualité ou de notre performance du fait de la défaillance d'un fournisseur clé → Conditions contractuelles déséquilibrées imposées par un fournisseur hégémonique → Rupture d'approvisionnement ou interruption d'activité, dans un contexte de concentration de l'offre sur certains équipements clés et de tensions géopolitiques internationales → Révision de la stratégie, en particulier sur les nouvelles technologies (5G, IA, Big Data, etc.)
→ <b>Éthique et gouvernance</b>	→ 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
→ <b>Gestion des compétences clés ou rares</b>	→ 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
→ <b>Innovation</b>	→ Baisse de la performance en lien avec une rupture technologique, économique ou réglementaire affectant l'attrait ou la rentabilité des produits et services du Groupe → Obsolescence des infrastructures → Dimensionnement insuffisant des infrastructures → Perte de l'accès au client
→ <b>Instabilité géopolitique et macroéconomique</b>	→ Tensions internationales conduisant au possible renforcement des sanctions économiques → Mise sous tension de l'approvisionnement en matériel réseau et équipements clés → Crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19 → Atteinte à la sécurité des biens et des personnes → Atteintes aux libertés fondamentales sur injonction d'autorités locales → Dégradation de la performance financière
→ <b>Intégrité et confidentialité des données et des informations</b>	→ Événements (accès illégitime aux données, cyberattaque, injonction d'une autorité, apparition d'une nouvelle technologie non maîtrisée, etc.) susceptibles de compromettre l'intégrité, la confidentialité ou la conservation de données ou d'informations, de porter atteinte à la vie privée ou de menacer la continuité d'activité
→ <b>Interruption majeure d'activité</b>	→ Perte de qualité, perturbation, voire interruption des services fournis, en lien avec une panne technique, une défaillance opérationnelle, une cyberattaque, des dommages subis par nos infrastructures (ex : incendie d'antennes, fibre sectionnée, vol de cuivre, etc.) ou encore des injonctions d'une autorité publique
→ <b>Modèle économique et stratégie</b>	→ Réticences au développement de nouvelles technologies → Intensification de la sobriété numérique → Concurrence accrue, y compris sur les activités cœur de réseaux → Échec de la transformation/diversification → Pénurie de ressources stratégiques (fréquences, adresses IP, terres rares, équipements clés, etc.) → Perte de maîtrise d'infrastructures clés (réseaux, SI, foncier) → Multiplication des contraintes réglementaires → Ambitions financières et extra-financières non atteintes
→ <b>Santé et sécurité humaine</b>	→ Dégradation des conditions de travail dans un contexte de crise sanitaire et de transformation interne → Atteinte à l'intégrité physique ou morale des personnes (salariés, clients, partenaires), dans un contexte durable de télétravail massif et d'utilisation accrue des équipements et des services → Renforcement légal du principe de précaution à l'égard de l'utilisation des mobiles ou d'internet → Restriction des usages

## Parmi les dispositifs de couverture

→ Le plan stratégique Engage 2025 est guidé par une ambition d'exemplarité environnementale soutenue par une politique volontariste visant le net zéro carbone dès 2040, que ce soit pour ses réseaux ou ses moyens propres (programmes immobiliers écoresponsables, investissements dans les énergies renouvelables, véhicules électriques, etc.). → Face à l'explosion des usages et des volumes de données à traiter, le plan Green ITN vise à améliorer l'efficacité énergétique et environnementale des réseaux et systèmes d'information du Groupe, au moyen notamment de la modernisation des équipements, de l'utilisation de l'IA ou du déploiement d'architectures innovantes permettant par exemple la climatisation passive. → Le développement du partage des infrastructures avec d'autres opérateurs tout comme le recyclage d'équipements de seconde main participent également à cette stratégie d'optimisation des ressources favorable à la préservation de l'environnement. → Orange contribue aussi à la réduction de l'empreinte environnementale du numérique grâce au développement d'une démarche d'écoconception de ses produits, à ses offres de terminaux recyclés et à l'accompagnement de ses clients dans un usage raisonné d'internet.
→ La Direction Juridique du Groupe participe à la supervision de la couverture de ce sujet sur l'ensemble de nos territoires et activités, y compris les programmes consacrés aux sujets clés présents et à venir : RGPD, devoir de vigilance, suivi des sanctions économiques internationales, reporting climat (TCFD, etc.).
→ Nos politiques d'achats intègrent la gestion des risques aux processus de sélection et de suivi des fournisseurs (conduite d'audits réguliers, suivi spécifique pour ceux présentant un risque de faillite). → Orange est membre fondateur de la Joint Audit Cooperation. Cette association d'opérateurs a pour objectifs 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. → Le Groupe veille à mettre à jour sa stratégie d'achats et de diversification selon les contraintes et les opportunités du marché.
→ Le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale du Conseil d'administration veille à l'application des chartes et politiques et au déploiement des programmes de conformité liés (éthique, lutte contre la fraude, prévention de la corruption, RSE, etc.). → Nous menons régulièrement des actions de formation des salariés, et les dispositifs de maîtrise associés sont évalués périodiquement. → La prise en considération des attentes des parties prenantes internes et externes fait partie intégrante de nos processus de décision et de notre approche holistique de gestion des risques (ERM 360°). → L'inscription de notre raison d'être dans les statuts renforce l'engagement du Groupe dans sa volonté de faire progresser les questions sociétales, notamment l'inclusion numérique, et guide ses actions.
→ La gestion des compétences est un axe fort de notre plan stratégique Engage 2025. Le Groupe s'attache à donner à ses collaborateurs les moyens de se développer et d'exercer leur métier avec excellence, et aussi d'accompagner chacun dans notre transformation. → À travers la signature d'accords intergénérationnels, nous nous engageons en faveur de l'insertion des jeunes, pour le maintien des seniors dans l'emploi et la transmission des savoirs.
→ La Division Technologie et Innovation rassemble nos activités autour des innovations stratégiques et de la Recherche et Développement. → Notre politique en matière d'investissement soutient la recherche et l'innovation, y compris en contribuant à des programmes publics (UE, France, etc.) ou privés, en participant à des instances normatives comme la GSMA ou en soutenant des start-up, à travers les Orange Fabs par exemple.
→ Nos dispositifs de veille et d'alerte visent à anticiper certaines évolutions telles que des conflits nationaux, des tensions internationales et des crises de toute nature (financières, sanitaires, migratoires, etc.). Cela nous permet de prendre les mesures adéquates en matière tant de prévention que de protection des personnes et des actifs, de continuité d'activité, comme lors des périodes de confinement total ou partiel des derniers mois sur les divers territoires touchés par la pandémie de Covid-19.
→ Notre dispositif global de sécurité contribue 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. → Notre Délégué à la protection des données coordonne les programmes et les mesures prises en matière de protection des données personnelles.
→ La supervision de nos réseaux nous permet de réagir en cas d'anomalie et d'organiser les opérations de maintenance préventives ou curatives nécessaires. → Les problématiques de résilience sont prises en compte dès la conception de nos solutions, grâce à la mise en place de divers dispositifs (security by design, back-up, recettes techniques approfondies, etc.). → Notre système de management de la continuité d'activité (SMCA) décliné au sein des entités opérationnelles comprend des dispositifs tels que des sites de repli, des déplacements préventifs d'infrastructures, la redondance d'équipements, les plans de reprise d'activité, etc.
→ Guidé par sa raison d'être, inscrite dans ses statuts depuis 2020, le Groupe poursuit son évolution à travers son plan stratégique Engage 2025. → Cela se traduit par des projets spécifiques de partenariats avec des acteurs clés de l'écosystème, des prises de participation répondant à ses enjeux stratégiques et de diversification, ainsi que des investissements conséquents dans ses réseaux pour offrir une connectivité augmentée à ses clients. → Cette évolution s'accompagne également de projets de transformation axés sur l'évolution des modes de fonctionnement du Groupe en cohérence avec ses engagements.
→ Nous menons une politique volontariste de prévention des risques avec un budget et des accords spécifiques avec les partenaires sociaux. Elle se traduit 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. → Nous veillons à ce que nos équipements et nos terminaux répondent aux exigences sanitaires en vigueur et nous soutenons les programmes publics et privés de recherche épidémiologique (OMS, Comité scientifique des risques sanitaires émergents et nouveaux, etc.). Nous développons des outils de mesure de l'intensité des ondes et nous menons des actions de sensibilisation aux usages responsables des technologies numériques auprès de nos collaborateurs et de nos clients, comme les programmes d'accompagnement des familles betterinternetforkids.eu, bienvivreledigital.orange.fr, etc.

# Table de correspondance

## Objectifs de développement durable

<p><b>9</b> INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</p> 	<p><b>Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation</b></p>	<p>Couverture des réseaux ..... Continuité d'activité ..... Développement de solutions numériques (BtoB) ..... Investissements Recherche &amp; Innovation ..... Plateforme de services financiers .....</p>	<p>P.12-13 ; P.21 ; P.28-35 ; P.38-39 ; P.67 ; P.70-73 ; P.78-82 ; P.108-109 ; P.135 P.1 ; P.4-5 ; P.20-26 ; P.52-53 ; P.56-57 ; P.66 ; P.72-73 ; P.141 P.6-9 ; P.20 ; P.26-27 ; P.30-31 ; P.60-61 ; P.83-85 P.28-31 ; P.35 ; P.43 ; P.72-73 ; P.77 ; P.85 ; P.120-121 ; P.141 P.10-11 ; P.21 ; P.36-37 ; P.54-55 ; P.86-87</p>
<p><b>10</b> INÉGALITÉS RÉDUITES</p> 	<p><b>Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</b></p>	<p>Offres sociales ..... Produits à prix abordable ..... Offres autonomie ..... Offres multi-services (services essentiels) ..... Accompagnement aux usages / lutte contre l'illectronisme ..... Formation aux métiers du numérique ..... Actions de solidarité ..... Diversité et égalité dans l'entreprise .....</p>	<p>P.41 ; P.76 ; P.89 ; P.129 ; P.131 P.36 ; P.40-41 ; P.72 ; P.76 ; P.131 ; P.135 P.73 ; P.76 P.35-37 ; P.76 ; P.84-85 ; P.136 P.24-25 ; P.35 ; P.40-41 ; P.73 ; P.76 ; P.118-119 ; P.131 ; P.135 P.16-17 ; P.35 ; P.40-41 ; P.72-73 ; P.76-77 ; P.94-97 ; P.110-111 ; P.131 P.24-25 ; P.72-73 ; P.118-119 P.72-73 ; P.96-97 ; P.131 ; P.135 ; P.137</p>
<p><b>12</b> CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</p> 	<p><b>Établir des modes de consommation et de production durables</b></p>	<p>Équipements de seconde main ..... Écoconception des équipements ..... Collecte et reconditionnement de nos produits ..... Valorisation des déchets ..... Transparence et reporting .....</p>	<p>P.89 ; P.141 P.43 ; P.44 ; P.76-77 ; P.89 ; P.112-113 ; P.141 P.14-15 ; P.44-45 ; P.72-73 ; P.76-77 ; P.89 ; P.135 P.135 P.2 ; P.90-91 ; P.124-135 ; P.140-141</p>
<p><b>13</b> MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p> 	<p><b>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions</b></p>	<p>Émissions de CO<sub>2</sub> ..... Efficacité énergétique de nos infrastructures ..... Recours aux énergies renouvelables ..... Décarbonation de nos clients .....</p>	<p>P.33 ; P.72-73 ; P.76-77 ; P.131 ; P.133 ; P.135 P.42 ; P.72-73 ; P.76-77 ; P.141 P.42 ; P.72-73 ; P.76-77 ; P.114-115 ; P.135 P.28 ; P.43 ; P.85 ; P.89</p>
<p><b>16</b> PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</p> 	<p><b>Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives</b></p>	<p>Liberté d'expression ..... Protection des données personnelles ..... Cybersécurité ..... Développements technologiques responsables ..... Éthique &amp; compliance ..... Lutte contre les discriminations au travail ..... Achats responsables .....</p>	<p>P.131 ; P.141 P.131 ; P.141 P.20 ; P.26 ; P.84 ; P.116-117 ; P.135 P.28 ; P.103 P.103 ; P.135 P.96-97 ; P.141 P.72-73 ; P.103 ; P.141</p>
<p><b>17</b> PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</p> 	<p><b>Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement</b></p>	<p>Accompagnement des PME / start-up ..... Orange Campus ..... Partenariats (coopération technologique, industriels, public-privé) ..... Engagement solidaire des salariés .....</p>	<p>P.28 ; P.35 ; P.43 ; P.72-73 ; P.135 ; P.141 P.35 ; P.94-95 P.26-27 ; P.30-31 ; P.33 ; P.82-83 ; P.120-121 ; P.135 ; P.141 P.73 ; P.135</p>

## Liens utiles et contacts

### Vos liens utiles

Le site du rapport annuel intégré

Le site du Groupe

Le site Orange Business Services

Document d'enregistrement universel

Les infos RSE

Les infos métiers

Les infos santé

La Fondation Orange

Le Digital Society Forum

Bien vivre le digital

Nous suivre sur Facebook

Nous suivre sur Twitter

rai2020.orange.com  
orange.com  
orange-business.com  
orange.com/fr/information-reglementee  
gallery.orange.com/rse  
orange.jobs  
enovacom.fr  
fondationorange.com  
digital-society-forum.orange.com  
bienvivredigital.orange.fr  
facebook.com/Orange  
@orange  
@orangeRSE  
@presseorange

### Vos contacts

Investisseurs et analystes

Actionnaires individuels

investor.relations@orange.com  
orange@relations-actionnaires.com  
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 48625

### Rédaction et conception graphique

Pelham Media & Studio L'Éclairer

### Crédits

Orange brand site, Fondation Orange, Boris ALLIN / @odieuxboby / Fisheye, Vincent Fournier, Getty Images, Nicolas Gouhier, Laurent Miquel, Paolo Verzone / Agence VU.

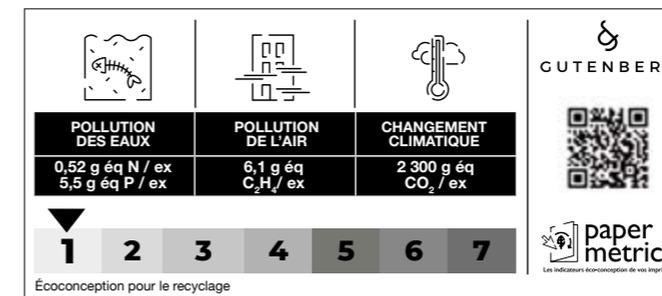
### Impression

Ce rapport a été imprimé 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 par l'outil Papermetrics® (Ecofolio) 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).



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

### Version numérique

La version numérique de ce document est disponible sur rai2020.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**