

ORANGE

Société anonyme au capital de 10 640 226 396 euros
Siège social : 111, quai Président-Roosevelt – 92130 Issy-les-Moulineaux
380 129 866 RCS ISSY-LES-MOULINEAUX

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 21 MAI 2025

ASSEMBLEE GENERALE DU 21 MAI 2025

REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES

Questions formulées par le Forum pour l'Investissement Responsable (15 avril 2025) :

Avant-propos d'Orange :

Le FIR a adressé au Président du Conseil d'administration une série de questions en vue de l'Assemblée générale des actionnaires d'Orange du 21 mai 2025.

Orange s'efforce de fournir à tous ses actionnaires une information complète et transparente.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, Orange fournit, dans le cadre de la procédure des questions écrites, des réponses appropriées, se réservant le droit de renvoyer à certaines réponses déjà présentes dans ses publications.

Le document d'enregistrement universel (DEU) 2024 d'Orange est disponible à cette adresse : <https://gallery.orange.com/h/GofZvc>

Thème 1. Sobriété

Question 1. : Le concept de sobriété est-il intégré dans la construction de votre stratégie environnementale ? Si oui, quelle définition en avez-vous ? Si non, utilisez-vous un autre concept dont l'objectif est équivalent selon vous ? Si oui, le(s)quel(s) ? pourriez-vous le(s) définir ?

Réponse :

Orange intègre dans sa stratégie environnementale les notions d'efficacité et de moindre impact. L'impact environnemental d'Orange est la combinaison de deux facteurs, le volume d'activités ou achats et l'intensité d'impact attaché à chaque activité ou achat.

Le plan d'atténuation carbone est décrit dans le document d'enregistrement universel (voir section 4.2.3 et plus particulièrement la section 4.2.3.5.2. du DEU 2024).

Pour ce qui est des ressources, Orange ne suit pas encore les volumes de matières entrantes mais met en place un plan d'action d'économie circulaire qui réduit le recours aux matières vierges et permet l'augmentation du recyclage des matériaux des équipements en fin de vie.

Le plan d'action sur l'économie circulaire est décrit dans le document d'enregistrement universel (voir section 4.2.4. du DEU 2024).

Question 2. : Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaîne de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Réponse :

Pour une description précise sur le plan mis en œuvre, voir le document d'enregistrement universel (voir notamment sections 4.2.4.2 et 4.2.3.5.2.2 du DEU 2024) et les références citées en réponse à la question précédente.

Orange n'a pas établi de méthodologie de calcul couvrant le concept de sobriété dans ses activités, hormis celui de l'efficacité, principalement mesurée en réduction sur la consommation énergétique (en GWh), les émissions de gaz à effet de serre (en tonnes de CO₂eq) et les dépenses (en euros) de certains

de ses programmes. Cette vision partielle pourrait être complétée par l'éco-conception de certaines de ses offres de service, qui ont vu le jour en 2024.

Sur l'énergie tout d'abord, Orange a mis en place depuis plus de dix ans le programme Green ITN qui vise à améliorer l'efficacité énergétique du réseau, sa principale source de consommation énergétique. Sur l'année 2024, les actions engagées depuis 2015 ont permis d'éviter de consommer 1 358 GWh d'électricité, 127 millions de litres de fioul et 1 109 740 tonnes de GES. Ces chiffres concernent la consommation d'énergie par Orange.

Par ailleurs, les équipements qu'Orange vend ou loue à ses clients consomment de l'énergie lors de leur utilisation chez le client. Orange a mis en place un programme d'écoconception de ses Livebox (router client) et Set Top Box (décodeur pour l'IPTV). L'écoconception permet notamment de diminuer la consommation électrique des équipements.

L'écoconception des équipements clients vendus sous marque Orange ne s'arrête pas à la maîtrise de la consommation énergétique mais englobe aussi le recours aux matériaux recyclés et la réparabilité.

Question 3. : Pourriez-vous fournir des exemples concrets de succès récents d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? Avec quel(s) indicateur(s) vous assurez-vous de l'effectivité de ces mesures ? Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer avec vos clients ou vos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de démarches de sobriété ?

Réponse :

L'efficacité des mesures et un certain nombre d'exemples de mise en œuvre de principes de sobriété dans l'ensemble de sa chaîne de valeur font l'objet de communiqués de presse réguliers de la part du Groupe qui peuvent être consultés à l'adresse <https://newsroom.orange.com/section/communiques-dossiers/?lang=fra>.

Les difficultés pressenties pour une mise en place plus générale de la sobriété du modèle d'affaires d'Orange sont de deux ordres :

- Les clients attendent de plus en plus de débit, ce qui pousse les opérateurs au renouvellement des équipements et à l'installation de capacité additionnelle pour absorber la croissance du trafic mobile. Dans le contexte concurrentiel actuel, il est impossible pour un acteur économique en concurrence de ne pas répondre à ces attentes ;
- Les achats d'équipements réseaux et système d'information se font principalement sur des équipements neufs. Développer une sobriété « matière », c'est-à-dire, pour un opérateur, opérer ses réseaux et système d'information en achetant moins de matériel neuf ou même reconditionné, met à mal le modèle d'affaires des fournisseurs. Il convient donc de trouver un chemin commun pour augmenter la part de matériaux recyclés dans la chaîne de valeur.

Question 4. : Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Réponse :

L'efficacité telle que décrite dans les réponses précédentes est un levier d'économie de coûts évident. Par exemple dans le domaine de l'énergie consommée par les réseaux d'Orange, 20 % de réduction entraîne mécaniquement 20 % de réduction de coûts. De même, l'allongement de la durée de vie des équipements du réseau diminue le volume d'achat d'équipements. Tout comme l'efficacité opérationnelle diminuant le nombre d'interventions sur le réseau génère des économies de coûts.

Thème 2. Niveau de vie décent

L'ensemble de la question concerne :

- *Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...),*
- *Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.*

La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.

Question 5. : Comment garantissez-vous un niveau de vie décent (salaire décent, protection sociale, épargne de précaution et autres avantages, type aide au logement) à ces travailleurs ? Quels sont les travailleurs concernés (fournisseurs rang 1, 2 et 3, l'ensemble de vos fournisseurs stratégiques, le personnel non salarié...) ?

Question 6. : Avez-vous identifié et cartographié les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans votre chaîne de valeur (exemples : métiers à risque, pays à risque, contexte réglementaire local, inflation, compétitivité, opacité des pratiques des fournisseurs...) ? Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour réduire les risques liés à ces métiers (revue annuelle et corrections des écarts, mise en place de mesures incitatives pour les fournisseurs...) ?

Question 7. : Est-ce que le respect d'un niveau de vie décent est un critère de sélection dans le choix de vos fournisseurs ou sous-traitants ? Dans quelle mesure ce critère est-il déterminant dans ce choix ?

Question 8. : Si vous avez adopté une politique pour garantir un niveau de vie décent à tous ou certains des travailleurs de votre chaîne de valeur / indépendants, quels résultats avez-vous obtenus ? Quelle est votre feuille de route pour l'avenir (mesures et quantification, exemple d'indicateurs, suivi des indicateurs et des progrès, élargissement du périmètre...) ? Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? Dans le cas où une controverse est établie au sujet d'un fournisseur, comment réglez-vous la situation (arrêt du contrat, dialogue et engagement...) ?

Réponse :

Pour compléter ses engagements historiques, décrits dans l'accord mondial sur les droits fondamentaux du 21 décembre 2006, Orange a poursuivi ses travaux pour s'assurer qu'un salaire décent soit garanti dans toutes les entités du Groupe. En 2024, Orange a obtenu la certification Global Living Wage Employer délivrée par « The Fair Wage Network », organisme indépendant et reconnu internationalement en particulier auprès du BIT et de l'ONU.

Concernant l'implémentation du salaire décent dans la chaîne de valeur, Orange a adopté le code de conduite fournisseur disponible à cette adresse : https://fournisseurs.orange.com/wp-content/uploads/coc_fr.pdf.

Ce code, auquel tous les fournisseurs doivent souscrire, définit le principe d'une rémunération minimum.

Orange contribue à la vérification de la conformité aux standards RSE par l'intermédiaire de la Joint Alliance for CSR (JAC), une association d'opérateurs de télécommunication qui compte 29 membres à fin 2024 (représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires mondial du secteur) visant à développer la décarbonation des fournisseurs (Carbon Reduction Program et Supplier Engagement Program) et à vérifier, évaluer et développer la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les centres de fabrication d'importants fournisseurs multinationaux de l'industrie des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Thème 3. Gouvernance de la durabilité

Question 9. : Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ? Est-elle nominative (par administrateur) ? Présente-t-elle de manière granulaire les compétences liées à la durabilité (listant en détail les compétences de chaque administrateur au-delà de la RSE/de l'ESG/de la durabilité : climat, biodiversité, droits humains, diversité et inclusion, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat...) ?

Question 10. : Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ? Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ?

Question 11. : Pour chaque administrateur détenant une compétence de durabilité (en mentionnant leur nom et prénom), pourriez-vous lister les compétences spécifiques ainsi que la nature de ces

compétences (expérience, profil scientifique/chercheurs, expertise réglementaire, formations spécialisées) ?

Question 12. : En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants :

Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations en lien avec les thématiques durables ?

Le mode d'acquisition de la compétence ?

Le type d'évaluation continue de la compétence ?

Réponse :

Orange publie chaque année, dans le document d'enregistrement universel, et conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef auquel la Société se réfère, un recensement des compétences et expertises clés des membres du Conseil, dans leur ensemble et non de manière nominative (voir p. 499 du DEU 2024). Orange publie également une biographie détaillée de chacun des membres du Conseil d'administration.

L'ensemble de ces éléments ainsi que cette cartographie, établie par un cabinet externe, montrent que le Conseil réunit, grâce à la diversité des profils et des expériences de ses membres, tant en France qu'à l'international, les qualités nécessaires à l'appréhension des dossiers qui lui sont présentés.

S'agissant des compétences liées à la durabilité, le DEU précise également le nombre d'administrateurs disposant de la compétence « Climat et Environnement ».

S'agissant de la responsabilité sociale et environnementale d'Orange, les membres du Conseil ont été conviés, comme indiqué dans le DEU d'Orange, au cours du deuxième semestre 2023 à une séquence de formation, préparée en interne, sur les enjeux du Groupe et leur responsabilité en matière climatique et environnementale. Ils ont de nouveau été conviés au deuxième semestre 2024 à une séquence de formation, également préparée en interne, destinée à leur présenter les principales dispositions de la directive européenne du 5 juillet 2024 sur le devoir de vigilance (CS3D) et son articulation avec la directive du 16 décembre 2022 dite « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Les administrateurs d'Orange ont en outre accès à un certain nombre de modules de formation en ligne en matière de durabilité identifiés parmi ceux mis à la disposition des collaborateurs d'Orange. Par ailleurs, une part importante des administrateurs indépendants du Conseil sont issus d'entreprises dont les performances RSE ont été reconnues, de même qu'un administrateur salarié apporte au Conseil une expertise particulière en matière d'écoconception notamment.

Thème 4. Gouvernance de l'Intelligence Artificielle

Question 13. : Vision/maîtrise :

Quelles sont les activités et les métiers de votre entreprise qui sont d'ores et déjà impactés par le recours à l'IA ?

Réponse :

Orange a placé l'utilisation de la data et de l'intelligence artificielle (IA) au cœur de sa stratégie d'innovation pour une expérience client réinventée, une meilleure qualité de ses décisions et une efficacité opérationnelle accrue. Pour créer de la valeur durable et renforcer la confiance des utilisateurs dans l'IA, l'approche du Groupe vise à s'assurer de la prise en compte des défis éthiques et sociaux spécifiques à l'IA en matière de respect des droits humains, des libertés et des valeurs humaines, ainsi que les enjeux environnementaux, tout au long du cycle de vie des systèmes d'IA.

Le Groupe est convaincu que l'humain est au cœur de la révolution de l'intelligence artificielle. L'expertise, le jugement humain, le sens des responsabilités sont et resteront essentiels.

Quels sont ceux qui seront impactés par l'usage de l'IA à moins d'un an, à moyen terme (entre un et trois ans) et à long terme (plus de trois ans) ?

Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?

Réponse :

Aujourd'hui, la priorité d'Orange est surtout de former à l'IA et de développer l'adoption de ces technologies par tous ses collaborateurs. Pour cela, Orange les accompagne en leur proposant des moyens concrets d'exploration afin d'intégrer utilement ces technologies dans leur quotidien et acquérir davantage de confiance dans la manière de les employer. Pour faciliter cet apprentissage, une solution interne sécurisée et collaborative « Dinootoo » a été mise à la disposition de tous les employés. Près de 67 000 salariés s'y sont initiés, plus de la moitié l'utilise régulièrement.

À ce jour, 75 000 employés ont été formés au contenu Data AI, et 40 000 collaborateurs dans le cadre du programme d'acculturation à l'IA générative. En 2025, Orange prévoit d'accélérer et d'orienter encore davantage ses formations vers une mise en pratique avancée.

S'agissant de l'impact sur les métiers actuels à moyen ou long terme, Orange poursuit en interne des travaux de SWP (« Strategic Workforce Planning ») qui ont pour objectif d'anticiper les besoins en emploi et compétences en fonction des enjeux business et technologiques du Groupe.

Les premières observations confortent Orange dans la conviction que tous les métiers sont confrontés à des tâches qui pourraient mieux se traiter avec de l'IA. Tous peuvent utiliser l'assistant IA sécurisé « Dinootoo » qui évolue régulièrement pour mieux prendre en charge les besoins courants du quotidien. Ainsi, dans l'ensemble des métiers, l'enjeu principal reste de trouver un juste équilibre entre l'automatisation des tâches et l'augmentation ou l'extension des capacités humaines. C'est cette complémentarité qui permettra de tirer pleinement parti du potentiel de l'IA.

Question 14. : Impacts :

Avez-vous mesuré les impacts directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA par votre entreprise sur la consommation d'énergie (électricité et eau notamment) ? Avez-vous réalisé des projections de l'évolution de la consommation d'énergie résultant de l'usage de l'IA ? À quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.

Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?

Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ? Quelle organisation avez-vous mise en place et quelles dispositions avez-vous prises pour réduire les impacts ou les éliminer (merci d'être précis et d'illustrer vos propos par des exemples adéquats) ?

Réponse :

Orange n'a pas aujourd'hui identifié d'impact sur sa consommation d'énergie de l'IA qu'il utilise pour ses besoins propres. Dans le cadre de la gestion du réseau (pilotage des équipements, gestion des opérations de maintenance), l'IA est anticipée comme un facteur d'économie d'énergie. Un travail de précision de l'impact positif est en cours. Dans le cadre de la gestion de la relation client une analyse n'a pas encore été menée. Dans tous les cas, Orange travaille à se doter d'un indice carbone pour les cas d'usage d'IA qu'ils développent, pendant de l'indice de création financière.

Orange accorde une attention constante aux impacts dans le domaine éthique ou social pour une transition IA réussie.

C'est pourquoi, Orange a mis en place une organisation et un comité éthique, une charte en faveur d'une IA responsable, un *pledge* pour une IA de Confiance (Paris 2025) et un audit régulier des pratiques utilisées pour une certification GIEES IA.

Orange commercialise des solutions d'IA pour ses clients. Une analyse de l'impact carbone de l'usage fait par les clients est en cours et sera mis à disposition des clients. Par ailleurs, Orange est signataire de la coalition pour l'IA durable et vise par cette participation à travailler avec l'écosystème pour standardiser la mesure de l'impact environnemental via l'UIT (un collaborateur Orange est représentant de l'UIT sur ce sujet), améliorer la transparence sur les impacts environnementaux de l'IA et mettre en place des pratiques pour contrôler et minimiser l'impact des usages de l'IA.

En mars 2021, Orange s'est doté d'un Conseil d'éthique de la data et de l'IA, composé de 11 personnalités externes, choisies pour leur indépendance, leur neutralité, leur expertise sur ces sujets, ainsi que pour la diversité de leurs profils. Ce conseil a pour mission de définir un cadre éthique de l'IA et de la data, au-delà des obligations réglementaires, en accord avec les valeurs et la raison d'être d'Orange. Le cadre éthique d'Orange s'appuie sur les recommandations européennes et internationales

en matière d'éthique de l'intelligence artificielle et de la donnée formulées dans sa politique en matière de droits humains.

En 2022, Orange a adopté une charte éthique (voir <https://newsroom.orange.com/orange-adopte-une-charte-ethique-de-la-data-et-de-lintelligence-artificielle/>) conçue et suivie par son Conseil d'éthique de la data et de l'IA et s'appliquant à toutes les entités du Groupe. Le Conseil d'éthique de la data et de l'IA s'appuie sur une communauté de référents éthiques établis dans les différents pays du Groupe, et participant à des groupes de réflexions externes sur le sujet.

En septembre 2024, Orange s'est engagé avec un groupe d'opérateurs de téléphonie mobile du monde entier, à adopter des lignes directrices conçues pour tester et évaluer leur utilisation « responsable » de l'intelligence artificielle (IA) à différents niveaux de maturité. La feuille de route sur l'IA responsable publiée par l'association GSMA pour guider les opérateurs mobiles dans l'évaluation de leur utilisation de l'intelligence artificielle, fournit des outils de mesure pour garantir les « meilleures pratiques de l'industrie » dans l'utilisation responsable de l'IA. Ces lignes directrices tiennent compte des réglementations internationales et des recommandations et normes de diverses organisations mondiales, notamment l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et la Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'IA. Promouvant des bonnes pratiques établies comme la surveillance humaine, la confidentialité et la sécurité, la transparence, la responsabilité et l'impact environnemental, elle définit quatre niveaux de maturité de l'IA responsable : fondamentale, évolutive, performante et avancée.

Question 15. : Dépendance :

Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?

Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?

Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?

Réponse :

Orange organise l'inventaire des systèmes d'IA développés ou utilisés par entité du Groupe ; le périmètre d'utilisation d'un système peut être variable. À la fin 2024, 239 systèmes d'IA ont été recensés sur le périmètre du Groupe. Orange étudie une éventuelle dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs de systèmes d'IA et un processus de gestion des fournisseurs a été mis en place, avec :

- Un modèle de clause IA à ajouter à tous les nouveaux contrats ; celle-ci intègre le respect de la charte éthique data & IA d'Orange et le respect de la réglementation AI Act ;
- Les éléments à intégrer dans un RFP pour un fournisseur avec IA ;
- Un questionnaire d'évaluation des fournisseurs intégré dans l'outil des acheteurs, et une formation associée des personnes.

De plus, Orange dispose d'une double stratégie pour limiter sa dépendance sur l'IA générative et aux grands modèles de langage (LLM) externes : elle consiste d'une part à diversifier les LLM utilisés, pour ne pas dépendre d'un seul fournisseur et prévoir l'adaptabilité afin de mettre à jour et changer de modèle rapidement – par exemple, l'outil interne Dinootoo comprend déjà trois fournisseurs différents, dont openAI et Mistral. Elle consiste d'autre part à travailler avec les acteurs de l'open source et à personnaliser les modèles pour les usages internes – par exemple avec Meta ou Mistral.

Thème 5. L'inclusion numérique en Afrique, bien que prometteuse, comporte de nombreux défis liés à des aspects économiques, sociaux, infrastructurels, et technologiques. En effet, selon les estimations de la GSMA que vous mentionnez dans votre DEU, en Afrique subsaharienne 15 % de la population est non couverte par des réseaux mobiles et 60 % de la population se trouve 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.

Question 16. : En matière d'infrastructure, avez-vous un plan d'actions pour remédier à ces 15 % de zones non couvertes par le réseau ainsi qu'aux zones dont l'accès au réseau est limité ?

Réponse :

Dans de nombreux pays où Orange opère, la population est de mieux en mieux couverte : selon la GSMA, la couverture de la population s'élève à 88 % au Sénégal, 87 % au Mali, 85 % en Côte d'Ivoire ou au Mali (source : GSMA Connectivity Index, chiffres de 2023 consultés en janvier 2025). D'autres pays nécessitent encore des investissements significatifs en termes d'infrastructures. Pour mieux servir les populations, Orange investit dans la couverture rurale, avec un objectif de déployer 15 000 sites en 3 ans, en intégrant la 4G pour favoriser les usages de la data, mais aussi dans les réseaux panafricains et les réseaux internationaux qui connectent l'Afrique au reste du monde (pour plus de détails, voir <https://www.orange.com/fr/afrique-et-moyen-orient-comment-orange-sengage-a-connecter-les-non-connectes>). Chaque année, Orange MEA investit plus d'un milliard d'euros pour le développement et la modernisation des réseaux mobiles et fixes en Afrique et au Moyen-Orient. Pour un effet de levier encore plus important, Orange co-investit avec d'autres acteurs privés ou publics, notamment en RDC avec Vodacom (voir <https://newsroom.orange.com/orange-et-vodacom-sunissent-pour-etendre-la-couverture-reseau-en-rdc/?lang=fra>) ou encore avec des acteurs satellitaires comme Eutelsat dans plusieurs pays d'Afrique (voir <https://newsroom.orange.com/orange-afrique-et-moyen-orient-et-eutelsat-annoncent-un-partenariat-strategique-pour-acceler-le-deploiement-de-linternet-par-satellite-en-afrique-et-au-moyen-orient/?lang=fra>).

Question 17. : Quelles stratégies Orange met-il en place pour rendre les appareils (téléphones, tablettes) plus accessibles aux populations précaires malgré leur coût encore élevé ? Prévoyez-vous, à l'instar de l'Europe, de mettre en place un plan d'offre sociales ?

Réponse :

Orange s'engage pour l'inclusion numérique dans les pays où il opère, et met en place des réponses diversifiées et adaptées au défi de la fracture numérique. En Afrique, plutôt que de déployer des offres sociales sous condition, Orange commercialise depuis 2019 des téléphones mobiles abordables pour tous. Il s'agit de la gamme de téléphones abordables « Sanza », développés en coopération avec KaiOS Technologies. Les équipements mobiles de la gamme « Sanza », disponibles dans 15 pays, permettent l'accès à Internet et à de nombreux clients de découvrir Internet et de profiter des services associés grâce à la reconnaissance vocale. En version 3G ou 4G, avec Wi-Fi et Bluetooth, le Sanza est commercialisé avec une offre voix/SMS/data adaptée.

Question 18. : Comment l'entreprise s'efforce-t-elle de réduire la fracture numérique entre les sexes et les générations à travers le continent africain ? Quelles sont les initiatives de formation que vous prévoyez ? Avez-vous fixé des objectifs quantitatifs ?

Réponse :

Selon la GSMA dans son rapport 2024 sur le fossé hommes-femmes en matière de technologie mobile, dans l'ensemble des pays à niveau de revenu faible ou intermédiaire dans le monde, les femmes sont 15 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser l'Internet mobile. Cela représente environ 265 millions de femmes de moins que d'hommes. Les barrières les plus fréquemment invoquées sont le coût du terminal et la difficulté de lire ou écrire.

Au-delà, de ces offres de terminaux à des prix étudiés, et à reconnaissance vocale, Orange s'engage à sensibiliser ou former au numérique 6 millions de personnes gratuitement entre 2021 et 2030. À fin 2024, 2,46 millions de personnes ont été formées sur 25 pays, dont 17 en Afrique, notamment via les *Orange Digital Centers*. Une grande majorité de ces bénéficiaires sont des femmes et des jeunes, pour lesquels le numérique présente un formidable levier d'égalité des chances. En particulier pour les jeunes, Orange propose des formations professionnelles permettant d'exercer directement un métier en fin de parcours. C'est le cas du programme Restart, mené en partenariat avec Amazon Web Services et qui forme des jeunes dans 7 pays au métier de technicien Cloud sur les technologies AWS, ou du programme Master Repair lancé dans les zones rurales de Tunisie, du Maroc, du Sénégal, Orange, en partenariat

avec la GIZ¹ pour former de futurs techniciens à la réparation d'équipements électroniques, l'installation et la maintenance de panneaux solaires et de fibre optique ; les programmes Maisons digitales et Fab Lab solidaires de la Fondation Orange s'adressent à des femmes ou à des jeunes en situation d'exclusion et visent leur mobilisation par le numérique pour construire un projet professionnel.

Questions formulées par le Conseil de surveillance du FCPE Orange Actions (17 avril 2025) :

Question 19. : Limitation du cumul des mandats

Deuxième investisseur après l'Etat/BPI France, le conseil de surveillance est vigilant pour accompagner le changement de l'entreprise dans un environnement à risque. Le conseil de surveillance du FCPE Orange Actions souhaite renforcer sa politique d'engagement actionnarial en faveur d'une gouvernance socialement responsable en limitant le cumul des mandats au niveau du conseil d'administration.

Ainsi, dans le cadre de la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de la direction générale, la limitation des mandats du président non exécutif du conseil d'administration est une démarche proactive pour faire émerger une gouvernance moderne. Pour le conseil, l'exercice de la fonction suppose un engagement fort, notamment par une participation assidue aux comités, un dialogue constant avec les investisseurs, et des interactions régulières avec la direction générale et l'ensemble des parties prenantes internes.

Quelle est la position du conseil d'administration pour cette évolution des statuts du groupe limitant le nombre de mandats à 3 et non pas 5 comme le stipule le code AFEP-MEDEF ? En cas d'opposition, quelles sont les raisons soulevées par le conseil d'administration ?

Réponse :

En matière de limitation de mandats, la Société se conforme au code Afep-Medef.

Le Comité de gouvernance et de RSE ainsi que le Conseil d'administration d'Orange ont examiné cette proposition du Conseil de surveillance dans le cadre de la préparation de cette Assemblée générale.

Au terme des échanges, cette proposition est apparue, dans son esprit, en ligne avec la réalité du terrain qui fait qu'en pratique, compte tenu de la charge de travail que représente le rôle de président de conseil d'administration d'une société telle qu'Orange, il n'est souvent pas possible, matériellement, d'exercer simultanément plus de deux autres mandats dans des sociétés de taille importante.

Toutefois, le Conseil a estimé que cette proposition nécessiterait d'être précisée sur deux paramètres :

- Le temps laissé au président pour se conformer à cette règle et pour choisir d'abandonner tel ou tel autre mandat ;
- Le périmètre de l'interdiction, étant entendu qu'un mandat dans une société dont les titres de capital sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui fait partie de l'indice boursier composé des principales capitalisations de la place de cotation considérée (CAC40, AEX, BEL20, PSI20, Dow Jones IA, etc.) ne requiert pas la même charge de travail qu'un mandat dans une société cotée de taille plus petite.

Question 20. : LTIP POUR TOUS

Depuis plusieurs années, le conseil de surveillance propose l'attribution régulière d'actions à tout le personnel avec la même régularité que l'attribution des LTIP. Le conseil de surveillance souligne le fait qu'il n'est pas contre ce principe de rémunération de la performance, qui fait partie des outils pour attirer et retenir les talents.

Cependant l'absence d'opération de type ORP (Offre Réservée aux Personnels) ou d'AGA (Attribution Gratuite d'Actions) ouverte à tous les personnels depuis plusieurs années, alors qu'ils les demandent et y souscrivent volontiers lorsqu'elles sont proposées, crée une iniquité manifeste.

En effet, si l'ensemble des salariés de notre groupe, y compris les bénéficiaires du LTIP, peuvent placer leur intéressement et leur participation dans le cadre de l'épargne salariale, qui génère un

¹ <https://www.giz.de/en/>

renforcement continu de l'actionnariat salarié (cf. 8,2 % du capital détenu par le personnel), il n'en demeure pas moins que l'attribution des actions gratuites au titre des LTIP à un petit nombre constitue une distorsion de traitement.

Quelle est la position du conseil d'administration concernant l'instauration d'un dispositif d'attribution régulière d'actions à tous les salariés, pour rétablir une égalité de traitement et de partage de la valeur identique entre les salariés ?

Réponse :

Le Conseil d'administration considère l'actionnariat salarié comme un atout pour Orange, qui se place parmi les premières sociétés du CAC 40 en termes d'actionnariat salarié avec, au 31 mars 2025, plus de 8 % du capital, près de 13 % des droits de vote sur la base d'un quorum à 100 % et un poids plus élevé à l'Assemblée générale compte-tenu du quorum définitif. Ce taux a quasiment doublé sur les 10 dernières années. L'actionnariat salarié est ainsi le deuxième actionnaire d'Orange après la sphère publique.

Le Conseil d'administration rappelle également que les mécanismes de rétribution collective, participation, intéressement, abondement et réinvestissement du dividende, nets de la décollecte, permettent d'augmenter chaque année la part d'actionnariat détenue par les salariés d'Orange d'environ 0,3 % (moyenne sur les 3 dernières années) et que la politique d'abondement du Groupe a été revue à la hausse en 2024.

Que ce soit via les mécanismes d'abondement ou d'offres réservées au personnel, près de 100 % des salariés en France et un peu plus des deux tiers des salariés dans le monde sont actionnaires d'Orange. Au global, environ 600 millions d'euros ont été consacrés au soutien de l'actionnariat salarié depuis 2014 (ORP, AGA, abondement).

Le LTIP d'Orange, qui est un plan de rémunération variable sur 3 ans, a un objectif différent et a été modifié ces dernières années pour être plus incitatif, élargi et récompenser la contribution aux résultats. Il vise à associer personnellement les bénéficiaires qui, du fait de leurs fonctions et responsabilités, contribuent de manière directe au développement de la valeur du Groupe et à ses résultats sur le moyen/long terme et d'aligner les intérêts avec ceux des investisseurs long terme.

Enfin, le tableau de partage de la valeur des activités télécoms publié dans le document d'enregistrement universel (voir p. 10 du DEU 2024) montre la part consacrée aux salariés et est en hausse en 2024 vs 2023.

Questions formulées par la CFE-CGC Orange (24 avril 2025) :

Question 21. : Pourquoi la Direction continue-t-elle d'augmenter le dividende malgré une baisse du résultat net par action et un taux de distribution dépassant 90 % de son cash-flow, alors que cela réduit les fonds disponibles pour des investissements stratégiques assurant l'activité future et la pérennité d'Orange ?

Réponse :

Il appartient à l'Assemblée générale de se prononcer sur l'affectation du résultat de l'exercice 2024 et le versement d'un dividende aux actionnaires. Avec un bénéfice distribuable au 31 décembre 2024 de 8,3 milliards d'euros, compte tenu du bénéfice de l'exercice 2024 de 2,8 milliards d'euros et d'un report à nouveau créateur de 5,5 milliards d'euros (avant imputation de l'acompte sur dividende payé le 5 décembre 2024), Orange dispose d'un bilan très solide, de réserves importantes et d'une trésorerie compatible avec le paiement du dividende. Il est par ailleurs à noter que la réserve légale est déjà dotée. (voir p. 538 du DEU 2024).

Enfin, la répartition de la valeur est stable telle que présentée page 9 du DEU.

Question 22. : Les résultats du T1 2025 montrent qu'en dehors de l'Afrique, le chiffre d'affaires décroît sur tous les segments. Dans le même temps, la promesse d'améliorer l'EBITDAal subsiste au

même niveau (+3 %), alors qu'il n'y a aucun relai de croissance dans la stratégie actuelle. Quelles sont dès lors les sources de cette amélioration de l'EBITDAaL ?

Réponse :

Pour l'année 2025 le Groupe prévoit une croissance d'EBITDAaL d'environ 3 %, répartie de la manière suivante :

- France : croissance d'EBITDAaL 2025 légèrement supérieure à 2024 ;
- MEA : croissance élevée de l'EBITDAaL yoy, à au moins un chiffre ;
- Europe : croissance annuelle d'EBITDAaL faible à un chiffre ;
- Orange Business : réduction de moitié de la décroissance de l'EBITDAaL en 2025 et stabilisation en 2026.

Question 23. : Pourquoi les activités d'ASN (Alcatel Submarine Networks) ont-elles été rachetées par l'Etat français et non rapprochées d'Orange Marine ? Rapprocher les deux flottes, de tailles équivalentes, aurait pourtant du sens en termes d'efficacité opérationnelle. Ce rapprochement est-il encore envisageable dans l'avenir ?

Réponse :

Il n'appartient pas à Orange d'expliquer les raisons pour lesquelles l'État français a décidé de racheter ASN. Si les activités d'ASN et d'Orange Marine sont comparables sur la pose et la maintenance des câbles sous-marins, la stratégie d'Orange n'est pas en revanche de se diversifier dans le métier d'industriel équipementier qu'exerce aujourd'hui ASN via son activité de construction des câbles et de répéteurs. En tout état de cause, Orange Marine travaille d'ores et déjà régulièrement en partenariat avec ASN, notamment sur des projets de câbles sous-marins fabriqués par ASN et posés par Orange Marine.

Question 24. : Est-il envisagé qu'Orange France rachète des RIP – Réseaux d'Initiative Publique - (au-delà des RIP 1G) pour améliorer sa rentabilité à l'extinction du cuivre ?

Réponse :

Orange n'écarte pas la possibilité d'étudier des opportunités si elles devaient se présenter.

Question 25. : Compte tenu de ses difficultés, SFR a annoncé vouloir céder des actifs en France. Orange peut-elle et envisage-t-elle de se positionner pour racheter des activités ?

Réponse :

Orange est très attentif à l'évolution de la situation sur le marché, et le cas échéant, étudiera les options qui se présenteraient en fonction de leur faisabilité notamment réglementaire et afin de préserver au mieux ses intérêts et ceux de ses actionnaires. Le Conseil d'administration serait bien entendu saisi de tout projet en ce sens, ce qui n'est pas le cas à ce jour. Orange appelle de ses vœux une reconfiguration du secteur des télécoms en France et dans les pays européens, afin de créer les conditions d'une meilleure compétitivité des opérateurs face à leurs grands concurrents américains ou chinois – suivant en cela les conclusions des rapports de Mario Draghi et Enrico Letta.

Question 26. : Comment se fait-il que ce soit Bouygues Telecom, et non Orange, qui ait racheté La Poste Mobile ? Quelles en sont les conséquences en termes de parts de marché sur le segment « mobiles » en France ?

Réponse :

Orange est leader en parts de marché en France avec 33,5 % sur le mobile (B2C et B2B) fin 2024.

Le prix d'acquisition de La Poste Mobile par Bouygues démontre qu'ils envisagent des synergies très importantes. Cette acquisition pourrait leur permettre d'améliorer leur efficacité opérationnelle à travers une meilleure utilisation/remplissage de leur réseau mobile. Orange a déjà cette masse critique.

Question 27. : Question 14 : Quels plans concrets sont prévus pour redresser la dynamique commerciale en France, afin d'endiguer la stagnation du chiffre d'affaires (+0,4 %) et la perte de clients fixes (-31 000) ?

Réponse :

Le chiffre d'affaires global d'Orange France est passé de -1,4 % en 2023 (vs 2022) à +0,4 % en 2024 (vs 2023).

Cette évolution entre 2023 et 2024 s'explique par :

- Le chiffre d'affaires de la vente en gros aux autres opérateurs télécom (*wholesale*) qui a ralenti sa décroissance à -3,9 % en 2024 vs -8,5 % en 2023 ;
- Le chiffre d'affaires équipement qui a ralenti à +0,6 % en 2024 vs +5,3 % en 2023 ;
- Le chiffre d'affaires de la vente de détails (*retail services*) qui a ralenti de +1,6 % en 2023 à +1,4 % en 2024, en particulier sur le chiffre d'affaires des services télécom fixes et mobiles de détails hors RTC (*core retail*) qui est passé de +3 % à +2,6 % entre 2023 et 2024. Le marché grand public est resté stable à +3,2 % mais le marché ProPME est passé de +1,7 % à -0,5 % entre 2023 et 2024. Le chiffre d'affaires RTC a légèrement accéléré en termes de décroissance à -16,5 % en 2024 contre -15 % en 2023.

La perte de 31 000 clients mentionnée dans le texte de la question correspond au retard de parc cumulé au début d'année 2024 sur le marché grand public France. Un effort commercial conséquent, appelé « *Plan Remontada* » a permis de stabiliser le parc clients sur l'année complète, avec même une légère hausse de 4 000 clients. Cette remontée du nombre de clients est néanmoins contrebalancée par une perte de 35 000 clients sur le marché ProPME.

Pour les années à venir, les impacts de la bascule du cuivre vers la fibre, qui pèse fortement sur le chiffre d'affaires du marché en gros vont progressivement se réduire, et le Groupe poursuivra sa stratégie commerciale visant à maximiser sa captation de valeur sur le marché de détail.

Question 28. : Une politique de droits de douane élevés aura-t-elle une incidence sur l'activité d'Orange ? Si oui laquelle et comment la société prévoit-elle de s'en prémunir ?

Réponse :

Dans l'environnement macroéconomique actuel, le Groupe est confiant dans sa capacité de résilience avec un modèle économique et une exposition aux tarifs douaniers et à l'économie américaine limités.

Question 29. : Comment Orange prévoit-elle de réduire l'endettement élevé de MASORANGE (4,5 fois son EBITDA), tout en assurant sa compétitivité sur le marché espagnol face à des concurrents agressifs comme DIGI ?

Réponse :

MasOrange, qui est leader en parts de marché (volume) et en acquisitions de clients, a indiqué que son désendettement se fera par :

- Une solide performance commerciale (retail FY2024 +1,2 % et T1 2025 +1,3 %) ;
- La réalisation de synergies à la suite de la création de MasOrange (déjà environ 200 millions d'euros générés sur un an sur les 500 millions d'euros attendues en *run rate*, 4 ans après le closing).

MasOrange a communiqué sur un objectif d'endettement d'environ 2,75x à moyen-terme (et postérieurement au closing de la FiberCo).

Par ailleurs, le projet de création d'une FiberCo avec Zegona pourrait permettre d'accélérer le désendettement de MasOrange tout en optimisant le remplissage du réseau Fibre.

Enfin, l'activité B2B représente également un fort potentiel de croissance (25 % de part de marché sur le B2B vs environ 40 % sur le B2C).

Question 30. : Quelles stratégies spécifiques sont envisagées pour contrer le recul du chiffre d'affaires (-2,1 %) en Europe (hors France), notamment face à l'arrivée de nouveaux acteurs comme DIGI dans un nombre croissant de pays ?

Réponse :

La baisse du chiffre d'affaires en 2024 est principalement liée aux activités à faible marge, dont le wholesale (-14,4 %), l'IT&IS (-5,6 %) et les terminaux (-2,2 %), tandis que l'activité service télécom à plus forte marge poursuit sa croissance (+1,3 %).

Orange en Europe a mis en place plusieurs stratégies spécifiques pour adresser ces différents segments et retrouver la croissance de son chiffre d'affaires en 2025. En particulier, afin de maintenir la dynamique sur le cœur de métier et retrouver la croissance sur les terminaux mobile, les actions suivantes ont été mises en place :

- Segmentation des marques : Une différenciation claire entre les offres premium et low-cost pour justifier le pouvoir de tarification. Par exemple, en Belgique, une stratégie de segmentation des marques a été mise en place pour protéger les offres premium tout en répondant aux besoins des segments sensibles aux prix avec des marques comme Hey!;
- CVM (Customer Value Management) : Utilisation de l'intelligence artificielle pour personnaliser les offres et les communications, maximiser la valeur client (ARPU) et réduire le churn. Cela inclut des campagnes ciblées pour l'upsell, le cross-sell et la fidélisation ;
- Stratégie de distribution : Transformation de la distribution avec une digitalisation accrue et le développement de canaux alternatifs pour atteindre les clients de manière plus efficace et à moindre coût.

Par ailleurs, les mesures relatives au segment B2B sont les suivantes :

- Focus sur les PME et les solutions ICT : Développement de solutions spécifiques pour les petites et moyennes entreprises, notamment en 5G, fibre et services IT&IS. Ces plans d'actions sont principalement centrés sur la Pologne et la Roumanie.
- Investissements dans des secteurs adjacents où Orange peut tirer parti de sa relation de confiance avec les clients, comme la cybersécurité.

Enfin, pour le wholesale, Orange a développé des partenariats avec d'autres opérateurs pour maximiser l'utilisation des infrastructures existantes et générer des revenus supplémentaires.

Question 31. : Qu'est-ce qui explique que des acteurs comme Swisscom ou Deutsche Telekom performant beaucoup plus qu'Orange en Europe, qui reste un marché en croissance, notamment sur la digitalisation ?

- **Quelles leçons peut en tirer Orange ?**
- **Quels sont les points clefs de stratégie d'Orange pour améliorer la situation ?**

Réponse :

La performance des acteurs sur le marché européen nécessite une analyse spécifique sur les différents marchés :

- Swisscom bénéficie d'un marché domestique moins fragmenté et d'une régulation plus favorable ;
- Deutsche Telekom a une partie importante de son activité aux États-Unis, avec T-Mobile US, et a une performance plus contrastée en Europe, avec des positions solides d'opérateur historique notamment en Allemagne ou en Slovaquie, mais des situations plus difficiles en tant qu'opérateur mobile alternatif en Pologne ou en Roumanie.

Pour compenser les écarts de performance entre Orange en Europe et les principaux leaders sur ses marchés européens, un plan d'action a été conçu pour revaloriser la division Europe, basé sur une équation simple associant 4 axes :

- Croissance sur les marchés mature pertinents ;

- « Innovation & émotion » : avec l'innovation qui fait partie de l'ADN d'Orange, il s'agit de capter une part du potentiel de croissance en repensant l'approche commerciale et l'engagement client (Segmentation des marques, CVM, stratégie de distribution) ;
- Efficacité opérationnelle ;
- Effet de Taille.

Ce plan d'action doit permettre d'améliorer la transformation des revenus en cash, optimiser l'Operating Cash-Flow (EBITDAaL – Capex) et ensuite le free cash-flow grâce à une discipline rigoureuse sur les coûts (production, commerciaux et fonctions sièges) et les investissements (partage des réseaux, optimisation capacitaire).

Question 32. : Orange se sépare très régulièrement d'activités ou d'entreprises récemment rachetées, au motif « d'inadéquations stratégiques » ou de rentabilité insuffisante. Quelle est la stratégie de valeur qui guide Orange lors des rachats d'entreprises, et quelles actions d'intégration sont mises en œuvre pour que les acquisitions viennent nourrir la croissance organique du Groupe ?

Réponse :

La stratégie de valeur d'Orange est guidée par les 4 piliers du plan stratégique : Monétisation, Capitalisation, Centrage & Transformation et Croissance.

Dans tous les cas d'acquisition, Orange évalue les synergies liées au projet industriel sous-tendant l'opération.

Les divisions sponsor du projet d'acquisition ont la responsabilité de la planification et de l'exécution post-closing des actions d'intégration. La préparation de l'intégration et son implémentation sont effectuées en ligne avec les accords entre parties et conformément aux lois et réglementations applicables.

Les investissements d'Orange sont destinés à soutenir sa croissance. Son attention portée à la création de valeur durable est permanente et exige une gestion diligente de ses actifs.

Le Groupe utilise des outils de mesures de performance tels que le ROCE, le taux de rendement interne et de payback, avec une vision à long terme, et ce à tous les niveaux de prise de décision.

Sur la base de ces critères de création de valeur, Orange procède sans tabou à des examens réguliers de ses actifs, afin de prendre les décisions qui s'imposent y compris de désinvestissement, et aborde sans dogme le principe de la rotation des actifs, en gardant à l'esprit qu'un actif peut être monétisé, en partie ou en totalité, tout en poursuivant sa quête permanente de maximisation de la valeur inhérente à ses actifs et de réaffectation des ressources vers ses priorités clés.

Enfin, sa politique d'allocation du capital est disciplinée et soutient ses priorités stratégiques.

Question 33. : Sauf sur la cybersécurité, les résultats d'Orange Business ne sont toujours pas aux attendus. Quels sont les piliers de la stratégie d'Orange pour remonter la pente ?

Réponse :

Orange Business a respecté l'ensemble des engagements de son plan de transformation Lead The Future sur les exercices 2023 et 2024.

Orange Business a notamment divisé par quatre la décroissance de son EBITDA, passée de -25 % au second semestre 2022 à -6 % au second semestre 2024, tout en améliorant la satisfaction client et en amorçant la refonte de son portefeuille vers une nouvelle génération de produits platformisés.

Dans un contexte de mutation du marché télécom et de forte croissance du numérique, Orange Business poursuit sa transformation avec l'ambition d'être l'intégrateur réseaux et numérique de référence en Europe.

Sa stratégie s'articule autour de 4 piliers : la simplification et le recentrage de son portefeuille, la refonte de ses offres vers une nouvelle génération platformisée, accompagnée de services numériques de confiance, l'accélération de ses activités en cybersécurité et digital, et la simplification de son modèle opérationnel.

Le plan vise un retour à la croissance des revenus, porté par la cybersécurité, l'intelligence artificielle, le cloud et les services numériques de confiance, ainsi que les services télécoms de nouvelle génération.

Question 34. : Quels sont les plans pour pérenniser la croissance rapide en Afrique et au Moyen-Orient (+11,1 % du CA), notamment dans les segments Data (+22 %) et Orange Money (+19 %) ?

Réponse :

La croissance de la data restera soutenue en raison d'une demande croissante liée à une forte démographie (+3 % par an), une faible pénétration de l'internet mobile (45 %), un taux d'équipement en smartphones encore limité (51 % prévu en 2024) et une évolution forte des usages des clients vers plus de services digitaux.

Les investissements stratégiques d'Orange permettent de densifier et d'étendre la couverture réseau y compris dans les zones rurales jusqu'ici non couvertes, de développer les infrastructures critiques (Data Centers, câbles terrestres et sous-marin, FTTX...) et de répondre à une consommation data en forte hausse.

Orange Money continue de croître avec une augmentation de 22 % de son chiffre d'affaires et une base de 40 millions de clients. Les réservoirs de croissance sont toujours existants, que ce soit au sein de sa base client (1 client telco sur 4 utilise les services Money) ou en mode OTT, indépendamment de l'opérateur télécom. Les relais de croissance incluent le transfert international, le nano-crédit et le paiement marchand, qui connaît une forte expansion avec plus d'un million de commerçants acceptant Orange Money. L'évolution vers un modèle fintech garantira une expérience client fluide et innovante. Outre la data et Orange Money, OMEA mise également sur des initiatives comme Max it, sa « super-app » en forte expansion (20 millions de clients aujourd'hui, 40 millions d'ici fin 2025 et 100 millions en 2030), le développement du B2B ainsi qu'Orange Energies pour répondre aux besoins énergétiques critiques sur la région.

Question 35. : Le Groupe Orange a développé avec succès pendant plus de 15 ans une filière rentable sur la TV et la distribution de vidéo auprès de millions d'abonnés, complétée par le succès du lancement de la publicité ciblée sur cet écran en France. Cette réussite a été permise grâce à une vision : celle du contrôle par le Groupe Orange du logiciel du décodeur TV, seul garant des revenus, de la confidentialité et la détention des données de ses clients.

Dans une période où les Etats-Unis remettent en cause leurs alliances avec les pays Européens, des réflexions sont menées en vue de s'appuyer sur Google et son logiciel décodeur (Android TV) pour fournir le même service. Utiliser Android TV, c'est partager avec Google les revenus générés, et les données de nos clients, en offrant à Google l'opportunité de les utiliser pour alimenter notamment ses modèles d'intelligence artificielle.

Alors que la consommation de contenus vidéos est en forte croissance, Orange envisage-t-elle de perdre son indépendance en passant sur Android TV, au risque de devoir partager les revenus générés et de perdre une opportunité d'investir en Europe sur ce qui deviendra un enjeu de demain avec l'IA ?

Réponse :

L'adoption d'Android TV comme système d'exploitation par défaut pour les décodeurs TV d'Orange soulève des enjeux de souveraineté. Google impose en effet des contraintes techniques, et sa propre roadmap de mises à jour logicielle requiert l'intégration obligatoire de ses services (YouTube, Play Store, Assistant), restreint l'introduction de technologies concurrentes aux siennes et enfin collecte des données d'usage des services.

Cependant, Android TV présente aussi des avantages importants : un *operating system* (« OS ») stable et mature, une réduction significative des coûts de R&D, un accès à un écosystème de plus de 10 000 applications via le Google Store, et une simplification de la mise à disposition de nouvelles apps de streaming pour les abonnés d'Orange. Le programme « Operator Tier » requiert en outre des opérateurs TV une personnalisation poussée de l'interface permettant le maintien d'un lien direct avec leurs abonnés.

Orange a déjà opté pour Android TV dans plusieurs pays européens hors France, tirant profit de son pouvoir de négociation pour atténuer certaines obligations. En France, le Groupe privilégie l'OS développé par Soft@Home afin de préserver une indépendance stratégique. À l'avenir, la montée en

puissance des Smart TVs devrait redistribuer les cartes, en diversifiant les points d'accès aux services TV d'Orange et en limitant les conséquences du recours à Android TV.

Question 36. : Dans un monde où la géopolitique se complique, où la dépendance à la technologie américaine interroge, où le Foreign Intelligence Surveillance Act et le Cloud Act autorisent un accès extra territorial et systématique aux données stockées et traitées par des entreprises américaines, y compris les données localisées en Europe et des logiciels installés « on premise » (exploités sur les serveurs et les systèmes de l'entreprise), n'est-il pas temps pour Orange de reconsidérer plus largement sa politique de solutions logicielles et d'hébergement, très largement confiée à des entreprises états-uniennes, pour se garantir de risques économiques et/ou d'interruption de services, qui ne peuvent plus être écartés compte tenu de la gouvernance actuelle Outre-Atlantique ?

Orange dispose de compétences internes en capacité d'orchestrer des solutions open source, favorables à la souveraineté nationale, moins coûteuses énergétiquement et plus favorables socialement (emplois, conditions de travail).

- **Le Groupe peut-il réintroduire dans le fonctionnement de l'entreprise des outils autonomes, robustes et maintenus par Orange lui-même et/ou des acteurs français/européens ?**
- **Est-il possible de cartographier les solutions déployées en Open Source suite au programme Open Source lancé au T1 2024 dans le cadre des travaux de la Fédération IT ?**
- **Des migrations à grande échelle vers des bases de données Open Source ont été prévues en 2024 et 2025, est-il possible de connaître l'état des lieux de ces migrations ?**

Réponse :

Sur le plan de l'hébergement, des solutions comme Bleu ou Cloud Avenue et des solutions Cloud labellisées « secnumcloud » pour la géographie France, ont été construites pour répondre à ces sujets. Sur le volet logiciel, l'open source est un point clé de la stratégie IT d'Orange. Pour tout projet, une alternative Open Source aux solutions éditeurs est considérée. Une migration d'une solution Editeur vers une solution combinant Open Source et développements internes est d'ailleurs en cours dans un pays en Europe.

Le Groupe propose un catalogue d'offres recensant l'ensemble des solutions Open Source à l'ensemble de ses filiales.

Question 37. : L'analyse montre que la baisse constante des effectifs opérée par Orange, notamment en France et en maison mère, ne se traduit pas par une baisse de la force au travail. Dans les faits, les personnels supprimés sont remplacés par de la sous-traitance (pour environ 80 % des tâches considérées comme « simples ») et des délocalisations. Alors qu'Orange revendique des ambitions élevées en matière de RSE ne serait-il pas plus socialement responsable de conserver les emplois en interne, au plus près des clients (donc pour la France pas seulement en Ile de France où sont concentrés 40% des effectifs) ? Outre la violence sociale engendrée par les programmes de réduction d'effectifs, la qualité de service ne serait-elle pas plus aisément pilotable avec des équipes intégrées ?

Réponse :

En février 2025, la direction d'Orange et les organisations syndicales représentatives (CFDT F3C, CFE-CGC Orange, CGT FAPT) ont signé à l'unanimité un accord portant sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) pour le Groupe en France pour la période 2025-2027. Cet accord permet d'anticiper les besoins en effectif, métiers et compétences, afin de répondre aux défis du Groupe dans un contexte d'évolution économique, concurrentiel et technologique fort.

S'agissant de l'évolution des effectifs du Groupe, Orange s'appuie sur une approche globale de gestion des métiers, emplois et compétences et mène un exercice de planification stratégique des emplois (Strategic Workforce Planning – SWP) pour anticiper, prioriser et définir les politiques RH et plans d'action induits par le plan stratégique Lead the Future.

Le contexte économique est aujourd'hui contraint et impose à la fois de poursuivre la décroissance des effectifs en France sur les activités historiques (en raison de la fermeture du cuivre ou de la transformation des dynamiques de marché), tout en renouvelant les compétences en recrutant là où cela est le plus

nécessaire, notamment pour les activités dites « en croissance » (la GEPP en France a par exemple pour objectif de réaliser 6 000 embauches en CDI d'ici à 2027), ou encore dans certaines zones du Groupe en forte dynamique, en Afrique et au Moyen-Orient.

Le recours à la sous-traitance est régulièrement examiné en termes de cohérence globale et d'impact sur la stratégie relative à l'emploi. Celle-ci peut parfois permettre de gagner en flexibilité et donc aussi de renforcer son pilotage de la qualité de service, en pouvant par exemple, pour les activités liées aux réseaux, renforcer les moyens humains vers les zones les plus accidentogènes. Le groupe Orange est par ailleurs extrêmement attentif au pilotage de ses sous-traitants pour garantir l'efficacité et une qualité de service optimale.

Question 38. : La Direction d'Orange s'est félicitée de la signature de l'accord GEPP (Gestion des emplois et des parcours professionnels) 2025-2028. L'impact sur les effectifs a-t-il été mesuré établissement par établissement ? Le risque sur le RTC (maintenance du réseau, mais surtout décommissionnement du cuivre) n'est-il pas exacerbé par les départs potentiels en TPS (Temps partiel seniors) ?

Réponse :

S'agissant de la France, la direction d'Orange et les organisations syndicales représentatives (CFDT F3C, CFE-CGC Orange, CGT FAPT) ont signé à l'unanimité en février 2025 un accord portant sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) pour le Groupe en France pour la période 2025-2027 permettant d'anticiper les besoins en effectif, métiers et compétences, afin de répondre aux défis du Groupe dans un contexte d'évolution économique, concurrentiel et technologique fort.

Le lancement du nouveau TPS pour la période 2025-2028 s'effectue sur la base du volontariat ce qui ne permet pas de mesurer un impact établissement par établissement. Par ailleurs, l'accord porte une vigilance particulière à la charge de travail et la transmission des savoirs.

En France, le plan de fermeture du réseau cuivre d'Orange prévoit un échelonnement par « lot » sur plusieurs années. Le décommissionnement est aujourd'hui assuré opérationnellement par les UCI (Unité Client et Industrielle) et essentiellement porté par des techniciens internes, avec une planification des ressources pour respecter le calendrier de fermeture. En effet, les conditions de la fermeture du réseau cuivre sont aujourd'hui encadrées par l'Arcep et font l'objet d'échanges réguliers avec les différentes parties prenantes, l'État et les différents opérateurs.

Question 39. : Le Rapport Annuel Intégré 2024 affiche la volonté d'avoir « des collaborateurs pleinement engagés » : <https://rai.orange.com/fr/rai2023/cap-sur-notre-ambition/des-collaborateurs-pleinement-engages/>. Cependant l'enquête « Voice-Up » 2025 montre une baisse significative de l'engagement des personnels en France (dilué par la mise en avant de pourcentages globaux dans le DEU 2025). Et si le RAI 2024 indiquait que « les réponses de nos salariés à Voice-Up sont précieuses, elles guident notre réflexion et nos actions futures et sont au cœur de nos décisions », les personnels ont découvert avec stupéfaction l'usage pratique qui en est fait cette année. Après une pression soutenue pour que le taux de réponses soit satisfaisant pour la Direction, il a été constaté que les parts variables sont dégradées... en raison des résultats médiocres du sondage !

- Est-ce à dire que les collaborateurs sont coupables de s'exprimer sur leurs conditions de travail ?
- Est-ce compatible avec la culture d'entreprise d'Orange (attentionnés, responsables, audacieux) ?
- Quel est in-fine l'objectif de Voice-Up ?
- Comment est-il prévu de remédier à la situation ?

Réponse :

L'objectif d'écoute régulière des salariés répond à l'un des enjeux majeurs de la politique « santé et sécurité au travail », qui est le bien-être au travail des salariés, ou la façon dont les salariés perçoivent leurs conditions de vie au travail.

S'agissant des résultats de Voice Up 2025, le taux d'engagement est stable au niveau Groupe (71 %) malgré la baisse en France. 79 % des salariés du Groupe sont fiers de leur entreprise et 82 % recommandent les produits et services d'Orange. Cependant, dans un contexte économique en forte mutation, les salariés ont exprimé leur besoin d'être rassurés sur l'avenir de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation.

S'agissant de la performance collective au titre de 2024, l'enquête d'engagement Voice-Up faisait l'objet d'indicateurs de performance déclinés dans la Part Groupe et dans les Parts Divisions, en particulier celle d'Orange France.

Le fait d'inclure des indicateurs liés aux enquêtes d'engagement des salariés dans la rémunération variable fait partie des bonnes pratiques en vigueur dans les grands Groupes. Cette approche a démontré son efficacité pour améliorer l'engagement des salariés en incitant les cadres managers à mieux écouter le ressenti de leurs équipes et à définir et mettre en œuvre des plans d'action concrets pour améliorer les conditions d'emploi et de bien-être au travail.

Question 40. : Le document d'enregistrement universel 2024 (https://gallery.orange.com/_h/yHOrUh - page 513), montre une dérive du ratio d'équité de la rémunération entre les dirigeants de l'entreprise et les personnels. Si la rémunération de Stéphane Richard (PDG) représentait environ 32 fois le salaire moyen des personnels d'Orange SA en 2021 et 2022, le score bondit pour Christel Heydemann (DG) : 43 fois le salaire moyen en 2023, 46 fois en 2024.

Comment se justifie une telle évolution ? N'est-elle pas de nature à défavoriser l'engagement des personnels, qui ont de moins en moins le sentiment d'être « embarqués dans le bateau », qu'il s'agisse de leurs conditions de travail ou de leur rétribution ?

Par ailleurs, sur la même page du DEU, l'évolution de la rémunération moyenne et médiane des salariés d'Orange SA n'est pas mentionnée pour les années 2023 et 2024. Comment est-ce possible et pouvons-nous avoir ces chiffres synthétiques ? (qui confirmeront sans doute que la rémunération des personnels n'évolue pas au même rythme que celui de la Directrice générale (+14% entre 2023 et 2024)).

Réponse :

Le ratio d'équité 2024 est publié selon les préconisations de l'Afep dans le document d'enregistrement universel (voir p. 513 du DEU 2024).

Concernant la Directrice générale, la comparaison des ratios 2024 et 2023 doit prendre en compte le fait que 2024 est la première année pour laquelle elle a perçu une part variable calculée sur la base d'une année de salaire brut complète (année 2023). Par ailleurs, la part variable versée en 2023 au titre de 2022 avait été proratisée (9/12èmes).

Enfin, il est rappelé que la rémunération de la Directrice générale d'Orange se situe à la 38^{ème} place de l'ensemble du CAC40 (source Boracay, chiffres 2023) et que l'historique des NAO (négociations annuelles obligatoires) comparé à l'évolution de l'inflation depuis 2015, montre que les budgets des NAO ont été supérieurs à l'inflation constatée (+29,5% vs +18,8%).

Question 41. : Plusieurs références à des documents du CESE font état de l'importance croissante des risques physiques mais aussi psycho-sociaux liés au changement climatique, notamment via l'avis rendu en 2023 sur le sujet.

https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2023/2023_10_sante_environnement.pdf / <https://www.lecese.fr/travaux-publies/prevention-en-sante-au-travail-defis-et-perspectives>

Quel dispositif prévoit l'entreprise pour la protection des salariés y compris en matière de risques liés à l'éco-anxiété et aux conflits potentiellement éthiques éprouvés par les salariés dans certaines de leurs actions ?

Réponse :

Orange a en place des dispositifs robustes de prévention et d'accompagnement des risques psychosociaux dans le cadre de son dialogue social. Les moyens mis en œuvre n'ont jamais baissé, au

contraire. Le Groupe reste et restera très attentif aux différents signaux remontant du terrain et reste mobilisé chaque jour à l'écoute des salariés.

La fréquence et l'intensité des phénomènes météorologiques liés au changement climatique actuel (inondations, tempêtes, vagues de chaleur) mettent en évidence la nécessité de renforcer la culture de prévention des risques professionnels. Des conditions de travail sûres et sereines sont plus que jamais le socle indispensable à la réalisation des activités d'Orange et à sa performance. Elles favorisent l'épanouissement et le sens au travail de chacun, leviers d'engagement, d'attractivité et de fidélisation des salariés

Dans le cadre de ses activités, Orange intègre donc de façon plus systématique les risques physiques liés aux conséquences du changement climatique et différents projets ont été initiés pour appréhender les impacts liés au changement climatique sur ses opérations.

Afin de prévenir d'éventuels risques liés à l'éco-anxiété ou aux risques éthiques des salariés, une des réponses passe par la promotion d'une politique de réduction de l'empreinte carbone. Orange a pris l'engagement d'être « Net Zéro Carbone » à l'horizon 2040. Cet engagement fait évoluer certains choix en termes d'investissements liés à son activité. La mise en œuvre d'actions pour limiter les effets des activités du Groupe sur le changement climatique est également en cours. Pour gérer les autres risques de transition (tension sur le marché de l'énergie, litiges et risques opérationnels liés à la difficulté d'adapter ses infrastructures et ses activités au changement climatique), Orange développe principalement une politique d'achats responsables et cherche à sécuriser ses chaînes logistiques. Orange est résolument engagé à décarboner son approvisionnement en énergie et, à ce titre, a recours à des contrats d'approvisionnement en énergie renouvelable principalement en France et dans certains pays d'Europe.

Question 42. : Face aux conditions climatiques qui peuvent devenir extrêmes à certaines périodes de l'année :

- **Quelle est la part des salariés amenés à travailler dans ces situations ?**
- **Quels sont les plans d'action pour préserver leur santé et leurs conditions de travail ?**

Réponse :

Le sujet de l'impact du dérèglement climatique sur les conditions de travail est l'un des sujets prioritaires santé sécurité. Orange a mis en place plusieurs actions de sensibilisation notamment :

- Lors du séminaire santé sécurité Groupe 2024 qui regroupait l'ensemble des acteurs prévention du Groupe ;
- En s'associant à la journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, le 28 avril dernier, qui avait notamment pour thématique la prévention des risques climatiques ;
- En diffusant à ses salariés les consignes de prévention pour avoir les bons réflexes au quotidien lors des journées inhabituellement chaudes, ou encore les consignes pour se préparer aux risques d'inondation pour les populations résidentes dans ces zones.

Question 43. : Lors des deux dernières Assemblées Générales, il a été précisé qu'Orange doit transformer son modèle d'affaires pour être plus résilient et performant. Des institutions diverses et notamment le CESE interrogent ces questions à travers l'exposé de controverses, notamment sur les enjeux de sobriété et de « post croissance ». <https://www.lecese.fr/actualites/transition-ecologique-croissance-vs-decroissance-de-quoi-parle-t-le-cese-adopte-son-etude-d-analyse-de-controverse>

- **L'entreprise se prépare-t-elle à des nouveaux modèles disruptifs par rapport au modèle actuel ?**
- **Comment prévoit-elle de concilier à terme enjeux économiques et enjeux RSE ? Prévoit-elle, notamment, potentiellement avec ses pairs, des nouveaux modèles d'affaires en totale rupture avec l'existant, axés sur les services notamment ? Peut-on à ce titre mettre en avant la notion d'« opérateur de service essentiel/vital » et la rendre valorisable aux yeux des actionnaires, ceci en accompagnant notre raison d'être ?**

- *Un collectif prospectif des acteurs télécom serait-il de nature à favoriser la transformation du modèle d'entreprise des opérateurs, français voire européens, ceci dans un contexte de profondes mutations liées aux risques environnementaux et aussi aux dépendances ?*
- *Orange travaille-t-elle à une mutualisation complète des infrastructures mobiles qui permettrait des gains CO2 très conséquents sous certaines conditions (précisées dans les scénarios Ademe-Arcep) ?*
- *En tant qu'acteur majeur des opérateurs télécoms, peut-on obtenir la position du réglementeur quant à l'impact carbone lié aux licences devant être renouvelées et aux potentielles nouvelles licences 6G ?*

Réponse :

1. Transformation du modèle d'affaires et résilience

Orange, en tant qu'acteur majeur du secteur tech-telco, s'engage à transformer son modèle d'affaires en intégrant des principes de durabilité au cœur de ses opérations. Le plan stratégique « Lead the Future » illustre cette volonté, en plaçant l'innovation et la responsabilité sociale et environnementale (RSE) au centre de sa stratégie. Pour Orange, mettre en place une stratégie RSE ambitieuse garantit la pérennité et la performance de l'entreprise en lui permettant de s'adapter aux évolutions du marché, aux attentes des parties prenantes et aux contraintes soulevées à la fois par le changement climatique et la transformation des modèles de production (transformation du mix énergétique, développement de la circularité).

2. Conciliation des enjeux économiques et RSE

La RSE est, pour un opérateur comme Orange, dans la plupart des cas génératrice de valeur. Les actions mises en place pour minimiser l'impact environnemental d'Orange s'appuient sur deux grands leviers : diminuer le volume des produits et services utilisés par Orange pour réaliser ses activités (énergie, équipements, prestations) et diminuer l'intensité carbone de ces produits et services tout au long de la chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants, usages des clients). La diminution des volumes a un impact bénéfique sur le coût. Il en est de même de la décarbonation des produits lorsqu'elle est liée à l'économie circulaire ou à la substitution d'énergie fossile par de l'électricité issue des panneaux solaires (cf. situation en Afrique).

Les actions mises en place en matière d'inclusion et la confiance numérique contribuent à développer le marché du numérique là où Orange est présent et développe la préférence de marque pour Orange, ce qui a un effet bénéfique sur la perception d'Orange par les clients.

Enfin, développer une stratégie d'adaptation au changement climatique est de façon évidente bénéfique pour pérenniser la capacité d'Orange à conduire ses activités de manière efficace alors que le changement climatique est une certitude aujourd'hui et dans les années à venir.

3. Nouveaux modèles disruptifs

L'entreprise explore des modèles disruptifs, notamment en développant l'économie circulaire. Orange s'est fixé des ambitions bien au-delà des objectifs que se fixe la GSMA par exemple sur ce sujet.

Par ailleurs, Orange a fait le choix de travailler en partenariat avec ses principaux fournisseurs pour décarboner sa chaîne de valeur. Orange a lancé en 2024 le programme *Partners to Net Zero Carbon* (PTNZC) pour engager les fournisseurs d'Orange à l'échelle du Groupe dans une démarche active de décarbonation. Ces partenariats amènent Orange à reconsidérer sa relation avec les fournisseurs en lien avec la décarbonation.

4. Mutualisation des infrastructures mobiles

Orange est également un acteur majeur de la mutualisation des infrastructures mobiles en Europe, que ce soit en France notamment dans le cadre du programme New Deal ou dans les autres pays européens avec des associations avec d'autres opérateurs à l'échelle des pays. En zone MEA, Orange s'est récemment engagé dans une Joint Venture avec Vodacom pour déployer des sites mobiles en commun en République Démocratique du Congo.

La mutualisation des sites mobiles est une priorité pour Orange. Elle permet de réaliser des économies significatives de coûts pour le déploiement et l'énergie, ce qui se traduit par une minimisation des émissions carbone. Cette stratégie est alignée avec les recommandations des scénarios Ademe-Arcep, visant à réduire l'impact environnemental des opérations. Cependant, Orange n'a pas aujourd'hui de plan pour une mutualisation complète de l'ensemble de ses infrastructures mobiles.

5. Collaboration avec les pairs

Tout en veillant au strict respect des règles de la concurrence, Orange a une longue tradition de collaboration avec ses pairs, notamment dans le domaine RSE. Orange est membre actif au sein de l'UIT, de la GSMA et est membre fondateur de la Joint Alliance for CSR (JAC).

Dans le cadre de ces coopérations Orange travaille à renforcer la durabilité du secteur des télécommunications en précisant les méthodologies de mesures de l'impact (UIT), en promouvant l'économie circulaire et le parangonnage des opérateurs sur des critères RSE partagés (GSMA) et incitant les fournisseurs à la décarbonation et au respect des droits humains (JAC).

6. Position du régulateur sur l'impact carbone

Orange engage un dialogue avec les régulateurs sur l'impact carbone des licences, notamment pour les renouvellements et les futures licences 6G. L'entreprise est proactive dans la recherche de solutions pour minimiser son empreinte carbone tout en respectant les exigences réglementaires et contribue régulièrement à des études et échanges sous l'égide de l'ARCEP. Orange a pris des positions très fortes sur la 6G afin qu'elle soit conçue avec une optique RSE.

En résumé, Orange est déterminé à mettre en place une stratégie RSE ambitieuse. Cette stratégie est génératrice de valeur à court terme et de pérennité de la performance à moyen terme. L'entreprise s'engage à innover, à travailler en partenariat avec ses parties prenantes et à collaborer avec ses pairs et à intégrer des pratiques responsables dans toutes ses opérations.

Question 44. : Les crises environnementales se multiplient, Valence en octobre 2024, ou encore Mayotte en mars dernier pour ne citer que ces deux crises majeures,

- **Comment prévoit-on de garantir la tenue de nos infrastructures (stratégie d'adaptation) ?**
- **De manière générale, quelles sont à date les analyses de vulnérabilités de l'entreprise ?**

Réponse :

L'adaptation au changement climatique est un des volets de la politique environnement et énergie d'Orange (disponible en ligne, <https://gallery.orange.com/h/FPee3T>). La politique et les plans d'actions sont décrits dans le DEU (voir sections 4.2.1, 4.2.3, particulièrement 4.2.3.6 Gestion des IRO liés à l'adaptation au changement climatique).

Orange s'est doté d'un outil qui permet d'évaluer l'évolution de l'exposition aux aléas climatiques sur son emprise géographique en fonction de scénarios du GIEC à horizon 2030, 2040 et 2050. Une analyse globale à l'échelle d'un pays et avec une maille à l'échelle du quartier (ou plus fine pour certains types d'aléas) est disponible sur l'ensemble des pays. Cette analyse est complétée par une étude sur la localisation de sites d'Orange jugés comme particulièrement sensibles (sites réseaux à fort impact, sites tertiaires importants). Les données d'évolution de l'exposition aux aléas à l'échelle d'un quartier sont utilisées pour évaluer l'exposition à des risques globaux, particulièrement pour les salariés et sous-traitant (avec une attention particulière sur les risques liés à la chaleur, vague de chaleur ou stress thermique). Les données plus précises sont utilisées pour définir l'évolution de la vulnérabilité des infrastructures critiques. Cette étude est forcément locale, la vulnérabilité dépendant de la configuration précise de l'infrastructure sur son site.

Les travaux d'analyse de vulnérabilité sont en cours par les pays où Orange opère via une collaboration entre les directions technique, ressources humaines, environnement et sécurité qui gèrent la continuité d'activité. En fonction des analyses, site par site ou ville par ville des procédures opérationnelles et des adaptations d'infrastructures seront définies et intégrées dans un plan d'adaptation.

Question 45. : Face à la pénurie envisagée de matériaux (métaux, terres rares...), vous avez réalisé une étude de dépendance en 2023. Quels sont les résultats de cette étude de dépendance, notamment dans le cadre des évolutions géopolitiques récentes et de l'accélération des questions de pénuries occasionnant des contraintes potentielles d'approvisionnement, notamment en Europe ?

Réponse :

Orange est une entreprise de services qui acquiert ses équipements auprès de fournisseurs dont leurs propres chaînes de valeur sont longues et complexes, ce qui l'expose indirectement aux marchés des métaux.

En 2023, Orange a mis en place un groupe de travail interne pour évaluer l'empreinte matière de ses actifs et le niveau d'exposition aux risques. En 2024, les études ont porté plus particulièrement sur six métaux, le germanium, le gallium, l'aluminium, le cuivre, l'étain, l'or. L'analyse à date montre que l'exposition financière face à un risque de tension reste faible pour Orange sur le germanium et le gallium, deux métaux pour lesquels la Chine impose des restrictions. Dans le contexte géopolitique actuel, avec les restrictions d'exportation appliquées par la Chine, le germanium et le gallium restent certainement pour Orange les deux métaux les plus à suivre (car le raffinage dépend quasi exclusivement de la Chine), ainsi que le cuivre (tension sur la ressource) mais dans les faits, Orange ne constate ni impact sur les prix des équipements ni de tension sur l'approvisionnement de ces équipements.

Pour atténuer ces risques, Orange a initié des actions visant à diversifier ses sources d'approvisionnement et à renforcer la traçabilité des matériaux utilisés dans ses produits. L'entreprise s'engage également à collaborer avec ses fournisseurs pour promouvoir des pratiques d'économie circulaire, favorisant ainsi le réemploi et le recyclage des matériaux. Ces démarches visent à garantir la durabilité de la chaîne d'approvisionnement tout en répondant aux exigences croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Orange maintient également une veille active sur le sujet des métaux critiques, notamment via sa présence active aux réunions du COMES (Comité pour les métaux stratégiques) et à des groupes de travail proposés par l'OFREMI (Observatoire français des ressources minérales pour les filières industrielles) et par le ministère de la transition écologique.

L'utilisation des métaux recyclés (notamment l'aluminium) dans les équipements électriques et électroniques est un des leviers permettant de réduire la pression sur les ressources métalliques. D'autre part, les méthodologies d'écoconception suivies en interne comme par les fournisseurs d'Orange vont contribuer également à un usage de plus en plus raisonné de ces métaux critiques.

Question 46. : *Le décommissionnement du réseau cuivre va libérer une quantité non négligeable de ce métal clef pour de nombreuses applications.*

- ***Comment Orange organise la valorisation de la collecte des matériaux nous appartenant ? notamment le cuivre ?***
- ***Est-il prévu, à travers les filières de recyclage, que ces matériaux soient conservés pour nos besoins propres, pour les besoins d'activités en France ou en Europe ?***
- ***Alors que certains recycleurs se voient parfois sommés de vendre hors de France un métal parfaitement retraités, comment Orange peut-elle se garantir contre tout transfert de ces matériaux à l'extérieur du territoire français ou européen ?***

Réponse :

Orange met en place un processus industriel pour la dépose, le transport et le recyclage du cuivre avec pour horizon le démantèlement total du réseau de cuivre d'ici à 2032.

Orange a, par le passé, conservé les câbles déposés pour faire des stocks en cas de besoin de maintenance pour le réseau cuivre (en cas de pannes ou d'intempéries) ; avec la fermeture du réseau et la bascule sur la fibre, ce besoin va progressivement s'éteindre. Le Groupe revendra donc ce cuivre. Il a lancé un appel d'offre auprès de recycleurs.

Question 47. : *L'intelligence artificielle et la « cloudification » ont des impacts sur les émissions carbone (le déploiement des datacenters et la puissance de calcul nécessaires consomment des équipements et de l'énergie).*

- ***Quelles sont les impacts déjà observés et à venir sur les émissions scope 3 d'Orange, pour l'IA et pour le cloud ? De quelle manière ces consommations additionnelles se répercuteront sur les bilans CO2 d'Orange ?***

Réponse :

Orange considère que l'IA est une opportunité y compris en termes de maîtrise des impacts environnementaux quand elle est utilisée pour gérer son réseau. L'IA utilisée n'est souvent pas générative et les gains qu'elle apporte sont supérieures à la consommation de ressources ou d'énergie qu'elle engendre. Orange développe des cas d'usage de l'IA pour minimiser la consommation énergétique, particulièrement du réseau mobile, ou pour améliorer l'efficacité opérationnelle de la maintenance du réseau, diminuant ainsi le nombre d'intervention et donc les kilomètres parcourus par les techniciens ou le remplacement inapproprié de matériel. Par ailleurs Orange développe un « carbon index » pour faire une analyse de type TCO (Total Cost of Operation) carbone qui va permettre de déterminer pour chaque cas d'usage de l'IA par Orange l'impact positif et négatif sur les émissions de CO2 du Groupe afin d'aider à l'arbitrage quant à leur mise en œuvre.

Orange offre aussi à ses clients des solutions IA via Orange Business avec son offre Live Intelligence (voir <https://www.orange-business.com/fr/solutions/collaboration-teletravail/live-intelligence>). Dans ce cadre Orange cherche d'une part à éclairer ses clients sur les impacts environnementaux des usages des solutions qu'il leur propose et à diminuer cet impact (voir <https://www.orange-business.com/fr/blogs/ia-frugale-maximiser-lintelligence-minimiser-couts-et-emissions>).

Que ce soit pour ses besoins propres ou pour ceux de ses clients, Orange a développé une expertise sur la maîtrise des impacts environnementaux, par exemple en travaillant sur l'optimisation du Machine Learning avec des résultats probants (voir <https://hellofuture.orange.com/fr/khiops-le-machine-learning-simple-et-automatise/>). Orange contribue de plus activement aux travaux de recherche sur la frugalité de l'IA (voir https://www.researchgate.net/publication/390920260_Frugal_AI_Introduction_Concepts_Development_and_Open_Questions). Afin de continuer à progresser sur la frugalité de l'IA et de collaborer avec des nombreuses entreprises ou centres de recherches sur ce point, Orange a rejoint dès son lancement la coalition pour l'IA durable (<https://www.sustainableaicoalition.org/coalition/>).

En ce qui concerne le décompte de l'utilisation de l'IA par Orange dans son bilan carbone deux cas se présentent. Si l'IA tourne sur des serveurs Orange, l'impact est intégré naturellement dans les scopes 2 et 3 d'Orange. Si l'IA tourne sur des serveurs de partenaires externes, les coûts d'usage sont transformés en carbone en utilisant un facteur d'émission monétaire, les informations disponibles auprès des prestataires ne permettent pas d'avoir une vision plus précise.

Question 48. : Orange utilise de nombreuses IA dans son écosystème, tant interne qu'avec ses clients et fournisseurs. Les standards de bonne pratique que constituent les normes ISO/IEC 27001 (gestion de la sécurité de l'information) et l'ISO/IEC 27701 (extension au RGPD) sont-ils systématiquement appliqués ? Si non pourquoi et dans quels délais allez-vous le faire ?

Réponse :

L'Intelligence Artificielle est une technologie qui s'inscrit dans le cadre des projets et des processus associés des différentes filiales, au même titre que d'autres technologies. A ce titre, sa mise en œuvre répond aux standards, codes de conduite, processus, mis en place pour les projets chez Orange, en particulier pour ce qui est de la sécurité, de la sécurité de l'information, de la protection des données et des données personnelles. Les filiales mettant en œuvre des certifications ISO/IEC 27001 ou ISO/IEC 27701 doivent étendre cette certification à la mise en œuvre d'Intelligence Artificielle le cas échéant.

Orange participe aux travaux d'Orange Europe et de la GSMA. Orange reste particulièrement attentif aux référentiels en cours de préparation au niveau français et européen, dans le cadre de l'entrée en vigueur de l'AI Act et à la production par les autorités de documentations permettant aux entreprises d'aider à la mise en conformité.

Orange étudie la certification de services au regard du standard ISO/IEC42001 qui représente une reconnaissance de la mise en place d'un système de gestion pour l'intelligence artificielle. Cette certification a pour vocation une gestion rigoureuse et éthique des systèmes d'IA en mettant en place des pratiques responsables et transparentes, tout en garantissant une maîtrise des risques liés à l'IA, comme les biais algorithmiques ou les problèmes de confidentialité.

Question 49. : En 2023, dans le cadre du programme OSCAR, Orange a utilisé près de 1 % de son budget d'investissement en équipements actifs réseaux et IT pour acquérir des équipements reconditionnés dans le cadre de ce programme.

Alors que l'objectif est d'atteindre 10 % en 2025, où en est Orange actuellement ? Pourquoi ce programme n'est-il pas plus performant ? Est-il envisagé de développer des programmes mutualisés avec d'autres acteurs du secteur pour accélérer sur ce sujet d'économie circulaire ?

Réponse :

Orange recherche le développement de l'économie circulaire à travers de nombreuses initiatives qui visent notamment à favoriser le ré-emploi, tant pour limiter son empreinte carbone, que pour préserver les ressources. Le développement du programme OSCAR (Orange Sustainable & Circular Ambition for Recertification) y participe. Son succès repose à la fois sur une révision de la politique industrielle de déploiement et de gestion des réseaux d'Orange, ainsi que sur des modalités d'acquisition des équipements.

Il nécessite un référentiel unifié des équipements, facilitant leur gestion, la rationalisation des configurations, en cours de complétude, et l'établissement de nouveaux critères de renouvellement des équipements dans les réseaux. Orange travaille à l'engagement contractuel des fournisseurs pour fournir des équipements reconditionnés (à date, Nokia, Ericsson, Juniper et ZTE sont officiellement engagés avec Orange) et bénéficie des leviers de ses partenariats, avec BuyIn (groupement d'achat avec Deutsche Telekom pour les équipements IT et réseaux) et la Joint Alliance for CSR (JAC). Orange a également signé avec un opérateur et un fournisseur un accord de collaboration pour faciliter le développement d'une « place de marché » pour faciliter le réemploi, tant en interne chez Orange qu'avec des partenaires externes. Enfin Orange est pilote d'un groupe de travail au sein de la GSMA pour développer l'économie circulaire au sein de la Task Force Climat.

L'objectif à moyen terme pour Orange est de contribuer au développement de l'offre et la demande d'équipements usagés et de pièces détachées, avec le soutien d'industriels et de nouveaux accords fournisseurs. Par ailleurs, Orange collabore avec ses pairs sur l'interopérabilité des places de marché. Ces éléments sont détaillés dans le document d'enregistrement universel (voir section 4.2.4.2.2.1 « Actions et ressources associées à l'impact et au risque liés aux ressources entrantes » du DEU 2024).

Question 50. : Dans le cadre des JOP, Orange a commercialisé une offre internet associée à la vente d'une TV. De manière générale, le poids des équipements numériques est considérable dans l'empreinte carbone. Selon l'Arcep, les TV représentent 14% des équipements mais 26% de l'empreinte carbone du numérique en France (<https://www.arcep.fr/la-regulation/grands-dossiers-thematiques-transverses/lempreinte-environnementale-du-numerique/etude-ademe-arcep-empreinte-environnemental-numerique-2020-2030-2050.html>). Ces équipements participent à de considérables extractions de matières premières comme le rappelle le bilan de l'Ademe (<https://librairie.ademe.fr/qed/1192/acv-biens-equipements-201809-synthese.pdf?modal=false>).

- **En quoi une telle offre est-elle pertinente alors qu'Orange affiche vouloir réduire son empreinte environnementale, notamment sur les équipements numériques ?**

Réponse : commune avec la question n° 38 (voir ci-dessous).

Question 51. : La raison d'être de la société, rappelée plusieurs fois dans le DEU 2024 et inscrite à l'article 2 des statuts est la suivante : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable. »

- **Est-ce réellement compatible avec la commercialisation de nouvelles offres incitant, notamment via des couplages avec des offres internet, à la consommation accrue d'appareils numériques, délétère pour l'environnement ?**
- **Les notions de marge, valeur client, nombre d'années d'abonnement, capacité de rétention / impact environnemental ont-elles été précisément évaluées en regard de la raison d'être de l'entreprise ? Avec quel résultat ?**

Réponse :

Orange doit adapter ses offres aux évolutions du marché, des usages et des technologies. Ainsi, le réseau cuivre en France va s'éteindre progressivement, tout comme l'extinction progressive des réseaux 2G et 3G se profile. En parallèle, et dans un marché en croissance faible, Orange commercialise, comme le font les autres acteurs du marché, des offres broadband et TV avec pour ambition de conquérir des clients. Au total, ces évolutions se traduisent par une diminution rapide de l'empreinte carbone d'Orange, de l'ordre de -10 % environ en 2023 et 2024 pour Orange France, avec un rythme qui devrait encore s'accroître.

Le Groupe est particulièrement vigilant à ce que ces nouvelles offres soient « éco-conçues », par exemple pour l'offre TV cela signifie (i) des travaux pour calculer précisément l'impact carbone pour qu'il soit un élément de décision et (ii) une vigilance particulière quant au choix du fournisseur et des modèles TV commercialisés, pour sélectionner des constructeurs respectueux de l'environnement et des références performantes en termes de consommation électrique.

Les aspects relatifs aux extractions de matières premières et matériaux rares sont aussi pris en compte dans la démarche : le fournisseur de ces équipements a l'obligation, à la demande du client, de reprendre l'ancien poste qui sera recyclé ou valorisé ; par ailleurs, Orange confie à Ecologic et Ecosystem, éco-organismes agréés, les Déchets d'Équipements Électriques et Electroniques.

Question 52. : Orange participe à de nombreuses réflexions et initiatives menées au sein de différentes instances internationales (GSMA, ITU, JAC, ETNO, ETIS...) visant notamment à réduire l'impact environnemental des télécommunications.

- **Est-il possible d'avoir une rétrospective des principales réalisations et résultats en la matière pour 2024 ?**
- **Ces travaux au sein d'organisations tiers sont-ils reconduits en 2025 et avec quels nouveaux objectifs ?**

Réponse :

Orange a effectivement participé à de nombreuses réflexions et initiatives pour réduire l'impact environnementale des télécoms.

Ainsi depuis 2021, Orange est engagé dans la European Green Digital Coalition (EGDC), initiative d'entreprises (soutenue par la Commission et le Parlement européens) qui travaillent sur la quantification de l'apport du numérique à la décarbonation. Une méthodologie a été définie qui devrait, au fur et à mesure de l'avancée des travaux, permettre de quantifier l'apport des infrastructures télécoms dans la décarbonation de l'économie.

Sur le même sujet, Orange a été impliqué dans la création d'une norme de l'Union internationale des télécommunications (« ITU ») permettant de mesurer la contribution du secteur des technologies de l'information et de la communication (« ICT ») à la décarbonation intitulée L 14/80 (« anti-green washing »).

Orange participe également aux travaux de Connect Europe et de la GSMA sur le sujet.

Les experts d'Orange participent également à plusieurs groupes de travail de la Joint Alliance for CSR (JAC). En 2024 ils ont pu évaluer les pratiques d'économie circulaire des opérateurs pour déterminer des niveaux d'attentes et objectifs communs. Ils ont aussi réalisé un rapport mettant en évidence les composants les plus émetteurs des équipements électroniques (smartphones / routeurs) et les solutions permettant de réaliser des réductions d'émission de carbone.

Par ailleurs, Nokia, Telefonica et Orange ont signé un accord de collaboration pour réaliser un test ("proof of concept") afin d'interconnecter les places de marchés des différents acteurs de l'industrie en vue de développer le marché des équipements ITN reconditionnés et la seconde main.

Finalement au niveau national, Orange est impliqué dans les travaux menés par les groupes de travail de la Fédération Française des Télécoms et du Comité Stratégique de Filière « Infrastructures numériques » dédiés aux sujets environnementaux – autour de sujets comme par exemple, la régulation environnementale des services vidéo ou la loi dite « AGECE » (anti-gaspillage pour une économie circulaire).

Question 53. : Où en sont les projets portés par le fonds Orange Nature ? Est-il possible d'en avoir une liste ?

Réponse :

Orange et son partenaire Mirova se sont associés pour proposer des solutions innovantes fondées sur la nature afin d'atténuer le changement climatique. Dans ce cadre, la structure réalise des appels à Projets, exclusivement dédiés aux projets de captation de carbone ayant des impacts positifs à la fois sur la biodiversité et les communautés locales.

Les propositions reçues sont analysées de façon conjointe et de manière continue, sans que leur liste ne soit publique. Orange rend compte des crédits carbone obtenus notamment via Orange Nature dans le document d'enregistrement universel (voir section 4.2.3.5.2.5 Puits carbone). Compte tenu de la phase de sélection des projets et du délai de pousse des plantations, les premiers crédits carbone sont attendus aux alentours de 2025 2026. Pour 2024, Orange ne dispose donc d'aucun crédit carbone.

Question 54. : Comment Orange prévoit-elle d'améliorer la transparence et l'engagement avec ses actionnaires individuels au-delà des initiatives comme les événements « After Hours », afin de mieux répondre à leurs préoccupations financières et opérationnelles ?

Réponse :

Orange a décidé de renforcer sa communication financière à destination des investisseurs individuels. La communication financière destinée aux investisseurs individuels s'articule en grande partie sur un site dédié <https://investisseurs-individuels.orange.com>. Ce site dédié est ouvert à tous, anciens, actuels et futurs actionnaires, quel que soit leur niveau de détention.

Orange propose les clés pour comprendre les évolutions de son secteur et sa performance opérationnelle et financière. Concrètement, ce sont des données clés actualisées, des news, des prises de parole d'acteurs clés du Groupe, des reportages. Tous ont pour objectif de projeter sur son nouveau modèle de création de valeur, et de réaffirmer le profil, le rôle, et l'attractivité de l'action Orange dans les stratégies d'investissement en actions. Sont également proposées des rencontres autour de l'investissement en actions à l'occasion d'événements liés à sa politique de Relations Publiques.

Les investisseurs individuels d'Orange reçoivent toutes les informations financières liées à la vie de l'action Orange et à la performance de leur investissement, et notamment ses résultats trimestriels, leur participation au vote à l'occasion de son Assemblée générale annuelle, ou des informations sur ses métiers, le Groupe ou son secteur, susceptibles d'éclairer ses résultats.

En outre, la Directrice générale et le Président du Conseil d'administration d'Orange rencontrent les représentants des actionnaires salariés, siégeant au Conseil de surveillance du FCPE « Orange Actions » et le Président du Conseil d'administration échange chaque année avec les représentants des actionnaires individuels réunis au sein du Comité consultatif des actionnaires d'Orange (CCAO).

Orange s'attache ainsi à favoriser l'engagement concret et durable de ses actionnaires, considérant qu'une plus grande implication de leur part dans la vie et la gouvernance de l'entreprise est un des leviers pouvant contribuer à améliorer ses performances tant financières que non financières.