

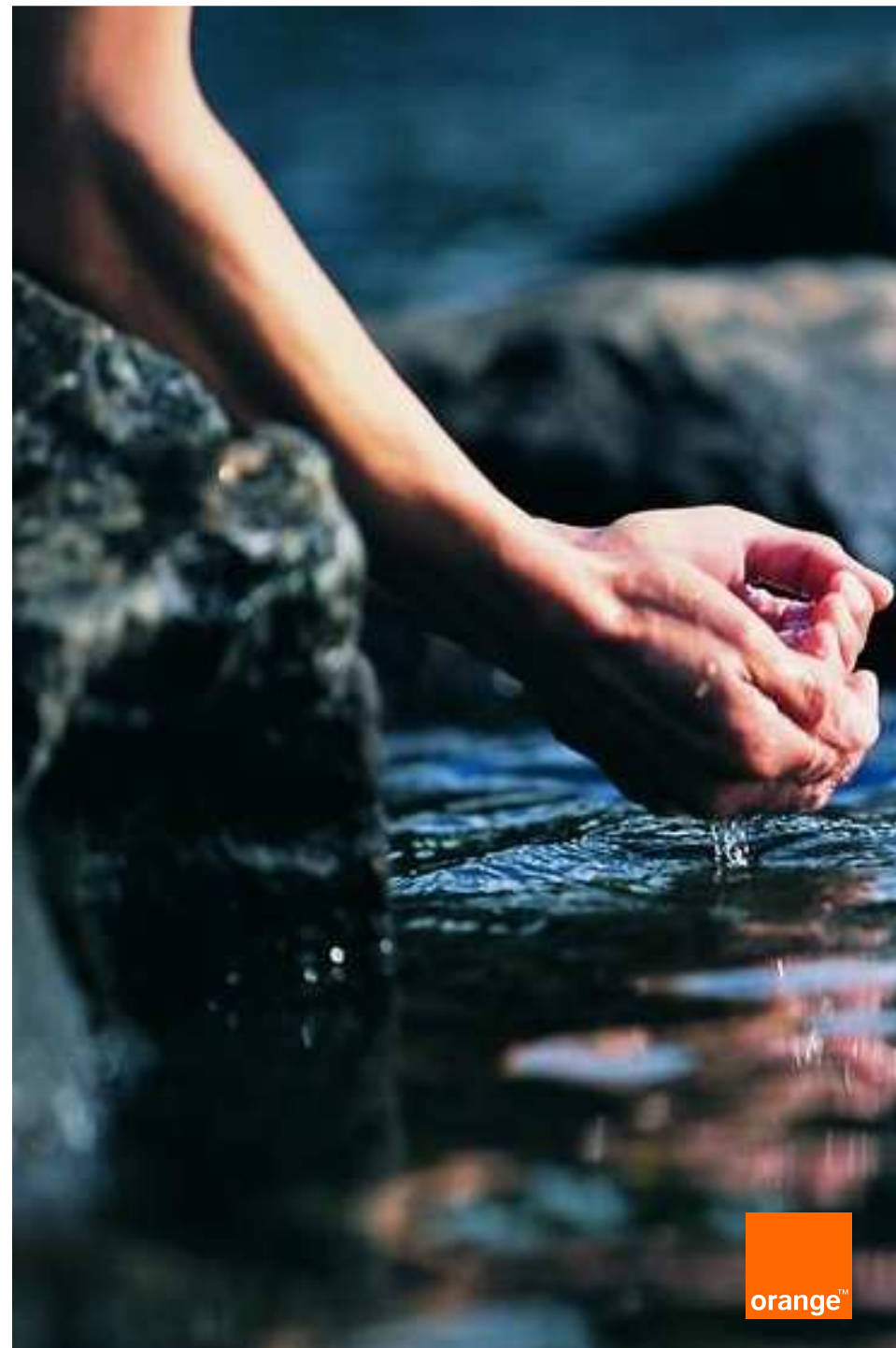
France Télécom

résultats 2009

Didier Lombard, Président - Directeur général
Stéphane Richard - Directeur général nommé
Gervais Pellissier, DG adjoint - Directeur financier

25 février 2010

traduction de la version anglaise



avertissement

Cette présentation contient des informations concernant les objectifs de France Télécom, notamment pour les exercices 2010 et 2011. Bien que France Télécom estime que ses objectifs reposent sur des hypothèses raisonnables, ces informations sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, y compris des risques que nous pouvons actuellement ignorer ou considérer comme non significatifs, et il n'existe pas de certitude que les événements attendus auront lieu ou que les objectifs énoncés seront effectivement atteints. Les facteurs importants susceptibles d'entraîner des différences entre les objectifs énoncés et les réalisations effectives comprennent notamment l'évolution globale de l'activité économique et des marchés de France Télécom, l'efficacité de la stratégie d'opérateur intégré y compris le succès de la marque Orange et des autres initiatives stratégiques, opérationnelles et financières, la capacité de France Télécom de s'adapter à la transformation continue du secteur des télécommunications, l'évolution et les contraintes réglementaires ainsi que le résultat des litiges, les risques et incertitudes concernant les opérations internationales et les fluctuations des taux de changes.

Des informations plus détaillées sur les risques potentiels qui pourraient affecter les résultats financiers de France Télécom sont disponibles dans le Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers et dans le rapport 20-F enregistré auprès de la U.S. Securities and Exchange Commission. France Télécom ne prend aucun engagement de mettre à jour les informations prospectives sous réserve de la réglementation applicable notamment les articles 223-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

ordre du jour

- 1 faits marquants du Groupe en 2009
- 2 résultats 2009 et perspectives financières
- 3 performance des activités
- 4 performance des activités en France
- 5 conclusion

1 faits marquants du Groupe en 2009

Didier Lombard

Président - Directeur général

faits marquants en 2009

tendances commerciales dynamiques	<ul style="list-style-type: none">▪ 13,5 m de clients haut-débit fixe, en hausse annuelle de + 4,1 %<ul style="list-style-type: none">– dont 23,8 % de clients TV sur ADSL et satellite▪ 132,6 m de clients mobile, en hausse annuelle de + 8,8 %<ul style="list-style-type: none">– dont 20,2 % de clients haut-débit mobile
érosion limitée du taux d'EBITDA	<ul style="list-style-type: none">▪ érosion contenue du taux de marge (- 0,6 pt*) grâce à une gestion dynamique des coûts
objectif de cash flow atteint	<ul style="list-style-type: none">▪ objectif de cash flow organique légèrement dépassé à 8,35Mds€▪ un dividende de 1,4 € en numéraire sera proposé au vote de l'Assemblée Générale du 9 juin avec le paiement du solde de 0,8€ le 17 juin 2010
2 opérations intra-marché majeures	<ul style="list-style-type: none">▪ co-entreprise avec T-Mobile au Royaume-Uni▪ acquisition de Sunrise en Suisse▪ rachat des minoritaires de FT España▪ lancements de nouvelles activités effectués en Ouganda et en Arménie, en cours en Tunisie
négociations sociales en cours en France	<ul style="list-style-type: none">▪ signature d'un accord de "temps partiel senior"▪ "nouveau contrat social" : signature d'accords en cours▪ près de 4 800 contrats d'alternance signés en 2009

succès commerciaux en 2009 sur l'ensemble de nos géographies

France

- 26,3 m de clients mobile, 47% de part de marché incl. MVNO
- + 1 133k nouveaux clients mobile en 09 (+16%)
- 1 m d'iPhone vendus en 09
- 8,9 m de clients haut-débit fixe (+7% sur un an)

Pologne

- 13,7 m de clients mobile, part de marché stabilisée à 30%
- + 456k nouveaux clients mobile en 09
- + 7,4% de clients mobile contrat sur un an
- 2,3m de clients haut-débit fixe (+4%)

Royaume-Uni

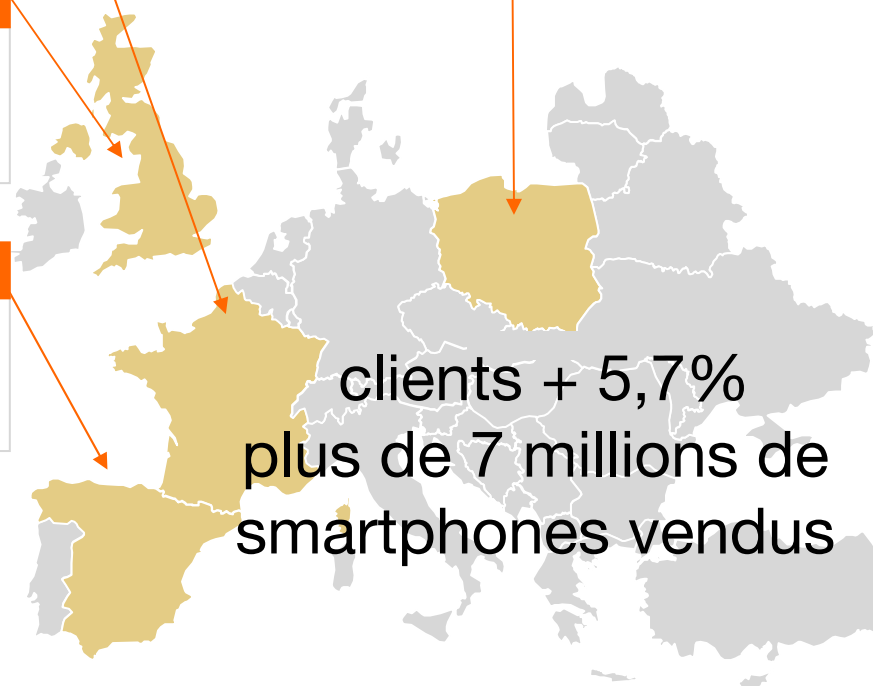
- 16,5 m de clients mobile
- + 519k nouveaux clients mobile en 09 (+47%)
- 222k iPhone vendus au T4 2009

Espagne

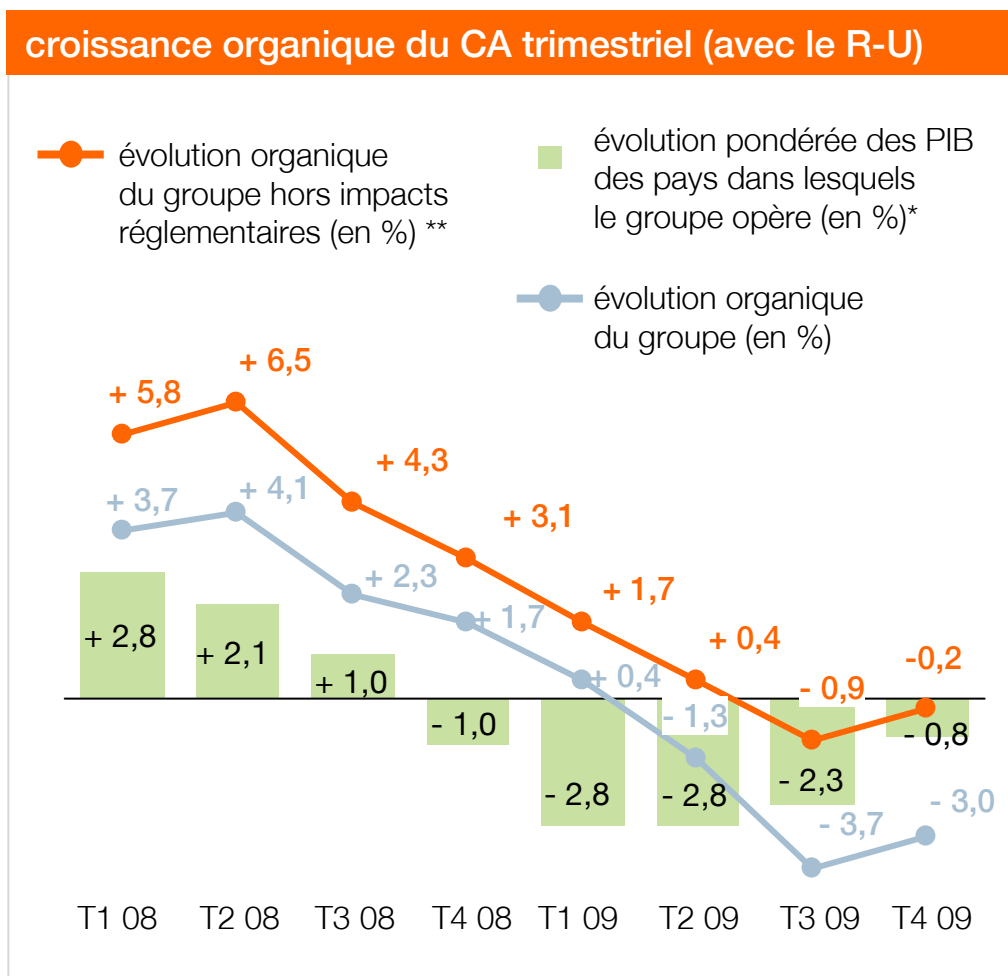
- 11,9 m de clients mobile
- + 505k nouveaux clients mobile en 09 (+78%)
- 1,1 m de clients haut-débit fixe

Row

- 64,2 m de clients mobile (+16,5%)
- + 9,1 m nouveaux clients mobile en 09
- 374k clients haut-débit fixe (+40%)



chiffre d'affaires stabilisé au T4 en dépit d'un impact croissant de la réglementation



points clés

- total des impacts réglementaires sur le chiffre d'affaires de -364 m€ au T4 09, en ligne avec celui du T3 09
- le S2 a été largement plus pénalisé que le S1, en raison des baisses de terminaisons mobiles intervenues en France et en Pologne dès juillet

* source : FMI, estimations France Telecom

** impacts réglementaires : baisse des terminaisons d'appel mobile, prix de vente en gros et sur le marché de détail, et tarifs d'itinérance

performance financière 2009 supérieure aux attentes

en m€	2008 BC	2009 avec RU	var. à base comp.	points clés
chiffre d'affaires	51 957	50 952	- 1,9%	<ul style="list-style-type: none"> + 0,2% de croissance annuelle hors impacts réglementaires (S1 09 : + 1,0% et S2 09 : - 0,6%) - 3,0% au T4 09 et - 0,2% hors impacts réglementaires
EBITDA retraité*	17 913	17 254	- 3,7%	<ul style="list-style-type: none"> érosion du taux d'EBITDA limitée à - 0,6pts grâce à un meilleur S2 hors impacts réglementaires, la marge d'EBITDA aurait été stable
en % du CA	34,5 %	33,9%	- 0,6pts	
CAPEX	6 688	5 659	- 15,4%	<ul style="list-style-type: none"> contrôle continu des investissements, ajustés au niveau de trafic des différents pays
en % du CA	12,9%	11,1%	- 1,8 pts	
cash-flow organique	8 016	8 350	+ 4,2%	<ul style="list-style-type: none"> cash-flow légèrement supérieur à l'objectif en raison du cadencement des investissements

répartition des attributions à partir du 1er mars

Didier Lombard

Président de France Telecom

- s'assure que les différents organes de direction respectent les bonnes pratiques de gouvernance
- contribue à la définition de la stratégie technologique
- peut représenter le Groupe lors de discussions avec les gouvernements, les partenaires et les clients

Stéphane Richard

Directeur Général de France Telecom

- en charge de la direction générale et préside le comité exécutif
- mandataire social de l'entreprise
- responsable de l'information financière sur les résultats du Groupe et à l'égard des actionnaires, ainsi que de l'information au Conseil d'Administration sur les activités significatives du Groupe

15 membres composent le

dont

Conseil d'Administration

7

membres indépendants

4

représentants du personnel

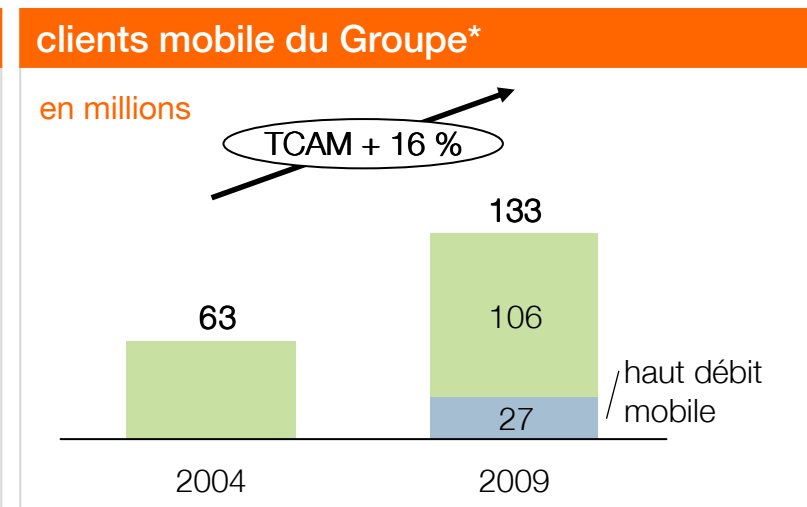
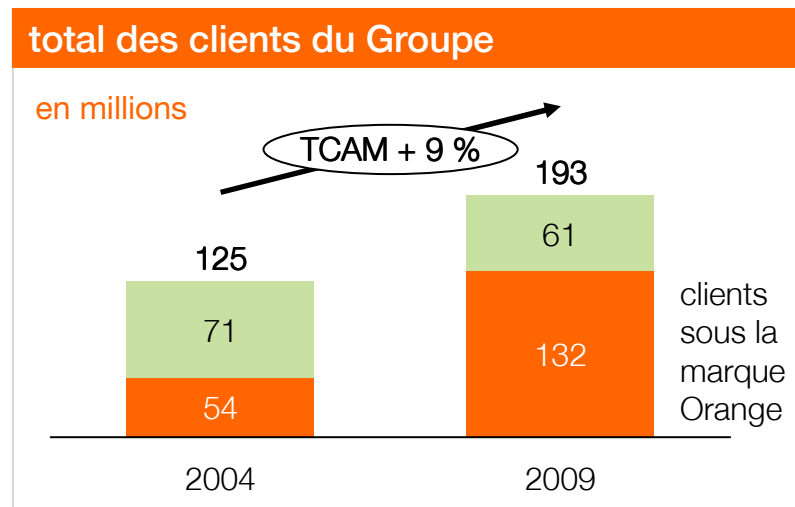
3

représentants l'Etat français

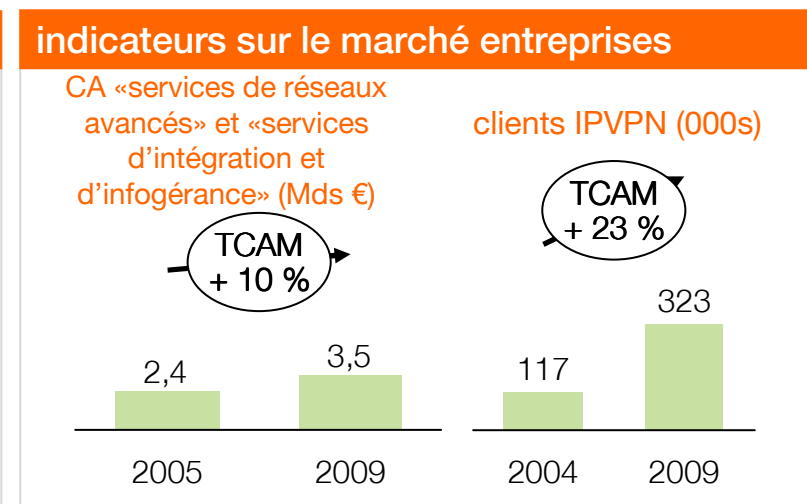
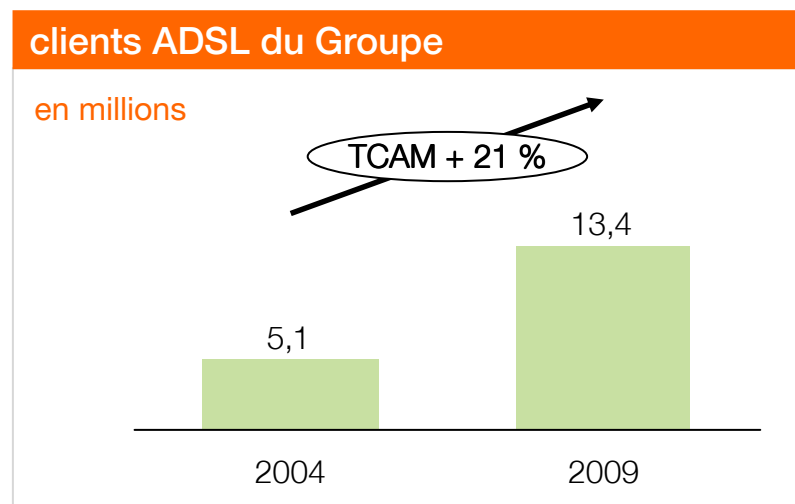
nouveau

comité
exécutif

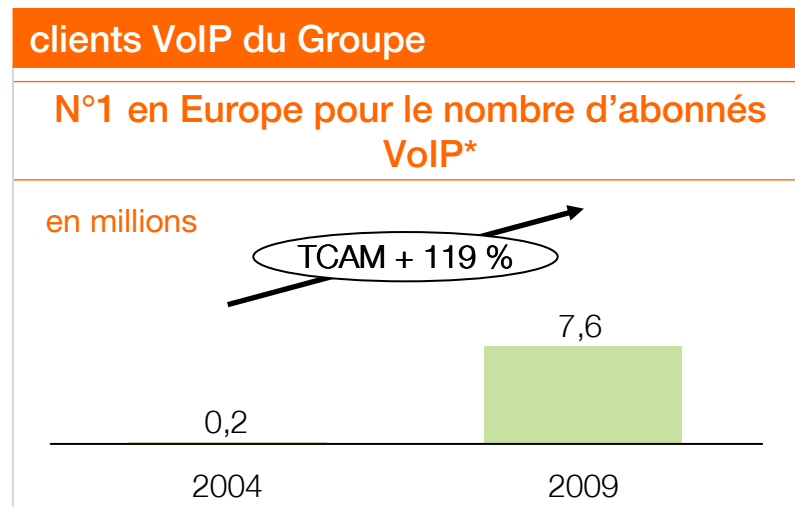
niveau soutenu d'acquisition de clients fixe et mobile



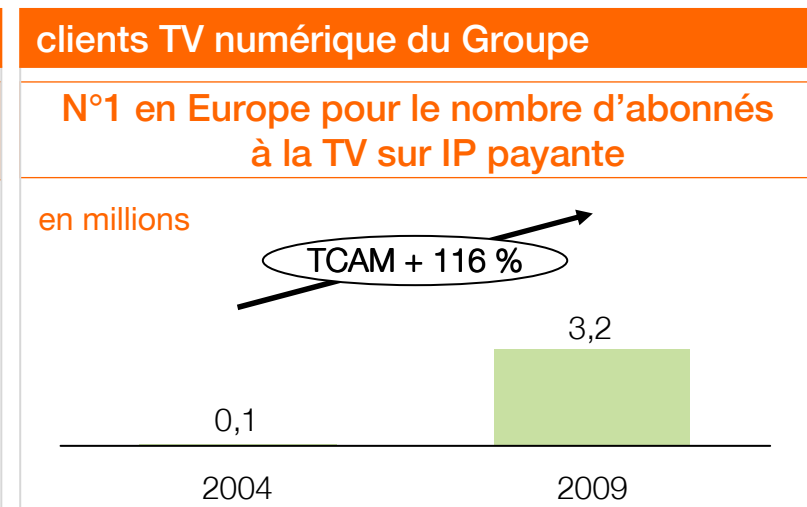
* hors clients MVNOs



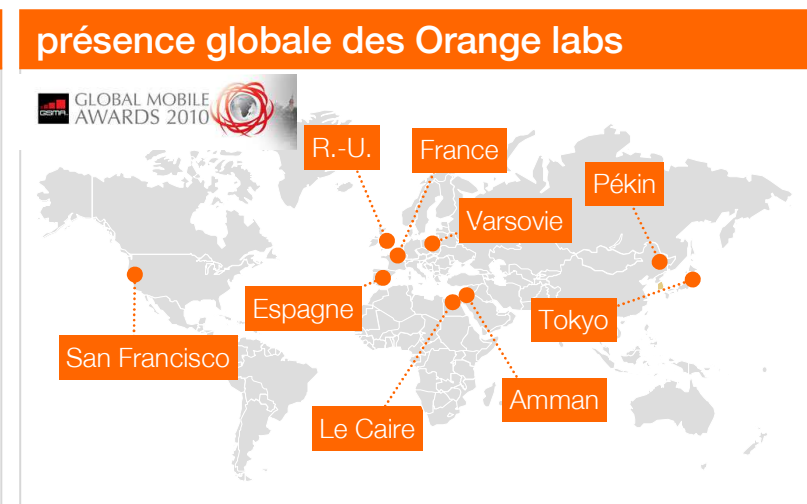
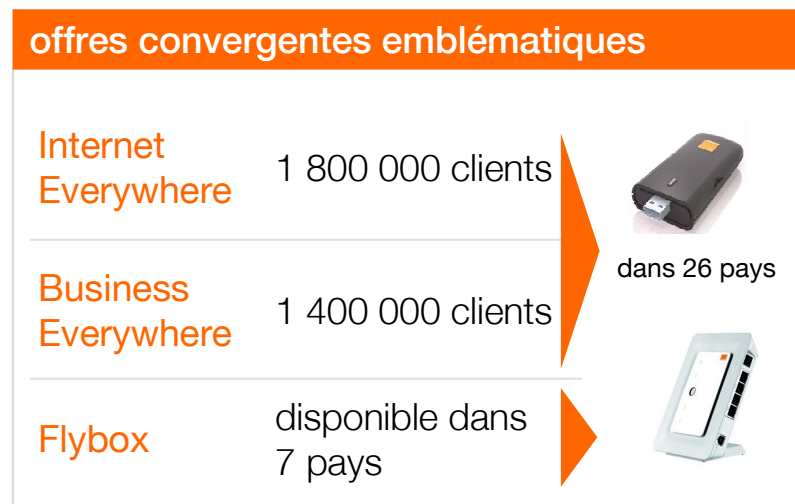
Le Groupe est précurseur en matière de renouvellement de son cœur de métier, et reconnu comme leader dans l'innovation technologique



* source : Idate, classement à fin 2008



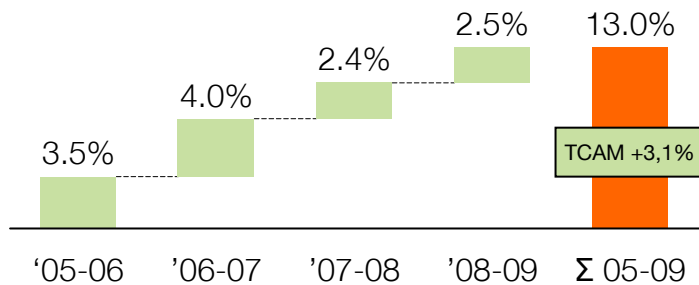
* source : Idate, classement à fin 2008



sur la période 2005-2009, le Groupe a significativement amélioré le niveau de rémunération et de formation proposé aux salariés

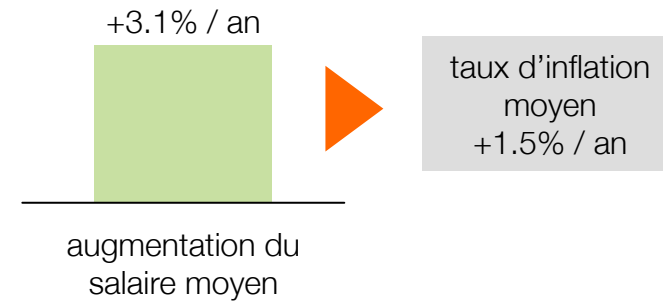
évolution du salaire moyen dans le Groupe

période 2005-2009, évolution annuelle en base comparable



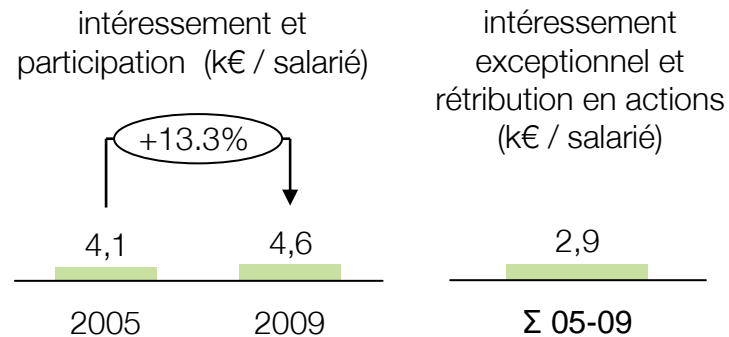
évolution du salaire moyen en France

période 2005-2009



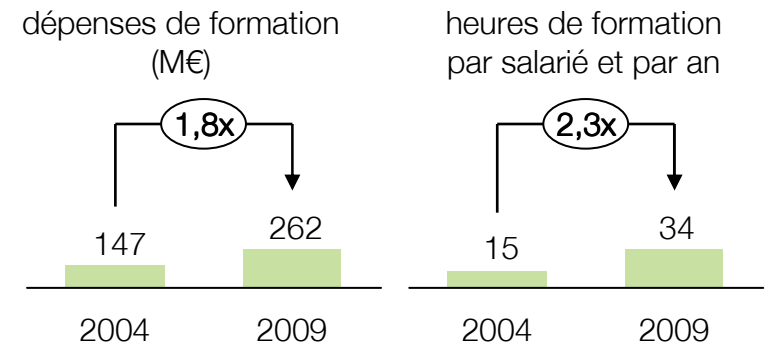
intéressement et participation en France

période 2005-2009



investissement dans la formation, FTSA

période 2004-2009

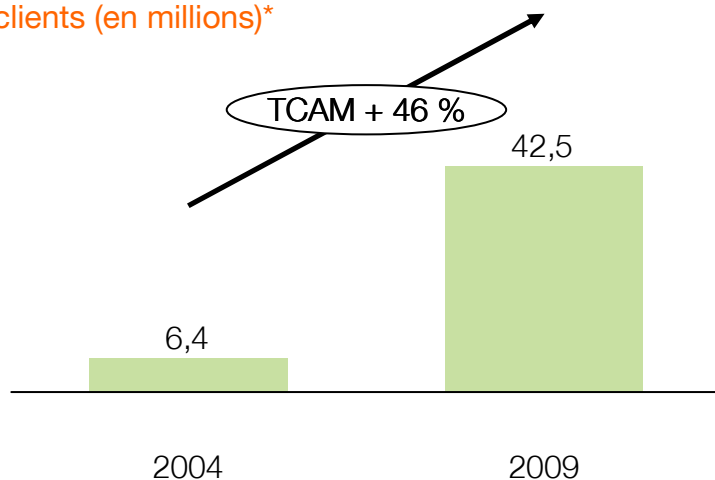


un développement à l'international continu

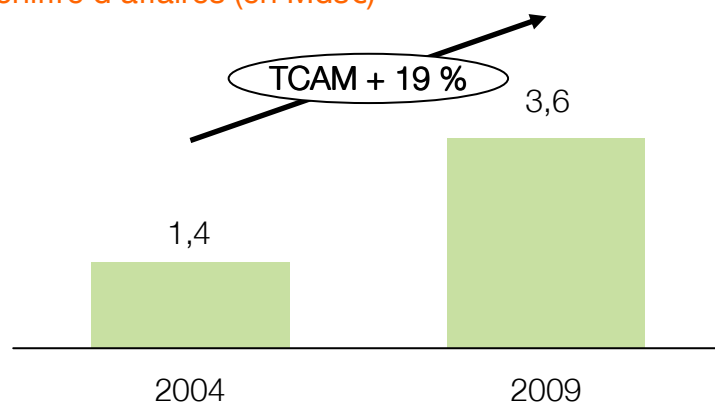
présence sur le marché résidentiel dans 32 pays contre 19 in 2004

croissance en Afrique et Moyen-Orient

clients (en millions)*

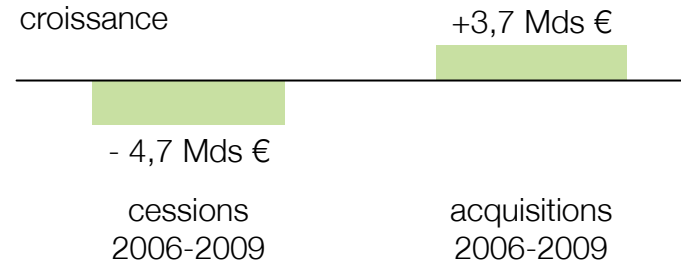


chiffre d'affaires (en Mds€)



investissement net en M&A sur 2006-2009

- une politique sélective et prudente de fusions-acquisitions, centrée sur les marchés en forte croissance



principales transactions sur 2006-2009

nouvelles opérations et extension géographique

- Guinée (2007)
- Guinée-Bissau (2007)
- Niger (2007)
- RCA (2007)
- Kenya (2007)
- Ouganda (2008)
- Arménie (2008)
- Tunisie (2009)

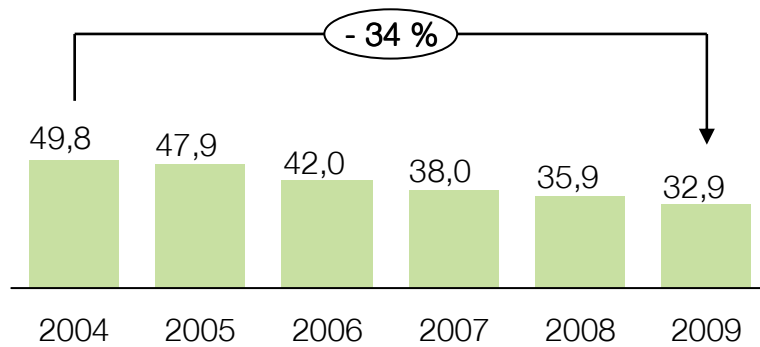
Acquisition de compétences

- Diwan (2006)
- Neocles (2006)
- Silicomp (2007)
- Ya.com (2007)
- Orca (2007)
- GTL (2007)
- Cityvox (2008)
- Unanimis (2009)

un niveau élevé de performance financière

dette nette

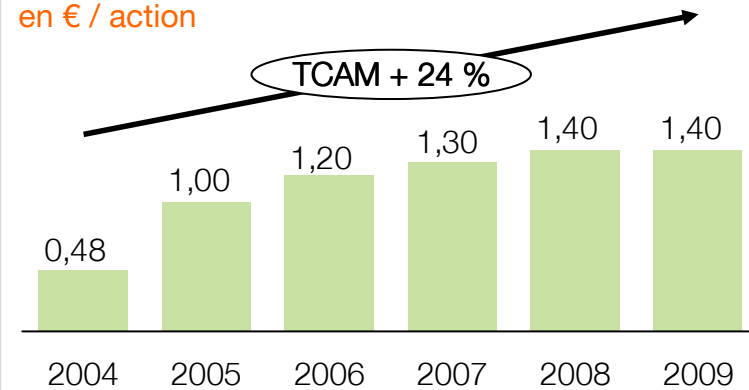
en Mds €



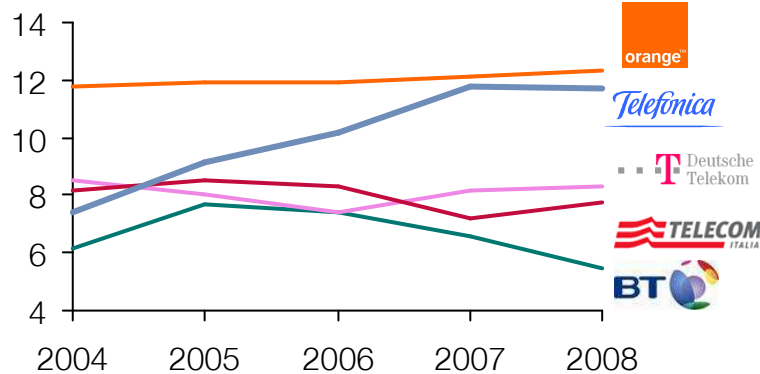
* hors engagement lié à l'offre d'achat sur ECMS

dividende

en € / action



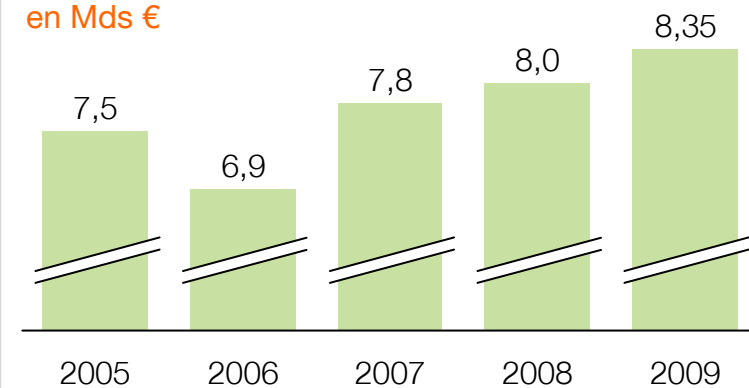
retour sur capital investi (%)



* le ROI correspond au CFROI HOLT exprimé avec inflation ;
source : Credit Suisse ValueSearch, février 2010

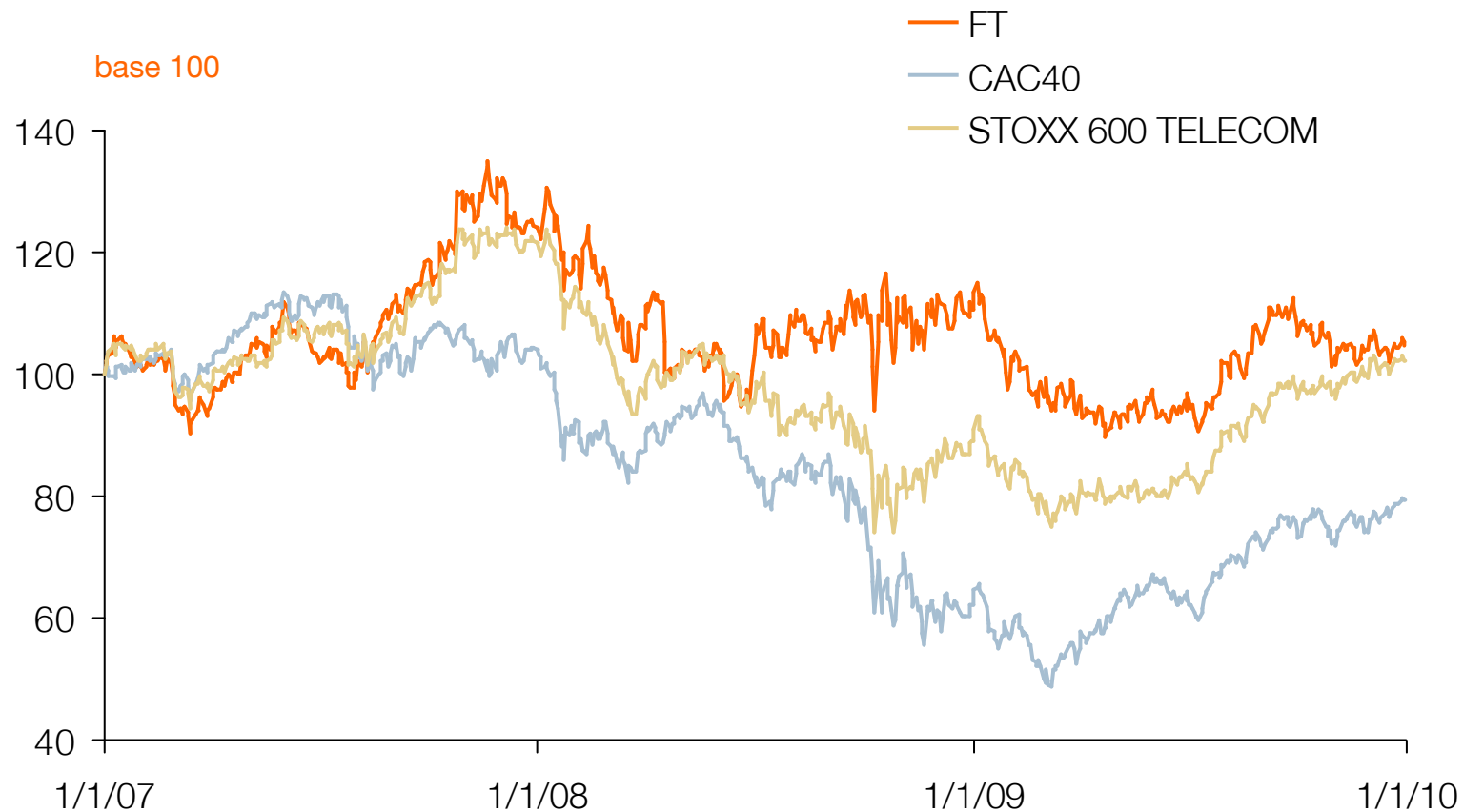
cash flow organique*

en Mds €



* hors PagesJaunes, avec Amena et les activités au R.-U.

sur les 3 dernières années, le rendement global d'une action France Telecom a été meilleur que celui du CAC40 et équivalent à celui de l'indice STOXX Telecom



source: le rendement global d'une action FT et de l'indice CA40 correspondent au « return index » de Datastream pour l'action FT et pour l'indice CAC40; le rendement global de l'indice STOXX 600 Telecom correspond à l'évolution de la moyenne des « return index » de Datastream pour chaque valeur composant l'indice STOXX 600 Telecom pondérée par la capitalisation boursière de ces valeurs à fin 2006.

2 résultats 2009 et perspectives financières

Gervais Pellissier

DG adjoint - Directeur financier

principaux impacts des changements de périmètre sur les comptes

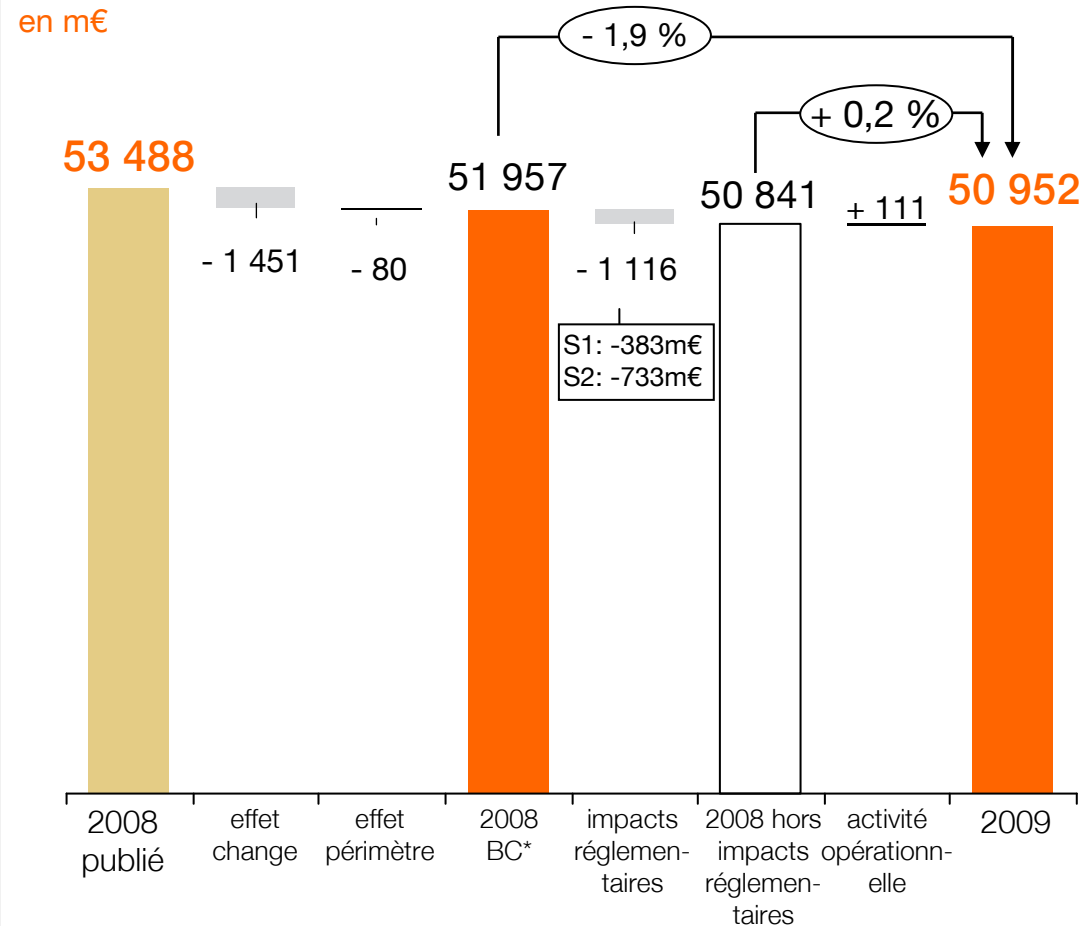
en m€	incl. R-U			hors R-U – application de la norme IFRS 5		
	2009 réalisé	2008 base comp.	2008 historique	2009 réalisé	2008 base comp.	2008 historique
chiffre d'affaires	50 952	51 957	53 488	45 944	46 800	47 699
EBITDA retraité (*)	17 254	17 913	18 328	16 327	16 832	17 083
CAPEX	5 659	6 688	6 867	5 304	6 283	6 414
CFO	8 350		8 016	8 350		8 016

points clés

- en 2009 et en 2010 avant clôture de la co-entreprise au R-U : tous les revenus et charges des opérations au R.U. sont présentés dans le compte de résultat sur la ligne “résultat net des activités cédées ou en cours de cession”
- en 2010, toutes les filiales consolidées selon la méthode de l’intégration proportionnelle (ECMS, Orange Mauritius et Getesa) seront mises en équivalence dans une ligne spécifique « résultat des sociétés mises en équivalence »
- les opérations au R.U. seront présentées en tant qu’« activités cédées ou en cours de cession» jusqu’à la clôture de la co-entreprise et dans la ligne « résultat des sociétés mises en équivalence » au-delà

stabilité du chiffre d'affaires hors effets réglementaires en 2009 par rapport à 2008

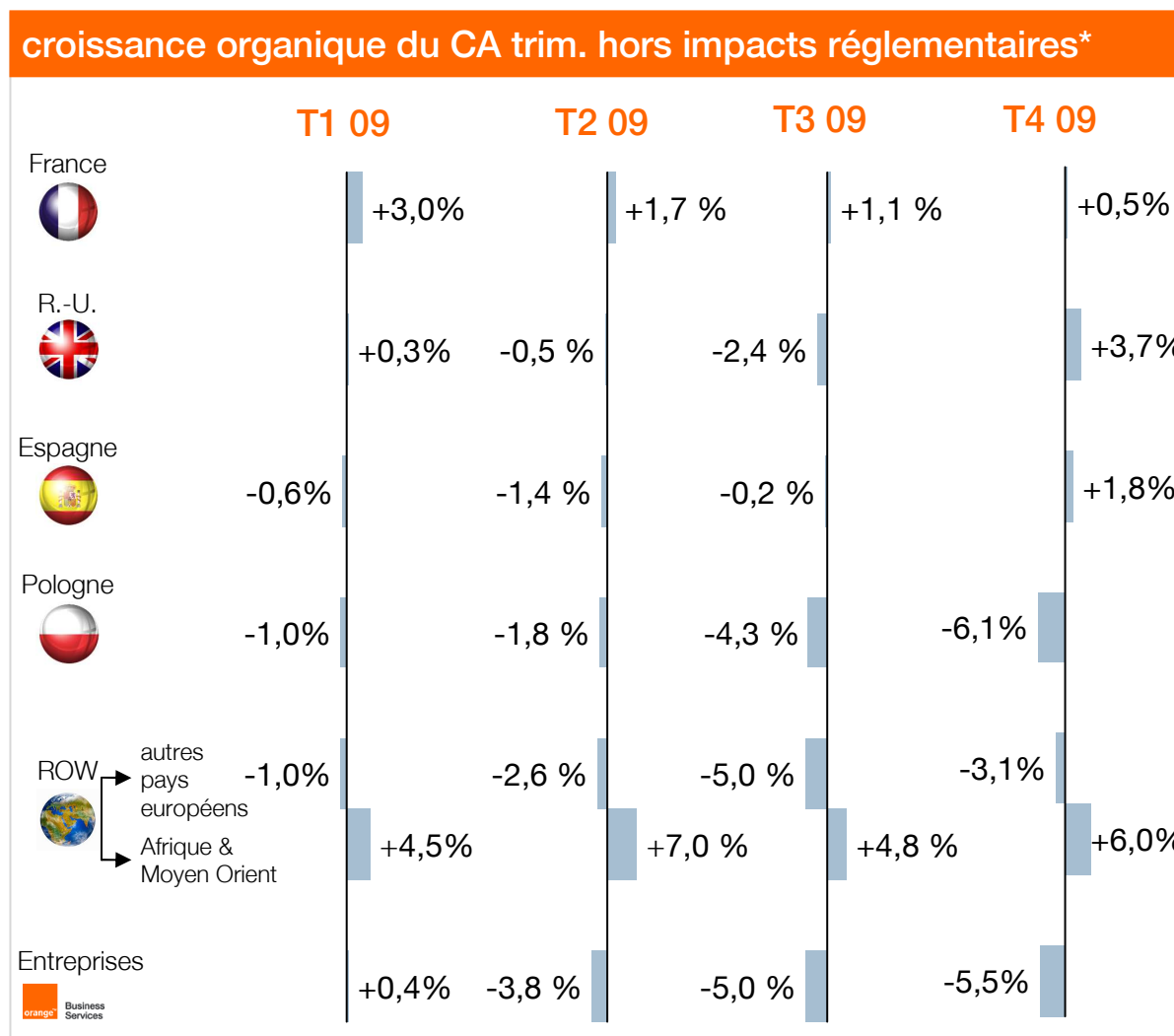
évolution du chiffre d'affaires 2009 (avec le R-U)



points clés

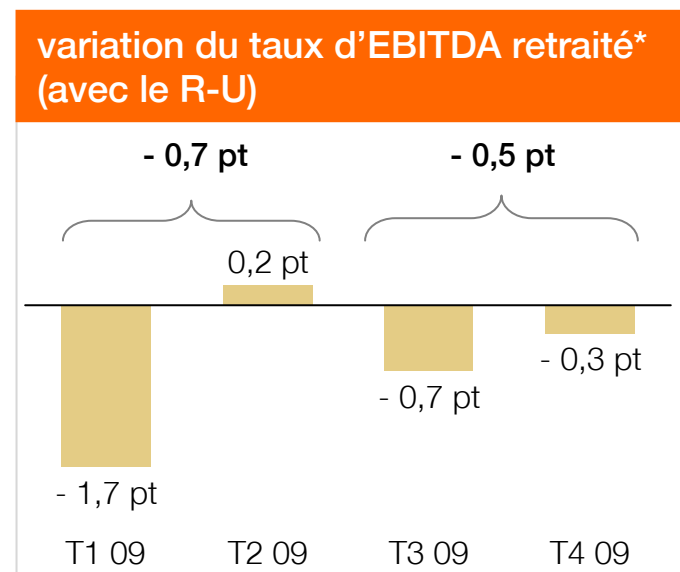
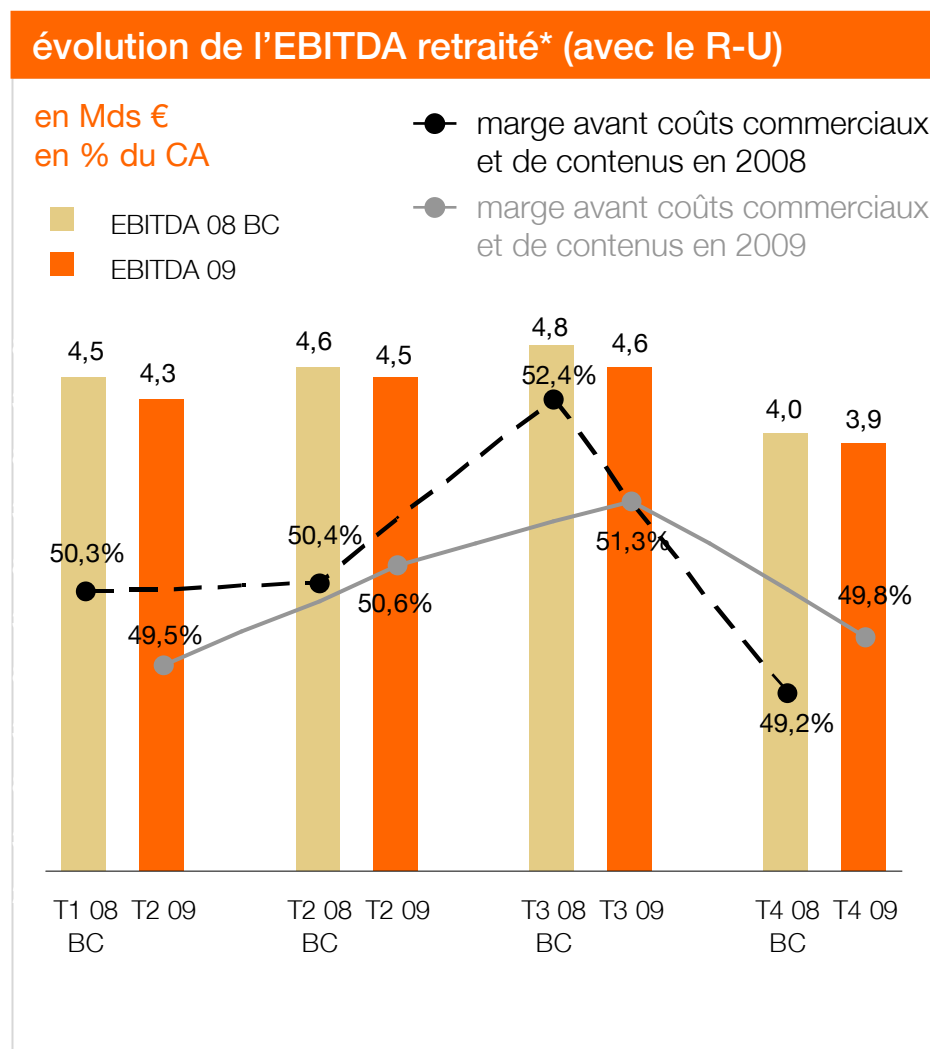
- impact de changes défavorables sur le chiffre d'affaires (-973m€ sur le zloty et -647m€ sur la livre sterling)
- impacts réglementaires plus élevés au S2 09 qu'au S1 09
- évolution positive de l'activité opérationnelle en 2009 en dépit d'une situation macroéconomique difficile
 - croissance en France, en Afrique & au Moyen-Orient
 - atténuée par l'environnement difficile dans d'autres régions, notamment en Pologne

amélioration au T4 des tendances de chiffre d'affaires dans la plupart des pays



- résistance du CA avec la stabilisation du CA résidentiel
- CA mobile impacté au S2 par une légère baisse de l'ARPU
- redressement significatif du CA au T4 dû à un effet volume, au CA de vente d'équipements et aux MVNOs
- dans un environnement difficile, performance supérieure à celle des concurrents dans le mobile compensant le déclin des activités résidentielles
- guerre des prix dans le prépayé depuis le T1, touchant les contrats au S2
- érosion du fixe accrue par la baisse des tarifs de détail du fixe à mobile en nov.09
- amélioration significative des marchés matures au T4, croissance confirmée en Afrique grâce à l'Egypte, au Mali et à la Côte d'Ivoire
- un contexte difficile au S2 dans les services traditionnels, poursuite du ralentissement des autres services

érosion contenue de la marge d'EBITDA

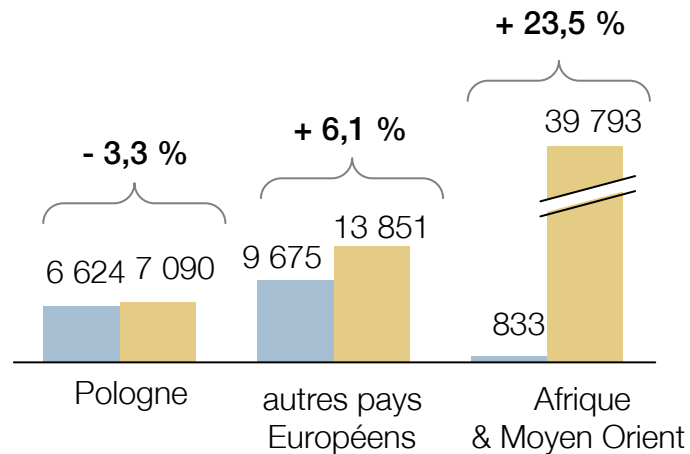
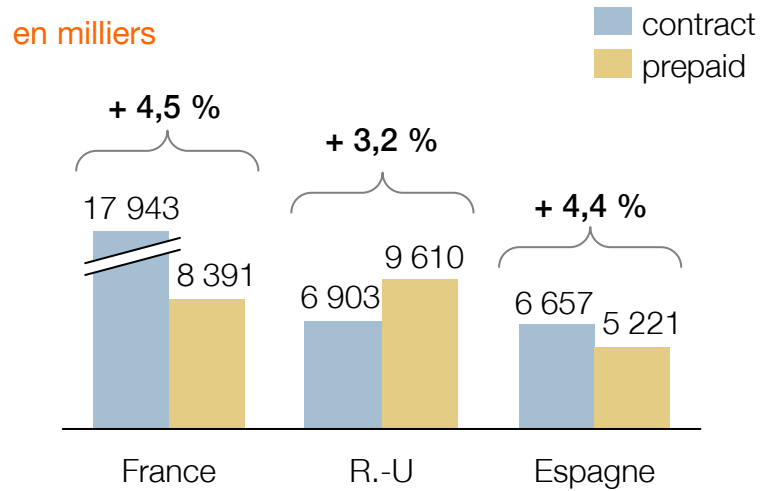


points clés

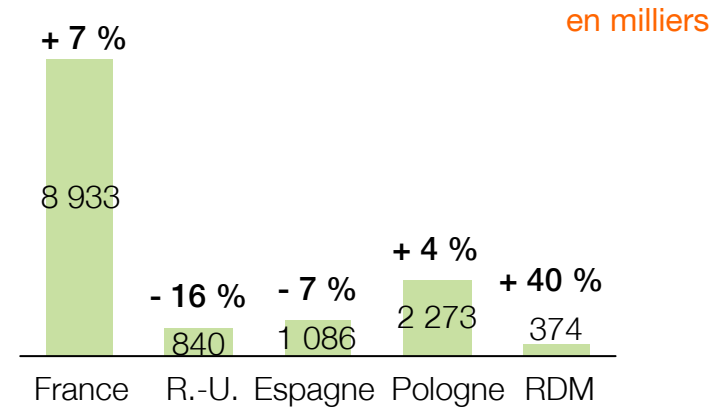
- érosion limitée de la marge d'EBITDA en 2009 grâce au contrôle des coûts et à de plus faibles charges de restructuration
- la marge au T4 est meilleure que prévu en dépit d'une politique commerciale intense

performance commerciale soutenue dans tous les pays

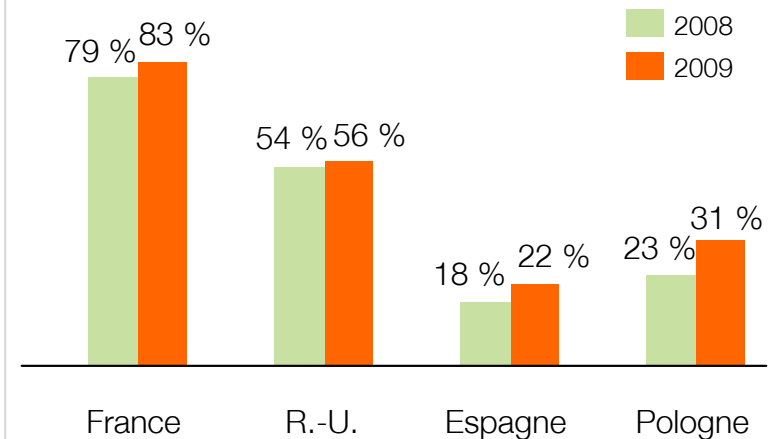
base clients mobile à fin 2009 : + 8,8 % en un an



base clients haut-débit à fin 09 : + 4,1 % en un an



proportion de livebox dans la base ADSL (%)



érosion limitée du chiffre d'affaires avec une bonne résistance des activités en France

en m€	2009 réalisé	var. à base comparable
France	23 639	+ 0,1 %
mobile	10 757	+ 2,6 %
résidentiel	14 076	- 1,5 %
éliminations	- 1 194	
R.-U.	5 108	- 3,4 %
mobile	4 931	- 2,9 %
résidentiel	235	- 14,9 %
éliminations	- 58	
Espagne	3 887	- 4,4 %
mobile	3 216	- 4,3 %
résidentiel	671	- 4,9 %
Pologne	3 831	- 8,8 %
mobile	1 792	- 10,2 %
résidentiel	2 281	- 5,3 %
éliminations	- 242	
RDM	8 308	- 1,2 %
Entreprises	7 559	- 3,5 %
ICSS	1 388	+ 3,2 %
éliminations Groupe	- 2 768	
chiffre d'affaires avec le R.-U.	50 952	- 1,9 %
déconsolidation du R.-U.	- 5 008	
chiffre d'affaires	45 944	- 1,8 %

- ▶ **France** : hors impacts réglementaires, croissance de + 1,6 %; tendances toujours mitigées pour le résidentiel mais bonne dynamique dans le mobile
- ▶ **R.-U.** : redressement dans le mobile au T4 avec un effet positif de l'iPhone avant la mise en place de la co-entreprise avec T-Mobile UK
- ▶ **Espagne** : stabilité du CA hors impacts réglementaires, l'activité mobile bénéficiant d'un bon niveau d'acquisition de clients
- ▶ **Pologne** : stratégie valeur centrée sur les contrats, redressement du prépayé au T4, poursuite de l'érosion du fixe dans un marché concurrentiel
- ▶ **RDM** : croissance soutenue en Afrique et au Moyen-Orient ne compensant que partiellement la situation difficile des pays européens matures, en particulier la Roumanie
- ▶ **Entreprises** : résistance satisfaisante d'une activité impactée par les cycles économiques avec retard

taux d'EBITDA stabilisé en France et sur l'activité Entreprises, en amélioration en Espagne

en m€	EBITDA 2009 réalisé retraité	% CA	var. en BC en pts
France*	9 713	41,1%	- 0,3
mobile	4 005	37,2 %	+ 0,1
résidentiel*	5 708	40,6 %	- 0,6
R.-U.	939	18,4 %	- 2,0
mobile	1 029	20,9 %	- 1,5
résidentiel	- 90	- 38,3 %	- 18,8
Espagne	729	18,8 %	+ 3,7
mobile	794	24,7 %	+ 1,1
résidentiel	- 65	- 9,7 %	+ 15,9
Pologne	1 462	38,2 %	- 3,2
mobile	513	28,6 %	- 9,0
résidentiel	949	41,6 %	+ 0,5
RDM	3 237	39,0 %	- 2,5
Entreprises**	1 529	20,2 %	+ 0,1
ICSS***	- 355	- 25,6 %	+ 2,1
EBITDA retraité avec R.-U.	17 254	33,9 %	- 0,6
déconsolidation du R.-U.	- 927	- 18,4 %	
EBITDA	16 327	35,5 %	- 0,5

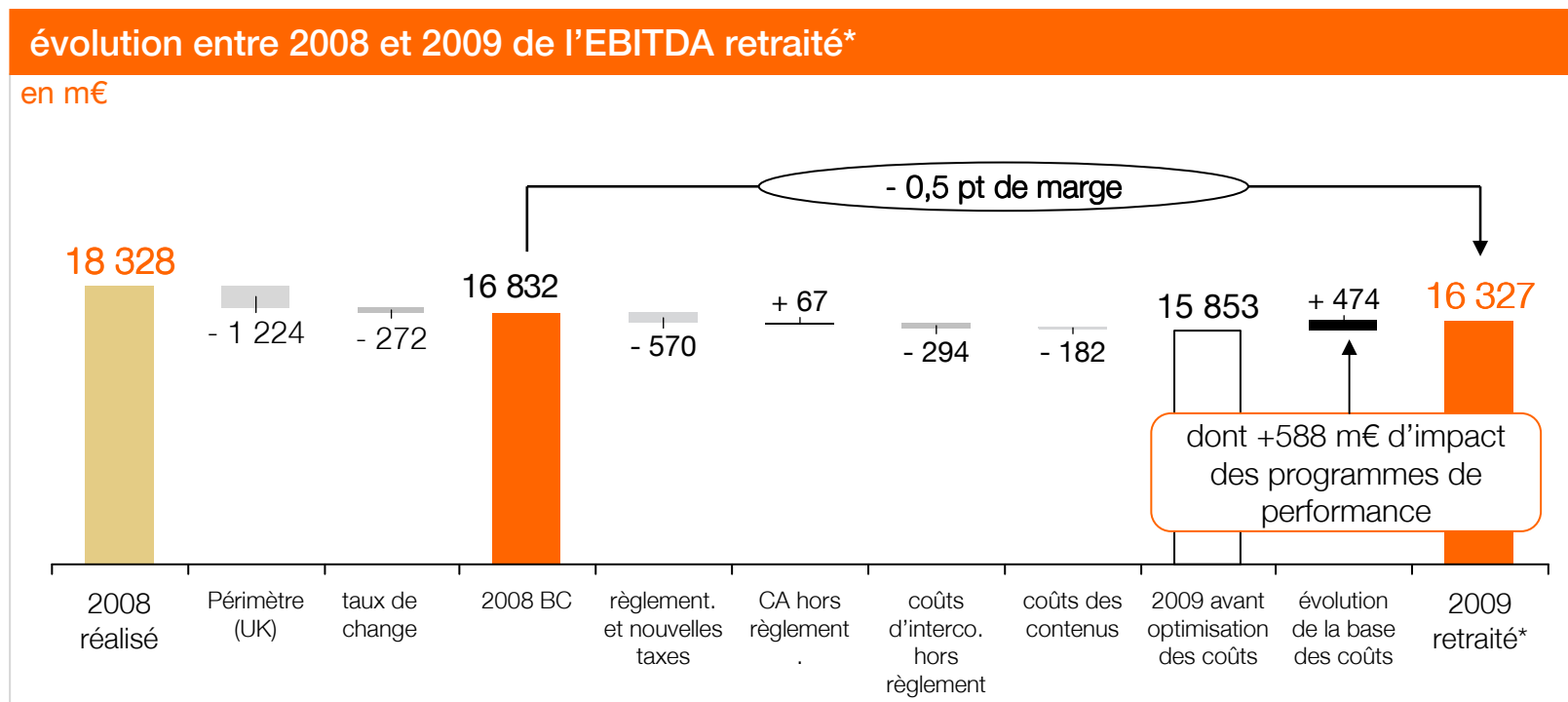
- **France** : taux de marge maintenu par rapport à 08 hors éléments exceptionnels*
- ▶ mobile stabilisé, résidentiel impacté par les coûts de contenus et les taxes
- **R.-U.** : marge en baisse en raison de coûts commerciaux plus élevés (programmes de fidélisation et iPhone)
- ▶
- **Espagne** : amélioration significative du taux de marge grâce à l'optimisation des coûts commerciaux et de moindres coûts réseaux
- ▶
- **Pologne** : l'effet défavorable de la réglementation a pesé sur la marge en dépit d'une gestion attentive
- ▶
- **RDM** : rentabilité impactée par les nouvelles opérations, les difficultés économiques (Roumanie, Madagascar) et la guerre tarifaire en Egypte
- ▶
- **Entreprises** : protection du taux de marge grâce à l'optimisation des frais généraux et à une meilleure productivité

taux d'EBITDA légèrement supérieur aux attentes

en m€ en % du CA	2008 BC	2009 réalisé	
chiffre d'affaires	46 800	45 944	▶ impact réglementaire à hauteur de - 924 m€ dont - 606 m€ au S2
charges de personnel	(8 405) 18,0 %	(8 525) 18,6 %	▶ augmentation du salaire moyen et intéressement exceptionnel pour les salariés
dont participation et rémunération en actions	(399)	(350)	▶ baisse des tarifs régulés (+ 532 m€ dont +352 m€ au S2) absorbée par des volumes plus élevés et le développement d'offres illimitées
interconnexion	(6 444) 13,8 %	(6 206) 13,5 %	▶ hausse des coûts des nouvelles opérations dans les marchés émergents
autres IT&N	(2 701) 5,8 %	(2 660) 5,8 %	▶ impact de la taxe audiovisuelle et de la loi Chatel (-178 m€)
frais généraux, immobiliers et autres	(5 651) 12,1 %	(5 470) 11,9 %	▶ baisse des coûts de restructurations
dont restructuration	(411)	(213)	▶ plan de contingentement et programme de performance
dont cession d'actifs et mise en eq.	(244)	19	▶ dépréciation de la participation dans Sonaecom en 2008
EBITDA avant dépenses commerciales et contenus	23 599 50,4 %	23 083 50,2 %	▶ gestion efficace des dépenses commerciales
dépenses commerciales et coûts des contenus	(6 766) 14,5 %	(6 756) 14,7 %	▶ impact des achats de contenus en 2009 : - 182 m€ par rapport à 2008
EBITDA retraité*	16 832 36,0 %	16 327 35,5 %	▶ retraité de la réglementation et des nouvelles taxes (570m€), marge d'EBITDA +0,1pt

* retraité de la provision de 569 m€ pour le programme « temps partiel senior » en France qui impacte les charges de personnel, et du litige de 964 m€ sur la taxe professionnelle qui impacte les frais généraux, immobiliers et autres

résultats significatifs des programmes de performance



points clés

- le taux d'EBITDA retraité* est en baisse de -0,5pts par rapport à 2008 en base comparable, supérieur à nos attentes
- la croissance organique du CA et l'optimisation de la base des coûts ont presque compensé les impacts liés à la réglementation, aux coûts d'interconnexion et de contenus
- l'impact en 2009 des programmes de performance (+588 m€) a permis d'absorber les effets de mix et de volume

* retraité de la provision de 569 m€ pour le programme « temps partiel senior » en France qui impacte les charges de personnel, et du litige de 964 m€ sur la taxe professionnelle qui impacte les frais généraux, immobiliers et autres

baisse du résultat net limitée en termes comparables en dépit du ralentissement économique

en m€

	2008 publié	2009 réalisé
EBITDA retraité		16 327
taxe professionnelle et « temps partiel senior » en France		- 1 533
EBITDA réalisé	17 083	14 794
dépréciation et amortissement	- 6 859	- 6 417 ¹
dépréciation des écarts d'acquisition et d'actifs	- 279	- 518 ²
résultat d'exploitation	9 945	7 859
résultat financier	- 2 957	- 2 299 ³
impôt sur les sociétés	- 2 899	- 2 295 ⁴
résultat net des activités cédées ou en cours de cession	403	200 ⁵
intérêts minoritaires	- 423	- 468
résultat net part du Groupe	4 069	2 997
autres (retraitement des provisions)	370	1 366
dépréciation des écarts d'acquisition	470	445
éléments exceptionnels d'impôts différés	215	0
provision pour le programme d'actions gratuites des salariés	57	41
résultat net part du Groupe en termes comparables	5 181	4 849

¹ ▪ dépréciation et amortissement en baisse grâce à un effet change positif de 216 m€

² ▪ dépréciation d'actifs de - 400m€ en Pologne

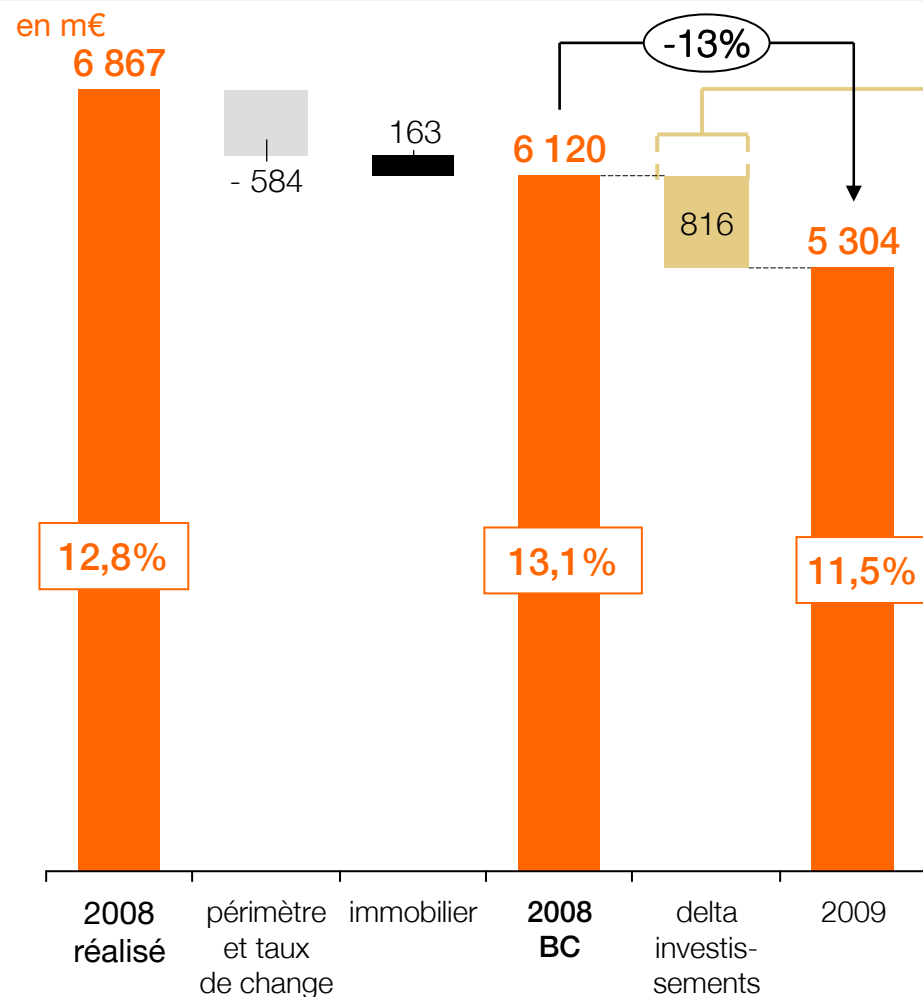
³ ▪ impact du mécanisme de liquidité en Espagne en 2008
⁴ ▪ baisse du coût de la dette à 6,54% (6,66% en 2008)

⁴ ▪ baisse de l'impôt en raison d'un résultat inférieur, moindre reconnaissance d'impôts différés en Espagne en 2008

⁵ ▪ baisse du résultat net au R.U. en raison de l'effet d'impôt sur les sociétés : -43m€ en 2009 vs +106m€ en 2008

optimisation des investissements pour s'adapter aux besoins des clients et privilégier les domaines de croissance

évolution des investissements réalisés en 2009 (-13% hors R-U)



en hausse		en baisse	
▪ nouvelles opérations	+ 152	▪ 2G en Europe de l'Ouest	- 173
▪ 3G en France: couverture et capacité	+ 57	▪ extension de capacité 2G en Europe de l'Est, Egypte et République Dominicaine en fonction du trafic	- 89
▪ câbles sous-marins	+ 43	▪ DSL en zones denses	- 114
▪ plateformes de contenus	+ 42	▪ FTTH en France	- 65
▪ Infrastructures soutenant la croissance du trafic données	+ 87		
▪ boutiques	+ 16		

points clés

- efforts significatifs pour la couverture 3G : n°1 en France (87% de la population couverte fin 2009) conformément aux obligations réglementaires, 85% en Espagne et 55% en Pologne
- qualité de service préservée dans tous les pays

cash-flow légèrement meilleur qu'attendu en raison du cadencement des investissements au T4

en m€	2008 réalisé	2009 réalisé	
EBITDA	18 328	15 721	1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ rachat de TDIRA et débouclage d'un swap de change : impact positif exceptionnel de 563 m€ ▪ baisse des intérêts nets décaissés
CAPEX	6 867	5 659	
EBITDA – CAPEX (y compris R.-U.)	11 461	10 062	
charges financières nettes (cash)	- 2 262	- 1 589	1
impôt sur les sociétés (cash)	- 878	- 620	2
variation du besoin en fond de roulement	159	775	3
licences et spectre	- 209	- 93	3
variation des fournisseurs d'immo.	- 140	- 375	4
cession d'actifs corporels et incorp.	233	93	4
autres (éléments cash et non cash)	- 348	97	5
- dont congés de fin de carrière (cash)	- 661	- 484	5
cash-flow organique, consolidé	8 016	8 350	3 <ul style="list-style-type: none"> ▪ dont €964m de taxe professionnelle exigible en janvier 2010
- cash-flow organique, part du groupe	7 253	7 617	4 <ul style="list-style-type: none"> ▪ impact de la baisse des CAPEX sur les fournisseurs d'immobilisations
- cash-flow organique, part des minoritaires	763	733	5 <ul style="list-style-type: none"> ▪ dont 569 m€ de provision liée au plan temps partiel senior

évolution des impôts : pas d'impôt sur les sociétés en France avant 2012

impôt sur les sociétés

- 2010-2011 : impôt cash sur les sociétés compris entre 600 m€ et 700 m€ par an hors France
- le Groupe devrait payer l'impôt sur les sociétés en France en 2012

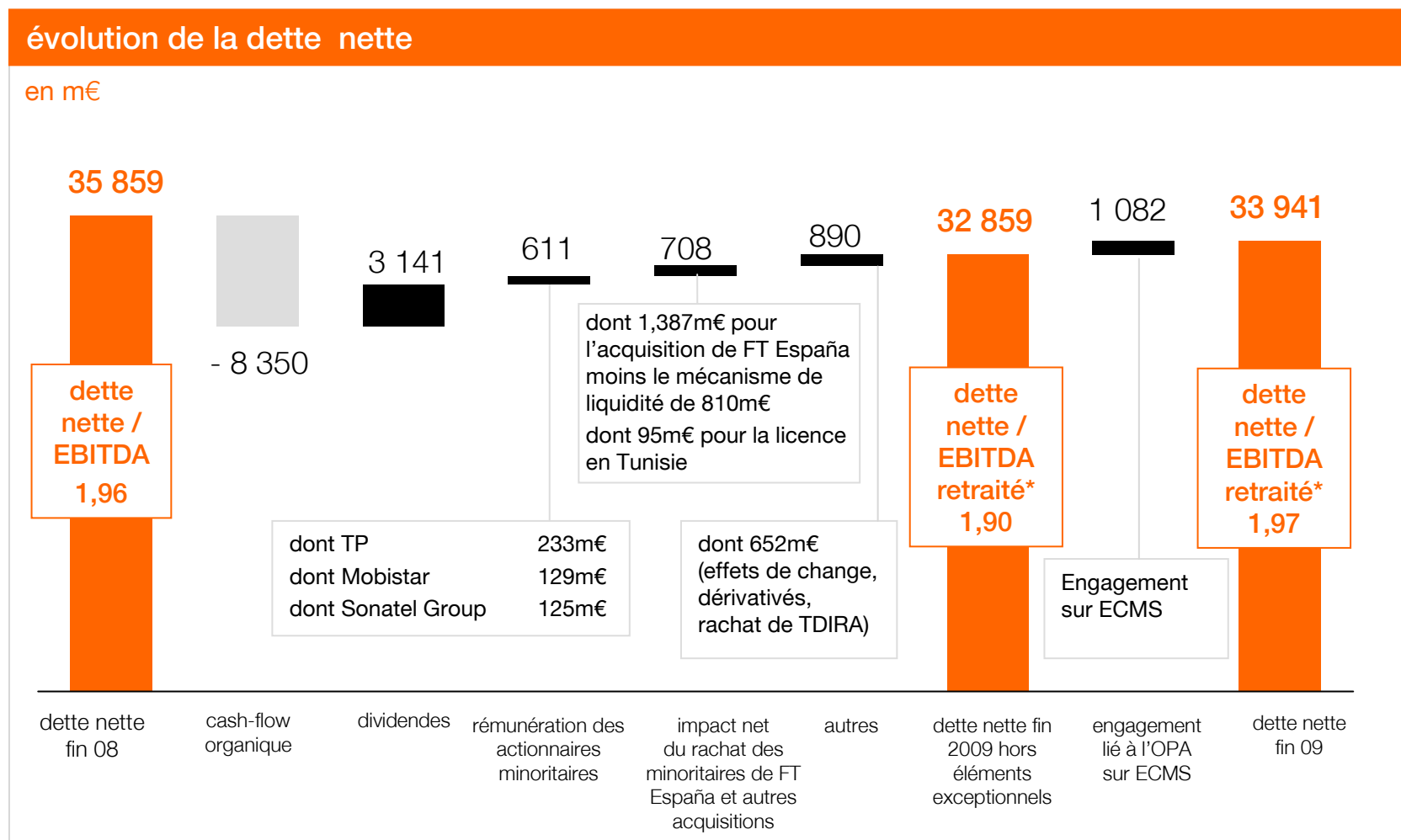
taxe professionnelle en France

- en 2009, la taxe professionnelle a été remplacée par 2 nouvelles taxes qui ont un impact comparable à court terme
 - la CET (Contribution Economique Territoriale) assise sur le foncier professionnel et la valeur ajoutée,
 - l'IFER (Imposition Forfaitaire sur les Entreprises de Réseau), taxe sur les stations radio et les lignes de cuivre

taxe de financement de l'audiovisuel public

- la taxe liée au financement de l'audiovisuel public est entrée en vigueur en mars (0,9 % du CA de détail, soit 150 m€ en année pleine) et n'a pas été répercutée aux clients. En Espagne, l'application de cette taxe est bloquée pour le moment
- ces deux pays sont sous la surveillance de la Commission Européenne sur ce sujet

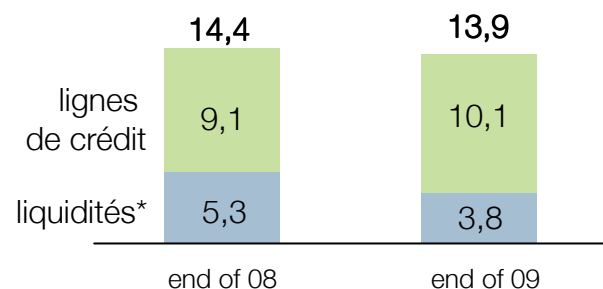
le ratio dette nette / EBITDA* reste stable, confirmant la politique financière du Groupe



gestion de la dette : France Télécom continue d'optimiser sa dette et de bénéficier d'une solide position de liquidité

position de liquidité du Groupe

en Mds €



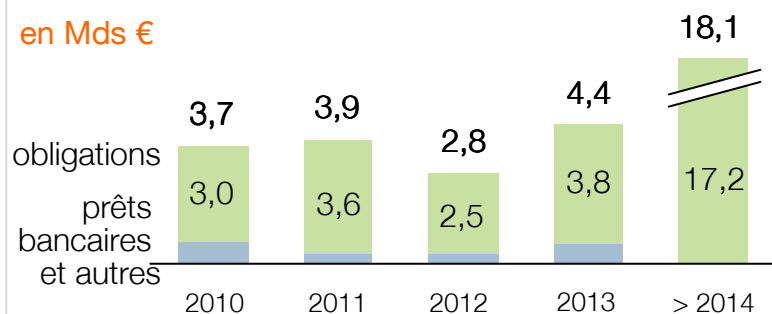
* nettes des découverts bancaires

points clés

- **position de liquidité solide autour de 14 Mds€**
- **meilleures conditions de refinancement du secteur**
 - 5,3 Mds€ levés en 2009 à un coût moyen de 4,7 %
 - bonne diversification : 68 % de la dette obligataire 2009 a été émise dans des devises autres que €
- **optimisation de la dette**
 - 2,4 Mds€ de rachat de dette (dont 1,4 Mds€ de rachat de TDIRA, 0,7 Mds€ de leases au R.-U. et 0,3 Mds€ de rachat opportunistes d'obligations)

échéances des remboursements de la dette brute* à fin décembre

en Mds €



* dette brute hors TDIRA, hors engagement lié à l'OPA sur actions d'ECMS, hors financements courants (billets de trésorerie, titrisation et découverts bancaires) et hors produits dérivés

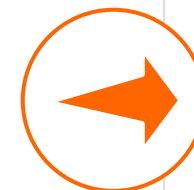
structure de la dette

notations Moody's / S&P	A3/A-
% de la dette nette à taux fixe	81%
% de la dette nette en €	84%
% de la dette brute en obligations	87%
maturité moyenne de la dette nette	7,3 ans
coût moyen de la dette en 2009 (vs. 6,66% for 2008)	6,54%

tendances opérationnelles et objectifs pour 2010

chiffre d'affaires

- le CA hors effets réglementaires devrait rester stable
- les effets réglementaires devraient avoir un impact sur le CA de près de -1 Md €



taux d'EBITDA

- un impact réglementaire semblable à celui de 2009
- les programmes de performance compenseront partiellement les autres facteurs défavorables et permettront de soutenir les investissements commerciaux



ratio CAPEX sur CA

- redémarrage du programme FTTH en France, avec un investissement d'environ 100 m€
- ratio CAPEX / CA d'environ 12 % incluant le programme FTTH en France



objectif de cash-flow organique

- **une ambition inchangée sur la période 2009-2011 (3 x 8Mds€)**
- **8 Mds€ en 2010 :**
 - hors coûts des licences et de spectre
 - hors litige sur la Taxe Professionnelle

politique financière

politique de dividende inchangée

- une rémunération de l'actionnaire de 1,4 € au titre de 2009
 - le solde du dividende de 0.8€ sera payé en numéraire le 17 juin
- le dividende intérimaire sera décidé en fonction des résultats du S1 10 et payé en Septembre

M&A

- pas d'opération de grande envergure envisagée
- consolidation dans les marchés où le groupe est présent
- marchés émergents avec une attention portée sur l'Afrique et le Moyen-Orient

net debt

- maintien d'un ratio dette nette / EBITDA inférieur à 2x sur le moyen terme

3 performance par pays

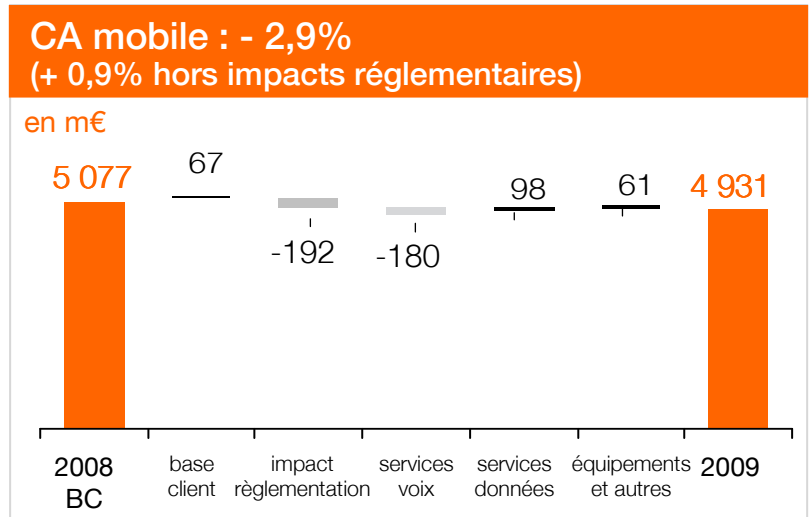
Gervais Pellissier

DG adjoint – Directeur financier

2009 – résultats financiers au Royaume-Uni

solide performance des activités mobiles en fin d'année améliorant les perspectives 2010

principaux résultats financiers 2009				
m€	T4 09	variation en BC	2009	variation en BC
chiffre d'affaires	1 290	- 1,2%	5 108	- 3,4%
mobile	1 248	- 0,7%	4 931	- 2,9%
résidentiel	55	- 12,9%	235	- 14,9%
éliminations	- 14		-58	
marge d'EBITDA			18,4%	- 2,0pts
mobile			20,9%	- 1,4pts
résidentiel			nd	nd

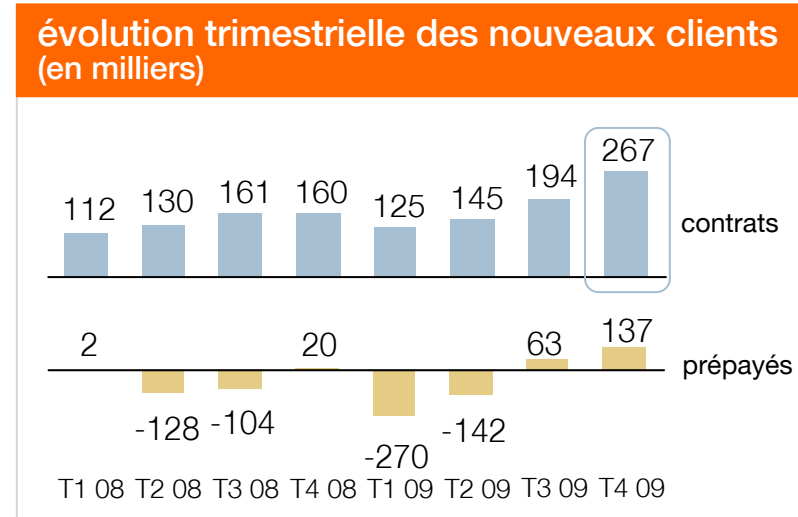
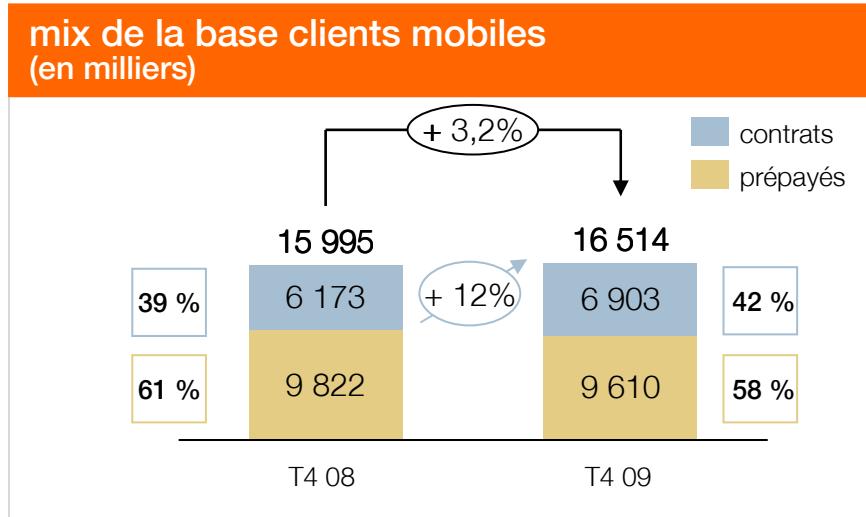


points clés

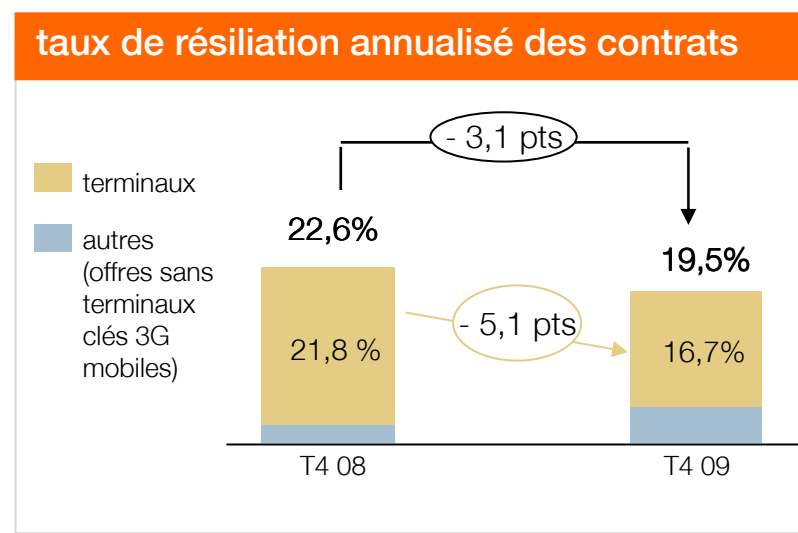
- CA 2009 + 0,2 % hors impacts réglementaires, avec une amélioration de la tendance au second semestre
 - hausse du chiffre d'affaires mobile de + 0,9 % hors impacts réglementaires, avec une accélération au T4 (+ 4,4 % hors impacts réglementaires) grâce à la priorité donnée aux clients à forte valeur (contrats de 24 mois et, depuis novembre 2009, succès du lancement de l'iPhone)
 - recul du chiffre d'affaires résidentiel de 41 M€ en raison d'un repli de la base d'abonnés et d'une réduction des volumes de recherche sur le portail
- EBITDA 2009 à 939 M€ et marge d'EBITDA de 18,4 % (- 2,0 points par rapport à 2008)
 - EBITDA des activités mobiles à 1 029 M€, avec une marge en recul de - 1,4 point
 - investissements commerciaux importants dans les clients à forte valeur, entraînant une hausse des coûts d'acquisition et de rétention (- 1,2 pts)
 - stabilisation des autres coûts
 - stabilisation de l'EBITDA sur le segment résidentiel à - 90 M€

2009 – indicateurs clés du mobile au R-U

forte dynamique commerciale – meilleur trimestre historique pour la conquête de nouveaux clients contrats



- points clés**
- 267k nouveaux clients contrats au T4 :
 - succès du lancement de l'iPhone en novembre (222k vendus à fin 2009)
 - 80% des ventes de terminaux sous contrat de 24 mois au T4 09 contre 11% au T4 08
 - hausse de la part de la distribution directe (417 points de vente à fin 2009, +17%)
 - recul du taux de résiliation contrats à 19,5% contre 22,6% au T4 08
 - baisse des résiliations sur les offres avec terminaux
 - compensée par la pénétration de la base clients bénéficiant d'offres sans terminaux



co-entreprise au Royaume-Uni en bonne voie

réglementation

- documents relatifs à la co-entreprise déposés auprès de l'UE le 11 janvier
- concessions en cours de discussion
- consultation de l'Office of Fair Trade pour un éventuel renvoi le 3 février
- autorisation attendue de la Commission Européenne le 1^{er} mars
- **clôture de l'opération au S1 10**

opérationnel

- priorité donnée aux affaires courantes
- les activités continuent d'être gérées en toute indépendance, sans changement de la gestion des produits, des services, de la stratégie de distribution et des réseaux
- le choix de l'équipe de direction de la co-entreprise interviendra d'ici la fin du T1 10
- **confirmation des 3,5 Mds£ de synergies**

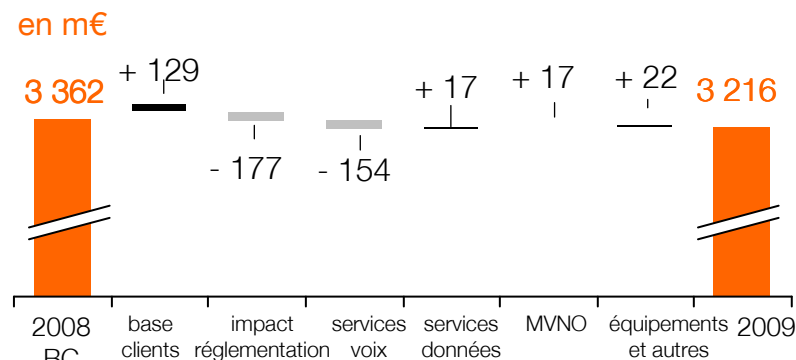
2009 – résultats financiers en Espagne

amélioration de l'EBITDA malgré un environnement économique difficile

principaux résultats financiers 2009

m€	T4 09	variation en BC	2009	variation en BC
chiffre d'affaires	961	- 3,3%	3 887	- 4,4%
mobile	799	- 1,7%	3 216	- 4,3%
résidentiel	162	- 10,3%	671	- 4,9%
marge d'EBITDA			18,8 %	+ 3,7pts
mobile			24,7 %	+ 1,1pts
résidentiel			- 9,7 %	+ 15,9pts

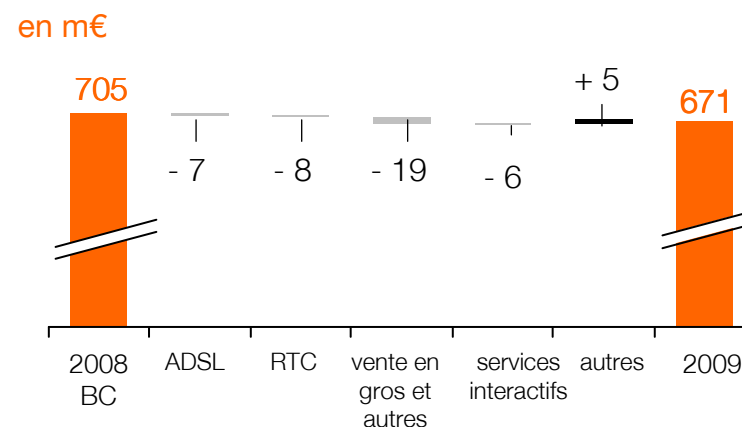
CA mobile 2009* : - 4,3% (+ 1 % hors impacts réglementaires)



points clés

- amélioration continue de l'évolution du CA (- 3,3% au T4 contre - 4,7% au T3 et - 5,5% au T2)
- la progression de la base clients mobiles a contribué au redressement du CA. Hors réglementation, le CA mobile du T4 a augmenté de + 4,7% (- 1,7% après impacts réglementaires)
- CA résidentiel 2009 - 4,9%, impacté par le recul du RTC et des activités entreprises et de vente en gros
- croissance de l'EBITDA de + 19% grâce à l'optimisation des coûts (- 8,6%), notamment la baisse des coûts de réseau (mix ADSL plus favorable)

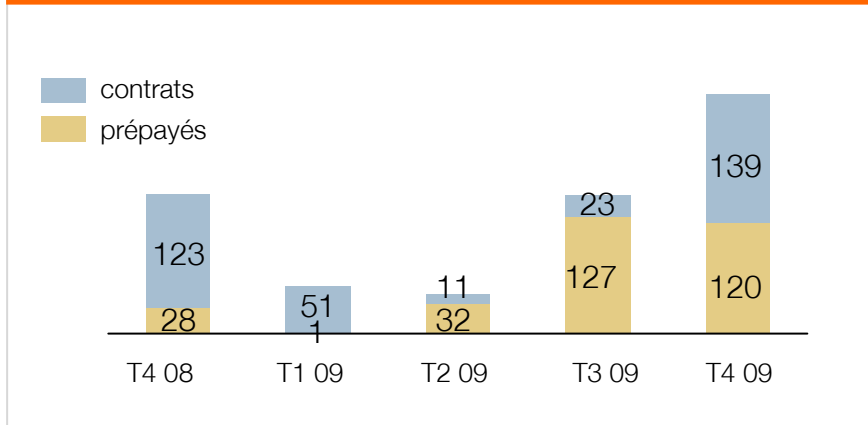
CA résidentiel 2009* : - 4,9%



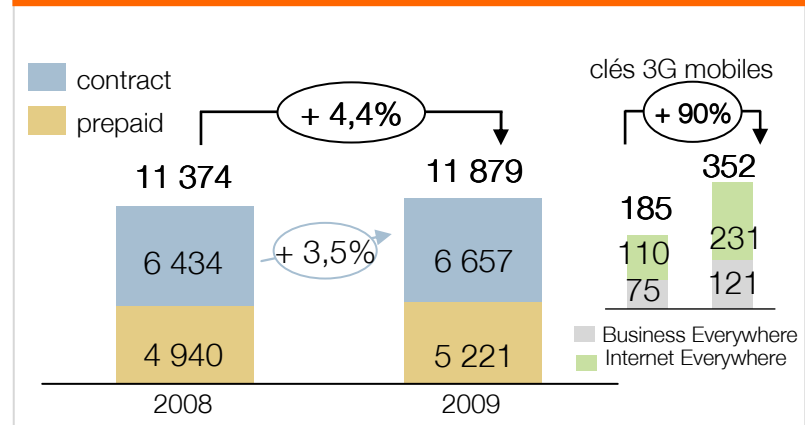
2009 – indicateurs clés du mobile en Espagne

croissance de la base clients mobiles, décollage des services data

nouveaux clients mobile (en milliers)



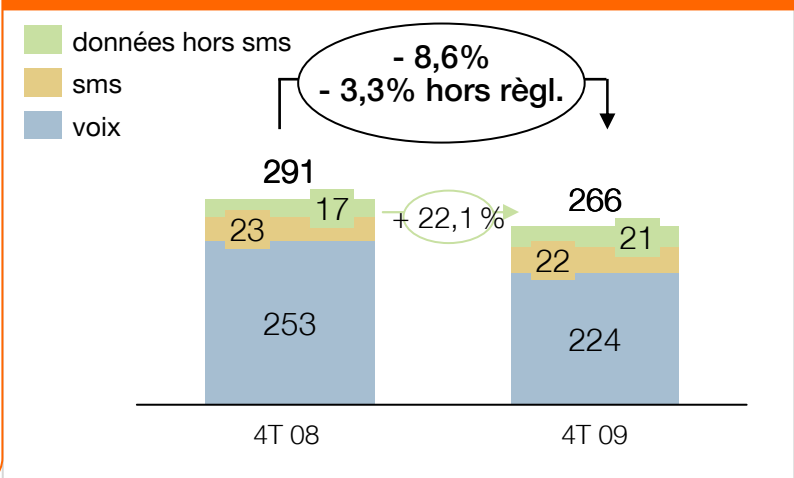
répartition des clients mobiles (en milliers)



points clés

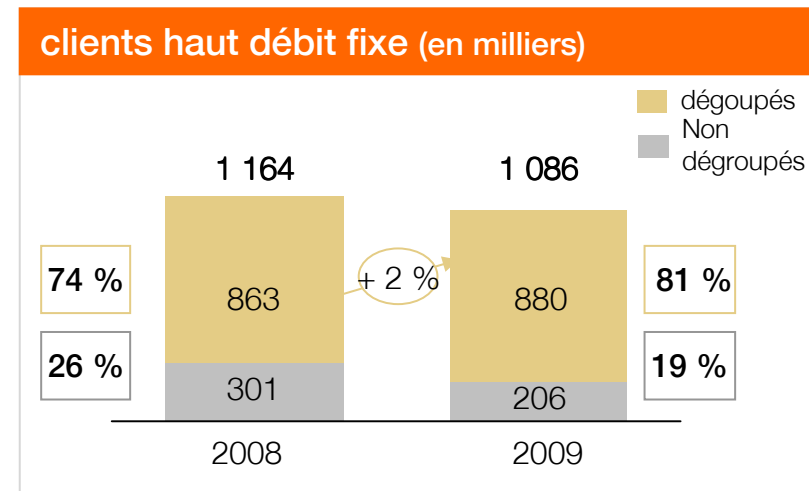
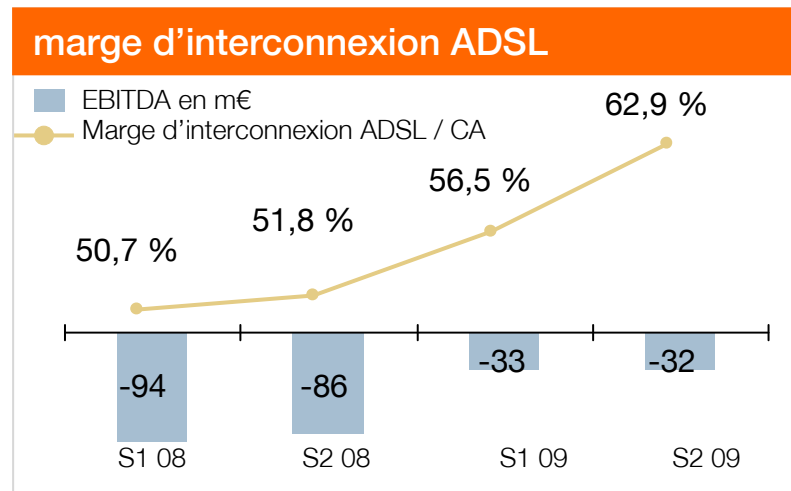
- progression continue de la base clients (+ 4,4%)
 - gain net contrats au T4 + 13% par rapport au T4 08, soutenu par une hausse des ventes brutes et par la stabilisation du taux de résiliation
 - Confirmation d'une reprise sur les clients prépayés amorcée au T3 09. S2 09 + 247k contre -14k au S2 08
- ARPU - 3,3 % hors impacts réglementaires
 - recul de l'ARPU voix de 10,7% en raison de l'impact des terminaisons d'appel et de la baisse des prix
 - progression de l'ARPU données hors SMS +22% grâce à la pénétration du haut débit mobile (352k clés 3G à fin 2009, + 90 %)

évolution de l'ARPU sur 12 mois glissants (EUR)



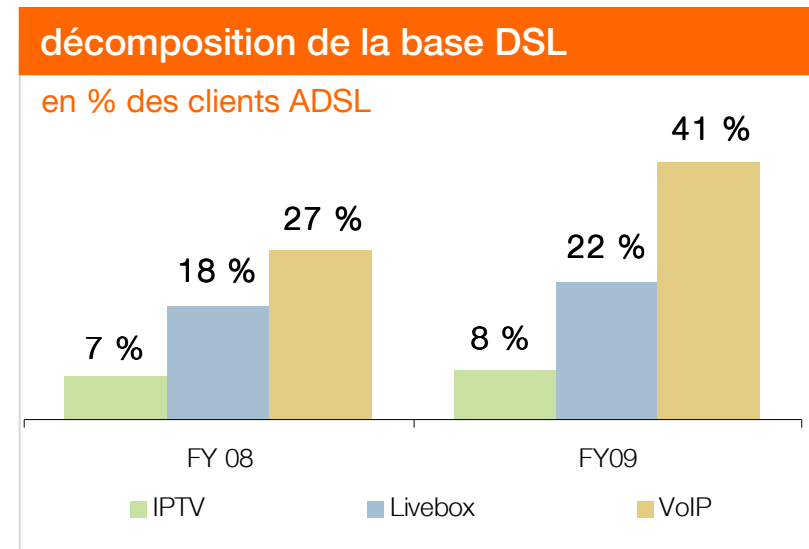
2009 – indicateurs clés des activités résidentielles en Espagne

amélioration du mix ADSL et hausse de la pénétration de la VoIP



points clés

- base clients ADSL - 6,7 %. Hausse de 2 % des clients dégroupés, qui représentent à fin 2009 81 % du total de la base clients (+ 7 pts sur un an)
- 446k clients VoIP à fin 2009 (+ 42,5 % sur un an). Amélioration de la pénétration des services de + 14 pts sur un an à 41 %
- amélioration significative de l'EBITDA tirée par la baisse des coûts d'accès (amélioration du mix et des prix de gros plus favorables) dans les services haut débit et par la réduction des coûts



2009 – résultats financiers en Pologne

la pression réglementaire et la concurrence croissante pèsent sur les résultats financiers

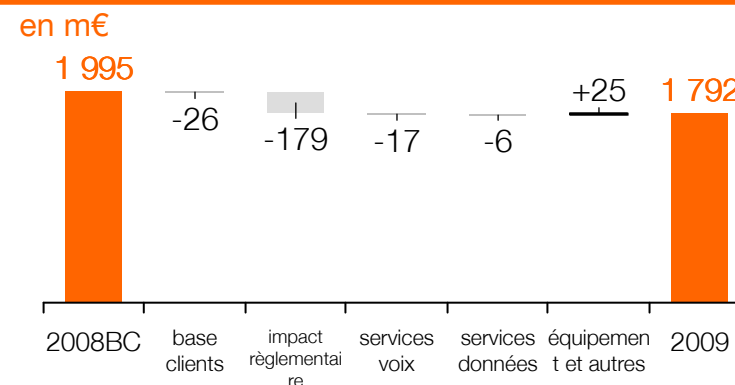
principaux résultats financiers 2009

m€	T4 09	variation en BC	2009	variation en BC
chiffre d'affaires	961	-12,4 %	3 831	-8,8 %
mobile	451	-14,3 %	1 792	-10,2 %
résidentiel	570	-9,2 %	2 281	-5,3 %
éliminations	-61		-242	
marge d'EBITDA			38,2 %	-3,2 pts
mobile			28,6 %	-9,0 pts
résidentiel			41,6 %	+0,5 pts

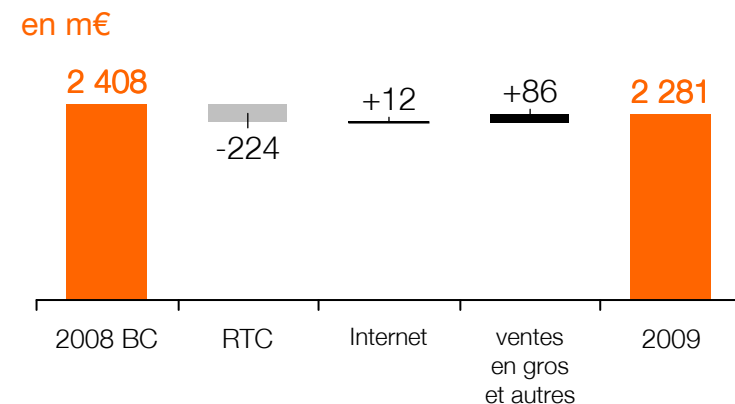
points clés

- baisse de -12,4 % du chiffre d'affaires au T4 09 avec :
 - un chiffre d'affaires mobile pénalisé par une guerre de prix, la baisse des terminaisons d'appel et la maturité du marché
 - un chiffre d'affaires résidentiel impacté par la substitution fixe-à-mobile et par la poursuite des baisses réglementaires des prix fixe-à-mobile (-21 % en novembre 2009)
- recul de 8,8 % du chiffre d'affaires sur un an, mais érosion limitée de la marge d'EBITDA à -3,2 pts grâce à une solide gestion dans un environnement difficile

CA mobile 2009* : -10,2 % (-1,3 % hors impacts réglementaires)



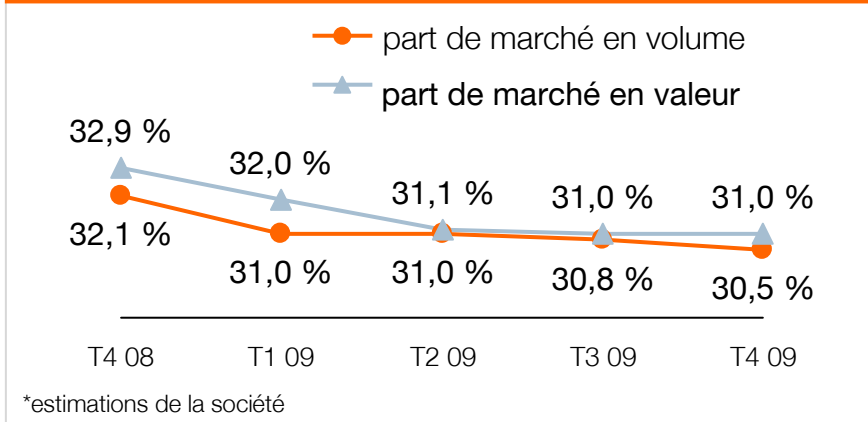
CA résidentiel 2009* : -5,3 % (-2,2 % hors impacts réglementaires)



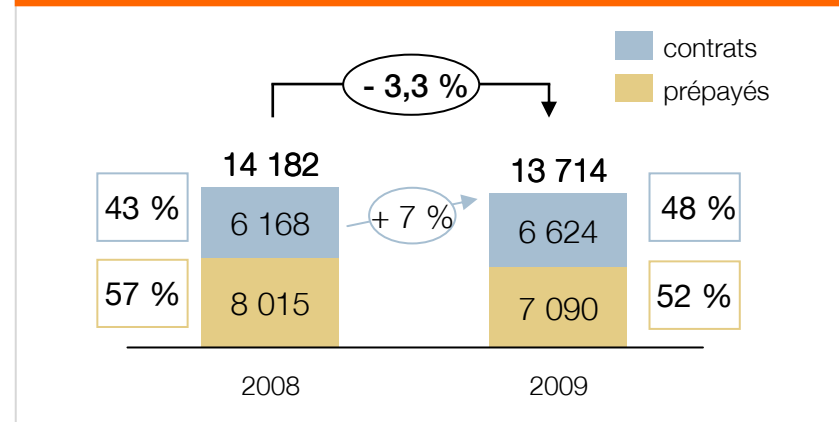
2009 – indicateurs clés du mobile en Pologne

amélioration du mix de la base clients dans un marché mature et concurrentiel

évolution de la part de marché d'Orange*



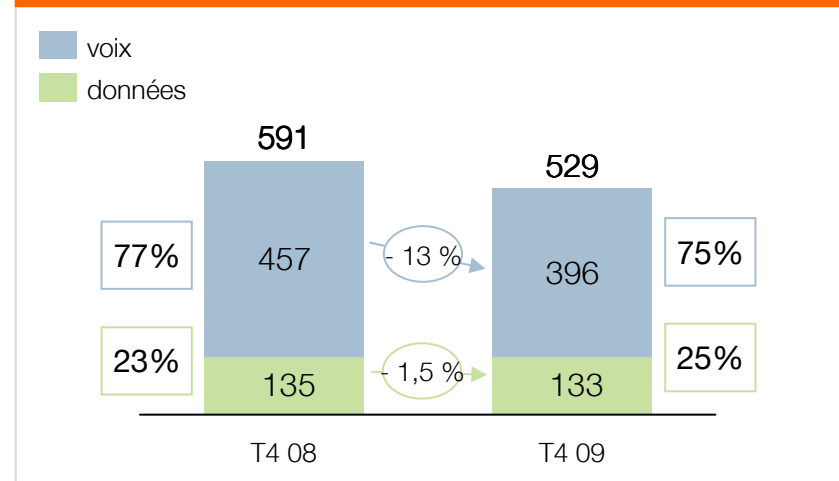
répartition des clients mobiles (en milliers)



points clés

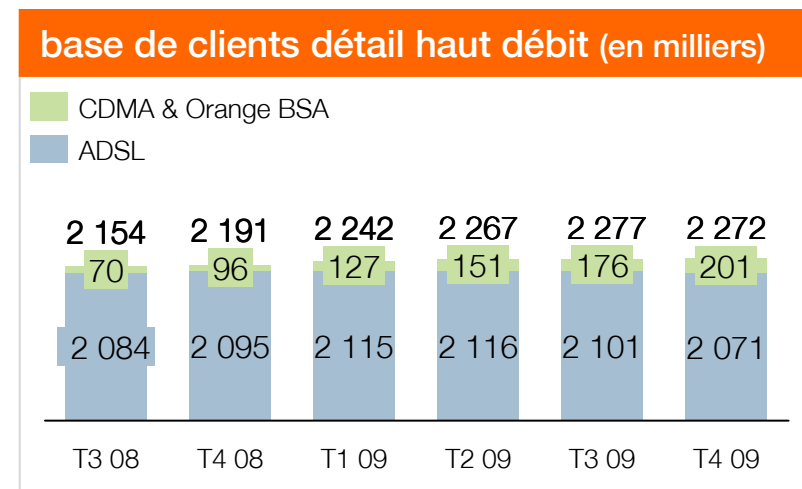
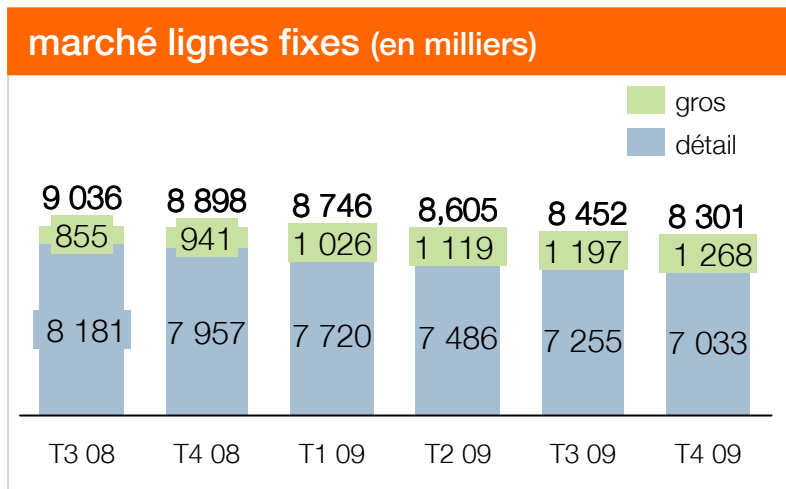
- maintien de la part de marché sur un marché très concurrentiel
 - meilleur mix clients avec + 456k contrats nets, dont + 116k au T4 09
 - ces clients représentent à présent 48,3% de la base clients
- la stabilité de l'ARPU données a permis de limiter l'érosion de l'ARPU sur 12 mois glissants : le CA hors voix représente 25% de l'ARPU au T4 09
- 5,5 millions de clients (40%) peuvent maintenant faire du haut débit mobile (2,5/3G)

évolution de l'ARPU sur 12 mois glissants (en PLN)



2009 – indicateurs clés des activités résidentielles en Pologne

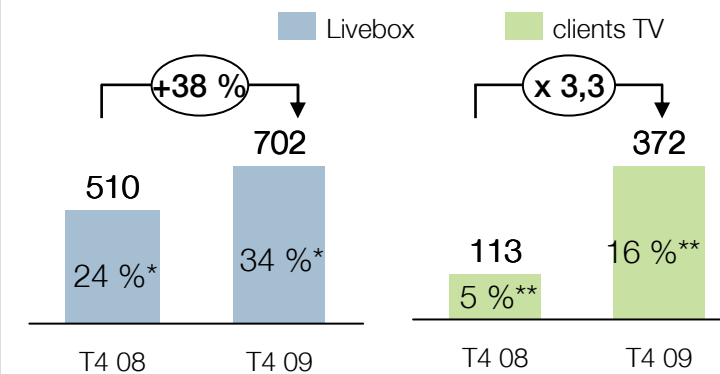
davantage d'utilisateurs de la Livebox et de clients TV



points clés

- poursuite du recul des lignes fixes actives du fait de la substitution fixe-à-mobile
- le ralentissement économique a retardé le démarrage des services haut débit
- nouvelles hausses des usages d'Internet avec 34 % de pénétration de la Livebox et un nombre de clients IPTV +372k

Livebox et base clients TV (en milliers)



* % de clients ADSL

** % de clients haut-débit

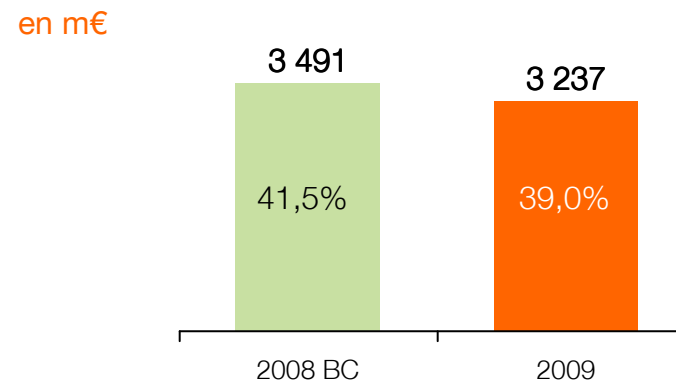
2009 – résultats financiers dans le reste du monde

croissance soutenue en Afrique et au Moyen-Orient ; maintien du leadership en valeur en Europe de l'Est

chiffre d'affaires 2009* : - 1,2%

en m€	2008 BC	2009	variation en BC
total RdM	8 409	8 308	- 1,2%
▪ Afrique et Moyen-Orient	3 210	3 376	+ 5,2%
▪ Europe	4 683	4 414	- 5,7%
▪ autres pays	548	540	- 1,5%
éliminations	- 32	- 23	

marge d'EBITDA 2009* : - 2,5 pts



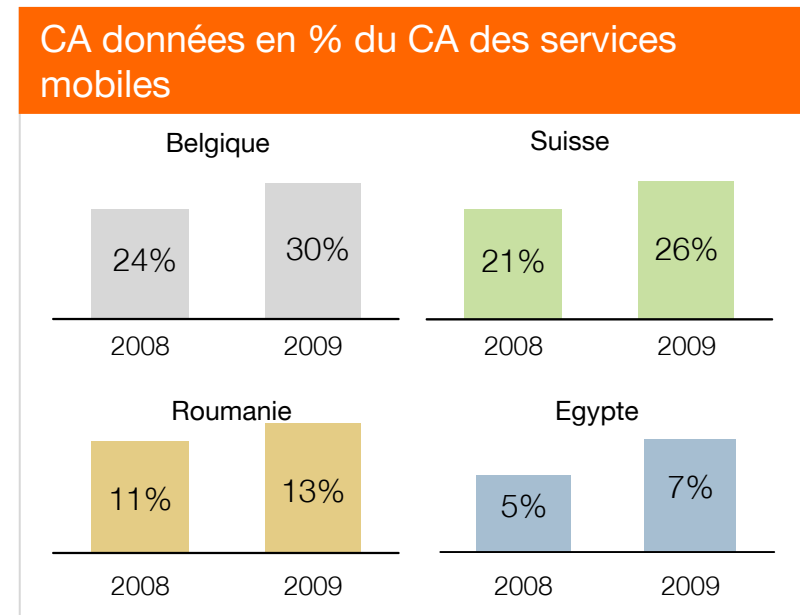
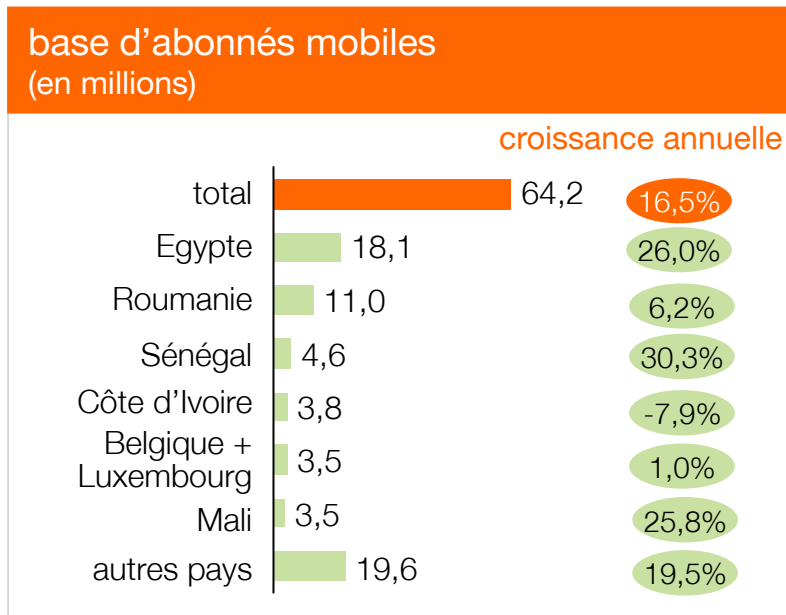
* sur un an en base comparable

points clés

- **Afrique et Moyen-Orient** : croissance de +5,2% sur un an tirée par l'Egypte (+74 m€), le Mali (+25 m€) et la Côte d'Ivoire (+14 m€) et par les nouvelles opérations, mais amoindrie par Madagascar (-12 m€) pour cause d'instabilité politique
- **pays européens** : baisse du chiffre d'affaires de -5,7% sur un an impactée tant par les effets réglementaires (hors effets réglementaires : baisse du chiffre d'affaires de -3,0%) que par une situation économique difficile :
 - chiffre d'affaires en baisse de - 19,5% sur un an en Roumanie du fait de la situation économique sur place (- 10,4 % après retraitement pour tenir compte de l'effet change sur la facturation en euros)
 - progression du chiffre d'affaires de Mobistar (+ 2,2%) et en Moldavie (+11,8%) compensée par la baisse de chiffre d'affaires en Slovaquie (- 5,6%)
 - maintien du leadership en valeur en Roumanie, Slovaquie et Moldavie
- recul de la marge d'EBITDA de -2,5 pts sur un an, principalement lié au ralentissement en Roumanie (-185 m€), aux coûts de démarrage des nouvelles opérations (Kenya, Ouganda, Arménie...) et aux effets réglementaires

2009 – indicateurs clés de performance dans le reste du monde

croissance à deux chiffres de la base d'abonnés mobiles



points clés

- base clients : solide croissance principalement tirée par les activités hors Europe telles que Sénégal, Egypte, Mali et les nouvelles opérations
- parts de marché : positions leaders avec plus de 95% de la base clients en position n°1 ou n°2 sur le marché
- nouveaux services : 150k clients pour « Orange Money » en Côte d'Ivoire ; préparatifs de lancement en cours au Sénégal et au Mali. Licences 3G obtenues en Jordanie et au Mali
- chiffre d'affaires données : de plus en plus important sur les marchés tant matures qu'émergents
- nouvelles opérations : lancement d'Orange Ouganda au T1 ; lancement d'Orange Arménie au T4 et lancement prévu d'un nouvel opérateur intégré fixe/mobile en Tunisie avec un partenaire local au S1 10

2009 – résultats financiers du segment Entreprise

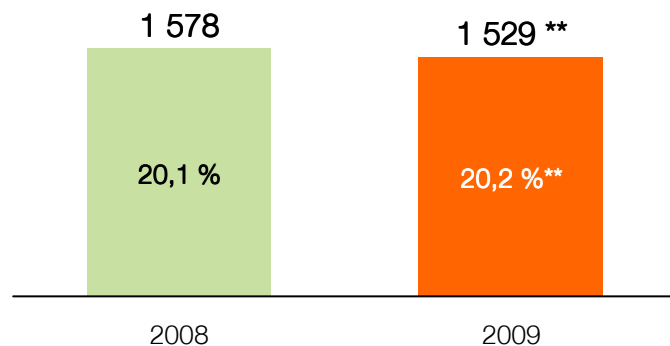
maintien de la marge d'EBITDA malgré l'impact croissant de la crise économique sur le CA du S2

CA 2009* : -3,5%

m€	2008 BC*	2009	Variation en BC
total Entreprise	7 834	7 559	- 3,5 %
activités traditionnelles	3 459	3 167	- 8,4 %
services de réseaux avancés	2 081	2 166	+ 4,1 %
services d'intégration et d'infogérance	1 349	1 371	+ 1,6 %
autres	945	856	- 9,5 %

EBITDA 2009*: -3,1%

en m€



points clés

- stabilisation du recul du chiffre d'affaires au T4 09 à - 5,5 % sur un an (- 4,2 % hors revente d'équipements), en ligne avec le T3 09 (- 5,0 %)
 - **activités traditionnelles** : poursuite du recul significatif au T4 09 (- 11,2 % sur un an) reflétant les changements de comportement des clients dans un environnement très difficile
 - **services de réseaux avancés** : croissance satisfaisante au T4 09 (+ 4,6 % sur un an) tirée par les services VoIP, les solutions très haut débit ainsi que l'IP VPN malgré la maturité du marché
 - **services d'intégration et d'infogérance** : recul prononcé du chiffre d'affaires au T4 09 (- 3,4 % sur un an) qui reflète un niveau plus faible de contrats signés cette année et la résiliation de contrats non rentables
- la marge d'EBITDA reste stable, dans le haut de la fourchette du secteur, grâce :
 - aux efforts de productivité
 - à la réduction des frais généraux
 - à la résiliation des contrats non rentables

4 performance de la France

Stephane Richard

DG nommé et Directeur France

2009 – résultats financiers en France

chiffre d'affaires stable et marge d'EBITDA maintenue

principaux résultats financiers 2009

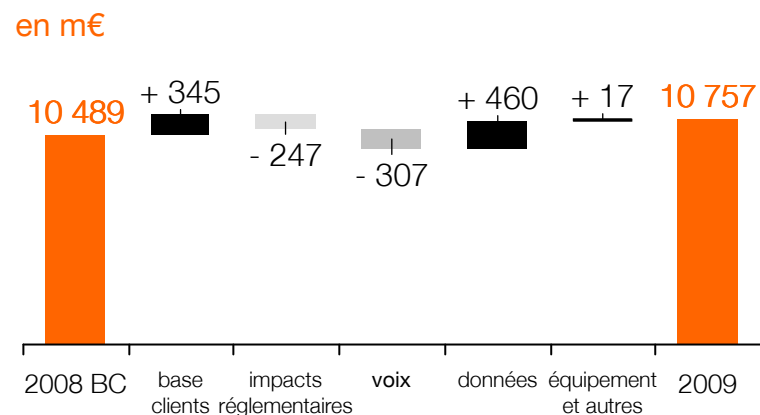
m€	T4 09	variation en BC	2009	variation en BC
chiffre d'affaires	5 919	- 1,6 %	23 639	+ 0,1 %
mobile	2 704	- 1,4 %	10 757	+ 2,6 %
résidentiel	3 507	- 1,8 %	14 076	- 1,5 %
éliminations	- 292		- 1 194	
marge d'EBITDA *	-	-	41,1 %	- 0,3 pt
mobile	-	-	37,2 %	+ 0,1 pt
résidentiel **	-	-	40,6 %	- 0,6 pt

* hors provision pour temps partiel senior de 461 M€ (autrement, marge de 39,1 %)
 ** hors provision pour temps partiel senior de 461 M€ (autrement, marge de 37,3 %)

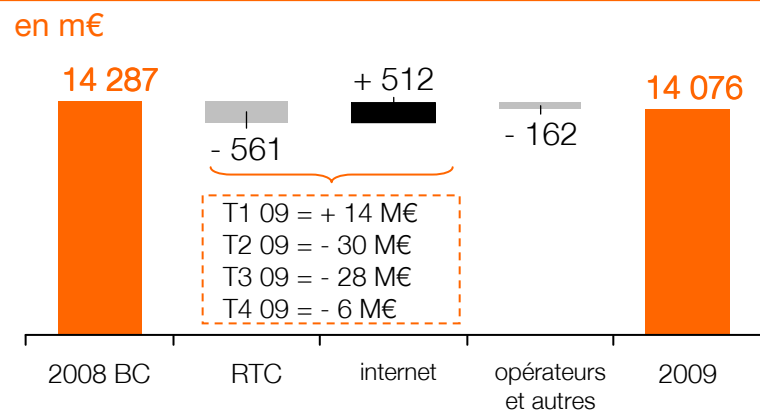
points clés

- hausse de 1,6% sur un an du CA 2009 hors impacts réglementaires
 - croissance de 5,0% du CA mobile hors impacts réglementaires tirée par l'effet volume et la croissance du chiffre d'affaires data
 - baisse de 0,4% du CA résidentiel hors impacts réglementaires, la croissance du haut débit compensant presque le repli du RTC
- marge d'EBITDA 2009 hors éléments exceptionnels :
 - 0.3 pts sur un an
 - marge mobile en hausse de +0.1 pt sur un an grâce à un bon contrôle des frais généraux
 - marge résidentiel en baisse de -0.6 pts sur un an hors provision pour temps partiel senior : augmentations des contenus et des impôts partiellement compensées par le recul des frais généraux et informatiques

CA mobile 2009 : + 2,6 % sur un an en BC (+ 5,0 % hors impacts réglementaires)



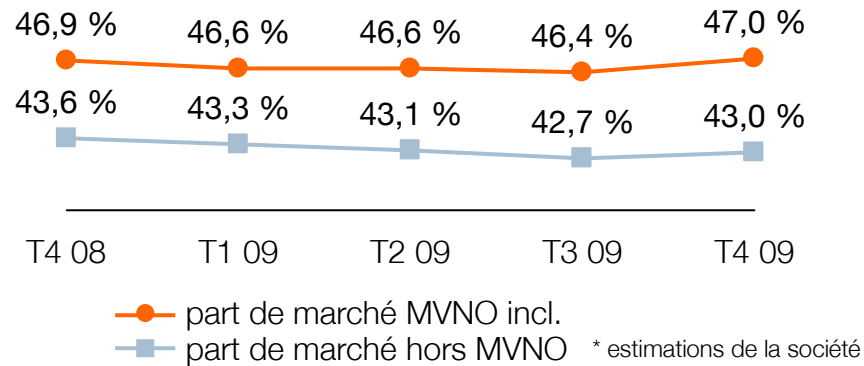
CA résidentiel 2009 : - 1,5 % sur un an en BC (- 0,4% hors impacts réglementaires)



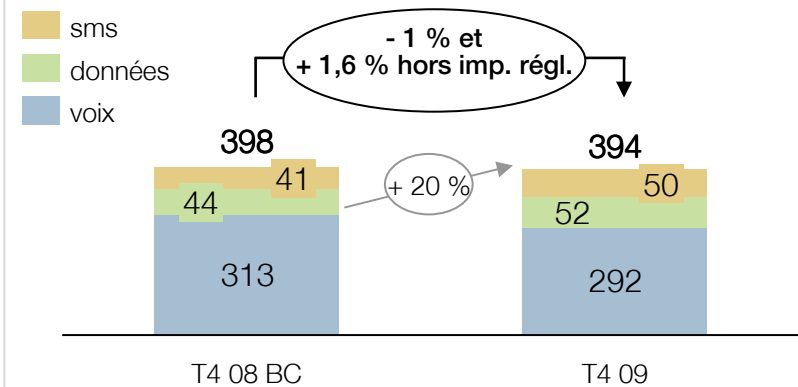
2009 – indicateurs clés de performance du mobile en France

meilleure performance commerciale depuis 2000

évolution de la part de marché Orange *



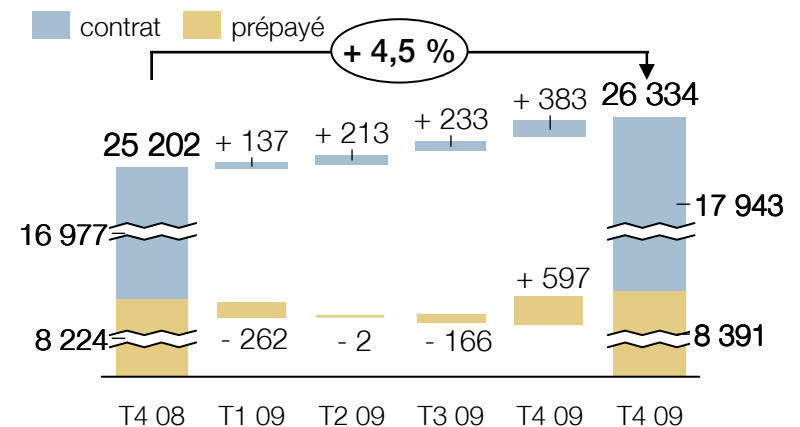
évolution de l'ARPU sur 12 mois glissants (EUR)



points clés

- amélioration de la part de marché, MVNO incl., à 47 %
- base clients MVNO : + 30 % sur un an à 2,4 M
- niveau d'actes commerciaux le plus élevé depuis 2000 (1,8 millions en déc.)
- succès des offres origami et iPhone en 2009
 - 1 million de nouveaux clients contrats 2009
 - + 383k nouveaux clients contrats au T4 entraînant une part de conquête estimée à 51 % au T4
- bonne résistance de l'ARPU grâce au CA data malgré la baisse de tarifs de terminaisons d'appels
 - CA data : 28,2 % du CA réseau au T4 09 (+ 5,5 pts sur un an) grâce aux mix offres et à la pénétration croissante des terminaux smartphones
 - 1,1 M d'utilisateurs Internet/business everywhere (x2 sur un an)
 - 1,7 M d'iPhone à fin décembre

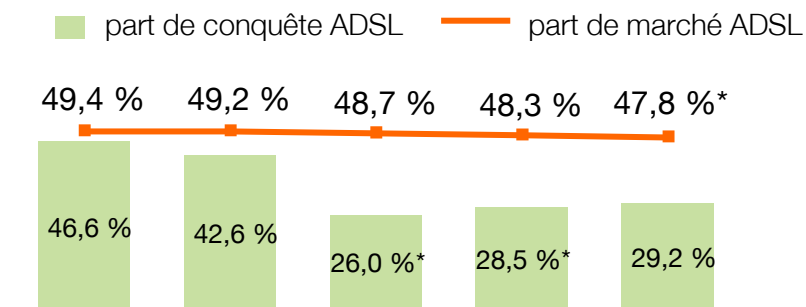
base clients mobiles (en milliers)



2009 – indicateurs clés de performance des activités résidentielles en France

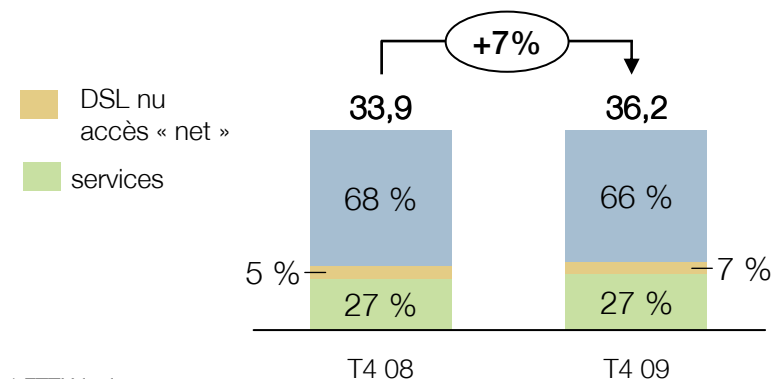
croissance de l'ARPU haut débit sur un marché mature et compétitif

part de marché et part de conquête ADSL



NB : méthodologie ARCEP : 32 % au T2 contre 30 % au T3, * estimations de FT

évolution trimestrielle de l'ARPU haut débit (EUR)*

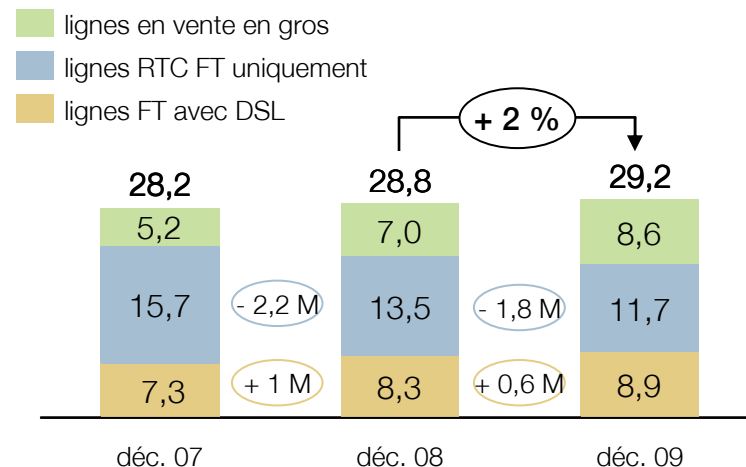


* FTTH incl.

points clés

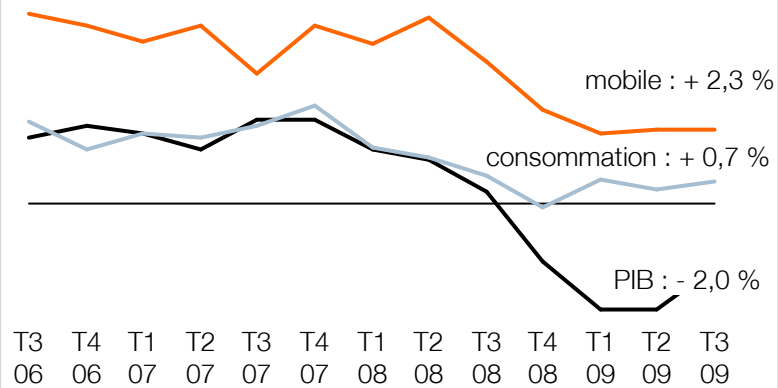
- nombre total de lignes fixes toujours en hausse : + 2% sur un an
 - baisse de la tendance de pertes de lignes FT en 2009 par rapport à 2008
- stabilisation de la part de marché de conquête ADSL
 - 116k nouveaux clients ADSL au T4 09, soit une part de conquête estimée à 29,2 %
 - promotions sur le haut débit au T4 (offres DSL nu « Net »)
 - offres spéciales par l'intermédiaire de canaux web
- ARPU trimestriel du haut débit + 7 % sur un an :
 - Croissance du parc « Net » (32 % de la base ADSL)
 - 2,8 m d'abonnés TV sur IP (+ 45 % sur un an)
 - succès des offres TV payantes (1,1 M à la fin 09)
 - dont 663k clients Orange Sport & Orange Cinéma Séries

marché des lignes fixes (en millions)



2010 le marché français des télécoms devrait rester résistant

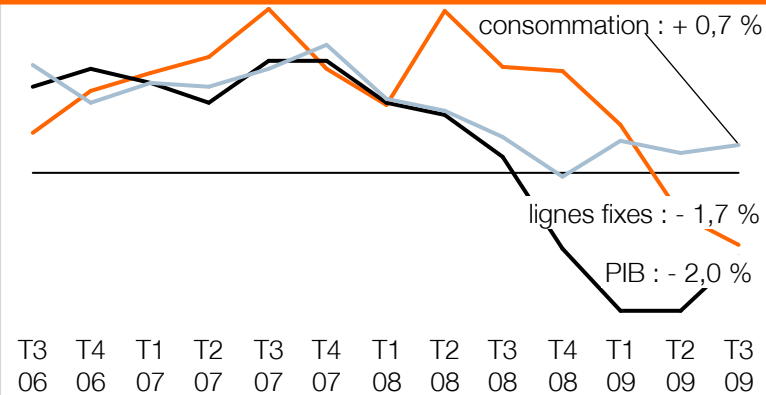
évolution de la valeur du marché mobile français



tendances de marché clés

- croissance mobile attendue : + 2/+ 3 %
- polarisation sur les terminaux entrée et haut de gamme
- nouvelle accélération du trafic data
- la qualité de la bande passante devrait constituer un élément différenciant
- 4^{ème} entrant : anticipation mais pas d'impact significatif sur les tarifs en 2010
- les MVNO deviennent le 4e bloc avec une nette agressivité au niveau des contrats

évolution de la valeur du marché français des lignes fixes



- croissance attendue du haut débit : + 8 %
- marché de résiliations plus que d'acquisitions
- intensification de la concurrence avec 4 acteurs
- décollage de la TV délinéarisée (VOD, catch-up...)
- montée en puissance des offres quad play
- aucun changement de tendance pour le RTC

anticipation des évolutions de marché en optimisant notre positionnement



mobile



internet

élargissement de la segmentation

- nouveaux segments ciblés par la gamme Origami élargie :
 - prix attractifs et entrée de gamme
 - offres famille
- développement de l'usage data

- approche plus segmentée :
 - lancement d'une proposition d'entrée de gamme
 - premium
 - quadruple play

optimisation des investissements commerciaux

- focalisation sur la valeur viagère du client
 - nouvelle offre du « programme changement de mobile »
 - remises sur les prix conçues par segment de valeur

- gamme de set top box en fonction du potentiel du client
- optimisation des investissements commerciaux par canal

service : un nouvelle norme de marché en matière d'expérience client

- solutions adaptées au client dans les domaines mobile, résidentiel et Internet
- tous les canaux (web, débouchés, CS) sont intégrés

innovation

gamme de terminaux rafraîchie
image 3D sur TV
contenus exclusifs

coaching et conseils

rendez-vous personnels
avec nos coachs techniques

fiabilité

transfert et sauvegarde
des données
personnelles

focalisation sur les détails

maintenance du terminal
possibilité de tester
les terminaux les plus récents
expérience de la TV réinventée

annonce du déploiement du FTTH en France

- le cadre réglementaire pour le très haut débit a été clarifié
- les besoins des clients ont évolué au-delà des capacités de l'ADSL et du câble
- l'objectif est de développer de nouvelles applications, de regagner des parts de marché et de conserver nos clients actuels
 - le FTTH, standard technologique permettant des évolutions futures sera déployé dans les agglomérations denses (zone 1 et les parties les plus denses de la zone 2)
 - permet l'établissement de partenariats avec les autres opérateurs et les collectivités locales
- la nouvelle offre commerciale fibre sera annoncée à mi-année

forte mobilisation des salariés et des managers afin de rétablir une forte culture d'entreprise

enquête Technologia et forum d'échange

- questionnaire envoyé à nos 102 000 salariés français → taux de réponse de 80 %
- entretiens individuels : 1 000 salariés
- axe de dialogue décentralisé visant à créer une nouvelle dynamique d'expression : plus de 2 500 réunions locales

négociations en cours avec les instances représentatives des salariés

- mobilité
- équilibre vie professionnelle / vie privée
- conditions de travail
- représentation des salariés dans les instances de gouvernance
- organisation du travail
- stress au travail

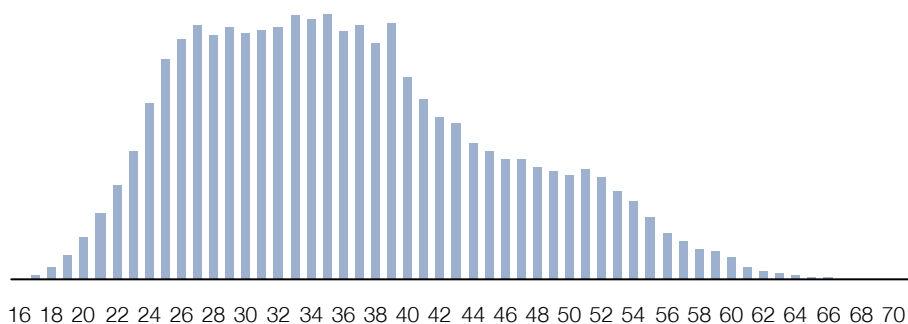
nouveau contrat social en construction

- **premières mesures immédiates**
 - renforcer les ressources humaines
 - améliorer les conditions de travail
 - nouvelles embauches
- **premier accord : temps partiel senior conclu en novembre 2009**
- **mobilité et équilibre vie professionnelle /vie privée en cours de signature**

les départs en retraite vont s'accélérer dans les années à venir

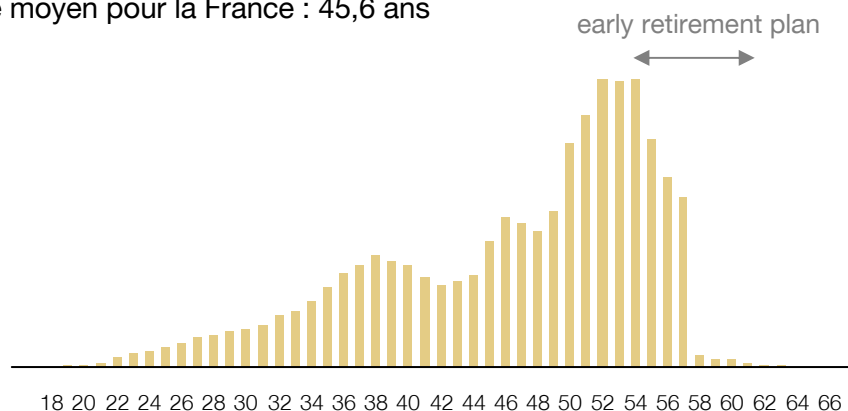
pyramide des âges hors France – décembre 2009

Age moyen des salariés: 41, 6 ans



pyramide des âges en France – décembre 2009

Age moyen pour la France : 45,6 ans



points clés

- quatre formules payées 65% à 80% du salaire combinant travail à temps partiel et temps libre
- 14 000 salariés concernés en 2010-2012 : 10 000 adhérents potentiels
- une provision de 700 m€, dont 569 m€ pour 2009
- pas d'impact du dispositif sur la génération de cash

le nouveau contrat social va rapidement générer des effets positifs

des responsabilités accrues pour les équipes locales

donner plus de responsabilités aux équipes en lien direct avec les clients et simplifier l'organisation de la relation clients **pour une plus grande réactivité et une meilleure qualité de service**

le bien-être au travail

améliorer les conditions de travail **pour augmenter le productivité et l'efficacité**

restaurer le dialogue social

améliorer le dialogue social afin d'adapter en permanence **notre organisation et nos dispositifs**

l'employeur de référence

devenir un des employeurs préférés afin **d'attirer les jeunes talents et de retenir les compétences** dans les 10 prochaines années

5 conclusion

Stephane Richard
Directeur Général nommé

Comité exécutif du Groupe



Stéphane Richard

Directeur Général
Opérations en France



Jean-Yves Larrouturou

Directeur Général Adjoint
International



Gervais Pellissier

Directeur Général Adjoint
Finances, Systèmes d'Information,
JV Royaume-Uni



Jean-Philippe Vanot

Directeur Général Adjoint
Qualité
Responsabilité Sociale d'Entreprise



Christine Albanel

Directrice Exécutive
Communication, Mécénat,
Stratégie dans les Contenus



Vivek Badrinath

Directeur Exécutive
Services de Communication
Entreprises



Olivier Barberot

Directeur Exécutive
Ressources Humaines



Thierry Bonhomme

Directeur Exécutive
Réseaux, Opérateurs,
Recherche & Développement



Jean-Paul Cottet

Directeur Exécutive
Marketing et Innovation



Delphine Ernotte

Directrice Exécutive
Adjointe pour les Opérations
en France



Pierre Louette

Directeur Exécutive
Secrétariat général



Bruno Mettling

Directeur Exécutive
Emplois et Compétences
Orange Campus



Georges Penalver

Directeur Exécutive
Etudes stratégiques et Partenariats



Raoul Roverato

Directeur Exécutive
Nouvelles Activités de Croissance



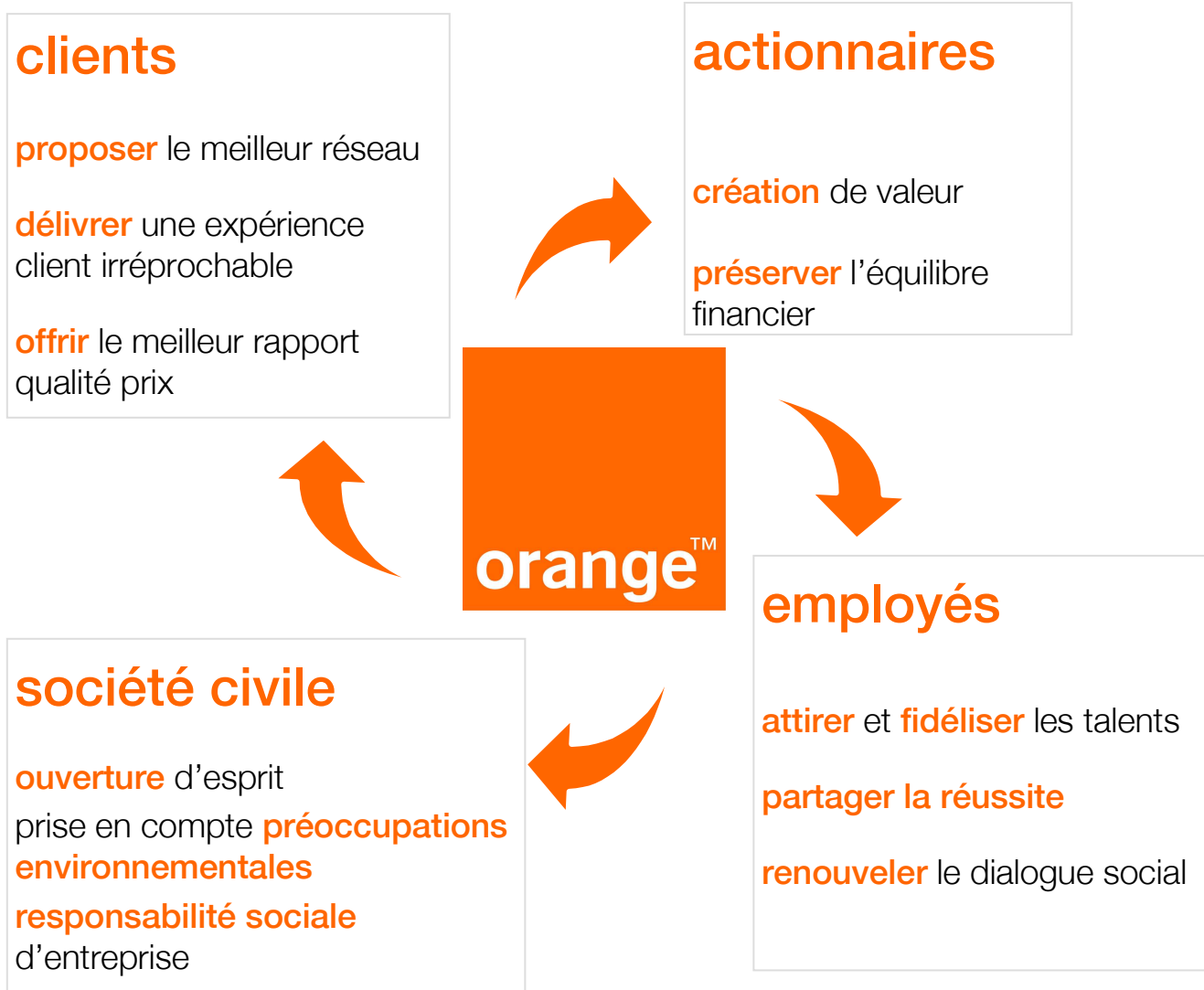
Olaf Swantee

Directeur Exécutive
Europe (au sein de la Division
International), Achats

calendrier

5 mars	date limite de la signature du contrat social
25 mars	annonce du plan d'action
6 avril	mise en place de la nouvelle organisation
avant l'été	présentation du projet d'entreprise : conférence de presse et présentations internes
T3 2010	présentation du projet aux investisseurs

Orange, entreprise de référence, créant de la valeur pour toutes les parties prenantes



annexe

l'application de la norme IFRS 5 sur les activités cédées ou en cours de cession impactera à la fois les opérations au R-U et les filiales* comme ECMS

