



Orange Capital Markets Day

19

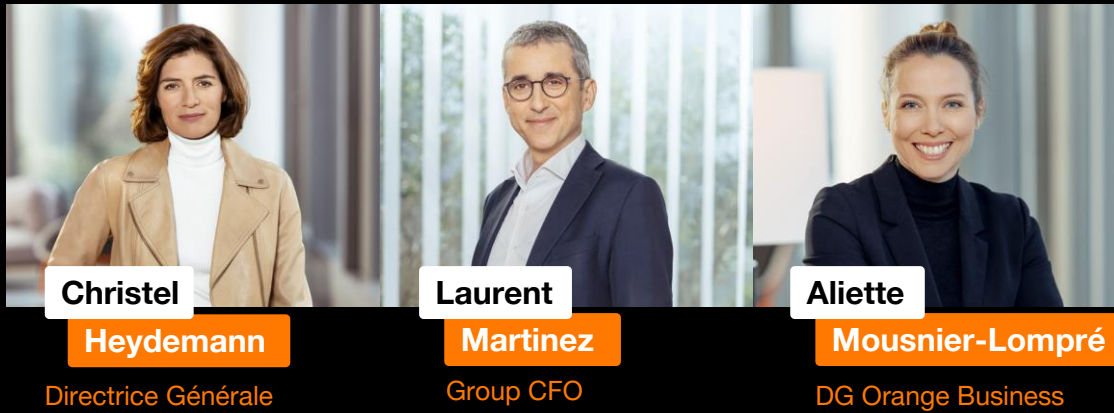
février 2026



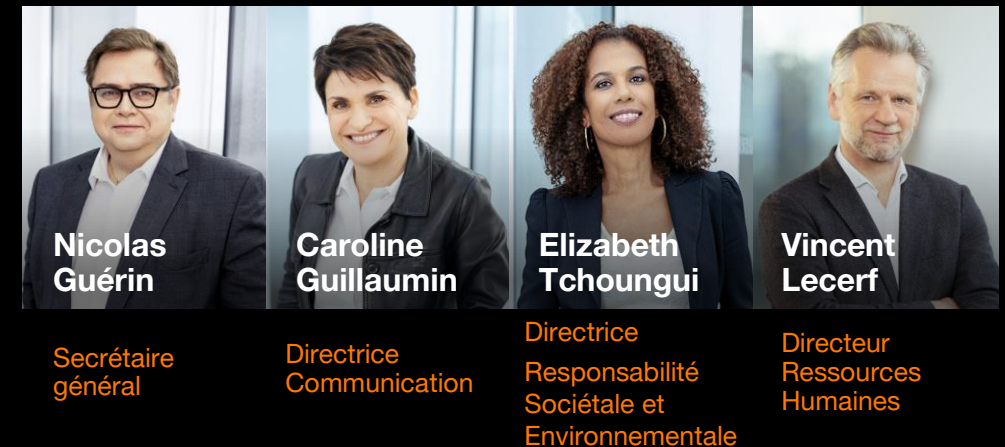
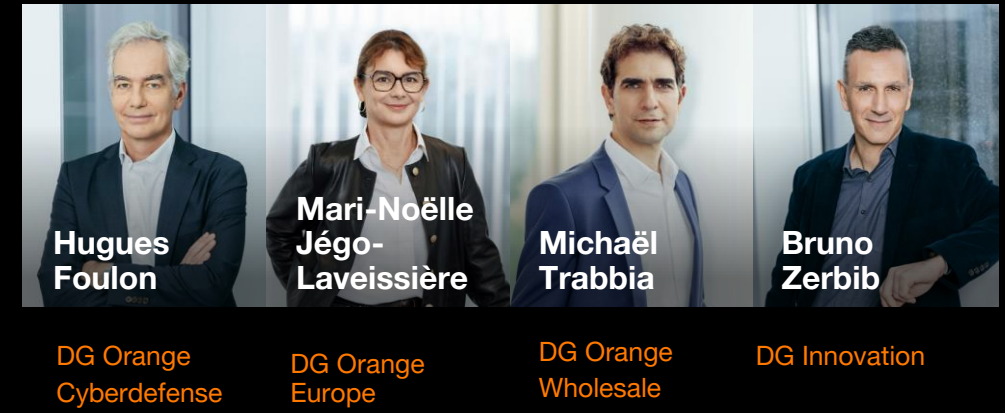
Intervenants

Notre équipe dirigeante

Principaux intervenants



Q&A



Agenda

01

**Revue
stratégique**

03

**Trajectoire financière
et allocation du capital**

02

**Notre stratégie en
action :
revue opérationnelle**

04

**Objectifs
financiers et
conclusion**

Avertissement

Cette présentation contient des déclarations prospectives concernant la situation financière d'Orange, ses résultats opérationnels et sa stratégie

Les informations prospectives sont des affirmations qui ne sont pas des faits historiques. Ces informations incluent, sans limitation, des projections et des estimations ainsi que leurs hypothèses sous-jacentes, des informations concernant des plans, des objectifs, des intentions et des attentes concernant les résultats financiers futurs et d'autres événements, perspectives et informations relatives à la performance future.

Bien que nous estimions qu'elles reposent sur des hypothèses raisonnables, ces informations prospectives sont soumises à de nombreux risques, incertitudes et hypothèses, y compris des problématiques qui nous sont inconnues ou ne sont pas considérées à présent comme substantielles par nous, et qui pourraient entraîner des résultats et des développements réels sensiblement différents de ceux exprimés, sous-entendus ou projetés par ces informations prospectives. Il ne peut être garanti que les événements attendus auront lieu ou que les objectifs énoncés seront effectivement atteints.

Des informations plus détaillées sur les risques, incertitudes et hypothèses potentiels pouvant affecter nos résultats financiers incluent celles décrites ou identifiées dans tout document public déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) par Orange, y compris le Document d'Enregistrement Universel déposé le 27 mars 2025. Compte tenu de ces risques, incertitudes et hypothèses, vous ne devez pas accorder une confiance excessive aux informations prospectives contenues dans ce document.

Les informations prospectives ne sont valables qu'à la date à laquelle elles sont établies. Sous réserve de la réglementation applicable, Orange ne s'engage nullement à les mettre à jour à la lumière de nouvelles informations, de développements futurs ou pour toute autre raison.

Toutes les ambitions 2028 incluent MasOrange à 100 %, sauf indication contraire.

01

Revue stratégique

Christel Heydemann

Directrice Générale

Le meilleur positionnement pour servir nos clients et créer **de la valeur durable**

>340m

Clients ⁽¹⁾
dans le monde

26

Pays

Europe et Afrique
Moyen-Orient

2ème

Marque télécom la
plus valorisée en
Europe⁽²⁾

~100m

Foyers raccordables FTTH

Leader des réseaux de
nouvelle génération⁽¹⁾

>40Md€

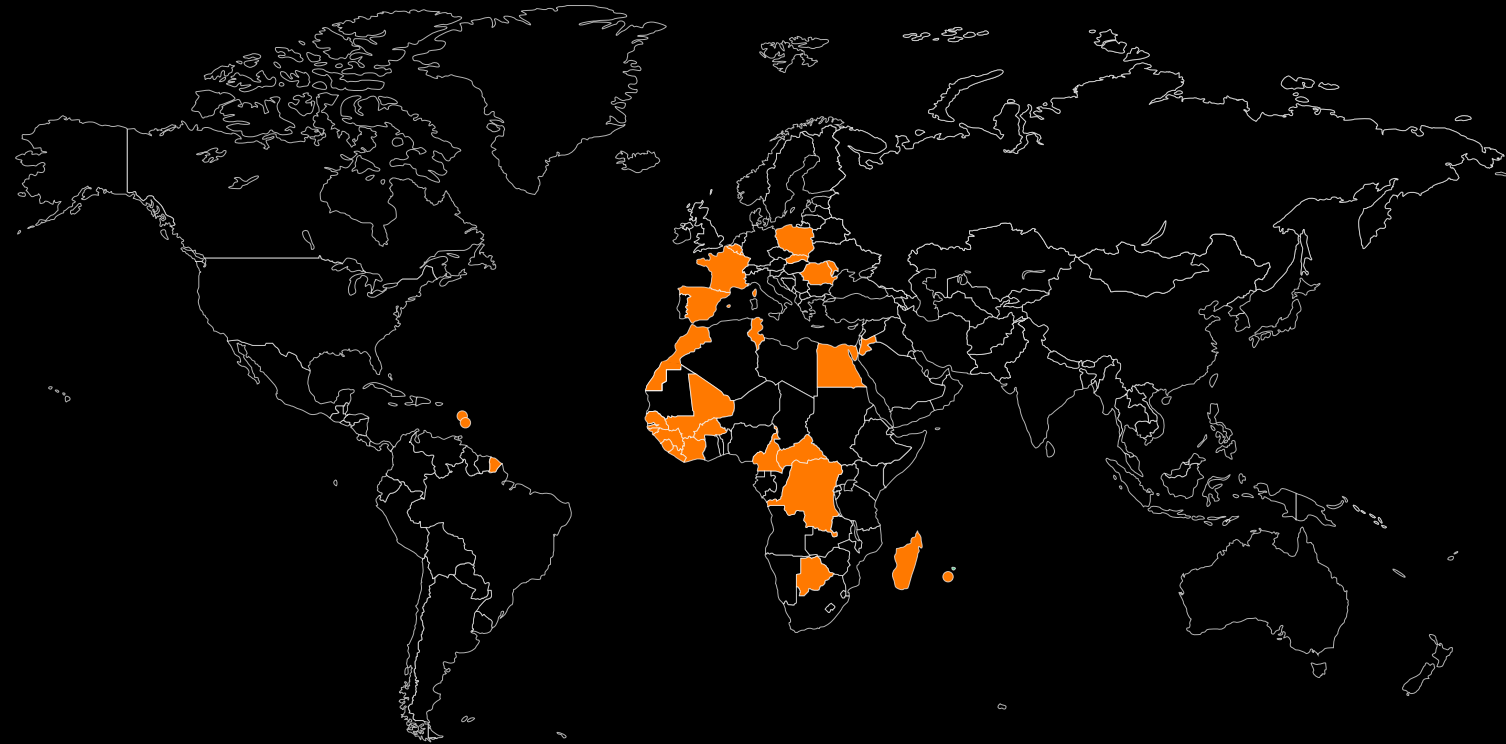
Chiffre d'affaires 2025

Forte progression à
venir avec MasOrange
en 2026

2,8Md€

FCF all-in 2025

Génération de trésorerie
robuste et bilan solide



& 65 pays couverts par
Orange Business

(1) Clients incluant MasOrange, foyers raccordables en FTTH incluant MasOrange et les *fibercos*; (2) selon Brand Finance Global 2026

3 ans en action

succès du plan *Lead the Future*

+ FORT	+ SIMPLE	+ PERFORMANT
Création de MasOrange en Espagne et consolidation en Roumanie et Belgique	Focus sur l'exécution	 FCF all-in⁽¹⁾ +1,2Md€, +74% 2025 vs 2022
Croissance à deux chiffres en Afrique Moyen-Orient	Gestion du portefeuille	 Dividende +7% 2025 vs 2022
Orange Cyberdéfense	Transformation d'Orange Business	 TSR⁽²⁾ +82% 2025 vs 2022
Performance <i>retail</i> solide & NPS		
Déploiement FTTH presque finalisé dans les pays européens	Efficacité renforcée	 Objectifs de réduction des émissions GES dépassés

En tant qu'opérateur de confiance, prêt à saisir de nouvelles opportunités

Voir les définitions des KPI dans le glossaire en annexe. (1) Free cash-flow « all-in », hors Espagne à partir de 2022. (2) Rendement total pour les actionnaires entre fin 2022 et fin 2025; source : Bloomberg

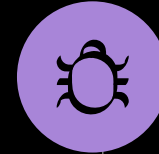
Transformer **les macros tendances** en opportunités



Dynamiques géopolitiques



Modèle multilocal
Consolidation intra-marché
Solutions de confiance sécurisées



Menaces digitales généralisées



Protection cyber avancée
Nouvelles offres de confiance
Expérience digitale sécurisée



Évolutions technologiques rapides



IA omniprésente
Open innovation et partenariats
Réseaux et offres innovants

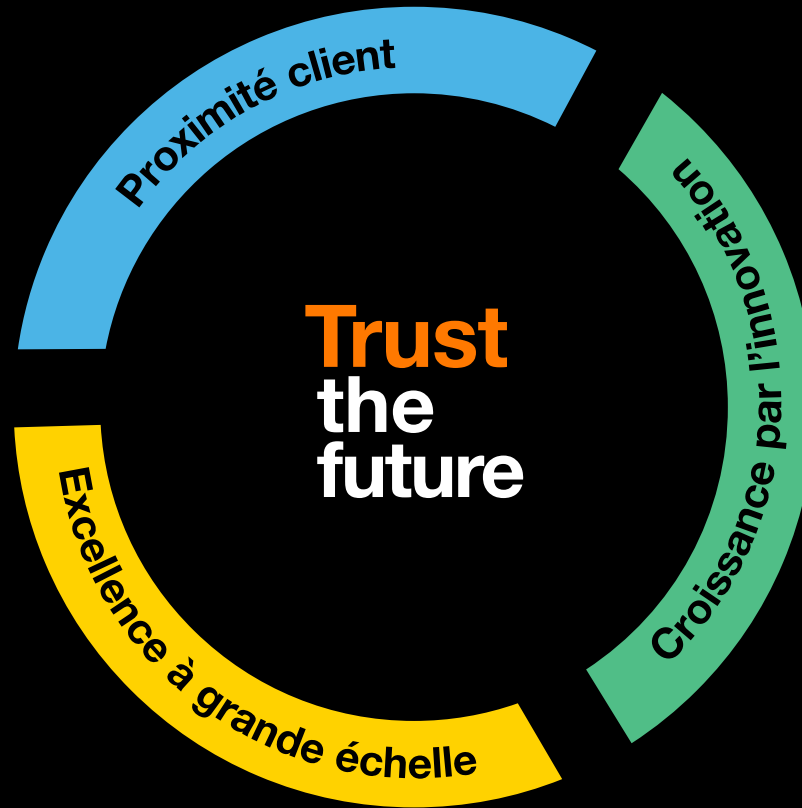


Impératifs environnementaux



Activités durables
Réseaux et services résilients

Capitaliser sur la confiance pour devenir le **partenaire digital** **préféré**



Engagé envers les personnes, la société et l'environnement

Nos équipes et culture

Donner les moyens d'agir à nos équipes

Équipes engagées

et talentueuses

123 500

salariés
dans 78 pays

81%

des salariés fiers
de travailler pour Orange

36%

de femmes dans les
réseaux de management

8,2%

actionnariat salarié

Attirer et garder les talents

dans le cloud, la cybersécurité, l'IA et la data

65 000

formés à l'IA

1 500

experts Data & IA

3 200

experts Cyber

Agilité

dans les projets de transformation

Pour réussir avec les mêmes valeurs : Responsable, Attentionné & Audacieux

Nos engagements pour une **performance durable**

Clients



Confiance digitale

Proposer des offres pour un monde digital plus sûr et plus responsable



Expérience digitale plus sûre

Offres de protection numérique dans 100% de nos pays d'ici 2030

Société



Responsabiliser

Contribuer au développement socio-économique à travers un monde digital conçu pour tous



Inclusion

Extension de la couverture en Afrique Moyen-Orient

Formations gratuites sur le digital : 6 millions de personnes d'ici 2030

Offres inclusives

Planète



Environnement

Réduire l'impact environnemental et s'adapter au changement climatique



Trajectoires carbone

-45% d'émissions de GES sur tous les périmètres d'ici 2030⁽¹⁾

Net zéro carbone d'ici 2040

Nos trois ambitions en action

Capitaliser sur la puissance de la marque pour augmenter la base client, la fidélité et la différenciation

Proximité client

Croissance par l'innovation

Saisir les opportunités en B2C et B2B et gérer nos actifs uniques d'infrastructure pour créer de la valeur

**Trust
the
future**

Excellence à grande échelle

Renforcer l'excellence et exploiter la taille du Groupe pour améliorer l'efficacité

Engagé envers les personnes, la société et l'environnement

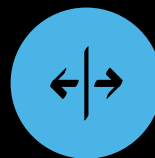
Transformation de l'expérience client grâce au **digital** et à **l'IA**



Continuer de faire croître notre base client



Renforcer la fidélité et l'engagement



Augmenter la valeur client et la différenciation

Proximité client

Continuer de faire croître notre **base client** et nos **parts de marché**



Capitaliser sur le fort potentiel de l'Afrique Moyen-Orient

Démographie
Pénétration des smartphones et de la data
Adoption rapide du Fixe HD



Poursuivre la dynamique de convergence en Europe

Augmenter l'adoption du FTTH



Cibler des segments sous-pénétrés

Diaspora, jeunes
Marketing et distribution géo-localisés



Accélérer la dynamique B2B en Europe, Afrique Moyen-Orient

Cibler le marché des SOHO⁽²⁾ et PME
Développer les grands comptes nationaux



Ambition 2028

Base client forte⁽¹⁾

+40m
croissance

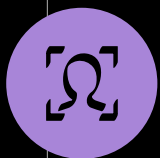
(1) Fixe et mobile seuls (2) SOHO = Petite entreprise / auto-entrepreneurs

Renforcer la fidélité et l'engagement



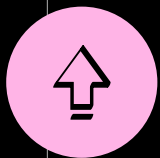
**Encourager la fidélité
et renforcer le
leadership en NPS**

Connectivité axée sur la meilleure expérience client
Offres multi-services et équipements
Nouveaux programmes de fidélité



**Offrir la meilleure
expérience client**

Parcours digitaux simplifiés
Nouveaux standards pour les assistants digitaux
Vers 100% des interactions client augmentées par l'IA



**Renforcer la
*Customer Value
Management***

Hyper-personnalisation pilotée par l'IA pour des
interactions sur-mesure et multiples



Ambition 2028

**NPS en hausse
N°1 en France**
40 d'ici 2028
+6pt vs 2025

Leadership NPS⁽¹⁾
dans 2/3 des pays de l'Europe
et d'Afrique Moyen-Orient

**Churn "best-in
class"**
jusqu'à +3pt
d'amélioration dans les
pays Européens

⁽¹⁾Leadership ou parité sur le NPS mobile

Augmenter la valeur client et la différenciation



Exploiter la puissance du digital

Marketing personnalisé
Développement de marketplaces en Espagne, France et Pologne
Extension des *Apps next-gen*



Atteindre le plein potentiel d'*upsell* et *cross-sell*

Développer les offres de multi-services dans les pays européens
Accroître la pénétration de la 4G/5G et de la monnaie mobile en Afrique Moyen-Orient



Se différencier par la confiance

Protection numérique intégrée via le réseau, la cybersécurité et des offres pour la jeunesse
Connectivité toujours disponible : accès sans fil fixe, satellite, complétant les réseaux mobiles et haut débit



Ambition 2028

Apps next-gen
disponibles dans les pays européens, en commençant par la France en 2026

Afrique M-O utilisateurs
Max It **~75m**
+50m vs 2025

Africa M-O Clients
4G et 5G **130m**
+8 pt pénétration vs 2025

Accélérer sur les **nouvelles opportunités de croissance**



Développer les services B2C au-delà de la connectivité



Saisir les opportunités dans les solutions B2B de confiance



Gérer nos actifs d'infrastructure uniques pour créer de la valeur

Croissance par
l'innovation

Élargir les services B2C **au-delà de la connectivité**



**Capitaliser sur nos actifs
en distribuant des offres
attractives**

340m de clients, marque forte, accès à de
nombreuses données, connectivité *best-in-class*



**Développer certains
services spécifiques en
croissance à deux
chiffres**

Afrique Moyen-Orient : MaxIt, Orange Money
Pays européens : Maison Protégée, offres cyber
B2C, Orange Travel et transfert d'argent
international



**Développer de
nouveaux business**

Monétiser les API réseau
ex: identification, fraude, localisation
Développer l'AdTech en France et en Espagne



Ambition 2028

+500m€

**de chiffre d'affaires
d'ici 2028 venant des
initiatives B2C de
croissance à deux
chiffres**
dont

Afrique M-O **+250m€**
chiffre
d'affaires

Pays
européens **+250m€**
chiffre
d'affaires

Saisir des opportunités dans les solutions **B2B de confiance**



Actifs uniques pour mener les services digitaux de confiance

1^{er} en connectivité sécurisée B2B mondiale⁽¹⁾
1^{er} opérateur télécom en services cyber dans les pays européens⁽²⁾
Cœur de réseau mondial avec une position de *leader* en Europe



Solutions de confiance avancées

Evolution Platform: connectivité sécurisée à la demande
Réseaux privés 5G
Cloud de confiance et IA
Services de cybersécurité de pointe : sécurité IA, migration post-quantique, détection de *deepfake*



Accélération de la dynamique B2B en Europe et en Afrique Moyen-Orient

Solutions digitales pour les SOHO, PME et grands comptes nationaux



Ambition 2028

+500m€
chiffre d'affaires d'ici 2028 venant des services B2B de confiance

- + Services de cybersécurité
- + Cloud de confiance et IA
- + Défense et Santé

= Croissance à un chiffre moyen à élevé
2025-2028 CAGR

>7%
Croissance de l'IT&SI
sur les comptes nationaux
2025-2028 CAGR

Gérer nos **actifs d'infrastructure uniques** pour créer de la valeur



**Une base d'actifs
uniques déjà
déployée**

N°1 dans les pays européens pour la FTTH :
91m de foyers raccordables, dont 57m⁽¹⁾ en propre
Totem en France et en Espagne, et tours détenues dans le reste du monde
Portefeuille d'infrastructures complet⁽²⁾ au-delà de la fibre et des tours



**Générant de solides
avantages
commerciaux et
améliorant le profil
de *cash-flow***

Permettre un positionnement premium, la résilience et la confiance
Taux de monétisation de 74% en France grâce à presque aucun chevauchement
Optimiser le rendement des actifs existants



Ambition 2028

**FTTH
ratio de monétisation**

+5pt France

+4pt Europe

+6pt Afrique M-O

**Activité de fibre
optique noire
> TRI ~15%**

TOTEM +7%
Revenus d'hébergement externe⁽³⁾
CAGR 2025-2028

Excellence à
grande échelle

Renforcer l'excellence et exploiter la taille pour améliorer l'efficacité



Construire des réseaux de nouvelle génération, résilients et efficaces



Exploiter l'envergure du groupe pour le leadership technologique



Libérer le plein potentiel de l'IA



Accélérer l'efficacité opérationnelle

Excellence à
grande échelle

Construire des réseaux de nouvelle génération, résilients et efficaces



Capex axé sur la valeur et l'efficacité

Le déploiement de la fibre est majoritairement terminé en Europe
Capex pour la croissance en Afrique Moyen-Orient



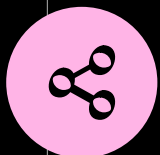
Modèle opérationnel simplifié et efficacité grâce à la suppression des équipements historiques

Décommissionnement de la 2G/3G en Europe et en France
Décommissionnement du cuivre en France, Pologne et Roumanie



Réseaux cloud natifs et prêts pour l'IA

La majorité des fonctions réseau et des services de connectivité softwarisés seront nativement sur le cloud d'ici 2030
Des jumeaux numériques pour l'automatisation du réseau et les opérations sur le terrain



Résilience réseau multi-facteurs et couverture étendue

Y compris l'utilisation de la technologie satellite
Capacités éprouvées en matière de restauration de réseau



Ambition 2028

Discipline sur les Capex

~14%

eCapex
Groupe/CA
d'ici 2028

Excellence à
grande échelle

Exploiter l'envergure du groupe pour le **leadership technologique**



Plateformes communes pour un déploiement efficace

Orange Money

CyberSecure

Apps next-gen

Passerelle domestique

Plateforme cloud

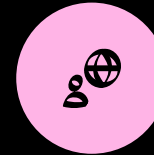


Expertise mutualisée

Centre de données et d'IA commun

Centres de compétences en satellites

Centres de compétences partagés



Partenaires mondiaux et écosystème local pour l'*open innovation*

Partenaires technologiques mondiaux

Solutions open-source

Portefeuille d'Orange Ventures et écosystèmes de startups

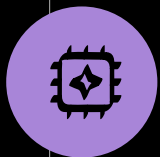
Excellence à
grande échelle

Libérer tout le potentiel de l'IA



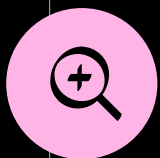
Fondations avancées

Résidence des données en Europe et en Afrique
Moyen-Orient
Démocratie des données pour la qualité des données
IA responsable : éthique et frugale



L'IA largement adoptée chez Orange

100 000 utilisateurs internes de Live Intelligence
65 000 employés formés à l'IA



Cas d'utilisation priorités par évaluation de la valeur

Expérience client
Interactions et recommandations personnalisées améliorées par la CVM⁽³⁾
Vers 100% des interactions clients augmentées par l'IA

Réseaux plus intelligents
Optimisation des opérations sur le terrain
Réduction de 30%⁽¹⁾ du temps moyen de réparation

Efficacité opérationnelle

Nouveaux flux de revenus B2B



Ambition 2028

+600m€
valeur
supplémentaire⁽²⁾
générée par l'IA
en 2028

(1) Objectifs d'ici 2028 (2) vs >300m€ réalisés en 2025 : valeur comprenant le revenu préservé ou augmenté, ainsi que les économies brutes en OPEX et CAPEX basées sur des cas d'utilisation identifiés

(3) Customer Value Management

Accélérer l'efficacité opérationnelle



Puissance d'achat

1Md€

Synergies issues du programme
de transformation des achats
d'ici 2028



Pouvoir d'achat accru grâce
aux alliances



L'envergure pour l'efficacité

Automatisation des
processus

Fédération IT

Gestion de l'emploi et des
compétences

Immobilier

Transformation du réseau

Partage de réseau

Notre stratégie en action : revue opérationnelle

02

France

Leadership renforcé grâce à l'innovation

Nos fondations



Trust the future en action

Chiffre d'affaires 2025
17,5Md€



Leader en parts de marché⁽¹⁾

34m
clients⁽²⁾



Meilleur NPS et churn⁽³⁾



Meilleur réseau mobile⁽⁴⁾

42m
FTTH
foyers
raccordables

Proximité client

Fidélité renforcée

Leadership solide et amélioration du *churn*

+6pt NPS d'ici 2028

New Apps next-gen

New Assistants IA

Croissance par l'innovation

Upsell et cross-sell

Mettre l'accent sur la convergence et la valeur

>+5% Chiffre d'affaires multi-services 2025-2028 CAGR

New Ad-tech

New Marketplace Orange pour accroître la valeur

Excellence à grande échelle

Efficacité soutenue

Optimisation des Opex IA, achats et efficacité opérationnelle

Diminution significative de l'eCapex avec l'achèvement du déploiement FTTH

(1) Part de marché en volume au T3 incluant les accès des segments d'exploitation "France" et "Orange Business" : mobile 33% et très haut débit fixe 38% (2) Contrats mobiles hors M2M + accès Fixe HD *retail* (3) T2 25 *churn* mobile = 11%, 5 points de mieux que la moyenne du marché (contrats B2C métropole selon l'ARCEP) (4) pour la 15^{ème} fois consécutive selon le rapport ARCEP publié le 20 novembre 2025

France

Efficacité compensant la migration cuivre vers fibre

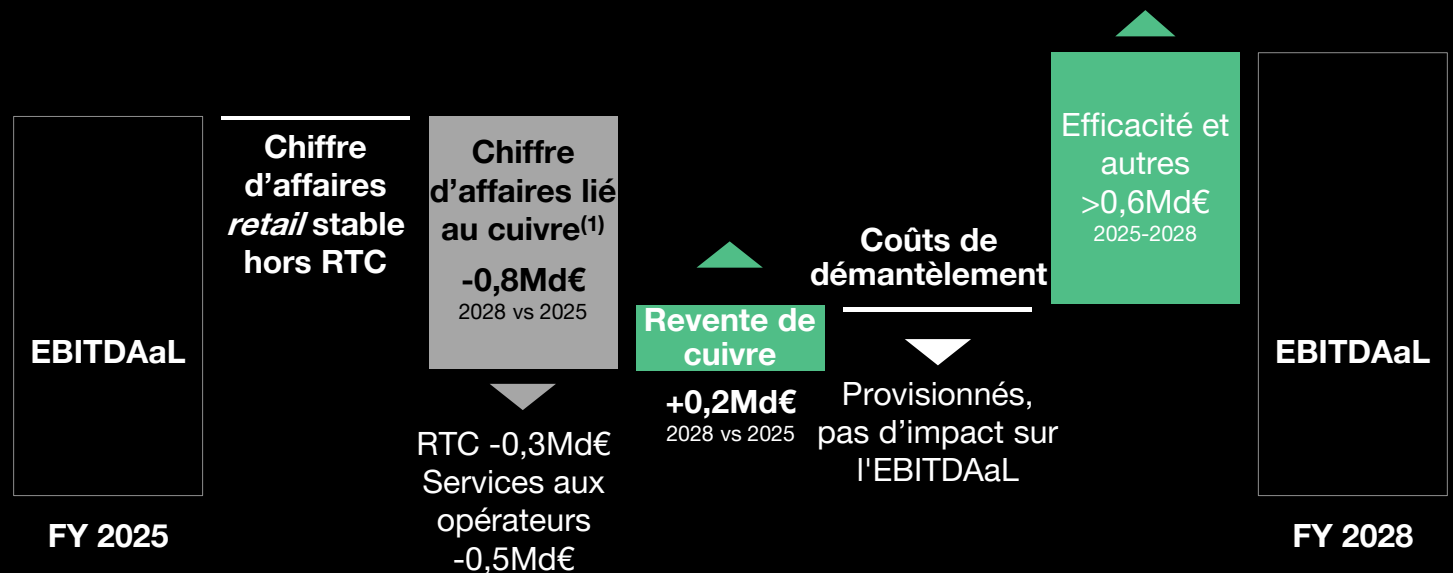


Déjà 80%
des clients fixes sur
le FTTH
(Retail + Wholesale)

&

94%
Foyers raccordables
à la fibre en France

Principaux moteurs de l'EBITDAaL France d'ici 2028



Les montants ci-dessus correspondent à la variation entre 2025 et 2028

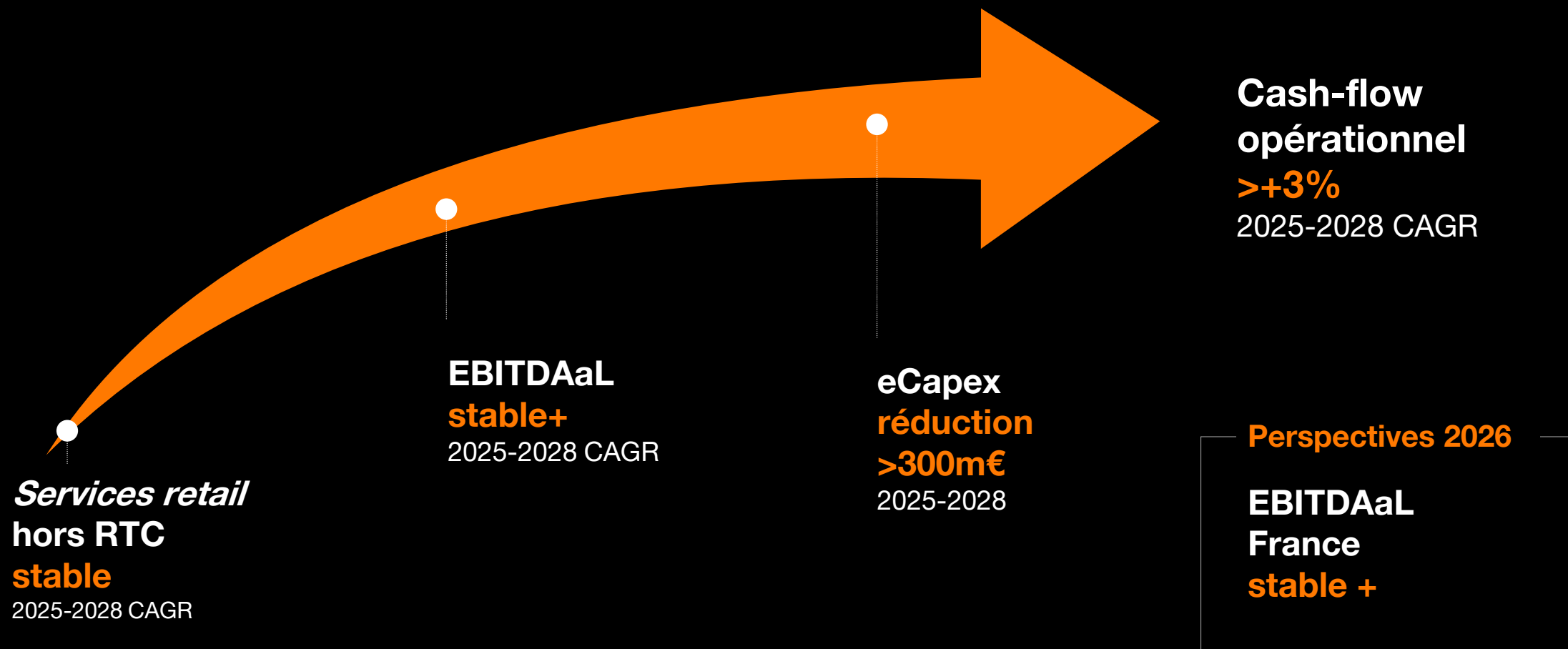


EBITDAaL France stable+
CAGR 2025-2028

(1) Après 2028, il ne restera que 0,2Md€ de revenus résiduels de revente du cuivre en *retail* et 0,1Md€ de revenus cuivre *wholesale*

Trajectoires France 2025-2028

Innovation et efficacité au cœur de la croissance robuste du cash-flow⁽¹⁾ opérationnel



(1) Cash-flow opérationnel = EBITDAaL - eCapex

Afrique Moyen-Orient

Atteignant ~10Md€⁽¹⁾ de CA en 2028

Nos fondations

Trust the future en action

1^{er}
dans 10
pays

2^{ème}
plus grand
telco du
continent

8,4Md€
Chiffre
d'affaires
2025

Croissance à
deux chiffres
des revenus et
de l'EBITDAaL
2022-2025

179m
clients⁽²⁾
+14m
en 2025

X2
distribution de
dividendes
sur les 5
dernières années

Proximité client

Fort potentiel à venir

- x2** Une population jeune (~20 ans) en croissance d'ici 2050
- 45%** Adultes non bancarisés dans les pays subsahariens
- +40m** Clients Orange 4G/5G d'ici fin 2028

Croissance par l'innovation

Accélération des leviers de croissance hors télécom

- +20m** Utilisateurs Orange Money d'ici fin 2028
- +50m** Utilisateurs Max It d'ici fin 2028
- +10%** Chiffre d'affaires B2B CAGR 2025-2028

Excellence à grande échelle

Croissance de la marge

L'EBITDAaL croît plus rapidement que le chiffre d'affaires

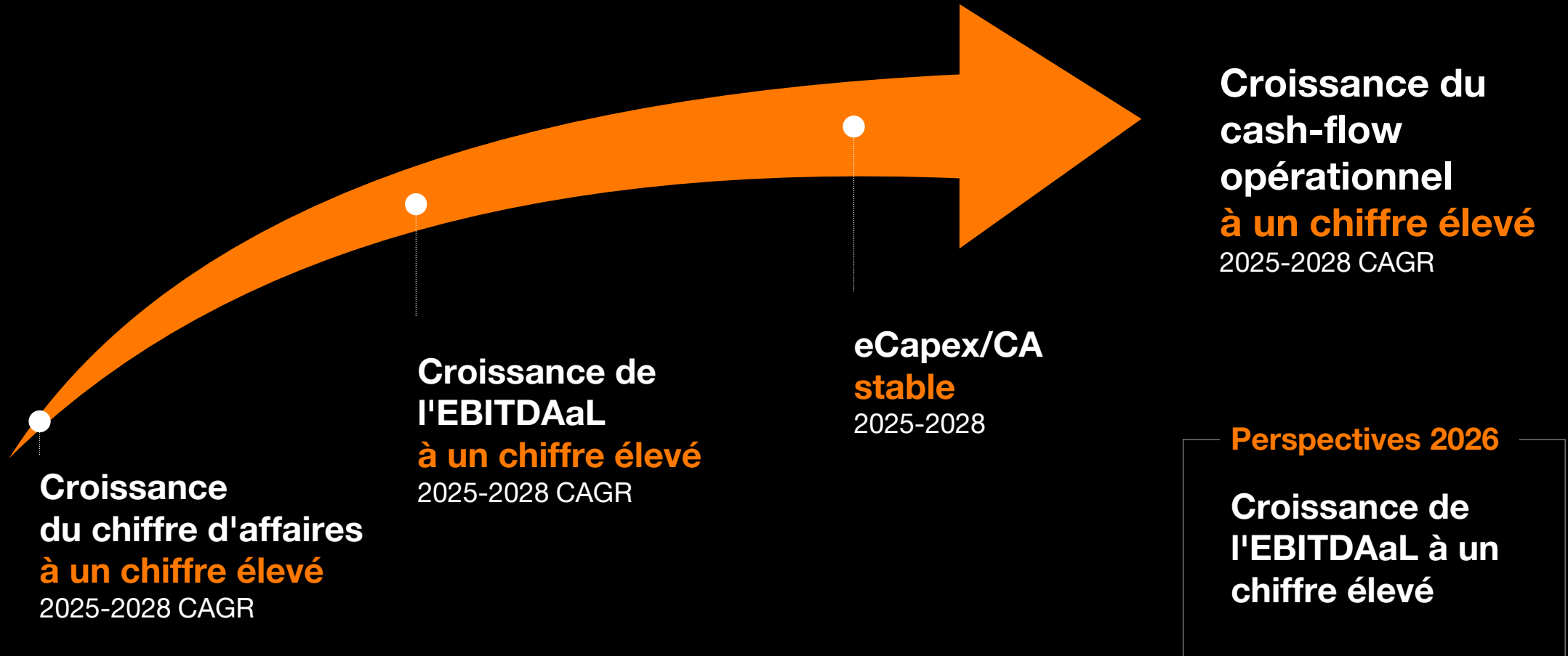
Modèle opérationnel:

- Le meilleur d'un pays sert de référence pour l'ensemble du périmètre
- Mutualisation / services partagés & partenariats

(1) à taux de change constant (2) Mobile + Fixe HD retail

Trajectoires Afrique Moyen-Orient 2025-2028

Croissance élevée à un chiffre du cash-flow opérationnel⁽¹⁾



Europe⁽¹⁾

Mettre l'accent sur l'engagement client et l'efficacité

Nos fondations



Trust the future en action

Chiffre d'affaires 2025

7,3Md€

28m
clients⁽²⁾

>60%
pénétration
de la
convergence

17m
Foyers
raccordables
FTTH

**Cash-flow⁽²⁾
opérationnel
marge
+2pt
2022-2025**

Stratégie de
volume et
de valeur
efficace

Proximité client

**Renforcement de
l'engagement client**

Croissance à deux chiffres
de la Convergence et du
FTTH entre 2025-2028

Focus sur le *churn*, avec
la CVM⁽⁴⁾ et l'IA

Hyper-personnalisation
et digitalisation

New Offres Cybersécurité
dans tous les pays
d'ici 2028

**Croissance par
l'innovation**

Adaptation des offres

Adjacences, offres enrichies

>5% Croissance IT&SI :
Cyber, Cloud
CAGR 2025-2028

Augmentation du taux de
monétisation du FTTH

New Marketplace
débutant en Pologne
en 2026

**Excellence à
grande échelle**

Amélioration de la marge

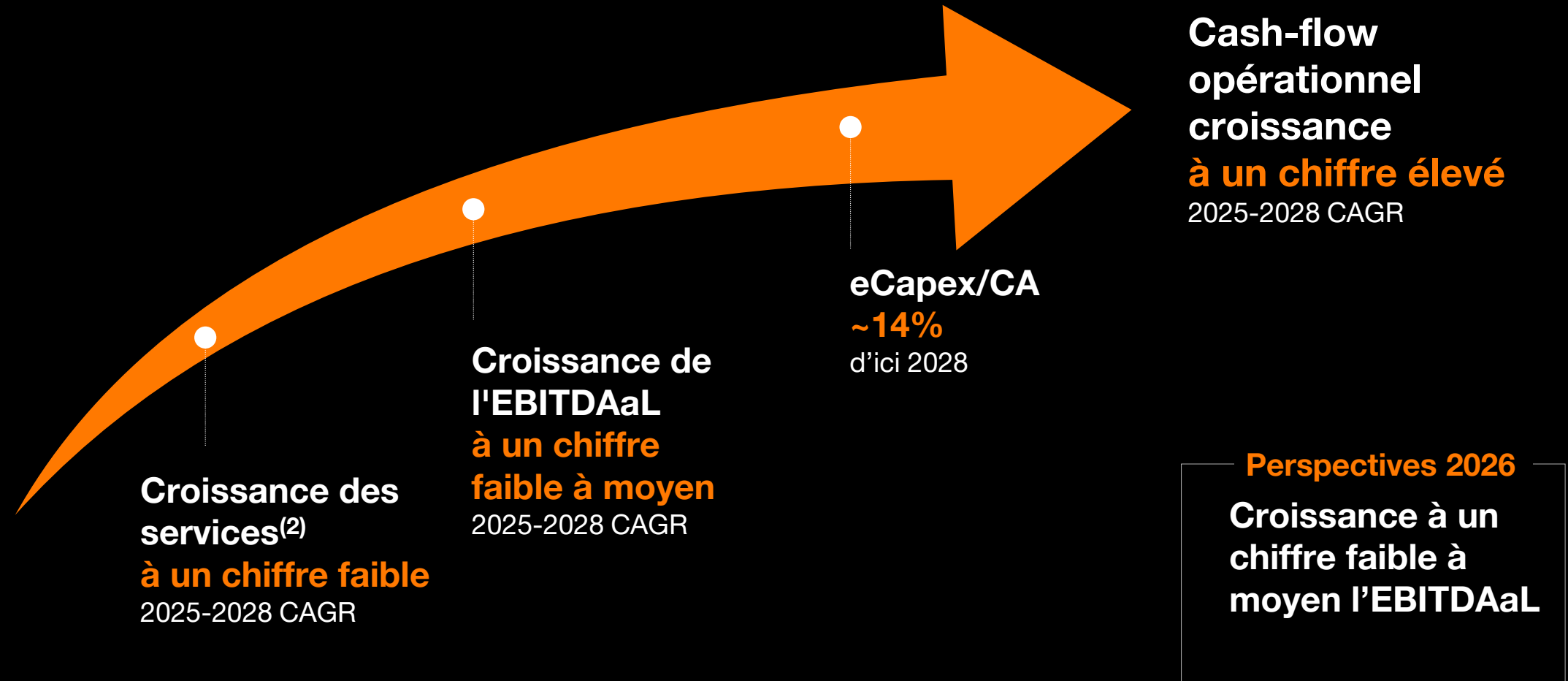
+2pt Amélioration de la
marge EBITDAaL
entre 2025-2028

Plateformisation et mise à
l'échelle à travers les pays

Rationalisation du Capex

Trajectoires Europe 2025-2028

Croissance élevée à un chiffre du cash-flow⁽¹⁾ opérationnel



À taux de change constant

(1) cash-flow opérationnel = EBITDAaL – eCapex (2) B2C + B2B

Orange Restricted

Cyberdefense

Le *leader* de la cyber en Europe ⁽¹⁾

Nos fondations



Trust the future en action



1^{er} Opérateur télécom
européen en cybersécurité⁽¹⁾

1,3Md€

CA 2025
à deux chiffres
CAGR 22-25⁽²⁾



Approche unique
Synergies avec le telco



Croissance structurellement
forte du marché européen

Proximité client

Le choix préféré des clients

Bien positionné sur la
réglementation et les
menaces émergentes

Proposition de valeur et
modèle de *go-to market*
agiles

Croissance à deux chiffres
des ventes avec les PME
entre 2025-2028

Croissance par l'innovation

Vers un chiffre d'affaires de 2Md€ d'ici 2030

Cyber pour l'IA (ex: IA
agentique avec Qevlar et
Mistral)

Services de migration
post-quantique

Portefeuille de
cybersécurité
souveraine

Excellence à grande échelle

Expertise spécifique reconnue

3 200 experts hautement
qualifiés en cybersécurité

Connaissance des
cybermenaces *best-in-*
class grâce aux données
télécoms

(1) Source Forrester: leader European Managed Security Services signalé ; et chiffres inclus dans le segment de reporting Orange Business

Orange Business

Nouvelle phase de transformation

Nos fondations



Trust the future en action

 Opérateur télécom N°1 en connectivité sécurisée B2B⁽¹⁾

7,3Md€ Chiffre d'affaires 2025

 Au service de 40 000 clients dans 65 pays

 Gamme complète de services, de la connectivité aux services digitaux

 Amélioration continue de la tendance EBITDAaL depuis 2022

Proximité client

Maximiser la valeur du cœur de métier

Amélioration de la CVM⁽²⁾ sur la connectivité fixe et mobile pour les PME

Réseaux mobiles privés 5G

New plateforme de connectivité sécurisée « à la demande »

Croissance par l'innovation

Capturer de la valeur dans le numérique en s'appuyant sur la confiance

Développer les services en cybersécurité

S'étendre sur le Cloud de confiance et l'IA

New Secteurs sensibles à la confiance, en commençant par la Défense et la Santé

Excellence à grande échelle

Transformation numérique et compétitivité

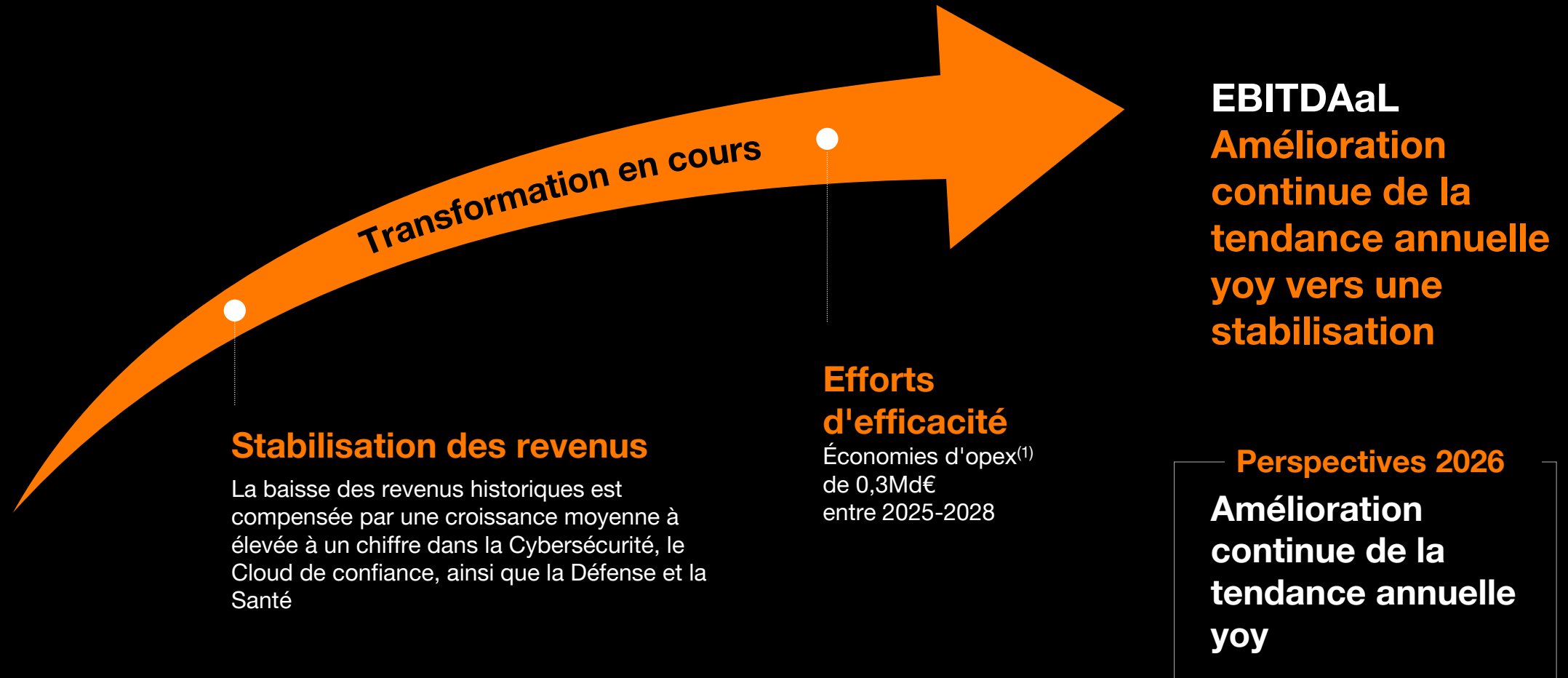
Adaptation des équipes et efficacité opérationnelle

Transformation numérique et IA interne

New Partenariat pour renforcer la présence internationale, accroître l'échelle, la compétitivité et la mise sur le marché

Trajectoires Orange Business 2025-2028

Amélioration continue de la tendance d'EBITDAaL



(1) hors Cyberdefense



Une capacité d'exécution démontrée

Fusion et intégration réussies depuis la fin mars 2024

>350m€ de synergies cumulées réalisées à fin 2025

Création de PremiumFiber

Désendettement significatif

2ème Géographie du groupe avec une position de leader

Renforcement du profil du groupe

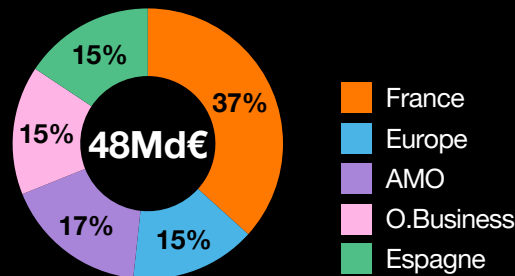
Après finalisation de la transaction

Effet relatif d'un pourcentage à deux chiffres du cash-flow opérationnel

Effet relatif d'un pourcentage à un chiffre du BPA

Profil équilibré du Groupe

Chiffre d'affaires Groupe après réconsolidation de MasOrange en 2025bc estimé



Conserver le solide bilan du groupe

Exploiter la flexibilité du bilan du groupe

Impact ~0,6x sur la dette nette Groupe / EBITDAaL en 2026 vs 2025⁽²⁾

Notations du Groupe confirmées à la signature par les agences de notation crédit

Optimisation du financement de MasOrange

Émissions obligataires de grande envergure pour refinancer la dette existante

MasOrange

Prêt pour les prochaines étapes



Nos fondations



Trust the future en action



Leader du marché
en Espagne

7,6Md€

Chiffre d'affaires
2025

33m

clients⁽¹⁾



Forte dynamique dans les
services B2B et adjacents



Fiberco N°1 en Espagne

356m€

synergies cumulées
avec un objectif
de 500m€

Proximité client

Valeur améliorée

Marques et canaux
segmentés

Priorisation sur la
gestion de la valeur
client

Fidélisation grâce aux
offres d'équipements et
de TV, ainsi qu'aux
services adjacents

Croissance par l'innovation

Au-delà du telco B2C

Leadership en innovation
(5G SA, 5.5G, OpenRAN,
portefeuille technologique)

Croissance du B2B et
des nouvelles activités :

- B2B en croissance à
deux chiffres
2025-2028 CAGR
- Nouvelles initiatives &
services pour les
partenaires de premier
plan

Excellence à grande échelle

Efficacité alimentée par les synergies

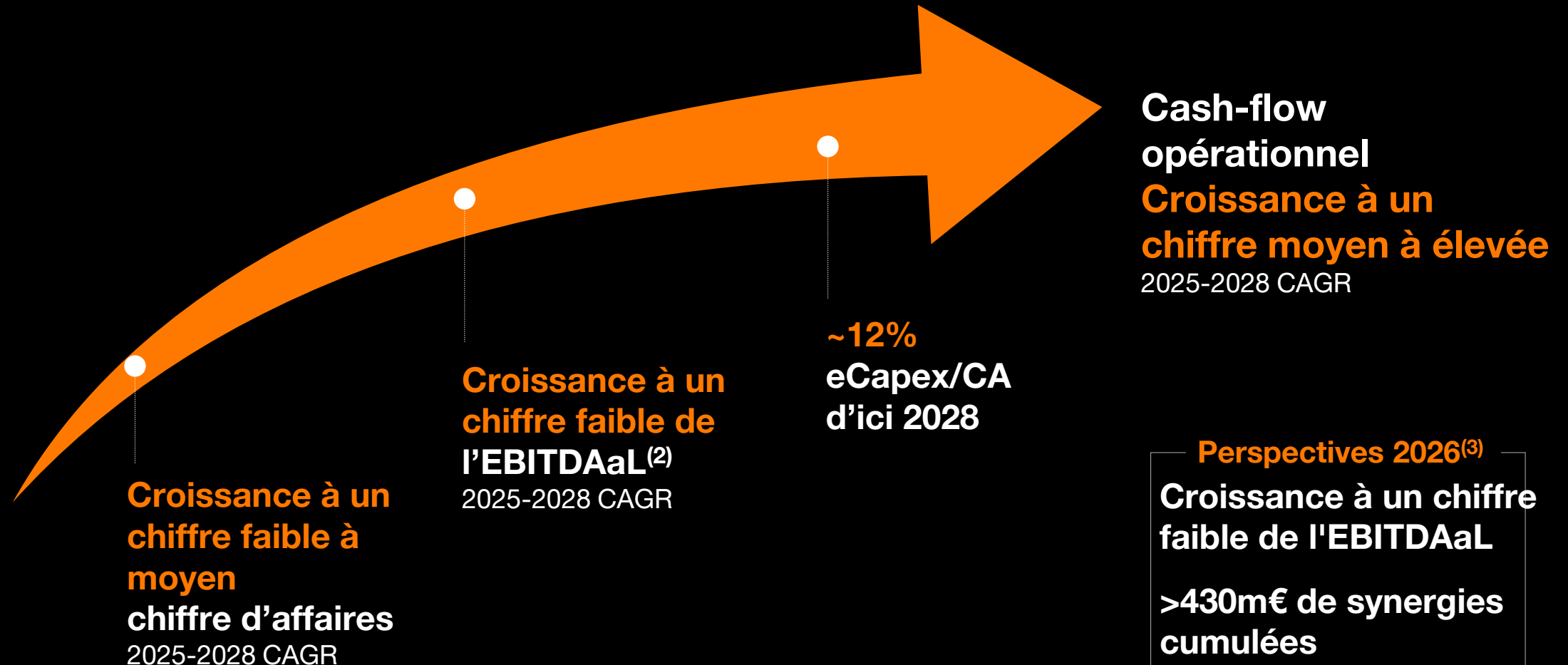
Mettre à profit l'envergure
du Groupe

Objectif de synergies
confirmé à ≥500m€

Revenus et efficacité
renforcés par l'IA

Trajectoires MasOrange 2025-2028

Croissance moyenne à élevée à un chiffre du cash-flow opérationnel⁽¹⁾



(1) Cash flow opérationnel = EBITDAaL-eCapex

(2) Basé sur 2025bc, incluant 12 mois de PremiumFiber, un EBITDAaL de 2 284m€ et un eCapex de 1 248m€, ne reflétant pas la base comparable finale après alignement complet avec les règles comptables du Groupe et les impacts de la reconsolidation (3) Sur une base de 12 mois

Laurent Martinez

Directeur exécutif Finance,
Performance et Développement

Trajectoire financière et allocation du capital

03

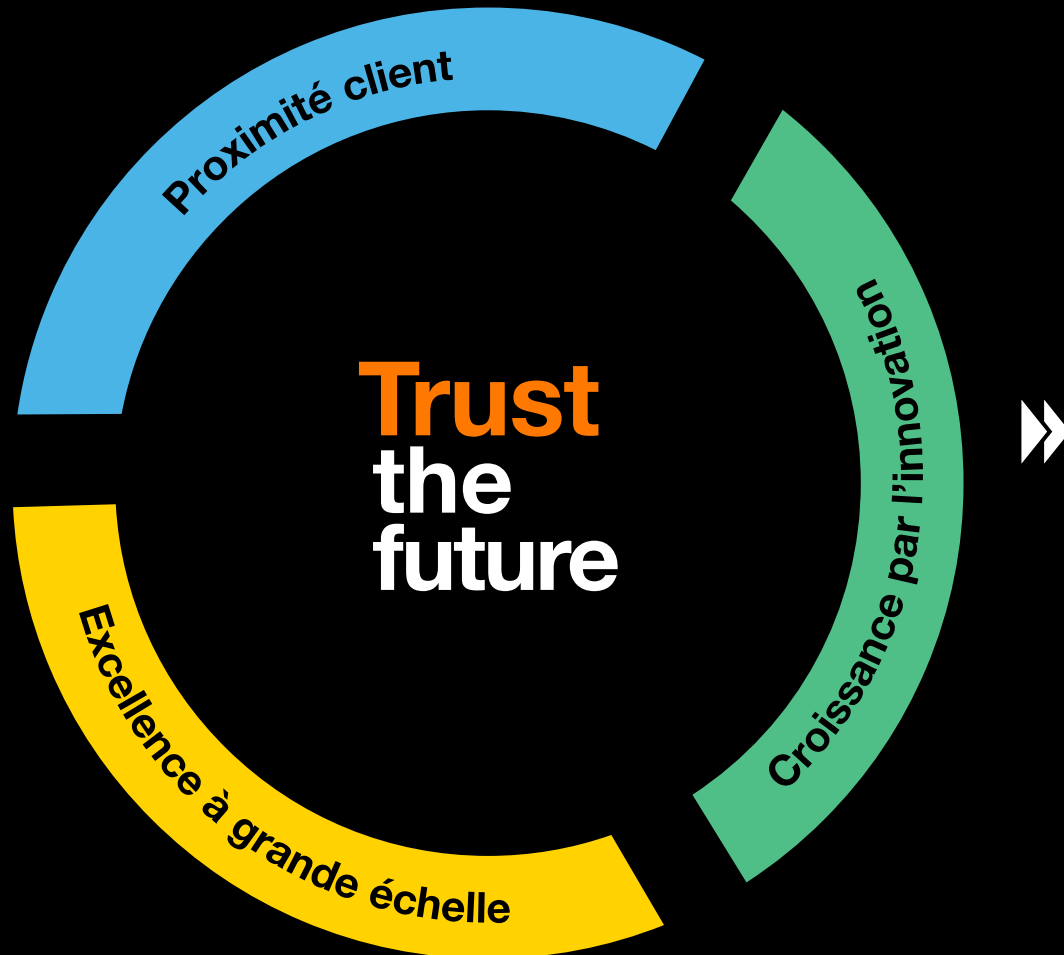
Un plan solide avec une feuille de route très claire

Génération de *cash* significative à venir



Trust the future

plan d'action financier solide



Nourrir la croissance du chiffre d'affaires

Stimuler la croissance de l'EBITDAaL – eCAPEX

Délivrer une progression du *FCF all-in* et du BPA

Tout en gardant un bilan solide et un rendement attractif pour les actionnaires

**Des marges de manœuvre cash
significative d'ici 2028**

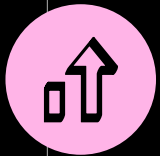
Accélération de l'efficacité opérationnelle



**Efficacité via
l'IA**

600m€ de valeur générée en 2028

CVM⁽²⁾, IA agentique, réseaux, processus redéfinis



**Efficacité des
achats**

~1Md€ d'économies brutes d'ici 2028



**Efficacité
opérationnelle**

**S'appuyer sur l'envergure du Groupe et
l'amélioration continue**

Gestion globale de la force au travail, immobilier,
extension des services partagés et plateformisation

IT et Réseau : migration vers le Cloud, arrêt du
cuivre, 2G et 3G



Ambition 2028

**Amélioration
continue de la
marge de cash-
flow⁽¹⁾ opérationnel
du groupe**

+2pt

2025-2028

**dont
économies d'OPEX**

0,6Md€
France

0,3Md€
Orange
Business⁽³⁾

(1) Cash-flow opérationnel = EBITDAaL-eCapex (2) Customer Value Management (3) hors cyberdefense

Innovation et efficacité favorisant une forte génération de cash-flow



(1) B2C et B2B (2) EBITDAaL-eCapex ; hors coûts d'intégration et de restructuration, et en se basant sur une estimation comparative, l'impact du *Premium Fiber* serait ~350m€ en 2025

(3) En prenant les hypothèses de ~170m€ de coupons hybridés, de ~500m€ par an de paiements de licences *Orange* en 2026 et 2028, contre 640m€ en 2025 et sans impact significatif des litiges

Croissance du BPA⁽¹⁾ ajusté estimée à ~10% CAGR 2025-2028

Principaux moteurs de la croissance du BPA ajusté

- ▲ Augmentation liée à la reconsolidation totale de MasOrange
- ▲ Augmentation de l'EBITDAaL avec un CAGR ~3%
- ▼ Augmentation des intérêts financiers suite à la consolidation de MasOrange
- ▼ Augmentation de l'impôt sur les sociétés en lien avec la performance de l'entreprise
- ▼ Augmentation des intérêts minoritaires en ligne avec la croissance de l'Afrique Moyen-Orient

0,86€
BPA ajusté
2025

~10% CAGR

BPA ajusté
2028

(1) BPA ajusté : BPA ajusté des ajustements de l'EBITDAaL, des dépréciations de goodwill, de l'amortissement des PPA (*Purchase Price Allocation*), du résultat net provenant des opérations de cession, ainsi que d'autres éléments significatifs et les impacts fiscaux des ajustements

Notre boussole est la création de valeur durable

Un bilan solide

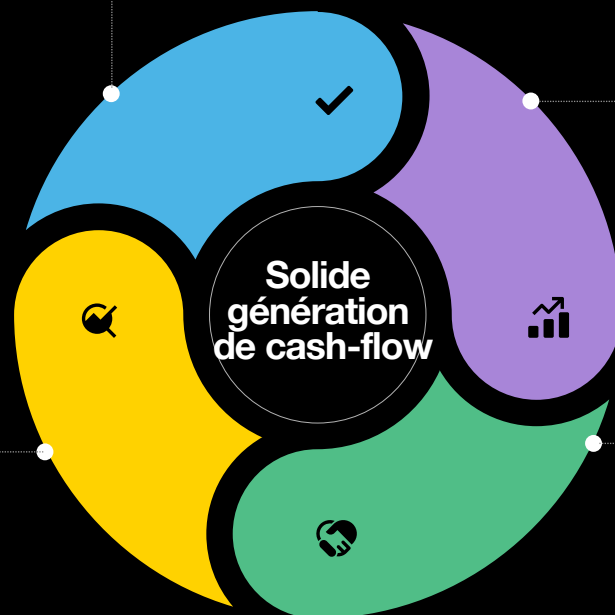
Augmentation temporaire de l'endettement
suite à l'acquisition de MasOrange

Désendettement vers
~2x dette nette/EBITDAaL
d'ici fin 2028 (hors scénario de
consolidation potentiel en France)

Conserver une solide notation
de crédit *Investment Grade*

eCapex discipliné

eCapex/CA **~14% d'ici 2028**



Rémunération
attractive des
actionnaires

M&A à valeur ajoutée

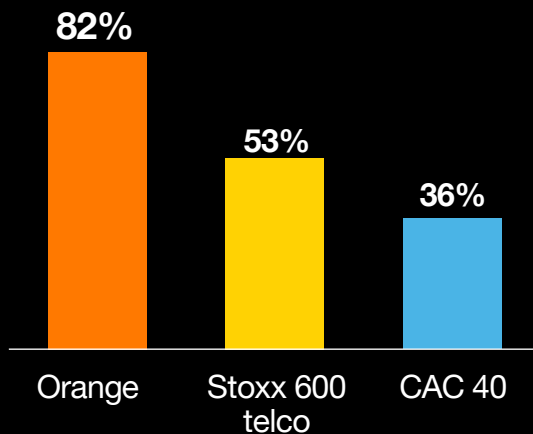
Optionnalité de consolidation
en France

Petites acquisitions ciblées en
Afrique Moyen-Orient et
cybersécurité

D'ici 2028, marge de manœuvre importante en *cash* nous plaçant dans une position solide

Un rendement attrayant pour les actionnaires

Performance totale pour les actionnaires entre fin 2022 et 2025⁽¹⁾



Dividende progressif depuis 2022



2025-2028

Croissance progressive du dividende

0,79€/action en 2026⁽²⁾
(payable en 2027)

**Nouveau plancher de
0,85€/action
en 2028⁽²⁾**
(payable en 2029)

(1) source: Bloomberg (2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires

Christel Heydemann

Directrice Générale

Objectifs financiers et conclusion

Guidance 2026

	2025		2026 hors MasOrange	Implication de la reconsolidation de MasOrange ⁽²⁾
EBITDAaL ⁽¹⁾ yoy	≥+3,5%	+3,8% ✓	~+3%	Confirmé
eCAPEX	eCapex discipliné selon le CMD	15,4% eCapex/CA ✓	~15% eCapex/CA	Confirmé
Cash-Flow Organique	≥+3,6Md€	3,7Md€ ✓	~4Md€	Relatif
Dividende ⁽³⁾	0,75€ payable en 2026	0,75€ payable en 2026 ✓	0,79€ payable en 2027	Confirmé
Dette nette / EBITDAaL	~2x à moyen terme	1,8x ✓	~2x à moyen terme	Augmentation temporaire Objectif à moyen terme inchangé

Guidance 2028

	2028 incluant MasOrange ⁽¹⁾
EBITDAaL ⁽²⁾ yoy	~+3% 2025-2028 CAGR
eCAPEX	~14% eCapex/CA
Cash-Flow Organique	~5,2Md€ ~+12% 2025-2028 CAGR
Dividende ⁽²⁾	Croissance progressive du dividende Nouveau plancher de 0,85 € en 2028 (payable en 2029)
Dette nette/ EBITDAaL	~2x à moyen terme

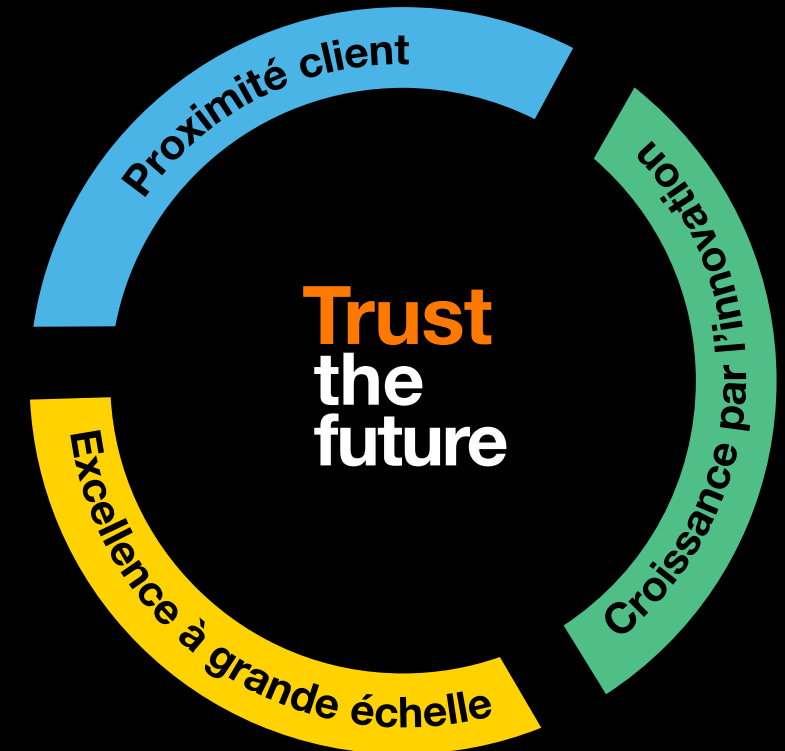
Indépendant de toute évolution de périmètre et à taux de change constant

(1) Sous réserve du *closing* en 2026. CAGR bc 2025, incluant 12 mois de MasOrange à 100% (2) Sous réserve de l'approbation des actionnaires

Trust the Future

Principaux points à retenir

- Fondations solides avec Lead the Future
- La confiance au cœur de notre plan et actifs clés différenciants
- **Plan solide** et accélération de la génération de cash avec un Cash-flow Organique ~+1,6Md€ entre 2025 et 2028
- **Reconsolidation de MasOrange** contribuant à l'augmentation du *cash* et du BPA
- **Rendement attractif** continu pour les actionnaires et **solide notation de crédit *Investment Grade***
- **Optionnalité** sur le marché français
- Équipe de direction engagée et *focus* sur l'exécution



Engagé envers les personnes,
la société et l'environnement

05

Q&A

Perspectives pour 2026 par division opérationnelle

France

EBITDAaL stable +

Afrique Moyen-Orient

Croissance à un chiffre élevé de l'EBITDAaL

Europe

Croissance à un chiffre faible à moyen de l'EBITDAaL

Orange Business

Amélioration de la croissance annuelle (yoy) de l'EBITDAaL par rapport à 2025

MasOrange

Croissance à un chiffre faible de l'EBITDAaL

Résumé des KPIs opérationnels de *Trust the Future*

Proximité client

Forte croissance de la base client :
+40m d'ici 2028

Augmentation du NPS à 40 d'ici 2028 en France, +6pt vs 2025

Leadership en NPS dans 2/3 des pays européens, Afrique Moyen-Orient

Meilleur *churn* du marché en amélioration jusqu'à 3pt dans les pays européens

Apps next-gen disponibles dans les pays européens, à commencer par la France en 2026

+50m utilisateurs MaxIt en Afrique Moyen-Orient d'ici 2028

4G & 5G en Afrique Moyen-Orient d'ici 2028 +8 pt pénétration vs 2025

Croissance par l'innovation

+500m€ de chiffre d'affaires sur les initiatives B2C de croissance à deux chiffres

- dont Afrique Moyen-Orient : +250m€
- dont pays européens : +250m€

+500m€ chiffre d'affaires d'ici 2028 à partir des services B2B de confiance

- CAGR 25-28 moyen à élevé à un chiffre pour la cybersécurité, le cloud de confiance et l'IA, la défense et la santé

Infrastructure

- Taux de monétisation FTTH +5pt d'ici 2028 en France ; +4pt en Europe ; +6pt en Afrique Moyen Orient
- Activité de fibre optique noire > TRI ~15%
- TOTEM +7% revenus d'hébergement externe CAGR 25-28

Excellence à grande échelle

eCAPEX /chiffre d'affaires à ~14% d'ici 2028

+600m€ de valeur additionnelle grâce à l'IA en 2028

Efficacité des achats : >1Md€ d'économie

Glossaire

Pays européens Inclut le segment de communication financière Europe ainsi que la France et l'Espagne

Europe Se rapporte au segment de communication financière qui inclut la Pologne, la Belgique et le Luxembourg, la Roumanie, la Slovaquie et la Moldavie

CAGR Taux de croissance annuel composé

Taux de *churn* Pourcentage de clients mobiles ou de lignes fixes qui annulent ou ne renouvellent pas leur abonnement au cours d'une période donnée, généralement mensuelle ou annuelle

Glossaire

EBITDAaL

"EBITDA after Leases": résultat d'exploitation, (i) avant dotations aux amortissements des actifs immobilisés, avant effets liés aux prises de contrôle, avant pertes de valeur des écarts d'acquisition et des actifs immobilisés, avant résultat des entités mises en équivalence, (ii) après charges d'intérêts sur dettes locatives et dettes liées aux actifs financés, et (iii) ajusté des effets des principaux litiges, des charges spécifiques de personnel, de la revue du portefeuille d'actifs immobilisés, de titres et d'activités, des coûts des programmes de restructuration, des coûts d'acquisition et d'intégration et, le cas échéant, d'autres éléments spécifiques systématiquement précisés, qu'il s'agisse de produits ou de charges.

eCapex

"CAPEX économiques" : investissements incorporels et corporels hors licences de télécommunication, hors actifs de démantèlement, hors actifs financés et hors actifs acquis via le rachat d'une entreprise, diminués du prix de cession des actifs immobilisés.

OpCF

Operating Cash Flow = EBITDAaL - eCapex

Glossaire

Cash-flow Organique (CFO)

Cash-Flow Organique des activités télécoms correspondant, sur le périmètre des activités télécoms, aux flux nets de trésorerie générés par l'activité, diminué (i) des remboursements des dettes locatives et des dettes sur actifs financés, et (ii) des acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles, nettes de la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations, (iii) hors licences de télécommunication décaissées et principaux litiges décaissés (et encaissés).

Free Cash-Flow all-in

Free cash-flow all-in des activités télécoms correspond aux flux nets de trésorerie générés par l'activité, diminués (i) des acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles, nettes de la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations, (ii) des remboursements des dettes locatives et des dettes sur actifs financés, et (iii) des paiements des coupons sur titres subordonnés.

Glossaire

Résultat net consolidé ajusté

Résultat net consolidé hors (i) les ajustements EBITDAaL, (ii) les effets résultant des opérations de fusion-acquisition, (iii) les pertes de valeur, (iv) avant amortissement et pertes de valeur des autres actifs incorporels et corporels liés aux opérations de fusion-acquisition, (v) avant amortissement et pertes de valeur de l'actif de démantèlement du réseau cuivre en France, (vi) le résultat net des activités abandonnées, (vii) d'autres éléments spécifiques importants, (viii) ajusté pour tenir compte des effets de ces ajustements sur le résultat financier et l'impôt sur le revenu.

Bénéfice par action (BPA)

Bénéfice par action calculé en divisant (a) le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires du Groupe, après déduction de la rémunération nette d'impôt versée aux détenteurs de notes subordonnées, par (b) la moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires en circulation durant la période.

BPA ajusté

Bénéfice par action ajusté calculé en divisant (a) le résultat net consolidé ajusté de l'exercice attribuable aux actionnaires du Groupe, après déduction de la rémunération nette d'impôt versée aux détenteurs de notes subordonnées, par (b) la moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires en circulation durant la période.

**Pour plus d'informations,
vous pouvez contacter l'équipe IR**



Constance

Gest



Louise

Racine



Hong Hai

Vuong



Clarisse

Quellec



Veillez contacter:
investor.dri@orange.com