

GROUPE BKW

# Rapport de gestion 2020

# 2020



# Un monde de nouvelles possibilités

BKW apporte une contribution essentielle à un développement durable de la société et de l'économie en portant un regard global sur les infrastructures, les bâtiments et l'énergie. Ensemble, les entreprises et groupes d'entreprises de BKW créent des lieux de vie d'avenir.

Dans de courts spots, nous mettons en lumière les solutions qu'offre notre réseau solide d'experts et d'expertes pour un avenir où il fera bon vivre. [www.bkw.ch/f/solutions](http://www.bkw.ch/f/solutions)



**Kö-Bogen II Düsseldorf**  
Complexe immobilier signé  
ingenhoven architects alliant  
commerces et bureaux. Avec  
huit kilomètres de charmilles,  
sa façade verte est la plus  
grande d'Europe.

# Chiffres & repères

## Valeurs-clés financières

En millions de CHF	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	2 434 <sup>1</sup>	2 503	2 675	2 867	3 129
EBIT <sup>2</sup>	346	368	364	433	436
Bénéfice net opérationnel <sup>3</sup>	274	192	249	285	349
Operating cash-flow <sup>4</sup>	358	493	422	533	662
Investissements en immobilisations corporelles et en actifs incorporels	304	276	258	234	221
Acquisition de sociétés du groupe et de sociétés associées	495	138	165	245	63
Total du bilan	8 582	9 089	9 053	9 239	9 428
Fonds propres	2 941	3 406	3 472	3 735	3 989
– En % du total du bilan	34,3	37,5	38,4	40,4	42,3

1 Ajusté en fonction de l'IFRS 15

2 Corrigé des facteurs extraordinaires

3 Hors résultat après impôts des fonds de désaffectation et de gestion

4 Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation avant utilisation des provisions nucléaires

### Chiffre d'affaires Energie

En millions de CHF

2020	1 175
2019	1 315
2018	1 326
2017	1 262
2016	1 353

### Chiffre d'affaires Réseaux

En millions de CHF

2020	567
2019	527
2018	555
2017	592
2016	600

### Chiffre d'affaires Prestations

En millions de CHF

2020	1 466
2019	1 107
2018	881
2017	736
2016	565

### Nombre de collaborateurs

2020	10 250
2019	10 000
2018	7 300
2017	6 400
2016	5 500

## Indications pour chaque action

CHF	2016	2017	2018	2019	2020
Valeur nominale	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Cours boursier					
– Cours à la fin de l'exercice	49,25	57,95	68,70	71,40	99,20
– Cours le plus haut de l'exercice	49,60	62,15	71,60	75,50	103,20
– Cours le plus bas de l'exercice	36,20	49,00	53,80	62,20	71,10
Bénéfice par action <sup>1</sup>	6,41	4,92	3,56	7,42	6,86
Fonds propres par actions <sup>1</sup>	54,39	60,61	60,66	65,59	70,05
Capitalisation boursière, en millions de CHF	2 429	3 004	3 623	3 768	5 234

1 Attribuable aux actionnaires de BKW SA

Notre mission:  
«Des solutions pour  
un avenir où il fera  
bon vivre»

# Table des matières

---

## 6 Lettre aux actionnaires – Rapport annuel I

6 BKW est forte et prête pour un monde de nouvelles possibilités

---

## 8 Commentaire du résultat – Rapport annuel II

8 Excellent résultat annuel

---

## 23 Comptes du groupe BKW

24 Compte de résultat consolidé  
25 Compte de résultat global consolidé  
26 Bilan consolidé  
27 Variation des fonds propres consolidés  
28 Flux de trésorerie consolidés

---

## 29 Comptes annuels de BKW SA

30 Compte de résultat  
31 Bilan  
32 Annexe aux comptes annuels  
35 Affectation des bénéfices  
36 Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

---

## 39 Informations pour les investisseurs

40 Informations importantes sur l'action BKW, emprunts et calendrier financier  
43 Chiffres-clés concernant la production

---

## 45 Rapport de rémunération

---

## 64 Adresses et impressum

## LETTRE AUX ACTIONNAIRES

# BKW est forte et prête pour un monde de nouvelles possibilités

Malgré une conjoncture difficile, le groupe BKW<sup>1</sup> a encore une fois dépassé le résultat record de l'année précédente: en 2020, son chiffre d'affaires a augmenté de 9 %, atteignant 3,1 milliards de CHF. Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 475 millions de CHF, soit une augmentation de 10 %. Le cash-flow opérationnel aussi a progressé – de 24 %, culminant à un chiffre record de 662 millions de CHF.

Chers actionnaires,  
Mesdames, Messieurs,

L'avenir sera renouvelable, électrique et efficace. Avec l'électrification de la circulation et du chauffage ainsi que la tendance à décentraliser la production d'énergie vers les enveloppes des bâtiments, les thèmes Infrastructures, Bâtiments et Énergie se renforcent mutuellement dans le sens d'un système global.

Grâce à une stratégie bien pensée, BKW est en mesure d'offrir à ses clientes et à ses clients des solutions innovantes et économiques dans ce système global. Elle a continué avec succès à développer ses domaines Énergie et Réseaux et constitué un secteur Prestations fort. Avec son savoir-faire technologique et sa compétence dans les systèmes, elle offre à sa clientèle une gamme complète de compétences. Cela va de la production renouvelable à des offres dans l'électromobilité, en passant par l'optimisation des infrastructures de production et d'approvisionnement, la planification de centres urbains et des solutions économes en ressources pour les bâtiments.

Le résultat annuel 2020 le montre: cette stratégie porte ses fruits. Le chiffre d'affaires, l'EBIT et le cash-flow opérationnel ont encore progressé par rapport à un exercice précédent déjà très fort. Même après correction de l'effet ponctuel de l'indemnité versée par Swissgrid pour l'ancien réseau de transport de BKW, l'EBIT, à 436 millions de CHF, bat encore le record de l'exercice précédent. Nous avons donc nettement dépassé la fourchette de 400 à 420 mil-

lions de CHF que nous visions à la fin du premier semestre. Le bénéfice net des activités d'exploitation s'est accru de 22 %, passant à 349 millions de CHF. La performance des fonds d'État pour la désaffectation et la gestion des déchets a été positive en 2020, mais nettement en dessous de la performance remarquable de 2019. En raison de cette différence, le bénéfice net se situe aussi plus bas pour 2020 que pour l'exercice précédent. Pour la première fois, la valeur boursière de BKW dépasse les 5 milliards de CHF.

Le résultat dans le segment des prestations est particulièrement réjouissant. Ce chiffre d'affaires a augmenté de plus de 30 %. En raison de la crise sanitaire, la croissance de l'EBIT a été plus modérée, mais il a tout de même atteint 17 %. Il contribue maintenant à l'EBIT du groupe à raison de plus de 80 millions de CHF. Dans le secteur de l'énergie, la désaffectation de la centrale nucléaire de Mühleberg a entraîné un recul de 11 % du chiffre d'affaires. En comparaison, toutefois, l'EBIT n'a cédé que 4 %. Cela confirme l'effet positif de la désaffectation de Mühleberg. Les travaux de désaffectation et de démantèlement suivent le cours prévu. Le résultat opérationnel du réseau s'est développé de manière stable, abstraction faite de l'effet ponctuel positif de Swissgrid.

## BKW se tourne résolument vers la durabilité

Confortée par ce très bon résultat, BKW est en excellente position pour relever les défis du futur. Le marché et la société exigent de nouvelles solutions pour un monde neutre en CO<sub>2</sub>. Considérer les infrastructures, les bâtiments et l'énergie de manière globale, c'est se donner

*«BKW répond aux besoins croissants des clients pour des solutions innovantes et crée ainsi des lieux de vie d'avenir.»*

Suzanne Thoma

<sup>1</sup> Le groupe BKW englobe la société BKW SA et les autres sociétés du groupe. Pour faciliter la lecture, il est désigné ci-après par l'abréviation «BKW». Le nom de la société est mentionné lorsqu'il est question de BKW SA ou de BKW Energie SA.



une chance d'atteindre les objectifs climatiques. Grâce à ses décennies d'expérience, à son savoir-faire technologique et à ses vastes compétences, BKW apporte une contribution essentielle à un développement durable de la société et de l'économie: il s'agit de conserver un équilibre entre bien-être et environnement. BKW répond aux besoins croissants des clients pour des solutions innovantes et crée ainsi des lieux de vie d'avenir.

#### **Numérisation de la construction – utiliser des technologies innovantes**

La méthode BIM (Building Information Modeling), qui permet de travailler en réseau pour planifier, réaliser et exploiter des bâtiments et des infrastructures, s'impose toujours davantage dans la chaîne de valeur de l'industrie du bâtiment. BKW a créé un centre de compétence en BIM pour centraliser le savoir-faire de tout le groupe et créer une valeur ajoutée pour sa clientèle. Les systèmes et les prestations de ce centre sont à la disposition de toutes les entreprises du groupe et de leurs clientes et clients.

BKW a une vision globale et est consciente de sa responsabilité en matière de développement durable. C'est pourquoi elle souscrit aux prin-

cipes du Pacte mondial des Nations Unies et aux objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 des Nations Unies. Dans ses multiples secteurs d'affaires, BKW a identifié 10 de ces 17 ODD sur lesquels elle peut avoir un impact important.

#### **Un grand merci**

L'exercice 2020 très fructueux renforce notre volonté de poursuivre sur la voie adoptée. Nous remercions tous ceux et celles qui nous soutiennent: nos actionnaires, nos clientes et nos clients, nos fournisseurs et nos partenaires. Nous remercions aussi de tout cœur nos collaborateurs et collaboratrices, qui s'engagent chaque jour pour notre entreprise. Ensemble, nous contribuons à relever de grands défis sociaux comme celui du changement climatique.

Meilleures salutations,

Urs Gasche  
Président du  
conseil d'administration

Suzanne Thoma  
CEO

*«Considérer les infrastructures, les bâtiments et l'énergie de manière globale, c'est se donner une chance d'atteindre les objectifs climatiques.»*

Urs Gasche

## COMMENTAIRE DU RÉSULTAT

# Excellent résultat annuel

BKW augmente son chiffre d'affaires et son EBIT dans une année marquée par la pandémie de coronavirus. La croissance des activités de services ainsi que l'effet positif de la hausse des prix de l'énergie sont les principaux facteurs de l'augmentation du chiffre d'affaires: celui-ci atteint 3,1 milliards de CHF, soit une croissance de 9%, malgré la désaffectation de la centrale nucléaire de Mühleberg (CNM). Au niveau de l'EBIT, c'est en particulier l'activité de services qui apporte une contribution supérieure; parallèlement, dans le segment de l'énergie, l'activité de négoce est de nouveau convaincante et ne cède que très peu de terrain par rapport aux résultats record de l'exercice précédent. De plus, grâce à une indemnité unique de Swissgrid, le résultat d'exploitation publié se monte à 475 millions de CHF (+ 10%). Sans l'effet de cette indemnité exceptionnelle, l'EBIT est de 436 millions de CHF et dépasse le résultat record de 2019. En excluant la performance des fonds de désaffectation et de gestion des déchets, le bénéfice net opérationnel se situe à 349 millions de CHF, soit 22% de plus que l'exercice précédent. Les Funds from Operations atteignent un nouveau record de 649 millions de CHF.

**475**  
EBIT en millions de CHF  
**+ 10%**

## Résultat opérationnel exceptionnel: les chiffres record de l'an dernier encore dépassés

À 474,7 millions de CHF, l'EBIT publié dépasse de 10% (environ 40 millions de CHF) celui de l'exercice précédent. Le paiement par Swissgrid de l'indemnité finale octroyée par l'EICOM pour la cession du réseau de transport influence l'EBIT publié à raison d'environ 39 millions de CHF. Si l'on ne tient pas compte de cet effet ponctuel, l'EBIT s'élève à 436 millions de CHF. BKW clôt ainsi l'exercice 2020 avec un EBIT opérationnel d'une solidité indéniable, dépasse même la valeur de pointe de l'an dernier et atteint un nouveau record depuis qu'elle est cotée en bourse.

Outre l'activité de services qui continue à se développer et réussit à augmenter sensiblement sa contribution à l'EBIT malgré la crise sanitaire, ce sont surtout l'activité de négoce, de nouveau très fructueuse, et l'effet positif des prix de l'électricité garantis plus élevés qui

ont contribué à cet excellent résultat. Le résultat d'exploitation de l'activité Réseaux se développe selon les attentes, de manière stable.

Le bénéfice net opérationnel (bénéfice net hors performance des fonds de désaffectation et de gestion des déchets (STENFO)) se situe à 349 millions de CHF, ce qui représente 22% de plus que le résultat de l'exercice précédent. Sans l'effet ponctuel de l'indemnité Swissgrid, le bénéfice net est en hausse de 9% par rapport à 2019. Le bénéfice net publié (après STENFO) s'élève à 382,4 millions de CHF et se situe en dessous du record de 2019. Les fonds STENFO ont, malgré un premier semestre difficile, dépassé les rendements attendus, mais leur performance se situe néanmoins clairement en dessous des valeurs de pointe de l'an dernier.

### Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation en hausse

En millions de CHF	2019	2020 (comparable)	Corrections <sup>1</sup>	2020	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 866,6	3 089,9	38,7	3 128,6	9 %
Approvisionnement/transport d'énergie	-796,0	-790,1		-790,1	
Charges d'exploitation	-1 392,2	-1 659,5		-1 659,5	
<b>EBITDA</b>	<b>678,4</b>	<b>640,3</b>	<b>38,7</b>	<b>679,0</b>	<b>0 %</b>
Amortissements et dépréciations	-280,7	-243,3		-243,3	
Résultat des sociétés associées	35,7	39,0		39,0	
<b>EBIT</b>	<b>433,4</b>	<b>436,0</b>	<b>38,7</b>	<b>474,7</b>	<b>10 %</b>
Résultat financier hors variation de valeur des fonds d'État	-103,6	-73,8		-73,8	
Impôts sur le bénéfice hors ajustement de valeur des fonds d'État	-44,4	-50,9	-1,0	-51,9	
<b>Bénéfice net opérationnel<sup>2</sup></b>	<b>285,4</b>	<b>311,3</b>	<b>37,7</b>	<b>349,0</b>	<b>22 %</b>
Ajustement de valeur des fonds d'État net d'impôts	118,2	33,4		33,4	
<b>Bénéfice net</b>	<b>403,6</b>	<b>344,7</b>	<b>37,7</b>	<b>382,4</b>	<b>-5 %</b>

- 1 La correction du chiffre d'affaires 2020 concerne le dédommagement unique accordé à BKW par Swissgrid sur la base d'une décision de l'ElCom pour l'expropriation du réseau de distribution ayant eu lieu en 2013.
- 2 Le «Bénéfice net opérationnel» est ajouté aux chiffres-clés. Il désigne le bénéfice net avant les revenus des fonds de désaffectation et de gestion et reflète mieux les performances opérationnelles que le bénéfice net déclaré, car les revenus de ces fonds ne reposent sur aucun fondamental opérationnel et BKW ne peut exercer aucune influence directe sur les décisions de placement de ces ressources.

#### Hausse du chiffre d'affaires grâce au développement soutenu de l'activité de services

Pour l'exercice 2020, BKW réussit à augmenter son chiffre d'affaires de 9% et fait mieux que compenser la perte de volume due à la mise à l'arrêt de la centrale nucléaire de Mühleberg (CNM). La forte croissance de l'activité de services, en particulier, et les prix de l'électricité garantis à un niveau plus élevé ont contribué à cette hausse du chiffre d'affaires.

#### Augmentation du personnel à la suite d'acquisitions

Dans la foulée de l'extension des activités de services, les charges d'exploitation augmentent de 19% au niveau du groupe. Environ 270 nouveaux collaborateurs et collaboratrices ont rejoint BKW en raison des acquisitions. Dans les domaines d'activités traditionnels Énergie et Réseaux, une gestion conséquente des coûts a permis de réduire les charges de 3%.

Dans le Corporate Center (fonctions centrales) également, de nouvelles améliorations d'efficacité ont été réalisées et l'effectif du personnel a été réduit d'environ 5%. Au total, BKW compte environ 10 250 collaborateurs à la fin 2020.

BKW assume sa responsabilité dans le domaine de la formation: plus de 900 personnes sont actuellement en apprentissage dans ses divers domaines d'activités.

La principale raison de la diminution des amortissements et dépréciations est l'arrêt définitif de la CNM, qui a conduit à un allègement à ce niveau.

#### Le résultat financier s'améliore grâce à des taux d'intérêt plus bas

Au cours de l'exercice 2020, le résultat financier comparable (sans prise en compte de la performance des STENFO) est de -73,8 millions de CHF, soit une amélioration de 29,8 millions de CHF par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution s'explique par des charges d'intérêt plus basses. D'une part, les taux d'actualisation des provisions nucléaires se réduisent en raison du changement décidé en 2019 par le Conseil fédéral dans les paramètres de l'ordonnance sur le fonds de désaffectation et sur le fonds de gestion (OFDG). D'autre part, les charges d'intérêts des emprunts obligataires à payer diminuent. Fin juillet 2019, l'emprunt obligataire de 350 millions de CHF à 3,75% avait été

**3,1**  
Chiffre d'affaires  
en milliards de CHF  
**+ 9 %**

**10 250**  
collaboratrices  
et collaborateurs

refinancé par un green bond de 200 millions de CHF à un taux d'intérêt de 0,25%.

Le résultat financier publié est influencé par les ajustements de valeur sur les fonds d'État. Le rendement des investissements dans ces fonds se monte à 3,2%. Malgré d'abruptes chutes de cours liées à la crise sanitaire au

premier semestre, le rendement de 2,1% prescrit par l'OFDG peut ainsi également être dépassé pour l'exercice 2020. Malgré tout, la performance de ces fonds a baissé d'environ 106 millions de CHF, ce qui n'est pas surprenant étant donné le rendement record de 12,6% réalisé en 2019.

### Funds from Operations à un niveau record: les valeurs de référence de l'an dernier encore une fois nettement dépassées

En millions de CHF	2019	2020	Variation en %
<b>Funds from operations avant utilisation des provisions nucléaires</b>	<b>647,5</b>	<b>781,8</b>	<b>21%</b>
Funds from operations	583,9	649,1	11%
<b>Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation avant utilisation des provisions nucléaires</b>	<b>532,5</b>	<b>662,2</b>	<b>24%</b>
Paievements pour désaffectation et gestion des déchets	-63,6	-132,7	
Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation	468,9	529,5	13%
<b>Cash-flow résultant de l'activité d'investissement avant remboursements des fonds d'État</b>	<b>-302,5</b>	<b>-274,8</b>	
+ Remboursements provenant des fonds de désaffectation et de gestion des déchets	46,6	86,5	
Cash-flow résultant de l'activité d'investissement	-255,9	-188,3	
<b>Cash-flow résultant de l'activité de financement</b>	<b>-341,1</b>	<b>-197,0</b>	
Liquidités au 31.12.	910,8	1 036,0	14%

Les Funds from Operations, soit le cash-flow avant variation de l'actif circulant net et paiement des impôts sur le bénéfice, dépassent encore une fois la valeur de pointe de l'exercice précédent et augmentent de 65,2 millions, culminant à 649,1 millions de CHF. Ces fonds s'élèvent même à 781,8 millions de CHF (+ 21%) avant utilisation des provisions pour désaffectation et gestion des déchets radioactifs.

Le cash-flow publié résultant de l'activité d'exploitation inclut les flux de trésorerie issus non seulement des activités d'exploitation, mais aussi de l'utilisation des provisions pour la désaffectation et la gestion des déchets. Une grande partie de ces utilisations conduisent en outre à des droits à remboursement vis-à-vis des fonds d'État pour la désaffectation et

la gestion des déchets. Pour faciliter la comparaison et l'interprétation, BKW utilise par conséquent les indicateurs «Funds from Operations avant utilisation des provisions nucléaires» et «Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation avant utilisation des provisions nucléaires». Ce dernier, qui permet d'évaluer la création de liquidités, s'élève à 662,2 millions de CHF, soit une hausse de 24% par rapport à l'exercice précédent. Quant au cash-flow résultant de l'activité d'exploitation proprement dit, qui s'élève à 529,5 millions de CHF, il est également en nette hausse par rapport à l'année précédente (+ 13%). Les liquidités disponibles à court terme incluant les investissements financiers à court terme ont légèrement augmenté, atteignant environ 1 milliard de CHF au 31 décembre 2020.

Au cours de l'exercice 2020, BKW a investi environ 250 millions de CHF (contre 575 millions l'exercice précédent). Les Fonds from Operations réalisés dépassent donc de plus de 2,5 fois les investissements opérés. Les valeurs d'investissement sont plus basses étant donné le grand volume des acquisitions en 2019. En raison de la pandémie, les activités d'acquisition ont été un peu plus calmes en 2020. Dans l'exercice sous revue, les investissements de croissance dans l'activité de services (acqui-

sions) et la construction de petites centrales hydroélectriques et de projets de réseaux de chaleur constituent environ 25 % du volume d'investissement. Les investissements d'entretien et de remplacement sont légèrement supérieurs à ceux de l'exercice précédent: ils se situent à 187 millions de CHF. La plus grande partie de ces investissements – 124 millions de CHF – a été injectée dans le réseau de distribution.

### Fonds propres et financement: situation toujours aussi solide, flexibilité d'action financière et opérationnelle garantie

En millions de CHF	2019	2020	Variation en %
Actifs circulants	2 038,5	2 191,5	8 %
Actifs immobilisés	7 200,0	7 236,6	1 %
Engagements à court terme	1 287,1	1 351,9	5 %
Engagements à long terme	4 216,2	4 086,8	-3 %
Fonds propres	3 735,2	3 989,4	7 %
<b>Total du bilan</b>	<b>9 238,5</b>	<b>9 428,1</b>	<b>2 %</b>

En raison du très bon résultat annuel, le total du bilan a augmenté de 2% par rapport à l'exercice précédent, passant à 9,4 milliards de CHF, et les fonds propres sont passés à 4 milliards de CHF (7% d'augmentation). La part des fonds propres augmente à 42,3% (exercice précédent: 40,4%). La cause principale de la diminution des engagements à long terme est la poursuite de la désaffectation de la centrale nucléaire de Mühleberg, qui a commencé en janvier 2020 et continue selon les prévisions. Au cours de l'exercice sous revue, nous avons procédé à des travaux pour 132,7 millions de CHF et fait usage pour cela des provisions existantes. Une part des coûts de 86,5 millions de CHF a déjà été remboursée par les fonds de désaffectation et de gestion des déchets.

La situation financière de BKW demeure solide. Les dettes nettes (engagements financiers après déduction des placements financiers à court terme et des liquidités) se réduisent de 123,5 millions de CHF et passent à 502,1 millions de CHF à la fin de l'année. La cause de l'amélioration de ce chiffre-clé est la forte génération de liquidités provenant des activités opérationnelles. L'endettement net par rapport à l'EBITDA continue donc de baisser et se situe à 0,7 (exercice précédent: 0,9). Par ailleurs, BKW dispose toujours d'un crédit consorsial inutilisé de 250 millions de CHF. Ainsi, le cadre de financement nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie et à la préservation de la liberté d'action financière et opérationnelle reste suffisant et garanti à tout moment.

**Augmentation du dividende à CHF 2.40 par action**

Sur la base du bénéfice net corrigé (sans le montant de l'indemnité unique décidée par l'EiCom et sans la performance des fonds de désaffectation et de gestion des déchets), un dividende de CHF 2.40 par action, en augmentation de 9% par rapport à l'exercice précédent, sera proposé à l'assemblée générale. Le taux de distribution reste ainsi dans la fourchette-cible de 40 à 50% du bénéfice net corrigé et représente la deuxième augmentation en l'espace de deux ans. Cumulé à la hausse du cours de l'action, cela donne un rendement global annuel des actions de 42% pour l'exercice 2020. Le dividende que propose le conseil d'administration se fonde sur les principes stables de BKW en matière de dividendes.

En CHF	2019	2020	Variation en %
Dividende	2.20	2.40	9%
Rendement global des actions	7%	42%	

**Perspectives pour 2021**

Pour l'exercice 2021, BKW s'attend à un EBIT opérationnel compris dans une fourchette de 420 à 440 millions de CHF. Cette attente est donc au même niveau qu'à la fin de l'exercice précédent. D'une part, cette perspective reflète la hausse des prix de l'électricité et la croissance toujours rentable de l'activité de services; d'autre part, elle suppose un résultat commercial normalisé. La perte de production liée à la révision générale annoncée pour la centrale nucléaire de Leibstadt a également été prise en compte. Les incertitudes sur l'évolution de l'économie liées au coronavirus subsistent et pourront avoir une influence déterminante sur les prévisions futures. À ce sujet, comme en 2020, le positionnement robuste de BKW sera un avantage en 2021.

## Énergie: l'activité de négoce toujours convaincante, la désaffectation de la CNM entraîne un recul du chiffre d'affaires

Le domaine d'activité Énergie s'oriente d'après les opportunités et les défis inhérents à la transformation du marché de l'énergie. Il englobe la production, la vente ainsi que le négoce d'électricité, de certificats et de matières premières liées à l'énergie.

Lors de l'exercice sous revue, BKW est entrée sur le marché du gaz. À l'avenir, elle fournira aussi du gaz à sa clientèle, en plus de l'électricité. L'objectif n'est pas de remplacer d'autres formes d'énergie en augmentant la consommation de gaz, mais plutôt de soumettre des offres intéressantes à une clientèle qui utilise déjà le gaz. L'offre de BKW est essentiellement destinée à des entreprises industrielles, à des PME, à des régies immobilières et à des entreprises d'approvisionnement en gaz. Grâce à des offres groupées, BKW sera en mesure d'accompagner au mieux ses clients finaux sur la voie d'un avenir énergétique durable. Elle propose aux distributeurs de gaz des solutions globales d'approvisionnement en gaz et en électricité.

### Résultat solide de l'exercice précédent presque égalé

En millions de CHF	2019	2020	Variation en %
<b>Prestation globale</b>	<b>1 315,4</b>	<b>1 175,1</b>	<b>-11 %</b>
Approvisionnement en énergie	-704,4	-695,3	
Charges d'exploitation	-281,2	-204,2	
<b>EBITDA</b>	<b>329,8</b>	<b>275,6</b>	<b>-16 %</b>
Amortissements et dépréciations	-126,8	-74,0	
Résultat des sociétés associées	24,2	16,2	
<b>EBIT</b>	<b>227,2</b>	<b>217,8</b>	<b>-4 %</b>
Nombre de collaborateurs	850	800	
Investissements	51	42	

### Chiffre d'affaires marqué par la désaffectation de la CNM et la crise sanitaire

L'évolution du chiffre d'affaires du segment Énergie au cours de l'exercice 2020 est notamment marquée par l'arrêt de la production de la CNM et la réduction des ventes d'électricité en raison de la pandémie de coronavirus. Les prix de l'électricité, garantis à un niveau élevé, n'ont pas pu compenser ces effets. Avec 1 175,1 millions de CHF, ce résultat global est inférieur de 11 % à celui de l'année précédente. C'est surtout pendant le premier semestre que les ventes d'énergie auprès des clients éligibles ont reculé en raison de la crise sanitaire. Dans la desserte de base, en revanche, le chiffre d'affaires est resté stable. Là, l'effet négatif d'une météo chaude a été compensé par une légère hausse de la consommation d'énergie en conséquence du télétravail.

Le résultat enregistré par l'activité de gestion et l'activité de négoce est de nouveau supérieur à la moyenne et confirme le positionnement robuste de BKW dans le négoce. Pendant l'exercice 2020, le marché du commerce de gros tout comme la vente aux clients finaux ont été marqués par la pandémie de coronavirus. Cela s'est ajouté aux influences toujours présentes de l'expansion soutenue des énergies renouvelables, de la sortie partielle du nucléaire et du charbon, ainsi qu'aux effets potentiels du paquet européen «énergie propre». L'ensemble a conduit à un fort recul de la demande, surtout au printemps, qui a tiré vers le bas jusqu'au début de l'été le prix spot de l'électricité et, dans la foulée, les Clean Dark Spreads et les Clean Spark Spreads. Le bras de fer entre les États-Unis et la Chine, des difficultés de communication au sein des pays de l'OPEP+ et un excédent persistant de l'offre de gaz, de même que les températures basses qui ont régné en

Asie au début de l'hiver, ont encore accentué les fluctuations de prix des combustibles utilisés pour la production d'électricité. Dans cet environnement de marché incertain et volatil, l'activité de négoce de BKW a de nouveau atteint un résultat solide.

#### **Moindres coûts d'approvisionnement en énergie et moindres charges d'exploitation**

Les charges d'approvisionnement en énergie ne diminuent que de 1%, passant à 695,3 millions de CHF. La performance des fonds d'État pour la désaffectation et la gestion des déchets pour la CNL (Leibstadt) a été nettement plus faible que pour l'exercice précédent, ce qui a conduit à une augmentation des coûts d'approvisionnement auprès de cette centrale et empêché une diminution plus nette des coûts globaux d'approvisionnement en énergie.

L'an passé, BKW a produit en tout 9 TWh d'énergie, ce qui correspond à une diminution de 3,4 TWh (27%) par rapport à 2019. La raison de cette diminution est l'arrêt de la production de la CNM à la fin 2019. Depuis début 2020, les travaux de démantèlement suivent leur cours à la CNM. C'est principalement le personnel de BKW qui les exécute. Jusqu'ici, les étapes ont été franchies selon le plan, et malgré la pandémie, le projet respecte les délais et les coûts prévisionnels. En comparaison annuelle, les comptes annuels 2020 du domaine d'activité Énergie sont fortement influencés par la désaffectation de la CNM. D'un côté, le chiffre d'affaires de la vente d'environ 3 TWh est perdu. De l'autre côté, des charges d'exploitation qui sont à présent compensées avec les provisions existantes disparaissent également. Au cours de l'exercice, des travaux à hauteur d'environ 133 millions de CHF ont été réalisés et entièrement imputés aux provisions correspondantes. En 2020, après la mise à l'arrêt de la CNM, BKW réalise encore une part d'environ

3% du chiffre d'affaires total du groupe BKW à partir des 2,2 TWh qui sont issus des centrales nucléaires de Leibstadt et de Cattenom.

Les centrales thermiques ont produit 1,2 TWh en 2020. Vu la situation des prix, leur contribution a donc été inférieure à celle de l'exercice précédent (1,5 TWh). En revanche, les régimes de vent favorables et la mise en service de deux parcs éoliens en Norvège (Fosen) ont conduit à une hausse des volumes de production issus des nouvelles énergies renouvelables: ils passent à 1,8 TWh (+12%).

Avec 3,8 TWh, les centrales hydrauliques ont atteint un volume de production comparable à celui de l'année précédente. En outre, pendant l'exercice sous revue, nous avons avancé dans le développement de plusieurs petites centrales hydroélectriques. La construction de la centrale d'Augand (Kandertal) a commencé en avril, celle de la centrale de Sousbach (Lauterbrunnental) en août. La construction la plus avancée est celle de la centrale de Wiler-Kippel (Lötschental), qui entrera probablement en service en automne 2021. Les projets actuels de petites centrales ont une puissance installée d'environ 24 MW (part de BKW: env. 15 MW), une production annuelle d'énergie attendue d'environ 80 GWh (part de BKW: env. 50 GWh) et un montant global d'investissement de 132 millions de CHF (part de BKW: env. 83 millions de CHF).

#### **Rentabilité accrue de l'activité Énergie**

Le résultat opérationnel se situe à 217,8 millions de CHF, à peine 4% de moins que le résultat très fort de l'exercice précédent. Les effets positifs des prix de l'électricité garantis à un niveau plus élevé en comparaison annuelle ont été notamment compensés au niveau de l'EBIT par les coûts d'approvisionnement plus élevés de la CNL (performance des STENFO).

## Réseaux: contribution stable au résultat et investissements dans la rénovation

Le domaine d'activité Réseaux construit, exploite et entretient notre propre réseau de distribution. Ce réseau ne se limite pas à acheminer le courant de la centrale jusqu'aux consommateurs: il mesure également la pro-

duction et la consommation, transforme la tension, surveille, analyse et gère les flux de charge et intègre des installations de production décentralisées telles que les installations photovoltaïques et éoliennes.

### Résultat stable et effet ponctuel positif

En millions de CHF	2019	2020 (comparable)	Corrections <sup>1</sup>	2020	Variation en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>527,3</b>	<b>528,1</b>	<b>38,7</b>	<b>566,8</b>	<b>7 %</b>
Charges du transport d'énergie	-91,7	-95,0		-95,0	
Charges d'exploitation	-186,7	-192,2		-192,2	
<b>EBITDA</b>	<b>248,9</b>	<b>240,9</b>	<b>38,7</b>	<b>279,6</b>	<b>12 %</b>
Amortissements et dépréciations	-86,7	-89,7		-89,7	
Résultat des sociétés associées	11,5	22,8		22,8	
<b>EBIT</b>	<b>173,7</b>	<b>174,0</b>	<b>38,7</b>	<b>212,7</b>	<b>22 %</b>
Nombre de collaborateurs	600			610	
Investissements	121			124	

1 La correction concerne le dédommagement unique accordé à BKW par Swissgrid sur la base d'une décision de l'EiCom pour l'expropriation du réseau de distribution ayant eu lieu en 2013.

Le chiffre d'affaires comparable de l'activité Réseaux en général se situe au niveau de celui de l'exercice précédent. Le produit de la rémunération pour l'utilisation du réseau diminue toutefois de 1%. Cette baisse résulte de légers ajustements tarifaires et de volumes de transport plus bas au premier semestre en raison du coronavirus et des températures. Le recul de la demande s'est fait sentir avant tout dans les niveaux de réseau supérieurs, en raison du confinement de l'industrie, du commerce et de l'artisanat en mars et avril. En revanche, le télétravail prescrit de manière généralisée a fait augmenter la consommation dans les niveaux de réseau inférieurs; mais cela n'a pas permis de compenser l'effet négatif ressenti au premier semestre. Vers le milieu de l'année, la situation sanitaire s'est détendue. Les volumes de transport se sont normalisés dans une large mesure au second semestre. Pendant le quatrième trimestre, qui a été froid, ils ont même été plus élevés que lors de l'exercice précédent vu l'augmentation des degrés-jours de chauffage. Si l'on considère l'année entière,

la baisse de la consommation globale reste légère.

L'indemnité unique de 38,7 millions de CHF de Swissgrid, qui nous a été accordée selon les décisions finales de l'EiCom pour le transfert à Swissgrid des installations du réseau de transport au 1<sup>er</sup> janvier 2013, a eu une influence positive sur le chiffre d'affaires. La plus grande partie de cette indemnité est encore sans incidence sur les liquidités en 2020. Les flux de trésorerie correspondants sont attendus pour les années 2021 et 2022.

Les charges d'exploitation sont plus élevées, principalement à la suite de coûts accrus pour le maintien de la tension du réseau de distribution. Le réglage du réseau devient toujours plus complexe, étant donné la part croissante de production d'énergie variable (photovoltaïque et éolienne). Swissgrid facture maintenant aux gestionnaires des réseaux de distribution une partie de ces charges accrues de maintien de la tension.

Le résultat des sociétés associées augmente de 11,3 millions de CHF et revient donc à un niveau correspondant aux attentes. En 2019, en raison d'une procédure terminée de l'EICOM, Swissgrid avait enregistré une correction unique dans ses comptes annuels. Cela avait entraîné un impact négatif du même ordre sur le résultat proportionnel inscrit de BKW pour cet exercice.

Le résultat opérationnel se situe à 174 millions de CHF, au même niveau que l'exercice précédent, c'est-à-dire qu'il est stable et correspond aux attentes. Avec ce résultat, l'activité Réseaux de BKW a contribué à la stabilisation du résultat du groupe même durant cette année 2020 empreinte d'incertitude. Une exploitation sûre du réseau de distribution a été garantie en permanence toute l'année, y compris pendant la phase du confinement.

#### **Investissements importants dans la rénovation permanente**

Chaque année, BKW investit nettement plus de 100 millions de CHF pour garantir un réseau de distribution sûr, performant et efficace. Les investissements actuels vont en priorité aux infrastructures du réseau dans l'Oberland bernois et dans le Seeland. Diverses sous-stations et lignes sont en cours de rénovation. À cette occasion, nous planifions les travaux des sous-stations au moyen de la nouvelle technologie 3D dite «Building Information Modeling» (BIM), qui permet d'organiser très efficacement la planification de bâtiments et d'infrastructures.

## Prestations: forte croissance malgré la pression de la crise sanitaire

Le domaine d'activité Prestations englobe pour l'essentiel BKW Engineering (planification et conseil en ingénierie), BKW Building Solutions (technique du bâtiment) et BKW Infra Services (prestations pour réseaux d'énergie, d'eau et de télécommunication). Son réseau fort de sociétés spécialisées et ses compétences diversifiées font de BKW un fournisseur majeur de services globaux dans le domaine du bâtiment et des infrastructures.

### Solidité dans un contexte de restrictions sanitaires

En millions de CHF	2019	2020	Variation en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 106,8</b>	<b>1 465,5</b>	<b>32 %</b>
Charges d'exploitation	-987,0	-1 321,4	
<b>EBITDA</b>	<b>119,8</b>	<b>144,1</b>	<b>20 %</b>
Amortissements et dépréciations	-47,6	-59,8	
<b>EBIT</b>	<b>72,2</b>	<b>84,3</b>	<b>17 %</b>
Nombre de collaborateurs	7 920	8 500	
Investissements	371	63	

Malgré la crise sanitaire, qui a mis notre activité de services à rude épreuve, surtout au premier semestre, le chiffre d'affaires fait un nouveau bond de 32%, ce qui l'amène à 1 465,5 millions de CHF. Cette croissance repose principalement sur les acquisitions effectuées au second semestre 2019. En effet, ingenhoven architects (BKW Engineering), le groupe swisspro (BKW Building Solutions) et LTB Leitungsbau (BKW Infra Services), qui ont été acquis durant cette période, apportent une contribution substantielle à la croissance. Bien que l'activité de négoce ait parfois été restreinte de mars à mai, le recul du chiffre d'affaires pendant cette période a pu être limité. L'organisation solide et diversifiée de l'activité de services au sein de BKW a fait ses preuves même face à la crise sanitaire et permis de livrer des résultats stables. La situation s'est détendue au milieu de l'année et l'activité de services du second semestre a nettement dépassé la performance de l'exercice précédent.

En plus de sa large diversification, de ses vastes compétences et de ses segments de clientèle variés, des prises de décision rapides et ciblées par la direction du groupe ont contribué à cir-

conscrire autant que possible les répercussions du Covid-19 sur les coûts. La baisse de rentabilité liée à la pandémie, en particulier sur les chantiers, a légèrement affaibli la marge EBIT. Celle-ci a été de 6% en 2020 et comporte tous les frais d'extension, d'acquisition et d'intégration.

### Développement des principaux domaines de compétence

#### BKW Engineering

BKW Engineering couvre des besoins en ingénierie dans les secteurs du bâtiment, des transports, du génie civil, de l'eau et de l'environnement ainsi que de l'énergie en Allemagne, en Autriche et en Suisse. En complément, elle offre des expertises et des audits pour tout grand projet de construction et d'infrastructure, ainsi que des prestations particulières comme les analyses de risque et de sécurité. En Allemagne, le réseau d'ingénierie de BKW occupe le premier rang sur le marché. BKW Engineering est active exclusivement dans la planification générale et le contrôle. Comme la mise en œuvre de projets ne fait pas partie de ses activités, son niveau de risque peut rester faible.

En 2020 également, BKW Engineering a attiré différents projets importants et prestigieux. Citons par exemple la nouvelle usine Tesla près de Berlin et les usines VW en Pologne et en Russie. ingenhoven architects fait partie de BKW Engineering: avec son projet phare «Kö-Bogen» à Düsseldorf, exemplaire de durabilité (voir photo de couverture), cette société a encore renforcé son label mondialement connu supergreen®.

En janvier 2021, BKW a encore étendu son réseau d'ingénierie par l'acquisition de R&P Ruffert GmbH. Avec ses quelque 130 collaborateurs et collaboratrices, cette société fournit des prestations d'ingénierie et d'expertise dans plusieurs régions d'Allemagne de l'est et de l'ouest, principalement dans la planification de structures porteuses. Son chiffre d'affaires annuel dépasse la dizaine de millions d'euros. Par cette acquisition, BKW Engineering étend les compétences de son réseau et renforce sa position dans la concurrence avec des leaders multidisciplinaires du marché.

#### **BKW Infra Services**

BKW Infra Services fournit dans toute la Suisse des services globaux complets dans les domaines de l'énergie, des télécommunications, des transports et de l'eau. Elle est à la pointe dans la création d'infrastructures importantes et qui ont un potentiel de croissance. Depuis l'an dernier, BKW fournit des services d'infrastructure de réseau également en Allemagne. La société Leitungsbau GmbH (LTB), acquise au quatrième trimestre 2019, fait partie des leaders de la construction et de la maintenance d'installations électriques sur un marché allemand en pleine croissance. Un moteur d'activité central réside dans la forte expansion des énergies renouvelables et la nécessité connexe de transporter l'électricité depuis les zones de production du nord vers les centres industriels et les agglomérations situés plus au sud. Par ailleurs, la forte demande en rénovation et en maintenance d'installations de réseau existantes assure une croissance supplémentaire

du marché. En 2020, LTB a de nouveau obtenu diverses commandes importantes (de l'ordre de 25 à 50 millions d'EUR) en rapport avec l'extension du réseau à très haute tension. Le besoin de capacités supplémentaires sur les réseaux ne se relâche pas et BKW Infra Services, avec ses vastes compétences, est en excellente position.

#### **BKW Building Solutions**

BKW Building Solutions est un réseau d'entreprises traditionnelles à l'ancrage régional, qui propose, à partir d'une source unique, un portefeuille complet de compétences sur le marché de la technique du bâtiment. Les services qu'elle fournit en Suisse comprennent la planification, la réalisation et la maintenance pour des maisons privées et des bâtiments commerciaux et industriels, tant dans le cadre de nouvelles constructions que de rénovations. Pendant l'exercice 2020, BKW a encore renforcé sa présence dans le secteur des installations de technique du bâtiment. En Valais, avec Elektro-Nikolai GmbH, elle complète son offre dans le domaine des installations électriques. Dans la technologie de la climatisation et de la ventilation, elle s'est adjoint l'entreprise Gloor Planzer AG, spécialisée dans les installations de climatisation, de refroidissement et de ventilation pour bâtiments complexes. Le réseau de BKW se trouve ainsi complété de manière ciblée.

BKW Building Solutions est en outre un fournisseur majeur de solutions d'ensemble dans l'électrotechnique, ainsi que dans l'informatique et l'automatisation du bâtiment. Pendant l'exercice 2020, l'entreprise Sigren Engineering AG, spécialisée dans l'automatisation, a rejoint BKW pour un nouveau pas en avant dans les domaines en pleine croissance du smart building et de la smart infrastructure.

Quant au groupe swisspro, acquis en 2019 (env. 1100 collaboratrices et collaborateurs), il s'est développé de manière réjouissante en 2020, malgré la pandémie, apportant une contribution notable à la croissance du chiffre d'affaires.

## Des solutions durables pour un avenir où il fera bon vivre

Le changement climatique, l'urbanisation, la perte d'espace vital et les relations commerciales mondialisées nous mettent à l'épreuve et exigent des solutions clairvoyantes. BKW est un prestataire international tourné vers l'avenir: même dans ces changements, elle voit un potentiel positif pour ses activités dans l'énergie et les infrastructures. Le développement de solutions durables pour un avenir où il fera bon vivre est un élément central de sa stratégie.

L'énergie, les infrastructures et l'écologie ont toujours été des sujets cruciaux pour BKW. Ainsi, BKW investit dans un approvisionnement en énergie intelligent et renouvelable, ainsi que dans des solutions innovantes de stockage et de contrôle de l'énergie. Elle développe des concepts pour des espaces urbains et des infrastructures résilients. Dans le domaine de la technique du bâtiment, elle réalise des solutions complètes, intelligentes et qui ménagent les ressources. Elle joue ainsi un rôle significatif dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et dans la diminution, voire l'élimination de la dépendance aux énergies fossiles dans les bâtiments.

### Agenda 2030 des Nations Unies pour un développement durable

BKW a une vision globale et est consciente de sa responsabilité en matière de développement durable. C'est pourquoi elle souscrit aux principes du Pacte mondial des Nations Unies et aux objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 des Nations Unies. Dans ses multiples secteurs d'affaires, BKW a identifié 10 de ces 17 ODD sur lesquels elle peut avoir un impact important. Ils sont à la base de son travail sur la durabilité et de son Green Bond Framework. Dans ce Framework lancé en 2019, BKW a émis avec succès le premier Green Bond d'une entreprise industrielle suisse cotée en bourse.



### Contribution de BKW aux objectifs de développement durable

Pour l'exercice 2021, BKW se concentre sur la progression mesurable de cinq ODD qui occupent également toute la société actuellement. La pandémie prolongée nous rend attentifs au thème de la santé et met en lumière les contributions à l'ODD 3. Dans la foulée de son premier Green Bond, lancé en 2019, BKW s'est fixé un objectif d'extension pour les énergies renouvelables (ODD 7). Un autre thème important est le changement climatique, qu'il s'agit de continuer à combattre malgré tous les événements actuels (ODD 13). En adhérant au Pacte mondial de l'ONU, BKW veut en outre renforcer son engagement pour la justice et

des conditions de travail décentes dans toutes ses activités commerciales (ODD 8 et 16). En sélectionnant ces thèmes, elle répond aussi aux exigences du contreprojet du Conseil fédéral à l'initiative pour des multinationales responsables, et pourra y satisfaire promptement. Pour les cinq ODD sélectionnés, elle définira dans le courant de cette année des indicateurs, des objectifs et des actions. Elle présentera ses progrès et ses expériences dans son rapport de gestion 2021, dans le cadre d'un rapport ESG (Environnement, questions Sociales et Gouvernance).

**ODD 3: bonne santé et bien-être**

BKW est active dans des domaines où l'on travaille quotidiennement avec l'électricité, des substances dangereuses ou en hauteur. La sécurité et la santé de ses collaboratrices et collaborateurs sont pour elle une priorité absolue. Il incombe aux responsables des entreprises individuelles de mettre en œuvre des mesures de sécurité au travail et de protection de la santé. Des échanges transversaux se tiennent régulièrement. L'objectif est de se donner des points d'accroche concrets pour l'amélioration continue de la sécurité au travail et de la protection de la santé au sein de BKW.

Notre volonté de sécurité au travail s'appuie aussi sur une gestion de la santé dans l'entreprise. Il s'agit de renforcer par des offres diverses la compétence du personnel en matière de santé et d'encourager des environnements de travail sains. BKW assume sa responsabilité sociale et soutient les collaboratrices et collaborateurs malades et accidentés par une gestion de cas et des postes de réintégration au sein de l'entreprise.

Quant aux aléas particuliers rencontrés pendant la pandémie, BKW y fait face par des offres de soutien: un conseil social externe ainsi que des consultations pour l'accompagnement des enfants et des proches sont à la disposition du personnel. Ces prestations liées à la santé ont été étendues à des offres en ligne, ce qui permet au personnel de rester également en bonne santé et efficace en télé-travail. Nous développons ainsi une gestion de la santé exemplaire pour l'avenir, qui sera encore intensifiée dans les prochaines années.

**ODD 7: énergie propre et d'un coût abordable**

Le besoin croissant d'énergie électrique exige un développement de capacités renouvelables. BKW entend participer activement à ce développement et stimuler les changements requis dans la fourniture d'énergie. D'ici à 2023, 75% de la puissance installée du parc de production BKW devraient être renouvelables. Le rapport sur la progression vers cet objectif figure dans la section du rapport de gestion consacrée au Green Bond (disponible en allemand et en anglais).

De plus, BKW continue d'investir dans des réseaux intelligents ainsi que dans des solutions de stockage et de contrôle de l'énergie. Celles-ci sont fondamentales pour une production renouvelable décentralisée et pour la transformation de sa fourniture d'énergie. Par ses solutions complètes en technique du bâtiment, BKW augmente l'efficacité énergétique, diminue la consommation d'énergie et joue un rôle essentiel dans la réduction, voire l'élimination de la dépendance aux énergies fossiles dans les bâtiments.

**ODD 8: travail décent et croissance économique**

Aujourd'hui déjà, le code de conduite des fournisseurs de BKW reflète son engagement pour la responsabilité d'entreprise et l'usage efficace des ressources. Par son initiative «Sustainable supply chain», lancée en 2020, BKW a encore intensifié son action pour respecter des normes écologiques et sociales reconnues. Elle a ainsi soumis la chaîne d'approvisionnement du groupe BKW à une analyse complète pour identifier les chances et les risques en matière de durabilité. Les fournisseurs concernés sont maintenant systématiquement évalués au moyen d'une notation de durabilité (EcoVadis), qui nous sert de base pour développer la collaboration. À l'aide de nouveaux chiffres-clés, BKW mesurera avec transparence et gèrera activement le développement d'une chaîne d'approvisionnement durable. Elle établira des rapports à ce sujet.

**ODD 13: lutte contre les changements climatiques**

La lutte contre les changements climatique est un élément central de la stratégie de BKW. Puisqu'elle fournit des solutions complètes dans le domaine de l'énergie et des infrastructures, notre entreprise joue un rôle considérable dans la diminution des émissions de CO<sub>2</sub>. Un autre de ses points forts stratégiques réside dans une planification des bâtiments économe en énergie et en ressources. Elle mise là sur des standards particulièrement élevés de construction écologique et de modernisation de l'espace urbain. Un concept exemplaire à ce sujet est le label supergreen® d'ingenhoven architects, une entreprise de BKW Engineering, qui reflète cette approche globale de la durabilité dans l'architecture. BKW aide aussi à renforcer la résilience des lieux de vie et des infrastructures face aux conséquences du changement climatique. Dans ce contexte, elle rendra compte pour la première fois dans son rapport de gestion 2021, dans la section dédiée aux valeurs ESG, de ses émissions de gaz à effet de serre et des mesures de réduction qu'elle y applique.

**ODD 16: paix, justice et institutions efficaces**

BKW s'engage pour un comportement loyal et non discriminatoire des entreprises. Elle respecte ses interlocuteurs et leurs valeurs. Au début 2021, BKW a adhéré au Pacte mondial de l'ONU. Elle manifeste ainsi sa volonté d'agir en toute conscience de ses responsabilités et selon des principes de durabilité. De cette manière, elle satisfera également très tôt aux exigences du contreprojet du Conseil fédéral sur la responsabilité des multinationales. Des manquements comme la corruption, les violations des droits humains, l'utilisation abusive de données ou la négligence envers l'environnement sont contraires aux principes et au code de conduite de notre entreprise. Si des infractions viennent à la connaissance de nos fournisseurs ou de membres de notre personnel, ceux-ci peuvent s'adresser à un système d'alerte «compliance» confidentiel. Pendant l'exercice 2021, pour tenir compte de ces thèmes importants, BKW affinera ses concepts à ce sujet et vérifiera leur efficacité.



GROUPE BKW

# Comptes du groupe BKW

# Compte de résultat consolidé

En millions de CHF	2019	2020
Chiffre d'affaires net	2 710,8	2 935,7
Prestations propres activées	71,6	73,9
Autres produits d'exploitation	84,2	119,0
<b>Prestation globale</b>	<b>2 866,6</b>	<b>3 128,6</b>
Approvisionnement/transport d'énergie	-796,0	-790,1
Matériel et prestations de tiers	-422,6	-570,7
Charges de personnel	-767,6	-880,1
Autres charges d'exploitation	-202,0	-208,7
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-2 188,2</b>	<b>-2 449,6</b>
<b>Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations (EBITDA)</b>	<b>678,4</b>	<b>679,0</b>
Amortissements et dépréciations	-280,7	-243,3
Résultat des sociétés associées	35,7	39,0
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>433,4</b>	<b>474,7</b>
Produits financiers	156,6	48,5
Charges financières	-112,5	-80,5
<b>Résultat avant impôts sur le bénéfice (EBT)</b>	<b>477,5</b>	<b>442,7</b>
Impôts sur le bénéfice	-73,9	-60,3
<b>Bénéfice net</b>	<b>403,6</b>	<b>382,4</b>
dont:		
– Part des actionnaires BKW	391,2	361,7
– Participations ne donnant pas le contrôle	12,4	20,7
Bénéfice par action en CHF (non dilué et dilué)	7,42	6,86

# Compte de résultat global consolidé

En millions de CHF	2019	2020
<b>Bénéfice net</b>	<b>403,6</b>	<b>382,4</b>
Bénéfices/pertes actuariels (sociétés du groupe)		
– Bénéfices/pertes (–) actuariels	31,6	4,1
– Impôts sur le bénéfice	-7,0	-0,4
Bénéfices/pertes actuariels (sociétés associées)		
– Bénéfices/pertes (–) actuariels	-14,3	8,0
– Impôts sur le bénéfice	1,5	-0,4
Actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global et qui n'ont pas d'incidence sur le compte de résultat		
– Ajustements de valeur	0,0	0,1
<b>Total des postes non recyclables dans le compte de pertes et profits, après impôts</b>	<b>11,8</b>	<b>11,4</b>
Changes		
– Changes	-42,0	-19,0
– Transfert au compte de pertes et profits	0,0	1,0
Opérations de couverture (sociétés du groupe)		
– Ajustements de valeur	0,0	-0,1
Opérations de couverture (sociétés associées)		
– Ajustements de valeur	-4,7	-3,1
<b>Total des postes recyclables dans le compte de pertes et profits, après impôts</b>	<b>-46,7</b>	<b>-21,2</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>-34,9</b>	<b>-9,8</b>
<b>Résultat global</b>	<b>368,7</b>	<b>372,6</b>
dont:		
– Part des actionnaires BKW	358,7	350,5
– Participations ne donnant pas le contrôle	10,0	22,1

# Bilan consolidé

En millions de CHF	31.12.2019	31.12.2020
<b>Actif</b>		
Liquidités	683,5	825,1
Créances résultant de ventes et de prestations et autres créances	687,0	659,4
Actifs contractuels	140,6	152,2
Créances fiscales en cours	20,0	20,9
Immobilisations financières	227,3	210,9
Produits dérivés	132,4	131,1
Stocks	55,9	66,7
Comptes de régularisation	91,8	125,2
<b>Total actif circulant</b>	<b>2 038,5</b>	<b>2 191,5</b>
Immobilisations financières	1 302,5	1 294,2
Produits dérivés	7,0	12,6
Participations dans des sociétés associées	1 422,6	1 409,1
Immobilisations corporelles	3 419,9	3 457,5
Actifs incorporels	1 013,7	1 023,2
Impôts différés actifs	34,3	40,0
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>7 200,0</b>	<b>7 236,6</b>
<b>Total actif</b>	<b>9 238,5</b>	<b>9 428,1</b>
<b>Passif</b>		
Engagements résultant de ventes et de prestations et autres engagements	551,6	532,2
Passifs contractuels	72,3	85,5
Impôts passifs en cours	75,6	64,8
Engagements financiers	89,1	108,0
Produits dérivés	106,8	178,7
Provisions	193,8	178,8
Comptes de régularisation	197,9	203,9
<b>Total engagements à court terme</b>	<b>1 287,1</b>	<b>1 351,9</b>
Engagements financiers	1 447,3	1 430,1
Produits dérivés	22,8	31,9
Engagement de prévoyance du personnel	238,8	257,8
Autres engagements	410,5	354,4
Provisions	1 641,1	1 580,1
Impôts différés passifs	455,7	432,5
<b>Total engagements à long terme</b>	<b>4 216,2</b>	<b>4 086,8</b>
<b>Total engagements</b>	<b>5 503,3</b>	<b>5 438,7</b>
Capital-actions	132,0	132,0
Réserves provenant de capitaux	41,3	41,3
Réserves provenant de bénéfices	3 562,9	3 810,1
Autres réserves	-272,8	-284,0
Actions propres	-1,5	-3,7
<b>Total part des actionnaires BKW</b>	<b>3 461,9</b>	<b>3 695,7</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	273,3	293,7
<b>Total fonds propres</b>	<b>3 735,2</b>	<b>3 989,4</b>
<b>Total passif</b>	<b>9 238,5</b>	<b>9 428,1</b>

# Variation des fonds propres consolidés

En millions de CHF	Capital-actions	Réserves provenant de capitaux	Réserves provenant de bénéfices	Autres réserves	Actions propres	Part des actionnaires BKW	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
<b>Fonds propres au 31.12.2018</b>	<b>132,0</b>	<b>41,3</b>	<b>3 270,6</b>	<b>-240,3</b>	<b>-4,8</b>	<b>3 198,8</b>	<b>273,5</b>	<b>3 472,3</b>
Bénéfice net			391,2			391,2	12,4	403,6
Autres éléments du résultat global				-32,5		-32,5	-2,4	-34,9
<b>Résultat global</b>			<b>391,2</b>	<b>-32,5</b>		<b>358,7</b>	<b>10,0</b>	<b>368,7</b>
Dividendes			-95,0			-95,0	-7,4	-102,4
Transactions avec les actions propres			-5,1		3,3	-1,8		-1,8
Rémunérations en actions			5,2			5,2		5,2
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle			-0,2			-0,2	-1,5	-1,7
Vente de participations ne donnant pas le contrôle			-0,1			-0,1	0,2	0,1
Changements dans le périmètre de consolidation						0,0	-1,0	-1,0
Remboursement de capitaux pour les participations ne donnant pas le contrôle						0,0	-0,5	-0,5
Variation des engagements à l'égard des participations non majoritaires			-3,7			-3,7		-3,7
<b>Fonds propres au 31.12.2019</b>	<b>132,0</b>	<b>41,3</b>	<b>3 562,9</b>	<b>-272,8</b>	<b>-1,5</b>	<b>3 461,9</b>	<b>273,3</b>	<b>3 735,2</b>
Bénéfice net			361,7			361,7	20,7	382,4
Autres éléments du résultat global				-11,1		-11,1	1,3	-9,8
<b>Résultat global</b>			<b>361,7</b>	<b>-11,1</b>		<b>350,6</b>	<b>22,0</b>	<b>372,6</b>
Dividendes			-116,0			-116,0	-9,1	-125,1
Transactions avec les actions propres			-5,7		-2,2	-7,9		-7,9
Rémunérations en actions			5,6			5,6		5,6
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle			-2,1			-2,1	-1,7	-3,8
Changements dans le périmètre de consolidation						0,0	0,7	0,7
Apport de fonds propres via des participations ne donnant pas le contrôle						0,0	8,5	8,5
Variation des engagements à l'égard des participations non majoritaires			3,6			3,6		3,6
Cession sans incidence sur le compte de résultat d'actifs évalués à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global			0,1	-0,1		0,0		0,0
<b>Fonds propres au 31.12.2020</b>	<b>132,0</b>	<b>41,3</b>	<b>3 810,1</b>	<b>-284,0</b>	<b>-3,7</b>	<b>3 695,7</b>	<b>293,7</b>	<b>3 989,4</b>

# Flux de trésorerie consolidés

En millions de CHF	2019	2020
Résultat avant impôts sur le bénéfice	477,5	442,7
Résultat financier	-44,1	32,0
Correction des transactions sans incidence sur les liquidités	214,1	307,1
Variation de l'actif circulant net (hors immobilisations, engagements financiers à court terme et produits dérivés)	-67,2	-22,3
Impôts sur le bénéfice payés	-45,7	-97,6
Autres dépenses/entrées financières	-2,1	0,3
<b>Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation avant utilisation des provisions nucléaires</b>	<b>532,5</b>	<b>662,2</b>
Utilisation des provisions nucléaires avec droit à remboursement au niveau des fonds d'Etat	-27,3	-58,0
Utilisation des provisions nucléaires sans droit à remboursement au niveau des fonds d'Etat	-36,3	-74,7
<b>Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation</b>	<b>468,9</b>	<b>529,5</b>
Investissements en immobilisations corporelles	-222,7	-203,6
Désinvestissements en immobilisations corporelles	11,4	4,1
Acquisition de nouvelles sociétés du groupe	-244,6	-57,9
Cession de sociétés du groupe	-2,6	0,3
Investissements dans des sociétés associées	0,0	-5,1
Désinvestissements dans des sociétés associées	33,4	26,1
Versements aux fonds de désaffectation et de gestion des déchets radioactifs	-30,4	-30,4
Remboursements des fonds de désaffectation et de gestion des déchets radioactifs	46,6	86,5
Investissements en autres immobilisations financières à long et court termes	-22,2	-27,5
Désinvestissements en autres immobilisations financières à long et court termes	161,6	12,3
Investissements en actifs incorporels	-11,7	-17,0
Désinvestissements en actifs incorporels	0,0	1,1
Intérêts perçus	3,6	1,9
Dividendes perçus	21,7	20,9
<b>Cash-flow résultant de l'activité d'investissement</b>	<b>-255,9</b>	<b>-188,3</b>
Vente/achat d'actions propres	-1,9	-8,0
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-1,7	-3,6
Vente de participations ne donnant pas le contrôle	0,1	0,0
Apport de capital via des participations ne donnant pas le contrôle	0,0	6,5
Remboursement de capitaux pour les participations ne donnant pas le contrôle	-0,5	0,0
Augmentation des engagements financiers à court et long termes	227,2	20,8
Diminution des engagements financiers à court et long termes	-439,3	-68,4
Augmentation des autres engagements à long terme	22,8	15,0
Diminution des autres engagements à long terme	-0,4	-0,1
Intérêts versés	-45,0	-34,1
Dividendes distribués	-102,4	-125,1
<b>Cash-flow résultant de l'activité de financement</b>	<b>-341,1</b>	<b>-197,0</b>
Différences de change sur liquidités	-5,8	-2,6
<b>Variation nette des liquidités</b>	<b>-133,9</b>	<b>141,6</b>
Liquidités au début de l'exercice	817,4	683,5
Liquidités à la fin de l'exercice	683,5	825,1

BKW SA

# Comptes annuels de BKW SA

# Compte de résultat

En millions de CHF	2019	2020
Produits de participations	116,6	133,1
Produits financiers	36,7	29,4
Autres produits d'exploitation	0,4	1,0
<b>Total des produits</b>	<b>153,7</b>	<b>163,5</b>
Charges d'intérêt	-33,9	-28,6
Autres charges financières	-1,0	-0,9
Autres charges d'exploitation	-4,6	-5,4
Impôts directs	-1,0	-1,8
<b>Total des charges</b>	<b>-40,5</b>	<b>-36,7</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>113,2</b>	<b>126,8</b>

# Bilan

En millions de CHF	31.12.2019	31.12.2020
<b>Actif</b>		
Liquidités	6,8	6,7
Créances		
– envers des tiers	0,8	0,3
– envers des participations	189,3	200,9
Comptes de régularisation	2,5	2,4
<b>Total actif circulant</b>	<b>199,4</b>	<b>210,3</b>
Prêts	1 184,4	1 184,1
Autres immobilisations financières		
– envers des tiers	7,5	6,6
Participations	1 490,0	1 489,8
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>2 681,9</b>	<b>2 680,5</b>
<b>Total actif</b>	<b>2 881,3</b>	<b>2 890,8</b>
<b>Passif</b>		
Engagements résultant de ventes		
– envers des tiers	0,4	0,1
– envers des participations	0,0	1,1
Autres engagements à court terme	1,0	0,3
Comptes de régularisation	8,4	8,4
<b>Total engagements à court terme</b>	<b>9,8</b>	<b>9,9</b>
Engagements à long terme porteurs d'intérêts		
– Emprunts	900,0	900,0
– Prêts passifs	284,4	283,9
<b>Total engagements à long terme</b>	<b>1 184,4</b>	<b>1 183,9</b>
<b>Total fonds de tiers</b>	<b>1 194,2</b>	<b>1 193,8</b>
Capital-actions	132,0	132,0
Réserves légales provenant de capitaux		
– Réserve issue d'apports de capital	26,1	26,1
Réserves légales provenant de bénéfices		
– Réserves légales provenant de bénéfices	1 155,0	1 153,7
– Réserves pour actions propres	0,0	1,3
Réserves facultatives provenant de bénéfices		
– Résultat reporté	262,3	259,5
– Bénéfice net	113,2	126,8
Bénéfice au bilan	375,5	386,3
Actions propres	-1,5	-2,4
<b>Total fonds propres</b>	<b>1 687,1</b>	<b>1 697,0</b>
<b>Total passif</b>	<b>2 881,3</b>	<b>2 890,8</b>

# Annexe aux comptes annuels

## Principes comptables et d'évaluation

Les comptes annuels ont été établis conformément aux dispositions de la législation suisse, notamment à l'article relatif aux principes de comptabilité commerciale et de présentation des comptes du code des obligations (art. 957 à 962).

## Créances

Les créances sont présentées à leur valeur nominale, déduction faite des ajustements de valeur nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Les créances inscrites au bilan sont principalement des créances de compte courant à l'encontre de BKW Energie SA.

## Participations

Raison sociale, forme juridique, siège	But de la société	Capital-actions	Taux
		CHF	%
BKW Energie SA, Berne	Energie, Réseaux, Prestations	132 000 000	100,0
BKW Netzbeteiligung SA, Berne	Réseaux	25 200 000	50,1
BKW Réseau Suisse SA, Berne	Réseaux	100 000	100,0
sol-E Suisse SA, Berne	Energie	100 000	100,0

Le taux de participation équivaut dans tous les cas à la part du capital et à la part des voix. Les participations détenues indirectement par BKW SA sont indiquées dans la liste des

## Actif à long terme

Les participations détenues par BKW SA sont évaluées individuellement à leur valeur d'acquisition, déduction faite des ajustements de valeur nécessaires.

Les prêts financiers existants envers BKW Energie SA sont évalués à leur valeur nominale.

## Engagements à long terme

Les obligations nominatives actuelles sont inscrites au bilan en tant que prêts passifs. Les engagements à long terme sont évalués à leur valeur nominale.

## Emprunts obligataires

En millions de CHF	31.12.2019	31.12.2020
Emprunt obligataire à 3 %, 2007–2022	200,0	200,0
Emprunt obligataire à 0,75 %, 2018–2025	200,0	200,0
Emprunt obligataire à 2,5 %, 2010–2030	300,0	300,0
Green Bond à 0,25 %, 2019–2027	200,0	200,0
<b>Total</b>	<b>900,0</b>	<b>900,0</b>

sociétés constituant son périmètre de consolidation (référence à la version allemande, pages 93 à 98).

### Capital-actions

Le capital-actions de BKW SA, qui s'élève à 132 millions de CHF au 31 décembre 2020, est divisé en 52800000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 2.50 chacune.

### Actionnaires principaux

À la connaissance de BKW, les actionnaires suivants détenaient plus de 3% des actions au 31 décembre.

	31.12.2019	31.12.2020
Canton de Berne	52,54%	52,54%
Groupe E SA	10,00%	10,00%

### Actions propres

	BKW SA		Sociétés du groupe		Total	
	mio. de CHF	Nombre	mio. de CHF	Nombre	mio. de CHF	Nombre
<b>Portefeuille au 31.12.2018</b>	<b>4,8</b>	<b>70 094</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>4,8</b>	<b>70 094</b>
Entrées	26,4	382 915	5,9	84 000	32,3	466 915
Transfert	-3,2	-46 070	3,2	46 070	0,0	0
Sorties	-26,5	-385 915	-9,1	-130 070	-35,6	-515 985
<b>Portefeuille au 31.12.2019</b>	<b>1,5</b>	<b>21 024</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>1,5</b>	<b>21 024</b>
Entrées	32,7	380 014	11,8	140 800	44,5	520 814
Transfert	-0,3	-4 024	0,3	4 024	0,0	0
Sorties	-31,5	-373 014	-10,8	-129 750	-42,3	-502 764
<b>Portefeuille au 31.12.2020</b>	<b>2,4</b>	<b>24 000</b>	<b>1,3</b>	<b>15 074</b>	<b>3,7</b>	<b>39 074</b>

### Engagements conditionnels

En millions de CHF	31.12.2019	31.12.2020
Garanties pour les sociétés du groupe en faveur de tiers	466,2	526,6

## Participation des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe au capital-actions de la société

### Membres du conseil d'administration

Nombre d'actions		31.12.2019	31.12.2020
Urs Gasche	Président	4 697	4 897
Hartmut Geldmacher	Vice-président	5 520	6 120
Carole Ackermann	Membre	600	1 200
Roger Baillod	Membre	4 600	5 200
Rebecca Guntern	Membre	600	1 200
Andreas Rickenbacher	Membre	100	200
Kurt Schär	Membre	1 800	1 800
<b>Total</b>		<b>17 917</b>	<b>20 617</b>

Dans le cadre du programme de participation au capital-actions de BKW, les membres du conseil d'administration ont acquis 3 250 actions en 2020 (3 250 actions l'exercice précédent). Les rémunérations en actions issues des achats

s'élevaient à CHF 38 000 (exercice précédent: CHF 38 000) et correspondaient à l'avantage matériel lié à l'achat d'actions BKW à un prix préférentiel.

### Membres de la direction du groupe

Nombre d'actions		31.12.2019	31.12.2020
Suzanne Thoma	CEO	40 716	44 181
Hermann Ineichen	Chef du secteur d'activité Production (jusqu'au 31 décembre 2019)	24 693	n/a
Philipp Hänggi	Chef du secteur d'activité Production (depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2020)	n/a	7 928
Roland Küpfer	Chef du secteur d'activité Power Grid	9 941	13 341
Ronald Trächsel	CFO	19 870	24 870
Antje Kanngiesser	Cheffe du secteur d'activité Group Markets & Services (jusqu'au 31 octobre 2020)	8 311	n/a
<b>Total</b>		<b>103 531</b>	<b>90 320</b>

Certaines actions détenues par les membres du conseil d'administration et de la direction du groupe sont soumises à une période de blocage pouvant aller jusqu'à trois ans.

## AFFECTATION DES BÉNÉFICES

# Proposition à l'assemblée générale

CHF	
Bénéfice reporté	259 450 125
Bénéfice net	126 849 740
<b>Bénéfice au bilan</b>	<b>386 299 865</b>

**Le conseil d'administration propose que le bénéfice au bilan soit réparti comme suit:**

CHF	
Dividende de CHF 2.40 par action de dividende <sup>1</sup>	126 626 222
Report à nouveau	259 673 643
<b>Total</b>	<b>386 299 865</b>

1 Aucun dividende ne sera versé sur les actions propres détenues par BKW SA. Par conséquent, le nombre d'actions donnant droit à un dividende au moment de l'établissement des comptes annuels s'élève à 52 760 926. La dernière date de transaction donnant droit au dividende est le 10 mai 2021. Dès le 11 mai 2021, les actions se négocient hors dividendes. Si toutes les actions donnaient droit à un dividende, le versement des dividendes s'élèverait à CHF 126 720 000 et le report aux nouveaux comptes à CHF 259 579 865.

**Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale, on procédera à la distribution suivante:**

CHF	
Dividende par action	2,40
Déduction de l'impôt anticipé de 35 %	0,84
<b>Dividende net</b>	<b>1,56</b>

Berne, le 12 mars 2021

Au nom du conseil d'administration

Le président

Urs Gasche

# Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels



Ernst & Young SA  
Schanzenstrasse 4a  
Case postale  
CH-3001 Berne

Téléphone +41 58 286 61 11  
Téléfax +41 58 286 68 18  
www.ey.com/ch

A l'Assemblée générale de  
BKW SA, Berne

Berne, le 12. mars 2021

## Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de BKW SA, comprenant le compte de résultat, le bilan et l'annexe (pages 30 à 34) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2020.



### Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.



### Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.



### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2020 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



### Éléments clés de l'audit au titre de la circulaire 1/2015 de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR)

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants pour notre audit des comptes annuels. Nous avons déterminé qu'il n'y a pas d'éléments clés de l'audit à communiquer dans notre rapport.



### Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'article 728a al. 1 chiffre 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA

Rico Fehr  
Expert-réviseur agréé  
(Réviseur responsable)

Philippe Wenger  
Expert-réviseur agréé

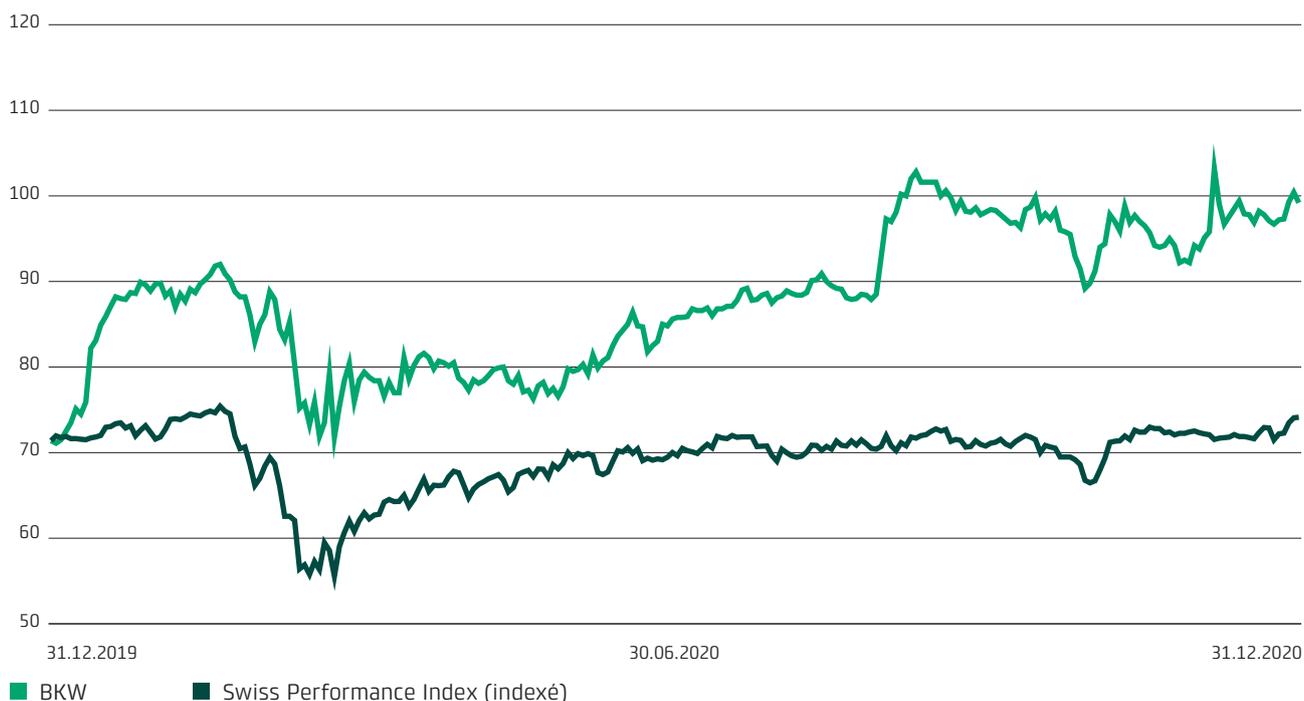


# Informations pour les investisseurs

# Informations importantes sur l'action BKW, emprunts et calendrier financier

## Évolution du cours de l'action BKW

31.12.2019 – 31.12.2020



Au début de l'année, l'action BKW a poursuivi la tendance haussière des exercices précédents. À la mi-janvier, l'annonce d'une augmentation du résultat escompté pour l'exercice 2019 a déclenché une montée sensible du cours. En mars, l'action BKW n'a pas pu échapper au recul généralisé sur les marchés induit par les incertitudes entourant le Covid-19. Cette tendance défavorable s'est toutefois arrêtée après la publication des excellents résultats annuels de 2019, le 18 mars 2020, et l'action a retrouvé une courbe dirigée vers le haut. Après une évolution latérale prolongée au deuxième trimestre, le cours s'est à nouveau

accru avec constance. La publication du résultat solide du premier semestre 2020, conjuguée à l'augmentation du chiffre indicatif pour l'exercice 2020, a fait monter le cours de l'action avec dynamisme au-delà de CHF 100 en septembre.

L'action BKW a clôturé l'exercice 2020 à CHF 99.20. Avec une performance de 39% en 2020 (SPI 4%), l'évolution peut être jugée extrêmement forte au regard du climat empreint d'incertitudes sur les marchés financiers à cause du coronavirus.

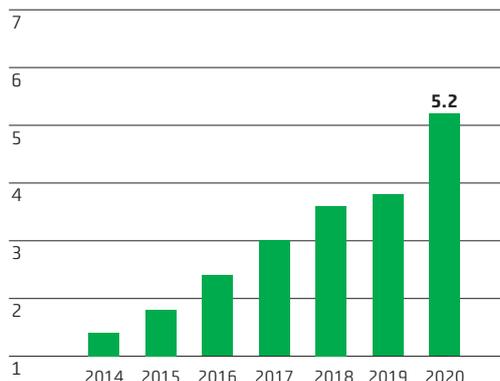
L'action BKW SA est cotée au segment principal de la SIX Swiss Exchange.

Symbole ticker SIX	BKW
Numéro de valeur	13.029.366
Code ISIN	CH0130293662

L'action BKW est intégrée au Swiss Performance Index (SPI).

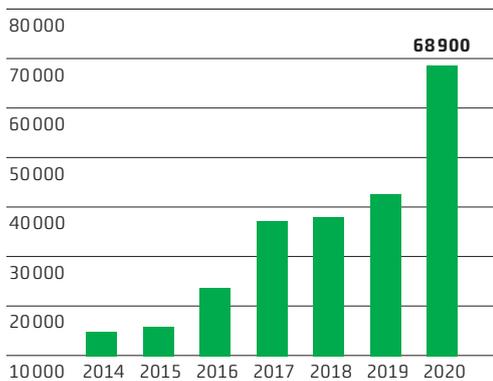
**Capitalisation boursière**

En milliards de CHF (au 31 décembre)



**Volume quotidien moyen des échanges**

En unités



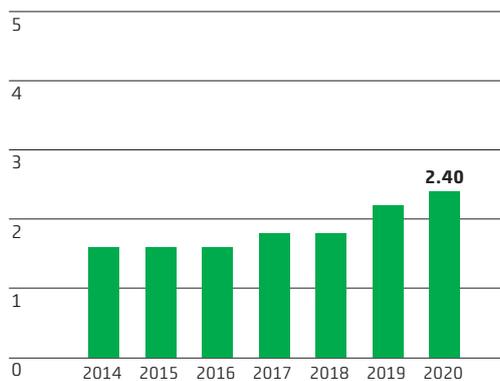
**Politique de dividendes et rendement des actions**

BKW vise un versement constant de dividendes, fondé sur un taux de distribution situé entre 40 et 50% du bénéfice net corrigé.

Pour l'exercice 2020, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de verser un dividende de CHF 2.40 par action. Les dividendes seront versés le 14 mai 2021.

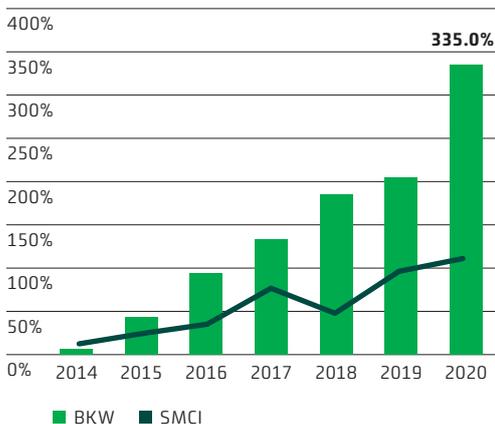
**Dividendes**

En CHF



**Rendement global des actions**

Au 31 décembre depuis 2014



**Dispositions relatives au transfert des actions**

L'inscription d'un acquéreur d'actions de la société au registre des actionnaires en tant qu'actionnaire ayant droit de vote peut être refusée pour les raisons suivantes:

- a) lorsqu'une personne physique ou morale ou une société de personnes vient à posséder directement ou indirectement plus de 5% du capital-actions de la société grâce à son acquisition. Cette restriction est aussi valable pour les personnes morales, sociétés de personnes, associations de personnes et exploitations en main commune qui sont liées par le capital ou les voix, par une direction unique ou d'une quelconque autre manière. Elle vaut en outre pour toutes les sociétés de personnes et personnes physiques ou morales qui procèdent ensemble ou se sont mises d'accord pour acquérir les actions;
- b) lorsque l'acquéreur ne déclare pas explicitement qu'il a acheté les actions en son propre nom et pour son propre compte.

**Actionnaires principaux**

À la connaissance de BKW, les actionnaires suivants détenaient plus de 3% des actions au 31 décembre:

	31.12.2019	31.12.2020
Canton de Berne	52,54%	52,54%
Groupe E SA	10,00%	10,00%

Le flottant, c'est-à-dire la part des actions détenues par le public, s'élève à environ 37,5%.

**Chiffres-clés par action**

CHF	31.12.2019	31.12.2020
Résultat	7,42	6,86
Fonds propres	65,59	70,05
Dividende	2,20	2,40
Rendement du dividende, en % <sup>1</sup>	3,0	2,4
Rapport cours/bénéfice <sup>1</sup>	9,6	14,5
Cours au 31 décembre	71,40	99,20
Cours le plus haut	75,50	103,20
Cours le plus bas	62,20	71,10

1 Sur la base du cours au 31 décembre

**Emprunts obligataires**

Au 31 décembre 2020, l'encours des emprunts obligataires de BKW était le suivant:

	Valeur nominale	Durée	Maturité	Code ISIN
Emprunt obligataire à 3%	200 millions de CHF	2007–2022	27.04.2022	CH0030356718
Emprunt obligataire à 0,75%	200 millions de CHF	2018–2025	25.10.2025	CH0435590358
Emprunt obligataire à 2,5%	300 millions de CHF	2010–2030	15.10.2030	CH0117843745
Green Bond à 0,25%	200 millions de CHF	2019–2027	29.07.2027	CH0487087295

**Calendrier financier**

Assemblée générale	7 mai 2021
Date ex-dividende	11 mai 2021
Versement des dividendes	14 mai 2021
Publication du résultat semestriel 2021	8 septembre 2021

Contact: [investor.relations@bkw.ch](mailto:investor.relations@bkw.ch)

# Chiffres-clés concernant la production

	Part d'énergie <sup>1</sup> %	Puissance installée, part BKW MW	2019 Prélèvement BKW GWh	2020 Prélèvement BKW GWh	Ecart %
<b>Centrales BKW et sociétés du groupe</b>					
<b>Centrales hydroélectriques</b>					
Aarberg	100,0	15,0	85,1	80,5	-5,4
Bannwil	100,0	27,0	140,2	139,5	-0,5
Kallnach	100,0	8,1	57,8	65,9	14,1
Kandergrund	100,0	18,8	95,9	103,1	7,5
Mühleberg	100,0	45,0	157,4	151,4	-3,8
Niederried-Radelfingen	100,0	15,0	78,1	77,7	-0,5
Spiez	100,0	18,6	103,4	105,9	2,4
Simmentaler Kraftwerke AG	100,0	29,1	84,4	105,0	24,4
Isch	100,0	1,4	5,7	7,6	33,9
Société des forces électriques de la Goule SA	100,0	5,2	17,9	16,1	-9,8
Elektrizitätswerke Wynau AG	100,0	20,2	85,4	85,5	0,1
<b>Total centrales hydroélectriques</b>		<b>203,4</b>	<b>911,3</b>	<b>938,2</b>	<b>3,0</b>
<b>Centrales nucléaires</b>					
Mühleberg	100,0	0,0	3 078,2	0,0	-100,0
<b>Centrales thermiques fossiles</b>					
Tamarete Energia S.r.l.	60,0	62,4	160,3	203,6	27,0
<b>Nouvelles énergies renouvelables</b>					
Fotovoltaik Schweiz	100,0	8,4	8,3	11,9	43,7
Biomasse Schweiz	100,0	1,4	10,9	20,6	89,3
Kleinwasser Schweiz	100,0	33,2	138,3	146,5	5,9
BKW Hydro Italia S.r.l.	100,0	59,8	192,7	215,9	12,0
Juvent S.A.	100,0	24,2	82,9	84,7	2,2
Parc Eolien Fresnoy Brancourt SAS	100,0	13,8	34,5	37,9	9,8
Sameole Bois du Goulet SAS	100,0	10,0	22,6	26,2	16,0
Ferme Eolienne St Julien du Terroux SAS	100,0	10,3	18,3	20,3	10,9
Ferme Eolienne de Saint Germier SAS	100,0	10,0	31,7	32,9	3,7
RAZ Energie 3 SAS	100,0	18,4	40,4	33,5	-17,0
BKW Erneuerbare Energien GmbH	100,0	15,0	19,4	19,4	-0,2
BKW Holleben Wind GmbH	100,0	25,5	39,8	38,1	-4,3
BKW Bippen Wind GmbH	100,0	27,6	41,0	42,5	3,6
BKW Dubener Platte Wind GmbH	100,0	40,0	64,3	60,0	-6,7
BKW Landkern Wind GmbH	100,0	8,0	14,4	15,8	9,9
Wind Farm S.r.l.	100,0	41,4	55,6	50,6	-8,9
Wind Farm Buglia S.r.l.	100,0	20,0	31,8	27,7	-12,9
Wind International Italy S.r.l.	100,0	81,9	136,6	118,9	-12,9
Volturino Wind S.r.l.	100,0	25,2	67,7	61,3	-9,4
Green Castellaneta S.p.A.	100,0	56,0	131,2	120,2	-8,4
Marker Vindpark AS	100,0	54,0	131,3	194,4	
<b>Total nouvelles énergies renouvelables</b>		<b>584,1</b>	<b>1 313,7</b>	<b>1 379,5</b>	<b>5,0</b>
<b>Total centrales BKW et sociétés du groupe</b>		<b>849,9</b>	<b>5 463,5</b>	<b>2 521,4</b>	<b>-53,9</b>

1 La part d'énergie prélevée peut diverger de la participation au capital-actions du fait de contrats de fourniture d'énergie spécifiques.

	Part d'énergie <sup>1</sup> %	Puissance installée, part BKW MW	2019 Prélèvement BKW GWh	2020 Prélèvement BKW GWh	Ecart %
<b>Participations et contrats de prélèvement</b>					
<b>Centrales hydroélectriques</b>					
Bielensee Kraftwerke AG BIK	50,0	18,9	76,0	74,0	-2,6
Forces Motrices de Blenio SA	12,0	50,0	118,1	111,6	-5,5
Electra-Massa AG	16,1	54,8	125,0	117,6	-5,9
Electricité de la Lienne SA	25,0	24,9	62,4	63,4	1,7
Usines Electriques de l'Engadine SA	29,7	121,8	446,8	441,0	-1,3
Grande Dixence SA	13,3	206,0	313,6	350,9	11,9
Kraftwerke Hinterrhein AG	7,6	50,0	118,8	117,5	-1,1
Forces Motrices de Mattmark SA	11,1	29,3	83,9	75,4	-10,1
Forces Motrices de Mauvoisin SA	19,5	82,2	220,1	230,5	4,7
Kraftwerke Oberhasli AG	50,0	659,8	1 096,4	965,1	-12,0
Kraftwerk Sanetsch AG (KWS)	50,0	9,0	19,8	19,2	-2,8
Officine Idroelettriche della Maggia SA	10,0	57,2	156,4	148,5	-5,0
Flumenthal	37,9	9,5	52,0	50,4	-3,0
Société des Forces Motrices du Châtelot SA	11,7	4,6	9,4	6,9	-26,6
Argessa AG	63,0	20,8	44,2	57,5	30,0
<b>Total centrales hydroélectriques</b>		<b>1 398,9</b>	<b>2 942,9</b>	<b>2 829,8</b>	<b>-3,8</b>
<b>Centrales nucléaires</b>					
Centrale Nucléaire de Leibstadt SA	14,5	177,5	1 284,3	1 316,0	2,5
Cattenom	3,0	155,0	980,5	873,4	-10,9
<b>Total centrales nucléaires</b>		<b>332,5</b>	<b>2 264,8</b>	<b>2 189,3</b>	<b>-3,3</b>
<b>Nouvelles énergies renouvelables</b>					
HelveticWind Sendenhorst GmbH	100,0	4,2	20,7	22,8	10,2
HelveticWind Lüdersdorf Parstein GmbH	100,0	6,5	43,3	42,5	-1,8
HelveticWind Wulkow GmbH	100,0	2,9	22,0	21,8	-1,1
HelveticWind Prötzel GmbH	100,0	5,2	25,0	15,3	-39,0
HelveticWind Gross Welle GmbH	100,0	5,8	32,3	30,6	-5,2
Ventisei S.r.l.	100,0	0,0	34,1	0,0	-100,0
Centrale solaire Mont-Soleil	100,0	0,2	0,5	0,6	21,5
<b>Total nouvelles énergies renouvelables</b>		<b>24,8</b>	<b>177,9</b>	<b>133,6</b>	<b>-24,9</b>
<b>Centrales thermiques fossiles</b>					
EP Produzione Livorno Ferraris S.p.A.	25,0	192,0	1 029,7	777,0	-24,5
ENGIE Kraftwerk Wilhelmshaven GmbH & Co. KG	33,0	235,0	354,7	201,0	-43,3
<b>Total centrales thermiques fossiles</b>		<b>427,0</b>	<b>1 384,4</b>	<b>978,0</b>	<b>-29,4</b>
<b>Énergies non exploitées issues de participations financières</b>		<b>129,1</b>	<b>148,2</b>	<b>330,9</b>	<b>123,3</b>
<b>Total participations et contrats de prélèvement</b>		<b>2 312,4</b>	<b>6 918,2</b>	<b>6 461,6</b>	<b>-6,6</b>
<b>Total production, contrats de prélèvement compris</b>		<b>3 162,2</b>	<b>12 381,7</b>	<b>8 983,0</b>	<b>-27,4</b>

1 La part d'énergie prélevée peut diverger de la participation au capital-actions du fait de contrats de fourniture d'énergie spécifiques.

RAPPORT DE GESTION 2020

# Rapport de rémunération

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

# BKW modernise son système de rémunération



Chers actionnaires,  
Mesdames, Messieurs,

Ce rapport de rémunération présente les principes de rémunération, les programmes de rémunération et le cadre de gouvernance régissant la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe BKW. Il comporte des informations détaillées concernant les rémunérations accordées au conseil d'administration et à la direction du groupe pour l'exercice 2020.

BKW a clôturé une année 2020 difficile avec grand succès. À nouveau, l'objectif d'EBIT a été largement dépassé, malgré la crise du coronavirus et ses répercussions défavorables tant sur les ventes d'énergie que sur les activités de services. À cause de la pandémie de Covid-19, les prix spot de l'énergie ont été mis sous pression et la demande s'est effondrée, en particulier pendant les mois de confinement. Dans ces conditions difficiles, les activités de services ont également souffert et n'ont pu se redresser quelque peu qu'au second semestre. Florissante dans sa structure et son fonctionnement, l'activité de négoce est toutefois parvenue à neutraliser ces deux effets négatifs et même à aller plus loin. En 2020, BKW a en outre conti-

nué d'adapter ses ventes d'énergie à la nouvelle situation du marché et ses activités de services sont désormais installées dans une position renforcée dans les secteurs correspondants. Le rapport de rémunération explique comment ces facteurs ont influencé la rémunération variable des membres de la direction du groupe au cours de l'exercice sous revue.

Au cours de l'exercice sous revue, le conseil d'administration a examiné le système de rémunération de la direction du groupe en collaboration avec une société de conseil renommée, ainsi que cela avait été annoncé dans le rapport de rémunération 2019 après qu'une controverse avait éclaté cette année-là à ce sujet. À la suite de cet examen, il a décidé de moderniser et d'adapter le système de rémunération appliqué. Ce système aura toujours pour objectif de garantir, d'une part, le succès pérenne de BKW et, d'autre part, la concordance entre les intérêts de la direction et ceux du groupe et de ses actionnaires. En particulier, la part variable à court terme en espèces (bonus) revêtira à l'avenir une plus grande importance et un indicateur de performance supplémentaire sera pris en considération, à savoir le rendement relatif des actions de BKW. De plus, les actions bloquées ne seront

plus attribuées sur la base de leur cours moyen en 2014 et 2015, mais sur la base de leur cours moyen des deux années précédant l'attribution. Ces changements entrent en principe en vigueur dès l'exercice 2021, même si certaines dispositions transitoires s'imposeront dans un premier temps.

Ces dernières années, la rémunération de la direction du groupe a été progressivement alignée sur les niveaux du marché, sachant que pendant cette période, BKW a connu une formidable croissance. Fin 2020, l'entreprise affichait en effet un chiffre d'affaires de 3 129 millions de CHF, avec plus de 10 000 collaborateurs, et sa valeur boursière dépassait 5,2 milliards de CHF.

Ce rapport décrit d'autres aspects des changements apportés au système de rémunération de la direction du groupe pour 2021.

Lors de l'assemblée générale 2021, nous vous soumettrons le présent rapport de rémunération pour approbation dans le cadre d'un vote consultatif. Vous constaterez que les rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction du groupe se situent dans les limites de rémunération maximales approuvées à l'occasion de l'assemblée générale.

Vous serez également appelés à émettre un vote contraignant sur le montant global maximal de la rémunération du conseil d'administration pour la période de mandat allant jusqu'à la prochaine assemblée générale ordinaire, ainsi que sur le montant global maximal de la rémunération de la direction du groupe pour l'exercice 2022.

Au nom du conseil d'administration, je vous remercie pour vos commentaires sur le thème de la rémunération et pour votre soutien. Les changements décidés amélioreront notre structure de rémunération dans l'intérêt de BKW et de ses actionnaires. Nous vous saurions gré de nous soutenir une fois encore à la prochaine assemblée générale.

Meilleures salutations,



Urs Gasche  
Président du conseil d'administration

## 1 Politique de rémunération de BKW

La politique de rémunération établie pour BKW par le conseil d'administration s'inscrit directement dans la stratégie du groupe et vise en particulier à protéger les intérêts à long terme de l'entreprise. Elle repose sur les principes suivants.

### Conseil d'administration

Afin de garantir leur indépendance dans l'exercice de leur mission de surveillance, les membres du conseil d'administration perçoivent uniquement une rémunération fixe et des jetons de présence en espèces. Ils peuvent en outre acheter un nombre limité d'actions de l'entreprise à des conditions préférentielles.

### Direction du groupe

Le système de rémunération est conçu pour offrir la possibilité de recruter les personnes les plus qualifiées sur le marché libre pour ces fonctions cruciales et les inciter à poursuivre les objectifs supérieurs de l'entreprise, de façon à favoriser une hausse durable de la valeur de l'entreprise (Shareholder Value). Il obéit aux principes suivants:

<b>Adéquation aux performances</b>	<b>Adéquation au marché et au barème interne</b>
<b>Continuité et stabilité</b>	<b>Simplicité</b>

#### Adéquation aux performances:

La rémunération de la direction du groupe est liée au résultat de l'entreprise. Une part substantielle de la rémunération est versée sous la forme d'actions bloquées afin d'aligner les intérêts de la direction du groupe avec ceux des actionnaires.

#### Continuité et stabilité:

En parallèle, le système de rémunération de BKW est axé sur la continuité et la stabilité. Il veille à garantir la convergence des intérêts des membres du conseil d'administration, de BKW et des actionnaires. Il tend en outre à éviter que des risques excessifs soient pris et à renforcer l'orientation vers la croissance à long terme. Ce système produit donc un levier moindre que les modèles appliqués dans d'autres sociétés cotées en bourse.

#### Adéquation au marché et au barème interne:

BKW s'efforce de garantir à chaque fonction une rémunération conforme aux conditions du marché, indépendamment du sexe, de l'âge, de la nationalité ou d'autres caractéristiques démographiques. Elle rétribue la compétence et la responsabilité, ainsi que le travail fourni, en mettant l'accent sur la mise en œuvre de la stratégie et le résultat de l'entreprise. Afin de s'assurer que la rémunération globale corresponde aux niveaux du marché et aux résultats fournis, BKW vérifie régulièrement que les fourchettes salariales des différentes catégories professionnelles s'alignent sur les niveaux médians du marché.

#### Simplicité:

Le système de rémunération est simple et transparent.

Au titre de cette politique, BKW réexamine régulièrement le système de rémunération du conseil d'administration et de la direction du groupe (à intervalles de deux à trois ans). En 2019, BKW a chargé le cabinet de conseil spécialisé HCM International SA d'examiner la rémunération de la direction du groupe. Ce cabinet n'exerce aucun autre mandat pour BKW. Le conseil d'administration a utilisé les résultats de cet examen pour définir les changements à apporter au système de rémunération à partir de 2021. Ces changements sont décrits en détail dans les perspectives.

Aux fins de la révision du système de rémunération, le niveau de rémunération de la direction du groupe a également été comparé au marché. Afin de dûment tenir compte des spécificités de BKW, un groupe de comparaison représentatif a été réuni à cette fin.

Le marché pertinent pour le recrutement de talents au sein de BKW est constitué en majeure partie d'entreprises industrielles cotées en bourse d'une taille et d'une complexité similaires. Il s'agissait donc de sélectionner les sociétés industrielles suisses cotées en bourse (hors sociétés financières et pharmaceutiques dont les salaires sont élevés) présentant une capitalisation boursière comparable (14 sociétés au total dans une fourchette entre 2 600 et 9 800 millions de CHF) et un chiffre d'affaires de même niveau (16 sociétés au total dans une fourchette entre 1 560 et 4 300 millions de CHF). Au final, le groupe de comparaison compte 22 entreprises, car certaines remplissent les deux critères.

L'inclusion de groupes énergétiques a été envisagée, mais n'as pas pu être réalisée: depuis qu'Alpiq a suspendu sa cotation en bourse et, qui plus est, adopté un modèle commercial axé principalement sur la production d'énergie, il n'existe plus en Suisse d'entreprise d'électricité comparable sur le plan de la cotation en bourse, de l'envergure, des domaines d'activité et des informations disponibles.

Le groupe de comparaison comprend ainsi les entreprises suivantes: ams, Bucher Industries, Clariant, Conzzeta, Daetwyler, dormakaba, Fraport, Geberit, Georg Fischer, Givaudan, Landis + Gyr, Lonza, Implenla, OC Oerlikon, SIG

Combibloc, Schmolz + Bickenbach (devenue Swiss Steel Group), Sonova, Straumann, Sulzer, Swisscom, Tecan et VAT Group.

La comparaison a révélé que la rémunération globale de la direction du groupe BKW se situe dans le milieu de la fourchette, cependant bien en dessous de la médiane, le différentiel étant encore plus marqué pour la CEO. Si l'on tient compte également des performances des sociétés de comparaison (telles que mesurées par le rendement total pour les actionnaires et l'évolution de la capitalisation boursière), la performance supérieure à la moyenne de BKW contraste encore davantage avec le faible niveau de rémunération de la direction du groupe, et tout spécialement de sa CEO.

BKW a par ailleurs comparé en 2019 les rémunérations de présidents de conseil d'administration (année de comparaison 2018). La liste des entreprises de comparaison diffère légèrement de celle utilisée pour la direction du groupe pour des raisons de disponibilité des données: Alpiq, Autoneum, Barry Callebaut, Bell, Bobst, Bucher Industries, Clariant, Conzzeta, Dätwyler, dormakaba, Emmi, EMS Chemie, Georg Fischer, KTM Industries, Landis + Gyr, Lindt & Sprüngli, Logitech, OC Oerlikon, Panalpina, SFS, SIG Combibloc, Sonova, Straumann, Sulzer, Swisscom, Temenos et VAT Group. Ces entreprises affichent dans l'ensemble de très larges écarts dans la rémunération globale respective des présidents de leurs conseils d'administration, qui oscille entre quelque CHF 150 000 et CHF 6 150 000. L'indemnisation du président de BKW, qui s'établit à CHF 387 000, se situe dans la tranche basse.

## 2 Fixation des rémunérations: organisation et compétences

Les articles 24 à 29 des statuts définissent les principes de base du système de rémunération et les organes participant à leur détermination. Les statuts sont disponibles sur le site Internet de BKW à l'adresse [www.bkw.ch/statuts](http://www.bkw.ch/statuts) et règlent ce qui suit:

- Comité de rémunération (art. 24 et 25)
- Votes sur la rémunération (art. 26, 27 et 28)

- Rémunération du conseil d'administration (art. 27)
- Rémunération de la direction du groupe et montant complémentaire pour les nouveaux membres (art. 28)
- Contrats avec des membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe (art. 29)

Les tableaux suivants reprennent en détail la répartition des tâches et des compétences entre l'assemblée générale (AG), le conseil d'administration (CA) et le comité de rémunération et de nomination (CRN).

### Aperçu de la répartition des compétences et des activités

Objet	CRN	CA	AG	Activité du CRN en 2020		
				Février	Septembre	Novembre
Montant global maximal pour la rémunération du conseil d'administration et de la direction du groupe	PP <sup>1</sup>	P <sup>2</sup>	A <sup>3</sup>	●		
Montant complémentaire pour la rémunération de membres de la direction du groupe nouvellement nommés <sup>4</sup>	A <sup>4, 5</sup>			●		
Politique et système de rémunération de BKW	PP	A			●	
Principes et système de rémunération pour le conseil d'administration et la direction du groupe	PP	A			●	
Critères de performance pour les rémunérations versées à la CEO et aux membres de la direction du groupe	A <sup>5</sup>			●		
Rémunération individuelle pour le conseil d'administration	PP	A <sup>6</sup>				●
Évaluation des prestations et rémunération individuelle de la CEO	A <sup>5, 6</sup>			●		
Évaluation des prestations et rémunérations individuelles des membres de la direction du groupe (sauf CEO)	A <sup>4, 5, 6</sup>			●		
Rapport de rémunération	PP	A	VC <sup>7</sup>	●		
Principes régissant la sélection des candidats pour l'élection ou la réélection au sein du conseil d'administration	PP	A				●
Traitement des élections et planification de la relève pour le conseil d'administration et la direction du groupe	PP	A				●

1 PP signifie préparation et proposition au conseil d'administration

2 P signifie proposition à l'assemblée générale

3 A signifie approbation

4 Sur proposition de la CEO

5 Dans le cadre des statuts

6 Dans le cadre du montant global maximal approuvé par l'assemblée générale

7 VC signifie vote consultatif

En 2020, le comité a tenu trois séances ordinaires durant lesquelles il a traité des sujets récurrents précités. Au cours de 21 séances extraordinaires et vidéoconférences, il s'est en outre occupé en particulier de la planification de la relève pour le conseil d'administration et la direction du groupe, de la désignation du nouveau membre de la direction du groupe et de la révision du système de rémunération. Le taux de participation a atteint 100 % à chaque séance.

#### Comité de rémunération et de nomination

Conformément à l'article 25 des statuts, le travail du comité de rémunération et de nomination porte sur la stratégie de rémunération, les objectifs d'entreprise et les critères de performance de BKW en lien avec la rémunération de la direction du groupe, au niveau supérieur de

l'entreprise. Parallèlement, il a également pour compétence d'élaborer les critères régissant la sélection des candidats au conseil d'administration et à la direction du groupe. Le comité est composé de trois membres, qui sont les suivants:

Urs Gasche	Président du conseil d'administration, président
Hartmut Geldmacher	Vice-président du conseil d'administration, membre
Andreas Rickenbacher	Membre du conseil d'administration, membre

La présence délibérée du président au sein du comité de rémunération et de nomination est dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires. Tout d'abord, le président étant la personne qui collabore le plus directement avec

la CEO et la direction du groupe, il est idéalement placé pour évaluer de façon approfondie la qualité du travail rendu. Par ailleurs, le comité de rémunération et de nomination est responsable de la planification du personnel pour le conseil d'administration et la direction du groupe, qui revêt une importance stratégique centrale pour la gestion de l'entreprise. Le risque de conflits d'intérêts – notamment en ce qui concerne la fixation de sa propre rémunération – est également à exclure, car le président s'abstient de prendre part aux décisions à cet égard au sein du comité de rémunération et de nomination et du conseil d'administration.

Au besoin, des cadres supérieurs peuvent être invités aux séances du comité de rémunération et de nomination. Ils n'assistent toutefois pas aux discussions ou aux votes sur leurs propres prestations ou rémunérations.

Lorsque le conseil d'administration se réunit, le président du comité de rémunération et de nomination l'informe sur les activités et les décisions du comité. En cas d'urgence, les informations requises peuvent également lui être communiquées en dehors d'une réunion. Tous les membres du conseil d'administration peuvent consulter les procès-verbaux des séances du comité de rémunération et de nomination.

En complément, un comité de nomination ad hoc s'est réuni à trois reprises en 2020 pour rechercher un nouveau président au conseil d'administration après que le président en exercice a exprimé le souhait d'être remplacé. Ce comité temporaire a été mis en place par

le conseil d'administration en son sein afin de garantir qu'aucun candidat ou candidate potentiel ne participe à la préparation. Les membres qui y siégeaient étaient Carole Ackermann, Hartmut Geldmacher, Rebecca Guntern et Kurt Schär.

#### **Implication des actionnaires**

Les assemblées générales ordinaires du 24 mai 2019 et du 15 mai 2020 ont tenu un vote contraignant sur le montant global maximal de la rémunération du conseil d'administration et de la direction du groupe et un vote consultatif sur le rapport de rémunération. Le montant global de la rémunération du conseil d'administration se rapporte à la période comprise entre l'assemblée générale actuelle et l'assemblée suivante. En revanche, le montant global de la rémunération de la direction du groupe se rapporte à l'exercice complet suivant l'assemblée générale.

Lors de l'assemblée générale de 2020, les actionnaires ont approuvé les montants globaux de la rémunération de la direction du groupe à quelque 95% des voix et ceux du conseil d'administration à 99% (assemblée générale 2019: 96% pour la direction du groupe et 98% pour le conseil d'administration), mais manifesté une moindre adhésion au rapport de rémunération 2019, approuvé à 84% des voix (rapport de rémunération 2018 à l'assemblée générale 2019: 86%). À la lumière de ce résultat, BKW a entamé un dialogue avec les actionnaires afin de sonder leurs préoccupations quant à sa politique et ses projets en matière de rémunération. Les conclusions de cet échange sont exposées dans la section de ce rapport consacrée aux perspectives.

## **3 Rémunération du conseil d'administration**

### **3.1 Éléments de rémunération du conseil d'administration**

Le système de rémunération de BKW vise en particulier à garantir l'indépendance du conseil d'administration dans sa surveillance de la direction du groupe. Pour cette raison, l'accent est mis sur des éléments de rémunération

fixes – le conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération basée sur la performance ou le résultat.

#### **a) Rémunération fixe (de base)**

La rémunération de base du conseil d'administration comporte des honoraires fixes. Le montant de ces honoraires dépend des différentes

fonctions (présidence ou vice-présidence) ainsi que de la participation à des comités du conseil d'administration et de la fonction occupée en leur sein.

Fonction	Rémunération brute (p. a.)
Président du conseil d'administration	CHF 336 000
Vice-président du conseil d'administration	CHF 62 400
Membre du conseil d'administration	CHF 48 000
Président de comité	CHF 12 000

En cas de surplus de travail passager substantiel par rapport aux années précédentes, le conseil d'administration peut décider d'une rémunération supplémentaire d'un montant maximal de 20% des honoraires.

#### b) Jetons de présence

Un jeton de présence fixe d'un montant de CHF 2 400 est octroyé pour chaque participation à une séance du conseil d'administration ou d'un comité. Le président du conseil d'administration ne perçoit pas de jeton de présence.

#### c) Rémunération en actions

Les membres du conseil d'administration ont une fois par an la possibilité de participer au capital-actions de BKW à des conditions préférentielles. Sous réserve d'une situation exceptionnelle, le nombre maximum d'actions accessibles à prix préférentiel est de 600. Le rabais correspond à 30% du cours moyen de l'action au dernier trimestre de l'exercice précédent.

Pour les membres du conseil d'administration, l'accès au programme de participation au capital-actions constitue une incitation à favoriser l'accroissement durable de la valeur de l'entreprise et resserre le lien entre leurs intérêts et ceux des actionnaires. Les actions acquises ne peuvent être revendues qu'à l'issue d'une période de blocage de trois ans.

#### d) Cotisations aux assurances sociales (autres rémunérations)

Ces rémunérations englobent les contributions versées par BKW aux assurances sociales ainsi que d'éventuels impôts à la source. Les membres du conseil d'administration ne sont pas assurés à la caisse de pension BKW.

#### e) Contrats

Il est possible de conclure des contrats de mandat à durée déterminée ou indéterminée avec les membres du conseil d'administration (art. 29 des statuts), mais le mandat est exclusivement soumis aux résultats de l'élection annuelle au conseil d'administration par l'assemblée générale. Il n'existe pas de contrat de travail entre BKW et les membres de son conseil d'administration. Les conseils d'administration sont indépendants; leurs droits et obligations sont régis par les normes du droit des sociétés et par les dispositions des statuts, règlements et contrats de mandat.

### 3.2 Rémunérations versées en 2020

Les chiffres des rémunérations du conseil d'administration sont ceux de l'exercice correspondant aux comptes annuels. Les rémunérations octroyées aux membres du conseil d'administration pour les exercices 2020 et 2019 sont présentées ci-après.

Les indemnités fixes et les jetons de présence des membres du conseil d'administration n'ont pas changé pour l'exercice 2020. Les jetons de présence attribués dépendent du nombre de séances auquel chaque membre du conseil d'administration assiste. Ainsi que cela a déjà été évoqué, les séances ont été exceptionnellement nombreuses en 2020 en raison de la révision du système de rémunération et du remplacement à la présidence du CA. Le président ne perçoit pas de jetons de présence. Pour certains membres du conseil d'administration, le paiement est effectué en partie ou en totalité à l'employeur concerné. Les rémunérations en actions intègrent l'avantage matériel correspondant à l'achat d'actions BKW à un prix préférentiel. En 2020, chaque membre du conseil d'administration a eu la possibilité d'acquérir 600 actions (2019: 600 actions) BKW à un prix préférentiel de CHF 50.45 (2019: CHF 45.45) par action. La valeur vénale sous-jacente au cours de clôture le premier jour de la période de référence (c.-à-d. le 19 mars 2020) était de CHF 73.50 (2019: CHF 68.30) par action. Du fait du nombre supérieur de séances organisées au cours de l'exercice sous revue, la rémunération des membres du conseil d'administration a augmenté au total d'environ 15% en 2020.

**Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration durant l'exercice 2020**

En milliers de CHF		Rémunérations fixes	Jetons de présence	Rémunérations en actions <sup>1</sup>	Total des rémunérations	Cotisations aux assurances sociales	Total
Urs Gasche	Président	336	0	7	343	44	387
Hartmut Geldmacher	Vice-président	62	79	7	148	73 <sup>2</sup>	221
Carole Ackermann	Membre	48	31	7	86	1	87
Roger Bailiod	Membre	60	29	7	96	1	97
Rebecca Guntern	Membre	48	22	7	77	12	89
Andreas Rickenbacher	Membre	48	72	1	121	19	140
Kurt Schär	Membre	48	36	7	91	1	92
<b>Total</b>		<b>650</b>	<b>269</b>	<b>43</b>	<b>962</b>	<b>151</b>	<b>1113</b>

1 La rémunération en actions correspond à la différence entre la valeur vénale au sens fiscal (cours de clôture du premier jour de la période de référence) et le prix d'acquisition résultant du programme de participation au capital-actions.

2 Outre les cotisations aux assurances sociales, les impôts à la source sont également inclus.

**Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration durant l'exercice 2019**

En milliers de CHF		Rémunérations fixes	Jetons de présence	Rémunérations en actions <sup>1</sup>	Total des rémunérations	Cotisations aux assurances sociales	Total
Urs Gasche	Président	336	0	2	338	47	385
Hartmut Geldmacher	Vice-président	62	35	7	104	39 <sup>2</sup>	143
Carole Ackermann	Membre	48	24	7	79	1	80
Roger Bailiod	Membre	60	24	7	91	1	92
Rebecca Guntern	Membre	48	12	7	67	10	77
Andreas Rickenbacher	Membre	48	35	1	84	13	97
Kurt Schär	Membre	48	24	7	79	1	80
<b>Total</b>		<b>650</b>	<b>154</b>	<b>38</b>	<b>842</b>	<b>112</b>	<b>954</b>

1 La rémunération en actions correspond à la différence entre la valeur vénale au sens fiscal (cours de clôture du premier jour de la période de référence) et le prix d'acquisition résultant du programme de participation au capital-actions.

2 Outre les cotisations aux assurances sociales, les impôts à la source sont également inclus.

### 3.3 Respect de la rémunération globale maximale approuvée par l'assemblée générale pour le mandat 2019/2020

L'assemblée générale approuve le montant global maximal de la rémunération du conseil d'administration pour le mandat qui s'écoule entre l'assemblée générale (en mai d'une année) et l'assemblée générale suivante (en avril de l'année suivante). Le présent rapport de rémunération se réfère en revanche à l'exercice annuel et nécessite donc de procéder à une régularisation pour une période de huit mois (de mai à décembre 2020).

L'assemblée générale 2020 a approuvé un montant global maximal de CHF 1 200 000 pour les rémunérations du conseil d'administration pour

le mandat 2020/2021. Au 31 décembre 2020, CHF 747 000 ont été versés aux membres du conseil d'administration. La rémunération restant à verser en 2021 (de janvier à avril 2021), qui n'est pas encore connue au moment de la rédaction du présent rapport, respectera le cadre du montant global approuvé par l'assemblée générale. L'assemblée générale 2021 aura à examiner un rapport couvrant l'ensemble de la période de rémunération (de l'assemblée générale 2020 à l'assemblée générale 2021).

Concernant le mandat précédent 2019/2020, l'assemblée générale annuelle de 2019 a approuvé une rémunération globale maximale de CHF 1 200 000. Comme indiqué lors de l'assemblée générale de 2020, cette limite a été respectée, la rémunération globale

effectivement versée au cours du mandat totalisant CHF 1 010 000.

n'a été versée non plus à des proches de membres du conseil d'administration.

### 3.4 Paiements aux anciens membres du conseil d'administration et aux proches

Aucune rémunération n'a été versée à d'anciens membres du conseil d'administration au cours de l'exercice sous revue. Aucune rémunération

### 3.5 Prêts et crédits aux membres du conseil d'administration

Aucun prêt ou crédit n'a été accordé aux membres du conseil d'administration au cours de l'exercice. Il n'existait aucun prêt ou crédit à la fin de l'exercice sous revue.

VÉRIFIÉ

VÉRIFIÉ

## 4 Rémunération de la direction du groupe

### 4.1 Éléments de rémunération de la direction du groupe

Le système de rémunération de la direction du groupe est conçu pour inciter les membres à œuvrer pour le développement positif de BKW à long terme. C'est pourquoi la rémunération se compose d'une part fixe substantielle et d'une participation aux résultats à long terme importante sous forme d'actions incessibles.

#### Éléments de rémunération de la direction du groupe

	Instrument	Objectif	Facteurs	Objectifs de performance
<b>Salaire de base annuel</b>	Rémunération mensuelle en espèces	Recrutement et fidélisation des collaborateurs	Fonction, rémunération usuelle sur le marché, qualifications et expérience	
<b>Rémunération variable à court terme (STI)</b>	Rémunération annuelle variable en espèces	Rémunération liée aux performances	Performances annuelles	EBIT
<b>Rémunération en actions incessibles (LTI)</b>	Actions soumises à une période de blocage de trois ans	Fidélisation des collaborateurs à long terme en harmonie avec les intérêts des actionnaires	Cours de l'action	
<b>Prestations de prévoyance et cotisations sociales</b>	Prévoyance, assurances et prestations accessoires	Protection contre les risques Recrutement/fidélisation des collaborateurs	Pratiques usuelles sur le marché et fonction	

#### a) Rémunération de base annuelle fixe

La rémunération de base est une indemnisation pour l'exercice d'une fonction. Elle est fixée en fonction des responsabilités assumées, de l'influence sur le résultat de l'entreprise et de l'expérience. La rémunération de base est versée en espèces.

part, du résultat financier annuel enregistré, c'est-à-dire de l'EBIT inscrit au budget pour le groupe BKW. Comme aucune réserve n'est prévue pour sa fixation, il correspond à un objectif maximum à réaliser («stretched» EBIT). En outre, le comité de rémunération et de nomination évalue les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que la satisfaction de différents objectifs quantitatifs et qualitatifs. À partir de cette évaluation, il peut adapter à sa discrétion le paiement calculé sur la base de l'EBIT atteint. Comme les années précédentes, ce paiement n'a pas été adapté au cours de l'exercice sous

#### b) Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme (Short-Term Incentive, STI) tient compte de la réalisation des objectifs de la direction du groupe et de la CEO, tels qu'ils sont fixés par le comité de rémunération et de nomination. Il s'agit, d'une

revue. Les objectifs annuels sont fixés chaque année en décembre pour l'exercice suivant, et leur réalisation est évaluée à la fin de l'exercice.

La rémunération variable à court terme à laquelle peuvent aspirer les membres de la direction du groupe représente entre 0 et 20% de la rémunération de base. Les événements extraordinaires imprévisibles, tels que la suppression du taux plancher du franc suisse par rapport à l'euro, n'entrent pas en compte dans l'évaluation de la réalisation des objectifs. Le comité de rémunération et de nomination établit alors une évaluation globale en tenant compte de l'environnement économique et sectoriel général dans lequel l'entreprise évolue. Lorsque l'EBIT budgétisé est réalisé, on considère que la réalisation de l'objectif est totale. Un dépassement même substantiel de l'objectif d'EBIT n'entraîne aucun dépassement du bonus maximal.

Face à une situation exceptionnelle, il est possible de réduire ou de supprimer entièrement la rémunération variable à court terme malgré la réalisation de l'objectif. Une situation de ce type peut se présenter lorsque l'existence de l'entreprise est menacée, ce qui explique que l'on puisse renoncer à la distribution de dividendes et/ou au versement d'éventuelles parts variables aux collaborateurs qui y ont droit. Dans ce cas, ils n'ont pas droit à la rémunération variable à court terme. L'éventuelle réduction des versements de dividendes pour financer des investissements n'entre pas en compte dans le calcul de la rémunération variable.

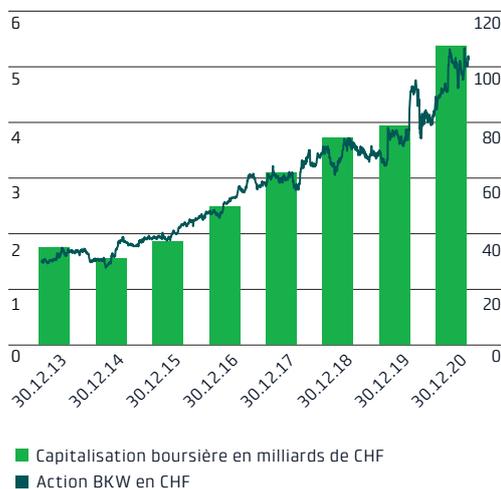
La rémunération variable à court terme est versée en espèces l'année civile suivant l'année de l'évaluation.

**c) Rémunération en actions incessibles**

La rémunération en actions incessibles (Long-Term Incentive, LTI) a pour objectif d'assurer le succès durable de l'entreprise. Elle est en corrélation directe avec les opportunités et les risques inhérents à l'évolution du cours de l'action. Compte tenu de l'évolution positive du cours de l'action depuis quelques années, la rémunération en actions s'est avérée être une

composante importante de la rémunération globale des membres de la direction du groupe. Les actions attribuées sont soumises à une période de blocage de trois ans.

Pour les membres de la direction du groupe, la participation aux résultats à long terme sous forme d'actions incessibles s'élève, sauf situation exceptionnelle, à 30% de la rémunération de base de l'exercice en cours. Elle est calculée en premier lieu en francs suisses et octroyée ensuite sous la forme d'actions bloquées de BKW SA. Ces dernières années, le calcul du nombre d'actions à attribuer pour la direction du groupe a été basé sur une action évaluée à 33 francs suisses, soit le cours moyen de l'action pour les exercices 2014/2015. En 2014, la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, qui est toujours en vigueur à ce jour, a débuté, et sa réussite se reflète dans l'évolution du cours de l'action et de la valeur vénale de l'entreprise. La valeur de BKW a pratiquement triplé depuis 2014.



Dans ce sillage, le LTI a également augmenté pour la direction du groupe, ce qui a suscité un flot de critiques de toutes parts au cours des deux dernières années. La procédure d'attribution des actions à la direction du groupe sera par conséquent réajustée dans le cadre de la révision du système de rémunération. Davantage d'informations à ce sujet figurent dans la section des perspectives.

À titre transitoire, dans l'attente du déploiement du nouveau système de rémunération en 2021, le nombre d'actions à attribuer aux membres de la direction du groupe pour le LTI a été gelé en 2020 au niveau de l'année précédente. Autrement dit, les membres de la direction du groupe ont reçu le même nombre d'actions en 2020 qu'en 2019. En ce qui concerne l'attribution d'actions à la CEO, le conseil d'administration – conformément à la réglementation transitoire prévalant jusqu'à la mise en place du nouveau système de rémunération et comme il l'avait déjà fait en 2019 – ne s'est plus basé pour son calcul sur le cours moyen de l'action des exercices 2014/2015, mais a défini à la place un montant fixe pour la participation aux résultats à long terme, qui a ensuite été attribué sous forme d'actions sur la base du cours du jour de l'action en vigueur. Les actions ont été attribuées le 18 novembre 2020.

En cas de rupture des rapports de travail, les périodes de blocage des actions continuent à courir comme prévu.

#### **d) Cotisations de sécurité sociale, prestations de prévoyance et prestations accessoires**

Les membres de la direction du groupe sont assurés dans l'institution de prévoyance ordinaire créée pour tous les collaborateurs. Les prestations de prévoyance englobent les contributions de l'employeur à la caisse de pension. La caisse de pension BKW gère depuis 2019 un plan de prévoyance basé sur la primauté des cotisations, conformément aux prescriptions de la loi sur la prévoyance professionnelle (LPP). Le plan de pension couvre les revenus annuels jusqu'à CHF 853 200 à un taux de cotisation variable en fonction de l'âge (y compris la moitié de la rémunération en espèces variable à court terme), les cotisations étant versées par l'entreprise et les collaborateurs conformément aux règles applicables pour l'ensemble du personnel. Les prestations de prévoyance mentionnées intègrent en outre les contributions de l'employeur aux assurances sociales, à acquitter sur la rémunération globale.

La direction du groupe a droit à des indemnités forfaitaires conformément à la directive relative aux dépenses applicable à tous les cadres,

qui a été approuvée par les autorités fiscales. Comme tous les collaborateurs, les membres de la direction du groupe ont en outre droit à une prime pour leurs anniversaires d'ancienneté, conformément au règlement général. Pour le surplus, ils ne peuvent prétendre à d'autres prestations accessoires.

#### **e) Contrats**

Conformément à l'article 29 des statuts, les contrats entre BKW et des membres de la direction du groupe qui comprennent des rémunérations de ces membres, ne peuvent être conclus que pour une durée maximale d'un an ou avec un délai de congé maximal de douze mois.

Les contrats de travail des membres de la direction du groupe concordent avec les exigences de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse. Durant l'exercice sous revue, tous les membres de la direction du groupe avaient des contrats de travail à durée indéterminée avec un préavis de résiliation de six mois. Il n'est pas prévu d'indemnités de départ contractuelles, de dispositions particulières sur la prise de contrôle ou d'indemnités de non-concurrence pour les membres de la direction du groupe.

#### **f) Disposition particulière pour la rémunération de la CEO**

Au cours des prochaines années, il est prévu d'aligner la rémunération de la CEO sur la valeur médiane calculée dans l'étude comparative réalisée et de l'assortir d'une composante pouvant varier plus fortement qu'à ce jour pour le STI, ainsi que d'une condition pour l'octroi du LTI, d'après le modèle du nouveau système de rémunération convenu pour la direction du groupe. Le nouveau système de rémunération de la direction du groupe applicable à partir de 2021 est décrit dans les perspectives.

Eu égard aux discussions politiques, le conseil d'administration de BKW a renoncé à hisser la rémunération de la CEO jusqu'au niveau médian du marché pour l'exercice 2020. La rémunération a par contre été fixée pour une période transitoire.

VÉRIFIÉ

Pour 2020, la structure de rémunération de la CEO est donc la suivante:

- rémunération annuelle de base fixe (brute): CHF 918 918;
- rémunération annuelle variable à court terme garantie: CHF 441 000;
- attribution d'actions au titre de la participation aux résultats à long terme (valeur fiscale): CHF 273 000.

Sur le plan qualitatif, l'objectif de la direction du groupe incluait le développement stratégique des activités de services. Il a également pu être pleinement atteint grâce au soutien à l'expansion supplémentaire des activités, à l'amélioration des structures et de la culture d'entreprise et à la nouvelle progression des technologies: BKW dispose d'une assise renforcée et aborde ce nouvel exercice avec de solides perspectives de dynamique.

#### 4.2 Rémunérations versées en 2020

Les chiffres des rémunérations de la direction du groupe sont ceux de l'exercice correspondant aux comptes annuels. À la suite de la disposition transitoire décrite ci-dessus, la rémunération globale de la CEO a augmenté de 15% et celle des autres membres de la direction du groupe de 6,5% par rapport à l'exercice 2019. Cette hausse est imputable à l'évolution suivante des différents éléments des rémunérations:

##### Rémunération de base

Conformément au plan, les rémunérations de base des membres de la direction du groupe ont une nouvelle fois été réajustées en 2020 afin de tenir compte de leur expérience et de se rapprocher ainsi du niveau médian du marché. La revalorisation s'est chiffrée à 7% pour la CEO et 3% au total pour les autres membres de la direction du groupe.

##### Rémunération variable à court terme

Malgré la conjoncture difficile, BKW est à nouveau parvenue à dépasser largement l'objectif quantitatif d'EBIT.

La réalisation de l'objectif d'EBIT implique que la rémunération variable à court terme de 20% de la rémunération de base sera intégralement versée à la direction du groupe. Étant donné que l'objectif qualitatif a également été dépassé, le comité de rémunération et de nomination s'est prononcé pour le paiement du montant maximal.

##### Rémunération variable à long terme

Du fait de la solution transitoire décrite précédemment, les membres de la direction du groupe (y compris la CEO) ont tous reçu beaucoup moins d'actions en 2020 que pendant l'exercice précédent, avec une distribution totale de 21 065 actions (2019: 25 608). Conformément aux dispositions de transition spécifiques, la CEO a obtenu 3 465 actions soumises à une période de blocage de trois ans. La valeur divulguée de ces actions est toutefois de 11% supérieure à l'année dernière, car le cours de l'action a évolué dans une courbe très favorable grâce à la bonne marche des affaires.

VÉRIFIÉ

#### Rémunérations (brutes) versées aux membres de la direction du groupe et au membre ayant perçu la rémunération la plus élevée en 2020

VÉRIFIÉ

En milliers de CHF	Suzanne Thoma	Direction du groupe <sup>1</sup>
	CEO	(CEO incluse)
	2020	2020
Rémunération de base fixe	919	2 998
Rémunération variable à court terme	441	856
Participation aux résultats à long terme (rémunérations en actions) <sup>2</sup>	273	1 662
Prestations accessoires et prestations de prévoyance <sup>3</sup>	299	890
<b>Total</b>	<b>1 932</b>	<b>6 406</b>

1 La direction du groupe était composée de cinq membres tout au long de l'exercice.

2 La rémunération en actions est indiquée sur la base de la valeur fiscale, conformément à la pratique appliquée de longue date.

3 Les prestations accessoires désignent une rémunération de CHF 38 000 octroyée pour l'anniversaire de service de la CEO. Les prestations de prévoyance représentent les montants payés au cours de l'exercice sous revue.

### Rémunérations (brutes) versées aux membres de la direction du groupe et au membre ayant perçu la rémunération la plus élevée en 2019

En milliers de CHF	Suzanne Thoma CEO	Direction du groupe <sup>1</sup> (CEO incluse)
	2019	2019
Rémunération de base fixe	858	2 882
Rémunération variable à court terme	257	746
Participation aux résultats à long terme (rémunérations en actions) <sup>2</sup>	410	1 498
Prestations accessoires et prestations de prévoyance <sup>3</sup>	239	837
<b>Total</b>	<b>1 764</b>	<b>5 963</b>

1 La direction du groupe était composée de cinq membres tout au long de l'exercice.

2 La rémunération en actions est indiquée sur la base de la valeur fiscale, conformément à la pratique appliquée de longue date.

3 Les prestations de prévoyance représentent les montants payés au cours de l'exercice sous revue.

#### 4.3 Respect de la limite de rémunération globale décidée par l'assemblée générale pour l'exercice 2020

En résumé, on constate que les prestations versées respectent entièrement le montant global maximal de CHF 8800000 approuvé par l'assemblée générale 2019 en ce qui concerne les rémunérations destinées à la direction du groupe pour l'exercice 2020.

#### 4.4 Paiements aux anciens membres de la direction du groupe et aux proches

Aucune rémunération n'a été versée à d'anciens membres de la direction du groupe au cours de l'exercice sous revue. Aucune rémunération n'a été versée non plus à des proches de membres de la direction du groupe.

#### 4.5 Prêts et crédits aux membres de la direction du groupe

Aucun prêt ou crédit n'a été accordé aux membres de la direction du groupe au cours de l'exercice. Il n'existait aucun prêt à la fin de l'exercice sous revue.

## 5 Participation du personnel au capital-actions

Les actions détenues par les membres du conseil d'administration et de la direction du groupe BKW ou leurs proches, au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019 sont consultables en page 34 de l'annexe aux comptes annuels.

Au 31 décembre 2020, le taux d'épuisement des fonds (Burn Rate) de l'entreprise, soit le nombre d'actions attribuées durant l'exercice divisé par le nombre total d'actions en circulation, s'élevait à 0,246%. En 2020, 129 750 actions ont été attribuées.

## 6 Perspectives: système de rémunération 2021

Ainsi que cela a été évoqué dans l'introduction, le rapport de rémunération a suscité par le passé une controverse parmi les actionnaires individuels de BKW, mais aussi dans le grand public. La rémunération en actions incessibles a notamment été critiquée, d'une part, parce que l'attribution d'actions ne comporte aucun élément lié aux performances futures et, d'autre part, parce que le montant à attribuer était converti en un certain nombre d'actions sur la base du cours moyen de l'action en 2014 et 2015 (le cours utilisé comportait par conséquent un escompte considérable par rapport au cours réel à la date de l'attribution). Les actionnaires ont par ailleurs noté que la rémunération de la direction du groupe BKW était élevée par rapport à d'autres entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics détiennent une participation majoritaire.

À la lumière des commentaires des actionnaires et de l'examen du système de rémunération de la direction du groupe réalisé en 2019, le conseil d'administration a décidé d'ajuster ce système selon les modalités décrites ci-après.

Pour la CEO, le modèle provisoire décrit plus haut est applicable. Après la phase de transition, le nouveau modèle de rémunération conçu pour la direction du groupe sera également appliqué à la CEO.

### 6.1 Structure et montant des rémunérations

D'une part, BKW est une entreprise cotée en bourse et, d'autre part, son actionnaire majoritaire appartient aux pouvoirs publics. Le rôle du canton de Berne se limite toutefois à son statut d'actionnaire, avec toutes les opportunités et tous les risques connexes. BKW n'est investie d'aucun mandat de prestation légal ou contractuel pour le canton et ne dispose d'aucune garantie de déficit de l'autorité publique. Le marché pertinent pour le recrutement de talents au sein de BKW est constitué en majeure partie d'entreprises industrielles cotées en bourse d'une taille et d'une complexité similaires, et non d'entreprises soumises à un contrôle

public. BKW doit donc s'inspirer, pour définir sa politique de rémunération, des sociétés cotées en bourse établies en Suisse, dont les pratiques en la matière diffèrent sensiblement des entreprises publiques.

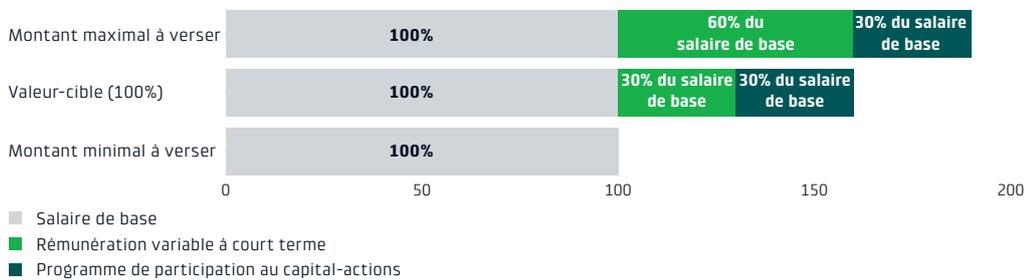
En même temps, BKW doit cependant garder à l'esprit dans la conception de son système de rémunération que certaines de ses branches opèrent dans un environnement réglementé et échappent ainsi au diktat de la maximisation des bénéfices à court et à long terme. De plus, elle doit éviter les incitants erronés et trop axés sur le court terme dans la structure des rémunérations, car les investissements dans les ventes d'énergie et les activités de réseaux s'inscrivent dans la durée: l'horizon d'investissement pour les installations de production et de réseau s'étend aisément sur 30 ans et plus. Il est donc justifié d'élaborer un système de rémunération prudent, comportant peu de leviers agissant à court terme, et de privilégier la loyauté durable de la direction du groupe à l'égard de l'entreprise.

Du reste, la structure des rémunérations épouse le modèle usuel des entreprises cotées en bourse en ce qu'il comprend une rémunération de base, une rémunération variable à court terme et une rémunération en actions à long terme. Ainsi que cela a été expliqué, la rémunération variable à court terme ne représente qu'une part relativement faible. À l'inverse, la rémunération en actions a connu ces dernières années une évolution disproportionnée, car le nombre d'actions attribuées était calculé d'après le cours moyen de l'action BKW en 2014 et 2015 (c.-à-d. à l'instauration de la stratégie actuelle) et la mise en œuvre fructueuse de la stratégie a, de façon réjouissante, imprimé une tendance très positive au cours de l'action BKW, donc à la valeur de l'entreprise. À compter de 2021, la structure des rémunérations sera remaniée de façon à mieux équilibrer la rémunération variable à court terme et la rémunération en actions à long terme. Ce changement ne poursuit aucun objectif de réduction salariale. Les deux composants ciblés devraient théoriquement représenter une part respec-

tive de 30% de la rémunération de base. La rémunération pourra dorénavant varier plus fortement en fonction des performances, comme plusieurs actionnaires et institutions en avaient exprimé le souhait. Au lieu d'un plafonnement de la rémunération variable à court terme si les objectifs sont réalisés à 100%, le

montant maximal à verser pourra être porté à 200% de la valeur-cible (c.-à-d. à 60% de la rémunération de base). La valeur du composant variable à long terme progressera parallèlement au cours des actions attribuées pendant la période de blocage.

La rémunération de la direction du groupe présentera la structure suivante:



Le montant des rémunérations se rapproche progressivement du niveau du marché depuis quelques années. Au lendemain de sa transformation stratégique, BKW arbore un nouveau visage. Cette année, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 3,129 milliards de CHF et atteint une valeur boursière supérieure à 5,2 milliards de CHF, avec plus de 10 000 collaborateurs. Dans ce sillage, la rémunération globale des membres de la direction du groupe a été adaptée au cours des dernières années, mais elle demeure en deçà du niveau médian calculé pour les entreprises décrites ci-dessus.

## 6.2 Rémunération variable à court terme (bonus)

Ainsi que cela a été évoqué ci-dessus, la valeur-cible de la rémunération variable à court terme est dorénavant fixée à 30% de la rémunération de base. Ce changement équivaut à une hausse par rapport au système actuel et compense en partie la valeur d'attribution moindre de la rémunération en actions qui est expliquée ci-après.

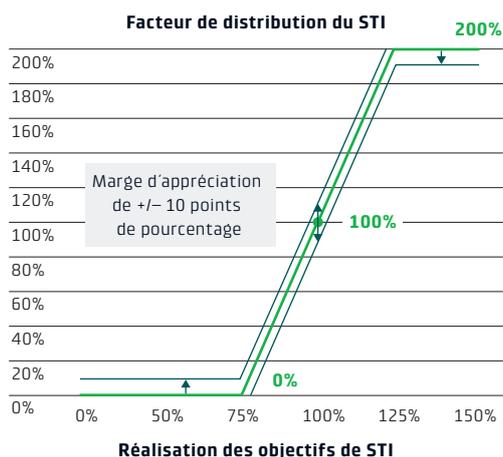
Le STI est défini sur la base du bénéfice net opérationnel inscrit au budget, mais à l'avenir, il tiendra également compte du rendement relatif des actions. À cette fin, le bénéfice net opérationnel est calculé à l'exclusion du résul-

tat des placements dans les fonds de désaffectation et de gestion, car ces placements sont gérés par la commission administrative des fonds et échappent donc au contrôle de la direction du groupe BKW. La mesure des performances est en outre complétée par le rendement relatif des actions, d'une part, pour assurer une meilleure adéquation entre les intérêts de la direction et ceux des actionnaires et, d'autre part, pour intégrer dans le calcul les performances relatives de BKW par rapport aux entreprises de comparaison composant l'indice SMCI. Dans ce cadre, l'EBIT est pondéré à 75% et le rendement relatif des actions à 25%.

Afin de resserrer le lien entre le STI et les performances, le facteur de distribution (appliqué au bonus cible) oscille entre 0 et 200%. Si les objectifs sont réalisés à hauteur de 75%, le facteur de distribution est nul. S'ils le sont à hauteur de 125%, le facteur de distribution culmine à 200%. Dans la marge de 75 à 125% de réalisation des objectifs, la progression du facteur de distribution est linéaire. Le montant maximal du STI correspond en toute circonstance à 200% du bonus cible, soit 60% de la rémunération de base. Une réalisation des objectifs dépassant 125% ne donne donc pas lieu à un paiement supérieur à 200% du bonus cible.

De plus, le comité de rémunération et de nomination est habilité à ajuster le facteur de distribution calculé d'après les objectifs quantitatifs dans une fourchette de -10 à +10 points de pourcentage. Cet ajustement repose sur l'évaluation des objectifs qualitatifs, et dans des cas exceptionnels, il peut varier entre les différents membres de la direction du groupe. L'objectif qualitatif pour l'exercice 2021 consiste notamment à repositionner les ventes d'énergie sur les marchés européens volatils de l'énergie.

Une hausse supplémentaire n'est néanmoins pas permise si le bonus cible de 200% est atteint.



À la demande du comité de rémunération et de nomination, le conseil d'administration peut, dans une situation exceptionnelle, réduire ou supprimer totalement le versement quel que soit le degré de réalisation des objectifs. Une situation exceptionnelle de ce type peut se présenter, par exemple, lorsque l'existence de l'entreprise est menacée, ce qui explique que l'on puisse renoncer à la distribution de dividendes et/ou au versement d'une éventuelle participation aux résultats aux collaborateurs qui y ont droit. Dans un tel cas, ces collaborateurs ne peuvent faire valoir un droit à la rémunération variable à court terme.

### 6.3 Rémunération variable à long terme (actions incessibles)

Après un débat minutieux sur la conception de cet élément de rémunération, le comité de rémunération et de nomination a conclu que les actions devaient continuer d'être attribuées avec une période de blocage de trois ans et sans condition de performance pour l'avenir. Cette décision s'appuie sur la politique de rémunération de BKW: d'une part, il s'agit de mettre en relation les performances de l'entreprise, les intérêts des actionnaires et les rémunérations. D'autre part, BKW a pour philosophie d'appliquer un système de rémunération simple et stable, ou en d'autres termes, sans effet de levier considérable, afin que la direction du groupe puisse se concentrer sur le succès pérenne de l'entreprise. Cela concorde également avec les spécificités d'une entreprise dont certaines branches opèrent dans un environnement réglementé et n'ont donc pas la possibilité de maximiser leurs bénéfices. La dimension des performances est évaluée à travers l'évolution du cours de l'action, car les actions attribuées sont bloquées pendant trois ans et la direction du groupe est ainsi récompensée si leur cours monte. Aucun effet de levier supplémentaire ne s'exerce afin d'éviter les incitants pervers.

Dorénavant, le montant attribué sera converti en un certain nombre d'actions sur la base du cours moyen de l'action BKW pendant les deux années précédant la date de l'attribution (et non plus sur la base du cours moyen en 2014 et 2015 comme par le passé). Le montant attribué représentera 30% de la rémunération de base. Le nouveau mode de calcul de la rémunération variable à long terme induira néanmoins une baisse de cette part de la rémunération par rapport aux années précédentes. Étant donné que le changement de système ne peut engendrer de réductions salariales pour une même performance et un même succès, cette baisse sera compensée au niveau de la rémunération de base et de la rémunération variable à court terme.

Les actions sont attribuées annuellement au premier trimestre de l'année civile suivant l'année de l'évaluation. Elles sont transférées aux collaborateurs participant au système sous la forme de la distribution d'un dividende en vertu d'une décision du conseil d'administration. Le droit à une attribution d'actions n'est acquis que si le conseil d'administration propose à l'assemblée générale la distribution d'un dividende sur les bénéfices engrangés pour l'année de l'évaluation. Si, pour des raisons économiques, aucun dividende ne peut être distribué, le droit à une attribution d'actions est entièrement annulé pour l'exercice concerné.

# Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération



Ernst & Young SA  
Schanzenstrasse 4a  
Case postale  
CH-3001 Berne

Téléphone +41 58 286 61 11  
Téléfax +41 58 286 68 18  
www.ey.com/ch

A l'Assemblée générale de  
BKW SA, Berne

Berne, le 12. mars 2021

## Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de BKW SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2020. Notre audit s'est limité aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) aux endroits indiqués aux pages 52 à 58 du rapport de rémunération.



### Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.



### Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées des éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.



### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de BKW SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2020 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Ernst & Young SA

Rico Fehr  
Expert-réviseur agréé  
(Réviseur responsable)

Philippe Wenger  
Expert-réviseur agréé

## Adresses

### **Investor Relations**

BKW SA  
Investor Relations  
Viktoriaplatz 2  
CH-3013 Berne  
Téléphone +41 58 477 53 56  
investor.relations@bkw.ch

### **Media Relations**

BKW SA  
Media Relations  
Viktoriaplatz 2  
CH-3013 Berne  
Téléphone +41 58 477 51 07  
media@bkw.ch

Le présent rapport contient des déclarations prospectives basées sur nos attentes actuelles ainsi que sur diverses estimations. Ces informations impliquent des risques et des incertitudes difficilement prévisibles et pourraient donc différer des résultats réels. Ce rapport est publié en allemand, français et anglais, la version allemande faisant foi.

## Impressum

### **Rédaction et mise en page**

Finances & Controlling,  
Corporate Communications, Berne

### **Mise en page**

Solid Identities, Zurich

### **Composition et production**

NeidhartSchön AG, Zurich

### **Traduction**

Tradeo, Court  
www.tradeo.ch

### **Photographie**

Fabian Hugo, Berne  
www.fabianhugo.ch

Photo de couverture: © ingenhoven architects/  
HGEsch



