

Groupe FMB
Rapport annuel 2010

FMB®



FMB est l'une des entreprises majeures du secteur de l'énergie en Suisse avec un chiffre d'affaires de 3 187 millions de CHF en 2010. Elle emploie plus de 2 800 collaborateurs et est présente à tous les niveaux de l'approvisionnement énergétique: de la production au transport en passant par le négoce et la vente. Elle approvisionne en courant plus d'un million de personnes directement ou via ses partenaires distributeurs. Le parc de production FMB comprend des centrales hydroélectriques, une centrale nucléaire, une centrale combinée à gaz ainsi que des installations dans le domaine des nouvelles énergies renouvelables. A l'heure actuelle, FMB est en Suisse le premier fournisseur de courant issu du photovoltaïque, de l'éolien, de la petite hydraulique et de la biomasse.

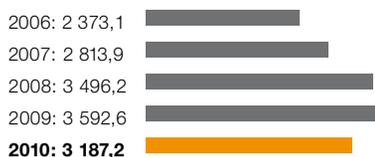


Chiffres & repères 2010

Groupe FMB

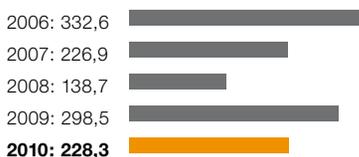
Prestation globale

en millions de CHF



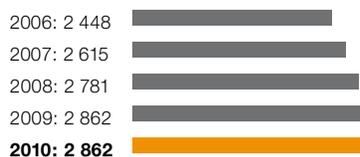
Bénéfice net

en millions de CHF



Nombre de collaborateurs

en équivalent plein temps



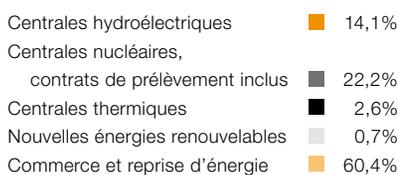
Economie électrique

GWh	2010	2009	2008	2007	2006
Fourniture					
Ventes Suisse	8 153	8 075	7 978	7 760	7 674
Ventes à l'international	6 015	5 768	5 201	4 835	5 004
Commerce	11 838	12 638	11 882	10 842	6 223
Energie de pompage et de restitution	331	509	536	465	660
Pertes durant le transport et consommation propre	236	265	372	317	314
Fourniture directe issue de participations financières	111	55	0	0	0
Total	26 684	27 310	25 969	24 219	19 875
Production et approvisionnement (Participations financières incluses)					
Centrales hydroélectriques	3 754	4 052	4 012	3 875	3 629
Centrales nucléaires, contrats de prélèvement inclus	5 921	5 784	5 884	5 799	5 915
Centrales thermiques	700	648	375	0	0
Nouvelles énergies renouvelables	177	94	28	14	16
Commerce et reprise d'énergie	16 132	16 732	15 670	14 531	10 315
Total	26 684	27 310	25 969	24 219	19 875

Fourniture 2010



Production et approvisionnement 2010



Finances

en millions de CHF	2010	2009	2008	2007 réajusté	2006
Prestation globale	3 187,2	3 592,6	3 496,2	2 813,9	2 373,1
Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations	480,6	501,6	471,3	412,6	604,1
Bénéfice net	228,3	298,5	138,7	226,9	332,6
Cash-flow d'exploitation	274,8	602,7	242,5	362,1	267,8
Investissements en immobilisations corporelles	317,7	289,7	270,3	211,5	129,4
Total du bilan	6 569,6	6 519,0	5 989,3	5 868,3	5 597,9
Fonds propres	2 904,7	3 244,3	3 069,8	3 104,9	2 966,5
› en % du total du bilan	44,2	49,8	51,3	52,9	53,0

Indications par action

CHF	2010	2009	2008	2007 réajusté	2006
Valeur nominale	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Cours boursier					
› Cours à la fin de l'exercice	70,70	80,50	102,00	144,00	143,30
› Cours le plus haut de l'exercice	82,85	108,00	159,50	148,00	143,40
› Cours le plus bas de l'exercice	62,90	63,35	90,00	114,40	90,50
Bénéfice net (part actionnaires FMB)	4,45	5,74	2,65	4,36	6,31
Fonds propres (part actionnaires FMB)	60,57	61,87	58,63	59,43	56,08
Capitalisation boursière, en millions de CHF	3 733,0	4 250,4	5 385,6	7 603,2	7 566,2

Les changements intervenus dès l'exercice 2007 au niveau des prescriptions en matière de comptabilisation et d'évaluation selon les IFRS rendent difficile la comparaison avec l'exercice 2006.

Evolution du cours de l'action FMB 31.12.2009–31.12.2010



Actionnaires

Canton de Berne	52,54%
E.ON Energie AG	7,03%
Groupe E SA	10,00%
Actions propres	9,99%
Autres	20,44%



Sommaire

Rapport annuel 2010

02	Message
05	Commentaire du résultat annuel 2010
08	Highlights
09	Stratégie
10	Secteur d'activité Energie Suisse
11	Secteur d'activité Finances et services
14	Focus sur l'éolien
20	Secteur d'activité Conduite du groupe
21	Secteur d'activité Réseaux
22	Secteur d'activité Energie International et commerce
23	Dialogue Energie
28	Focus sur la régulation dans la branche de l'électricité
34	Corporate Risk Management
35	Corporate Governance
55	Nominations
56	Adresses
57	Impressum

Pour faciliter la lecture du présent rapport, le masculin générique est utilisé pour désigner les deux sexes.

→ Photo de couverture: Centrale hydroélectrique de la société du groupe FMB Idroelettrica Lombarda S.r.l. dans la province de Brescia (Italie).

Sources d'énergie

Dynamisme et passion

Il existe de nombreuses sources d'énergie. FMB transforme les ressources naturelles telles que l'eau, le soleil, le vent, la biomasse et l'uranium en électricité pour faciliter notre quotidien.

Mais l'énergie ne se limite pas à l'électricité. Il existe d'autres sources d'énergie, plus personnelles. Vol en parapente ou gymnastique: nos loisirs nous permettent de nous ressourcer et stimulent notre créativité.

Chez FMB, nous avons voulu savoir où nos clients puisaient leur énergie et avons été surpris par la diversité de leurs ressources. Découvrez quelles passions donnent des ailes à nos clients et un élan positif à leur vie privée et professionnelle.



Message

FMB maintient son action malgré un contexte exigeant



→ Urs Gasche, président du conseil d'administration (à gauche) et Kurt Rohrbach, président de la direction d'entreprise

Le groupe FMB¹ poursuit sa stratégie de croissance. Il renforce ses capacités de production dans le domaine des nouvelles énergies renouvelables et s'engage en faveur d'une utilisation rationnelle de l'énergie. Ces mesures ne permettant pas de couvrir la demande suisse, il continue par ailleurs de miser sur le nucléaire, pilier d'un approvisionnement fiable et respectueux du climat.

A l'heure actuelle, le secteur électrique se caractérise par une grande ambivalence: il est de notoriété publique que les capacités de production actuelles sont limitées, en Suisse comme en Europe. Or en Suisse, les centrales nucléaires de Beznau et de Mühleberg, les plus anciennes, seront arrêtées à partir de 2020.

De plus, les contrats d'approvisionnement à long terme conclus avec la France vont également arriver à échéance. Ceci alors que la demande en électricité de notre pays augmente constamment, notamment parce que les énergies fossiles nocives pour le climat, comme le mazout ou l'essence, sont progressivement remplacées par l'énergie électrique, ce qui est en soi une bonne nouvelle. Cette évolution pourra certes être compensée par les mesures d'efficacité énergétique, mais pas entièrement. La Suisse doit donc procéder à l'extension et à l'optimisation technique de son parc de production. Il s'agit aussi de limiter les risques financiers et techniques. Malgré cet état de fait, le cadre actuel n'est pas vraiment favorable aux travaux d'infrastructure. L'évolution conjoncturelle des deux dernières années a entraîné

→ ¹ Le groupe FMB englobe la société BKW FMB Energie SA et les autres sociétés du groupe. Pour faciliter la lecture, il est désigné ci-après par l'abréviation «FMB». Lorsqu'il est question de la seule société BKW FMB Energie SA, le nom de celle-ci est explicitement mentionné.

une stagnation de la demande d'électricité, qui vient seulement de repartir à la hausse. Les besoins supplémentaires à long terme ne sont donc pas encore perceptibles sur le marché, d'où le manque de soutien politique pour les projets de renforcement de la production.

FMB poursuit la stratégie qu'elle s'est fixée.

Par ailleurs, ces projets représentent des investissements considérables, d'autant que l'Europe s'est fixée pour objectif de transformer son système énergétique et de réduire sa dépendance vis-à-vis des énergies fossiles. Il est malaisé d'évaluer si ces investissements pourront être financés dans le sillage de la crise économique que le monde vient de connaître. Et le cadre juridique incertain lié à l'introduction de la loi sur l'approvisionnement en électricité (LApEI) en 2009 ne facilite pas la tâche des distributeurs d'électricité. Difficile donc de se positionner dans cette conjonction de contradictions. FMB maintient pourtant sa stratégie de croissance.

Nouvelles énergies renouvelables: une opposition toujours plus marquée

La production issue des nouvelles énergies renouvelables (NER) augmente, ce qui ne correspond pas seulement à une exigence légale mais répond également à une volonté de la population. Chaque année, les projets correspondants (éolien, énergie bois, biomasse humide, photovoltaïque, géothermie et petite hydraulique) se répartissent plusieurs centaines de millions de francs issus de la rétribution à prix coûtant du courant injecté (RPC), sans que cela ne provoque de réaction négative. Sur le principe, les NER suscitent en effet la sympathie. En pratique, lorsque les projets deviennent concrets, FMB se heurte toutefois très souvent à une résistance massive. De nombreux projets échouent, non par manque de moyens financiers mais du fait de l'opposition d'associations, d'organisations ou de particuliers. Sans oublier les procédures d'autorisation laborieuses qui ne facilitent pas leur réalisation.

Pour atteindre l'objectif légal de 5 400 gigawattheures (GWh) de production supplémentaire issue des NER, il faut notamment pouvoir construire de petites centrales hydroélectriques dans les Préalpes et les Alpes. Pour que ces projets n'aillent pas à l'encontre des requêtes de certains groupes d'intérêt, FMB cherche une nouvelle approche afin de privilégier le dialogue et d'éviter les conflits: dans l'Oberland bernois par exemple, une expertise sociopolitique sur l'évitement des conflits dans le cadre des projets de petite hydraulique devrait livrer de nouvelles pistes dans ce domaine.

Les grandes centrales: une nécessité sur le long terme

Outre le développement des nouvelles énergies renouvelables, FMB réalise de nombreuses mesures dans le domaine de l'utilisation rationnelle de l'énergie. Pourtant, ces deux axes ne permettront pas à moyen terme de faire l'impasse sur les grandes centrales. Il est quasiment impossible de réaliser de nouvelles grandes centrales hydroélectriques en Suisse. Quant aux installations utilisant des énergies fossiles, telles les centrales combinées à gaz, elles font l'objet d'un vif rejet de la part de la population et ne peuvent plus être exploitées de manière rentable compte tenu de la législation actuelle sur le CO₂. Le nucléaire reste donc le pilier incontournable de la sécurité d'approvisionnement et d'un avenir énergétique respectueux du climat.

Le nucléaire reste le pilier incontournable d'un avenir énergétique respectueux du climat.

La stratégie de FMB prévoit donc de remplacer l'actuelle centrale nucléaire de Mühleberg lorsque celle-ci arrivera en fin de vie. Le fait qu'une majorité de citoyens bernois se soient prononcés en faveur de la centrale de remplacement de Mühleberg lors de la votation cantonale du 13 février 2011 consolide le projet et renforce la position de FMB. Elle poursuit à présent le développement du projet en collaboration avec ses partenaires. Elle privilégie pour cela une politique d'information ouverte et transparente et reste en dialogue avec les différents groupes d'intérêt concernés. La décision définitive concernant l'exploitation du nucléaire

pour l'approvisionnement en électricité de demain et les trois sites potentiels de Mühleberg, Beznau et Gösgen sera prise au niveau national.

A moyen terme, c'est l'exploitation fiable des réseaux qui est menacée.

Comment continuer à garantir un approvisionnement sûr à un prix raisonnable?

Pour pouvoir garantir un approvisionnement fiable et efficace, il faut disposer de capacités de production suffisantes mais aussi d'un réseau stable et performant. Même sur le marché libéralisé de l'électricité, les réseaux resteront un secteur monopolistique sévèrement contrôlé par la Commission fédérale de l'électricité (ECom). Chargée de vérifier les indemnités pour l'utilisation du réseau, celle-ci doit également garantir un approvisionnement en électricité sûr à un prix raisonnable. Le principal défi consiste à réguler ce secteur de manière à optimiser l'approvisionnement sans toucher à sa substance. Or tel est le risque que présentent les méthodes de calcul actuelles, qu'il s'agisse des coûts, des tarifs ou des intérêts. Aujourd'hui, il est en effet difficile de dégager une rentabilité appropriée dans le secteur des réseaux et il ne sera plus possible de continuer à appliquer les exigences élevées de maintenance et d'assainissement qui permettaient jusqu'à maintenant de garantir une sécurité d'approvisionnement optimale. A moyen terme, c'est l'exploitation fiable des réseaux qui est menacée.

Approbation du rapport annuel 2009

Le 16 avril 2010, l'assemblée générale a approuvé le rapport annuel ainsi que les comptes annuels et les comptes du groupe 2009, de même que les propositions du conseil d'administration concernant l'utilisation du bénéfice net. Elle a également donné décharge aux membres du conseil d'administration. C'est Ernst & Young SA qui a agi en qualité d'organe de révision et de réviseur du groupe pour l'exercice 2009.

Elections au conseil d'administration

Fritz Kilchenmann a quitté ses fonctions de président du conseil d'administration après 16 années à la tête du conseil d'administration de BKW FMB Energie SA. Le CA a nommé Urs Gasche à ce poste au 1^{er} juin 2010. Monsieur Urs Gasche fait partie du conseil depuis 2002 en tant que représentant du canton. Pour le remplacer, le conseil-exécutif du canton de Berne délèguera Beatrice Simon-Jungi. Par ailleurs, Dirk Steinheider, représentant de E.ON Energie AG, a lui aussi quitté ses fonctions au 8 juillet 2010, à la suite du rachat par FMB de la participation d'E.ON.

Remerciements à nos collaborateurs, à nos clients et à nos actionnaires

Le conseil d'administration et la direction d'entreprise souhaitent remercier tout particulièrement les collaborateurs du groupe FMB. Ils travaillent au service de la sécurité d'approvisionnement et au positionnement de la société sur le marché, un positionnement placé sous le signe de la fiabilité, de la flexibilité et de l'orientation vers le long terme. Un grand merci également à nos clients, à nos partenaires et à tous les actionnaires FMB.



Urs Gasche, président du conseil d'administration



Kurt Rohrbach, président de la direction d'entreprise

Commentaire du résultat annuel 2010

Bons résultats des activités liées à l'énergie dans un contexte difficile

Malgré un contexte financier et une situation de marché difficiles, FMB a maintenu sa position au cours de l'exercice 2010 et réalisé un bon résultat opérationnel; le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation ont reculé en raison du contexte peu favorable. Le résultat financier, plus faible que l'année précédente, a grevé le bénéfice net du fait de l'évolution des marchés des actions et de la faiblesse de l'euro. S'élevant à 228 millions de CHF, il peut néanmoins être qualifié de bon au vu du contexte difficile. Pour 2011, FMB table sur un chiffre d'affaires stable et un résultat d'exploitation comparable à celui de l'année précédente.

Les activités liées à l'énergie se sont bien développées malgré le contexte économique et réglementaire difficile. En 2010, FMB a réalisé un chiffre d'affaires inférieur à celui de l'année précédente. L'évolution conjoncturelle favorable dans la zone d'approvisionnement a permis au secteur des ventes en Suisse d'augmenter légèrement son chiffre d'affaires. Dans les activités de négoce relatives à la fourniture d'électricité, le contexte difficile a induit un recul du chiffre d'affaires, conditionné par le volume et par les prix. Au niveau des ventes à l'international, l'amélioration du chiffre d'affaires en Allemagne due au volume des ventes n'a pas entièrement suffi à compenser le recul de la demande en Italie, dû, lui, à la conjoncture. Le développement positif des activités liées à l'énergie en Suisse a contribué au bon résultat d'exploitation, en dépit de la faiblesse de l'euro et des prix du marché en baisse. L'évolution des marchés des changes et des marchés financiers internationaux a donné lieu à un résultat financier négatif, qui se répercute sur le bénéfice net.

Etant donné la cession des activités de ventes en Allemagne au 1^{er} janvier 2011, les dispositions de la norme comptable internationale 5 (IFRS 5) relatives aux «activités abandonnées» sont pertinentes durant l'exercice sous revue (2010). Bien que la cession ne soit effectuée que début 2011, la norme IFRS 5 exige que les résultats des activités abandonnées soient déjà présentés séparément dans les chiffres de 2010 et notamment dans le compte de pertes et profits. Celui-ci est par conséquent divisé en une partie «activités poursuivies» et une partie «activités abandonnées». Dans le bilan, le groupe destiné à être cédé figure dans la catégorie «actifs et engagements destinés à être cédés».

Par rapport à l'exercice précédent, la prestation globale consolidée en 2010 a reculé de 11,3% pour s'établir à 3 187,2 millions de CHF (les activités poursuivies ayant reculé de 13,8% à 2 788,1 millions de CHF). Le résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations (EBITDA) est en baisse de 4,2% et s'établit à 480,6 millions de CHF (les activités poursuivies affichent une baisse de 5,6% à 474,1 millions de CHF). Le repli du résultat d'exploitation tient au contexte difficile, avec des prix de l'électricité en baisse, et à la faiblesse de l'euro. Le bénéfice net a diminué de 23,5% et s'inscrit à 228,3 millions de CHF (les activités poursuivies ont reculé de 25,2% à 224,0 millions de CHF). L'évolution partiellement baissière des marchés des actions par rapport à l'année précédente, les coûts de financement supérieurs et la faiblesse de l'euro se sont répercutés sur le bénéfice net, qui s'inscrit en baisse.

Perspectives¹

Pour l'exercice en cours, FMB table sur un chiffre d'affaires comparable à celui de l'exercice précédent. Le contexte difficile, avec des prix de l'énergie qui restent bas sur les marchés internationaux, les normes réglementaires et les dépenses pour des projets stratégiques – notamment liés à l'accroissement de la production – grèveront également le résultat opérationnel en 2011. Compte tenu de tous ces facteurs, l'EBITDA de 2011, corrigé de l'effet extraordinaire de la liquidation, en 2010, de la provision pour contrats d'acquisition d'énergie défavorables auprès d'entreprises partenaires, devrait être du même ordre que celui de l'exercice précédent. Le résultat dépendra de l'évolution des prix de l'énergie, du contexte réglementaire et des marchés financiers; à supposer que les conditions demeurent stables et en prenant en considération l'effet extraordinaire susmentionné, on peut escompter un bénéfice net de l'ordre de celui de l'année précédente.

→ ¹ Base de comparaison: activités poursuivies sans les ventes en Allemagne



Griff Roberts, négociant en énergie, pratique le kobudo, Spiez

Le kobudo est un art martial qui allie force et équilibre et me permet à la fois de me recentrer et de me défouler. Cette pratique traditionnelle est essentielle pour moi. Le maniement de l'arme permet de faire circuler le flux d'énergie et m'apporte calme et sérénité.

- Griff Roberts a 33 ans et vit à Spiez avec sa femme et ses deux enfants dans un chalet classé monument historique. Le négociant en énergie apprécie le confort offert par l'électricité, mais il a remarqué au cours de ses voyages qu'on pouvait aussi très bien vivre sans et cette expérience l'a beaucoup enrichi. Pour son entraînement quotidien, il n'a pas besoin d'électricité, sauf s'il s'entraîne très tôt le matin ou le soir.

Highlights

Rétrospective de l'année 2010

En janvier, FMB et le groupe allemand juwi ont mis en service leur premier parc éolien réalisé en commun. Située à Landkern (Rhénanie-Palatinat) et composée de quatre éoliennes d'une puissance totale de 8 MW, la nouvelle installation produit assez d'électricité pour couvrir la consommation annuelle d'environ 5 700 ménages, et ce sans émettre de CO₂.

En mai, FMB a renforcé, dans le cadre de sa stratégie de partenariat, sa collaboration avec Groupe E SA. Ce dernier a intégré la marque d'électricité 1to1 energy dans son offre.

En juin, la société Mont-Soleil (GMS) gérée par FMB a fêté ses 20 ans. Depuis sa création, la société soutenue par dix entreprises suisses a considérablement fait avancer la recherche et le développement dans le domaine du photovoltaïque grâce à un investissement total avoisinant les 30 millions de CHF.

Entre fin juillet et fin décembre, FMB a connecté au réseau 150 usagers de la commune d'Ittigen participant au projet-pilote de l'association inergie: pendant deux ans, ces clients pourront contrôler leur consommation d'électricité en ligne, de façon à l'optimiser en continu.

En septembre, le parc éolien de Mont-Crosin, situé dans le Jura bernois, a mis en service ses huit nouvelles éoliennes. Il compte ainsi désormais deux fois plus d'éoliennes, mais produit surtout quatre fois plus d'électricité, ce qui lui permet de couvrir les besoins annuels d'une petite ville.

Mi-novembre, après deux ans et demi de travaux, la centrale hydroélectrique Schattenhalb 3, située dans la commune du même nom, a pu démarrer son exploitation comme prévu. Elle contribue aujourd'hui largement à l'approvisionnement de l'Oberland bernois en énergie locale, renouvelable et respectueuse du climat.

Le mois de novembre a aussi été celui de la mise en service officielle, après environ sept mois de travaux, de l'installation de biogaz de Bätterkinden. Celle-ci produira chaque année quelque 2 100 MW, soit assez de courant pour approvisionner environ 600 ménages.

En décembre, FMB, Axpo et Alpiq se sont entendus sur la démarche commune à suivre concernant la planification et la construction de deux centrales nucléaires de remplacement. Conformément à l'accord passé sur le prélèvement de l'électricité, les parts de FMB dans la production s'élèveront à plus de 500 MW.

Stratégie

Suivi et renforcement des partenariats

FMB mise sur des partenariats stratégiques en Suisse et à l'étranger. Via des coopérations et des plateformes de vente, elle propose des solutions performantes aux petites et moyennes entreprises de distribution d'électricité de Suisse. Ouverte au dialogue, elle cherche en Allemagne et en Italie des partenaires solides et connaissant le marché local pour développer des projets en commun. En avril 2009, FMB et le groupe allemand juwi ont conclu un partenariat stratégique. Déjà partenaires dans le domaine de l'hydraulique, FMB et Energie Wasser Bern (ewb) coopèrent dorénavant dans celui de l'éolien et ont créé une entreprise commune baptisée HelveticWind.

Développement des capacités de production de négoce et de réseau

Conformément à la politique énergétique fédérale, FMB mise sur l'efficacité énergétique, les nouvelles énergies renouvelables en Suisse et à l'étranger et les grandes centrales. Son objectif est de développer ses capacités de production de manière ciblée au cours des prochaines années. Des capacités de production suffisantes et des réseaux performants sont indispensables pour maintenir la qualité élevée de l'approvisionnement. Avec un mix de production diversifié, FMB veut réduire sa dépendance vis-à-vis de l'étranger, garantir la sécurité d'approvisionnement pour ses clients et conserver son autonomie. Pour cela, elle continue de miser sur le nucléaire, qui n'émet pratiquement pas de CO₂. En effet, les mesures d'efficacité énergétique, l'extension de la force hydraulique et les nouvelles énergies renouvelables ne suffiront pas pour répondre à la demande en constante augmentation. En Allemagne et en Italie, FMB termine les centrales à charbon et à gaz en construction. Le négoce devrait en outre évoluer proportionnellement aux capacités de production.

Rester proche des clients

L'un des objectifs de FMB est de fournir du courant à ses clients de manière sûre, économique et respectueuse de l'environnement. Pour cela, elle se base en priorité sur ses propres installations de production et sur une infrastructure réseau performante. Elle veut proposer à ses clients une plus-value la démarquant nettement de la concurrence, notamment avec des prestations de conseil en énergie et la mise en œuvre de mesures d'efficacité énergétique.

Avec 140 fournisseurs d'énergie de 15 cantons et du Liechtenstein et à travers la marque d'électricité 1to1energy, FMB fournit du courant directement ou par l'intermédiaire de partenaires à plus d'un million de personnes. Avec 4 délégations régionales et 7 succursales en Suisse romande et alémanique, FMB reste proche de ses clients. Grâce à 15 points d'appui situés dans sa zone d'approvisionnement, elle est en mesure de réparer les pannes dans les meilleurs délais.

Une production exempte de CO₂ sur le long terme

En Suisse, FMB est leader dans le domaine des nouvelles énergies renouvelables (éolien, solaire, biomasse et petite hydraulique). Elle veut maintenir cette position et la développer. Pour cela, elle s'est fixé l'objectif de produire en Suisse 600 gigawattheures (GWh) d'électricité issus de sources renouvelables d'ici 2030. Pour atteindre ce but, elle a planifié et réalisé plusieurs projets en 2010. En Suisse, FMB agrandit des installations éoliennes, hydro-électriques et biomasse. En Allemagne et en Italie, elle planifie avec des partenaires la construction de parcs éoliens. Avec une production actuellement quasi exempte de CO₂, elle contribue à l'atteinte des objectifs de notre pays en matière de politique climatique. Sur le long terme, FMB vise une production totalement exempte de CO₂. Pour cela, elle doit continuer de miser sur l'électronucléaire.

Portrait du secteur d'activité Energie Suisse



→ Hermann Ineichen,
chef du secteur d'activité
Energie Suisse

La stratégie de coopération menée par FMB depuis de nombreuses années se révèle payante. Quel a été son axe principal en 2010?

Avec notre partenaire stratégique Groupe E SA et la société de coopération Yutility AG, nous avons avancé dans la mise en œuvre de notre concept commercial de plateforme commune de traitement, de marketing et de vente. En nous donnant la possibilité de fournir au sein d'une seule et même structure les prestations destinées à la clientèle privée et le décompte des produits réseau, cette plateforme doit nous permettre d'optimiser notre qualité de service. Point sur lequel FMB et ses partenaires souhaitent encore progresser en vue de l'ouverture prochaine du marché pour le segment des particuliers.

Notre stratégie de partenariat et de coopération nous permet de nous préparer efficacement à la deuxième étape de l'ouverture du marché.

Concernant la centrale nucléaire de Mühleberg, quels étaient les événements-clés en 2010?

D'abord, sa production: la CNM a terminé l'année avec une production brute de 3 109 millions de kWh, un chiffre supérieur à 2009 et qui constitue son meilleur résultat depuis sa mise en service en 1972. L'installation doit ce record annuel à son bon état ainsi qu'à son excellente sécurité d'exploitation. Rien qu'en 2010 et à production égale, elle a permis d'économiser 1,3 million de tonnes de CO₂ par rapport à une centrale combinée à gaz moderne. Ensuite, la révision annuelle: les divers gros travaux de

rénovation et de maintenance effectués ont mobilisé plus de 1 000 personnes (330 collaborateurs de FMB et 700 spécialistes suisses et étrangers). Et enfin, l'inauguration, en juillet, d'un bâtiment d'exploitation supplémentaire pour les collaborateurs internes et externes.

Le bilan est-il aussi positif dans le secteur des nouvelles énergies renouvelables, qui est en plein essor?

Il l'est assurément pour la petite hydraulique: les centrales de Schattenhalb 3 et Alpbach ont été mises en service et, en décembre, le Conseil-exécutif bernois nous a accordé la concession nécessaire pour le projet du Laubegg, sur la Simme, même si les organisations environnementales ont depuis formé un recours. Et pour le biogaz: l'installation de Bätterkinden a démarré sa production, les travaux de la centrale de la plaine de Magadino, dans le Tessin, ont débuté à la fin de l'automne et la planification des projets de Tägerwilten, Avenches, Frutigen et Bure avance à grands pas.

Nous nous efforçons de concevoir nos projets dans le strict respect des exigences légales et en concertation avec les spécialistes de l'environnement, les habitants et les autorités. Pour les installations de biogaz, nous veillons en particulier à limiter au maximum les distances de transport des substrats afin de préserver le climat et de réduire nos coûts d'exploitation.

L'extension de l'ouvrage hydroélectrique de la région du Grimsel, un projet majeur dans le secteur de l'hydraulique, est-il vraiment nécessaire?

La construction de centrales éoliennes en Allemagne et de centrales photovoltaïques dans le sud de l'Europe fait que la production d'électricité dépasse parfois la demande. Pouvoir stocker l'énergie en surplus dans des lacs de retenue pour s'en servir lorsque le vent et le soleil ne sont pas au rendez-vous devient donc de plus en plus utile. Les trois grands projets du programme KWO plus (extension du lac du Grimsel, construction d'une centrale de pompage-turbinage, augmentation globale de la puissance des centrales Räterichsboden-Handeck-Innertkirchen) doivent justement aider à augmenter les capacités de stockage et, par là, à garantir la stabilité des réseaux suisse et européen. En agrandissant le lac du Grimsel, nous pourrions recueillir plus d'eau de fonte en été et mieux couvrir les pics de consommation hivernaux.

Portrait du secteur d'activité Finances et services



→ Beat Grossenbacher,
chef du secteur d'activité
Finances et services

Son souci de durabilité conduit le groupe FMB à investir de plus en plus dans la norme Minergie pour la rénovation de bâtiments. Y a-t-il eu de nouvelles réalisations en 2010?

A l'été 2010, nous avons inauguré à Nidau un bâtiment FMB entièrement rénové, où nous avons encore une fois utilisé les dernières innovations Minergie en matière de construction durable. Tous les bâtiments sont chauffés par une pompe à chaleur complétée d'un chauffage au gaz, ce qui nous permettra de réduire sensiblement nos émissions de CO₂ et nos coûts. Les modifications apportées au siège de Berne portent elles aussi leurs fruits: avec la pompe à chaleur remplaçant le chauffage au mazout et le dispositif installé pour récupérer les rejets thermiques des centres de calcul, nous générons chaque année 250 tonnes de CO₂ en moins, sans perte de confort.

Le marketing en matière de recrutement a été remanié. Pourquoi ce relooking?

Pour pouvoir mener à bien nos projets, il est essentiel pour nous de recruter des collaborateurs hautement qualifiés et motivés, qu'il s'agisse de techniciens, de gestionnaires de projets ou de cadres. Le marketing en matière de recrutement fait partie des outils qui nous y aident. Les nouvelles pages Internet nous ont permis de réduire nos coûts de recrutement mais aussi et surtout d'améliorer l'image du groupe sur le marché de l'emploi. Car elles montrent mieux qu'avant combien travailler chez FMB est passionnant.

En 2010, une enquête a été menée sur la satisfaction des collaborateurs. Quels sont les résultats?

L'enquête révèle une satisfaction au travail ainsi qu'un engagement très élevés des collaborateurs. Les thèmes qui bénéficient de l'évaluation la plus positive sont le contenu du travail, les opportunités de développement, la durabilité et la bonne réputation de FMB en tant qu'employeur. Mais elle montre également que des améliorations peuvent encore être apportées, par exemple

sur le plan de la collaboration entre les unités organisationnelles. Depuis sa réalisation, tous les secteurs d'activité ont d'ailleurs défini des mesures d'optimisation concrètes. La direction d'entreprise veille à leur mise en œuvre et a elle aussi introduit plusieurs changements à son niveau.

FMB offre à ses collaborateurs un environnement professionnel passionnant et stimulant.

Avec l'évolution du marché, en particulier la régulation du marché suisse de l'électricité, les entreprises du secteur de l'énergie subissent une pression sur les coûts. Comment le groupe FMB gère-t-il la situation?

Le groupe FMB est prêt à relever les défis d'aujourd'hui et de demain liés au marché de l'énergie, à la régulation du marché suisse de l'électricité et aux conditions de financement de ses projets. La maîtrise et la réduction des coûts sont depuis longtemps au cœur de ses préoccupations. En 2010, des analyses systématiques de tâches, de structures et de coûts, ainsi que des études de benchmarking lui ont permis d'identifier et d'exploiter de nouveaux gisements d'économie.

Selon les médias, un nouveau virus informatique affectant les systèmes de gestion électroniques est apparu en 2010. Ce virus a-t-il touché FMB?

Nos systèmes de gestion électroniques sont protégés contre les accès et manipulations illicites par de multiples barrières, répondant aux dernières normes techniques officielles. Nous n'utilisons le logiciel de gestion ciblé par le virus en question que dans des domaines non critiques pour l'exploitation. Une vérification supplémentaire a confirmé qu'aucun de nos systèmes n'a été affecté. Nous sommes toutefois conscients de l'importance croissante de la sécurité informatique et adaptons sans cesse nos dispositifs aux nouveaux développements.



Martina Amstutz, assistante bancaire et parapentiste, Thierachern

Dans les airs, je suis livrée à moi-même, je dois pouvoir évaluer correctement les vents et mes capacités. Lorsque j'effectue des figures, j'ai l'impression d'être sur un grand huit. Lors de l'accélération, une **énergie** extrême se dégage et une force très importante s'exerce sur le corps.

- Martina Amstutz vit avec son petit ami dans un appartement à Thierachern. Ils prennent de l'altitude ensemble presque tous les week-ends. Cette assistante bancaire de 24 ans a toujours eu envie de voler; enfant, elle fait ses premières tentatives de décollage avec un parapluie. Dynamique et ouverte, Martina Amstutz aime communiquer. Il n'est donc pas étonnant que l'appareil électrique le plus important pour elle soit son iPhone.

Focus sur l'éolien

L'éolien – euphorie passagère ou véritable potentiel?

Conformément à la loi fédérale sur l'énergie, la Suisse devra, d'ici à 2030, produire 0,6 térawattheures (TWh) de courant éolien par an. FMB souhaite contribuer à cet objectif, consolider dans les années à venir sa position de leader suisse de l'éolien et développer ses capacités de production en Suisse et à l'étranger. Ces objectifs sont cependant entravés par une opposition croissante aux projets éoliens.

La Confédération entend augmenter de 5,4 TWh au moins la production d'électricité provenant d'énergies renouvelables, ce qui représente environ 10% de la consommation actuelle d'électricité. Bien que le potentiel éolien de la Suisse soit relativement modeste par rapport à celui d'autres pays européens, l'objectif de la Confédération est de produire 0,6 TWh par an grâce à l'énergie éolienne.

Selon sol-E Suisse SA, filiale de FMB, l'éolien est aujourd'hui en Suisse l'énergie renouvelable affichant le plus fort potentiel. Jusqu'à fin 2010, la société a investi environ 67 millions de CHF dans ses projets éoliens. D'ici à 2030, elle vise une production totale de 0,6 TWh, dont près de la moitié d'origine éolienne.

En 2030, la Suisse devrait produire chaque année 0,6 TWh d'électricité issue de l'énergie éolienne, dont près de la moitié sera fournie par FMB.

Avec l'unité commerciale Wind International, FMB veut en outre constituer ces prochaines années un portefeuille éolien à l'étranger d'environ 750 MW, soit l'équivalent d'une production annuelle de 1,5 TWh.

Bilan des mesures d'encouragement

Malgré des conditions-cadres difficiles, Juvent SA, filiale de sol-E Suisse SA, a pu procéder avec succès à l'extension de la centrale éolienne de Mont-Crosin. 8 éoliennes dernière génération sont venues s'ajouter aux 8 aérogénérateurs existants. Près de neuf ans se sont écoulés entre la planification et la finalisation de l'installation. Ces nouvelles éoliennes ont permis de quadrupler la production de la plus grande centrale éolienne de Suisse. D'autres projets sont en cours d'élaboration.

Les nouvelles éoliennes ont permis de quadrupler la production de la centrale éolienne de Mont-Crosin.

Le bilan n'est toutefois pas seulement positif. En 2010, l'opposition aux projets éoliens s'est intensifiée. Les raisons sont multiples: recherche agressive de sites par les entreprises d'électricité et les investisseurs financiers suite à l'introduction de la rétribution à prix coûtant du courant injecté (RPC) et défense des intérêts liés à la protection de la nature et des paysages.

La RPC a provoqué un véritable boom dans le domaine de l'éolien. Sans ce soutien étatique, le développement de la production éolienne se serait fait plus lentement et aurait sans doute été mieux accepté. Cette mesure d'encouragement a en effet généré – surtout dans l'arc jurassien – une multitude de projets, parfois démesurés, ce qui a suscité des craintes et provoqué des réactions de rejet de la part de la population. Mais d'un point de vue plus réaliste, le nombre de centrales qui verront réellement le jour sera nettement inférieur aux prévisions actuelles. La phase de recherche des lieux d'implantation est très avancée car il ne reste guère de sites disponibles. Cela ne signifie pas pour autant que des centrales verront le jour sur tous les sites appropriés, mais qu'un accord – obligatoire pour lancer la procédure d'autorisation – existe avec le propriétaire foncier et/ou la commune. Le site doit être avalisé dans le cadre des plans directeurs cantonal et



→ Travaux de construction à la centrale éolienne de Mont-Crosin



→ La plus grande centrale éolienne de Suisse à Mont-Crosin

communal. Certains cantons ont toutefois pris du retard et n'ont pas encore finalisé leur plan directeur.

Il faut intensifier le dialogue avec les parties concernées afin d'éviter les conflits.

Dans de nombreuses régions, les discussions avec les différents interlocuteurs comme les défenseurs des paysages et de l'environnement ne font que commencer. Il est étonnant de constater que les représentants politiques qui s'élèvent contre les projets concrets sont souvent ceux qui réclament plus d'électricité issue de sources renouvelables. Il est intéressant de noter que les communes où se trouvent les sites sont rarement les plus hostiles. Pour une commune disposant de faibles ressources financières, les centrales peuvent en effet représenter une opportunité. Les opposants ne sont en outre pas toujours les principaux concernés. Par ailleurs, les conflits d'intérêt entre politiques, associations environnementales, population, tourisme et secteur de l'énergie sont inévitables.

Malgré les obstacles, sol-E Suisse SA travaille de manière intensive à l'élaboration de plus de vingt projets éoliens en Suisse. Pour certains d'entre eux, elle a déjà effectué les mesures de vent, établi la rentabilité, positionné les éoliennes et réalisé les études environnementales requises. Ces données seront maintenant transmises aux autorités dans le cadre de la procédure d'autorisation. Il faut compter un délai de deux ans au minimum pour l'obtention d'un premier permis de construire. Outre le développement de projets, sol-E Suisse SA continue d'axer ses efforts sur la recherche d'autres sites appropriés.

Le recherche d'autres sites appropriés se poursuit.

Interdépendance des centrales éoliennes et du réseau électrique

En Suisse, l'énergie en ruban, c'est-à-dire la quantité minimale d'énergie correspondant aux besoins quotidiens sur un réseau d'électricité, est produite dans les centrales nucléaires et dans celles au fil de l'eau. La production éolienne, en revanche, est variable: elle ne peut avoir lieu que lorsque le vent souffle. Equilibrer ces variations sur le réseau d'électricité se révèle être un véritable défi, car l'offre doit pouvoir répondre en tout temps à la demande. C'est pourquoi, lorsque le vent augmente, il faut réduire la production d'un autre type d'énergie. En Suisse, cet ajustement s'effectue surtout par le biais des centrales hydro-électriques, dont la production peut être rapidement augmentée ou réduite.

L'installation de lignes haute tension est controversée et un nombre croissant de voix réclament l'enfouissement des câbles (même si la question du financement et de la durée de la procédure d'autorisation en Suisse est souvent éludée).

Les centrales éoliennes ne produisent de l'électricité que lorsqu'il y a du vent.

De nouvelles lignes haute tension seront nécessaires pour raccorder les centrales éoliennes au réseau. Si ces lignes ne sont mises en place que dans 10 ans, de nouvelles éoliennes ne pourront pas être installées pendant ce laps de temps car le transport de l'électricité ne sera pas assuré. Le développement du réseau d'électricité est ainsi étroitement lié à celui des centrales et présente donc au moins autant de potentiel de conflit.

Des opportunités à saisir à l'étranger

Active en dehors de la Suisse, l'unité commerciale Wind International de FMB se consacre exclusivement à la production de courant éolien. En Allemagne comme en Italie, les projets éoliens sont mieux acceptés qu'en Suisse. Ces pays de grande superficie comportent des zones peu peuplées pouvant accueillir des centrales éoliennes. Les communes concernées y voient généralement une valeur ajoutée, notamment grâce à la création d'emplois et à l'augmentation des recettes fiscales.

Le développement du réseau électrique est étroitement lié à celui des centrales éoliennes.

L'Allemagne dispose d'un portefeuille attrayant de projets prêts à être réalisés. Par ailleurs, de nombreuses centrales intéressantes sur le plan économique et en service depuis quelque temps déjà sont à vendre. Celles-ci peuvent continuer à être exploitées à l'identique ou faire l'objet d'un «repowering». Il s'agit d'une optimisation de la centrale grâce à de nouvelles technologies (élévation des mâts par exemple). Aujourd'hui, les plus grandes éoliennes présentent une hauteur de moyeu de 120 mètres ou plus, d'où la possibilité de s'implanter sur de nouveaux sites, notamment en forêt.

Soutien politique pour le courant éolien à l'étranger

L'Allemagne a mis en place un système de rétribution du courant injecté. Pour chaque mégawattheure produit, l'exploitant d'une centrale éolienne obtient une somme garantie, sans se préoccuper de savoir si le courant peut effectivement être injecté sur le réseau.



→ Parc éolien de Fortore dans les Pouilles (I)



→ Parc éolien de Bockelwitz en Saxe (D)

En Italie, le soutien repose sur un système de certificats. L'électricité est vendue sur le marché et chaque mégawattheure de courant éolien produit donne droit à un certificat vert. Tous les exploitants de centrales thermiques fossiles sont tenus de produire un certain pourcentage d'électricité (5% actuellement) à partir d'énergies renouvelables. L'exploitant d'une centrale à gaz ou à charbon peut toutefois aussi acheter les certificats correspondant à cette production.

A l'étranger, la topographie permet de réaliser de nouvelles centrales éoliennes.

FMB utilise les certificats verts pour ses centrales combinées à gaz de Livorno Ferraris et de Tamarete en Italie.

Voies d'acheminement trop longues à l'étranger

A l'étranger également, le réseau d'électricité constitue le principal défi pour la production d'énergie éolienne. En Allemagne et en Italie, les grands consommateurs d'électricité sont éloignés des meilleurs sites éoliens. Sur les côtes allemandes de la mer du Nord, extrêmement propices aux centrales éoliennes, les industries sont rares. Les principaux clients se regroupent plutôt dans le sud de l'Allemagne. Le courant doit donc être acheminé jusque-là, d'où la nécessité de développer le réseau.

Conclusion

Dans des pays comme l'Allemagne et l'Italie, les projets éoliens sont mieux acceptés sur le plan politique et par la population en raison de la surface importante du territoire et de l'existence de zones faiblement peuplées. Ils sont donc plus facilement réalisables. Pour faire progresser les projets éoliens en Suisse, il faudrait repenser entièrement les procédures, exprimer formellement la volonté de construire de nouvelles centrales et être prêt à se conformer à certaines restrictions. Sinon, l'objectif fédéral de produire 0,6 TWh de courant éolien d'ici à 2030 ne pourra pas être atteint.



Joël Dupuis, écolier et gymnaste, Hindelbank

A chaque entraînement, j'essaie de me perfectionner. J'aime me balancer au-dessus du cheval d'arçon et travailler aux anneaux. En enchaînant un mouvement rapide et un travail en force, je me sens libre et j'oublie tout ce qui se passe autour de moi. Cela me redonne de l'énergie pour être en forme à l'école.

- Joël Dupuis a 13 ans et veut devenir détective. Il vit avec ses parents, ses trois frères et sœurs, deux chats et un chien dans une maison à Hindelbank. Il a un trampoline dans le jardin et prends des cours de gymnastique quatre fois par semaine depuis deux ans. Il a l'impression de progresser rapidement et a de bonnes notes en sport. Dans la chambre de Joël, il y a des ampoules basse consommation et son appareil électrique préféré est son iPod, sur lequel il écoute Green-Day-Sound en boucle.

Portrait du secteur d'activité Conduite du groupe



→ Kurt Rohrbach,
président de la direction
d'entreprise,
chef du secteur d'activité
Conduite du groupe

Contrairement aux trois secteurs d'activité Energie International et commerce, Energie Suisse et Réseaux, le secteur Conduite du groupe n'a pas de fonction opérationnelle. Quelles sont au juste ses principales missions?

Les collaborateurs du secteur de Conduite du groupe veillent à une collaboration optimale entre les différents secteurs d'activité de FMB. Ils apportent leur support aux cadres et aux secteurs opérationnels. Le secteur Conduite du groupe est également chargé de la gouvernance du groupe: il est responsable de l'organisation et de la gestion en matière de conduite et de surveillance au sein de l'entreprise. Elle élabore dans ce but des bases décisionnelles à l'échelle du groupe, comme le code de conduite introduit le 1^{er} janvier 2009, puis remanié et complété en 2010.

La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise requiert l'adaptation permanente des structures et processus aux nouvelles exigences.

Un groupe tel que FMB évolue en permanence. Quelle a été la contribution du secteur Conduite du groupe aux changements intervenus en 2010?

La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise requiert un contrôle constant et, le cas échéant, l'adaptation des structures et processus aux nouvelles exigences. Notre secteur d'activité se charge du développement organisationnel et thématique du groupe. Un exemple: lorsque E.ON Energie AG a décidé de céder ses parts dans FMB, d'importants travaux ont été menés avant

que la décision soit finalement prise, en juillet 2010, de racheter les actions concernées; notre secteur a largement participé à ces travaux, que ce soit au niveau de la coordination, des vérifications juridiques ou des analyses stratégiques.

La durabilité est un thème transversal et fait donc elle aussi partie de vos compétences. Quelle place occupe-t-elle chez FMB?

Notre entreprise se préoccupe depuis longtemps de respecter le principe de durabilité, c'est-à-dire de tenir compte à la fois des exigences écologiques, économiques et sociétales, en s'engageant pour une gestion parcimonieuse des ressources, en offrant des prix compétitifs à ses clients et partenaires, et en plaçant la sécurité d'approvisionnement au cœur de ses priorités. Et elle entend encore s'améliorer: le secteur Conduite du groupe a lancé en 2010 un projet de gestion de la durabilité destiné à définir des objectifs et à planifier les mesures correspondantes, concrétisant ainsi la thématique.

FMB et ses activités sont au centre de l'attention du public et comptent autant de détracteurs que de partisans. Comment le secteur Conduite du groupe organise-t-il les relations avec les diverses parties prenantes de l'entreprise, et la communication externe en général?

Une communication cohérente, ciblée et active est primordiale pour FMB. Cela l'aide dans ses processus de création de valeur, sa gestion du changement et sa coopération avec ses groupes cibles internes et externes. Aussi, en plus de communiquer autour de ses activités et objectifs et de répondre aux questions qui lui sont posées, elle recherche le dialogue direct avec le public. Les visites guidées proposées se prêtent bien à cette forme d'échange: rien qu'en 2010, pas moins de 190 000 personnes ont visité les centrales de FMB et ont ainsi pu voir par elles-mêmes à quel point la production d'électricité peut être variée. Le site tropical de Frutigen a lui aussi accueilli un grand nombre de visiteurs, tout comme, au cours de l'été, le chantier du plus grand parc éolien de Suisse, situé à Mont-Crosin dans le Jura bernois.

Portrait du secteur d'activité Réseaux



→ Suzanne Thoma,
cheffe du secteur d'activité
Réseaux

Vous dirigez le secteur d'activité Réseaux depuis août 2010. Qu'est-ce qui peut bien avoir attiré une ingénieure chimiste dans la branche de l'énergie?

L'énergie est indispensable à notre économie, et à notre vie quotidienne tout simplement. C'est aussi un secteur qui est en train d'opérer des mutations cruciales pour l'avenir, notamment pour répondre aux contraintes d'efficacité et d'adaptation. Or, de par mes expériences, par exemple dans la chimie de spécialité et la sous-traitance automobile, j'ai l'habitude de ce genre de situation. Les défis sont nombreux, et j'aime ça!

Quels sont les objectifs de la réorientation amorcée dans votre secteur d'activité à l'automne 2010?

Nous avons cinq objectifs majeurs: renforcer notre position d'exploitant et de prestataire de réseau fiable et efficace; offrir des services faisant office de référence et adaptés aux besoins des clients; dégager dans le même temps une rentabilité solide pour contribuer sensiblement au bénéfice du groupe; réaliser des investissements axés sur une qualité d'approvisionnement élevée, mais aussi sur le rendement et les opportunités de croissance; et enfin, miser sur l'innovation et la technologie pour accroître notre potentiel de valeur ajoutée et pénétrer de nouveaux champs d'activité.

Il doit être difficile de concilier sécurité d'approvisionnement et gains d'efficacité.

Nous nous trouvons en effet dans une situation paradoxale: d'un côté, nous devons absolument garantir à la place économique suisse une infrastructure de haute qualité, en recherchant l'équilibre optimal entre nos coûts et l'intérêt de nos clients, tout en faisant un gros travail sur notre efficacité; de l'autre, nous devons répondre à un contexte légal et réglementaire qui met actuellement l'accent sur les coûts d'approvisionnement, et ce alors même que l'entretien et le développement de l'infrastructure de réseau nécessitent de gros moyens financiers, appelant un rendement adapté. C'est un défi de taille!

Quelles exigences la régulation du marché entraîne-t-elle pour vous?

Nos clients, tout comme la loi, exigent un approvisionnement fiable, peu coûteux et respectueux de l'environnement. Nous nous efforçons donc de concilier aux mieux ces trois aspects. Pour ce faire, nous visons essentiellement à obtenir le meilleur équilibre entre nos coûts et l'intérêt de nos clients: nous veillons à l'efficacité et à la qualité de nos investissements, mais aussi de nos structures et processus internes, et nous nous appliquons à identifier et exploiter tout nouveau potentiel d'amélioration.

FMB a pour mission de garantir une infrastructure réseau de haute qualité.

Quelles sont vos priorités en matière d'investissement?

Conscients que notre succès économique dépend largement de la qualité de nos décisions dans ce domaine, nous veillons à ce que chacun de nos investissements non seulement apporte le maximum d'avantages à nos clients tout en préservant les intérêts de nos actionnaires, mais comporte également des risques économiques et réglementaires raisonnables par rapport à son rendement potentiel. Les incertitudes qui subsistent nous obligent d'ailleurs actuellement à la plus grande vigilance en matière de régulation. Dans le domaine des prestations de réseau, où les investissements sont par nature beaucoup moins conséquents, notre priorité est de bien anticiper l'évolution du marché. Par ailleurs soucieux de préparer l'avenir, nous investissons dans le développement de nos technologies et compétences technologiques, nous efforçons d'innover pour nous ouvrir de nouvelles perspectives et – si nous nous y prenons bien – pour trouver des moyens de réduire les sommes nécessaires à l'augmentation de nos capacités de réseau. Nous misons enfin sur la créativité, la technologie et une mise en œuvre ciblée pour apporter plus d'intelligence, de valeur ajoutée et d'efficacité à notre réseau et à nos prestations.

Portrait du secteur d'activité Energie International et commerce



→ Samuel Leupold,
chef du secteur d'activité
Energie International et commerce

Quelles tendances ont marqué les marchés de l'énergie en 2010?

Je citerais d'abord la poursuite générale de l'intégration des marchés (couplage de marchés), qui entraîne un alignement croissant des prix de l'énergie entre les pays européens ainsi que la rationalisation de l'utilisation des capacités de transport transfrontalières. Ensuite, il y a le développement massif des nouvelles énergies renouvelables, comme l'éolien et le photovoltaïque, dont la production difficilement planifiable implique un recours accru aux centrales classiques plus flexibles, mais dont le subventionnement finit paradoxalement par fausser le marché jusqu'à parfois menacer économiquement ces mêmes centrales. Il faut aussi mentionner la situation des matières premières énergétiques, dont les prix ont été impactés par la forte demande en pétrole et en charbon de l'Asie. Le gaz faisant exception: l'apparition de nouvelles solutions de production (gaz de schiste) et la disponibilité mondiale du gaz naturel liquéfié (GNL) se sont traduites par des prix relativement faibles sur le marché au comptant, dédié aux opérations à court terme. Enfin, l'année 2010 a été marquée par d'importantes décisions de politique énergétique, notamment par celle, en Allemagne, de prolonger la durée de vie des centrales nucléaires.

Comment l'unité Commerce s'est-elle positionnée dans ce contexte?

Notre principale mission au sein de l'unité Commerce est de gérer les centrales de FMB – dont la souplesse de production confère déjà un sérieux atout à l'entreprise – de façon à en optimiser la rentabilité. Et nous avons encore obtenu d'excellents résultats dans ce domaine en 2010. Dans les transactions pour compte propre, nous avons en revanche eu plus de mal à faire des prévisions fiables à court et moyen terme. Même si nous pouvons être satisfaits, au vu des résultats des autres acteurs du marché, de n'avoir essuyé aucune perte. Sachant par ailleurs que nous sommes présents sur les principales places de négoce

européennes et que nous disposons d'un vaste portefeuille, nos activités de négoce ont été durement affectées par l'évolution de la parité euro/franc suisse, qui a largement pénalisé les entreprises helvétiques en 2010.

Avez-vous progressé dans le développement du parc de centrales à l'international?

En plus d'optimiser l'efficacité des installations existantes en Italie, ce qui nous a valu des chiffres record dans l'hydraulique, nous avons effectivement avancé, avec nos partenaires, dans la construction de la centrale à charbon allemande de Wilhelmshaven et de la centrale combinée à gaz italienne de Tamarete (Abruzzes). Nous avons également beaucoup investi dans de nouveaux parcs éoliens en Italie (Pouilles) et en Allemagne: fin 2010, nous disposons grâce à cela de 200 MW de puissance supplémentaires. Enfin, nous avons fait les premières démarches concrètes pour prendre pied dans le secteur de l'hydraulique en France.

FMB dispose d'un sérieux atout grâce à la flexibilité de son parc de centrales et à son portefeuille diversifié.

Pourquoi FMB a-t-elle cédé ses activités de vente en Allemagne?

Parce que le marché allemand a profondément changé ces dernières années: non seulement le commerce de gros est devenu très liquide, nous enlevant toute raison stratégique de conserver notre propre canal de vente, mais le segment des clients industriels sur lequel nous opérons se caractérise désormais par une forte pression sur les marges ainsi que par des risques de crédit considérables. Avec l'entreprise Enovos, nous avons trouvé un acheteur dont l'objectif est d'investir dans la vente pour en faire son domaine d'activité principal. De notre côté, nous voulons concentrer nos activités en Allemagne sur le renforcement de la production et le négoce.

Dialogue Energie

«Dans 100 ans, nous aurons toujours besoin d'électricité.»

FMB est sur le point d'investir plusieurs milliards dans les réseaux électriques, les centrales et les nouvelles technologies. Beat Grossenbacher, chef du secteur d'activité Finances et services de FMB, et Christoph Lengwiler, directeur de l'Institut IFZ de la haute école de Lucerne, évoquent les défis que posent la mobilisation de capitaux, les conséquences de la crise de l'euro et la confiance dans le marché financier.

A quel niveau les principaux besoins de financement se situent-ils actuellement chez FMB?

BEAT GROSSENbacher Certaines centrales arrivent en fin de vie et doivent être remplacées. Il y a aussi des nouvelles technologies, dans lesquelles nous voulons investir, et le besoin de financement à cet égard sera particulièrement important au niveau des réseaux de distribution. L'an dernier, par exemple, nous avons investi environ 600 millions de francs. Nous planifions par ailleurs un programme d'investissements de plusieurs milliards de francs.

CHRISTOPH LENGWILER Dans la branche de l'électricité, les cycles de production et d'investissement sont très longs. Les volumes d'investissements nécessaires sont élevés, et la durée d'exploitation des installations peut atteindre 80 ans. Qui sait ce qui va se produire au cours d'une telle période? Les facteurs impondérables sont légion, et il en résulte des incertitudes. L'industrie électrique peut par exemple difficilement jauger l'évolution des prix dans les marchés de destination. Les entreprises d'approvisionnement en électricité disposent toutefois d'un atout de taille: il est absolument certain que d'ici 50 ou même 100 ans, l'économie et la population auront toujours besoin d'électricité. En l'absence de surcapacités sur le marché, la vente de l'électricité produite est quasiment garantie.

«Nous investissons constamment dans différentes technologies et dans plusieurs pays.»

→ Beat Grossenbacher

Comment une entreprise peut-elle efficacement se prémunir contre les effets de ces facteurs impondérables à long terme?

BEAT GROSSENbacher Il est essentiel de se diversifier: dans le temps, d'une part, mais aussi du point de vue géographique

et technologique. Nous investissons constamment, et non de manière ponctuelle, dans des technologies diverses et dans différents pays. Il serait très risqué de ne miser que sur une seule technologie ou de ne construire qu'une seule centrale, et d'arrêter d'investir ensuite.

CHRISTOPH LENGWILER Une entreprise disposant d'un volume d'investissement de 10 milliards de francs peut se diversifier nettement plus qu'une entreprise qui ne dispose que d'un demi-milliard. Par ailleurs, les participations réciproques ont également un effet de diversification: une entreprise devient en effet partie prenante dans plusieurs installations, au lieu de n'en posséder qu'une seule. C'est la raison pour laquelle je pense que dans la branche de l'électricité, la tendance à la construction de grandes centrales à participations réciproques des groupes électriques va perdurer.

«La tendance à la construction de grandes centrales à participations réciproques va perdurer.»

→ Christoph Lengwiler

Pour financer de nouveaux projets d'envergure, il peut se révéler judicieux d'augmenter son capital propre. Est-ce difficile pour une entreprise comme FMB ou, plus généralement, dans la branche de l'énergie?

BEAT GROSSENbacher Comme vous le savez, le canton de Berne est l'actionnaire majoritaire de FMB. Par conséquent, si nous voulions procéder à une augmentation de notre capital propre, le canton devrait être de la partie ou accepter de se laisser «diluer». Quel que soit le scénario, il aurait des répercussions politiques. Par rapport à une entreprise strictement privée, nous devons donc tenir compte en sus de la dimension politique.

CHRISTOPH LENGWILER Lorsqu'il s'agit de mobiliser des fonds propres, la situation de la branche de l'énergie est relativement bonne. Ses cycles sont de longue durée et le cash-flow est relativement stable. Et si l'on part du principe que l'économie va croître, la demande d'énergie va elle aussi augmenter. Dans ces conditions, les actions émises par les entreprises d'approvisionnement en électricité sont intéressantes. Il y a toutefois aussi des risques spécifiques, du fait que les Etats interviennent sur le



→ Beat Grossenbacher en discussion avec Christoph Lengwiler

marché de l'approvisionnement en électricité et que bon nombre de projets d'investissement sont tributaires de décisions politiques.

Quelles conditions doivent être réunies pour parvenir à mobiliser des fonds sur le marché des capitaux étrangers?

BEAT GROSSENbacher L'essentiel est d'avoir un cash-flow stable. Ensuite, il est important de démontrer que l'on est capable de réaliser de bons projets. Et pour cela, il faut pouvoir compter sur des conditions-cadres stables. Les créanciers veulent de la stabilité pour la durée de leur investissement. L'an dernier, nous avons pu mobiliser 300 millions de francs pour une durée de 20 ans à un taux d'intérêt de 2,5%. Le marché des capitaux nous a accordé ce crédit, ce qui est, outre la mise à disposition d'une somme d'argent, un gage de confiance.

CHRISTOPH LENGWILER Les investisseurs ne placent pas seulement leur argent dans des actions, mais aussi dans des obligations. En Suisse, les centrales électriques totalisent un volume de prêts encore en cours de 7,6 milliards de francs, dont 1 milliard incombe à FMB. Ce volume représente environ 3,5% du marché des prêts suisses. Pour les caisses de pension, les distributeurs d'énergie sont intéressants car ils leur permettent de placer leur argent à long terme et de manière relativement sûre.

Des conditions-cadres stables sont un critère déterminant pour la mobilisation de capitaux étrangers. Ce n'est pas le cas en Suisse pour le secteur de l'électricité. Quelles sont les conséquences?

«Le crédit accordé par le marché des capitaux est aussi un gage de confiance.»

→ Beat Grossenbacher

BEAT GROSSENbacher Il est certain que cette situation n'est pas idéale. Depuis 2009, nous évoluons dans un nouveau contexte de régulation et nous voulons clarifier certaines incertitudes par voie judiciaire, afin d'obtenir la stabilité nécessaire. Quand cela sera fait, nous naviguerons en eaux plus calmes, tout en sachant que la prochaine révision de la loi sur l'approvisionnement en électricité est déjà annoncée. J'espère qu'elle n'engendrera pas une nouvelle instabilité.

CHRISTOPH LENGWILER Du point de vue des investisseurs, il n'est jamais bon qu'il règne trop d'incertitudes. Mais il ne faut pas perdre de vue que nous parlons d'un marché pour lequel la demande est attestée. Les modifications légales entraînent en effet une restructuration du marché, mais les besoins en électricité restent les mêmes. En ce qui me concerne, la grosse incertitude tient à l'offre. Si les entreprises créent une situation de suroffres et de surcapacités massives, nous assisterons ces prochaines années à une guerre des prix acharnée. Cela étant, si l'électricité se raréfie, les prix augmenteront.

Quels sont les risques financiers auxquels une entreprise comme FMB est confrontée?

BEAT GROSSENbacher Du point de vue financier, il y a d'abord le risque du prix variable des agents énergétiques, et plus particulièrement de l'électricité. Nous achetons et vendons de l'électricité sur la bourse de l'électricité; c'est là que nous sommes sujets à ces variations. Nous sommes également exposés aux risques boursiers, aux risques de taux et aux risques de change. Et comme nous vendons aussi de l'électricité à l'étranger, nous sommes concernés par les variations de change de l'euro.

A quel point FMB a-t-elle souffert de la crise de l'euro?

BEAT GROSSENbacher Dans le résultat opérationnel, l'effet se chiffre à quelque 15 millions de francs en 2010, car le résultat commercial avait accusé une baisse du fait de la crise. Au niveau du résultat financier, nous ressentons ses conséquences parce



→ Christoph Lengwiler en discussion avec Beat Grossenbacher

que nous devons toujours détenir une certaine réserve d'euros. Quant à l'impact sur nos participations, il s'élève à quelque 150 millions de francs. Ces effets sont substantiels si l'on considère notre résultat global. Là où nous avons clairement profité, c'est au niveau des contrats d'approvisionnement en électricité que nous avons conclus avec des centrales nucléaires françaises. Les coûts d'acquisition ont baissé en raison du cours de change qui nous était favorable.

Quel impact la crise de l'euro a-t-elle sur la gestion des devises dans une entreprise?

CHRISTOPH LENGWILER Les chefs des finances doivent réfléchir à la manière dont ils peuvent réduire les risques de transaction: si les achats se font en euros, les risques peuvent partiellement être compensés par le produit des ventes en euros. L'«exposition nette» restante, qui est en quelque sorte le risque résiduel, peut alors être couverte par des opérations à terme. L'an dernier par exemple, il aurait été précieux de s'assurer contre une baisse de l'euro. Mais c'est une question d'appréciation de l'évolution d'une devise. Il faut également tenir compte des risques de transaction, qui résultent du fait que les postes du bilan doivent être convertis en francs suisses. Il peut donc valoir la peine de financer des investissements dans des producteurs d'électricité étrangers en prenant des crédits dans la devise concernée.

«Les distributeurs d'énergie permettent aux caisses de pension de placer leur argent à long terme.»

→ Christoph Lengwiler

Concrètement, comment FMB s'est-elle assurée contre la baisse de l'euro?

BEAT GROSSENBACHER Nous avons réduit nos réserves d'euros. Nous avons par ailleurs effectué certaines opérations afin de nous couvrir. Et effectivement, plus nos investissements dans la zone euro augmentent, plus nous réfléchissons à en financer une partie en euros. C'est cher, mais cela permet une certaine compensation.

Les entreprises du secteur de l'électricité évoluent donc dans un environnement risqué et exigeant. Comment font-elles pour grandir malgré tout et faire un bénéfice?

BEAT GROSSENBACHER En offrant des prestations de qualité aux clients, en menant à terme des projets et en gardant la maîtrise des coûts. La planification joue aussi un rôle crucial et, le cas échéant, il ne faut pas hésiter à se réorienter assez tôt.

CHRISTOPH LENGWILER Je vois par exemple de gros potentiels de revenus à long terme dans les smart grids ou les voitures électriques, qui pourraient quasiment, en tant que batteries, stocker temporairement le courant de nuit, qui est meilleur marché. Cela donnerait lieu à des gains d'efficacité permettant d'augmenter les revenus.

Beat Grossenbacher

est chef du secteur d'activité Finances et services de BKW FMB Energie SA et membre de la direction d'entreprise. Il travaille chez FMB depuis 2008.

Christoph Lengwiler

est directeur de l'Institut IFZ, un centre de compétence de la haute école de Lucerne. Il est par ailleurs chargé de cours et d'enseignement à l'université de Lucerne et siège au conseil d'administration de plusieurs établissements financiers.

L'entretien a été mené par Patrick Imhasly, journaliste scientifique, Berne.





Peter Kunz, cuisinier et apiculteur, Rubigen

Une ruche, ça bourdonne d'énergie. Je suis tout simplement fasciné par ces petites travailleuses zélées et infatigables qui butinent de fleur en fleur et font du miel tout au long de l'été. Le grand gourmand que je suis se régale du résultat!

- Peter Kunz vit dans une maison mitoyenne à Rubigen. Il n'a pas d'animaux domestiques mais s'occupe de ses abeilles avec un grand dévouement. Ce cuisinier et apiculteur amateur de 45 ans aime faire goûter son miel de fleurs ou de forêt à ses amis. Sa facture d'électricité ne l'empêche pas de dormir. Il apprécie la qualité de vie élevée et l'ouverture au monde que lui offre l'électricité.

Focus sur la régulation dans la branche de l'électricité

Saisir les opportunités offertes par un environnement de plus en plus régulé

FMB se trouve au cœur d'enjeux contradictoires. Il y a d'une part un marché de l'électricité timidement ouvert face à un secteur des réseaux largement régulé. D'autre part, FMB doit, à l'instar des autres entreprises d'approvisionnement en électricité suisses, concilier les attentes des clients, les exigences posées en matière d'écologie et de sécurité d'approvisionnement ainsi que les objectifs intrinsèques en termes de rentabilité.

La loi sur l'approvisionnement en électricité (LApEI) adoptée par le Parlement prévoit une ouverture du marché en deux temps. La première étape a démarré début 2009. Depuis, les clients dont la consommation de courant annuelle est supérieure à 100 mégawattheures (MWh) et tous les distributeurs d'énergie peuvent choisir librement leur fournisseur d'électricité. La deuxième étape de l'ouverture du marché, qui concernera les ménages et les autres petits consommateurs, devrait débuter en 2015. Pas à pas, elle libèrera la branche de l'énergie de tout monopole et ouvrira le marché à la concurrence.

La concurrence ne peut pas encore entrer en jeu.

Un élément central de la première étape de l'ouverture du marché selon la LApEI est un approvisionnement de base en électricité qui se fonde sur les coûts de production en Suisse. Pour le législateur, il s'agit de protéger les clients qui, durant la période transitoire précédant l'ouverture totale du marché, ne peuvent pas encore choisir librement leur fournisseur d'énergie. La LApEI contraint les gestionnaires de réseaux de distribution à fournir à ces consommateurs finaux l'électricité au coût de production. Il en va de même pour les clients dont la consommation est supérieure à 100 MWh mais qui décident de ne pas faire usage du libre accès au marché. Ces clients n'ont donc aucun intérêt à changer de fournisseur, puisque les coûts de production sont aujourd'hui inférieurs aux prix du marché. La concurrence ne peut donc pas entrer en jeu.

La pratique montre que les objectifs de cette ouverture partielle et timide du marché, à savoir la création d'un approvisionnement en électricité axé sur la concurrence, avec des prix transparents, n'ont pas été atteints à ce jour. FMB participe activement à la résolution de ces problèmes en gardant à l'esprit les intérêts de toutes les parties concernées.

Une forte régulation de la part du législateur, en particulier pour le réseau.

Avec l'entrée en vigueur de la loi sur l'approvisionnement en électricité (LApEI) et de l'ordonnance sur l'approvisionnement en électricité (OApEI), on assiste également à une tendance inverse, en particulier pour le réseau, à savoir une forte régulation par le législateur et les organes et organisations qu'il a institués. Les conditions-cadres de la branche de l'électricité ont subi une mutation fondamentale ces dernières années, mutation qui concerne également FMB. Pour les distributeurs d'énergie, deux acteurs jouent dès lors un rôle de premier plan: la Commission fédérale de l'électricité (EiCom) et la Société nationale du réseau de transport Swissgrid.

Garantir la sécurité d'approvisionnement

L'un des objectifs de la LApEI est que les fournisseurs garantissent la sécurité d'approvisionnement en Suisse de manière efficiente. La sécurité d'approvisionnement en électricité au meilleur prix, aujourd'hui et à l'avenir, est en effet le thème central en matière de politique énergétique en Suisse: cette mission, dont s'acquittaient déjà les distributeurs d'énergie, est désormais inscrite dans la loi en tant qu'objectif prioritaire.

Les conditions-cadres de la branche de l'électricité ont subi une mutation qui concerne également FMB.



→ Réseau très haute tension sur le col de la Gemmi



→ Sous-station de Bassecourt

La sécurité d'approvisionnement en électricité a un coût.

Depuis toujours, FMB a cherché à atteindre un juste équilibre entre rentabilité, attentes du public et sécurité d'approvisionnement. Dans le contexte régulé, il semblerait que les coûts, et notamment une conception très restrictive de l'imputabilité des coûts en tant que coûts dits efficaces, soient devenus prioritaires. L'évaluation des risques financiers prend dès lors un nouveau sens. FMB doit s'adapter à cette nouvelle situation où l'intervention du régulateur est unilatérale. Elle devra prendre des mesures en conséquence, afin de continuer à garantir au mieux la sécurité d'approvisionnement tout en assurant sa propre rentabilité. La réduction des moyens entraînerait inévitablement une baisse de la qualité de la sécurité d'approvisionnement. Cette qualité a un coût. FMB s'en tiendra au cadre budgétaire et aux directives d'efficacité imposées par le régulateur. Elle communiquera de manière transparente les mesures correspondantes au grand public.

Services réseau: un marché porteur

La modification des règles du marché entraîne aussi l'apparition de nouveaux prestataires de services spécialisés. Si la propriété et l'exploitation des réseaux sont soumises à la régulation, il existe d'ores et déjà un marché pour bon nombre de services nécessaires au fonctionnement des réseaux. Ce marché s'adresse aux distributeurs d'énergie et à d'autres entreprises du domaine des infrastructures et des télécommunications dans toute la Suisse. Il s'agit notamment de services de construction et de maintenance des lignes électriques et des sous-stations ainsi que des prestations de mesure et d'ingénierie. Grâce à BKW ISP AG et à Arnold AG notamment, FMB est bien positionnée dans ce segment; elle considère l'élargissement de l'offre comme une opportunité. Ce marché est également ouvert à la concurrence, si bien que l'efficacité et l'utilisation optimale des moyens sont des facteurs de succès déterminants.

Obligation légale de transférer le niveau de réseau 1 à Swissgrid

En 2013 au plus tard, la société nationale du réseau de transport Swissgrid reprendra le niveau de réseau 1, à savoir le réseau très haute tension international et national. Les niveaux de réseau 2 et 3, qui sont des réseaux à haute tension, mais à l'échelon inter-régional, ainsi que toutes les lignes régionales et locales (niveaux de réseau 4 à 7) resteront chez les exploitants de réseau actuels. En d'autres termes, environ 11% des 21 000 kilomètres de lignes FMB et d'importantes parties des installations du réseau FMB, à l'instar des sous-stations de Bassecourt, Mühleberg et Bickingen, seront transférés à Swissgrid. Le défi consistera à optimiser les points de raccordement – nécessaires à l'approvisionnement – entre les réseaux et les centrales de FMB et les réseaux de Swissgrid.

11% des 21 000 kilomètres de lignes FMB seront transférés à Swissgrid.

Pour les entreprises d'approvisionnement en électricité, la question de savoir si le transfert du niveau de réseau 1 à Swissgrid et la poursuite de l'exploitation du réseau de distribution par les entreprises électriques (niveaux de réseau 2 à 7) améliorera l'efficacité et la rentabilité ne se pose pas. Le transfert de propriété est prescrit par la loi. C'est la raison pour laquelle FMB œuvre à cette mise en application en étroite collaboration avec Swissgrid. Outre les questions déterminantes relatives à la garantie de l'approvisionnement, les facteurs tels que les droits du propriétaire et les intérêts des actionnaires rendent le processus de transfert extrêmement complexe.

FMB entend être intégralement dédommée pour les installations transférées du niveau de réseau 1.

La régulation dans le domaine de l'électricité est un obstacle aux investissements

La règle énoncée à l'art. 4 OApEI, selon laquelle la fourniture d'énergie aux clients avec approvisionnement de base doit se faire au coût de production ou au prix du marché, si celui-ci est inférieur au coût de production, rend impossible toute mobilisation de moyens en vue de garantir la rénovation et le remplacement des installations de production. Si cette règle semble, à court terme, être dans l'intérêt des clients, il convient de garder à l'esprit qu'un marché devrait se fonder sur des règles incitant également à l'investissement. L'objectif est de garantir sur le long terme l'actuelle sécurité d'approvisionnement. La révision prévue de la loi et de l'ordonnance devra donc rétablir des conditions propices à de futurs investissements.

Des investissements pour garantir la sécurité d'approvisionnement.

Dans l'Union européenne (UE), le secteur de la production n'est pas régulé. Il pourrait en être de même en Suisse, car il y existe des centaines de centrales d'âges divers qui pourraient proposer de l'électricité à des prix différents. La concurrence pourrait alors réellement entrer en jeu. Le réseau d'électricité, quant à lui, constitue un monopole naturel et, depuis l'entrée en vigueur de la LApEI, un monopole juridique.

Il existe en Suisse des centaines de centrales d'âges divers.

Qui dit investissements à long terme dit réflexion à long terme

Les recettes de FMB constituent la base des investissements nécessaires à l'avenir et lui garantissent son indépendance et sa pérennité entrepreneuriale. La réalisation des profits répond à une approche à long terme, car FMB fait partie d'un secteur



→ Monteur de réseaux au travail



→ La sécurité d'approvisionnement en électricité comme priorité

exigeant de gros capitaux et investissant à très longue échéance. S'agissant des centrales éoliennes, par exemple, elle prend des décisions d'investissement sur 20 ans; pour les centrales nucléaires, ses décisions portent sur 60 ans et pour les centrales hydro-électriques sur 80 ans, voire plus.

Des solutions porteuses pour tous les groupes concernés.

L'ensemble de la branche de l'électricité en Suisse est confrontée à de nombreux défis; les incertitudes actuelles posent notamment problème pour les investissements nécessaires sur le long terme. Le régulateur doit recréer au plus vite des conditions-cadres claires. La collaboration actuelle avec les autorités de régulation, mais aussi les diverses procédures de recours doivent contribuer à apporter la clarté attendue.

FMB oriente sa stratégie sur la nouvelle situation réglementaire de sorte que tous les groupes concernés trouvent une solution porteuse. Dans l'optique de fédérer les synergies et de répartir les coûts sur un nombre plus important de clients, elle a par ailleurs donné un rôle-clé aux partenariats dans sa stratégie.

Au niveau de l'entreprise, elle travaille activement à l'amélioration de son efficacité, de ses processus et de la qualité de ses produits et services.



Jasmin Rothen, stagiaire en économie et break dancer, Ostermündingen

Garder l'équilibre ne demande pas beaucoup de force, c'est surtout une question de technique et d'entraînement. En dansant, j'évacue la tension et je fais le plein d'**énergie**. Lors d'un spectacle, je ne pense à rien d'autre, je me donne à fond pour mon public, en phase avec la musique.

- Jasmin Rothen, 20 ans, future commerciale, vit avec sa mère, ses deux sœurs et leur petit chien Snoopy à Ostermündigen. Les trois jeunes filles passent beaucoup de temps dans la cave, où elles se sont aménagé un studio de danse. Jasmin ne pourrait se passer d'électricité à cause d'Internet: elle y recherche souvent de la musique, des films sur la danse et des idées de chorégraphies. Sinon, elle associe l'électricité aux remontrances de sa mère chaque fois qu'elle oublie d'éteindre la lumière.

Corporate Risk Management

Les activités d'une entreprise sont tributaires d'une multitude de facteurs internes et externes, qui comportent des risques pouvant mettre en péril le succès, voire l'existence même d'une entreprise.

La gestion des risques débute dès lors qu'un objectif est assigné. Pour atteindre les objectifs fixés de manière aussi contrôlée que possible il faut, d'une part, saisir les opportunités qui se présentent, et, d'autre part, écarter les obstacles. La gestion des risques a pour mission d'identifier ces obstacles et de faire en sorte qu'ils deviennent surmontables sans engager des ressources disproportionnées.

La gestion des risques contribue à sauvegarder les valeurs de l'entreprise.

Pour FMB, la gestion des risques est une préoccupation constante, aussi bien lorsqu'il s'agit de définir ses orientations stratégiques qu'au niveau de la conduite quotidienne des affaires: chaque décision est précédée d'une analyse des risques pour l'homme et pour l'environnement, pour la sécurité d'approvisionnement, ainsi que pour les résultats et la réputation de l'entreprise.

Organisation

L'unité Corporate Risk Management dépend de l'unité fonctionnelle Finances et controlling. Elle assume la responsabilité technique des méthodes et processus, fixe les règles applicables à l'ensemble du groupe en matière de méthodologie de gestion des risques et effectue l'agrégation des risques à l'échelle du groupe. Le comité intersectoriel de gestion des risques, pour sa part, évalue les risques-clés de manière indépendante en tenant compte du contexte général.

Diversité des risques potentiels

La gestion des risques financiers englobe les risques liés aux prix de l'énergie, aux prix des certificats, aux taux de change, aux taux d'intérêt, aux cours boursiers, aux crédits et aux liquidités.

Il s'agit principalement de risques de fluctuation. Les risques opérationnels sont quant à eux généralement liés à des événements. En font notamment partie les risques concernant la réglementation, le droit, les infrastructures, les technologies de l'information, le savoir-faire, la communication, les modèles utilisés et les processus.

Méthodes d'évaluation

La gestion des risques financiers repose sur des méthodes d'évaluation standardisées éprouvées. Celle des risques opérationnels s'appuie sur les estimations effectuées avec des instruments professionnels, en collaboration avec les spécialistes, concernant l'importance des dommages encourus et les probabilités de survenance de ces dommages ; elle peut également s'appuyer sur les données historiques relatives aux sinistres.

Pilotage et suivi

Les risques financiers sont principalement pilotés à l'aide de limites VaR (value at risk). En outre, les risques liés aux situations de marché extraordinaires sont circonscrits grâce à la mise en place complémentaire de limites de position absolues. Les autres risques sont pilotés par le biais de mesures individuelles visant à réduire leur probabilité de survenance ou bien l'importance des dommages potentiels. Le respect des différentes limites et la mise en œuvre des mesures font l'objet d'un suivi régulier, dont les résultats sont communiqués aux organes compétents.

Corporate Governance

Introduction

Dans le domaine du gouvernement d'entreprise, le groupe FMB oriente systématiquement son action sur les normes posées par le Code suisse de bonne pratique. Il suit les prescriptions établies en la matière par le droit suisse des sociétés anonymes et a en outre inscrit les plus importants de ses principes et règles de Corporate Governance dans les statuts, dans les règlements d'organisation (société FMB et groupe), dans le code de conduite, ainsi que dans les règlements des comités du conseil d'administration. Ce dernier contrôle par ailleurs régulièrement tous ces documents et les adapte le cas échéant aux nouvelles exigences.

FMB communique en toute transparence sur l'ensemble des aspects importants du gouvernement d'entreprise, en particulier sur sa situation financière, sur sa structure organisationnelle et managériale et sur sa gestion des risques. A travers cette approche, il vise deux objectifs: d'une part permettre à ses actionnaires de prendre leurs décisions de placement en toute connaissance de cause en leur fournissant une image aussi complète que possible le concernant; et d'autre part assurer, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes (actionnaires, clients, collectivités publiques et collaborateurs), une gestion d'entreprise durable, réglementaire et axée sur la valeur de l'entreprise en établissant un juste équilibre entre direction et contrôle, ce qui contribuera à favoriser l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

La structure organisationnelle et managériale de FMB se fonde sur le principe de l'attribution claire des responsabilités. Elle est en outre définie de façon à empêcher toute concentration unilatérale de compétences et tout conflit d'intérêt. Ainsi, les fonctions de président du conseil d'administration et de président de la direction d'entreprise sont séparées. De plus, le conseil d'administration se compose exclusivement de membres indépendants, c'est-à-dire n'exerçant aucune fonction exécutive au sein de FMB, et ses nouveaux membres sont présentés de manière individuelle à l'élection par l'assemblée générale. Par ailleurs, FMB n'a jamais émis qu'un seul type d'action, sans restriction de droit de vote: lors de l'assemblée générale, chaque action donne droit à une voix. Enfin, le Conseil-exécutif du canton de Berne, qui représente l'actionnaire majoritaire de FMB, a déclaré à plusieurs reprises qu'il se comportait à l'égard de l'entreprise comme n'importe quel autre actionnaire et, plus particulièrement, qu'il n'entendait pas user de sa position d'actionnaire, ni de sa repré-

sentation au sein du conseil d'administration, pour servir sa politique énergétique (voir par exemple la réponse à la motion Grunder du 12 décembre 2007).

FMB dispose d'un système de contrôle étendu et efficace. Sa structure organisationnelle assure l'indépendance de ses organes de contrôle internes. L'action de ces organes est complétée par un dispositif de gestion des risques et des garanties à la fois systématique et commun à l'ensemble du groupe. Ce dispositif garantit que la direction d'entreprise puisse détecter les risques précocement et ordonner toutes les mesures nécessaires à temps, étant précisé que l'évaluation des risques se fait sur la base d'une carte des risques établie pour le groupe et périodiquement adaptée aux nouveaux développements. Dernier élément, qui a lui aussi toute son importance: l'ensemble des unités organisationnelles, des sociétés du groupe, mais aussi des collaborateurs, sont dotés d'un sens développé des responsabilités, que FMB s'emploie à encourager de manière ciblée et qui est une composante centrale de la culture de l'entreprise.

Plus que jamais conscient qu'il ne pourra pérenniser son succès qu'en assumant ses responsabilités vis-à-vis de la société et de l'environnement, le groupe FMB a introduit le 1^{er} janvier 2009 un code de conduite applicable à tous ses collaborateurs ainsi qu'à tous les membres de ses différents organes. Ce code contient les recommandations et règles contraignantes à observer pour avoir une conduite à la fois irréprochable et digne de confiance. Il est complété par des instructions détaillées sur des thèmes spécifiques.

Le présent rapport de gouvernement d'entreprise a été établi en conformité avec les dernières exigences de la directive de la SIX Swiss Exchange (SIX) en matière de Corporate Governance.

Les informations présentées ici se rapportent à la situation au 31 décembre 2010. Les changements importants décidés ou intervenus entre cette date et l'impression du présent rapport sont mentionnés au point 10.

1 Structure et actionnariat du groupe

Structure opérationnelle du groupe

Conduite du groupe Kurt Rohrbach	Finances et services Beat Grossenbacher	Réseaux Suzanne Thoma	Energie Suisse Hermann Ineichen	Energie Int. et commerce Samuel Leupold
BKW Deutschland GmbH	Arnold AG › NetLeit AG	Centrale biomasse Otefingen SA	BKW Balance GmbH	
BKW FMB Participations SA	BKW ISP AG › Elektro Feuz AG › inelectro sa BKW Übertragungsnetz AG	Elektrizitätswerk Grindelwald AG	BKW Energie GmbH	
		Energie Utzenstorf AG	BKW Energie Dörpen Beteiligungs-GmbH	
		Erdgas Thunersee AG	BKW FMB Energie Österreich GmbH	
		EWB Energie AG	BKW Energie Wilhelmshaven Beteiligungs-GmbH	
		Kraftwerke Kander Alp AG	BKW erneuerbare Energien GmbH	
		Kraftwerke Milibach AG	BKW Handel AG › BKW enex AG	
		Onyx Energie Mittelland AG › Elektrizitätswerke Wynau AG › Onyx Energie Dienste AG › Onyx Energie Netze AG › Onyx Energie Produktion AG	BKW Italia S.p.A. › Bradano Energia S.r.l. › Electra Italia S.p.A. › Idroelettrica Lombarda S.r.l. › Luminosa S.r.l. › Termoelettrica Veneta S.r.l. › Volturino Wind S.r.l.	
		Simmentaler Kraftwerke AG	BKW Dubener Platte Wind GmbH	
		Société des forces électriques de la Goule SA	BKW FMB Borkum West II Beteiligungs-GmbH	
		sol-E Suisse AG › Holzwärme Grindelwald AG › Regionaler Wärmeverbund AG Heimberg-Steffisburg › TW Energie AG › Bioenergie Bätterkinden AG › Juvent SA	BKW Wind Service GmbH	
		Kraftwerk Utzenstorf AG		

Périmètre de consolidation de BKW FMB Energie SA

Le périmètre de consolidation de BKW FMB Energie SA ne comprend que des sociétés qui ne sont pas cotées en Bourse. Les participations de BKW FMB Energie SA dans les différentes sociétés consolidées par intégration globale sont mentionnées ci-dessous. Le taux de participation équivaut dans tous les cas

à la part du capital et à la part des voix. La liste complète des participations figure aux pages 66 à 68 du rapport financier.

Participations consolidées par intégration globale de BKW FMB Energie SA et des sociétés du groupe

Société	Siège	Capital-actions/capital social, en millions (monnaie)	Taux de participation en %
Arnold AG	Selzach	0,5 (CHF)	86,0
BEBAG Bioenergie Bätterkinden AG	Bätterkinden	0,1 (CHF)	56,0
Centrale biomasse Otelfingen SA	Otelfingen	0,5 (CHF)	50,0
BKW Balance GmbH	Wiesbaden (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW Deutschland GmbH	Wiesbaden (D)	0,1 (EUR)	100,0
BKW Dubener Platte Wind GmbH	Wiesbaden (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW Energie Dörpen Beteiligungs-GmbH	Wiesbaden (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW Energie GmbH	Wiesbaden (D)	1 (EUR)	100,0
BKW Energie Wilhelmshaven Beteiligungs-GmbH	Wiesbaden (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW enex AG	Berne	15 (CHF)	100,0
BKW Erneuerbare Energien GmbH	Wiesbaden (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW FMB Participations SA	Berne	50 (CHF)	100,0
BKW FMB Borkum West II Beteiligungs GmbH	Wiesbaden (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW FMB Energie Österreich GmbH	Vienne (A)	0,05 (EUR)	100,0
BKW Handel AG	Berne	7,5 (CHF)	100,0
BKW ISP AG	Ostermundigen	0,9 (CHF)	100,0
BKW Italia S.p.A.	Milan (I)	13,4 (EUR)	100,0
BKW Übertragungsnetz AG	Berne	40 (CHF)	100,0
BKW Wind Service GmbH	Wiesbaden (D)	0,03 (EUR)	100,0
Bradano Energia S.r.l.	Milan (I)	0,01 (EUR)	100,0
Electra Italia S.p.A.	Milan (I)	1 (EUR)	80,1
Elektrizitätswerk Grindelwald AG	Grindelwald	0,55 (CHF)	92,1
Elektrizitätswerke Wynau AG	Langenthal	0,1 (CHF)	100,0
Elektro Feuz AG	Grindelwald	0,1 (CHF)	66,0
Energie Utzenstorf AG	Utzenstorf	1 (CHF)	100,0
Erdgas Thunersee AG	Interlaken	6,9 (CHF)	66,7
EWR Energie AG	Schattenhalb	2 (CHF)	100,0
Holzwärme Grindelwald AG	Grindelwald	2,5 (CHF)	90,7
Idroelettrica Lombarda S.r.l.	Milan (I)	25,43 (EUR)	100,0
inelectro sa	Porrentruy	0,5 (CHF)	100,0
Juvent SA	Berne	0,1 (CHF)	65,0
Kraftwerk Utzenstorf AG	Utzenstorf	0,1 (CHF)	100,0
Kraftwerke Kander Alp AG	Kandersteg	2,5 (CHF)	60,0
Kraftwerke Milibach AG	Wiler (Lötschen)	1 (CHF)	80,0
Luminosa S.r.l.	Milan (I)	0,1 (EUR)	94,0
NetLeit AG	Viège	0,1 (CHF)	67,0
Onyx Energie Dienste AG	Langenthal	2 (CHF)	100,0
Onyx Energie Mittelland AG	Langenthal	10,5 (CHF)	100,0
Onyx Energie Netze AG	Langenthal	10,5 (CHF)	100,0
Onyx Energie Produktion AG	Langenthal	3 (CHF)	100,0
Regionaler Wärmeverbund AG Heimberg-Steffisburg (REWAG)	Heimberg	2,5 (CHF)	51,0
Simmentaler Kraftwerke AG	Erlenbach i. S.	7,31 (CHF)	83,9
Société des forces électriques de la Goule SA	Saint-Imier	3,5 (CHF)	80,8
sol-E Suisse SA	Berne	30 (CHF)	100,0
Termoelettrica Veneta S.r.l.	Milan (I)	0,11 (EUR)	100,0
TW Energie AG	Berne	0,4 (CHF)	75,0
Volturino Wind S.r.l.	Verbania (I)	0,03 (EUR)	100,0

Actionnaires principaux

en %	Participation au 31.12.2010	Participation au 31.12.2009
Canton de Berne	52,54	52,54
E.ON Energie AG	7,03	20,99
Groupe E SA	10,00	4,99
BKW FMB Energie SA et sociétés du groupe	9,99	1,41

Déclarations effectuées en vertu de la LBVM au cours de l'exercice sous revue:

Dans l'objectif de racheter conjointement les actions BKW FMB Energie SA détenues par E.ON Energie AG, Groupe E SA et BKW FMB Energie SA ont constitué un groupe au sens de l'art. 20, al. 3, LBVM représentant 6,4% des droits de vote. Ce groupe a fait l'objet d'une déclaration.

BKW FMB Energie SA a racheté à E.ON Energie AG 8,96% des actions (et droits de vote) BKW FMB Energie SA, et Groupe E SA 5,01%. Les deux sociétés ont ensuite dissous le groupe qu'elles avaient constitué. Cette dissolution, de même que les changements intervenus au niveau des pourcentages d'actions (et de droits de vote) détenus par E.ON Energie AG, Groupe E SA et BKW FMB Energie SA suite au rachat d'actions mentionné, ont eux aussi été déclarés.

Par ailleurs, E.ON Energie AG a accordé à BKW FMB Energie SA une option d'achat portant sur les 7,03% d'actions (et droits de vote) BKW FMB Energie SA encore en sa possession et devant être exercée en nature d'ici au 30 septembre 2011. Les actions sous-jacentes à cette option ont été déclarées comme positions d'achat par BKW FMB Energie SA et comme positions de vente par E.ON Energie AG. Si BKW FMB Energie SA n'exerce par l'option, elle disposera, sous certaines conditions, d'un droit de préemption sur ces actions. Aucun prix d'achat n'a cependant été fixé à cet égard.

Participations croisées

Il existe une participation croisée entre BKW FMB Energie SA et Groupe E SA: BKW FMB Energie SA détient 10% (687 500 actions) des droits de vote et du capital de Groupe E SA; Groupe E SA détient également de son côté 10% (5 280 000 actions) des droits de vote et du capital de BKW FMB Energie SA.

2 Structure du capital

Capital

Le capital-actions de FMB, qui s'élève à 132 millions de CHF, est divisé en 52 800 000 actions nominatives entièrement libérées, d'une valeur nominale de 2,50 CHF chacune. Les actions sont cotées à la SIX Swiss Exchange et à la BX Berne eXchange. La société ne dispose ni de capital autorisé, ni de capital conditionnel. Elle n'a émis ni bons de participation, ni bons de jouissance.

Modifications du capital

Evolution des fonds propres au cours des trois derniers exercices

en milliers de CHF	2010	2009	2008
Bénéfice au bilan	404 477	356 686	188 543
Emploi du bénéfice au bilan:			
› Distribution de dividendes	132 000 ³	132 000 ²	121 400 ¹
› Report à nouveau	272 477	224 686	67 103

¹ 2,30 CHF par action d'une valeur nominale de 2,50 CHF

² 2,50 CHF par action d'une valeur nominale de 2,50 CHF

³ 2,50 CHF par action d'une valeur nominale de 2,50 CHF (sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale)

Les comptes de la société FMB ont été établis en conformité avec les prescriptions en matière de présentation des comptes du Code suisse des obligations.

Composition des fonds propres à la date de clôture du bilan

en milliers de CHF	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008
Capital-actions	132 000	132 000	132 000
Réserve issue d'apports de capital	35 000	35 000	35 000
Réserve légale générale	37 560	37 560	37 560
Réserve pour actions propres	371 331	83 201	96 224
Réserves libres	281 569	569 699	556 676
Bénéfice au bilan	404 477	356 686	188 543
Total	1 261 937	1 214 146	1 046 003

Actions

Les 52 800 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de 2,50 CHF chacune, sont toutes entièrement libérées. Toutes confèrent les mêmes droits. Lors de l'assemblée générale, chaque action représentée donne droit à une voix. La société renonce à imprimer et à délivrer des titres pour les actions nominatives. Tout actionnaire peut cependant demander à recevoir gratuitement une attestation pour ses actions.

Restrictions de transfert et inscription des nommées

Les actions nominatives de FMB ne peuvent être transférées que par cession ou conformément aux dispositions de la loi fédérale sur les titres intermédiaires. Toute cession doit être annoncée à FMB. L'inscription d'un acquéreur d'actions au registre des actions peut être refusée par la société dans les cas suivants:

- › lorsque l'acquisition entraîne la détention directe ou indirecte de plus de 5% de l'ensemble du capital-actions par une personne physique ou morale ou par une société de personnes; cette restriction s'applique également aux personnes morales, aux sociétés de personnes, aux associations de personnes et aux exploitations en main commune qui sont liées d'une quelconque manière, qui procèdent ensemble ou qui se sont mises d'accord pour acquérir les actions;
- › lorsque l'acquéreur ne déclare pas expressément avoir acheté les actions en son propre nom et pour son propre compte.

Ces restrictions de transfert ont été introduites par décision de l'assemblée générale le 21 juin 2002 et s'appliquent à toutes les actions acquises après cette date.

La société ne procède à aucune inscription de nommée.

Emprunts convertibles et options

La société n'a pas d'emprunt convertible en cours et n'a émis aucune option.





Heinz Tschanz, retraité et restaurateur de voitures de collection, Hellsau

Je démonte mes vieilles guimbardes jusqu'au dernier boulon et les reconstruis pièce après pièce. Lorsque je tourne la clé de contact et qu'elles démarrent avec **énergie**, mon cœur bondit de joie. Et c'est aussi le cœur battant qu'un couple de jeunes mariés prend parfois place sur la banquette arrière.

- Heinz Tschanz a 66 ans et habite avec sa compagne à Hellsau dans une maison en bois de plus de 160 ans qu'il a lui-même rénover. Cet ancien directeur commercial d'un garage automobile a transformé l'écurie attenante en atelier. Il possède cinq cabriolets Ford de plus de 40 ans qu'il a restaurés avec soin. Son passe-temps ne lui permet plus d'envisager la vie sans électricité. Et pourtant, dans sa jeunesse, il a souvent dû utiliser une lanterne lors des pannes de courant.

3 Conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration se compose exclusivement de membres indépendants et n'appartenant pas à l'exécutif de la société. En d'autres termes, aucun membre actuel du conseil d'administration n'appartient, ni n'a appartenu simultanément durant les trois derniers exercices, à la direction d'entreprise de BKW FMB Energie SA ou à la direction d'une société du groupe.

Membres

Urs Gasche, avocat (1955, CH)

Urs Gasche exerce comme avocat indépendant à Berne. Il est en outre président du conseil d'administration de la Société des Salines Suisses du Rhin réunies, Schweizerhalle. De 2002 à mi-2010, il était directeur des finances au Conseil-exécutif du canton de Berne. De par ce mandat, et jusqu'à l'assemblée générale 2010, il siégeait au conseil d'administration de FMB en qualité de représentant délégué de l'Etat. Avant son élection au Conseil-exécutif, Urs Gasche exerçait comme avocat indépendant à Berne

→ Fonctions: président du CA, président du comité de nomination et de rémunération, président suppléant du comité de contrôle → Membre du CA depuis 2002 → Fin du mandat: 2011

Antoinette Hunziker-Ebnetter, lic. ès sc. éco. HSG (1960, CH)

Antoinette Hunziker-Ebnetter est CEO et vice-présidente du conseil d'administration de la société Forma Futura Invest SA, Zurich. Elle est en outre membre du conseil d'administration de l'Assurance immobilière du canton de Berne. De 2002 à 2005, elle a dirigé l'unité Trading and Sales de la banque Julius Bär à Zurich, dont elle était parallèlement membre de la direction. Auparavant, elle a travaillé pour la Bourse suisse SWX Swiss Exchange, puis a été présidente du SWX Group, Zurich, et CEO de virt X, Londres.

→ Fonctions: vice-présidente du CA, présidente du comité de contrôle → Membre du CA depuis 2006 → Fin du mandat: 2011

Ulrich Sinzig, avocat (1943, CH)

Jusqu'à son départ en retraite fin 2008, Ulrich Sinzig était directeur de Aare Seeland mobil AG, Langenthal.

→ Fonctions: membre du CA, président suppléant du comité de nomination et de rémunération → Membre du CA depuis 1992 → Fin du mandat: 2011

Barbara Egger-Jenzer, avocate (1956, CH)

Barbara Egger-Jenzer est membre du Conseil-exécutif du canton de Berne, au sein duquel elle assume la fonction de directrice des travaux publics, des transports et de l'énergie. De par ce dernier mandat, elle est également membre des conseils d'administration de BLS SA et BLS Netz AG. Avant son élection au Conseil-exécutif en 2002, elle a exercé en tant qu'avocate indépendante à Berne.

→ Fonctions: membre du CA, membre du comité de nomination et de rémunération, représentante du canton de Berne → Membre du CA depuis 2002 → Fin du mandat: 2011

Philippe Viridis, ingénieur électricien EPF (1948, CH)

Philippe Viridis est depuis 2009 délégué du conseil d'administration et directeur général de Groupe E, Fribourg. Il est également président des conseils d'administration de Groupe E Connect SA et de Cisel Informatique SA ainsi que vice-président des Forces Motrices Hongrin-Léman SA, de Swiss Hydrogen Power SHP SA, Fribourg, de Capital Risque Fribourg SA et de Frigaz SA. Il est en outre membre du conseil d'administration des Forces Motrices de Conches S.A., de EWEMAG, de EW JAUN ENERGIE SA et de Belenos Clean Power Holding AG. Avant d'être élu délégué du conseil d'administration, Philippe Viridis était directeur général de Groupe E et directeur général de EEF.Ensa SA jusqu'en 2006.

→ Fonction: membre du CA → Membre du CA depuis 2003 → Fin du mandat: 2011

Marc-Alain Affolter, ingénieur HES (1952, CH)

Marc-Alain Affolter est président du conseil d'administration et CEO de Affolter Holding S.A., Malleray, groupe spécialisé dans la fabrication de composants horlogers et mécaniques. Jusqu'en 1985, il a travaillé comme ingénieur en développement dans différentes entreprises.

→ Fonctions: membre du CA, membre du comité de contrôle → Membre du CA depuis 2007 → Fin du mandat: 2011

Georges Bindschedler, docteur en droit, avocat et notaire (1953, CH)

Georges Bindschedler est administrateur professionnel et entrepreneur indépendant. Il fait partie des conseils d'administration de Merz & Benteli AG, Niederwangen BE (délégué), de Kubo Tech AG, Effretikon (président), de Lüthi Holding AG, Berthoud

(président), de Helvetic Trust Estates SA, Berne (vice-président), de Solvalor fund management S.A., Lausanne, et de ITAG Vermögensverwaltung AG, Bâle. Il est en outre président du conseil de la Haute école spécialisée bernoise et de plusieurs fondations d'utilité publique. De 1985 à 2002, Georges Bindschedler était délégué du conseil d'administration et CEO de von Graffenried Holding SA, Berne. Auparavant, il a travaillé pour un cabinet d'avocats ainsi que pour une banque.

→ Fonction: membre du CA → Membre du CA depuis 2007 → Fin du mandat: 2011

Eugen Marbach, professeur, docteur en droit et avocat (1955, CH)

Eugen Marbach est avocat indépendant à Berne depuis 1985. Depuis 1987, il enseigne régulièrement à l'Université de Berne, où il officie comme professeur au sein de l'Institut de droit économique depuis 1993. Depuis 2005, il coédite en outre la «Revue du droit de la propriété intellectuelle, de l'information et de la concurrence».

→ Fonction: membre du CA → Membre du CA depuis 2007 → Fin du mandat: 2011

Hartmut Geldmacher, économiste d'entreprise (1955, D)

Hartmut Geldmacher est membre du comité directeur et directeur du travail de la société E.ON Energie AG, Munich, ainsi que président de la direction de E.ON Kraftwerke GmbH, Hanovre. De 2000 à 2006, il a été chef du personnel de E.ON Energie AG, dont il est devenu membre du comité directeur en 2002. Auparavant, il a exercé diverses fonctions de conduite au sein de Preussen Elektra AG, Hanovre.

→ Fonction: membre du CA → Membre du CA depuis 2009 → Fin du mandat: 2011

Beatrice Simon-Jungi, économiste d'entreprise (1960, CH)

Beatrice Simon-Jungi est directrice des finances au Conseil-exécutif du canton de Berne. Avant son élection au Conseil-exécutif à la mi-2010, elle faisait partie du conseil communal de Seedorf, d'abord en tant que conseillère à partir de 1995, puis en tant que maire à partir de 2003. Elle était en outre membre du Grand Conseil du canton de Berne depuis 2006. Avant 1995, Beatrice Simon-Jungi était directrice du marketig au sein d'une PME.

→ Fonctions: membre du CA, représentante du canton de Berne
→ Membre du CA depuis 2010 → Fin du mandat: 2011

Attributions

Conformément au droit suisse des sociétés anonymes et à l'art. 19 des statuts, le conseil d'administration exerce la haute direction de la société ainsi que la haute surveillance des organes de celle-ci. Il a pouvoir de décision dans tous les domaines qui ne relèvent pas des compétences d'un autre organe en vertu de la loi ou du règlement d'organisation, en application de l'art. 20 des statuts.

Election et durée du mandat

L'art. 21 des statuts stipule que le conseil d'administration de FMB est composé de neuf à treize membres (onze membres actuellement). En vertu de l'art. 762 CO, il confère au canton de Berne le droit de déléguer jusqu'à deux représentants au sein dudit conseil. Ces représentants sont actuellement M^{mes} Barbara Egger-Jenzer et Beatrice Simon-Jungi, toutes deux membres du Conseil-exécutif du canton de Berne. Les autres membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale, collectivement pour ce qui concerne les membres en place et individuellement pour ce qui concerne les nouveaux membres.

La durée du mandat des membres élus par l'assemblée générale est de quatre ans. Ces membres sont rééligibles. Pour les représentants délégués par le canton de Berne sur la base de l'art. 762 CO, la durée du mandat est fixée par le Conseil-exécutif du canton de Berne. Le mandat d'un membre du conseil d'administration prend fin au plus tard l'année civile au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Au cours de l'exercice sous revue, MM. Fritz Kilchenmann et Dirk Steinheider ont quitté leurs fonctions respectives de président et membre du conseil d'administration. M^{me} Beatrice Simon-Jungi a été désignée comme nouvelle représentante du canton de Berne et de l'Etat au sein de ce conseil, dont M. Urs Gasche a par ailleurs pris la présidence en remplacement de M. Fritz Kilchenmann à compter de la mi-2010 suite à son élection lors de l'assemblée générale 2010.

Organisation interne

L'organisation interne du conseil d'administration est régie dans les statuts et dans le règlement d'organisation. Hormis celles de président et de vice-président, aucune fonction particulière n'est définie. Le secrétaire ne doit pas nécessairement être membre

du conseil d'administration. Les membres de la direction d'entreprise ainsi que MM. Matthias Kaufmann (secrétaire général et secrétaire du conseil d'administration) et Martin Pfisterer (chef Communication et marketing Groupe) sont présents lors des réunions du conseil d'administration. Au cours de l'exercice 2010, le conseil d'administration a tenu neuf réunions.

Comités

Le conseil d'administration est assisté par deux comités permanents: le comité de contrôle et le comité de nomination et de rémunération. Il peut à tout moment constituer d'autres comités chargés d'affaires individuelles importantes, telles qu'un gros investissement, une alliance ou une coopération. Les membres de ces comités ad hoc sont élus par lui et ont généralement pour tâche d'examiner plus en détail certaines de ses affaires et de l'assister dans ses fonctions de surveillance.

Les attributions et l'organisation du comité de contrôle et du comité de nomination et de rémunération sont régies par les art. 9 et 10 du règlement d'organisation et par les règlements, approuvés par le conseil d'administration, relatifs à ces deux comités.

Comité de contrôle

Membres

Antoinette Hunziker-Ebnetter, présidente
Urs Gasche, président suppléant
Marc-Alain Affolter

En principe, le président de la direction d'entreprise, les chefs des unités Finances et controlling, Corporate Accounting et Révision interne ainsi qu'un représentant de l'organe de révision externe assistent également aux réunions du comité de contrôle. Le règlement du comité de contrôle prévoit au moins quatre réunions ordinaires par an. Au cours de l'exercice 2010, le comité de contrôle a tenu quatre réunions et n'a fait appel à aucun consultant externe.

Missions

- › discuter les comptes annuels et semestriels de la société et du groupe avec l'unité Révision interne, l'organe de révision externe et des représentants de la direction d'entreprise; en fonction de ce qui ressort des discussions, émettre une recommandation à l'attention du conseil d'administration;
- › discuter les changements importants relatifs à la présentation des comptes, les positions extraordinaires figurant dans les comptes ainsi que les modifications en matière de publication avec l'unité Révision interne, l'organe de révision externe et des représentants de la direction d'entreprise; en fonction de ce qui ressort des discussions, émettre une recommandation à l'attention du conseil d'administration;
- › évaluer l'organisation et l'efficacité des procédures de contrôle internes, le respect des normes (compliance), l'activité et les prestations de l'organe de révision externe, ainsi que sa collaboration avec l'unité Révision interne de la société; informer le conseil d'administration des résultats de l'évaluation et, si nécessaire, lui proposer des mesures;
- › évaluer l'indépendance de l'organe de révision externe ainsi que la compatibilité de son activité de contrôle avec ses éventuels mandats de conseil; informer le conseil d'administration des résultats de l'évaluation et, si nécessaire, lui proposer des mesures;
- › préparer, à l'attention du conseil d'administration, l'élection ou la révocation de l'organe de révision externe, du réviseur du groupe et/ou du chef de l'unité Révision interne de la société;
- › discuter la qualité de la comptabilité et des rapports financiers sur la base de l'évaluation effectuée par l'unité Révision interne et par l'organe de révision externe; en fonction de ce qui ressort des discussions, émettre une recommandation à l'attention du conseil d'administration;
- › discuter la situation en matière de risques au moment de la clôture des comptes ainsi que lors de l'établissement du budget et des plans à moyen terme; évaluer les propositions de modification portant sur la politique de risque approuvée par le conseil d'administration;
- › rendre compte régulièrement au conseil d'administration de ses propres activités et résultats.

Attributions

- › approbation des décomptes pour les crédits autorisés par le conseil d'administration, avec l'obligation de rapporter à ce dernier les dépassements exceptionnels de crédit;
- › convocation du chef de l'unité Révision interne aux réunions du comité de contrôle;
- › contact direct du président et des membres du comité de contrôle avec l'unité Révision interne et l'organe de révision externe, ainsi qu'avec le président de la direction d'entreprise;
- › fixation, avec valeur de décision définitive, des rémunérations pour la révision interne et externe.

Comité de nomination et de rémunération

Membres

Urs Gasche, président

Ulrich Sinzig, président suppléant

Barbara Egger-Jenzer

Le président de la direction d'entreprise assiste lui aussi aux réunions et y dispose d'un droit d'expression.

Conformément à son règlement, le comité de nomination et de rémunération se réunit aussi souvent que l'exigent les affaires, mais au moins une fois par an. Au cours de l'exercice 2010, il a tenu cinq réunions et fait appel à un consultant externe pour l'évaluation d'un nouveau membre de la direction d'entreprise.

Missions

- › élaborer, à l'attention du conseil d'administration, les principes de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction d'entreprise;
- › élaborer, à l'attention du conseil d'administration, les principes de sélection des candidats à l'élection ou à la réélection au conseil d'administration;
- › planifier la succession aux échelons du conseil d'administration et de la direction d'entreprise;
- › gérer les affaires liées aux élections et aux rémunérations aux échelons du conseil d'administration et de la direction d'entreprise.

Attribution

- › fixation, avec valeur de décision définitive, des salaires des membres de la direction d'entreprise, obligation étant faite d'en informer le conseil d'administration.

Délégation de compétences à la direction d'entreprise

Selon l'art. 20 des statuts, le conseil d'administration a délégué la gestion de la société à la direction d'entreprise et fixé les compétences de celle-ci dans le règlement d'organisation. La direction d'entreprise se compose des cinq chefs de secteur d'activité, Kurt Rohrbach assumant la présidence en plus de la conduite de son secteur d'activité. En 2010, la direction d'entreprise s'est réunie environ toutes les deux semaines.

Sous réserve des compétences de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de ses comités, la direction d'entreprise assure la gestion de FMB. Elle peut déléguer des activités et attributions dans la limite de ses propres compétences. Elle prépare en outre les affaires relevant de la compétence décisionnelle des organes supérieurs.

Compétences de la direction d'entreprise

- › élaborer, contrôler et appliquer la stratégie globale, la stratégie commerciale générale, les plans d'entreprise et de groupe (objectifs) ainsi que les actions en découlant (programmes de travaux, projets);
- › suivre et coordonner l'évolution générale de la société et du groupe, la marche des affaires dans les unités d'organisation et les sociétés du groupe directement subordonnées ainsi que les projets importants;
- › prendre les décisions relatives aux projets relevant des activités principales opérationnelles, notamment en matière de construction, d'extension ou de maintenance d'installations de production, de transport et de distribution d'énergie électrique, de prise d'engagements ou de versement de contributions concernant de telles installations, et approuver les crédits pour les dépenses et engagements correspondants, jusqu'à concurrence de 16 millions de CHF pour les projets prévus au plan financier et jusqu'à concurrence de 8 millions de CHF pour les projets imprévus;
- › prendre les décisions relatives aux projets ne relevant pas des activités principales opérationnelles, et approuver les crédits

pour les dépenses et engagements correspondants, jusqu'à concurrence de 8 millions de CHF par cas pour les projets prévus au plan financier et jusqu'à concurrence de 4 millions de CHF pour les projets imprévus;

- › prendre les décisions relatives à l'achat et la vente d'immeubles jusqu'à concurrence de 16 millions de CHF pour les projets prévus au plan financier et jusqu'à concurrence de 8 millions de CHF pour les projets imprévus;
- › décider de la souscription de capital-actions et de la prise ou de l'augmentation de participations dans des sociétés dont le but correspond aux activités principales opérationnelles de FMB jusqu'à concurrence de 4 millions de CHF par cas;
- › décider de la souscription de capital-actions et de la prise ou de l'augmentation de participations dans des sociétés dont le but ne correspond pas aux activités principales opérationnelles de FMB jusqu'à concurrence de 500 000 CHF par cas;
- › prendre les décisions concernant l'adjudication de travaux et de fournitures;
- › prendre la décision d'intenter un procès ou de soumettre un litige à l'arbitrage et approuver les transactions correspondantes lorsque la valeur du litige n'excède pas 8 millions de CHF;
- › décider de la souscription d'emprunts à long terme jusqu'à concurrence de 50 millions de CHF;
- › sélectionner mais aussi veiller au perfectionnement et à la relève des chefs d'unité commerciale ainsi que des experts techniques et spécialistes de projets seniors (cadres du niveau de fonction 2);
- › fixer les salaires et rémunérations des membres de la direction d'entreprise élargie, des chefs d'unité commerciale, de division et de délégation régionale, ainsi que des personnes occupant des fonctions spécialisées et des fonctions de projets correspondantes (cadres des niveaux de fonction 2 et 3);
- › approuver les contrats de fourniture et de prélèvement d'énergie, ainsi que les engagements en découlant pendant toute leur durée, jusqu'à concurrence de 200 millions de CHF;
- › accorder des sûretés à montant et durée limités, y compris des garanties et des cautionnements, pour la société, les sociétés du groupe et les entreprises partenaires dont les charges annuelles sont garanties par les actionnaires, lorsque ces sûretés portent sur des opérations exécutées dans les limites du règlement des compétences;

› accorder des sûretés à durée illimitée, y compris des garanties et des cautionnements, pour la société, les sociétés du groupe et les entreprises partenaires dont les charges annuelles sont garanties par les actionnaires, lorsque ces sûretés doivent être fournies notamment dans le cadre de procédures d'adjudication, ou bien en faveur d'autorités publiques, d'entreprises investies de tâches souveraines ou d'une bourse d'électricité.

Chaque responsable de secteur d'activité s'est vu déléguer par la direction d'entreprise une partie des compétences liées aux projets qui lui sont spécifiques et a en outre la charge de préparer pour la direction d'entreprise les affaires stratégiquement importantes relevant de son champ de compétences. Par ailleurs, la direction d'entreprise est assistée par deux comités permanents, à savoir par le comité Marché suisse et par le comité Ressources, tous deux composés de membres de la direction d'entreprise et de la direction d'entreprise élargie. Le comité Marché Suisse de la direction d'entreprise a pour mandat d'assurer une présence cohérente du groupe FMB sur le marché suisse des réseaux et de l'énergie. Le comité Ressources de la direction d'entreprise est quant à lui chargé de garantir l'utilisation optimale des ressources humaines, informatiques et immobilières sur tous les secteurs d'activité.

De plus amples informations sur la direction d'entreprise figurent au point 4 ci-après.

Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la direction d'entreprise

La direction d'entreprise doit informer régulièrement le conseil d'administration des événements importants.

En règle générale, les affaires à soumettre au conseil d'administration sont préalablement discutées lors de la Conférence présidentielle entre le président du conseil d'administration et la direction d'entreprise.

Information du conseil d'administration par la direction d'entreprise

- › rapports réguliers sur les événements importants et le cours général des affaires;
- › rapport au printemps sur le bouclage de l'exercice précédent, puis à l'automne sur le bouclage du premier semestre de l'exercice en cours, avec à chaque fois une prévision du résultat annuel selon l'évolution des affaires;
- › en milieu d'année, plan à moyen terme pour les quatre exercices suivants puis, vers la fin de l'année, budget de l'exercice suivant pour approbation;
- › au printemps, rapports écrits notamment sur l'évolution des participations de FMB ainsi que sur la gestion des risques dans le négoce au cours de l'exercice précédent;
- › à chaque début d'exercice, rapport complet sur la gestion des risques;
- › la gestion des risques englobe l'identification et l'évaluation des risques, ainsi que la définition des mesures propres à les réduire.

Pour les risques à l'échelle du groupe, des audits sont régulièrement effectués dans le cadre de la gestion des garanties. La conduite générale de la gestion des risques incombe au comité de gestion des risques, présidé par un membre de la direction d'entreprise (Beat Grossenbacher). Au cours de l'exercice sous revue, ce comité a tenu six réunions et rapporté régulièrement à la direction d'entreprise. De plus amples informations sur la gestion des risques figurent à la page 34 du présent rapport.

Révision

Révision interne
Reto Umbricht

L'unité Révision interne présente des rapports trimestriels au comité de contrôle sur ses activités de révision, notamment sur le contrôle des opérations et des processus commerciaux au sein du groupe. Elle remet également au comité de contrôle un rapport annuel sur la révision des comptes de la société et sur des thèmes choisis par le comité de contrôle.

Organe de révision et réviseur du groupe
Ernst & Young SA, Berne



Marianne Buschauer, comptable et entraîneur de dog-frisbee, Münchenbuchsee

Dès que Jango voit le frisbee, il est prêt à bondir, c'est un concentré d'énergie. Travailler avec lui est un vrai bonheur! Ce sport est exigeant pour moi aussi: je dois lancer correctement pour que Jango ne se blesse pas en sautant. Nous formons une véritable équipe.

- Marianne Buschauer, 44 ans, vit avec son mari, son chien Jango, 8 ans, et deux chats dans un appartement à Münchenbuchsee. Pour pouvoir consacrer plus de temps au dog-frisbee, elle a réduit son activité de comptable. Elle fait attention à sa consommation d'électricité. Pour l'achat d'un nouvel appareil électrique, elle tient compte de l'efficacité énergétique et du mode veille. Elle n'imagine pas vivre sans électricité. Mais pour l'entraînement, sa propre énergie et celle de Jango suffisent, ainsi que quelques frisbees et beaucoup d'espace.

4 Direction d'entreprise



→ De dr. à g.: Beat Grossenbacher, Hermann Ineichen, Kurt Rohrbach, Samuel Leupold, Suzanne Thoma, Matthias Kaufmann*, Martin Pfisterer*, Corinne Montandon (secrétaire) * direction d'entreprise élargie

La direction d'entreprise se compose des cinq chefs de secteur d'activité. Kurt Rohrbach en assume la présidence.

Membres

Kurt Rohrbach, ingénieur électricien EPF (1955, CH)

Kurt Rohrbach a rejoint la société en 1980. Parallèlement à ses fonctions chez FMB, il est président de l'Association des entreprises électriques suisses (AES) et membre du Comité de l'Union du commerce et de l'industrie du canton de Berne. Jusqu'à la fin de l'année 2000, il a dirigé le secteur Energie de FMB.

→ Fonctions: président de la direction, chef du secteur d'activité Conduite du groupe → Membre de la direction depuis 1992

Beat Grossenbacher, mag. rer. pol. (1960, CH)

Beat Grossenbacher a intégré FMB en décembre 2008. Auparavant, il travaillait au sein du groupe Swisscom, les derniers temps comme suppléant du CFO et responsable de l'unité Treasury, Mergers & Acquisitions and Insurance.

→ Fonction: chef du secteur d'activité Finances et services → Membre de la direction depuis 2009

Suzanne Thoma, ingénieure chimiste EPF (1962, CH)

Suzanne Thoma a rejoint FMB en 2010. Jusqu'en 2009, elle dirigeait les activités de sous-traitance automobile du groupe WICOR. Auparavant, elle était CEO de ROLIC Technologies SA, une entreprise opérant dans le secteur des hautes technologies. Elle a en outre travaillé pour la société Ciba Spécialités Chimiques SA, au

sein de laquelle elle a occupé différents postes dans plusieurs pays.

→ Fonction: cheffe du secteur d'activité Réseaux → Membre de la direction depuis 2010

Hermann Ineichen, ingénieur électricien EPF et titulaire d'un MSC en énergie de l'EPFL (1957, CH)

Hermann Ineichen a rejoint FMB en 1996. Jusqu'à la fin de l'année 2000, il dirigeait l'unité commerciale Commerce. Auparavant, il était responsable de la division chargée des tarifs au sein des Forces motrices de la Suisse centrale SA (CKW).

→ Fonction: chef du secteur d'activité Energie Suisse → Membre de la direction depuis 2000

Samuel Leupold, ingénieur mécanicien EPF et titulaire d'un MBA (1970, CH)

Samuel Leupold a intégré FMB en 2006. Avant cela, il était responsable des ventes internationales au sein de l'unité d'affaires Grinding & Dispersion de la société Bühler AG, Uzwil. Encore auparavant, il a travaillé comme conseiller chez McKinsey & Company et occupé différents postes chez ABB Kraftwerke AG.

→ Fonction: chef du secteur d'activité Energie International et commerce
→ Membre de la direction depuis 2008

Au cours de l'exercice sous revue, M. Patrick Braun a quitté ses fonctions de chef du secteur d'activité Réseaux et de membre de la direction d'entreprise pour partir en retraite.

Le conseil d'administration a élu les chefs d'unité commerciale ci-après comme membres de la direction d'entreprise élargie. Ces derniers représentent directement les intérêts et les affaires de leur champ d'activité respectif auprès de la direction d'entreprise. Ils disposent à ce titre des droits d'expression et de proposition.

Matthias Kaufmann, avocat et titulaire d'un LL.M. de droit économique international (1957, CH)

Matthias Kaufmann est entré chez FMB en 1992. Avant cela, il était chef suppléant du Service de contrôle administratif du Conseil fédéral.

→ Fonction: secrétaire général → Membre de la direction élargie depuis 2000

Martin Pfisterer, docteur en droit, avocat, notaire et consultant en relations publiques (diplôme fédéral) (1949, CH)

Martin Pfisterer a rejoint FMB en 1987 après avoir travaillé à l'Office fédéral du développement territorial en tant que chef de section.

→ Fonction: chef Communication et marketing Groupe → Membre de la direction élargie depuis 2000

Contrats de management

FMB n'a délégué aucune fonction de management à des personnes extérieures au groupe.

5 Rémunérations, participations et prêts

Contenu et procédure de fixation

Les membres du conseil d'administration (hormis le président) reçoivent en rétribution de leur activité une indemnité annuelle fixe indépendante des résultats de l'entreprise, une indemnité forfaitaire pour leurs frais ainsi que des jetons de présence. Le président du conseil d'administration perçoit également une indemnité annuelle fixe et une indemnité forfaitaire pour ses frais. Il bénéficie en outre d'une indemnité pour son secrétariat et son infrastructure. Aucun jeton de présence ne lui est cependant versé.

Les indemnités fixes des membres du conseil d'administration sont fonction de la situation économique et des perspectives d'avenir de l'entreprise; elles tiennent compte également des indemnités pratiquées par des entreprises comparables du secteur de l'électricité. L'ensemble des rémunérations de ces mêmes membres sont contrôlées et adaptées par le comité de nomination et de rémunération de façon périodique (généralement tous les trois ans), avec le concours d'une société de conseil externe indépendante.

Les membres de la direction d'entreprise reçoivent en rétribution de leur activité une indemnité annuelle fixe dont le montant est défini de façon individuelle selon leurs fonctions et responsabilités, leur contribution aux résultats de l'entreprise, les conditions de rémunération en vigueur sur le marché de l'emploi pour des postes comparables aux leurs, ainsi que la situation économique et les perspectives d'avenir de l'entreprise. Chacun bénéficie également d'une part de participation aux résultats dont le montant varie chaque année en fonction des résultats commerciaux de l'entreprise et de ses performances individuelles, mais qui ne peut excéder 35% de son indemnité annuelle fixe. La somme des parts de participation aux résultats des membres de la direction d'entreprise ne peut excéder 25% de la somme de leurs indemnités fixes.

Une fois par an, le conseil d'administration détermine en outre le nombre d'actions FMB pouvant être achetées par ses membres et ceux de la direction d'entreprise, ainsi que le prix préférentiel et la période de blocage correspondants. En 2010, tous les membres du conseil d'administration et de la direction d'entreprise ont ainsi eu la possibilité d'acquérir au maximum 600 actions FMB à

un prix préférentiel. Ils sont cependant tenus de conserver les actions ainsi achetées pendant au moins trois ou cinq ans selon l'option choisie, cette obligation étant destinée à s'assurer qu'ils continuent d'œuvrer pour un accroissement durable de la valeur de l'entreprise.

Il n'existe aucune convention ni aucun plan prévoyant des indemnités de départ ou d'autres prestations ou avantages en faveur des membres sortants du conseil d'administration et de la direction d'entreprise.

Les rémunérations versées par FMB aux membres du conseil d'administration et de la direction d'entreprise, les participations détenues par ces membres dans la société et les éventuels crédits/prêts accordés à ces mêmes membres sont exposés en détail aux pages 76 à 79 du rapport financier, dans l'annexe aux comptes annuels, avec ventilation par éléments en fonction des exigences légales.

6 Droits de participation des actionnaires

Les dispositions présentées ci-dessous sont tirées des statuts de FMB. Les statuts actuels seront envoyés gratuitement à tout actionnaire qui en fera la demande.

Limitation et représentation des droits de vote

Seules les personnes inscrites au registre des actions de la société comme actionnaires ayant droit de vote peuvent exercer les droits correspondants. Il n'existe aucune restriction du droit de vote pour les actionnaires au sein de l'assemblée générale.

Les actionnaires ayant droit de vote peuvent représenter eux-mêmes leurs actions au sein de l'assemblée générale ou les faire représenter par un autre actionnaire, par un membre d'un des organes de la société ou par une personne indépendante désignée par la société dans la convocation à l'assemblée générale. La représentation par d'autres personnes est par contre exclue.

Les collectivités de droit public, les personnes morales et les sociétés commerciales sont représentées soit par leurs organes, leurs associés ou leurs représentants légaux, soit par des mandataires munis d'une procuration écrite spéciale.

Chaque action inscrite au registre des actions avec droit de vote donne droit à une voix au sein de l'assemblée générale de FMB.

Quorums statutaires

Si la loi n'en dispose pas autrement, l'assemblée générale prend ses décisions à la majorité simple des voix exprimées. La majorité simple des voix exprimées est également suffisante pour assouplir ou annuler les restrictions concernant le transfert des actions nominatives.

Convocation de l'assemblée générale et inscriptions à l'ordre du jour

L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration vingt jours au moins avant la date de la réunion. L'assemblée générale peut également être convoquée à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant, au total, au moins 10% du capital-actions. La demande doit être faite par écrit et mentionner l'objet de la discussion et les propositions.

Des actionnaires détenant ensemble des actions représentant au total une valeur nominale d'au moins un million de CHF peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour jusqu'à 50 jours avant la date de l'assemblée générale.

Inscriptions au registre des actions

Pour qu'un actionnaire soit autorisé à participer à l'assemblée générale ou à s'y faire représenter, son nom doit figurer dans le registre des actions avec un droit de vote, au plus tard le dixième jour qui précède la date de l'assemblée générale.

7 Prises de contrôle et mesures de défense

8 Organe de révision

9 Politique d'information

Prises de contrôle et mesures de défense

En application de l'art. 32 de la loi sur les bourses (LBVM), FMB a relevé, dans l'art. 6 de ses statuts, à 49% le seuil à partir duquel un actionnaire est obligé de présenter une offre publique d'acquisition.

Il n'existe aucune convention ni aucun plan en faveur de membres du conseil d'administration et/ou de la direction d'entreprise en cas de prise de contrôle.

Organe de révision

Durée du mandat

L'organe de révision de FMB est élu chaque année. Depuis 1990, ce mandat est confié à la société Ernst & Young SA. Le mandat était à l'origine exercé par Neutra Fiduciaire SA, qui a été reprise par ATAG Ernst & Young SA. Depuis 2000, cette dernière porte le nom de Ernst & Young SA. M. Thomas Stenz est le réviseur responsable depuis 2006.

Honoraires

Au cours de l'exercice écoulé, les honoraires versés à l'organe de révision pour la réalisation, concernant FMB et ses sociétés consolidées, d'opérations de révision prescrites par la loi se sont élevés à 648 000 CHF. Les honoraires versés à ce même organe pour des prestations liées à la révision (notamment des prestations de contrôle non prescrites par la loi et des prestations de conseil en comptabilité) se sont élevés à 159 000 CHF, et ceux versés pour des prestations de conseil fiscal à 24 000 CHF.

Instruments d'information de l'organe de révision externe

La surveillance et le contrôle de l'organe de révision représentent une activité centrale du comité de contrôle (voir aussi point 3, Missions et attributions du comité de contrôle). Ce dernier tient quatre réunions ordinaires par an, auxquelles assiste également l'organe de révision avec droit d'expression correspondant. Au cours de l'exercice 2010, l'organe de révision a été présent aux quatre réunions tenues par le comité de contrôle.

L'organe de révision effectue une évaluation, à l'attention du comité de contrôle, des comptes annuels établis selon le Code des obligations ainsi que des comptes annuels et semestriels du groupe. Il doit à chaque fin d'année exposer à ce comité les principaux axes d'audit qu'il a décidé de suivre pour l'exercice

suivant et les raisons qui l'ont conduit à choisir ces axes précis. Le comité de contrôle doit approuver le plan d'audit ainsi exposé et charge occasionnellement l'organe de révision de contrôles spécifiques supplémentaires.

Le comité de contrôle évalue les prestations et l'indépendance de l'organe de révision tous les ans. S'agissant des prestations, il base son évaluation sur la qualité du reporting et des rapports d'audit, sur la mise en œuvre du plan d'audit approuvé par ses soins et sur la collaboration avec l'unité Révision interne. S'agissant de l'indépendance, il compare les honoraires budgétés pour l'activité d'audit de l'organe de révision à ceux budgétés pour ses prestations supplémentaires, et vérifie en outre en quoi consistent ces prestations supplémentaires.

Politique d'information

La société FMB s'attache à informer ses actionnaires et clients ainsi que le grand public et ses collaborateurs dans les meilleurs délais et de manière complète et transparente. Elle communique régulièrement aux médias les événements importants concernant ses activités. Au moins une fois par an, elle organise une conférence de presse de présentation des résultats. Les actionnaires reçoivent, en même temps que la convocation écrite à l'assemblée générale, une lettre aux actionnaires et un bon de commande pour le rapport de gestion. Ils reçoivent une autre lettre aux actionnaires, généralement semestrielle, qui résume la marche des affaires. Les informations susceptibles d'influencer les cours boursiers sont rendues publiques conformément aux dispositions de la législation boursière. Les communiqués de presse sont publiés sur Internet, à l'adresse www.bkw-fmb.ch, de même que des informations spécialement destinées aux actionnaires et aux investisseurs, en particulier les rapports de gestion et les résultats des assemblées générales.

10 Changements importants intervenus après le 31 décembre 2010

Changements organisationnels

FMB axe ses activités en Allemagne sur le renforcement de la production et le négoce. Dans ce cadre, l'entreprise a cédé sa société de distribution allemande, BKW Energie GmbH Deutschland, à Enovos Luxembourg S.A. avec effet au 1^{er} janvier 2011.

Changements aux postes-clés

Le conseil d'administration de BKW FMB Energie SA (FMB) propose à l'assemblée générale du 13 mai 2011 d'élire Ueli Dietiker comme membre du conseil d'administration. Ueli Dietiker est Chief Financial Officer et CEO adjoint chez Swisscom SA. Il remplacera Ulrich Sinzig, qui quitte le conseil d'administration après y avoir exercé pendant 19 années.

Nominations

Au cours de l'année sous revue, la direction d'entreprise a procédé aux nominations suivantes:

Nomination au poste de chef de secteur d'activité

Suzanne Thoma, cheffe Réseaux

Nomination au poste de chef d'unité commerciale

Andrea Chinellato, chef Sales, BKW Italia S.p.A.

Albert Gyger, chef BKW ISP AG

Xaver Imwinkelried, chef Réseaux Régions

Marco Ortu, chef Production International, BKW Italia S.p.A.

Marc Ritter, chef Ventes Clients finaux

Nomination au poste de chef de division ou d'expert technique

Andreas Bruder, chef de la division Etat-major et analyses, Centrale nucléaire de Mühleberg

Nicole Françoise Bützberger, cheffe Communication Groupe

Pierre Alain Dupuis, chef Ingénierie Centrales

Christian Ginzel, chef Régulation du réseau

Nils Henn, chef Asset Management Réseaux

Jürg Hosner, chef EuD Ouest, Arnold AG

Annemarie Luder, cheffe HR Development

François Pürro, chef Customer Management, cc energie sa

Martin Roth, chef Secteur haute tension, Arnold AG

Adrian Schmalz, chef EuD Est, Arnold AG

Peter Trawitzki, chef Ventes Grands comptes

Adresses

Siège

BKW FMB Energie SA
 Viktoriaplatz 2
 3000 Berne 25
 Tél. (+41) 31 330 51 11
 Fax (+41) 31 330 56 35
 info@bkw-fmb.ch
 www.bkw-fmb.ch

Investor Relations

BKW FMB Energie SA
 Investor Relations
 Viktoriaplatz 2
 3000 Berne 25
 Tél. (+41) 31 330 57 97
 Fax (+41) 31 330 58 04
 investor.relations@bkw-fmb.ch

Media Communications

BKW FMB Energie SA
 Media Communications
 Viktoriaplatz 2
 3000 Berne 25
 Tél. (+41) 31 330 51 07
 Fax (+41) 31 330 57 90
 info@bkw-fmb.ch

Délégations régionales

BKW FMB Energie SA
 Délégation régionale Oberland
 Thunstrasse 34
 3700 Spiez
 Tél. (+41) 33 650 82 11
 Fax (+41) 33 654 28 48
 spiez@bkw-fmb.ch

BKW FMB Energie SA
 Délégation régionale Seeland
 Dr. Schneider-Strasse 10
 2560 Nidau
 Tél. (+41) 32 332 22 00
 Fax (+41) 32 332 24 22
 biel@bkw-fmb.ch

BKW FMB Energie SA
 Délégation régionale Jura
 Rue Emile-Boéchat 83
 2800 Delémont
 Tél. (+41) 32 421 33 33
 Fax (+41) 32 422 11 66
 delemont@bkw-fmb.ch

BKW FMB Energie SA
 Réseau région Gstaad
 Kirchstrasse
 3780 Gstaad
 Tél. (+41) 33 748 47 47
 Fax (+41) 33 748 47 46
 gstaad@bkw-fmb.ch

BKW FMB Energie SA
 Délégation régionale Mittelland
 Bahnhofstrasse 20
 3072 Ostermundigen
 Tél. (+41) 31 330 51 11
 Fax (+41) 31 932 01 67
 bern@bkw-fmb.ch

BKW FMB Energie SA
 Réseau région Porrentruy
 Rue Achille Merguin 2
 2900 Porrentruy
 Tél. (+41) 32 465 31 31
 Fax (+41) 32 465 31 41
 porrentruy@bkw-fmb.ch

BKW FMB Energie SA
 Réseau région Langnau
 Burgdorfstrasse 25
 3550 Langnau i.E.
 Tél. (+41) 34 409 61 11
 Fax (+41) 34 409 61 15
 langnau@bkw-fmb.ch

Edition/Rédaction

Communication Groupe FMB

Conception

Eclat, Erlenbach ZH

Photos

Beat Schweizer, Berne

Stephan Knecht, Zurich

Lithographie

Roger Bahcic, Zurich

Patrick Salonen, Berne

André Reymond, Zurich

Traduction

Service linguistique FMB

Impression

Schwab Druck AG, Lyss

Le présent rapport de gestion 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.



Ce livre a été mis en page et produit de manière neutre pour
Imprimé sur du papier FSC Mix.

FMB [Ⓜ]

BKW FMB Energie SA
Viktoriaplatz 2
CH-3000 Berne 25
Tél. (+41) 31 330 51 11

www.bkw-fmb.ch
info@bkw-fmb.ch