

Groupe BKW  
Rapport annuel 2011

**BKW**®



Le groupe BKW est l'une des entreprises majeures du secteur de l'énergie en Suisse. Il emploie plus de 2 800 collaborateurs et est présent à tous les niveaux de l'approvisionnement énergétique: de la production au transport en passant par le négoce et la vente. Il approvisionne en courant plus d'un million de personnes directement ou via ses partenaires distributeurs. Le parc de production BKW comprend des centrales hydroélectriques, une centrale nucléaire, une centrale combinée à gaz ainsi que des installations dans le domaine des nouvelles énergies renouvelables.

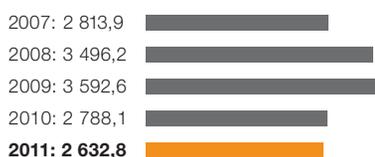


# Chiffres & repères 2011

## Groupe BKW

### Prestation globale

en millions de CHF



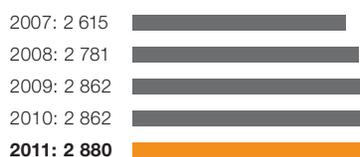
### Perte nette/Bénéfice net

en millions de CHF



### Nombre de collaborateurs

en équivalent plein temps



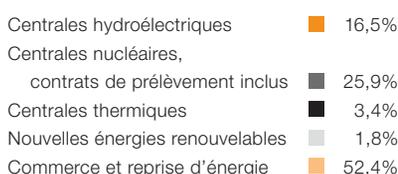
### Economie électrique

GWh	2011	2010 adapté	2009	2008	2007
<b>Fourniture</b>					
Ventes Suisse	8 186	8 153	8 075	7 978	7 760
Ventes à l'international	1 630	1 838	5 768	5 201	4 835
Commerce	10 332	11 838	12 638	11 882	10 842
Energie de pompage et de restitution	295	331	509	536	465
Pertes durant le transport et consommation propre	202	236	265	372	317
Fourniture directe issue de participations financières	76	111	55	0	0
<b>Total</b>	<b>20 721</b>	<b>22 507</b>	<b>27 310</b>	<b>25 969</b>	<b>24 219</b>
<b>Production et approvisionnement (Participations financières incluses)</b>					
Centrales hydroélectriques	3 406	3 743	4 052	4 012	3 875
Centrales nucléaires, contrats de prélèvement inclus	5 373	5 921	5 784	5 884	5 799
Centrales thermiques	703	700	648	375	0
Nouvelles énergies renouvelables	383	188	94	28	14
Commerce et reprise d'énergie	10 856	11 955	16 732	15 670	14 531
<b>Total</b>	<b>20 721</b>	<b>22 507</b>	<b>27 310</b>	<b>25 969</b>	<b>24 219</b>

#### Fourniture 2011



#### Production et approvisionnement 2011



## Finances

en millions de CHF	2011	2010 adapté	2009	2008	2007
Prestation globale	2 632,8	2 788,1	3 592,6	3 496,2	2 813,9
Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations	138,1	474,1	501,6	471,3	412,6
Perte nette/Bénéfice net	-66,2	228,3	298,5	138,7	226,9
Cash-flow d'exploitation	292,4	274,8	602,7	242,5	362,1
Investissements en immobilisations corporelles	256,8	317,7	289,7	270,3	211,5
Total du bilan	7 082,9	6 569,6	6 519,0	5 989,3	5 868,3
Fonds propres	2 654,9	2 904,7	3 244,3	3 069,8	3 104,9
› en % du total du bilan	37,5	44,2	49,8	51,3	52,9

## Indications par action

CHF	2011	2010	2009	2008	2007
Valeur nominale	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Cours boursier					
› Cours à la fin de l'exercice	36,45	70,70	80,50	102,00	144,00
› Cours le plus haut de l'exercice	79,95	82,85	108,00	159,50	148,00
› Cours le plus bas de l'exercice	28,00	62,90	63,35	90,00	114,40
Perte nette/Bénéfice net (part actionnaires BKW)	-1,44	4,54	5,74	2,65	4,36
Fonds propres (part actionnaires BKW)	55,22	60,57	61,87	58,63	59,43
Capitalisation boursière, en millions de CHF	1 723,4	3 359,9	4 190,5	5 298,3	7 463,6

Du fait de la cession des activités de vente en Allemagne au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la prestation globale, le résultat d'exploitation et les chiffres liés à l'énergie ont été corrigés de ces activités pour l'année 2010, mais pas pour les années 2007-2009, ce qui rend la comparaison difficile.

## Evolution du cours de l'action BKW 31.12.2010–31.12.2011



## Actionnaires

Canton de Berne	52,91%
Groupe E SA	10,07%
E.ON Energie AG	7,07%
Actions propres	9,83%
Autres	20,12%



# Sommaire

## Rapport annuel 2011

02	Message
05	Commentaire du résultat annuel 2011
08	Highlights
09	Secteur d'activité Finances et services
10	Secteur d'activité Energie Suisse
11	Secteur d'activité Conduite du groupe
14	Focus sur la gestion intelligente de l'énergie
22	Secteur d'activité Réseaux
23	Secteur d'activité Energie International et commerce
24	Dialogue Energie
30	Corporate Risk Management
31	Corporate Governance
53	Nominations
54	Adresses
55	Impressum

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

→ Photo de couverture: rénovation de la sous-station Mühleberg Est. Les travaux permettront de remplacer les postes en plein air de Mühleberg Est et de Mühleberg Ouest, qui datent de plus de 40 ans, par des postes intérieurs modernes et compacts. La mise en service de l'installation aura lieu au cours du deuxième semestre 2012.

## Sources d'énergie

### Ces rêves qui nous font avancer

Avoir un rêve, c'est aussi avoir un objectif. Et pour l'atteindre, il faut beaucoup de persévérance, de motivation et d'énergie.

Dans le rapport annuel 2011, des hommes et des femmes nous font partager leur rêve et nous expliquent d'où ils tirent l'énergie nécessaire pour le réaliser.

L'objectif de BKW est de faciliter leur quotidien en leur garantissant un approvisionnement en électricité fiable afin qu'ils ne manquent pas d'énergie pour concrétiser leurs rêves.



## Message

### La stratégie énergétique 2050 dans un contexte en mutation



→ Urs Gasche, président du conseil d'administration (à gauche), et Kurt Rohrbach, CEO

Durant l'année écoulée, les conditions-cadres ont changé à un rythme exceptionnel pour le secteur suisse de l'électricité. Après les événements survenus à Fukushima, l'acceptation politique des centrales nucléaires est compromise pour longtemps dans notre pays. Dès 2020, la Suisse devra donc progressivement renouveler près de 40% de ses capacités de production d'électricité en se passant de ces grandes installations.

Le paysage énergétique de demain doit être remodelé. Pour le secteur de l'électricité, le scénario présenté par la Confédération n'est que l'une des options envisageables. Le groupe BKW<sup>1</sup>

ne souhaite pas baser toutes ses actions futures sur un seul scénario, mais élaborer sa stratégie en tenant compte des différents développements du contexte. La Suisse n'est pas un «îlot» en matière de politique énergétique; nos activités commerciales sont tributaires des marchés énergétiques mondiaux, dont l'évolution est aujourd'hui incertaine à bien des égards. La conférence mondiale sur le climat tenue en décembre à Durban a en outre confirmé qu'il n'existe pas d'approche unique pour les questions énergétiques: alors que, dans les pays industrialisés, nous cherchons à pérenniser notre système d'approvisionnement, un milliard et demi d'individus sur la planète se

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

battent pour avoir accès à l'électricité; ces derniers ont d'autres priorités que nous.

## La consommation mondiale d'énergie augmentera d'au moins un tiers d'ici à 2035.

En dehors de la Suisse, l'Allemagne est jusqu'ici la seule à avoir décidé de sortir du nucléaire. Ailleurs, notamment dans les grands pays émergents que sont la Chine, l'Inde et le Brésil, on continue de miser sur cette technologie. L'Agence internationale de l'énergie (AIE) elle-même prône cette stratégie, en particulier pour limiter le réchauffement climatique sur le long terme. D'après son rapport «World Energy Outlook 2011», la consommation mondiale d'énergie devrait augmenter d'au moins un tiers d'ici à 2035. Cette augmentation devrait être très largement couverte par le charbon. Le gaz naturel est lui aussi promis à un bel avenir: grâce aux nouvelles méthodes d'extraction, on dispose de plus de gaz de schiste qu'il n'en faut, ce qui, du fait du contexte international, a tendance à faire chuter les prix de l'électricité. Les mois à venir nous diront par ailleurs si l'Union européenne (UE) remplit les ambitieux objectifs fixés en matière d'environnement et d'efficacité malgré la crise de la dette et la menace de récession.

### La libéralisation du marché de l'électricité

De par sa situation géographique au cœur de l'Europe, la Suisse joue un rôle de plaque tournante dans le secteur de l'électricité. Pour conserver ce rôle, il reste dans l'intérêt de notre pays de se rapprocher de l'Europe en ce qui concerne les règles de marché appliquées dans ce secteur. Cela implique la conclusion d'un accord bilatéral sur l'électricité. Mais l'UE a déjà prévenu qu'un tel accord pourrait difficilement voir le jour sans une libéralisation de notre marché de l'électricité.

### Les conditions-cadres pour une conversion énergétique réussie

Le lien entre la conversion de notre système énergétique et la libéralisation du marché de l'électricité suisse n'est encore que peu connu. La nouvelle politique énergétique exige d'importants investissements dans les centrales d'énergies renouvelables et dans l'infrastructure de réseau nationale. On s'attend à ce que le secteur de l'électricité finance ces projets, mais la législation suisse actuelle fournit peu d'incitations en ce sens, si bien que les entreprises investissent désormais de plus en plus à l'étranger. Le marché intérieur n'étant pour l'instant que partiellement ouvert, le prix de l'électricité ne peut se former selon le jeu de l'offre et de la demande. Cette situation fait qu'il n'est pas vraiment intéressant pour les consommateurs d'optimiser leur efficacité énergétique et va ainsi à l'encontre des objectifs d'économies très ambitieux de la Confédération. La libéralisation totale du marché est donc importante pour la mise en œuvre de la stratégie énergétique 2050.

## La conversion de notre système énergétique nécessite d'importants investissements dans les centrales d'énergies renouvelables et l'infrastructure de réseau.

Le développement très coûteux de l'infrastructure de réseau nécessite la mise en place de conditions-cadres adaptées. Le passage à un parc de production en grande partie décentralisé implique la création d'un réseau intelligent (Smart Grid) pouvant garantir un approvisionnement fiable. Pour réaliser les investissements nécessaires, qui se chiffrent en milliards, les exploitants de réseau doivent être protégés juridiquement et pouvoir attendre des capitaux engagés un rendement à la hauteur des risques pris, ce que ne favorise pour l'instant pas la pratique de l'autorité de régulation.

### Examen de la stratégie

Les interventions du régulateur, la faiblesse persistante des prix de l'électricité et du cours de l'euro, ainsi que le recul des revenus issus de la vente d'énergie de pointe pèsent sur les résultats de BKW. La construction de centrales nucléaires de remplacement n'est pas une option envisageable du point de vue actuel. Au cours des dernières années, BKW a fortement investi dans les infrastructures de production et de réseau. Dans ce nouveau contexte, cette stratégie de croissance ne pourra pas être maintenue. Dès le printemps, le conseil d'administration a donc lancé un examen approfondi de notre stratégie d'entreprise ainsi qu'un programme de réduction des coûts et d'augmentation de la productivité au niveau du groupe. L'objectif principal est d'assurer une base économique solide à l'ensemble du groupe. Dans ce but, BKW compte exploiter la centrale nucléaire de Mühleberg aussi longtemps que la sûreté et la rentabilité de celle-ci seront garanties.

Notre objectif principal est d'assurer une base économique solide à l'ensemble du groupe.

BKW veut conserver sa position de plus grand fournisseur d'énergie à intégration verticale de Suisse. L'entreprise accroit pour ce faire sa flexibilité organisationnelle et financière. Elle développe son portefeuille de production en mettant l'accent sur les centrales d'énergies renouvelables dont la rentabilité est garantie, et réalise ainsi l'essentiel de ses investissements dans l'hydraulique et l'éolien, en Suisse comme dans les pays voisins. Un autre axe de sa stratégie consiste à élaborer des modèles commerciaux innovants, pour s'adapter en particulier aux changements technologiques et aux nouveaux besoins des clients.

### Passage à une structure de holding

Le groupe BKW a introduit au 1<sup>er</sup> janvier 2012 une structure de holding afin d'augmenter la flexibilité de l'entreprise pour pouvoir mieux répondre aux exigences du marché et relever les nouveaux défis en matière de régulation. Les actions nominatives de la holding ainsi créée sous le nom de BKW SA sont cotées

à la SIX Swiss Exchange et à la BX Berne eXchange depuis le 12 décembre 2011. L'externalisation des secteurs d'activité n'interviendra pas avant 2013.

### Approbation du rapport annuel 2010

Le 13 mai 2011, l'assemblée générale a approuvé le rapport annuel ainsi que les comptes annuels et les comptes du groupe 2010, 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 2010.

### Elections au conseil d'administration

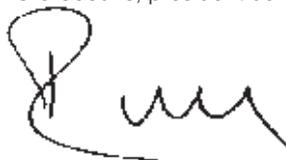
L'assemblée générale 2010 a reconduit l'ensemble du conseil d'administration jusqu'au terme du prochain mandat en 2015. Ulrich Sinzig a quitté le conseil après dix-neuf années passées en son sein. Il est remplacé par Ueli Dietiker, CFO et CEO suppléant de Swisscom SA.

### Remerciements

Durant l'année 2011, BKW, ses collaborateurs et ses cadres, mais aussi ses actionnaires, ont été confrontés à des thèmes complexes et des défis particulièrement exigeants. Nos collaborateurs ont notamment fait preuve d'un engagement et d'une ténacité exemplaires. Le conseil d'administration et la direction du groupe les en remercient sincèrement. Ils remercient également les clients pour leur fidélité et leur confiance renouvelées, indispensables au succès futur de notre entreprise.



Urs Gasche, président du conseil d'administration



Kurt Rohrbach, CEO

# Commentaire du résultat 2011

## Un contexte difficile et des charges extraordinaires grèvent le résultat

Au cours de l'exercice écoulé, BKW a enregistré un résultat d'exploitation en baisse dans un contexte économique et réglementaire exigeant. La faiblesse des prix du marché, la force du franc et, surtout, des corrections de valeur et des provisions extraordinaires pour de nouvelles centrales de production fossile-thermique ont grevé le résultat d'exploitation opérationnel. Le résultat financier, inférieur à celui de l'exercice précédent, a également eu un effet négatif sur le résultat de l'exercice. Pour l'exercice 2012, BKW ne prévoit pas d'amélioration des conditions régnant sur le marché et table sur des prix de l'énergie demeurant bas ainsi que sur une pression accrue sur les marges à l'international.

Un contexte difficile et des charges extraordinaires ont grevé le résultat de BKW durant l'exercice 2011: le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation se sont inscrits en recul. Les facteurs déterminants de cette évolution ont été la diminution des recettes, du fait des conditions régnant sur les marchés, la baisse de la production propre et, en particulier, les charges extraordinaires liées à la construction de nouvelles centrales de production fossile-thermique. Dans le cadre des travaux de finition, BKW a procédé au contrôle de la valeur effective de ses installations de production. Ce dernier a révélé un besoin d'ajustement pour les nouvelles installations de production fossile-thermique de Wilhelmshaven, Livorno Ferraris et Tamarete. BKW est partenaire minoritaire de ces installations et achète l'électricité qu'elles produisent au coût de revient. Sur la base des estimations relatives à l'évolution des marchés, BKW escompte que le coût de revient de ces centrales sera supérieur aux prix de marché réalisables. C'est la raison pour laquelle elle a dû procéder aux ajustements de valeur extraordinaires et constituer des provisions.

Les activités de vente en Allemagne ont été cédées au 1<sup>er</sup> janvier 2011. La plus-value résultant de la vente est inscrite dans le compte de pertes et profits comme bénéfice net résultant des activités abandonnées. Conformément aux prescriptions IFRS, les valeurs de référence ont été adaptées en conséquence dans le rapport financier 2011.

La prestation globale consolidée de BKW a atteint un montant de 2 632,8 millions de CHF durant l'exercice 2011, ce qui correspond à une légère baisse (5,6%) par rapport à l'année pré-

cedente. Les activités d'approvisionnement en Suisse ont enregistré une légère augmentation de leur chiffre d'affaires, en dépit de la conjoncture difficile. Du fait d'une conjoncture également difficile sur les marchés internationaux, les ventes d'électricité résultant des activités de négoce ont, elles aussi, accusé un recul du chiffre d'affaires lié à une baisse des volumes et des prix. Enfin, les importantes charges extraordinaires résultant de la construction des installations de production fossile-thermique ont également influé sur le résultat d'exploitation opérationnel (EBITDA), qui s'élève à 138,1 millions de CHF. Le recul du résultat financier dû à l'évolution négative des marchés des actions et à l'augmentation des coûts de financement a, lui aussi, nui au résultat annuel, de sorte que BKW affiche des pertes nettes de 66,2 millions de CHF. Corrigé des ajustements de valeurs extraordinaires et des provisions liées aux nouvelles centrales de production fossile-thermique, l'EBITDA s'élève à 417,9 millions de CHF, soit un recul de 11,8% par rapport à l'exercice précédent. Le bénéfice net corrigé s'inscrit à 122,8 millions de CHF, soit en baisse de 105,5 millions de CHF par rapport à l'exercice précédent.

### Perspectives

Pour l'exercice en cours, BKW ne prévoit pas d'amélioration des conditions régnant sur le marché et table sur des prix de l'énergie demeurant bas, ainsi que sur une pression accrue sur les marges à l'international. Conjuguée à l'influence des normes réglementaires et à un franc qui demeurera fort, cette situation grèvera également le résultat opérationnel de l'exercice 2012. Les gains d'efficacité résultant des mesures engagées pour réduire les coûts ne déploieront pas encore intégralement leurs effets. En tenant compte de tous ces facteurs et des incertitudes qui subsistent, tant le résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations (EBITDA) que le bénéfice net de l'exercice suivant pourront fortement diverger du niveau des chiffres corrigés de l'exercice 2011.



Anita Schneider, 74 ans, ancienne employée de commerce et grande romantique

Alors que je me rendais en Inde à un mariage l'an passé, j'ai pu vivre le décollage de l'avion depuis le cockpit, une expérience **électrisante**! Depuis, je rêve de parcourir le monde ainsi, aux premières loges. J'aime cette sensation de voler au-dessus des nuages, hors du temps, avec un sentiment de liberté totale.

- Anita Schneider vit avec son mari dans un duplex situé au sommet d'un immeuble. Elle y apprécie la vue sur la ville et la proximité avec l'aéroport, véritable appel au voyage. Elle a du mal à faire des économies d'énergie, car non seulement elle adore regarder les lumières de la ville, mais elle aime aussi recréer chez elle cette atmosphère magique à l'aide d'innombrables lampes et guirlandes.

## Highlights

### Rétrospective de l'année 2011

BKW a créé en avril une nouvelle société du groupe, baptisée BKW France SAS. L'entreprise souhaite en effet étendre ses capacités de production hydraulique en France, où elle entend acquérir des installations et répondre aux appels d'offres publics portant sur des concessions hydroélectriques.

sol-E Suisse SA, filiale de BKW FMB Energie SA, a mis en service en mai avec deux partenaires la première installation de biogaz du Tessin. Située à Sant'Antonino, dans la plaine de Magadino, la centrale produit du courant et de la chaleur de façon écologique, à partir de déchets organiques issus de la région.

En mai, BKW a inauguré à son siège à Berne la première station de recharge intelligente pour voitures électriques qui propose deux produits d'électricité. La mise en service de la station a marqué le coup d'envoi du test pratique «Emobilität-Bern», lancé en collaboration avec Mobility Solutions SA.

En juin, la société Bielersee Kraftwerke AG, détenue à parts égales par la Ville de Bienne et BKW, a démarré la construction de la nouvelle centrale hydroélectrique de Hagneck. Une fois achevée, vers la mi-2015, l'installation permettra d'accroître de 35% la production locale d'électricité.

Fin juin également, BKW a renforcé son engagement dans le canton du Valais en fondant une nouvelle société du groupe, baptisée BKW Valais SA. Ce nouveau site lui permet de conduire l'ensemble de ses projets énergétiques dans le canton avec une efficacité et une proximité client accrues.

Au cours du dernier exercice, BKW a franchi une étape supplémentaire dans le domaine du développement durable en mettant en place une gestion de la durabilité structurée, assortie d'objectifs mesurables et de mesures concrètes, et répercutée au niveau organisationnel. En juillet, le groupe a publié son troisième rapport de durabilité.

En septembre, BKW et dix autres entreprises suisses d'approvisionnement en énergie ont fondé l'association Smart Grid Suisse, dont l'objectif à long terme consiste à promouvoir et mener à bien l'introduction d'un réseau national intelligent.

En décembre, BKW a racheté à la société wpd AG, sise à Brême, deux parcs éoliens d'une puissance installée totale de 53 mégawatts (MW). Avec cette acquisition, elle a porté son portefeuille éolien international à 270 MW et renforcé sa position dans le domaine.

## Portrait du secteur d'activité Finances et services



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

### BKW a lancé un nouveau programme de réduction des coûts. Quels sont les causes et les objectifs de cette décision?

Le programme de réduction des coûts a été décidé en raison des conditions difficiles régnant sur les marchés de gros et de la pression exercée par le régulateur suisse sur les coûts de réseau et de production. Ces deux facteurs affectent notre rentabilité. Notre bénéfice a largement pâti du recul des prix du courant, de la réduction des écarts entre hauts et bas tarifs sur le marché européen de l'électricité, ainsi que de l'évolution défavorable de la parité euro/franc suisse.

Notre objectif à travers ce programme est de réduire nos coûts maîtrisables de 15%. Pour le réaliser, nous avons adopté un plan englobant non seulement des mesures matérielles de réduction des coûts mais aussi des mesures liées au personnel. Les différents paquets de mesures sont maintenant en cours d'élaboration. Certaines mesures matérielles sont déjà en vigueur. Les premières mesures liées au personnel ont quant à elles pris effet en février 2012. La majeure partie du plan doit être mise en œuvre dans le courant de l'année 2012.

### Le parc immobilier du groupe BKW doit être géré à l'avenir de façon centralisée. Que va apporter cette nouvelle stratégie?

Notre principal but ici est d'acquiescer une meilleure vue d'ensemble de tous les biens immobiliers détenus par le groupe, afin d'en accroître la transparence et d'en optimiser l'utilisation. Cela nous permettra d'harmoniser et de standardiser notre gestion immobilière, et notamment de coordonner nos achats de produits et de prestations. L'objectif final est de réduire les coûts et d'augmenter notre efficacité.

### Tous les collaborateurs le souhaitant ont pu effectuer un check-santé sur six sites de BKW. Sur quoi cela a-t-il débouché concrètement?

L'opération a révélé l'existence d'un potentiel d'amélioration, notamment en matière d'alimentation et d'exercice physique (musclature du dos, etc.). Nous proposons donc aux collaborateurs diverses offres destinées à les aider à bouger davantage au quotidien: jogging, marche nordique, yoga et musculation. Les cours sont encadrés par des professionnels. Au vu du succès rencontré par l'offre, nous avons dû doubler le nombre de cours et étendre l'offre à d'autres sites. Un cours sur l'alimentation et un bilan nutritionnel ont également permis aux collaborateurs d'obtenir des conseils intéressants dans ce domaine. Nous sommes convaincus que ces petites nouveautés permettent d'améliorer considérablement le bien-être et la santé de nos collaborateurs.

## La standardisation de notre gestion immobilière nous permettra de réduire nos coûts et d'accroître notre efficacité.

### La sécurité informatique fait partie des préoccupations quotidiennes de toute entreprise. Où se trouvent selon vous les principaux risques?

Nous sommes en effet très attentifs à notre sécurité informatique, et avons d'ailleurs adapté notre dispositif à l'augmentation du niveau de risque. Au-delà de la protection des données, pour laquelle nous déployons des efforts importants, je relèverais deux risques. D'abord, le travail mobile, qui pose de nouveaux défis et qui est l'une des principales raisons pour lesquelles nous avons revu nos règles de sécurité. Ensuite, les nouveaux médias (Facebook, Youtube, etc.), sur lesquels de plus en plus d'informations, parfois sensibles, sont utilisées de façon décentralisée, et qui exigent donc une grande prudence de la part des utilisateurs.

## Portrait du secteur d'activité Energie Suisse



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

**BKW s'engage activement pour le développement de l'hydraulique. L'objectif fixé par la Confédération, à savoir une hausse de quatre térawattheures pour la production, est-il réaliste?**

L'objectif de BKW est d'augmenter sa production hydraulique via la construction de nouvelles installations et la réfection des centrales existantes. Une fois rénové, l'ouvrage hydroélectrique d'Hagneck, dont BKW est propriétaire avec la Ville de Bienne, fournira par exemple 35% de courant supplémentaire. Le programme KWO plus permettra lui aussi de disposer de davantage d'énergie et de puissance. Mais l'objectif fixé est effectivement ambitieux, et ne pourra être atteint que si l'on prend davantage en compte les critères d'exploitation.

**Pourquoi BKW a-t-elle renforcé son engagement dans le canton du Valais?**

Nous avons fondé BKW Valais SA pour consolider nos activités commerciales, nos coopérations et notre ancrage dans le canton, et pouvoir ainsi soutenir nos partenaires et clients locaux avec une réactivité optimale. Mais nous sommes présents et reconnus dans la région depuis des années: en 2006, nous avons créé la société EVTL Energieversorgung Talschaft Lötschen AG avec les communes de Kippel, Ferden et Wiler; en 2007, nous avons lancé avec cinq partenaires régionaux la plateforme DEVIWA AG, qui a permis aux fournisseurs d'énergie locaux de réussir leur positionnement sur le marché libéralisé de l'électricité; et depuis novembre 2010, nous soutenons avec succès l'entreprise Lonza SA dans les domaines de la logistique énergétique et de la gestion de l'approvisionnement.

**Suite aux événements survenus au Japon, le Conseil fédéral veut sortir du nucléaire. Comment remplacer la production manquante et écarter la menace de pénurie?**

Notre objectif reste de garantir un approvisionnement fiable, économique et respectueux de l'environnement. Depuis Fukushima, il est clair que les centrales nucléaires ne seront pas remplacées à moyen terme. Pour cette raison, la Suisse doit absolument

réorganiser son système énergétique. Or la principale condition nécessaire à la réalisation des investissements massifs requis par cette réorganisation, à savoir des conditions-cadres propices à la rentabilisation des centrales et des réseaux sur le long terme, n'est pas encore remplie.

### La nouvelle centrale hydroélectrique de Hagneck permettra d'accroître de 35% la production d'électricité locale.

**Après Fukushima, l'Inspection fédérale de la sécurité nucléaire (IFSN) a exigé de nombreuses mesures de rééquipement de la part de la centrale nucléaire de Mühleberg (CNM).**

Oui, et nous avons salué sa rapidité et son sérieux. Car même si nous savions que la CNM remplissait toutes les exigences de sécurité, nous étions conscients que l'objectif était de tirer des leçons de Fukushima et de maximiser la sécurité. Nous avons donc réagi rapidement, arrêté la centrale un mois plus tôt que d'habitude à l'occasion de la révision de l'été 2011 et optimisé le dispositif d'alimentation en eau de refroidissement du système d'urgence. Fin août 2011, nous avons en outre remis à l'IFSN plusieurs propositions de rééquipement surtout axées sur l'alimentation en agent réfrigérant et la piscine de désactivation du combustible usagé. Nous visons l'exploitation à long terme de la CNM tant que la sécurité et la rentabilité sont garanties.

**L'efficacité énergétique est un thème central chez BKW, qui a même créé un portail Internet dédié au sujet, ainsi qu'une mascotte, Oscar. Pourquoi?**

Il est logique que l'efficacité énergétique soit une de nos préoccupations premières. L'optimisation de la consommation et des coûts constitue un volet important de notre stratégie. Nos clients sont de plus en plus nombreux à s'intéresser aux économies d'énergie. Nous pensons même qu'il est de notre devoir, nous qui approvisionnons plus d'un million de personnes en électricité, d'aider nos clients à utiliser l'énergie de manière rationnelle. Le site d'Oscar, le pro des économies d'énergie, est un support idéal pour leur fournir des conseils pratiques dans ce domaine.

## Portrait du secteur d'activité

### Conduite du groupe



→ Kurt Rohrbach,  
CEO, chef du secteur  
d'activité Conduite du groupe

**BKW a subi une nette baisse de chiffre d'affaires en 2011. Faut-il en imputer la faute au débat sur le nucléaire?**

De nombreux facteurs ont pesé sur nos résultats; la catastrophe de Fukushima est en effet celui auquel on pense en premier. Mais l'évolution de la conjoncture mondiale nous a aussi beaucoup pénalisés. La faiblesse généralisée du prix du courant, celle de l'euro également, ont ainsi particulièrement affecté nos activités de négoce. Au niveau national, en outre, le régulateur a exercé une forte influence sur nos prix. A cela s'ajoute que les recettes de nos centrales à accumulation ont fléchi face à la concurrence croissante du solaire allemand, fortement subventionné.

Notre nouvelle structure de holding nous permet de nous adapter avec plus de souplesse et de rapidité aux exigences du marché et du régulateur.

**En un an, le secteur de l'énergie en Suisse a beaucoup changé. Depuis l'accident nucléaire de Fukushima, il connaît une mutation fulgurante. Quelles sont les conséquences pour BKW?**

Un mois seulement avant Fukushima, l'électorat bernois s'était prononcé en faveur de la demande d'autorisation générale pour le remplacement de la centrale nucléaire de Mühleberg (CNM). Aujourd'hui, nous savons qu'il n'y aura pas de majorité

favorable à de nouvelles installations nucléaires en Suisse avant des années. Nous réfléchissons donc à la façon de remplacer par d'autres moyens la production de la CNM, qui fournit un tiers de l'électricité que nous vendons. Nous élaborons plusieurs variantes, avec plusieurs horizons de temps.

**Que mettez-vous en œuvre pour que BKW conserve sa place parmi les principaux fournisseurs d'énergie de Suisse?**

Nous redéfinissons la stratégie du groupe en nous basant principalement sur les besoins de nos clients, la faisabilité financière de nos projets, ainsi que l'état actuel et la probable évolution de la technique, et ce tant pour la production que pour l'infrastructure de réseau. Le contexte nous obligeant à réduire nos coûts, nous cherchons à gagner en efficacité tout en exploitant les opportunités de création et de développement de nouveaux domaines d'activités.

**Que faites-vous pour que l'entreprise conserve, voire renforce la bonne réputation dont elle jouit auprès du public?**

Nous misons surtout sur les clients de notre zone d'approvisionnement directe. Ces derniers nous jugent à la qualité effective de notre travail et ont une bonne image de nous. Les personnes qui ne nous connaissent qu'à travers les médias, elles, manquent un peu d'objectivité et nous réduisent actuellement au nucléaire. Pourtant, aucune autre entreprise suisse d'approvisionnement en énergie ne possède d'offre technologique aussi diversifiée que la nôtre. Et c'est le message que nous devons faire passer à l'avenir.

**Quel est l'objectif visé par ce passage à une structure de holding?**

Notre réorganisation en holding constitue une évolution logique. Elle nous permet de mieux séparer la conduite stratégique de la conduite opérationnelle. Nous gagnons ainsi en souplesse et pouvons mieux nous adapter aux exigences qui nous sont posées par le marché ou le régulateur.





Philip Schnider, 12 ans, élève de 6<sup>e</sup> et fan de skate-board

Devenir le meilleur skateur du monde, ce serait cool! Je pourrais gagner ma vie en faisant ce que j'aime et m'acheter un nouveau skate-board. Quand je fais du skate, je me sens libre. Cela me donne de l'énergie pour travailler dur en vue d'entrer au gymnase.

- Philip Schnider vit à la campagne avec ses parents, ses sœurs et leur chien, Max. Il sait faire de nombreuses figures avec son skate, p. ex. le «Kickflip» ou le «Ollie». Il n'a pas besoin d'électricité pour réaliser son rêve, mais il lui en faut pour charger son iPod, qui ne le quitte jamais. Il fait des économies d'électricité le lundi, quand sa grand-mère s'occupe de lui et lui dit d'éteindre la lumière quand il quitte sa chambre.

## Focus sur la gestion intelligente de l'énergie

### L'avenir se prépare aujourd'hui

Smart Meter, Smart Grid, Smart Home... Les nouvelles technologies de gestion intelligente de l'énergie (Smart Energy) gagnent tous les domaines et suscitent d'immenses attentes. Suite à la décision du Conseil fédéral de sortir du nucléaire, la Suisse mise notamment sur les réseaux intelligents (Smart Grid) dans le cadre de la nouvelle stratégie énergétique 2050. De nombreux défis restent cependant à relever.

Bien que le mot Smart Grid soit sur toutes les lèvres, personne n'en connaît vraiment la signification. BKW se base sur la définition suivante: «Dans un réseau intelligent (Smart Grid), le réseau de distribution d'électricité conventionnel est complété par des technologies de communication, des compteurs et des systèmes de traitement des données intelligents. Cette combinaison permet de coordonner la production, centralisée ou décentralisée, et la consommation, que ce soit à un raccordement fixe (maison) ou mobile (voiture électrique). Le réseau intelligent permet également aux gestionnaires du réseau de distribution d'optimiser l'exploitation de leur infrastructure de réseau.» Le besoin de créer un réseau intelligent vient notamment du

les variations de la production issue des nouvelles énergies renouvelables, mais aussi de la consommation, dans la mesure du possible au niveau local. La condition pour cela est que la consommation puisse être rapidement réduite ou augmentée. Les leviers nécessaires se situent surtout au niveau des applications thermiques (chauffe-eau, systèmes de chauffage) et autres appareils électroménagers. Pour rendre les informations disponibles et les fonctions de commande utilisables, des réseaux intelligents doivent être créés avant tout dans le domaine des réseaux de distribution locaux des niveaux de tensions inférieurs (0,4 kV à 16 kV), là où l'injection est de plus en plus décentralisée (panneaux solaires sur les toitures p.ex.). L'augmentation de l'injection de courant à ces niveaux de tension est récente et entraîne sur le réseau de distribution des flux de puissance pour lesquels ce dernier n'est pas conçu. Pour une utilisation optimale de l'infrastructure, il faudrait savoir avec davantage de précision quels volumes d'électricité circulent sur quels tronçons. Pour cela, il faut de nouvelles solutions de mesure, de commande et de régulation sur le réseau de distribution. L'objectif est de continuer à garantir la sécurité et la qualité d'approvisionnement sans devoir procéder à d'importantes transformations du réseau.

### Le réseau de distribution doit devenir «intelligent».

développement des nouvelles énergies renouvelables. L'injection de courant solaire et éolien sur le réseau est irrégulière et donc difficilement planifiable. La quantité de courant produite varie en effet constamment selon les conditions météorologiques: les centrales solaires ont besoin que le soleil brille pour fonctionner et les centrales éoliennes que le vent souffle. Cela peut engendrer une surproduction de courant, p.ex. lorsque la consommation baisse pendant la nuit, ou au contraire une pénurie de production, p.ex. lors des pics de consommation, notamment à l'heure du repas de midi. Mais certains jours, l'offre peut dépasser les besoins même à l'heure du repas de midi. Ces fluctuations doivent aujourd'hui être compensées grâce à l'énergie de réglage, fournie par des turbines pouvant être rapidement démarrées et arrêtées, voire par des pompes d'accumulation. En Suisse, cela est possible grâce à la force hydraulique. Un réseau intelligent veille quant à lui à équilibrer

Pour une utilisation optimale de l'infrastructure, il faudrait savoir plus précisément quels volumes d'électricité circulent sur quels tronçons.

La création d'un réseau intelligent est une condition importante pour l'intégration des nouvelles énergies renouvelables dans le système d'approvisionnement et pour l'exploitation des potentiels d'efficacité et d'économie.



→ Le centre d'exploitation de Mühleberg gère et coordonne la distribution de courant des centrales dans les régions.



→ Le réseau de distribution local aux niveaux de tension inférieurs doit devenir «plus intelligent».

Plus l'offre et la demande d'électricité sont équilibrées, plus l'utilisation du réseau, des grandes centrales et des installations décentralisées peut être efficace. Sur le moyen terme, BKW estime qu'elle n'aura, grâce aux nouvelles technologies, à renforcer son infrastructure actuelle que de façon ponctuelle, et non étendue, pour absorber l'injection décentralisée de courant sur les niveaux de réseau inférieurs.

Plus l'offre et la demande d'électricité sont équilibrées, plus l'utilisation du réseau et des installations de production peut être efficace.

#### Smart Grid: un effet de mode ou une réalité?

L'introduction du Smart Grid est-elle réaliste ou répond-elle à une mode, basée sur des attentes excessives? Quels défis sa mise en œuvre pose-t-elle? Où faut-il investir pour réussir le passage à la gestion intelligente de l'énergie?

En comparaison internationale, les Etats-Unis ont joué un rôle de précurseur dans le domaine de la gestion intelligente de l'énergie. En raison de l'obsolescence de son infrastructure réseau, le pays a dû rapidement innover et possède aujourd'hui une forte proportion de bâtiments munis de compteurs intelligents (Smart Meters). L'UE, elle, a déclaré obligatoire l'installation de ces compteurs pour ses Etats membres d'ici 2018. Mais il n'est pas encore sûr qu'elle atteindra son objectif. Certes, l'Italie est par exemple déjà en avance sur le reste de l'UE, puisque les foyers sont équipés de Smart Meters depuis 2003 pour pouvoir détecter les vols d'électricité. En Allemagne en revanche – comme en Suisse –, la branche réfléchit aux avantages concrets d'une adoption générale des Smart Meters. Un regard au-delà de nos frontières suffit pour constater que les projets avancent rapidement dans les pays où l'Etat participe financièrement au développement et assume une partie des risques, et péniblement là où ce n'est pas le cas.

La Chine fournit un autre exemple: les autorités chinoises veulent se baser systématiquement sur des standards déjà éprouvés et promouvoir activement la création d'un réseau intelligent, ce qui recèle un énorme potentiel économique. Leurs efforts sont davantage axés sur une extension efficace du réseau de distribution que sur le consommateur.

En Suisse, la pression est moins forte, car, en comparaison internationale, notre réseau est jusqu'ici utilisé de façon très efficace grâce aux dispositifs de commande de nombreuses applications thermiques. La question de savoir si la Suisse reprendrait le standard chinois si cette situation venait à changer reste ouverte.

BKW et dix autres entreprises d'électricité suisses se sont regroupées au sein de l'association Smart Grid Suisse afin de répondre à ce type de questions et d'élaborer un standard national pour la branche (basé sur des standards internationaux) en vue de l'introduction d'un Smart Grid en Suisse.

Toutefois, le sujet ne concerne pas uniquement les entreprises d'approvisionnement en électricité. Les politiques suisses doivent eux aussi prendre position. L'Office fédéral de l'énergie (OFEN) et la Commission fédérale de l'électricité (EiCom) doivent pour leur part définir les règles du jeu ainsi que la marge de manœuvre disponible. Il faudra aussi décider qui assumera la responsabilité et les coûts de l'introduction du Smart Grid, et trouver une forme de financement rationnelle. Le réseau intelligent ne doit pas être seulement une source de coûts; il doit aussi avoir une vraie utilité pour l'économie, notamment en améliorant l'efficacité énergétique et en permettant d'intégrer la production décentralisée à moindre coût.

#### **Association Smart Grid Suisse**

L'association Smart Grid Suisse a été fondée par onze entreprises d'électricité suisses désireuses de regrouper leurs activités dans le domaine du réseau intelligent. Son objectif à long terme est d'introduire, de développer et de réaliser le Smart Grid en Suisse.

Le réseau intelligent ne doit pas être seulement une source de coûts; il doit aussi avoir une vraie utilité pour l'économie.

Préalablement à la création de l'association Smart Grid Suisse, une estimation des coûts liés à l'introduction de Smart Grid en Suisse a été réalisée en collaboration avec IBM Suisse SA. Les premiers résultats montrent que les investissements nécessaires pour mettre en place une infrastructure complète de réseau intelligent de façon coordonnée au sein de la branche se chiffrent en milliards. La définition commune de solutions alternatives et l'établissement d'un consensus sur les objectifs à tenir en termes de rapidité et d'ampleur de la mise en place permettraient de réduire sensiblement les coûts d'investissement.



→ Les installations décentralisées telles que les panneaux solaires sur les toits des maisons permettent de compléter la production des grandes centrales.



→ Un logiciel centralisé à domicile, le Smart Home, permettra à l'avenir une commande automatique des appareils électriques.

### Projet-pilote iSMART: premiers clients connectés

BKW a compris dès 2008 que les technologies de pointe liées à la gestion intelligente de l'énergie pour le réseau et l'habitat (Smart Grid et Smart Home) exigeaient des compétences nouvelles dont elle ne disposait pas entièrement, et que les télécommunications joueraient un rôle important dans le système énergétique de demain. C'est ce qui l'a conduite, cette même année, à créer l'association inergie, avec pour objectif de regrouper des compétences complémentaires et de développer des solutions innovantes avec l'aide d'autres entreprises. Cette collaboration porte déjà ses premiers fruits: depuis la mi-2010, environ 270 usagers participent au projet-pilote iSMART de l'association. Chacun de ces usagers a été équipé par BKW d'un Smart Meter et d'autres technologies intelligentes lui permettant de consulter sa consommation d'électricité en ligne, mais aussi, grâce notamment aux feed-back qu'il reçoit via Internet, de mieux maîtriser sa consommation, par exemple en faisant fonctionner son lave-linge aux heures de bas tarif plutôt qu'au moment des repas, où il utilise déjà d'autres appareils électriques.

Le projet iSMART a pour but de permettre de visualiser la consommation d'électricité ainsi que de commander les applications de type chauffe-eau et système de chauffage. Il est prévu d'analyser dans une phase ultérieure les possibilités de régulation intelligente au niveau du réseau de distribution.

A l'avenir, nous n'aurons plus besoin d'allumer ou d'éteindre nos appareils électriques manuellement: nos habitats seront intelligents (Smart Home). Des logiciels centraux géreront tous les équipements (lave-linge, stores, lampes, etc.) de manière automatique, heure par heure, en fonction de l'évolution de la situation et du volume de production (quantité de soleil ou de vent, haut ou bas tarif, etc.), ce qui permettra d'alléger les factures d'électricité.

### Association inergie

L'association inergie développe et teste des solutions innovantes dans le domaine de la production et de l'utilisation intégrées et durables de l'énergie. Ses membres sont BKW, la commune d'Iltigen, IBM Suisse SA, La Poste Suisse et Swisscom SA.

### Economies d'énergie

L'amélioration de l'efficacité énergétique est un sujet dont on parle beaucoup. Pour sa part, BKW s'engage depuis longtemps pour une utilisation plus rationnelle de l'énergie disponible, et soutient ainsi la politique énergétique de la Suisse. Sur son nouveau portail Internet ([www.bkw-fmb.ch/efficacite](http://www.bkw-fmb.ch/efficacite)), elle explique comment chaque client peut lui-même identifier les applications énergivores, apporter des améliorations et, à l'aide de mesures simples, réduire ses dépenses d'électricité.

BKW est la première entreprise de Suisse qui, au-delà d'une offre de conseils et de prestations complète dans le domaine de l'efficacité énergétique, permet à ses clients privés de comparer leur consommation à celle d'un groupe de clients similaires. En collaboration avec l'EPF de Zurich, elle a développé le site Internet «Oscar, le pro des économies d'énergie». Les clients sont encouragés à relever et à indiquer eux-mêmes la position de leur compteur chaque semaine, de façon à pouvoir ensuite comparer leur consommation à celle d'autres usagers, de manière anonyme. «Oscar» analyse les écarts et leur fournit des conseils pour optimiser leur consommation.

### Des perspectives intéressantes

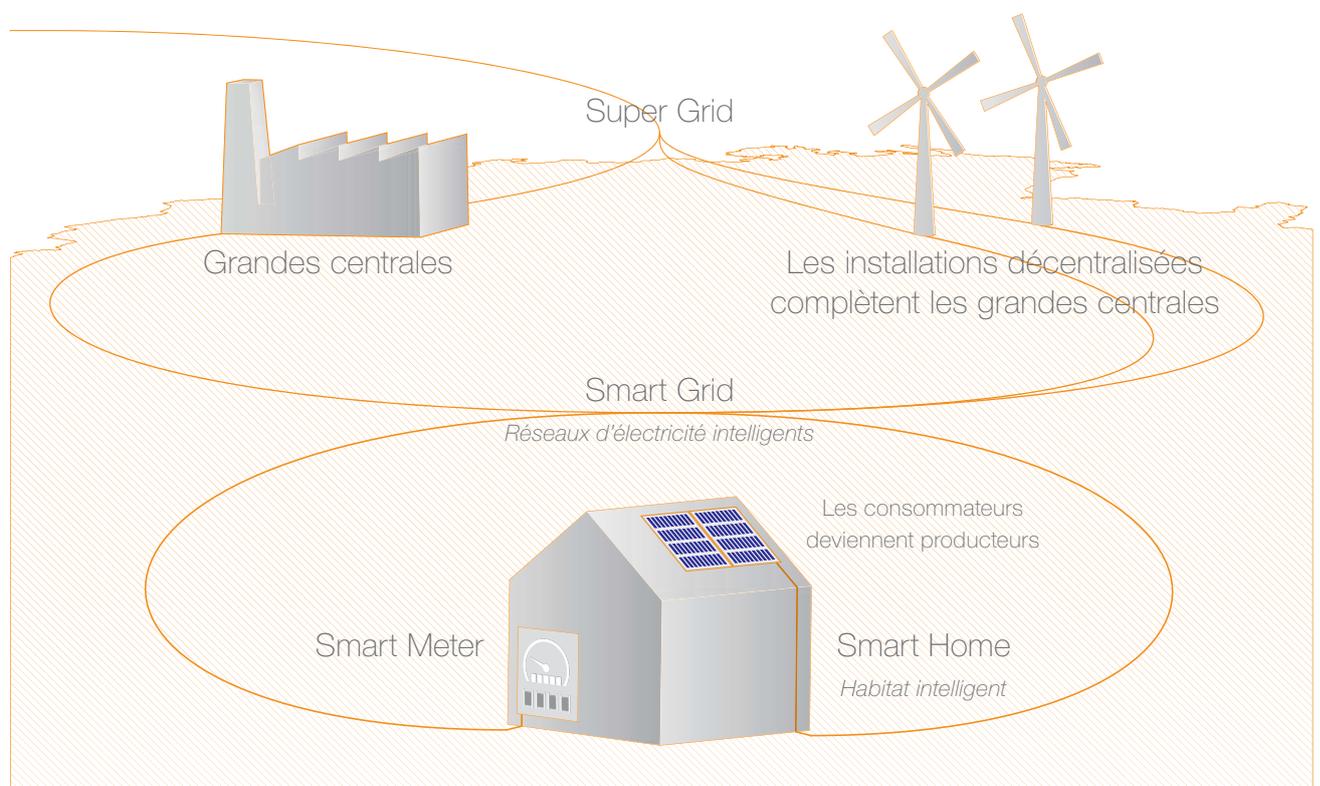
Pour réaliser les objectifs de la nouvelle stratégie énergétique 2050, notamment grâce à l'introduction d'un réseau intelligent, de nombreuses petites étapes doivent être franchies à divers niveaux. La toute première réside dans la pose de jalons appropriés par les politiques. Il reste aussi à déterminer clairement le rythme de réorganisation de l'approvisionnement énergétique, sachant que le secteur de l'électricité encourrait et ferait encourir à ses clients de sérieuses difficultés financières s'il s'engageait trop tôt dans les coûteux développements liés au Smart Grid, et que le pays n'est qu'au début de son passage à un système de gestion intelligente de l'énergie. D'importantes questions demeurent en outre sans réponses satisfaisantes, comme celle de l'utilité concrète d'un réseau intelligent non seulement pour les exploitants de réseau et les fournisseurs d'électricité mais aussi pour les clients. Il faut analyser la façon dont les fournisseurs et les usagers exploitent les nouvelles informations à disposition, et établir si cela leur permet d'améliorer leur efficacité énergétique (exploitation des potentiels dans la production et la distribution, resp. économies d'électricité).

Les réponses attendues seront notamment fournies par les projets-pilotes (projet iSMART d'énergie, etc.) et Smart Grid Suisse. BKW ne se lancera pas dans les compteurs et le réseau intelligents avant d'en connaître la teneur. Les connaissances acquises grâce aux projets-pilotes sont actuellement collectées et analysées en continu. Elles permettront une évaluation réaliste de l'utilité et des coûts d'un Smart Grid et aideront ainsi, parallèlement aux lois et directives que la Confédération doit élaborer, à relever les défis liés aux mutations de l'approvisionnement en électricité de demain.

Le réseau et les compteurs intelligents ouvriront la voie à des modèles de produits et de tarifs entièrement nouveaux.

Le client profitera certainement à l'avenir de ce passage à l'énergie intelligente. Il tirera avantage à la fois de l'introduction d'un Smart Grid et de l'ouverture du marché de l'électricité. Il aura en effet la possibilité de passer d'un fournisseur à l'autre, et de faire ainsi jouer le marché. Il sera en outre impliqué en tant que consommateur-producteur («prosommateurs») dans la conception des nouveaux produits qui apparaîtront. Enfin, alors qu'aujourd'hui le choix se limite au tarif unique et au tarif double, le réseau et les compteurs intelligents ouvriront la voie à des modèles de produits et de tarifs complètement nouveaux, mieux adaptés aux besoins individuels des clients en tant que consommateurs mais aussi en partie en tant que producteurs, et donc plus intéressants.

### Smart Grid: mesure, commande et régulation



→  Suisse  Etranger

#### Grandes centrales

Les grandes centrales conservent un rôle majeur: les centrales à accumulation ont notamment pour mission d'assurer la stabilité du réseau.

#### Installations décentralisées (complètent les grandes centrales)

Le nombre de producteurs décentralisés (p. ex. les propriétaires d'installations de biogaz ou photovoltaïques privées) est appelé à augmenter fortement.

#### Consommateurs-producteurs

Les consommateurs équipés de panneaux solaires produisent de l'électricité et injectent leur excédent de production sur le réseau.

#### Super Grid

Entre les pays, l'électricité est acheminée via des lignes très haute tension.

#### Smart Grid (réseau intelligent)

La gestion informatique de la demande permet d'injecter l'électricité sur le réseau en fonction des besoins réels.

#### Smart Home (habitat intelligent)

Les habitations sont équipées d'appareils qui, grâce à des outils de mise en réseau et de commande à distance, donnent des indications sur la consommation et la production d'électricité. Leurs occupants peuvent visualiser leur consommation en temps réel.

#### Smart Meter (compteur intelligent)

Un compteur intelligent mesure, enregistre et signale à la fois la consommation et la production d'électricité.





Sonja Huwiler, 27 ans, coiffeuse et self-made-woman, prépare la maturité professionnelle

Après les examens de juin, je vais enfin pouvoir monter mon atelier de menuiserie. J'aime fabriquer moi-même des objets à partir de matériaux divers. J'aime aussi les machines, qui me permettent de réaliser des travaux qui demanderaient beaucoup **d'énergie** si je devais les faire à la main.

- Sonja Huwiler vit en ville avec son ami et leur chien dans un appartement vaste et lumineux. Elle rêve d'avoir son propre atelier pour pouvoir concrétiser des idées d'artistes, fabriquer des décors pour des séances photos et se spécialiser dans l'aménagement intérieur de magasins. Sans électricité, elle ne pourrait pas réaliser ce rêve. Pour elle, le courant est synonyme d'une meilleure qualité de vie.

## Portrait du secteur d'activité

### Réseaux



→ Suzanne Thoma,  
cheffe du secteur d'activité  
Réseaux

## Le maintien de la qualité d'approvisionnement et de l'efficience passe par un réseau intelligent.

### Quel sera le rôle du réseau de distribution dans la mise en œuvre de la nouvelle politique énergétique?

Actuellement, les flux d'électricité sont planifiables et se font des niveaux de tension supérieurs vers les niveaux inférieurs; il règne un certain ordre. Demain, des milliers de petits producteurs (éoliennes, centrales biomasse, installations photovoltaïques privées, etc.) injecteront de manière décentralisée des puissances élevées sur le réseau de distribution. Ces petits producteurs peuvent être amenés à tout moment, en cas de conditions météorologiques défavorables, à prélever du courant. Garantir la disponibilité et la qualité de l'électricité, la stabilité du réseau, mais aussi la sécurité des personnes, devient bien plus difficile dans ces conditions. Le réseau devient un système intégré complexe, qui doit être géré de façon optimale au moyen de techniques de mesure, de commande et de régulation performantes, ainsi que de technologies de communication de dernière génération. Bientôt, les données de production et de consommation devront être mises à disposition du négoce et de nouveaux acteurs du marché quasiment en temps réel. Le réseau de distribution deviendra donc «intelligent».

### Quelles sont les contradictions auxquelles vous êtes confrontée au quotidien?

Il y a un énorme décalage entre ce qui est considéré comme une évidence, à savoir disposer d'électricité 24 heures sur 24, et les oppositions de tous ordres que nous rencontrons lorsqu'il s'agit de construire les installations de production et les lignes électriques, des oppositions qui se révèlent fastidieuses et coûteuses pour nous. Parallèlement, les consommateurs demandent que le prix de l'électricité reste bas. La transformation du système énergétique, qui requiert des investissements élevés, doit en outre se faire rapidement. Ce sont là les deux principales contradictions.

### Quels changements la libéralisation du marché entraîne-t-elle pour le réseau électrique?

Nous devons nous préparer à ce que notre réseau ne serve plus

uniquement à acheminer notre propre courant mais soit aussi utilisé pour «transporter» l'électricité d'autres entreprises d'approvisionnement. Nous devons aussi approfondir notre contact avec les clients face à l'individualisation des besoins. Le raccordement des producteurs et des consommateurs ainsi que le développement de l'infrastructure réseau en un système flexible et performant seront également des thèmes centraux. L'élargissement de la palette de services proposés à différents acteurs de marché offrira en outre des opportunités de croissance intéressantes.

### A quels défis êtes-vous confrontée en tant que responsable du secteur Réseaux?

D'abord, nous devons et voulons nous concentrer sur la rentabilité de nos activités réseau via des mesures de réduction des coûts, tout en assurant le maintien d'une qualité élevée. Cela requiert une organisation performante et des processus efficaces à tous les niveaux. Nous adaptons notre culture au nouveau contexte, plus exigeant et plus que jamais axé sur les facteurs coûts et temps. Il s'agit aussi de ne pas rater le train des réseaux «intelligents». Pour nous préparer et exploiter au mieux le potentiel de croissance qui s'offre à nous, il nous faut accorder une importance accrue à nos activités de service.

### Quels sont les principaux moteurs économiques du développement du réseau?

Dans le domaine de l'infrastructure réseau, ce sont les politiques et les autorités de régulation qui, par leurs décisions, donnent ou pas l'impulsion économique. Ce sont eux qui fixent, parfois de manière très détaillée, les conditions dans lesquelles nous menons nos activités réseau. Un autre moteur économique est le rendement maximal que nous sommes autorisés à tirer des capitaux que nous engageons dans les équipements. Pour créer une incitation à l'investissement, le rendement doit être en phase avec les risques pris et le marché. Ce sont surtout ces paramètres qui influenceront la qualité des infrastructures réseau de demain et la rapidité avec laquelle se fera la réorganisation de l'approvisionnement énergétique.

## Portrait du secteur d'activité Energie International et commerce



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

**Le secteur international de l'énergie a connu de profonds changements en 2011. Comment BKW a-t-elle géré la situation, et quels effets celle-ci a-t-elle eu sur les prix de l'énergie?**

La catastrophe nucléaire survenue au Japon a bien sûr eu de lourdes conséquences. Suite à cet événement, huit centrales nucléaires allemandes ont été arrêtées de manière anticipée, ce qui a eu un impact passager sur les prix de l'énergie. Mais le marché européen de l'électricité a été nettement plus marqué par la croissance effrénée des nouvelles énergies renouvelables subventionnées. Avec les importations, cette croissance a largement compensé la production des centrales allemandes arrêtées. Le développement considérable des installations photovoltaïques a notamment fait reculer la demande en courant conventionnel. Globalement, les prix européens ont donc continué de baisser.

Nous voulons renforcer notre engagement en France en participant aux appels d'offres pour des concessions hydro-électriques.

**Le nouveau processus de couplage de marchés est censé permettre une gestion efficace des congestions transfrontalières. Quel bilan peut-on en tirer à l'heure actuelle?**

Les expériences faites avec le couplage à la frontière entre les réseaux français et allemand montrent que le processus permet une gestion efficace des capacités de transport transfrontalières. Grâce au couplage de marchés, la demande transfrontalière est couverte par les centrales les plus efficaces et les moins chères. A cette même frontière, le couplage de marchés a éga-

lement permis, sur 60% du temps, un alignement des prix ainsi qu'une augmentation de l'efficacité du marché. Pour nous en tant qu'entreprise d'électricité, ce système représente donc aussi une perte d'avantages concurrentiels.

**Quel impact l'arrêt prolongé de la centrale nucléaire de Mühlberg a-t-il eu sur les activités de négoce? Avez-vous dû importer plus de courant?**

Comme BKW et la Suisse sont généralement en excédent énergétique durant la période estivale, l'allongement de la révision de l'installation n'a pas entraîné de hausse des importations. Nous avons réussi à couvrir les pics de demande grâce à une gestion optimale de notre parc de centrales et à des achats ponctuels d'énergie supplémentaire sur les marchés européens.

**Quelles ont été les répercussions du durcissement du contexte économique, notamment de la baisse de l'euro par rapport au franc suisse et de la situation de détresse financière de certains pays, sur les activités commerciales?**

La demande en énergie de l'industrie de production n'a pas repris depuis la crise de 2009. Malgré cela, toute l'Europe a intensifié ces dernières années le développement de ses capacités de production d'électricité, en particulier dans le domaine du photovoltaïque et de l'éolien. Ces deux facteurs combinés font qu'on dispose aujourd'hui de plus de courant que nécessaire, et ont conduit, malgré l'arrêt partiel des centrales nucléaires allemandes, à une baisse des prix sur les marchés de gros. Par conséquent, nous n'avons pu vendre notre excédent énergétique net qu'à des prix bien inférieurs à ceux des années précédentes. La faiblesse de l'euro n'a fait qu'aggraver les choses.

**En 2011, BKW a fait son entrée sur le marché français en créant la société BKW France SAS. Quels sont ses objectifs?**

Déjà présents en France à travers nos opérations de négoce et nos contrats de prélèvement avec deux centrales nucléaires, nous avons créé cette nouvelle société pour augmenter nos capacités de production hydraulique dans l'hexagone. Ces prochaines années, le pays doit progressivement renouveler une partie de ses concessions hydroélectriques dans le cadre d'appels d'offres publics. Nous entendons tirer parti de l'expérience que nous avons acquise dans la conception et l'exploitation de centrales hydroélectriques en Suisse et en Italie pour participer activement aux appels d'offres pour des concessions.

## Dialogue Energie

### «Le réseau, véritable pivot de la politique énergétique de demain»

Les politiques ont décidé de sortir du nucléaire. Suzanne Thoma, responsable du secteur d'activité Réseaux et membre de la direction d'entreprise de BKW SA, et Anton Gunzinger, président du Conseil d'administration de Supercomputing Systems AG, discutent du rôle du réseau dans un secteur en profonde mutation, du prix de l'électricité et de la hausse de la consommation.

**Le Conseil fédéral et le Parlement souhaitent sortir du nucléaire. Que représente cette décision pour la sécurité d'approvisionnement de notre pays?**

**SUZANNE THOMA** Techniquement, un tel tournant est envisageable, mais pas aussi facilement que les journaux veulent bien le dire. C'est un projet qui demande des investissements élevés pour construire de nouvelles installations de production, renforcer les capacités du réseau et mettre au point des technologies de stockage, la plupart de ces dernières n'étant pas encore commercialisables. Reste aussi la question du cadre économique de ces investissements: qui peut et veut mettre le capital nécessaire à disposition, et à quelles conditions?

**ANTON GUNZINGER** Je suis également d'avis que le tournant énergétique est possible, mais il va falloir faire ses preuves dans de nombreux domaines. Le réseau d'électricité va jouer un rôle nettement plus important, il sera même le pivot de la politique énergétique de demain. S'il est possible d'assurer une gestion intelligente, les coûts d'infrastructure devraient diminuer. Si l'on arrive à aligner l'offre et la demande, on devrait pouvoir transporter environ 50% de courant en plus, et ce sans devoir agrandir le réseau existant de manière considérable. C'est ainsi que nous arriverons à aborder ce tournant énergétique.

**Quand vous parlez d'investissements, qu'entendez-vous exactement?**

**SUZANNE THOMA** Je pense avant tout à des investissements dans le renforcement et la conduite du réseau local et du réseau régional, notamment en raison de l'injection décentralisée de courant: parfois, le rendement des installations photovoltaïques et éoliennes est très élevé, parfois très faible, notamment lorsqu'il n'y a pas de vent ou que le ciel est très couvert. Il sera également nécessaire d'investir davantage dans les technologies de protection afin de garantir la sécurité des personnes.

Enfin, je pense aussi à des investissements dans les smart grids ou réseaux intelligents. Dans un premier temps, il s'agira d'assurer la conduite des niveaux de réseau inférieurs, de manière à ce que la consommation s'aligne sur une production intermittente. A l'heure actuelle, c'est encore à la production de s'adapter au mieux aux exigences de consommation.

**ANTON GUNZINGER** Je suis d'accord. Il faut des investissements et plus précisément des investissements infrastructurels, avec des amortissements sur plus de vingt ans. Tout serait beaucoup plus simple si nous pouvions, d'un point de vue technique, relever les défis liés au réseau. Les politiques n'ont pas toujours la compréhension technique nécessaire et ils introduisent parfois des réglementations inadaptées, ce qui complique la tâche des exploitants de réseau de manière injustifiée.

«Les incitations financières liées à l'infrastructure de réseau doivent être telles qu'un investisseur ait envie d'investir durablement.»

→ Suzanne Thoma

**Concrètement, quels sont les défis liés au réseau électrique de demain?**

**SUZANNE THOMA** La structure du réseau actuel est relativement simple et très hiérarchisée. Le courant est injecté sur le réseau à très haute tension, puis transporté vers les niveaux de tension inférieurs. Le réseau de distribution a été conçu pour pouvoir faire face aux pointes de charge. A l'avenir, il s'agira d'un système à la fois complexe et souple qui connectera une multitude de petits, voire très petits producteurs et consommateurs à différents niveaux. Pour coordonner la production, la consommation et les capacités de stockage, les techniques de mesure, de commande et de réglage joueront un rôle majeur, de même que les technologies de communication. Ces adaptations permettront également d'améliorer notablement l'efficacité énergétique.



→ Suzanne Thoma en discussion avec Anton Gunzinger.

Reste toutefois à savoir si le consommateur d'aujourd'hui permettra qu'on adapte la demande à l'offre, comme l'a évoqué Monsieur Gunzinger.

#### Pourquoi les clients s'y opposeraient-ils?

**ANTON GUNZINGER** La situation sera difficile en cas de surcharge locale du réseau. Laissez-moi vous donner un exemple: un fournisseur dispose d'une certaine quantité d'énergie, qu'un client veut acheter. Mais le réseau n'est pas en mesure de transporter cette énergie. Comment faire? Qui doit régler le problème? Qui supporte les coûts du retard de transport de courant? Lorsqu'il s'agit de chaleur, on peut imaginer repousser la fourniture à plus tard. Mais lorsqu'il s'agit de courant pour l'éclairage, c'est impossible. Vous ne pouvez pas dire à quelqu'un qu'il n'a qu'à attendre jusqu'à minuit pour allumer la lumière!

**SUZANNE THOMA** Mais ce genre de système présente également des avantages. On pourrait imaginer qu'un client puisse réserver de l'électricité pour une certaine période. Si finalement

«Vous ne pouvez pas dire à quelqu'un qu'il n'a qu'à attendre jusqu'à minuit pour allumer la lumière parce que là, il n'y a pas de courant!»

→ Anton Gunzinger



→ Anton Gunzinger en discussion avec Suzanne Thoma.

il n'en a plus besoin, il pourrait vendre son droit de prélèvement à un autre client. Mais ce ne sont que des visions d'avenir, nous ne sommes qu'au début de cette évolution.

**Les réseaux intelligents, ou smart grids, optimisent la distribution de l'électricité. Pourront-ils aussi faire diminuer la consommation?**

**ANTON GUNZINGER** Je ne pense pas, car seul le facteur prix peut inciter les clients à réduire leur consommation. Or je pense que le prix de l'électricité est actuellement trop bas.

**SUZANNE THOMA** Effectivement, les prix actuels du courant n'incitent pas le consommateur moyen à faire des économies d'électricité ou à investir dans l'efficacité énergétique. Il en va évidemment autrement pour l'industrie, particulièrement énergivore. En règle générale, ces entreprises ont déjà pris de nombreuses mesures pour réduire leur consommation.

**Quelle est la situation actuelle? Que peut-on déjà faire avec les smart grids?**

**SUZANNE THOMA** Pour l'instant, des projets-pilotes sont en cours, à plus ou moins grande échelle. BKW, par exemple,

«Seul le facteur prix peut inciter les clients à réduire leur consommation. Or le prix de l'électricité est actuellement trop bas.»

→ Anton Gunzinger

mène un projet intéressant dans la commune bernoise d'Ittigen, qui doit permettre de savoir s'il est possible de réduire la consommation en la visualisant et en bénéficiant d'informations en temps réel. Les clients participant au projet peuvent gérer leur consommation de manière ciblée grâce à un compteur intelligent. Globalement, les conditions technologiques nécessaires aux smart grids sont réunies. Maintenant, il s'agit notamment de définir des normes communes à tous les fournisseurs. C'est la raison pour laquelle nous avons créé l'association Smart Grid Suisse avec dix autres entreprises suisses d'électricité. Nous avons pour but la création d'une norme pour la branche helvétique, laquelle reposera sur les normes internationales. Nous visons une solution dite open source. Ce que personne ne sait encore, c'est qui va financer les investissements supplémentaires qu'implique un réseau intelligent, qui va en bénéficier et comment.

«Il ne faut pas se focaliser exclusivement sur la consommation de courant. C'est plutôt la consommation d'énergie globale qu'il faut réduire.»

→ Suzanne Thoma

Après avoir enregistré un léger recul en 2009, la consommation suisse d'électricité a connu une nouvelle hausse marquée en 2010. N'est-il pas utopique de vouloir sortir du nucléaire dans ce contexte?

**SUZANNE THOMA** Si l'on souhaite poursuivre parallèlement la politique actuelle en matière de CO<sub>2</sub>, cela risque effectivement d'être extrêmement difficile. Comment réussir le passage des énergies fossiles comme le charbon ou le gaz à des énergies neutres en CO<sub>2</sub>? Une étude récente de l'EPFZ présente différents scénarios concrets d'abandon du nucléaire, qui tablent même sur une consommation d'électricité plus élevée. A noter toutefois que les hypothèses de l'EPFZ sont plutôt optimistes, notamment en ce qui concerne le développement technologique, le rendement des installations photovoltaïques et le stockage de l'énergie par exemple.

A quel point est-il vraiment important de réduire la consommation d'électricité à tous les niveaux?

**SUZANNE THOMA** Il ne faut pas se focaliser exclusivement sur la consommation de courant, car l'électricité est un agent énergétique efficient et de qualité. C'est la consommation d'énergie globale qu'il faut réduire. Mais il est vrai qu'alors, on va plutôt augmenter la consommation d'électricité.

**ANTON GUNZINGER** Installer des pompes à chaleur, même lorsque celles-ci fonctionnent avec du courant issu des énergies fossiles, reste une mesure très positive en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Il est même judicieux d'alimenter une pompe à chaleur avec de l'électricité issue d'énergies fossiles. La pompe à chaleur permet en effet d'optimiser le rendement global du chauffage par rapport à un chauffage au mazout: si la consommation d'électricité est alors plus élevée, la consommation d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub>, elles, sont réduites.

Nous avons surtout évoqué les difficultés liées à ce tournant énergétique. Mais c'est aussi une chance, non?

**SUZANNE THOMA** Si notre société arrive à définir une stratégie et des objectifs réalistes en présentant honnêtement les chances mais aussi les avantages et les inconvénients qui s'y rapportent, alors des perspectives intéressantes s'ouvriront à nous, avec notamment une ouverture aux développements innovants. Selon moi, ce tournant énergétique devrait surtout entraîner une réduction concrète de nos besoins en énergies fossiles, des énergies que nous devons acheter à l'étranger, qui nous coûtent cher et qui ne contribuent que peu à la création de valeur dans notre pays.

**ANTON GUNZINGER** L'évolution actuelle du secteur énergétique constitue une énorme opportunité pour la Suisse. Pourquoi ne pas assumer le rôle de pionnier et participer activement à la construction de l'avenir énergétique? Cela représente aussi un potentiel majeur pour les petites et les moyennes entreprises comme la mienne – c'est pourquoi je n'aurais rien contre une augmentation des prix de l'électricité, car c'est la seule manière de financer ce tournant énergétique.

Suzanne Thoma est responsable du secteur d'activité Réseaux et membre de la direction d'entreprise de BKW SA. Ingénieur-chimiste de formation, elle est entrée chez BKW en mars 2010.

Anton Gunzinger a créé la société zurichoise Supercomputing Systems AG, dont il est président du conseil d'administration. Il est également professeur au Département des technologies de l'information et de l'électrotechnique de l'EPF Zurich.

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





Samuel Trottmann, 25 ans, biologiste et étudiant en médecine

Mon rêve, c'est de parcourir les océans sur un grand voilier. Naviguer entre les icebergs, découvrir des îles inexplorées, se retrouver confronté à la **force** des éléments – quand le vent gonfle les voiles et que les vagues viennent me fouetter le visage.

- Samuel Trottmann vit au dernier étage de la maison de ses parents, avec vue sur le jardin et le lac. Il fait de la voile depuis un an et rêve de parcourir les océans. Pour cela, il n'aura pas besoin de beaucoup de courant, juste de quoi s'éclairer, faire fonctionner les instruments de navigation et écouter sa musique préférée.

# Corporate Risk Management

Une entreprise est tributaire d'une multitude de facteurs internes et externes, qui comportent des risques pouvant compromettre son succès, voire son existence même.

BKW s'emploie à identifier les risques liés à ses activités, puis à évaluer ces risques et à prendre les mesures correspondantes, suivant une approche rigoureuse et systématique.

Cette gestion des risques est pour elle 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.

La maîtrise des risques est  
au centre de l'attention.

## Organisation et domaines d'activité

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 englobe les risques financiers et les risques opérationnels. Les risques financiers sont 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 de calcul 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 spécialistes concernant l'importance des dommages encourus et les probabilités de survenance de ces dommages, ou bien sur les données historiques relatives aux sinistres.

## Pilotage et suivi

Les risques financiers et la prise de risque globale sont principalement pilotés à l'aide de limites VaR (value at risk). 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 leur impact potentiel. Le respect des différentes limites et la mise en œuvre des mesures font l'objet d'un suivi régulier, dont les résultats sont rapportés aux organes compétents.

# Corporate Governance

## Introduction

Dans le domaine du gouvernement d'entreprise, BKW oriente systématiquement son action sur les normes posées par le Code suisse de bonne pratique. Elle 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 le règlement d'organisation, 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.

BKW communique sur l'ensemble des aspects importants du gouvernement d'entreprise, en particulier sur sa situation financière, sur sa structure organisationnelle et managériale ainsi que sur sa gestion des risques. Elle entend ainsi fournir à ses actionnaires une image aussi complète que possible la concernant et permettre à ces derniers de prendre leurs décisions de placement en toute connaissance de cause. Grâce à un juste équilibre entre conduite et contrôle, elle assure en outre, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes (actionnaires, clients, collectivités publiques et collaborateurs), une gestion d'entreprise adaptée aux exigences de conformité réglementaire, de performance et de durabilité, et contribue de cette manière à l'accroissement de sa propre valeur.

La structure organisationnelle et managériale de BKW est définie de façon à ce que les responsabilités soient clairement attribuées et à empêcher toute concentration unilatérale de compétences et tout conflit d'intérêt. Les fonctions de président du conseil d'administration et de CEO sont séparées. Le conseil d'administration est exclusivement composé de membres indépendants, c'est-à-dire n'exerçant aucune fonction exécutive au sein de BKW, et ses nouveaux membres sont présentés de manière individuelle à l'élection par l'assemblée générale.

Par ailleurs, BKW a toujours émis 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 BKW, 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 représentation au sein du conseil d'adminis-

tration, pour servir sa politique énergétique (voir par exemple la réponse à la motion Grunder du 12 décembre 2007).

BKW 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 du groupe 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 BKW s'emploie à encourager de manière ciblée et qui représente 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 BKW a introduit le 1<sup>er</sup> 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 garantir une conduite à la fois irréprochable et digne de confiance. Il est complété par des directives détaillées sur des thèmes spécifiques. Au cours de l'exercice sous revue, BKW a en outre optimisé sa gouvernance et s'est notamment dotée d'une directive pour la prévention des délits d'initiés donnant un prolongement concret aux principes posés dans le code de conduite.

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 2011. Les changements importants décidés ou intervenus entre cette date et l'impression du présent rapport sont mentionnés au point 10.

Fin 2011, BKW a effectué son passage à une structure de holding. BKW SA a ainsi repris le rôle de société mère du groupe BKW occupé jusque-là par BKW FMB Energie SA, avec les mêmes fonctions. La structure managériale ainsi que la composition des organes directeurs du groupe (conseil d'administration BKW FMB Energie SA/BKW SA et direction du groupe) sont toutefois restées inchangées. En conséquence, le présent rapport s'applique aussi bien à BKW SA qu'à BKW FMB Energie SA.

#### **Passage à une structure de holding**

Sous la conduite de BKW SA, l'ancienne structure de maison mère de BKW FMB Energie SA a été intégrée dans une structure de holding. Ce passage à une structure de holding s'est fait au moyen d'un échange des actions BKW FMB Energie SA contre des actions BKW SA, avec une parité de 1:1. L'opération n'a par conséquent engendré aucun changement au niveau de la répartition des participations et droits de vote, ni aucune répercussion économique ou matérielle pour les actionnaires de BKW FMB Energie SA. Les actions BKW SA ont été cotées à la SIX Swiss Exchange ainsi qu'à la BX Berne eXchange le 12 décembre 2011.

Conformément à l'art. 33 LBVM, les actions BKW FMB Energie SA qui se trouvaient encore aux mains du public après l'exécution de l'offre d'échange seront annulées et échangées contre des actions BKW SA. Une procédure en ce sens a été engagée auprès du Tribunal de commerce de Berne. Lorsque celle-ci aura abouti, BKW SA détiendra l'intégralité de BKW FMB Energie SA, dont les actions seront décotées de la SIX Swiss Exchange ainsi que de la BX Berne eXchange le 20 avril 2012. Pour toute information complémentaire sur l'échange d'actions, il convient de se reporter au prospectus de l'offre d'échange ([www.bkw.ch](http://www.bkw.ch)).

# 1 Structure et actionnariat du groupe

## Structure opérationnelle du groupe

<b>Conduite du groupe</b> Kurt Rohrbach	<b>Finances et services</b> Beat Grossenbacher	<b>Réseaux</b> Suzanne Thoma	<b>Energie Suisse</b> Hermann Ineichen	<b>Energie Int. et commerce</b> Samuel Leupold
BKW Energie International et commerce SA	BKW Deutschland GmbH	Arnold AG › NetLeit AG	Centrale biomasse Otfelfingen SA	BKW Bippen Wind GmbH
BKW FMB Energie SA	BKW FMB Participations SA	BKW ISP AG › Elektro Feuz AG › Elektro Witschi + Bandi AG › inelectro sa	BKW Valais SA	BKW Borkum West II Beteiligungs GmbH
BKW Management SA		BKW Übertragungsnetz AG	Elektrizitätswerk Grindelwald AG	BKW Dubener Platte Wind GmbH
BKW Réseau Suisse SA			Energie Utzenstorf AG	BKW Energie Dörpen Beteiligungs-GmbH
			Erdgas Thunersee AG	BKW Energie Wilhelmshaven Beteiligungs-GmbH
			EWR Energie AG	BKW Erneuerbare Energien GmbH
			Kraftwerk Utzenstorf AG	BKW France SAS › BKW Hydro Alleverd SAS
			Kraftwerke Kander Alp AG	BKW Handel AG › BKW enex AG
			Kraftwerke Milibach AG	BKW Holleben Wind GmbH
			Onyx Energie Mittelland AG › Elektrizitätswerke Wynau AG › Onyx Energie Dienste AG › Onyx Energie Netze AG › Onyx Energie Produktion AG	BKW Italia S.p.A. › BKW Wind Italia S.r.l. › Bradano Energia S.r.l. › Electra Italia S.p.A. › Idroelettrica Lombarda S.r.l.
			Simmentaler Kraftwerke AG	› Idroelettrica Val d'Aosta S.r.l. › Luminosa S.r.l. › Termoelettrica Veneta S.r.l.
			Société des forces électriques de la Goule SA	› Volturino Wind S.r.l. › Wind Farm Buglia S.r.l. › Wind Farm S.r.l. › Wind International Italy S.r.l.
			sol-E Suisse SA › BEBAG Bioenergie Bätterkinden AG › Biogasanlage Piano di Magadino in Bern AG › Holzwärme Grindelwald AG › Juvent SA › Regionaler Wärmeverbund AG Heimberg-Steffisburg (REWAG) › TW Energie AG	BKW Wind Service GmbH
			WEV Spliez AG	

### Sociétés du groupe cotées

BKW FMB Energie SA, dont le siège se trouve à Berne, est cotée à la SIX Swiss Exchange (numéro de valeur: 2.160.700; code ISIN: CH0021607004; symbole ticker: BKWN) ainsi qu'à la BX Berne eXchange depuis juin 2003. BKW, dont le siège se trouve également à Berne, est cotée à la SIX Swiss Exchange (numéro de valeur: 13.029.366; code ISIN: CH0130293662; symbole ticker: BKW) ainsi qu'à la BX Berne eXchange depuis le 12 décembre 2011. Au 31 décembre 2011, sa capitalisation boursière s'élevait à 1 911 248 861 CHF.

### Périmètre de consolidation de BKW

Le périmètre de consolidation de BKW ne comprend, à l'exception de BKW FMB Energie SA, que des sociétés qui ne sont pas cotées en Bourse. Les participations de BKW 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 69 à 71 du rapport financier.

## Participations consolidées par intégration globale de BKW 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 Bätterkinder AG	Bätterkinder	0,1 (CHF)	56,0
Biogasanlage Piano di Magadino in Bern AG	Berne	1 (CHF)	80,0
BKW Bippen Wind GmbH	Berlin (D)	0,03 (EUR)	50,0
BKW Borkum West II Beteiligungs GmbH	Berlin (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW Deutschland GmbH	Berlin (D)	0,1 (EUR)	100,0
BKW Dubener Platte Wind GmbH	Berlin (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW Energie Dörpen Beteiligungs-GmbH	Berlin (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW Energie International et Commerce SA	Berne	0,1 (CHF)	100,0
BKW Energie Wilhelmshaven Beteiligungs-GmbH	Berlin (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW enex AG	Berne	15 (CHF)	100,0
BKW Erneuerbare Energien GmbH	Berlin (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW FMB Energie SA	Berne	132 (CHF)	100,0
BKW FMB Participations SA	Berne	50 (CHF)	100,0
BKW France SAS	Paris (F)	0,1 (EUR)	99,3
BKW Handel AG	Berne	7,5 (CHF)	100,0
BKW Holleben Wind GmbH	Berlin (D)	0,03 (EUR)	100,0
BKW Hydro Allevard SAS	Paris (F)	0,1 (EUR)	100,0
BKW ISP AG	Ostermundigen	0,9 (CHF)	100,0
BKW Italia S.p.A.	Milan (I)	13,4 (EUR)	100,0
BKW Management SA	Berne	0,1 (CHF)	100,0
BKW Réseau Suisse SA	Berne	0,1 (CHF)	100,0
BKW Übertragungsnetz AG	Berne	40 (CHF)	100,0
BKW Valais SA	Viège	0,1 (CHF)	100,0
BKW Wind Italia S.r.l.	Milan (I)	0,01 (EUR)	100,0
BKW Wind Service GmbH	Berlin (D)	0,03 (EUR)	100,0
Bradano Energia S.r.l.	Milan (I)	0,01 (EUR)	100,0
Centrale biomasse Otelfingen SA	Otelfingen	0,5 (CHF)	100,0
Electra Italia S.p.A.	Milan (I)	1 (EUR)	100,0
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
Elektro Witschi + Bandi AG	Büren an der Aare	0,05 (CHF)	100,0
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
Idroelettrica Val d'Aosta S.r.l.	Milan (I)	0,05 (EUR)	100,0
inelectro sa	Porrentruy	0,5 (CHF)	100,0
Juvent SA	Saint-Imier	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.	Milan (I)	0,03 (EUR)	100,0
WEV Spiez AG	Spiez	0,1 (CHF)	50,0
Wind Farm Buglia S.r.l.	Milan (I)	0,03 (EUR)	100,0
Wind Farm S.r.l.	Milan (I)	0,02 (EUR)	100,0
Wind International Italy S.r.l.	Milan (I)	52,17 (EUR)	100,0

## Actionnaires principaux

en %	Participation dans BKW SA au 31.12.2011	Participation dans BKW FMB Energie SA au 31.12.2010
Canton de Berne	52,91	52,54
E.ON Energie AG	7,07	7,03
Groupe E SA	10,07	10,00
BKW SA et sociétés du groupe <sup>1</sup> / BKW FMB Energie SA et sociétés du groupe <sup>2</sup>	9,83 <sup>1</sup>	9,99 <sup>2</sup>

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

### Déclarations relatives aux actions BKW FMB Energie SA

L'option d'achat qu'E.ON Energie AG avait accordée en 2010 à BKW FMB Energie SA concernant les 7,03% d'actions (3 709 475 actions et voix) BKW FMB Energie SA encore en sa possession est arrivée à échéance au cours de l'exercice sous revue sans avoir été exercée par BKW FMB Energie SA. En lieu et place de ladite option, BKW FMB Energie SA détient envers E.ON Energie AG, pour ce même paquet d'actions et sous certaines conditions, un droit de préemption illimité dans le temps, sans prix d'achat prédéfini. Le 4 octobre 2011, BKW FMB Energie SA a déclaré l'octroi du droit de préemption en question comme position d'achat (instrument financier) auprès de l'instance pour la publicité des participations de la SIX Swiss Exchange, et E.ON Energie AG comme position de vente.

Dans le cadre de l'échange d'actions décrit à la page 32, BKW FMB Energie SA, le canton de Berne et E.ON Energie AG ont tous transmis le 6 décembre 2011, suivis par Groupe E SA le 7 décembre 2011, à l'instance pour la publicité des participations de la SIX Swiss Exchange, des déclarations séparées stipulant qu'ils avaient présenté leurs actions BKW FMB Energie SA à l'échange proposé et ne détenaient donc plus aucune participation dans BKW FMB Energie SA. Le 6 décembre 2011, BKW SA a de son côté déclaré à cette même instance qu'elle détenait du fait de l'échange d'actions 99,31% de BKW FMB Energie SA.

### Déclarations relatives aux actions BKW

Dans le cadre de l'échange d'actions présenté à la page 32 et de l'entrée en cotation de BKW, les actionnaires principaux de

BKW ont déclaré les positions d'achat suivantes à l'instance pour la publicité des participations de la SIX Swiss Exchange:

Canton de Berne:	52,91%	(déclaration faite le 14 déc. 2011)
Groupe E SA:	10,07%	(déclaration faite le 13 déc. 2011)
E.ON Energie AG:	7,07%	(déclaration faite le 19 déc. 2011)
BKW SA:	9,83%	(déclaration faite le 14 déc. 2011)

BKW et E.ON Energie AG ont toutes deux précisé dans leurs déclarations qu'E.ON Energie AG avait accordé à BKW, sous certaines conditions, un droit de préemption portant sur 3 709 475 actions BKW. BKW a déclaré ce droit de préemption comme position d'achat (instrument financier), et E.ON Energie AG comme position de vente. BKW, BKW FMB Energie SA et E.ON Energie AG ont en effet passé un accord selon lequel le droit de préemption portant initialement sur les actions BKW FMB Energie SA (voir ci-dessus) devrait être appliqué aux actions BKW une fois l'échange d'actions effectué. Pour toute information détaillée sur les déclarations effectuées, il convient de se reporter à la plateforme correspondante de la SIX Swiss Exchange, accessible sous [http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major\\_shareholders\\_fr.html](http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_fr.html).

### Participations croisées

Il existe une participation croisée entre BKW et Groupe E SA: BKW détient 10% (687 500 actions) des droits de vote et du capital de Groupe E SA; Groupe E SA détient de son côté 10,7% (5 280 000 actions) des droits de vote et du capital de BKW.

## 2 Structure du capital

### Capital

Le capital-actions de BKW, qui s'élève à 131 087 027,50 CHF, est divisé en 52 434 811 actions nominatives entièrement libérées, d'une valeur nominale de 2,50 CHF chacune. La société n'a émis ni bons de participation, ni bons de jouissance.

### Capital-actions autorisé/capital-actions conditionnel

Selon l'art. 3a des statuts de BKW (version du 29 septembre 2011), le conseil d'administration est autorisé jusqu'au 29 septembre 2013 à augmenter le capital-actions d'au maximum 13 200 000,00 CHF à travers l'émission d'au maximum 5 280 000 actions nominatives à libérer entièrement d'une valeur nominale de 2,50 CHF, pour atteindre un capital final maximum de 132 000 000,00 CHF.

Seules sont admissibles dans le cadre de cette autorisation les augmentations de capital servant à l'échange d'actions avec des actionnaires de BKW FMB Energie SA (rapport d'échange de 1 pour 1) n'ayant pas répondu à l'offre d'échange soumise par le conseil d'administration conformément à la décision de l'assemblée générale du 29 septembre 2011. En effet, les actionnaires ayant déjà fait usage de cette offre ne peuvent plus se voir proposer les nouvelles actions BKW qu'à la souscription.

Le droit préférentiel de souscription des anciens actionnaires a été supprimé. Les nouvelles actions nominatives sont soumises après acquisition aux restrictions d'inscription définies par l'art. 5 des statuts de BKW.

BKW ne dispose pas de capital-actions conditionnel.

### Modifications du capital

BKW a été créée en février 2011, avec un capital-actions de 100 000,00 CHF, divisé en 40 000 actions nominatives d'une valeur nominale de 2,50 CHF chacune. Dans le cadre de l'offre publique d'échange adressée aux actionnaires de BKW FMB Energie SA, BKW s'est vu remettre jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2011 52 394 811 actions nominatives BKW FMB Energie SA d'une valeur nominale de 2,50 CHF chacune, et a elle-même remis en échange de ces titres le même nombre d'actions BKW de même valeur nominale (rapport d'échange de 1 pour 1). En tenant compte des 40 000 actions BKW FMB Energie SA qui étaient déjà en sa possession avant ladite offre, BKW détenait par conséquent au 31 décembre 2011 un total de 52 434 811 actions BKW FMB Energie SA, soit un capital-actions ordinaire de 131 087 027,50 CHF.

Suite à la restructuration en holding dont a fait l'objet BKW FMB Energie SA au cours de l'exercice sous revue, BKW publie, en plus de ses propres chiffres pour l'exercice 2011, les chiffres de BKW FMB Energie SA pour les exercices 2010 et 2009.

### Proposition à l'assemblée générale concernant l'emploi du bénéfice pour les trois derniers exercices

en milliers de CHF	2011 BKW SA	2010 BKW FMB Energie SA	2009 BKW FMB Energie SA
<b>Bénéfice au bilan</b>	<b>57 543</b>	<b>404 477</b>	<b>356 686</b>
<b>Emploi du bénéfice au bilan:</b>			
➤ Distribution de dividendes	52 800 <sup>3</sup>	132 000 <sup>2</sup>	132 000 <sup>1</sup>
➤ Report à nouveau	4 743	272 477	224 686

<sup>1</sup> 2,50 CHF par action d'une valeur nominale de 2,50 CHF

<sup>2</sup> 2,50 CHF par action d'une valeur nominale de 2,50 CHF

<sup>3</sup> 1,00 CHF par action d'une valeur nominale de 2,50 CHF

(Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale. Au moment de l'établissement des comptes annuels, 365 189 actions nominatives de BKW FMB Energie SA n'avaient pas encore été échangées contre des actions BKW SA. L'échange devrait être entièrement achevé d'ici à l'assemblée générale de BKW SA, de sorte que la proposition relative à l'emploi du bénéfice pourra s'appliquer à 52 800 000 actions nominatives.)

Les comptes de BKW 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	2011 BKW SA	2010 BKW FMB Energie SA	2009 BKW FMB Energie SA
Capital-actions	131 087	132 000	132 000
Réserve issue d'apports de capital	26 129	35 000	35 000
Réserve légale générale	786 936	37 560	37 560
Réserve pour actions propres	359 845	371 331	83 201
Réserves libres	0	281 569	569 699
Bénéfice au bilan	57 543	404 477	356 686
<b>Total</b>	<b>1 361 540</b>	<b>1 261 937</b>	<b>1 214 146</b>

### Actions

Les 52 434 811 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 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 BKW 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 BKW. 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.

Les inscriptions de nommées sont possibles, mais les actions concernées ne confèrent pas de droit de vote.

### Emprunts convertibles et options

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





Florence Hunziker, 17 ans, stagiaire, future assistante en médecine vétérinaire

Mon rêve, ce serait d'être propriétaire d'un ranch en Nouvelle-Zélande. Ce pays si lointain et si différent de la Suisse m'attire énormément. En attendant, je me contente de galoper à travers champs avec Gosima. J'aime sentir la **puissance** de ses mouvements, cela me donne du punch et me détend à la fois.

- Florence Hunziker vit avec sa sœur et sa mère. Elle n'a pas d'animal domestique, mais s'occupe d'un cheval dans une ferme voisine. Nul ne sait si son rêve deviendra un jour réalité. Pour le moment, elle se réjouit de commencer son apprentissage, qui lui permettra de vivre sa passion pour les animaux. Même si elle rêve de grands espaces, elle pense qu'elle pourrait difficilement se passer d'électricité au quotidien.

## 3 Conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) 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 simultanément à la direction du groupe BKW 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, et membre du conseil de la fondation Croix-Rouge pour les soins infirmiers du Lindenhof, Berne. 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 BKW FMB Energie SA en qualité de représentant délégué de l'Etat. Avant son élection au Conseil-exécutif, il exerçait comme avocat indépendant à Berne.

→ Fonctions: président du CA, président du comité de nomination et de rémunération → Membre du CA de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2002 → Fin du mandat: 2015

#### 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 SIX Swiss Exchange, puis a été présidente du SIX Group, Zurich, et CEO de virt X, Londres.

→ Fonctions: vice-présidente du CA, présidente du comité de contrôle  
→ Membre du CA de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2006 → Fin du mandat: 2015

#### Ueli Dietiker, expert économiste (1953, CH)

Ueli Dietiker est actuellement CFO et CEO suppléant de Swisscom SA et exerce de par ces fonctions des mandats dans plusieurs sociétés du groupe Swisscom. Il est en outre membre des conseils d'administration de Belgacom International Ser-

vices, Bruxelles, des caisses-maladie Sanitas et Wincasa, de Zuckermühle Rapperswil AG ainsi que de jobs.ch ag. Il a avant cela occupé différents postes au sein de ATAG Ernst & Young et de Motor-Columbus SA. Il a également été CEO de Cablecom Holding AG.

→ Fonctions: membre du CA, membre du comité de contrôle  
→ Membre des CA de BKW et BKW FMB Energie SA depuis 2011 → Fin du mandat: 2015

#### 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, présidente suppléante du comité de nomination et de rémunération, représentante du canton de Berne  
→ Membre du CA de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2002 → Fin du mandat: 2015

#### Philippe Virdis, ingénieur électricien EPF (1948, CH)

Philippe Virdis 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, des Forces Motrices de Conches S.A. 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 des conseils d'administration de EWEMAG, de EW JAUN ENERGIE SA et de Belenos Clean Power Holding AG. Avant d'être élu délégué du conseil d'administration, Philippe Virdis était directeur général de Groupe E et directeur général de EEf.Ensa SA jusqu'en 2006.

→ Fonction: membre du CA → Membre du CA de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2003 → Fin du mandat: 2015

#### 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 de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2007 → Fin du mandat: 2015

#### **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, il 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.

→ Fonctions: membre du CA → membre du comité de nomination et de rémunération → Membre du CA de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2007 → Fin du mandat: 2015

#### **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 de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2007 → Fin du mandat: 2015

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

Hartmut Geldmacher est entrepreneur indépendant. Jusqu'à la fin septembre 2011, il était 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. Aupa-

ravant, il a exercé diverses fonctions de conduite au sein de Preussen Elektra AG, Hanovre.

→ Fonction: membre du CA → Membre du CA de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2009 → Fin du mandat: 2015

#### **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, elle était directrice du marketing au sein d'une PME.

→ Fonctions: membre du CA, représentante du canton de Berne → Membre du CA de BKW depuis 2011, et du CA de BKW FMB Energie SA depuis 2010 → Fin du mandat: 2015

#### **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 BKW est composé de neuf à treize membres (dix 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 Mmes 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, M. Ulrich Sinzig a quitté le conseil d'administration de BKW FMB Energie SA. M. Ueli Dietiker a été élu en 2011 au conseil d'administration de BKW FMB Energie SA/BKW SA.

### Organisation interne

L'organisation interne du conseil d'administration est réglée 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 du groupe 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 2011, 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 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. 12 et 13 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  
Ueli Dietiker

En principe, le CEO, le chef du secteur d'activité Finances et services, les chefs des unités 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 2011, 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 du groupe; 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 du groupe; 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;
- › 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 CEO;
- › fixation, avec valeur de décision définitive, des rémunérations pour l'unité Révision interne et pour l'organe de révision externe.

#### Comité de nomination et de rémunération

##### Membres

Urs Gasche, président

Barbara Egger-Jenzer, présidente suppléante

Georges Bindschedler

Le CEO 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 2011, il a tenu six réunions et fait appel à un consultant externe pour l'évaluation d'un nouveau membre du conseil d'administration.

#### Missions

- › élaborer, à l'attention du conseil d'administration, les principes et propositions concrètes de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe;
- › 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, et préparer les propositions concrètes;
- › planifier la relève aux échelons du conseil d'administration et de la direction du groupe;
- › gérer les affaires liées aux élections, révocations et rémunérations aux échelons du conseil d'administration et de la direction du groupe.

#### Attribution

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

#### Délégation de compétences à la direction du groupe

Selon l'art. 20 des statuts, le conseil d'administration a délégué la gestion de la société à la direction du groupe et fixé les compétences de celle-ci dans le règlement d'organisation. La direction du groupe se compose des cinq chefs de secteur d'activité, Kurt Rohrbach assumant la présidence en plus de la conduite de son secteur d'activité. L'introduction de la structure de holding s'est accompagnée de celle du principe du CEO: les décisions relevant de la direction du groupe sont prises par son président, à savoir précisément le CEO, en concertation avec ses autres membres, qui disposent des droits d'expression et de proposition. En 2011, la direction du groupe s'est généralement réunie toutes les deux semaines.

Sous réserve des compétences de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de ses comités, la direction du groupe assure la gestion du groupe BKW et confie la gestion directe des secteurs d'activité à leurs chefs respectifs. 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 du groupe

- › 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 du groupe, la marche des affaires dans les secteurs d'activité directement subordonnés 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 non prévus;
  - › 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 non prévus;
  - › 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 non prévus;
  - › décider de la souscription ou de la cession de capital-actions ainsi que de la prise, de l'augmentation ou de l'abaissement de participations dans des sociétés dont le but correspond aux activités principales opérationnelles de BKW jusqu'à concurrence de 4 millions de CHF par cas;
  - › décider de la souscription ou de la cession de capital-actions ainsi que de la prise, de l'augmentation ou de l'abaissement de participations dans des sociétés dont le but ne correspond pas aux activités principales opérationnelles de BKW 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 par les sociétés du groupe 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 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), dans les limites définies par le conseil d'administration;
  - › 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 les sociétés du groupe BKW, les sociétés dans lesquelles BKW détient des participations 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 les sociétés du groupe, les sociétés dans lesquelles les sociétés du groupe BKW détiennent des participations 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;
  - › approuver les budgets et les plans à moyen terme des filiales de la holding;
  - › approuver les stratégies des secteurs d'activité et des sociétés du groupe BKW rattachées à ces secteurs;
  - › approuver la création et la liquidation de sociétés du groupe BKW.
- Chaque responsable de secteur d'activité s'est vu déléguer par la direction du groupe une partie des compétences liées aux projets qui lui sont spécifiques et a en outre la charge de préparer pour la direction du groupe les affaires stratégiquement importantes relevant de son champ de compétences. Par

ailleurs, la direction du groupe est assistée par trois comités permanents, à savoir par le comité Marché suisse, par le comité Ressources et par le comité Gestion du portefeuille à long terme, tous trois composés de membres de la direction du groupe et de la direction du groupe élargie.

Le comité Marché Suisse de la direction du groupe a pour mandat d'assurer une présence cohérente du groupe BKW sur le marché suisse des réseaux et de l'énergie. Le comité Ressources est quant à lui chargé de garantir l'utilisation optimale des ressources humaines, informatiques et immobilières pour tous les secteurs d'activité. Le nouveau comité Gestion du portefeuille à long terme, enfin, a pour but de garantir la gestion et l'optimisation au niveau transversal de l'ensemble du portefeuille du groupe BKW (acquisition, production et vente) au-delà d'un horizon de liquidité de trois ans, dans le cadre des valeurs cibles fixées par la direction du groupe et le conseil d'administration.

De plus amples informations sur la direction du groupe figurent au point 4 ci-après.

#### **Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la direction du groupe**

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

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 du groupe.

#### **Information du conseil d'administration par la direction du groupe**

- › 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 BKW 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 visant 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 Beat Grossenbacher, membre de la direction du groupe. Au cours de l'exercice sous revue, ce comité a tenu six réunions et rapporté régulièrement à la direction du groupe. De plus amples informations sur la gestion des risques figurent en page 30 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 tous les ans au comité de contrôle un rapport sur la révision des comptes annuels et sur des thèmes choisis par le comité de contrôle.

Organe de révision

Ernst & Young SA, Berne

# CINEMA

Nur heute  
nur 2 Tage

Demnächst

Nächsten Sonntag, 24. Dez  
finden nur 2  
Vorstellungen statt  
und zwar nachm. 19 und 4 Uhr  
abends keine Vorstellung

Einmalige  
Sondervorstellung

Cinematograph  
ist geschlossen

Demnächst

Beginn  
4:30 Uhr

Wieder unter 10 Jahre haben  
in Film Vorstellungen keine Zutritt.  
Das erlauben nur ab 16 Jahren ab  
16 und 17 Jahre nur in der Zeit 17:00  
Oder unter 16 nur mit abholen

Tonight

Rauchen verboten  
Defence de fumer  
No smoking

Voranzeige

Elektrilla-Preise	
1. Platz	3,-
2. Platz	2,-
3. Platz	1,-
4. Platz	0,50
5. Platz	0,25
6. Platz	0,10
7. Platz	0,05
8. Platz	0,02
9. Platz	0,01
10. Platz	0,00

Next week  
english talking pictures

3. Platz

Chocolat  
1974 von Paul Verhoeven

1974, 110 Min  
mit Susanna Sontag, E. H. F. K.  
1974, 110 Min





Norbert Gubser, 69 ans, figurant, comédien amateur

Ma grande passion, c'est le métier de comédien. J'y mets toute mon **énergie**, car je veux toucher les spectateurs – comme le fait Jack Nicholson, mon acteur fétiche. Tourner un film avec lui serait mon plus grand rêve. Ma devise dans la vie: rien n'est impossible!

- Norbert Gubser vit en ville avec sa femme. Pendant 30 ans, il a géré avec elle un magasin de chaussures spécialisées. Il a décidé il y a six ans de vivre pleinement sa passion. Depuis, il prend des cours de théâtre, fait de la figuration et a joué des petits rôles dans différents films. Le trac, il ne connaît pas: un café et il est d'attaque, prêt à monter sur scène!

## 4 Direction du groupe



→ De g. à dr.: Corinne Montandon (secrétaire), Matthias Kaufmann\*, Samuel Leupold, Kurt Rohrbach, Beat Grossenbacher, Suzanne Thoma, Hermann Ineichen, Martin Pfisterer\* \* Direction du groupe

La direction du groupe (DG) se compose des cinq chefs de secteur d'activité. La fonction de CEO est assurée par Kurt Rohrbach.

### Membres

#### **Kurt Rohrbach, ingénieur électricien EPF (1955, CH)**

Kurt Rohrbach a rejoint BKW en 1980. Parallèlement à ses fonctions chez BKW, 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.

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

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

Beat Grossenbacher a intégré BKW en décembre 2008. Auparavant, à savoir depuis 1994, il travaillait au sein du groupe Swisscom, les derniers temps comme suppléant du CFO et responsable de l'unité Treasury, Mergers&Acquisitions and Insurance.

- Fonctions: chef du secteur d'activité Finances et services et CFO
- Membre de la direction du groupe depuis 2009

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

Hermann Ineichen a rejoint BKW en 1996. Il a dirigé l'unité commerciale Commerce jusqu'à la fin de l'année 2000. 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 du groupe depuis 2000

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

Samuel Leupold a intégré BKW en 2006. Il était auparavant responsable des ventes internationales au sein de l'unité d'affaires Grinding & Dispersion de la société Bühler AG, Uzwil. Avant ce poste, il avait travaillé comme conseiller chez McKinsey & Company et occupé différentes fonctions chez ABB Kraftwerke AG.

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

**Suzanne Thoma, ingénieure chimiste EPF (1962, CH)**

Suzanne Thoma a rejoint BKW 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 du groupe depuis 2010

Le conseil d'administration a élu les chefs d'unité commerciale ci-après comme membres de la direction du groupe élargie. Ces derniers représentent directement les intérêts et les affaires de leur champ d'activité respectif auprès de la direction du groupe. 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 BKW en 1992. Avant cela, il était chef suppléant du Service de contrôle administratif du Conseil fédéral.

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

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

Martin Pfisterer a rejoint BKW 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 du groupe élargie depuis 2000

**Contrats de management**

BKW 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 reçoivent en rétribution de leur activité une indemnité annuelle fixe indépendante des résultats de l'entreprise ainsi qu'une indemnité forfaitaire pour leurs frais. Hormis le président, les membres du conseil d'administration reçoivent également des jetons de présence.

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 du groupe reçoivent en rétribution de leur activité une indemnité annuelle fixe dont le montant est défini de manière 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.

Une fois par an, le conseil d'administration détermine en outre le nombre d'actions BKW pouvant être achetées par ses membres et ceux de la direction du groupe, ainsi que le prix préférentiel et la période de blocage correspondants. En 2011, tous les membres du conseil d'administration et de la direction du groupe ont ainsi eu la possibilité d'acquérir au maximum 600 actions BKW FMB Energie SA 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 du groupe.

Les rémunérations versées par BKW aux membres du conseil d'administration et de la direction du groupe, 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 77 à 80 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 BKW. 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 en revanche 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 BKW.

### **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 minimum 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 1 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), BKW 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 du groupe en cas de prise de contrôle.

#### Organe de révision

##### Durée du mandat

L'organe de révision de BKW est élu chaque année. Il s'agit actuellement de la société Ernst & Young SA, qui exerce ce mandat pour BKW depuis 1990. Le réviseur responsable est Thomas Stenz.

##### Honoraires

Au cours de l'exercice écoulé, les honoraires versés à l'organe de révision pour la réalisation, concernant BKW et ses sociétés consolidées, d'opérations de révision prescrites par la loi se sont élevés à 628 000 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 222 000 CHF, et ceux versés pour des prestations de conseil liées au passage à la structure de holding à 60 000 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 2011, 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, ainsi que 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

BKW s'attache à informer ses actionnaires et clients ainsi que le grand public et ses collaborateurs dans les meilleurs délais ainsi que 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 du bilan. 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](http://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 intervenues après le 31 décembre 2011

### Changements organisationnels

Pas de changements organisationnels importants.

### Changements aux postes-clés

Pas de changements aux postes-clés.

## Nominations

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

### Nomination au poste de chef d'un secteur d'activité

Michel Bösiger, chef Human Resources  
Christoph Matter, chef Partenaires distributeurs et filiales Energie Suisse  
Markus A. Meier, chef Conduite et participations Réseaux  
Peter Wildhaber, directeur de cc energie sa

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

Christoph Betschart, directeur d'Elektrizitätswerk Grindelwald AG  
Stephan Büttler, chef Asset Management Energie Suisse  
Martin Burgener, directeur suppléant de BKW Valais SA  
Andreas Ebner, chef Développement réseau  
Reto Gaggioli, chef Technology Standards & Procurement Wind International  
Thomas Gertsch, chef Projets Centrale nucléaire de Mühleberg  
Thomas Herren, juriste du groupe  
Medard Heynen, directeur de BKW Valais SA  
Oliver Krone, chef Metering Réseaux  
Benjamin Märklin, chef Asset Management & Services, sol-E Suisse SA  
Gian Marco Maier, chef Asset Management Wind International  
Daniel Müller, chef Business Operations Réseaux  
Martin Nicklas, chef Développement de projet, sol-E Suisse SA  
Michael Paulus, collaborateur Développement de l'entreprise Conduite du groupe  
Adrian Peter, chef Gestion Produit & Efficacité énergétique Energie Suisse  
Ezio Salvo, chef Business Development Wind International  
Walter Schmied, chef des régions, sol-E Suisse SA  
Frank Schönfeld, chef Business Support Energie Suisse  
Arnold Trümpi, chef Hydro France  
Rolf Tschampion, chef Montage et maintenance Réseaux

# Adresses

## Siège

### BKW

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

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

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

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

### BKW

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

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

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

### BKW

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

### BKW

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

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 BKW

Conception

Eclat, Erlenbach ZH

Photos

Beat Schweizer, Berne

Guy Jost, Berne

Lithographie

Roger Bahcic, Zurich

Patrick Salonen, Berne

Traduction

Service linguistique BKW

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 le climat.  
Imprimé sur du papier FSC Mix.

**BKW** <sup>Ⓢ</sup>

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

[www.bkw-fmb.ch](http://www.bkw-fmb.ch)  
[info@bkw-fmb.ch](mailto:info@bkw-fmb.ch)