

Assemblée générale 2012

L'avenir se construit aujourd'hui. Avec sa nouvelle stratégie, BKW est prête à aborder la transition énergétique.



Allocution de M. Urs Gasche, président du conseil d'administration de BKW SA, à l'occasion de l'assemblée générale du 11 mai 2012

Introduction

Je souhaite aujourd'hui, dans le cadre de cette assemblée générale, en plus des affaires courantes, revenir sur la nouvelle stratégie du groupe BKW, ce qui rallongera quelque peu mon discours; je vous prie de m'en excuser et vous remercie d'avance de votre patience. Une année a passé depuis le terrible tsunami qui a ravagé les côtes du Japon et l'accident nucléaire de Fukushima qui s'en est suivi. Même si un fléchissement de la conjoncture se profilait déjà à l'horizon à cette époque, cette catastrophe et la nouvelle situation politico-énergétique qui en a résulté ont été l'élément déclencheur qui a amené BKW à revoir en profondeur la stratégie du groupe.

Lors de la précédente assemblée générale, je vous avais annoncé que le conseil d'administration vous présenterait sa nouvelle orientation stratégique dans un délai d'une année. Après Fukushima, le conseil d'administration a immédiatement réagi et pris le temps nécessaire pour procéder à une analyse approfondie des conditions-cadres et à l'élaboration d'une stratégie de groupe solide qui permettra à BKW de relever les défis économiques et politiques d'ici 2030.

La stratégie du groupe «BKW 2030»

Au vu des défis majeurs que je viens d'évoquer, il était clair pour le conseil d'administration que, pour la réorientation de BKW, il ne suffisait pas de procéder à une modification de la stratégie de production. Le conseil d'administration devait avant tout se pencher sur la question du futur positionnement du groupe BKW en tant que fournisseur d'énergie leader en Suisse disposant de la plus grande base de clientèle et en tant que prestataire de services énergétiques innovants. Cette question essentielle, nous y avons répondu en nous projetant jusqu'en 2030. «BKW 2030»: ce nom n'a pas été choisi par hasard. En 2030, la centrale nucléaire de Mühleberg ne fera plus partie du porte-

feuille de production de BKW. Cela signifie que BKW devra miser sur la production renouvelable pour l'approvisionnement de base bien avant que les autres entreprises d'approvisionnement du pays ne cessent de fournir de l'électricité nucléaire produite en Suisse. L'avantage de BKW, c'est qu'elle a commencé à exploiter à grande échelle les nouvelles énergies renouvelables il y a plus de 20 ans déjà, faisant office de pionnière au sein de la branche. Quelques exemples: la biomasse au Teufstal, le photovoltaïque à Mont-Soleil et l'éolien à Mont-Crosin. BKW a accumulé depuis un vaste savoir-faire dans ces domaines.

Des défis liés à l'économie et à la politique énergétique

Le débat sur l'avenir de l'énergie nucléaire en Suisse a représenté un élément-clé dans l'analyse des conditions-cadres. Par ailleurs, la baisse des prix de l'électricité sur les marchés internationaux ainsi que la contraction des recettes liées à l'énergie de pointe ont rendu nécessaire une réévaluation des différentes variantes de production. C'est pourquoi les réflexions sur la nouvelle stratégie du groupe BKW ont dû aller bien au-delà de la «simple» compensation de la perte de production liée à l'arrêt de la centrale nucléaire de Mühleberg.

Nos travaux ont été guidés non seulement par les impératifs économiques, mais également par la stratégie énergétique 2050 de la Confédération. Celle-ci sera précisée au cours des mois à venir dans le cadre du processus politique et en collaboration avec des experts en la matière. Une première version, qui avait été communiquée le 18 avril 2012, est actuellement remaniée en vue d'une procédure de consultation. Il ne fait cependant aucun doute que la stratégie énergétique 2050 vise une transformation du système existant. J'aimerais citer ici trois points de cette stratégie.

- Premièrement, il faudra fortement accroître les mesures d'efficacité énergétique afin de réduire la consommation électrique.
- Deuxièmement, il faudra développer l'offre d'électricité, et plus particulièrement exploiter davantage le potentiel des énergies renouvelables en Suisse. Et si la sécurité d'approvisionnement l'exige, la Confédération n'exclut pas le recours à des centrales combinées à gaz en Suisse.
- Troisièmement, il faudra développer les réseaux électriques, en mettant la priorité sur le développement des réseaux de transport et sur la migration des réseaux de distribution vers des réseaux intelligents, les «smart grids».

Comme toute autre entreprise, BKW se doit de respecter les conditions-cadres tout en veillant à minimiser ses risques. Concrètement, cela signifie que nous avons mis au point la stratégie «BKW 2030» de sorte qu'elle nous procure une certaine stabilité face aux divers scénarios envisageables, tout en nous permettant de réagir à d'autres impondérables. Notre stratégie s'articule autour de trois grands axes: 1. Des produits innovants et énergétiquement efficaces. 2. La production issue du renouvelable. 3. Les activités liées au réseau et de nouvelles prestations énergétiques. Elle repose sur des piliers qui ont déjà fait leurs preuves chez BKW: une production d'électricité exempte de CO₂ à long terme, notre modèle de partenariat ainsi que nos installations et activités existantes, dans une entreprise à intégration verticale.

J'en viens d'abord à la production d'électricité. Nous vous présenterons le thème de l'efficacité énergétique et les nouveaux domaines d'activité par le biais d'un petit film dans quelques instants.

A quoi ressemblera à l'avenir le portefeuille de production de BKW? En l'état actuel des choses, les centrales nucléaires existantes ne seront pas remplacées par des centrales nucléaires de nouvelle génération. Le paysage de la production d'électricité en Suisse sera nettement plus décentralisé. BKW est bien équipée et prête à s'adapter à cette évolution. Mais même avec la meilleure volonté du monde, la transformation d'une structure aussi aboutie que le réseau de distribution d'énergie de la Suisse ne pourra pas se faire du jour au lendemain. Nous devons par conséquent nous préparer à une phase de transition, durant laquelle nous voulons maintenir l'approvisionnement de nos clients tout en veillant à assumer cette réorganisation sur le plan économique. La mise en place des capacités de production nécessaires issues des énergies renouvelables pourra se faire nettement plus rapidement et de manière bien plus fiable si nous pouvons exploiter de manière sûre et rentable la centrale nucléaire de Mühleberg jusqu'à la fin de sa durée de vie technique. Il serait bien sûr possible de s'engager sur une autre voie, plus risquée, qui consisterait à arrêter dès aujourd'hui les centrales nucléaires. Mais il faudrait alors s'habituer à des situations telles que celle engendrée il y a quelques semaines par une coupure d'électricité qui a paralysé le centre de Zurich pendant trois heures. En d'autres termes, BKW pourra travailler plus rapidement et plus efficacement à la mise en place d'une production décentralisée si elle peut, pour quelques années encore, compter sur l'infrastructure éprouvée et fiable qui lui permet d'approvisionner ses clients. Si cette possibilité lui est donnée, BKW est en bonne position pour faire progresser la transition vers une production plus axée sur les énergies renouvelables. Elle a en effet commencé à travailler avec les énergies renouvelables avant d'autres entreprises électriques suisses. A Mont-Soleil, dans le Jura, nous menons depuis 20 ans avec nos partenaires des

travaux pionniers dans le domaine de l'énergie solaire. Une expérience que viennent compléter la grande centrale solaire installée sur le toit du Stade de Suisse et bon nombre d'autres installations photovoltaïques, si bien que nous acquérons constamment de nouvelles connaissances techniques dans ce domaine. Mais BKW ne s'est jamais limitée aux aspects techniques du photovoltaïque; très tôt, elle a développé des modèles commerciaux viables même sans subventions publiques. Elle a ainsi mis au point le premier modèle de certification suisse pour les énergies renouvelables et le premier modèle de commercialisation d'énergie éolienne du pays. Afin de pouvoir commercialiser l'énergie solaire de manière rentable, il nous faudra cependant développer de nouveaux modèles et adapter les modèles existants aux conditions-cadres en vigueur. Un exemple: la rétribution du courant solaire injecté. Lorsque BKW a décidé de mieux rétribuer l'injection de courant solaire, un budget spécifique avait été prévu dans ce but. Cette rétribution ayant rencontré un vif succès, le plafond a rapidement été atteint, ce qui a contraint BKW à adapter le montant de la rétribution. Au vu de la situation financière difficile, BKW ne dispose pas de moyens financiers illimités pour promouvoir les énergies renouvelables. Là n'est d'ailleurs pas sa tâche principale.

Au cours de ses 18 ans d'engagement dans le domaine de l'éolien dans le Jura bernois, BKW a mis au point, en collaboration avec les autorités et différents groupes d'intérêt, des concepts et des procédures permettant d'étudier l'impact des centrales éoliennes sur la population, le paysage et l'économie locale. Cette expérience nous a montré qu'en Suisse, l'énergie éolienne fournit une contribution certes bienvenue à la production d'électricité, mais que cette contribution demeure très faible. C'est pour cette raison que BKW a rapidement cherché à s'implanter à l'étranger et a investi plusieurs centaines de millions de francs dans des parcs éoliens en Allemagne et en Italie.

Par le biais de sa filiale sol-E Suisse, BKW a développé, financé et réalisé dans toute la Suisse de nombreux projets dans le domaine de l'éolien, de la petite hydraulique/eau potable, du photovoltaïque, de la biomasse et de la chaleur. Elle a analysé de nouvelles technologies sous l'angle de leur compatibilité environnementale, de la contribution qu'elles pourraient apporter à l'approvisionnement et de leur rentabilité. Si elle a pu le faire, c'est notamment grâce aux grandes centrales qui, comme je le disais tout à l'heure, lui fournissent une certaine sécurité. Car ce sont bien les rendements de ces centrales qui nous ont permis, ces 20 dernières années, d'asseoir notre savoir-faire dans le domaine des nouvelles technologies. Le contexte économique actuel et la faible marge de manœuvre financière dont nous disposons aujourd'hui nous forcent à concentrer davantage nos activités à l'avenir. La phase de test est terminée; à présent, il faut

produire. C'est la raison pour laquelle nous devons également fixer des priorités en matière d'énergies renouvelables et accorder une plus grande importance à la rentabilité et aux risques liés aux installations. Et pour cela, notre expérience nous est très utile. Sur ce marché âprement disputé, nous allons donc réduire les investissements dans la production d'énergie issue de la biomasse. S'agissant du photovoltaïque, BKW a tiré les enseignements des travaux menés au cours des dernières décennies et est parvenue à la conclusion qu'elle intégrerait uniquement certaines grandes installations dans sa production, en évaluant la situation au cas par cas. Sa tâche consiste à intégrer des systèmes qui, selon nous, constitue une clé de l'utilisation efficiente du réseau électrique. Nous estimons par ailleurs qu'il serait peu judicieux d'investir les ressources limitées de la branche dans un domaine plus propice aux particuliers, à l'artisanat et à l'industrie. Il faudra répartir les dépenses, car la transformation du système ne peut être financée uniquement par le secteur de l'électricité.

En ce qui concerne la production d'électricité issue de la géothermie, nous n'en sommes qu'au début du développement d'une filière au potentiel intéressant. La faisabilité de telles installations de production, notamment en ce qui concerne la puissance électrique nécessaire en termes de rentabilité, n'est pas encore établie. Pour récolter des connaissances dans ce domaine, BKW souhaite collaborer avec des partenaires dans le cadre de projets-pilotes.

D'une manière générale, BKW sera plus circonspecte en matière d'investissement au cours des années à venir. Cela s'impose et c'est également ce qu'elle souhaite. Dans le contexte actuel qui recèle tant d'incertitudes concernant l'avenir, il n'est pas judicieux de poursuivre la stratégie de croissance appliquée jusque-là à la production d'électricité. BKW doit conserver sa marge de manœuvre pour pouvoir saisir les opportunités qui se présentent. L'un de ses objectifs prioritaires est de maintenir une certaine flexibilité financière et organisationnelle. Cela étant, si BKW décide de construire ou de prendre des participations, il s'agira principalement d'installations d'énergie renouvelable. Elle se concentrera sur l'énergie hydraulique en Suisse et dans les pays voisins, ainsi que sur la production éolienne à l'étranger et, dans la mesure du possible, en Suisse.

BKW se tient également prête, si cela s'avère nécessaire à titre provisoire, à exploiter des centrales combinées à gaz pour couvrir la demande d'électricité en Suisse. Grâce à ses participations à l'étranger (charbon en Allemagne, gaz en Italie), elle dispose d'installations pouvant contribuer dans une certaine mesure à l'approvisionnement de la Suisse et de connaissances relatives à la production d'énergie fossile. BKW se prépare

depuis des années à l'implantation de centrales combinées à gaz en Suisse: un site de production est assuré à Utzenstorf. La chaleur générée pourrait en outre être utilisée par l'usine à papier voisine, ce qui rend le projet d'autant plus judicieux. Nous sommes également bien positionnés avec notre partenaire Groupe E à Cornaux. La construction de centrales combinées à gaz en Suisse demeure toutefois subordonnée à la mise en place des conditions-cadres nécessaires par les pouvoirs politiques. Cela ne vaut d'ailleurs pas uniquement pour les centrales combinées à gaz; il en va de même pour les installations de production décentralisée. Je pense en particulier à l'accélération des procédures d'autorisation et à l'amendement des règlements liés à l'exploitation et à la protection dans le domaine de la force hydraulique. Nous partons du principe que les responsables politiques feront appel à des experts pour l'élaboration des nouveaux règlements, comme il est habituel de le faire en Suisse. BKW souhaite autant que possible participer à l'élaboration des conditions-cadres.

De premiers succès ont été enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie. Il y a deux mois, le Grand Conseil du Canton de Berne a octroyé à 144 voix contre 3 à KWO (Forces Motrices de l'Oberhasli), société dans laquelle BKW détient une participation de 50%, la concession pour la construction du projet KWOplus «Centrale de pompage-turbinage Grimsel 3». Je remercie le Grand Conseil pour sa confiance et félicite KWO pour ce succès, qu'elle a atteint grâce à une démarche avisée et en tenant compte des différents intérêts. Pour BKW, la réalisation des projets KWOplus est essentielle pour atteindre son objectif de production exempte de CO₂. Le prochain défi consistera à obtenir la concession pour le projet KWOplus «Agrandissement du lac du Grimsel». Malgré le tournant énergétique préconisé par la Confédération, ce ne sera pas une mince affaire au niveau politique. Ce projet est toutefois indispensable pour pouvoir mettre en œuvre la stratégie énergétique de la Confédération. Une autre décision du Grand Conseil du Canton de Berne est à saluer: il a en effet octroyé à BKW la concession pour la construction de la petite centrale hydroélectrique du Sousbach. Je tiens à remercier ici le Grand Conseil pour cette décision.

Je vous invite à présent à regarder un petit film qui vous donnera un aperçu des mesures réalisées dans le domaine de l'efficacité énergétique et des nouveaux domaines d'activité. Certains d'entre vous l'ont peut-être déjà vu dans le cadre de notre exposition à la BEA.

[Film...]

Mesdames et Messieurs, un an après les événements de Fukushima, nous ne sommes qu'au début d'une discussion politique concernant la transition énergétique. BKW détient un vaste savoir-faire sur ces questions et contribuera largement à redéfinir l'approvisionnement en électricité dans notre pays. A elle seule, l'infrastructure de production décentralisée ne suffira pas pour atteindre tous les objectifs fixés par la stratégie énergétique 2050. Ce qu'il faut, c'est un système global dont tous les éléments seraient au même diapason: la production, le négoce, l'exploitation, la distribution, le stockage, la facturation et le conseil. Etant la plus grande entreprise de distribution d'électricité à intégration verticale de Suisse, BKW a le profil idéal pour occuper le rôle de prestataire de services énergétiques compétent. Depuis des années, elle regroupe sous son toit tous les maillons de la chaîne de création de valeur. Grâce à son modèle d'entreprise, BKW peut utiliser les connaissances et les compétences de ses collaborateurs comme facteurs de réussite et les exploiter pour la mise en place de ses nouvelles activités. A l'avenir, BKW se caractérisera encore davantage par le développement de solutions globales.

Le conseil d'administration est convaincu qu'avec sa stratégie énergétique, BKW est préparée pour aborder le tournant énergétique. La contribution des politiques et de la société est également nécessaire pour une mise en œuvre réussie. Un approvisionnement en électricité fiable est indispensable pour l'économie et l'ensemble de la population. Cette tâche exigeante requiert l'émergence d'un nouveau consensus sociétal. Toutes les parties concernées doivent prendre leurs responsabilités, abandonner les idées préconçues et proposer des solutions réalistes et concrètes. Un premier pas dans cette direction serait de reconnaître que la sécurité d'approvisionnement a un prix, quelles que soient les solutions choisies. BKW de son côté est prête à relever ces défis majeurs avec ses partenaires de la branche, mais aussi avec ceux issus des milieux politiques et économiques. Pour cela, elle compte sur le soutien et la confiance de ses actionnaires ainsi que sur l'engagement de ses collaborateurs.

Mise en œuvre

Pour pouvoir mettre en œuvre la nouvelle stratégie, des adaptations organisationnelles seront nécessaires. Comme nous vous l'avions déjà annoncé lors de l'assemblée générale 2011, le conseil d'administration a décidé d'opter pour une structure de holding, plus adaptée aux exigences actuelles du marché. L'échange d'actions et la cotation de BKW SA en bourse ont constitué une première étape majeure. Au cours des deux prochaines années, le management se concentrera sur la nouvelle stratégie; la structure de holding opérationnelle toutefois, avec la mise en place de nouvelles activités commerciales à

l'échelle du groupe et la nouvelle position des sociétés du groupe ou des filiales, est prévue pour début 2014. Le conseil d'administration souhaite assurer la conduite des processus via une approche par le haut. Il a donc décidé de mettre en place la structure nécessaire au sein de la conduite de BKW. Je reviendrai sur ce point dans la partie des votes.

Après cette partie assez détaillée concernant la nouvelle orientation stratégique de BKW, j'aimerais évoquer d'autres thèmes qui vous concernent et vous intéressent particulièrement en qualité d'actionnaires.

Rétrospective 2011

Pour la première fois de son histoire, BKW a enregistré en 2011 une perte nette de 66 millions de CHF. Il va de soi qu'un tel résultat est décevant pour le management mais aussi pour vous en tant qu'actionnaires. Ce résultat est en partie dû au contexte réglementaire et économique particulièrement exigeant, mais aussi aux corrections de valeur à hauteur de 318 millions de CHF pour les centrales de Wilhelmshaven, de Tamarete et de Livorno Ferraris. Pour comprendre ce processus, il est important de préciser que ces corrections de valeur ne sont pas dues au fait qu'il s'agisse de centrales thermiques fossiles ou de centrales implantées à l'étranger, mais au fait que ces installations sont neuves et qu'elles ne sont ni amorties ni subventionnées. Sur le marché, ces nouveaux investissements sont en concurrence avec des installations plus anciennes partiellement amorties et avec de nouvelles installations de production subventionnées. Ce désavantage concurrentiel s'exprime dans les corrections de valeur précitées. Le problème serait le même pour une nouvelle centrale hydroélectrique ou une nouvelle centrale à gaz non subventionnée en Suisse.

En 2011, la prestation globale consolidée de BKW s'est élevée à 2633 millions de CHF, ce qui représente un recul de 155 millions de CHF. Au niveau de l'EBIT, le résultat du groupe BKW a baissé de 52 millions de CHF par rapport aux 334 millions de l'année précédente. Il en résulte au total une perte nette de 66 millions de CHF pour le groupe BKW, contre un bénéfice de 224 millions de CHF l'année précédente. Le résultat d'exploitation EBIT corrigé des effets des corrections de valeur s'élève à 232 millions de CHF, soit 102 millions de CHF de moins que l'année précédente. Notre CEO, Kurt Rohrbach, vous donnera plus de détails concernant ces résultats.

Etant donné que les pertes annuelles sont dues à des corrections de valeur sur de nouveaux investissements et non pas aux activités opérationnelles, le conseil d'administration a tout de même décidé de proposer à l'assemblée générale 2012 le

versement d'un dividende de 1,00 CHF par action. Le conseil d'administration espère que la situation économique de BKW se rétablira durablement au cours de 2012. Si cette situation devait se reproduire à l'avenir, il se réserve toutefois, dans l'intérêt de l'entreprise, le droit de proposer à l'assemblée générale de renoncer au versement d'un dividende.

Permettez-moi de dire quelques mots sur le développement de l'actionnariat et sur le cours de l'action. Le nombre d'actionnaires de BKW a reculé pour la première fois depuis la cotation à la SIX Swiss Exchange, passant de 10 000 à 8700. Le cours de l'action BKW a quant à lui enregistré un recul de 48% en 2011, tandis que le SPI a diminué de seulement 9%. Ce net recul du cours de l'action a eu lieu suite au tsunami qui a dévasté les côtes du Japon en mars 2011 ainsi qu'à la discussion sur le nucléaire en Suisse et sur la poursuite de l'exploitation de la CNM qui s'en est suivie. Le cours de l'action BKW, qui était de 60 CHF l'année passée à la même époque, est aujourd'hui établi à 32 CHF. Il a ainsi la même valeur que lors de la cotation à la SIX en 2003. La valeur boursière de l'entreprise se maintient à 1,7 milliard de CHF. Ce mouvement vers le bas correspond à la tendance de la branche. Il en va de même pour les autres titres dans le domaine de l'électricité. Mais cela est une maigre consolation pour vous, chers actionnaires. Avec la stratégie «BKW 2030» et les programmes d'augmentation de l'efficacité mis en œuvre, le conseil d'administration veut redresser la barre et espère que les conditions-cadres offriront bientôt des perspectives de bénéfice plausibles ainsi que la sécurité d'investissement nécessaire.

Remerciements

J'en arrive à la fin de mon exposé. Dans le cadre de l'exercice 2011, marqué par les événements de Fukushima et la crise économique, l'entreprise et les collaborateurs ont été confrontés à des défis de taille. Dans ce contexte exigeant, il a fallu poursuivre les activités et assurer les tâches quotidiennes. Malgré ces difficultés, les collaborateurs de BKW ont assuré leurs fonctions avec compétence et fiabilité et ont permis de garantir une sécurité d'approvisionnement maximale. Ce travail mérite notre reconnaissance et nos remerciements! Je tiens à remercier ici la direction du groupe, les cadres, les spécialistes et tous les collaborateurs qui ont permis à BKW de garder le cap malgré le fléchissement des résultats de l'exercice précédent. Pour la mise en œuvre de notre stratégie, nous sommes fiers de pouvoir compter sur l'engagement sans faille et le savoir-faire de nos collaborateurs. La réalisation de nos objectifs stratégiques et le maintien d'une qualité d'approvisionnement élevée pour nos clients sont autant de défis auxquels ils devront faire face. Au vu des prestations exceptionnelles fournies, le conseil

d'administration a décidé - comme pour le dividende - de verser aux collaborateurs une part de salaire liée aux prestations, légèrement inférieure toutefois à celle versée l'année précédente. En ce qui concerne les membres de la direction du groupe, la réduction est de 70%. Les autres chiffres parus récemment dans la presse concernaient les indemnités pour 2009 et 2010.

J'aimerais aussi vous remercier, chers actionnaires, de rester fidèles à BKW en ces temps difficiles. BKW sera à la hauteur de votre confiance et mobilisera toute son énergie pour redynamiser l'entreprise et le cours de l'action. Car l'avenir commence aujourd'hui. Le conseil d'administration, la direction du groupe et les collaborateurs sont prêts à aborder les défis futurs, dans l'intérêt de BKW, de ses clients et de ses actionnaires.

Mesdames, Messieurs, je vous remercie de votre attention.