

GROUPE BKW

Rapport de gestion 2023



Nous réalisons des espaces où il fait bon vivre.

 **BKW**

Notre contribution

Nous contribuons
largement à concilier
prospérité et protection
de l'environnement
avec nos solutions pour
un avenir où il fera
bon vivre.

En couverture

Pierre Berger est agriculteur, mais aussi technicien. À ce titre, il est responsable du contrôle et de la maintenance des installations solaires et éoliennes du Swiss EnergyPark. La région pilote du Jura produit aujourd'hui plus de 90% de l'électricité que ses 21 000 habitants consomment.



Une piste de ski de fond de 9 km relie le Mont-Soleil au Mont-Crosin. Les promeneurs peuvent y admirer les sous-bois des pâturages et les forêts le long des éoliennes.

CHIFFRES & REPÈRES

En bref

Chiffre d'affaires
en millions de CHF

4 598

EBIT
en millions de CHF

620

Bénéfice net opérationnel
en millions de CHF

432

Investissements et acquisitions
en millions de CHF

526

Cash-flow opérationnel
en millions de CHF

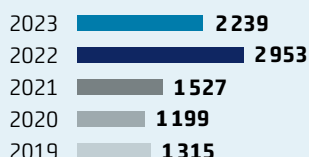
704

Nombre de collaborateurs

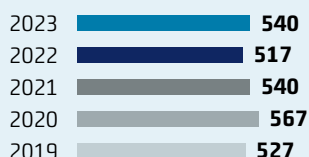
12 000

Comparaison sur cinq ans

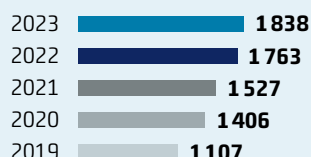
Chiffre d'affaires Énergie
En millions de CHF



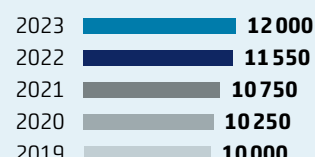
Chiffre d'affaires Réseaux
En millions de CHF



Chiffre d'affaires Prestations
En millions de CHF



Nombre de collaborateurs



Indications par action

CHF	2019	2020	2021	2022	2023
Valeur nominale	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Cours boursier					
– Cours à la fin de l'exercice	71,40	99,20	118,60	126,50	149,50
– Cours le plus haut de l'exercice	75,50	103,20	128,80	136,20	167,40
– Cours le plus bas de l'exercice	62,20	71,10	94,20	96,70	127,60
Bénéfice par action ¹	7,42	6,86	5,77	10,43	9,06
Fonds propres par actions ¹	65,59	70,05	74,24	77,05	87,44
Capitalisation boursière, en millions de CHF	3768	5234	6259	6677	7891

1 Attribuable aux actionnaires de BKW SA

Sites et sièges d'entreprises

327

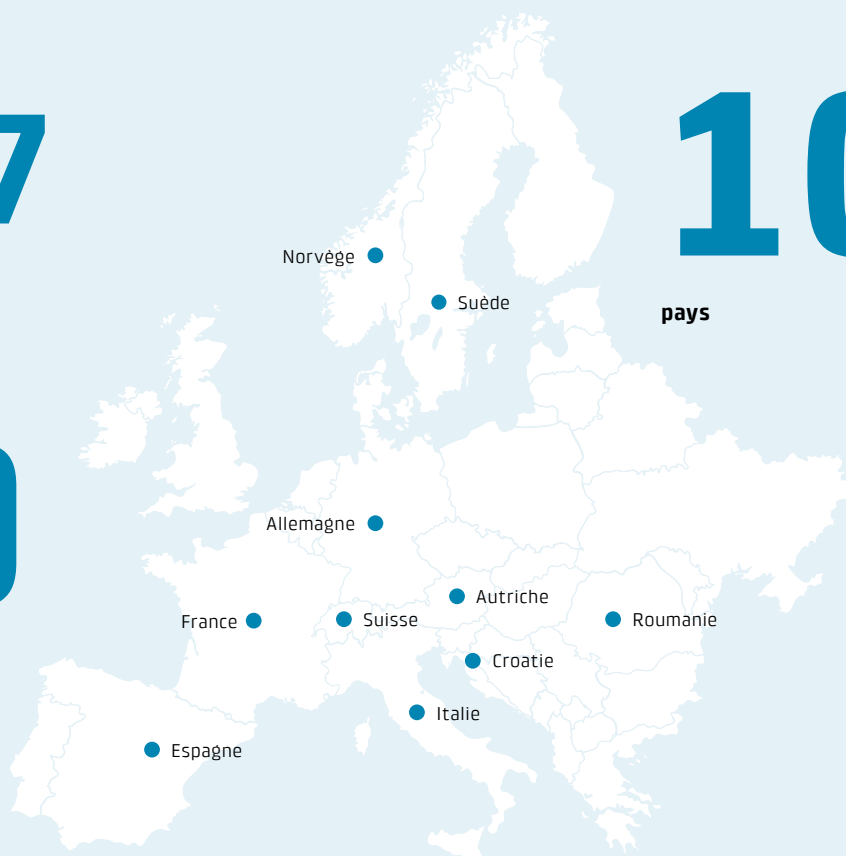
sièges d'entreprise

10

pays

109

sites de production



LA STRATÉGIE EN BREF

La réussite de BKW repose sur la stratégie des trois piliers

BKW coopère au changement de société et soutient sa clientèle face aux défis du changement climatique, de la numérisation et de l'urbanisation. Sa stratégie des trois piliers – Énergie, Réseaux et Prestations – reste garante de sa réussite et l'aide à tenir son cap de croissance. Avec ce modèle commercial intégré, BKW profite d'un positionnement unique sur le marché. Elle est prête à aborder la transition énergétique par une réflexion globale.

MÉGATENDANCES

Changement climatique

Sans une transition énergétique globale, il sera impossible de maîtriser le changement climatique. L'Europe et la Suisse veulent atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Il faut réduire progressivement les combustibles fossiles, et, pour les infrastructures et les bâtiments, assurer une construction sobre en ressources et une exploitation efficace sur le plan énergétique.

Transition numérique

La fourniture d'énergie est de plus en plus décentralisée. Les réseaux électriques intelligents sont la clé de la stabilité et de l'efficacité. La gestion des données est au cœur de la numérisation. Les techniques d'automatisation et de flexibilisation aident à faire face à cette complexité croissante.

Urbanisation

Selon l'ONU, 9,7 milliards d'êtres humains vivront sur Terre en 2050, dont deux tiers seront concentrés dans les villes. Avec l'urbanisation, la croissance démographique et l'accroissement de la mobilité, une planification durable des villes et des infrastructures devient de plus en plus cruciale.



bkw.ch/megatendances

STRATÉGIE

Énergie

BKW participe activement au développement des énergies renouvelables en Suisse et à l'étranger. Elle adopte à cette fin une approche globale tout au long de la chaîne de création de valeur, de la production d'électricité renouvelable à sa consommation efficace dans les bâtiments, en passant par sa commercialisation et sa distribution.

Réseaux

En tant que plus grande gestionnaire de réseau de distribution de Suisse, BKW veille à ce que l'électricité continue de circuler avec fiabilité dans le nouveau monde énergétique de plus en plus décentralisé. En tant que gestionnaire d'infrastructures, BKW devient aussi une experte en données.

Prestations

BKW favorise les innovations et joue un rôle de précurseur dans la planification et la construction numérisées de bâtiments et d'infrastructures durables. Elle mise sur des centres de compétences pour les technologies les plus récentes et utilise les synergies au sein de son réseau d'entreprises.



bkw.ch/strategie

MARCHÉS

Énergie

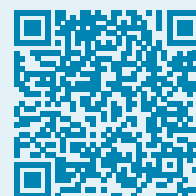
Dans les prochaines années, BKW réalisera d'immenses investissements dans les énergies renouvelables en Suisse et en Europe. Il s'agit de penser le secteur de l'énergie de manière intégrée: avec une production renouvelable, des réseaux de distribution intelligents, un négoce et des ventes efficaces et des solutions numérisées pour la clientèle.

Bâtiment

Le domaine de la chaleur représente aujourd'hui environ 50% de la consommation d'énergie en Suisse et cause plus de 35% des émissions de CO₂. Les bâtiments d'avenir sont intelligents et efficaces en énergie et fonctionnent comme des mini-centrales.

Infrastructures

Des infrastructures en bon état sont indispensables à un développement durable de la société et de l'économie. Elles garantissent l'approvisionnement en eau et en énergie des quartiers, des villes, des installations industrielles et des bâtiments publics comme les gares, et leur procurent des réseaux de transport et de communication sûrs.



bkw.ch/marches

Table des matières

8	Rapport de gestion
8	Lettre aux actionnaires – Rapport annuel I
16	Investissements dans les installations solaires, éoliennes et hydroélectriques
22	Négoce d'énergie
<hr/>	
24	Commentaire du résultat – Rapport annuel II
24	Excellent résultat grâce à la stratégie solide des trois piliers
<hr/>	
31	Comptes du groupe BKW
32	Compte de résultat consolidé
33	Compte de résultat global consolidé
34	Bilan consolidé
35	Variation des fonds propres consolidés
36	Flux de trésorerie consolidés
<hr/>	
37	Comptes annuels de BKW SA
38	Compte de résultat
39	Bilan
40	Annexe aux comptes annuels
42	Affectation des bénéfices
43	Rapport de l'organe de révision
<hr/>	
47	Rapport de durabilité
49	Notre engagement pour un avenir où il fera bon vivre
50	Croissance à long terme avec solutions globales intégrée
55	Gouvernance et organisation
58	Gestion des risques et des opportunités liés à la durabilité
61	Sept domaines d'action pour s'orienter
<hr/>	
113	Informations pour les investisseurs
114	Informations importantes sur l'action, les emprunts et le calendrier financier
117	Chiffres-clés concernant la production
<hr/>	
119	Rapport de rémunération
<hr/>	
143	Adresses et impressum

LETTRE AUX ACTIONNAIRES

Solide, BKW poursuit sa stratégie des trois piliers

Le groupe BKW¹ a enregistré en 2023 le deuxième meilleur résultat de son histoire, principalement grâce à la prospérité de son domaine d'activité Énergie. Dans les Prestations, BKW a intensifié son programme d'efficacité. Enfin, le domaine Réseaux, qui rend la transition énergétique possible, reste très stable. À l'avenir, BKW entend poursuivre systématiquement sa stratégie fondée sur ces trois piliers. Elle souhaite continuer de progresser tout au long de la chaîne de création de valeur, de la production d'électricité renouvelable à l'utilisation efficace de l'énergie, en passant par une distribution sûre.

Chers actionnaires,
Mesdames, Messieurs,

L'entreprise a atteint un résultat opérationnel solide et clôturé l'exercice avec un EBIT de 620 millions de CHF. Au vu de ce succès, le conseil d'administration et la direction sont d'autant plus déterminés à investir davantage encore dans l'avenir énergétique, en mettant l'accent sur les marchés de croissance attrayants dans toute la chaîne de création de valeur, de la production d'électricité renouvelable à l'utilisation efficace de l'énergie dans les bâtiments, l'industrie et la mobilité, en passant par les réseaux de distribution intelligents.

Résultat global positif

En 2023, BKW a réalisé un bénéfice net opérationnel solide de 432 millions de CHF et un EBIT conforme aux perspectives financières, à 620 millions de CHF. L'activité Énergie, en particulier, a largement contribué à ce résultat et, comme toujours, le segment Réseaux a joué un rôle non négligeable. En revanche, le domaine Prestations n'a pas répondu aux attentes à cause de corrections de valeur et de dépréciations.

Énergie: attentes dépassées

Le résultat du domaine d'activité Énergie est encore meilleur que prévu. Il peut pour l'essentiel être attribué à l'excellente performance du négoce et de la gestion. Grâce à ses liquidités confortables et à sa gestion des risques efficace, BKW a pu exploiter au mieux les opportunités, comme l'année dernière. Elle a en outre développé ses activités en concluant des Power Purchase Agreements (PPA).

Prestations: adoption de mesures

Comme elle l'avait annoncé l'année dernière, BKW a pris des mesures pour augmenter la capacité de rendement dans le segment Prestations. Dans le cadre de ce programme biennal, elle a soumis les sociétés de services à un examen détaillé, ce qui a abouti à des effets extraordinaires défavorables pour la profitabilité en 2023.

En même temps, BKW distingue toujours des perspectives de croissance attrayantes pour ses activités de services sur les marchés de l'infrastructure et du bâtiment. Elle envisage ainsi la réalisation ponctuelle d'acquisitions et de désinvestissements pour mieux orienter son portefeuille en direction de l'efficacité énergétique et du photovoltaïque dans la construction, de l'extension des infrastructures d'approvisionnement et de l'électromobilité.

Investissements élevés dans les technologies renouvelables

Comme en 2023, BKW a l'intention d'investir en 2024 dans des installations de production d'énergie renouvelable tant en Suisse qu'à l'étranger. Rien qu'au niveau national, BKW dispose d'un pipeline de projets de plus d'un milliard de francs, qui comprend, entre autres, le projet Trift et l'agrandissement du lac de Grimsel pour l'énergie hydraulique, plusieurs installations solaires sur terrain libre et les centrales éoliennes de Tramelan et Jeanbrenin.

En complément, BKW continue d'investir plus de 120 millions de CHF par an dans le développement des réseaux – un élément essentiel pour la transition énergétique eu égard à la multiplication des

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

installations solaires décentralisées. Étant le plus grand gestionnaire de réseau de distribution en Suisse, BKW commencera en outre en 2024 à déployer les smart meters chez ses clients dans tout le pays. D'ici fin 2028, elle aura installé plus de 400 000 de ces compteurs intelligents.

En parallèle, BKW renforce sa stratégie de durabilité selon le SUCCESS Framework. Parmi ses sept domaines d'action, citons notamment la réduction des effets sur le changement climatique, la gestion économe des ressources, ou encore les aspects sociaux et sociétaux de la gestion d'entreprise. En 2023, BKW s'est ainsi fixé l'objectif de réduire les gaz à effet de serre émis par ses activités de vente d'énergie à zéro net d'ici 2040 et d'électrifier sa flotte de véhicules d'ici 2030.

Révision à la hausse des perspectives pour l'EBIT

Pour 2024, BKW escompte à nouveau un résultat supérieur à la moyenne dans le domaine Énergie, notamment grâce aux prix de l'électricité déjà couverts pour les prochaines années et à la conclusion de PPA supplémentaires. Les mesures adoptées améliorent par ailleurs le rendement du domaine Prestations. Les recettes toujours stables du secteur Réseaux parachèvent les attentes. Dans l'ensemble, BKW mise sur des perspectives annuelles d'EBIT de 650 à 750 millions de CHF pour l'exercice 2024, soit une hausse de 100 millions de CHF par rapport à 2023.

Nous remercions toutes les personnes qui nous accompagnent sur le chemin du succès: nos clients et clientes, nos fournisseurs et partenaires, nos actionnaires et, surtout, notre personnel, qui s'investit chaque jour pour BKW. Nous sommes heureux d'aller plus loin encore sur ce chemin avec vous tous en 2024.

Meilleures salutations,



Roger Baillod
Président du
conseil d'administration

Robert Itschner
CEO



Roger Baillod et Robert Itschner sur le Trading Floor de BKW.

Changements à la direction du groupe

Pendant l'exercice 2023, il y a eu des changements à la tête du groupe BKW. Le 1^{er} mai, Sven Behrend a remplacé Werner Sturm en tant que CEO d'Infra Services. Le 1^{er} juillet, Martin Zwysig a succédé à Ronald Trächsel au poste de CFO. Le 1^{er} novembre, BKW a en outre adapté sa structure organisationnelle: les directeurs des trois secteurs de services Infra Services, Building Solutions et Engineering font désormais partie de la direction du groupe. Stefan Sewckow, responsable du secteur Energy Markets, est également entré à la direction du groupe. Corinne Montandon, jusqu'à présent responsable Energy Markets & Group Services, a pris les commandes de Power Grid. Elle a remplacé Roland Kùpfer, qui, après une carrière réussie, est parti en retraite bien méritée.

Roger Baillod, Président du conseil
d'administration de BKW SA

Nous préservons
l'espace de
vie naturel.



Toute la puissance de l'énergie renouvelable sur le Mont-Soleil: 4 575 m² de panneaux photovoltaïques et 16 éoliennes alimentent chaque année plus de 17 000 ménages en électricité. Et le paysage naturel est préservé.



Nous réalisons
des espaces où il
fait bon vivre.





Les éoliennes et les panneaux solaires installés sur son toit fournissent à Pierre Berger l'énergie nécessaire à son exploitation agricole. La ferme produit plus de 600 litres de lait par jour, qui sont transformés dans la région.

Nous réalisons
des espaces où il
fait bon vivre.



Pierre Berger savoure une fondue avec deux collègues au Restaurant Chalet Mont-Crosin. Bien entendu, le fromage est régional.



INVESTISSEMENTS DANS LES INSTALLATIONS SOLAIRES, ÉOLIENNES ET HYDROÉLECTRIQUES

Avec BKW, la transition énergétique, c'est possible

BKW souhaite faire progresser la production d'énergie renouvelable et renforcer ainsi la sécurité de l'approvisionnement en Suisse, y compris l'hiver. Pour cela, elle construit des installations solaires, éoliennes et hydroélectriques alpines. Pour acheminer l'électricité jusqu'à sa clientèle, elle densifie également son réseau. Dans chaque cas, les conditions-cadres réglementaires doivent être adéquates.

C'est une journée hivernale ordinaire sur le Mont-Soleil, dans l'Arc jurassien: une épaisse nappe de brouillard recouvre le Plateau, et en altitude, le soleil inonde de tout son éclat les panneaux solaires sur terrain libre. «Cette installation assure une production de courant fiable depuis plus de 30 ans», commente Pierre Berger, responsable de la surveillance. «Et les panneaux ont à peine perdu de leur efficacité durant cette période.» À côté se dressent plusieurs éoliennes. Une dizaine de kilomètres plus loin, la centrale hydraulique de La Goule forme un barrage sur le Doubs, qui marque la frontière entre la Suisse et la France. Ensemble, ces trois installations fournissent suffisamment d'électricité pour alimenter quelque 18 000 ménages, pas seulement en été, mais aussi en hiver.

Renforcer la sécurité de l'approvisionnement électrique en Suisse, surtout l'hiver: c'est dans cet objectif que BKW projette d'investir dans la construction d'installations solaires, éoliennes et hydroélectriques. Sur une multitude de sites en Suisse en plus du Mont-Soleil et du Jura. En 2023, BKW a pu avancer dans d'importants projets, souvent en collaboration avec des partenaires de longue date:

- **Installations solaires:** en décembre 2023, BKW a présenté son offensive solaire, qui comprend six installations sur terrain libre dans l'Oberland bernois et sur le Mont-Soleil et l'installation BelpmoosSolar à l'aéroport de Berne-Belp. Si tous les projets sont concrétisés, plus de 20 000 ménages pourraient être alimentés. BKW a en outre raccordé 5 600 installations privées dans sa zone de desserte en 2023, soit 50 % de plus que l'année précédente.
- **Installations éoliennes:** en novembre 2023, le Tribunal fédéral statuant en dernière instance a donné son feu vert au parc éolien de Tramelan, qui se heurtait à des oppositions depuis huit

ans. BKW peut donc désormais construire les éoliennes prévues dans le Jura bernois. Leur électricité couvrira les besoins de 6 000 ménages.

- **Installations hydroélectriques:** BKW a mis en service la mini-centrale hydroélectrique d'Arvigo, dans le Val Calanca (GR), en juin 2023 et la centrale hydroélectrique d'Augand, sur la Kander, dans l'Oberland bernois, en septembre 2023. La production cumulée de ces installations profite à quelque 9 000 ménages. De plus, le Grand Conseil du canton de Berne a attribué en juin 2023 la concession de la centrale à accumulation du Trift à la société Kraftwerke Oberhasli AG, dans laquelle BKW détient une participation de 50%. Cette centrale pourra produire du courant supplémentaire pour plus de 32 000 ménages.

Tous ces projets n'ont toutefois un sens que si l'électricité peut circuler de manière fiable des sites de production aux sites de consommation. Au final, c'est donc le réseau qui rend possible la transition énergétique. Étant la première gestionnaire de réseau de distribution de Suisse, BKW a investi en 2023 plus de 120 millions de CHF dans le réseau. Elle assure ainsi une disponibilité de 99,996 %, largement supérieure à la moyenne. Autrement dit, un ménage suisse subit en moyenne une panne de courant pendant 16 minutes par an, tandis que la coupure ne dépasse pas 12 minutes chez les clients de BKW.

Malgré la satisfaction que ces progrès lui ont procurée l'année dernière, BKW ne peut hélas pas accroître la production d'énergie renouvelable aussi rapidement qu'elle le souhaiterait. Elle a été contrainte de rayer de sa liste différents sites d'installations solaires alpines à cause de risques d'oppositions, car leur réalisation n'aurait pas été possible dans les délais prescrits par le Parlement. Le parc éolien de Jeanbrenin, dans le Jura bernois, est ainsi bloqué depuis plusieurs années.

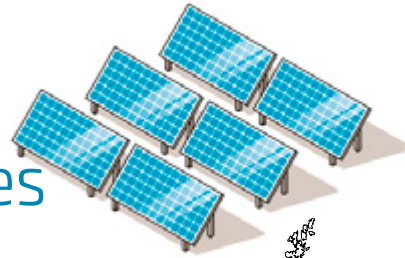
20 000

C'est le nombre de ménages que les installations prévues dans l'offensive solaire de BKW pourront alimenter.

«En 30 ans, les panneaux solaires ont à peine perdu de leur efficacité», affirme Pierre Berger, responsable de la surveillance.



Investissements dans les énergies renouvelables



1 Énergie éolienne en Allemagne
 Nombre de parcs éoliens: 9
 Nombre de turbines en service: 100
 Nombre de turbines en projet: 10
 Puissance installée: 183,1 MW*
 Nombre de ménages desservis par la production: env. 70 000**

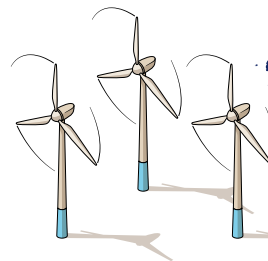
2 Énergie éolienne en France
 Nombre de parcs éoliens: 11
 Nombre de turbines en service: 68
 Puissance installée: 168,2 MW
 Nombre de ménages desservis par la production: env. 88 000**

3 Énergie éolienne et solaire en Italie
 Nombre de parcs éoliens: 11
 Nombre de turbines en service: 139
 Nombre de turbines en projet: 29 à 31
 Nombre d'installations solaires en projet: 2
 Puissance installée: 277,4 MW*
 Nombre de ménages desservis par la production: env. 111 000**

4 Énergie éolienne en Norvège
 Nombre de parcs éoliens: 7
 Nombre de turbines en service: 46
 Puissance installée: 172,8 MW
 Nombre de ménages desservis par la production: env. 132 000**

5 Énergie éolienne en Suède
 Nombre de parcs éoliens: 3
 Nombre de turbines en service: 19
 Puissance installée: 124,7 MW
 Nombre de ménages desservis par la production: env. 74 000**

Chaque jour, BKW raccorde 25 nouvelles installations photovoltaïques à son réseau de distribution.



Avec le concours des sociétés de son réseau et de ses partenaires, BKW exploite et construit actuellement plus de 30 parcs éoliens.

2023

Installation solaire sur terrain libre Belpmoos-Solar: l'aéroport de Berne-Belp et BKW veulent construire la plus grande installation photovoltaïque sur terrain libre de Suisse.

Installations photovoltaïques privées: environ 5 600 installations, d'une puissance totale de 132 MW, ont été raccordées au réseau de distribution de BKW.

Mise en service de trois mini-centrales hydro-électriques: Arvigo, Augand et Saas-Grund.

Parcs éoliens en Suède: BKW a acheté trois parcs éoliens, d'une puissance installée de 125 MW, dans le sud de la Suède. Leurs 19 turbines ont été mises en service à la fin de l'année.

Barrage de Trift: le Grand Conseil du canton de Berne a attribué la concession pour la construction d'un barrage sur le glacier de Trift. Les recours d'organisations environnementales ont retardé le projet d'environ deux ans.

BKW acquiert un projet éolien dans les Pouilles, dans le sud de l'Italie: il comprend deux parcs éoliens d'une puissance combinée prévue de 130 MW.

Le permis de construire pour le parc éolien de Tramelan est juridiquement conforme: BKW peut se lancer dans la construction du Parc éolien de la Montagne de Tramelan dans le Jura bernois, bloqué depuis près de huit ans.

Offensive solaire de BKW: six projets solaires alpins: Adelboden Schwandfäl, MontSol (Saint-Imier), Schattenhalb Tschingel Ost, Schattenhalb Tschingel West, Grindelwald Gemschberg et Grindelwald Oberjoch. Au total, la puissance installée avoisinera 70 MW.

Nouveau contrat d'achat d'électricité avec un parc éolien en mer: BKW achètera quelque 200 gigawattheures d'électricité verte par an au parc éolien de Butendiek, dans les eaux allemandes de la mer du Nord.

Procédures d'autorisation et de recours en suspens: élévation du barrage du lac du Grimsel, parc éolien de Jeanbrenin

* Hors centrales prévues

** Un ménage de quatre personnes = 4 500 kilowattheures

BKW dispose d'un pipeline de projets de plus d'un milliard de francs pour développer les énergies renouvelables en Suisse.

6

Énergies renouvelables en Suisse

Énergie éolienne

Nombre de parcs éoliens: 1
 Nombre de turbines en service: 16
 Nombre de turbines en construction: 6
 Nombre de turbines en projet: 3
 Puissance installée: 37,2 MW*
 Nombre de ménages desservis par la production: env. 15 500**

Énergie hydroélectrique

Nombre de centrales en service: 91 (centrales propres et participations)
 Nombre de centrales en construction: 1
 Nombre de centrales en projet: 5
 Puissance installée: 1 643 MW*
 Nombre de ménages desservis par la production: env. 835 500**

Énergie solaire

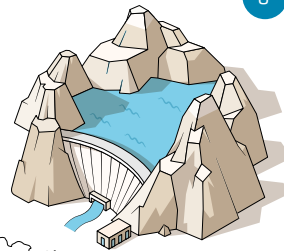
Nombre de projets solaires sur terrain libre: 1
 Nombre de projets solaires sur terrain libre en conception: 2*
 Puissance installée: jusqu'à 35 MW*
 Nombre de ménages desservis par la production: env. 7 500**

Nombre d'installations solaires alpines en projet: 6
 Puissance installée: 70 MW*
 Nombre de ménages: plus de 20 000**

Nombre d'installations photovoltaïques privées: 25 000
 Puissance installée: 495 MW

Nombre d'installations solaires en toiture dans le modèle de contracting: plus de 60 sites, par exemple sur le terminal de l'aéroport de Berne-Belp

BKW vise le zéro net dans ses activités de vente d'énergie d'ici 2040.



2024

Parcs éoliens dans les Pouilles: début de la phase de construction en 2024

Installations éoliennes: pose de la première pierre du parc éolien de Tramelan

Installations solaires: demande de permis de construire pour plusieurs installations alpines sur terrain libre

Installations hydroélectriques: introduction de la demande de concession pour l'élévation du barrage du lac de Grimsel

2025

Parcs éoliens dans les Pouilles: mise en service prévue fin 2025

Mini-centrale hydroélectrique: mise en service de Sousbach

Installation solaire sur terrain libre BelpmoosSolar: permis de construire souhaité pour fin 2025

2026

Installation solaire sur terrain libre BelpmoosSolar: objectif de mise en service

Barrage de Trift: introduction de la demande de permis de construire



Plus d'infos sur notre production d'énergie: bkw.ch/productionenergie

«Voter oui à la loi sur l'énergie contribuera à rehausser grandement la sécurité de l'approvisionnement électrique en Suisse.»

Et fin 2023, deux recours ont été formés contre l'attribution de la concession pour la centrale hydroélectrique de Trift.

Par conséquent, il est d'autant plus important que les conditions-cadres politiques en Suisse permettent à l'avenir un développement plus rapide de la production d'énergie renouvelable. La campagne «Oui à la loi sur l'énergie» bat actuellement son plein. La révision de cette loi accorde une priorité, entre autres, à 16 projets d'énergie hydroélectrique, dont l'installation de Trift et l'élévation du barrage du lac de Grimsel. Dans ce dossier, le pouvoir de décision appartient aux Suisses. Un vote positif contribuera à rehausser grandement la sécurité de l'approvisionnement électrique dans le pays. De même, le projet d'accélération des procédures et le «Netzexpress» revêtent une grande importance au niveau fédéral.

Malgré tous les obstacles, BKW a adopté en 2023 un objectif ambitieux pour la transition énergétique: d'ici 2040, elle entend produire l'énergie qu'elle fournit sans engendrer au final d'émissions de CO₂ – ce qu'on appelle le zéro net. Pour la Suisse seulement, BKW dispose d'un pipeline de projets de plus d'un milliard de francs afin de développer les énergies renouvelables. Elle poursuit donc ses projets avec rigueur en 2024:

- **Installations solaires:** demande de permis de construire pour plusieurs installations solaires alpines sur terrain libre.
- **Installations éoliennes:** pose de la première pierre du parc éolien de Tramelan.
- **Installations hydroélectriques:** introduction de la demande de concession pour l'élévation du barrage du lac de Grimsel.

Ainsi qu'en attestent ses nombreux projets, BKW a la ferme intention d'investir dans la construction d'installations de production d'énergie renouvelable en Suisse. Elle s'implantera partout où elle peut le faire malgré les oppositions et les procédures d'autorisation fastidieuses. Elle contribue ainsi grandement à la sécurité de l'approvisionnement en électricité en Suisse – spécialement durant l'hiver.

De surcroît, BKW investit aussi dans le développement de la production d'énergie renouvelable en Europe. Elle a ainsi acheté des projets éoliens en Suède et en Italie en 2023, et elle continuera d'investir dans l'énergie éolienne européenne en 2024. En effet, la Suisse et les autres pays européens sont étroitement liés en matière de politique énergétique. C'est pourquoi BKW soutient également la conclusion d'un accord sur l'électricité avec l'UE.

Sur le Mont-Soleil, l'astre s'est maintenant couché et l'obscurité tombe. L'installation solaire ne produit plus d'électricité, mais les éoliennes continuent de tourner. Bientôt, de nouvelles turbines s'ajouteront à Tramelan, à quelques kilomètres à peine. Pour que la Suisse ait suffisamment d'électricité à l'avenir, y compris l'hiver.

> 1 milliard de CHF

BKW dispose d'un pipeline de projets de plus d'un milliard de francs pour le développement des énergies renouvelables rien qu'en Suisse.

La centrale nucléaire de Mühleberg vidée de ses éléments combustibles

Depuis septembre 2023, il n'y a plus d'éléments combustibles à la centrale nucléaire de Mühleberg (CNM). Après deux ans de transports spéciaux, ils ont tous été amenés au centre de stockage provisoire de Würenlingen. L'évacuation des derniers éléments a réduit la radioactivité sur le site de plus de 99%. Avec ce jalon essentiel, la désaffectation de la CNM suit son cours dans le respect du calendrier et du budget prévus. BKW avait arrêté le fonctionnement de puissance de la CNM en 2019. Fin 2030, le site aura été débarrassé de toute matière radioactive et, dès 2034, il pourra être réaménagé.



Plus d'infos:
bkw.ch/desaffectation

BKW poursuit ses projets avec rigueur en 2024 pour atteindre son objectif ambitieux «Zéro net d'ici 2040».



NÉGOCE D'ÉNERGIE

La flexibilité, pour un avenir énergétique sûr

L'essor du renouvelable affecte le marché de l'électricité tout entier. Il est de plus en plus important d'équilibrer rapidement la production et la consommation. Ralf Minnig, responsable du négoce Intraday pour BKW, évoque le rôle de BKW à cet égard.



Ralf Minnig, responsable du négoce Intraday de BKW

Le Trading Floor de BKW, au siège de Berne, nous ouvre ses portes. Une centaine de personnes travaillent au négoce d'énergie, dont une partie en trois équipes, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. À leurs bureaux, les négociants Intraday surveillent les courbes de prix et les chiffres de différents marchés sur jusqu'à six écrans à la fois. Ralf Minnig, responsable du négoce Intraday, nous dit: «Quand je suis arrivé chez BKW, il y a 16 ans, les volumes d'échanges commençaient à grimper. L'ambiance était réellement à l'optimisme juste après l'an 2000.»

Plus de flexibilité grâce aux énergies renouvelables

Sous l'effet de la décarbonisation, le mix de production sur les marchés comporte une part croissante d'énergies renouvelables. Or, leur apport varie selon l'heure et la saison – ou, littéralement, selon la pluie et le beau temps. Nul ne peut prévoir

la quantité réelle de courant que produiront l'éolien, le solaire et l'hydraulique ou que consommera la clientèle à un moment donné. L'équipe Intraday doit donc assurer un équilibrage flexible et permanent entre l'offre et la demande sur les marchés à court terme internationaux. «La multiplication des installations d'énergies renouvelables accroît sensiblement la flexibilité qu'exige cet équilibrage. L'utilisation optimale d'une production flexible est donc toujours plus importante. En tant qu'actrice du marché, BKW peut en retirer de nouvelles opportunités dans le négoce d'énergie, sans négliger la priorité accordée à la sécurité d'approvisionnement pour la clientèle», commente Ralf Minnig.

Dans le négoce d'énergie, les activités de BKW comprennent la gestion et la couverture de la production d'électricité de ses centrales et de celles de tiers, le travail pour des clients impliquant des solutions énergétiques spécifiques, et le négoce en

«Le négoce Intraday, allié aux centrales de BKW, apporte une contribution importante à l'approvisionnement sûr de la clientèle, à la stabilité du réseau et à la transition énergétique.»

compte propre de produits standard. Ces trois domaines couvrent les marchés électricité, gaz naturel, charbon, pétrole, garanties d'origine et certificats de CO₂ – qui s'influencent mutuellement.

Pour développer ses activités de négoce, notamment sur les marchés de flexibilité, BKW allie une vue d'ensemble des marchés de gros internationaux, une longue expérience dans l'optimisation des installations de production d'électricité et une présence continue dans le négoce en compte propre de produits standard.

La flexibilité au service de la sécurité d'approvisionnement en Suisse et en Europe

Avec sa vision intégrée des marchés et son expertise des centrales, BKW est bien placée pour renforcer les services de flexibilité et équilibrer rapidement la production et la consommation d'électricité. Elle répond ainsi à un besoin du marché appelé à s'intensifier à l'heure de la transition énergétique. BKW peut compter sur ses processus éprouvés et son équipe internationale pour commercialiser la flexibilité. «Nous utilisons l'offre de nos centrales à accumulation et nous mettons en commun de petites installations réglables. Producteurs d'énergies renouvelables, gestionnaires de

réseau, fournisseurs et consommateurs d'énergie – tous sont demandeurs de flexibilité, y compris à l'international», explique Ralf Minnig.

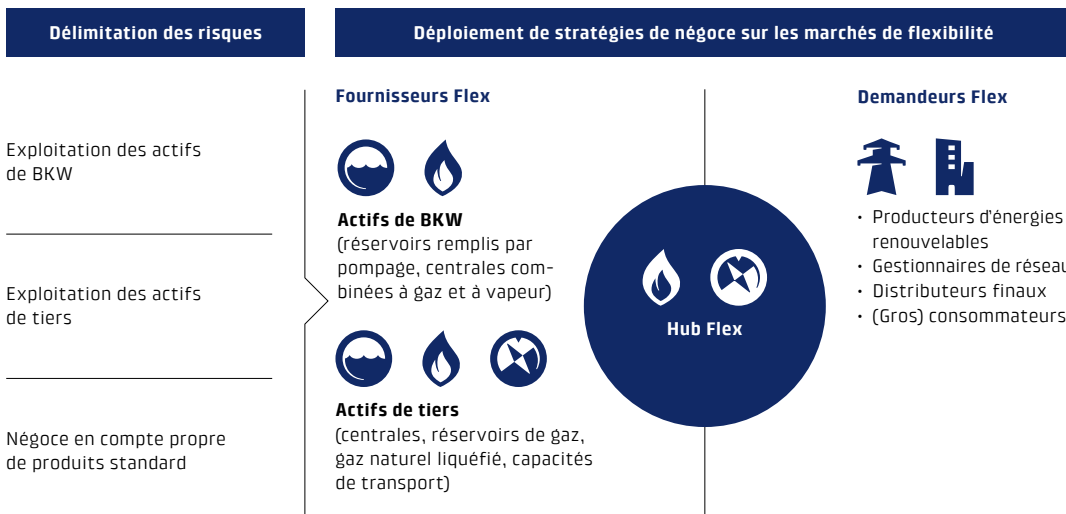
La localisation centrale de BKW est un atout pour fournir des services de flexibilité en Suisse et dans les pays voisins et renforcer la sécurité d'approvisionnement en Europe. BKW mise beaucoup sur cette fonction de plaque tournante dans le négoce, où les activités Intraday sont essentielles. «Le négoce Intraday, associé aux centrales de BKW, contribue à un approvisionnement sûr de la clientèle, à la stabilité du réseau et à la transition énergétique», affirme Ralf Minnig.

Précisions sur le négoce d'énergie de BKW

Qu'est-ce que le négoce Intraday et Day Ahead? Pourquoi BKW garantit-elle via la bourse la production de ses propres centrales électriques? Les réponses à ces questions et à bien d'autres concernant les activités de négoce d'énergie de BKW se trouvent dans la FAQ sur bkw.ch/negoce



Perspectives de croissance grâce au «flex management»



COMMENTAIRE DU RÉSULTAT

Excellent résultat grâce à la stratégie solide des trois piliers

Enregistrant une croissance continue, BKW a réalisé un chiffre d'affaires de 4,6 milliards de CHF au cours de l'exercice 2023. Avec un EBIT de 620 millions de CHF, elle atteint ainsi le deuxième meilleur résultat de son histoire. Les activités de négoce et de gestion, toujours prospères, ont compensé les corrections de l'évaluation dans les activités liées à l'énergie et aux prestations.

Le bénéfice net opérationnel, à 432 millions de CHF, est lui aussi florissant. Le bénéfice net, à 488 millions de CHF, n'est inférieur au résultat record de l'exercice précédent que de 15 % grâce à la bonne performance des fonds de désaffectation et de gestion. Le cash-flow opérationnel généré, à 703 millions de CHF, se maintient au niveau exceptionnel de l'exercice précédent.

Poursuivant sa croissance continue, BKW a réalisé un résultat remarquable en 2023. Étant donné que l'exercice 2022 avait été exceptionnel, tous les chiffres-clés s'inscrivent cette année en baisse, mais leur niveau n'en reste pas moins parmi les plus élevés en termes historiques. La prestation globale se situe environ 12 % en dessous de l'année dernière et se monte à 4 598 milliards de CHF. Malgré la persistance de prix élevés au premier semestre 2023 et la volatilité substantielle sur les marchés de l'énergie, le chiffre d'affaires du segment Énergie a diminué de 24 %. Les domaines Réseaux et Prestations ont par contre tous deux réussi à augmenter leur chiffre d'affaires de 4 %.

Grâce aux activités de négoce et de gestion toujours prospères, l'EBIT s'élève à 620 millions de CHF (40 % de moins que le record de 1 039 millions de CHF de l'année précédente). Le recul plus que

proportionnel de l'EBIT par rapport au chiffre d'affaires s'explique par les corrections de valeur des installations et les activités de services. Si l'EBIT de l'activité Réseaux correspond aux attentes, les Prestations ont une influence négative à ce niveau. Leur résultat décevant est imputable à des corrections dans les évaluations de projets, des performances opérationnelles insuffisantes et des corrections de valeur concernant la clientèle et les droits de marque.

Dans le sillage du résultat moindre de l'EBIT, le bénéfice net opérationnel est également 39 % plus bas que l'année dernière, mais il reste confortable, à 432 millions de CHF. Étant donné que les fonds se sont à nouveau mieux comportés que l'année dernière (2022: -173 millions de CHF, 2023: + 71 millions de CHF), le bénéfice net publié est inférieur de 15 % seulement à celui de l'année dernière, à 488 millions de CHF.

En millions de CHF	2022	2023	Variation en %
Chiffre d'affaires	5 198,8	4 597,7	-12%
Approvisionnement/transport d'énergie	-1 862,2	-1 450,3	
Charges d'exploitation	-2 089,9	-2 194,6	
EBITDA	1 246,7	952,8	-24%
Amortissements et dépréciations	-249,7	-381,8	
Résultat des sociétés associées	41,5	49,3	
EBIT	1 038,5	620,3	-40%
Résultat financier hors variation de valeur des fonds d'État	-81,9	-99,0	
Impôts sur le bénéfice hors ajustement de valeur des fonds d'État	-243,7	-89,4	
Bénéfice net opérationnel¹	712,9	431,9	-39%
Ajustement de valeur des fonds d'État net d'impôts	-138,4	56,4	
Bénéfice net	574,5	488,3	-15%

1 Le «Bénéfice net opérationnel» désigne le bénéfice net avant les revenus des fonds de désaffectation et de gestion de la Confédération et reflète mieux les performances opérationnelles que le bénéfice net déclaré, car les revenus de ces fonds ne reposent sur aucun fondement dans les opérations et BKW ne peut exercer aucune influence directe sur les décisions de placement de ces ressources.

Le résultat financier comparable (sans la performance négative des fonds d'État) s'établit à -99 millions de CHF. Les effets positifs découlant des intérêts plus élevés sur les avoirs sont plus qu'absorbés par les effets d'évaluation nets des swaps sur taux d'intérêt, les frais de mise à disposition supérieurs pour le crédit consortial et les taxes de mise à disposition que BKW doit payer par solidarité pour financer le mécanisme de sauvetage de l'État.

La charge de l'impôt sur le bénéfice se normalise après l'impôt exceptionnel que l'Italie avait prélevé l'année dernière sur les bénéfices supplémentaires réalisés par les entreprises d'énergie à la suite de la guerre en Ukraine.

Pendant la période sous revue, les placements dans les fonds d'État ont atteint une performance positive de 6,1%, dépassant ainsi à nouveau nettement le rendement cible de 2,1%. La différence avec le résultat négatif de ces fonds lors de l'exercice précédent est de +195 millions de CHF au niveau du bénéfice net.

En millions de CHF	2022	2023	Variation en %
Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation avant utilisation des provisions nucléaires¹	836,6	811,7	-3%
- Paiements pour désaffectation et gestion des déchets	-106,8	-108,1	
Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation	729,8	703,7	-4%
Cash-flow résultant de l'activité d'investissement avant remboursements des fonds d'État¹	-522,7	-485,3	
+ Remboursements provenant des fonds de désaffectation et de gestion des déchets	38,8	37,6	
Cash-flow résultant de l'activité d'investissement	-483,9	-447,7	
Cash-flow résultant de l'activité de financement	-362,7	-260,9	
Liquidités au 31.12.	797,8	771,5	-3%

1 Pour faciliter la comparaison et l'interprétation, BKW utilise des indicateurs de cash-flow avant utilisation des provisions liées au nucléaire du groupe et paiements pour la désaffectation et la gestion des déchets de la centrale de Mühleberg.

Le cash-flow résultant de l'activité d'exploitation avant utilisation des provisions nucléaires, à 812 millions de CHF, se maintient pratiquement

au niveau exceptionnel de l'année dernière. Le cash-flow d'exploitation déclaré atteint 703 millions de CHF.

Les liquidités ont diminué de 26 millions de CHF par rapport à l'an dernier. Atteignant 772 millions de CHF, elles restent néanmoins élevées malgré des investissements importants. Pendant l'exercice 2023, BKW a investi environ 522 millions de CHF (contre 621 millions de CHF l'exercice précédent). Une fois de plus, les investissements peuvent donc être financés entièrement à partir du cash-flow résultant de l'activité d'exploitation. Deux tiers de ces investissements ont été consacrés à la croissance. Dans le domaine Énergie, deux parcs éoliens ont pu être achetés en Suède, ainsi qu'un projet de parc éolien en Italie, et d'autres investissements ont été effectués dans des petites centrales hydroélectriques et

des projets de réseaux de chaleur. De plus, 47 millions de CHF ont été injectés dans le développement stratégique du réseau électrique afin de pouvoir satisfaire aux exigences renforcées du réseau de distribution dans le cadre de la transition énergétique. Dans les activités de services, de nouvelles acquisitions ont été effectuées dans les secteurs Engineering et Infra Services pour compléter au mieux le portefeuille existant. Un tiers des investissements a été affecté au remplacement et à l'entretien. Sur un total de 169 millions de CHF, 88 millions de CHF ont servi à l'entretien et à la rénovation du réseau de distribution.

En millions de CHF	2022	2023	Variation en %
Actifs circulants	3 894,6	2 780,1	-29%
Actifs immobilisés	7 990,6	8 231,4	3%
Engagements à court terme	3 214,1	2 162,8	-33%
Engagements à long terme	4 291,5	3 801,8	-11%
Fonds propres	4 379,6	5 047,0	15%
Total du bilan	11 885,2	11 011,6	-7%

Le relâchement des tensions sur les marchés de l'énergie a un effet positif sur le bilan de BKW. La baisse de 0,9 milliard de CHF du total du bilan est principalement imputable aux valeurs du marché inférieures des dérivés énergétiques, ainsi qu'aux prestations de garantie moindres. Le déclassement et la désaffectation de la centrale nucléaire de Mühleberg concourent en effet à une contraction du bilan. Une fois encore, 108 millions de CHF (contre 107 millions de CHF l'exercice précédent) ont été puisés dans les provisions. Une somme de 38 millions de CHF (contre 39 millions de CHF l'exercice précédent) a pu être récupérée sur les fonds de désaffectation et de gestion des déchets.

Les fonds propres gagnent 677 millions de CHF et s'élèvent à 5 milliards de CHF à la date de référence. Les effets d'inversion de la comptabilité de couverture renforcent les fonds propres, tout comme le bénéfice net généré. Une somme de 163 millions de CHF a par ailleurs pu être portée directement au crédit des fonds propres à la suite de la vente de participations minoritaires. Les paiements de dividendes, qui ont été plus élevés en raison du dividende d'anniversaire, et les pertes de change sont à l'origine d'une baisse.

En conjonction avec le total plus bas du bilan, la part des fonds propres progresse de 9%, se hissant à 46% (contre 37% l'exercice précédent).

La situation financière de BKW demeure extrêmement solide. Les passifs financiers ont pu être réduits de près de 200 millions de CHF supplémentaires, de sorte que l'endettement net est passé sous la barre du milliard de francs. Avec des liquidités de 772 millions de CHF, le groupe possède suffisamment de moyens financiers disponibles à court terme et reste flexible dans ses opérations. Par ailleurs, BKW dispose toujours d'un crédit consortial inutilisé de 2 milliards de CHF.

Augmentation du dividende à CHF 3,40 par action

Sur la base du bénéfice net corrigé afin de tenir compte de la performance des fonds de désaffectation et de gestion des déchets, une augmentation du dividende à CHF 3,40 par action sera proposée à l'assemblée générale. En dehors du dividende d'anniversaire de l'exercice précédent, cette proposition correspond à une hausse de 21%. Le montant de CHF 3,40 par action représente un taux de distribution d'environ 42% du bénéfice net corrigé, qui se situe donc dans la fourchette de 40 à 50% annoncée.

L'augmentation répétée du dividende reflète la constance de la politique de BKW en matière de dividendes et les attentes positives du groupe pour l'avenir. Le rendement du dividende s'élève à 2,3% sur la base du cours en vigueur à la fin de l'année (3,2% l'exercice précédent). Cumulé à cette hausse, cela donne un rendement global annuel des actions d'un niveau attrayant de 21,1% pour l'exercice 2023. La valeur de l'entreprise BKW s'est à nouveau accrue avec constance, atteignant 7,9 milliards de CHF à la fin de l'année (exercice précédent: 6,7 milliards de CHF).

En CHF	2022	2023	Variation en %
Dividende	2,80	3,40	21%
Dividende des 125 ans	1,25	0	
Rendement global des actions	9,1%	21,1%	

Perspectives

Pour l'exercice 2024, BKW s'attend à un EBIT opérationnel compris dans une fourchette de 650 à 750 millions de CHF. Les marchés européens de l'énergie resteront suspendus aux incertitudes géopolitiques et à la conjoncture économique. Nous avons bien cerné les risques y afférents sur le marché européen de l'énergie et nous les surveillons en permanence. Grâce à sa bonne gestion des risques et à sa structure financière solide, BKW a tous les atouts en main pour surmonter ces difficultés.

Énergie: le résultat de la gestion et du négoce surcompense les dépréciations des installations de production

Le domaine Énergie met l'accent sur les opportunités et les défis inhérents à la transformation du marché de l'énergie. Il englobe la production, la vente ainsi que le négoce d'électricité, de certificats et de matières premières liées à l'énergie. Ce domaine s'étend aussi aux services destinés aux producteurs dans le solaire et l'éolien.

En millions de CHF	2022	2023	Variation en %
Fourniture d'électricité Ventes Suisse	763,3	918,8	20%
Autres Fourniture d'électricité Ventes	1 460,1	1 025,7	-30%
Résultat du négoce d'énergie pour compte propre	547,2	82,6	-85%
Autres fournitures d'électricité	150,3	173,0	15%
Autres produits d'exploitation et prestations propres activées	32,1	38,9	21%
Prestation globale	2 952,9	2 239,0	-24%
Approvisionnement en énergie	-1 754,1	-1 324,8	-24%
Charges d'exploitation	-253,8	-252,3	-1%
EBITDA	945,0	661,9	-30%
Amortissements et dépréciations	-60,5	-139,6	
Résultat des sociétés associées	3,7	12,3	
EBIT	888,2	534,6	-40%
Nombre de collaborateurs	950	959	
Investissements	147	276	

En 2023, le domaine Énergie est resté marqué par un environnement de marché volatil et des prix de l'électricité élevés. La prestation globale de ce secteur perd 24% et s'établit à 2 239 millions de CHF.

Le volume d'électricité vendu en Suisse a augmenté de 20%, atteignant une valeur de 919 millions de CHF, malgré la baisse chez les clients du marché libre, grâce aux contrats de fourniture d'électricité conclus à des prix élevés les années précédentes avec ces clients. La performance du négoce d'énergie pour compte propre a dégringolé de 85% par rapport à l'exercice précédent, ce qui est principalement imputable à la persistance de la volatilité du marché au premier semestre. Avec une contribution de 82 millions de CHF, elle reste néanmoins largement supérieure à la moyenne pluriannuelle. Les autres fournitures d'électricité perdent 30%, soit 434 millions de CHF. Ces chiffres incluent le résultat de gestion de nos activités liées à l'électricité et les marges de garantie plus faibles que l'exercice précédent sur le marché de gros, ainsi que les recettes de la fourniture d'énergie sous contrat (notamment énergie éolienne) en dehors de la Suisse. Les services système sont également inclus. Les prix ont

fait augmenter les autres ventes d'énergie, y compris le négoce de certificats, de 23 millions de CHF.

En parallèle à la prestation globale, les charges d'approvisionnement en énergie diminuent de 24%. Les impôts sur les bénéfices supplémentaires prélevés en Italie sont plus que compensés par l'approvisionnement en énergie plus avantageux auprès de la centrale nucléaire de Leibstadt (CNL) (en raison de la performance positive des fonds). Les amortissements progressent à 140 millions de CHF. Alors que les prix élevés observés durant les premières années de référence avaient encore donné lieu à des dépréciations pour l'exercice précédent (33 millions de CHF), les dépréciations ont à nouveau dépassé 53 millions de CHF cette année.

Plus de production d'énergie renouvelable

En 2023, BKW a produit au total 9,5 TWh d'énergie (exercice précédent: 9,1 TWh). Grâce à la météo plus humide, tranchant avec le temps très sec de l'année précédente, la production des centrales et mini-centrales hydroélectriques a augmenté de 0,7 TWh (+ 21%), rattrapant le niveau d'il y a deux ans, aux alentours de 4 TWh.

La production d'électricité d'origine éolienne a augmenté de 16%, notamment grâce aux installations achetées en France et aux régimes de vent généralement plus intenses. La production des centrales nucléaires est restée stable,

à 2,1 TWh. Les centrales thermiques fossiles ont produit moins d'électricité à cause des prix. En particulier, la centrale à charbon de Wilhelms-haven n'a produit que quelque 0,4 TWh (-63%).

Réseaux: contributions stables au résultat et hausse des investissements dans la rénovation et l'extension

Le domaine d'activité Réseaux construit, exploite et entretient le réseau de distribution appartenant au groupe. Ce réseau ne se limite pas à acheminer le courant de la centrale jusqu'aux consommateurs: il mesure également la production et la consommation, transforme la tension, surveille et analyse les flux de charge, intègre des installations de production décentralisées telles que les installations photovoltaïques et éoliennes, et globalement, assure une exploitation sûre, efficace et performante du réseau de distribution.

En millions de CHF	2022	2023	Variation en %
Prestation globale	516,7	540,1	5%
Charges du transport d'énergie	-108,6	-125,9	
Charges d'exploitation	-209,5	-212,7	
EBITDA	198,6	201,5	1%
Amortissements et dépréciations	-90,6	-91,8	
Résultat des sociétés associées	37,8	37,0	
EBIT	145,8	146,7	1%
Nombre de collaborateurs	770	802	
Investissements	113	138	

Le chiffre d'affaires du domaine Réseaux s'est hissé à 540 millions de CHF, à la suite de la répercussion des augmentations tarifaires de Swissgrid, malgré les volumes de transport plus faibles de 4%.

L'année dernière, de plus grands volumes d'énergie avaient dû être achetés sur le réseau transport de Swissgrid en raison de la production hydroélectrique déficiente. Ces surcoûts n'ont plus été encourus en 2023, ce qui atténue l'alourdissement des charges liées aux tarifs encourus pour les transports d'énergie.

À 147 millions de CHF, l'EBIT est resté stable. Le déficit de couverture des coûts de réseau provoqué par les volumes de transport moindres peut être intégré dans les tarifs pour les prochaines années et l'effet sur le chiffre d'affaires et l'EBIT sera donc à nouveau positif.

BKW a porté à 138 millions de CHF ses investissements dans son réseau de distribution (exercice précédent: 113 millions de CHF).

Prestations: renforcement de la profitabilité et de l'efficience pour la croissance à venir

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

En millions de CHF	2022	2023	Variation en %
Chiffre d'affaires	1 762,8	1 837,8	4%
Charges d'exploitation	-1 631,2	-1 746,0	
EBITDA	131,6	91,8	-30%
Amortissements et dépréciations	-78,3	-132,0	
EBIT	53,3	-40,2	-176%
Nombre de collaborateurs	9 070	9 520	
Investissements	333	75	

Le chiffre d'affaires de l'activité de services a augmenté de 4% pour s'établir à 1 838 millions de CHF. En marge de la croissance inorganique, Building Solutions a également réussi à enregistrer une croissance organique dans les secteurs de l'informatique et de l'électricité. Le carnet de commandes est particulièrement bien garni dans le secteur public en Allemagne et assure une base solide pour les prochaines années.

Après un exercice 2022 difficile, l'accent a une fois encore été mis sur la performance opérationnelle en 2023. Les mesures relatives aux structures et aux processus qui ont été adoptées dans l'activité de services ne déploieront leurs effets que dans les périodes suivantes.

Au niveau de l'EBITDA, la profitabilité recule de 7% à 5%. Les corrections de valeur sur les projets, une performance opérationnelle dégradée, les investissements dans la mise en place de structures et les pertes liées au départ/à la fermeture de sociétés du groupe ont amputé l'EBITDA de quelque 40 millions de CHF. La clientèle et les droits de marque qui avaient été identifiés et inscrits au bilan lors de l'acquisition de ces sociétés ont dû être corrigés par le biais d'amortissements extraordinaires uniques d'environ 48 millions de CHF. Il en résulte un EBIT négatif de 40 millions de CHF.

Comptes du groupe BKW

31	Comptes du groupe BKW
32	Compte de résultat consolidé
33	Compte de résultat global consolidé
34	Bilan consolidé
35	Variation des fonds propres consolidés
36	Flux de trésorerie consolidés

Compte de résultat consolidé

En millions de CHF	2022	2023
Chiffre d'affaires net	5 064,5	4 432,7
Prestations propres activées	73,4	77,7
Autres produits d'exploitation	60,9	87,3
Prestation globale	5 198,8	4 597,7
Approvisionnement/transport d'énergie	-1 862,2	-1 450,3
Matériel et prestations de tiers	-764,2	-822,1
Charges de personnel	-1 060,0	-1 087,6
Autres charges d'exploitation	-265,7	-284,9
Charges d'exploitation	-3 952,1	-3 644,9
EBITDA	1 246,7	952,8
Amortissements et dépréciations	-249,7	-381,8
Résultat des sociétés associées	41,5	49,3
EBIT	1 038,5	620,3
Produits financiers	19,1	88,8
Charges financières	-274,0	-116,7
EBT	783,6	592,5
Impôts sur le bénéfice	-209,1	-104,1
Bénéfice net	574,5	488,4
dont:		
– Part des actionnaires BKW	550,2	478,0
– Participations ne donnant pas le contrôle	24,3	10,3
Bénéfice par action en CHF (non dilué et dilué)	10,43	9,06

Compte de résultat global consolidé

En millions de CHF	2022	2023
Bénéfice net	574,5	488,4
Bénéfices/pertes actuariels (sociétés du groupe)		
– Bénéfices/pertes (–) actuariels	14,6	19,5
– Impôts sur le bénéfice	-3,5	-4,2
Bénéfices/pertes actuariels (sociétés associées)		
– Bénéfices/pertes (–) actuariels	-17,1	12,6
– Impôts sur le bénéfice	1,9	-0,9
Actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global et qui n'ont pas d'incidence sur le compte de résultat		
– Ajustements de valeur	0,0	0,1
Total des postes non recyclables dans le compte de pertes et profits, après impôts	-4,1	27,1
Changes		
– Changes	-61,5	-79,6
– Transfert au compte de pertes et profits	2,8	0,0
– Impôts sur le bénéfice	-2,6	-3,1
Opérations de couverture (sociétés du groupe)		
– Ajustements de valeur	-345,9	190,3
– Transfert au compte de pertes et profits	75,8	191,8
– Impôts sur le bénéfice	56,5	-78,3
Opérations de couverture (sociétés associées)		
– Ajustements de valeur	9,8	-2,4
Total des postes recyclables dans le compte de pertes et profits, après impôts	-265,1	218,6
Autres éléments du résultat global	-269,2	245,7
Résultat global	305,3	734,1
dont:		
– Part des actionnaires BKW	283,2	725,4
– Participations ne donnant pas le contrôle	22,1	8,7

Bilan consolidé

En millions de CHF	31.12.2022	31.12.2023
Actif		
Liquidités	797,8	771,5
Créances résultant de ventes et de prestations et autres créances	1423,5	1041,1
Actifs contractuels	225,6	234,7
Créances fiscales en cours	43,1	35,9
Immobilisations financières	49,9	155,4
Produits dérivés	992,4	201,3
Stocks	211,2	210,5
Comptes de régularisation	151,1	129,7
Total actif circulant	3894,6	2780,1
Immobilisations financières	1189,8	1172,5
Produits dérivés	97,7	197,1
Avoirs de la prévoyance en faveur du personnel	36,2	71,6
Participations dans des sociétés associées	1425,2	1407,3
Immobilisations corporelles	3831,9	4035,1
Actifs incorporels	1362,6	1291,4
Créances fiscales latentes	47,2	56,4
Total actif immobilisé	7990,6	8231,4
Total actif	11885,2	11011,6
Passif		
Engagements résultant de ventes et de prestations et autres engagements	858,9	626,3
Passifs contractuels	134,7	255,7
Impôts passifs en cours	115,3	197,1
Engagements financiers	264,1	317,1
Produits dérivés	1247,1	295,9
Provisions	178,5	154,9
Comptes de régularisation	415,5	315,9
Total engagements à court terme	3214,1	2162,8
Engagements financiers	1807,8	1561,3
Produits dérivés	222,8	6,4
Engagement de prévoyance du personnel	60,6	65,1
Autres engagements	350,8	372,2
Provisions	1327,5	1278,5
Impôts différés passifs	522,0	518,2
Total engagements à long terme	4291,5	3801,8
Total engagements	7505,6	5964,6
Capital-actions	132,0	132,0
Réserves provenant de capitaux	41,3	41,3
Réserves provenant de bénéfices	4401,9	4675,2
Autres réserves	-506,2	-230,4
Actions propres	-2,1	-2,8
Total part des actionnaires BKW	4066,9	4615,2
Participations ne donnant pas le contrôle	312,7	431,8
Total fonds propres	4379,6	5047,0
Total passif	11885,2	11011,6

Variation des fonds propres consolidés

En millions de CHF	Capital-actions	Réserves provenant de capitaux	Réserves provenant de bénéfices	Autres réserves	Actions propres	Part des actionnaires BKW	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Fonds propres au 31.12.2021	132,0	41,3	3 987,0	-238,9	-3,5	3 917,9	308,4	4 226,3
Bénéfice net			550,2			550,2	24,3	574,5
Autres éléments du résultat global				-267,0		-267,0	-2,2	-269,2
Résultat global			550,2	-267,0		283,2	22,1	305,3
Dividendes			-137,2			-137,2	-14,7	-151,9
Transactions avec les actions propres			-6,5		1,4	-5,1		-5,1
Rémunérations en actions			6,7			6,7		6,7
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle			-2,9	-0,3		-3,2	-3,1	-6,3
Vente de participations ne donnant pas le contrôle			0,1			0,1		0,1
Variation des engagements à l'égard des participations non majoritaires			4,5			4,5		4,5
Fonds propres au 31.12.2022	132,0	41,3	4 401,9	-506,2	-2,1	4 066,9	312,7	4 379,6
Bénéfice net			478,0			478,0	10,3	488,4
Autres éléments du résultat global				247,3		247,3	-1,6	245,7
Résultat global			478,0	247,3		725,4	8,7	734,1
Dividendes			-213,8			-213,8	-13,8	-227,6
Distributions du capital hybride						0,0	-2,1	-2,1
Transactions avec les actions propres			-11,0		-0,7	-11,8		-11,8
Rémunérations en actions			11,1			11,1		11,1
Vente de participations ne donnant pas le contrôle			9,0	28,4		37,4	125,6	163,1
Apport de fonds propres via des participations ne donnant pas le contrôle						0,0	0,6	0,6
Fonds propres au 31.12.2023	132,0	41,3	4 675,2	-230,4	-2,8	4 615,2	431,8	5 047,0

Flux de trésorerie consolidés

En millions de CHF	2022	2023
Résultat avant impôts sur le bénéfice	783,6	592,5
Résultat financier	254,9	27,9
Correction des transactions sans incidence sur les liquidités	51,6	227,1
Variation de l'actif circulant net (hors immobilisations, engagements financiers à court terme et produits dérivés)	-154,4	118,2
Impôts sur le bénéfice payés	-92,9	-129,5
Autres dépenses/rentées financières	-6,2	-24,4
Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation avant utilisation des provisions nucléaires	836,6	811,7
Utilisation des provisions nucléaires avec droit à remboursement au niveau des fonds d'État	-41,3	-44,1
Utilisation des provisions nucléaires sans droit à remboursement au niveau des fonds d'État	-65,5	-63,9
Cash-flow résultant de l'activité d'exploitation	729,8	703,7
Investissements en immobilisations corporelles	-244,8	-332,7
Désinvestissements en immobilisations corporelles	4,9	12,3
Acquisition de nouvelles sociétés du groupe	-403,6	-148,0
Cession de sociétés du groupe	17,2	2,8
Investissements dans des sociétés associées	-7,6	-8,3
Désinvestissements dans des sociétés associées	18,9	17,3
Remboursements des fonds de désaffectation et de gestion des déchets radioactifs	38,8	37,6
Investissements en autres immobilisations financières à long et court termes	-58,6	-111,6
Désinvestissements en autres immobilisations financières à long et court termes	131,6	63,0
Investissements en actifs incorporels	-13,6	-21,3
Désinvestissements en actifs incorporels	0,4	-0,0
Intérêts perçus	5,0	13,9
Dividendes perçus	27,5	27,1
Cash-flow résultant de l'activité d'investissement	-483,9	-447,7
Vente/achat d'actions propres	-5,1	-12,0
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-6,3	-0,0
Vente de participations ne donnant pas le contrôle	0,1	195,3
Apport de capital via des participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,6
Distributions du capital hybride	0,0	-2,1
Augmentation des engagements financiers à court et long termes	1324,0	24,6
Diminution des engagements financiers à court et long termes	-1508,7	-255,7
Augmentation des autres engagements à long terme	23,1	50,9
Diminution des autres engagements à long terme	-0,2	0,0
Intérêts versés	-37,7	-35,0
Dividendes distribués	-151,9	-227,6
Cash-flow résultant de l'activité de financement	-362,7	-260,9
Différences de change sur liquidités	-16,4	-21,4
Variation nette des liquidités	-133,2	-26,3
Liquidités au début de l'exercice	931,0	797,8
Liquidités à la fin de l'exercice	797,8	771,5

BKW SA

Comptes annuels de BKW SA

37 Comptes annuels de BKW SA

38 Compte de résultat

39 Bilan

40 Annexe aux comptes annuels

42 Affectation des bénéfices

43 Rapport de l'organe de révision

Compte de résultat

En millions de CHF	2022	2023
Produits de participations	422,4	172,8
Produits financiers	32,8	33,4
Autres produits d'exploitation	1,3	1,2
Total des produits	456,5	207,4
Charges d'intérêt	-30,9	-31,6
Autres charges financières	-4,3	-14,8
Autres charges d'exploitation	-9,0	-8,6
Amortissements et dépréciations	-0,5	0,0
Impôts directs	0,0	-0,7
Total des charges	-44,6	-55,7
Bénéfice net	411,9	151,7

Bilan

En millions de CHF	31.12.2022	31.12.2023
Actif		
Liquidités	6,6	5,3
Créances		
– envers des tiers	0,9	1,7
– envers des participations	150,9	200,0
Comptes de régularisation	9,9	5,5
Total actif circulant	168,2	212,4
Prêts		
– envers des participations	2010,9	1801,5
Autres immobilisations financières		
– envers des tiers	4,9	4,3
Participations	1894,4	1894,4
Total actif immobilisé	3910,2	3700,2
Total actif	4078,5	3912,6
Passif		
Engagements résultant de ventes		
– envers des tiers	1,1	0,2
Engagements à court terme porteurs d'intérêts		
– Emprunts	0,0	200,0
– Prêts passifs	150,9	0,0
– envers des participations	474,9	552,7
Autres engagements à court terme		
– envers des tiers	13,4	1,1
Comptes de régularisation	7,5	6,9
Total engagements à court terme	647,7	760,8
Engagements à long terme porteurs d'intérêts		
– Emprunts	1200,0	1000,0
– Prêts passifs	250,6	236,4
Autres engagements à long terme		
envers des tiers	2,7	0,0
Total engagements à long terme	1453,3	1236,4
Total fonds de tiers	2101,0	1997,3
Capital-actions	132,0	132,0
Réserves légales provenant de capitaux		
– Réserve issue d'apports de capital	26,1	26,1
Réserves légales provenant de bénéfices		
– Réserves légales provenant de bénéfices	1155,0	1155,0
Bénéfice au bilan		
– Résultat reporté	254,1	452,2
– Bénéfice net	411,9	151,7
Actions propres	-1,6	-1,7
Total fonds propres	1977,5	1915,3
Total passif	4078,5	3912,6

Annexe aux comptes annuels

Principes comptables et d'évaluation

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

Créances

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

Actif à long terme

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

Les prêts financiers sont évalués à leur valeur nominale.

Engagements à court terme

Les engagements sont comptabilisés au bilan à leur valeur nominale. Les engagements inscrits au bilan à l'encontre de participations sont principalement des créances de compte courant à l'encontre de BKW Energie SA.

Engagements à long terme

Les engagements à long terme sont évalués à leur valeur nominale. Les prêts passifs incluent les obligations nominatives actuelles.

Participations

Raison sociale, forme juridique, siège	But de la société	Capital-actions CHF	Taux	Taux
			31.12.2022 %	31.12.2023 %
BKW Energie SA, Berne	Énergie, Réseaux, Prestations	132 000 000	100,0	100,0
BKW Building Solutions AG, Ostermundigen	Prestations	200 000	100,0	100,0
BKW Engineering AG, Berne	Prestations	100 000	100,0	100,0
BKW Infra Services AG, Wangen an der Aare	Prestations	100 000	100,0	100,0
BKW Management AG, Bern (précédemment BKW Réseau Suisse SA, Berne)	Autres	100 000	100,0	100,0

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

constituant son périmètre de consolidation aux pages 108 à 113 du rapport de gestion en langues allemande et anglaise.

Emprunts obligataires

En millions de CHF	31.12.2022	31.12.2023
Emprunt obligataire à 0.00 % 2022–2024	200,0	200,0
Emprunt obligataire à 0,75 %, 2018–2025	200,0	200,0
Emprunt obligataire à 0,875 % 2022–2026	200,0	200,0
Green Bond à 0,25 %, 2019–2027	200,0	200,0
Green Bond à 1,125 % 2022–2029	100,0	100,0
Emprunt obligataire à 2,5 %, 2010–2030	300,0	300,0
Total	1 200,0	1 200,0

Capital-actions

Le capital-actions de BKW SA, qui s'élève à 132 millions de CHF au 31 décembre 2023, est

divisé en 52 800 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 2,50 chacune.

Actions propres

	BKW SA		Sociétés du groupe		Total	
	mio. de CHF	Nombre	mio. de CHF	Nombre	mio. de CHF	Nombre
Portefeuille au 31.12.2021	3,4	28 235	0,0	0	3,4	28,2
Entrées	38,5	337 733	0,0	165	38,5	337 898
Transfert	-18,1	-160 010	18,1	160 010	0,0	0
Sorties	-22,2	-193 703	-17,6	-155 866	-39,9	-349 569
Portefeuille au 31.12.2022	1,6	12 255	0,5	4 309	2,0	16 564
Entrées	44,3	314 505	-0,0	0	44,3	314 505
Transfert	-26,1	-191 130	26,1	191 130	0,0	0
Sorties	-18,1	-125 379	-25,5	-187 011	-43,6	-312 390
Portefeuille au 31.12.2023	1,6	10 251	1,2	8 428	2,8	18 679

Engagements conditionnels

En millions de CHF	31.12.2022	31.12.2023
Garanties pour les sociétés du groupe en faveur de tiers	692,7	713,1

AFFECTATION DES BÉNÉFICES

Proposition à l'assemblée générale

CHF	
Bénéfice reporté	452 159 293
Bénéfice net	151 746 900
Bénéfice au bilan	603 906 194

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

CHF	
Dividende de 3,40 CHF par action de dividende ¹	179 456 491
Report à nouveau	424 449 702
Total	603 906 194

1 Aucun dividende n'est versé sur les actions propres détenues par BKW SA. Par conséquent, le nombre d'actions donnant droit à un dividende au moment de l'établissement des comptes annuels s'élève à 52,781,321. La dernière date de transaction donnant droit au dividende est le 23 avril 2024. Dès le 24 avril 2024, les actions se négocient hors dividendes. Si toutes les actions donnaient droit à un dividende, le montant des dividendes s'élèverait à 179,520,000 CHF et le report aux nouveaux comptes à 424,386,194 CHF.

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

CHF	
Dividende par action	3,40
Déduction de l'impôt anticipé de 35%	1,19
Dividende net	2,21

Berne, le 7 mars 2024

Au nom du conseil d'administration
Le président
Roger Baillod

Rapport de l'organe de révision

Le présent rapport de l'organe de révision n'est qu'une traduction de la version originale allemande. Seule la version allemande fait foi.

A l'Assemblée générale de
BKW SA, Berne

Berne, le 7 mars 2024

Rapport sur l'audit des comptes annuels

Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de BKW SA (la société), comprenant le bilan au 31 décembre 2023 et le compte de résultat pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'annexe, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels (référence à la version allemande pages 120 à 123) sont conformes à la loi suisse et aux statuts

Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

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

Valuation of Investments and Loans from subsidiaries

– Risque

La direction prépare, au minimum sur une base annuelle, un test de dépréciation de la valeur comptable des participations et des prêts aux filiales.

Ces tests de dépréciation sont pertinents pour notre audit car la valeur comptable des participations (CHF 1 894.4m) et des prêts aux filiales (CHF 2 001.5m) sont significatives pour les comptes annuels au 31 décembre 2023. Le test de dépréciation est premièrement réalisé par comparaison des actifs nets avec la valeur comptable. Si la valeur comptable est supérieure à la valeur des actifs nets, des évaluations selon la méthode DCF sont préparées. Les hypothèses appliquées pour l'évaluation selon la méthode DCF sont complexes et toute dépréciation de participation ou de prêts aux filiales peut avoir un impact significatif sur le résultat net de BKW.

Le modèle d'évaluation se base sur différentes hypothèses telles que les cash flows futurs, le taux de croissance de la valeur terminale, le taux d'inflation ou le taux d'actualisation (WACC). Ces hypothèses sont déterminées par la direction et représentent dès lors des jugements significatifs. Le traitement comptable et l'évaluation des participations and des prêts aux participations sont décrits dans les annexes aux comptes annuels, dans les principes comptables et d'évaluation – immobilisations corporelles/ financières

– Nos procédures d'audit

Nous avons évalué les hypothèses prises dans le cadre des tests de dépréciation et les avons discutées avec la direction. Pour les évaluations selon la méthode DCF, nous avons impliqué nos propres spécialistes en évaluation pour la revue de ces hypothèses. Nous avons comparé certaines hypothèses telle que le taux d'actualisation (WACC), le taux de croissance de la valeur terminale et le taux d'inflation avec des sources externes. En complément, nous avons vérifié que le modèle et les projections des cash flows futurs soient arithmétiquement corrects. Nous avons également vérifié les estimations de cash flows préparés par la direction lors des exercices précédents comparativement aux cash flows réalisés.

De plus, nous avons réalisé un test de cheminement afin de comprendre le processus appliqué par la direction pour identifier les dépréciations potentielles.

Nos procédures d'audit n'ont donné lieu à aucune réserve concernant l'évaluation des participations et des prêts aux filiales.

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion en allemand (à l'exception des comptes annuels, des comptes consolidés, du rapport de rémunération et de nos rapports correspondants) et le rapport annuel en anglais et en français qui devrait être mis à notre disposition après cette date (y compris les traductions en anglais et en français des comptes annuels, des comptes consolidés et du rapport de rémunération, que nous n'examinons pas).

Notre opinion d'audit sur les comptes annuels ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes annuels ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.

Responsabilités du conseil d'administration relatives aux comptes annuels

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre son exploitation et d'établir les comptes annuels sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le conseil d'administration a l'intention de liquider la société ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste

Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Une plus ample description de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes annuels est disponible sur le site Internet d'EXPERTSuisse: <http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du conseil d'administration.

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

Rico Fehr
Expert-réviseur agréé
(Réviseur responsable)

Philippe Wenger
Expert-réviseur agréé

Rapport de durabilité

47 Rapport de durabilité

- 49 Notre engagement pour un avenir où il fera bon vivre
- 50 Croissance à long terme avec solutions globales intégrées
- 55 Gouvernance et organisation
- 58 Gestion des risques et des opportunités liés à la durabilité
- 61 Sept domaines d'action pour s'orienter

À propos de ce rapport

Le périmètre de consolidation du rapport de durabilité est identique à celui du rapport de gestion de BKW. Sauf mention contraire, les indications et les chiffres clés se rapportent tous à l'ensemble du groupe BKW sur la période du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023. Le cas échéant, la chaîne de création de valeur en amont et/ou en aval est abordée dans les chapitres correspondants. La structure du présent rapport s'inscrit dans la logique de la stratégie de durabilité SUCCESS de BKW, qui regroupe sept domaines d'action (cf. page 51).

Les dispositions du code suisse des obligations font foi pour le rapport de durabilité 2023. En outre, BKW publie le présent rapport conformément à l'ordonnance suisse relative au rapport sur les questions climatiques et à la directive de l'Union européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD).

En tant que participante au Pacte mondial des Nations Unies, BKW publie son rapport d'avancement annuel sur le site Internet de l'initiative. Les divers chapitres du présent rapport de durabilité illustrent la contribution de BKW aux Objectifs de Développement Durable (ODD).

INTRODUCTION

Notre engagement pour un avenir où il fera bon vivre

Étant donné qu'elle emploie près de 12 000 personnes dans dix pays, BKW assume une responsabilité sociale toute particulière. Avec nos solutions et nos prestations, nous contribuons chaque jour à créer des espaces où il fait bon vivre. En parallèle, nous nous engageons sans relâche à minimiser les effets négatifs de nos activités commerciales sur l'humain et l'environnement.

Mesdames, Messieurs,

Cela fait maintenant plus de 125 ans que BKW propose des solutions d'avenir. L'entreprise créée en 1898 sous le nom d'«Elektrizitätswerk Hagneck» est aujourd'hui un groupe d'envergure internationale, qui propose des solutions globales dans les secteurs de l'énergie, du bâtiment et de l'infrastructure. Nos activités commerciales se sont développées, mais nous avons également renforcé nos exigences en matière de gestion d'entreprise durable.

BKW intègre de plus en plus les aspects de la durabilité dans tous les processus et les décisions stratégiques. Depuis fin 2023, le secteur Sustainability Management fait partie intégrante de la fonction du groupe Corporate Development, qui se situe au plus haut niveau de la structure, avec la sécurité au travail, les Legal Services et la Group Compliance. Pour ancrer encore plus globalement la durabilité au sein de notre entreprise, nous avons fait le choix d'évaluer notre performance en matière de durabilité et de l'intégrer dans notre système de rémunération à partir de 2024.

Le chemin vers une économie et une société à faible émission de carbone est encore long. En tant qu'entreprise ancrée au niveau régional et active au niveau international dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures, nous sommes prédestinés et déterminés à promouvoir activement ce changement. En 2023, nous avons à nouveau grandement investi dans le développement de la production d'électricité renouvelable et dans l'infrastructure de réseau durable. Aujourd'hui déjà, les énergies renouvelables représentent plus de 75% de notre capacité de production installée. Nous souhaitons poursuivre sur cette lancée et atteindre l'objectif d'émissions nettes nulles de gaz à effet de serre dans

nos activités du domaine Énergie d'ici 2040. Avec l'électrification de nos plus de 3 500 véhicules professionnels d'ici 2030, nous mettons en œuvre un autre axe de notre stratégie de décarbonation, et nous ne cessons de réduire nos émissions de CO₂ pour fournir nos prestations.

Nous voulons poursuivre sur cette voie en 2024 en investissant dans l'avenir énergétique et en proposant une vaste palette de prestations visant à promouvoir l'efficacité énergétique. Nous offrons ainsi une valeur ajoutée à notre clientèle et contribuons fortement à la transformation de notre société pour faire face au changement climatique. Avec nos 12 000 collaborateurs, nous créons des espaces où il fait et fera bon vivre.

Meilleures salutations,



Robert Itschner
CEO

WE SUPPORT



Pour plus d'informations:

globalcompact.ch

«Pour nous, la durabilité fait partie intégrante de la gestion d'entreprise et nous contribuons sans relâche à une économie et une société plus durables.»

STRATÉGIE

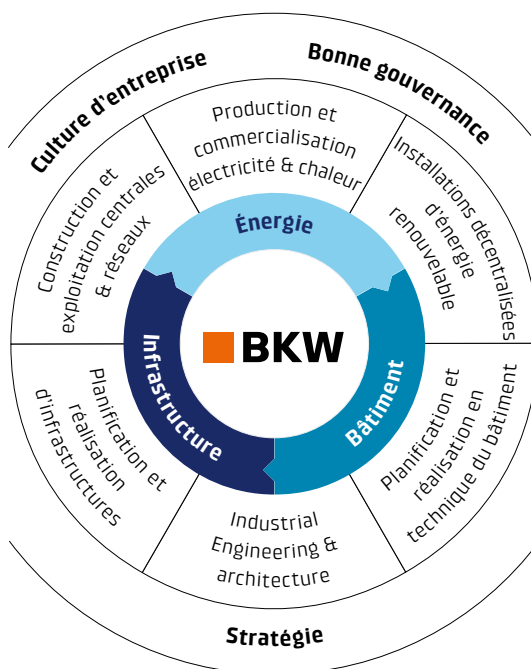
Croissance à long terme avec solutions globales intégrées

Avec des solutions globales pour l'énergie, le bâtiment et l'infrastructure, BKW s'engage pour des espaces où il fait bon vivre. Comme l'indique ce schéma, l'entreprise offre une valeur ajoutée durable à ses parties prenantes.

Inputs

- Finances: investissements dans les énergies renouvelables et les réseaux électriques modernes, dans les prestations, dans des innovations, brevets
- Environnement: matières premières et ressources naturelles pour la production d'énergie, pour les produits et prestations
- Personnel: diversité et expérience, compétences, expertise technologique et capacité d'innovation, formation et perfectionnement, valeurs de l'entreprise
- Relations: avec clients et fournisseurs, dialogue avec investisseurs, associations et ONG
- Infrastructure et systèmes: production d'énergie et installations de distribution, systèmes IT, solutions décentralisées pour l'énergie (p. ex. réseaux de chaleur, installations PV, bornes de recharge e-mobilité)

Activités commerciales et marchés



Outputs

- Installations de production d'électricité
- Développement de l'énergie renouvelable
- Infrastructures de réseau (électricité, télécommunication, transports, eau)
- Innovations
- Services d'ingénierie (planification et construction d'installations techniques)
- Prestations pour l'efficacité énergétique dans le bâtiment et la mobilité
- Relations commerciales responsables
- Technologies de stockage
- Émissions, déchets
- Utilisation de terrains et influence sur les populations locales

Effets

Des solutions pour un avenir où il fera bon vivre

- Approvisionnement fiable en électricité et chaleur
- Solutions d'adaptation au changement climatique (architecture verte, protection anti-crues...)
- Postes de travail et de formation sûrs
- Un personnel en bonne santé et qualifié, transfert de savoir en réseau
- Impôts et création régionale de valeur
- Bénéfice financier, valeur de l'action
- Gestion économe des ressources

Stratégie d'entreprise tournée vers l'avenir

Active dans dix pays, BKW applique une stratégie de croissance sur les marchés de l'énergie, du bâtiment et de l'infrastructure. La prise en compte des préoccupations environnementales et sociales, ainsi qu'une gestion d'entreprise responsable, font partie intégrante de cette stratégie. Avec l'intégration du secteur Sustainability Management à la fonction du groupe Corporate Development (cf. également chapitre Gouvernance et organisation, page 55), BKW souligne le lien étroit entre la stratégie d'entreprise, le modèle d'affaires et la stratégie de durabilité (cf. page 6 pour plus d'informations sur la stratégie d'entreprise).

Stratégie de durabilité SUCCESS

En 2022, BKW a regroupé ses multiples activités menées depuis des années en faveur de la durabilité dans la stratégie de durabilité SUCCESS, qui constitue le fil rouge stratégique pour la gestion

de la durabilité. Les sept domaines d'action regroupent tous les thèmes liés à la durabilité que BKW a identifiés comme matériels. Avec l'adoption d'objectifs de durabilité à moyen et long terme et la mise en œuvre de mesures concrètes dans le cadre des domaines d'action, BKW a pu réaliser des progrès significatifs dans son engagement en faveur de la durabilité. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans les chapitres suivants du présent rapport.

Analyse de double matérialité

La stratégie de durabilité SUCCESS est basée sur l'analyse de matérialité de 2022. Cette analyse a été menée dans le cadre d'un processus complet avec un accompagnement externe, et elle a pris en compte aussi bien les effets de l'action de l'entreprise sur son milieu (humain et environnement) que les risques pour la réussite commer-



ciale de BKW (matérialité financière). À cet effet, de nombreux experts ont évalué la qualité de 35 thèmes au cours de plusieurs ateliers. Le tableau suivant offre un aperçu consolidé des thèmes qui ont été évalués comme étant d'une importance moyenne à élevée en termes de risques et/ou d'effet, et montre leur répartition entre les sept domaines d'action. En 2023, BKW

a mis en attente certains de ces thèmes pour des raisons de ressources. Les chapitres consacrés aux domaines d'action abordent les thèmes sur lesquels des travaux ont été menés au cours de cet exercice. Ils reviennent donc sur les risques, les opportunités et les effets des activités commerciales, ainsi que sur les progrès et les défis liés à ces thèmes dans les domaines d'action.

Thèmes présentant des risques et/ou des effets d'importance moyenne à élevée selon l'analyse de double matérialité de 2022

Society

- Droits humains
- Implication des communautés locales / ancrage local
- Investissements responsables et durables

Use of Resources

- Réduction des déchets et de la consommation de ressources, soutien à l'économie circulaire
- Protection de la biodiversité

Climate Neutrality

- Réduction des émissions de gaz à effet de serre
- Consommation / efficacité énergétique
- Augmentation de la production et du stockage d'électricité renouvelable

Corporate Governance

- Pratiques commerciales responsables
- Rapports transparents
- Corporate Governance de l'organisation

Employees

- Sécurité et santé au travail
- Conditions d'embauche / de travail
- Développement des collaborateurs
- Diversité et inclusion
- Changement culturel pour des actions durables

Secure Products

- Exploitation sûre et fiable des centrales électriques et des réseaux
- Sécurité et qualité des produits

Secure Data

- Sécurité des informations et cybersécurité
 - Protection et utilisation des données
-

Selon les directives des normes européennes pour les rapports sur le développement durable (ESRS), l'analyse de double matérialité doit désormais tenir compte des parties prenantes internes et externes pertinentes. En 2024, BKW renouvellera l'analyse pour approfondir les thèmes et, si nécessaire, en définir de nouveaux, qui seront intégrés ultérieurement à la gestion de la durabilité et au rapport de durabilité. Les parties prenantes pertinentes sont impliquées dans ce processus.

Gestion des parties prenantes

BKW établit des relations de respect, d'estime et de confiance mutuelle avec ses parties prenantes internes et externes. Elle mise sur des partenariats durables. Tous les collaborateurs agissent au quotidien en appliquant le code de conduite et les valeurs qu'il contient (cf. également chapitre Corporate Governance, page 85).

En 2023, BKW a continué d'exploiter les espaces de dialogue existants depuis de nombreuses années, tels que les canaux de communication numériques, les entretiens avec les collaborateurs, les brochures et les magazines, ainsi que les

manifestations et les roadshows thématiques dédiés aux collaborateurs. Elle a aussi continué d'ancrer les valeurs fondamentales «entrepreneurial», «partenarial» et «précurseur» au sein du groupe. Outre les espaces mentionnés, divers formats tels que l'apprentissage en ligne, les ateliers et les formats en ligne innovants ont également été utilisés. De plus, BKW a organisé des formations spécifiques pour les cadres afin de les sensibiliser à leur rôle de modèle et de promouvoir la négociation en partenariat.

BKW entretient également des échanges avec des parties prenantes externes, sous différentes formes. Comme l'indique le tableau suivant, ses principales parties prenantes sont la clientèle, les fournisseurs, les investisseurs, les actionnaires, les associations, les acteurs politiques et les autorités, les organisations non gouvernementales, les communes et le grand public.

Pour plus d'informations:

bkw.ch/codedeconduite

Interactions avec les parties prenantes externes

Clientèle

Enquêtes auprès des clients (B2C), entretiens avec les clients (B2B), diverses newsletters (newsletter «Flash» semestrielle à l'attention des clients, Corporate Newsletter plusieurs fois par an), webinaires sur le thème de l'évolution du marché de l'énergie avec les clients B2B, site Internet, réseaux sociaux

Fournisseurs

Entretiens réguliers avec les fournisseurs

Investisseurs et actionnaires

Assemblée générale, événements d'information, conférences de presse sur le bilan, conférences d'investisseurs, entretiens avec les investisseurs

Associations

Affiliations, réunions du comité directeur, réunions des groupes de travail, exposés spécialisés, échanges lors d'événements

Acteurs politiques et autorités Newsletter (trimestrielle), échanges réguliers sur des thèmes spécifiques, groupes de travail, prises de position sur les révisions de lois et d'ordonnances, échanges lors d'événements

Organisations non gouvernementales Échanges lors d'événements et événements d'information, p. ex. pour les projets

Environnement local (p. ex. communes) Échanges lors d'événements et événements d'information, manifestation des présidents de commune (annuelle), Journée des Maires dans le Jura (annuelle)

Grand public, médias Relations publiques (communiqués de presse, événements médiatiques, demandes), réseaux sociaux, présentation de l'entreprise lors d'événements, exposés spécialisés, site Internet

STRUCTURES

Gouvernance et organisation

Le conseil d'administration assume la responsabilité ultime en matière de durabilité chez BKW. La direction du groupe est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de durabilité, et elle prend des décisions stratégiques en matière de durabilité pour l'ensemble du groupe BKW.

Le conseil d'administration assume la responsabilité ultime des activités menées par BKW en faveur de la durabilité, et il approuve le rapport de durabilité annuel. La stratégie de durabilité actuelle a obtenu son aval en 2022. En 2023, il a étudié diverses questions liées à la durabilité lors de ses quatre réunions ordinaires.

Le conseil d'administration a délégué la gestion opérationnelle au CEO. Le CEO préside la direction du groupe, qui depuis le 1^{er} novembre 2023, compte huit membres. La direction du groupe a approuvé la stratégie de durabilité actuelle à l'attention du conseil d'administration et elle est chargée de sa mise en œuvre. En 2023, elle a notamment approuvé les objectifs de durabilité et perfectionné son organisation pour ancrer encore plus fortement les questions de durabilité au niveau du groupe (cf. section Nouvelles structures pour la durabilité). Au premier semestre 2023, la direction du groupe s'est regroupée au moins tous les deux mois autour de thèmes liés à la durabilité, et tous les mois lors du deuxième semestre. Elle s'est penchée à plusieurs reprises sur les effets, les risques et les opportunités dans les domaines de la protection du climat, de la conformité et de la sécurité au travail¹.

Nouvelles structures pour la durabilité

En 2023, la responsabilité opérationnelle des questions liées à la durabilité est passée d'une organisation par programme à une organisation hiérarchique. Le secteur Sustainability Management à l'échelle du groupe est désormais rattaché à la fonction du groupe Corporate Development, qui rend compte directement au CEO.

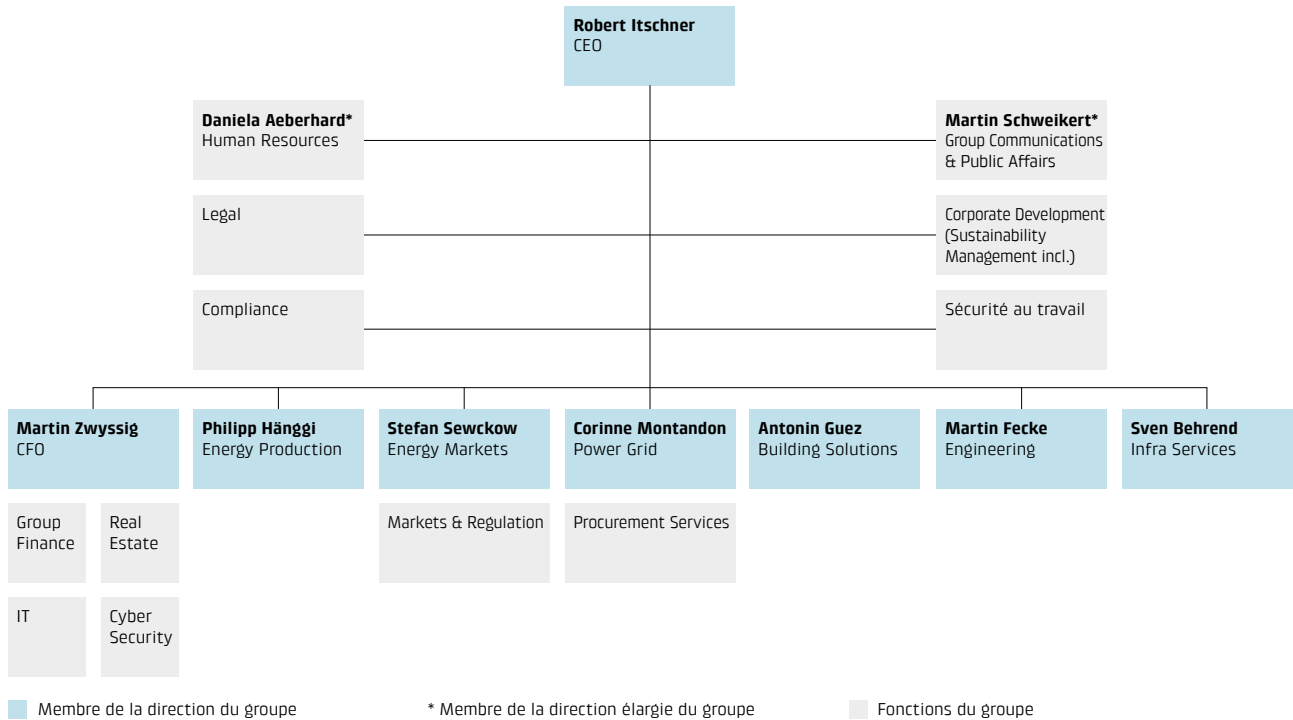
Ce secteur assume les responsabilités suivantes:

- Préparation et mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de durabilité, et promotion de l'ancrage organisationnel et culturel de la durabilité conformément aux directives de la direction du groupe et du conseil d'administration
- Surveillance des règles et des normes de durabilité pertinentes pour le groupe BKW, et mise en place des mesures nécessaires pour les respecter
- Recensement et traitement/satisfaction des exigences en matière de durabilité des parties prenantes concernées (investisseurs, clients, collaborateurs, communes, acteurs politiques, etc.) au niveau du groupe
- Rédaction du rapport de durabilité du groupe BKW à l'intention de la direction du groupe et du conseil d'administration

Outre l'intégration du secteur Sustainability Management au Corporate Development, une ligne hiérarchique directe avec le CEO a été établie en 2023 pour trois autres fonctions du groupe pertinentes pour la durabilité. Cela concerne les fonctions suivantes: sécurité au travail, Legal Services et Group Compliance. Les questions relatives aux collaborateurs relèvent toujours de la compétence de la direction des ressources humaines, qui est membre de la direction élargie du groupe. Les fonctions du groupe Procurement Services et Cybersécurité assument d'autres responsabilités spécialisées et rendent chacune compte directement à un membre de la direction du groupe. Indépendamment de la ligne hiérarchique, toutes les fonctions du groupe reçoivent leur mandat de la direction du groupe et lui rendent compte périodiquement.

¹ Vous trouverez plus d'informations sur la composition, l'autonomie et les compétences du conseil d'administration et de la direction du groupe dans le rapport de Corporate Governance, à partir de la page 209 (disponible en allemand et en anglais).

Secteurs d'activité et fonctions du groupe



Part de la rémunération liée à la durabilité

En 2023, la direction du groupe BKW a décidé d'intégrer à l'avenir les progrès réalisés par BKW dans le domaine de la durabilité au système de rémunération de l'entreprise. À partir d'une mesure de référence établie en 2023, BKW soumettra désormais chaque année sa performance en matière de durabilité à une évaluation, avec le concours d'un regard externe. De nombreux facteurs seront soumis à cette évaluation dans les domaines de l'environnement, du social et de la gestion d'entreprise. Les progrès auront un impact sur les primes des membres de la direction du groupe et des cadres supérieurs dès 2024. Avec cette approche, BKW dispose d'un levier efficace pour accélérer encore la transformation de l'entreprise dans le sens de la durabilité.

Devoirs de diligence

La direction du groupe BKW est consciente de sa responsabilité en matière de sécurité et de santé envers ses collaborateurs et ses clients, ainsi qu'en matière de respect des normes internationales du travail et des droits humains tout au long de sa chaîne de création de valeur. Dans sa sphère d'influence, BKW veille également à la sécurité des données, à la lutte contre la corruption et à la protection des ressources naturelles. Divers systèmes de gestion et mécanismes de contrôle ont été établis par thématique et domaine d'activité afin de respecter les devoirs de diligence et les exigences légales associés.

En 2023, BKW a étudié de manière plus approfondie ses devoirs de diligence concernant le travail des enfants, mais aussi les minerais et les métaux provenant de zones de conflit (conformément aux dispositions du code suisse des obligations). En raison des marchés sur lesquels elle opère, BKW peut exclure le travail des enfants de ses propres activités commerciales. De même, l'entreprise n'importe pas et ne traite pas de minéraux et de métaux provenant de zones de conflit. Toutefois, certaines catégories de biens peuvent inclure des matières premières présentant des risques potentiels en termes de travail des enfants et de métaux provenant de zones de conflit. C'est pour cette raison que BKW a mené une analyse complète des risques liés aux chaînes d'approvisionnement en 2023. Avec cette analyse, BKW satisfait aux dispositions du code suisse des obligations en matière de devoir de diligence concernant les risques spécifiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement, notamment pour les minerais provenant de zones de conflit et le travail des enfants. Dans le cadre de son devoir de diligence, BKW utilise ces connaissances pour prendre des mesures spécifiques aux matières premières et ainsi garantir une durabilité accrue dans son approvisionnement.

Vous trouverez plus d'informations sur l'analyse des risques tout au long de la chaîne d'approvisionnement et sur le processus complet de Due Diligence de BKW concernant les chaînes d'approvisionnement dans le chapitre Society, à la page 61. La manière dont BKW s'acquitte de ses devoirs de diligence liés à l'environnement, aux questions sociales et au travail est abordée dans les autres chapitres, dans le cadre de la stratégie de durabilité SUCCESS.

GESTION DES RISQUES

Gestion des risques et des opportunités liés à la durabilité

BKW intègre à sa planification stratégique les risques et les opportunités liés à la durabilité, et elle se prépare à la future ordonnance suisse relative au rapport sur les questions climatiques.

En tant qu'entreprise ancrée au niveau régional et active au niveau international dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures, BKW évolue dans un environnement très dynamique. Ces mutations constituent autant des risques que des opportunités pour BKW, et c'est pourquoi elle les surveille en permanence. Outre les nouveautés financières, réglementaires et techniques, BKW suit également les transformations sociales, environnementales et climatiques.

Le secteur Risk Management est chargé d'évaluer de manière centralisée la situation de BKW en matière de risques. Directement subordonné au CFO, il a pour mission d'élaborer des directives et des instruments afin de traiter systématiquement le thème du risque, de coordonner le processus de gestion des risques à l'échelle du groupe et de soutenir la direction dans l'évaluation et la gestion de la situation de risque (cf. page 100 du rapport de gestion en langues allemande et anglaise).

En 2023, les risques liés à la durabilité ont été explicitement mentionnés pour la première fois dans le rapport sur les risques à l'attention du comité de contrôle financier et de gestion des risques (CCFGR)² et de la direction du groupe. Un recensement systématique des opportunités et des risques liés au climat a également eu lieu. Une analyse des risques de la chaîne d'approvisionnement a été effectuée séparément pour l'approvisionnement (cf. à ce sujet chapitre Society, page 63).

Risques et opportunités liés au climat

Dans le cadre des dispositions réglementaires à venir de l'ordonnance relative au rapport sur les questions climatiques, BKW applique les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). À cet effet, tous les secteurs d'activité ont examiné leurs activités sous l'angle des opportunités et des risques liés au climat. BKW a ensuite réalisé une évaluation qualitative initiale en indiquant la survenance éventuelle dans le temps. À l'avenir, ces constatations seront notamment prises en compte lors de l'élaboration des stratégies d'entreprise et commerciales. Les risques associés et leurs effets sur les activités commerciales sont mentionnés ci-dessous.

² Pour en savoir plus sur les responsabilités du CCFGR, vous pouvez consulter le rapport de Corporate Governance, disponible en allemand et en anglais, à la page 218.

Risques et opportunités liés au climat pertinents pour les activités commerciales³:

Risques physiques aigus

Risque/opportunité lié(e) au climat	Évaluation	Survenance dans le temps ⁴
Vagues de chaleur	La chaleur extrême augmente les exigences en matière de sécurité au travail afin de garantir la santé des collaborateurs. La chaleur peut également avoir un impact sur la capacité de production des centrales thermiques.	Court terme
Glissements et affaissements de terrain	Les glissements de terrain dans les zones en pente peuvent endommager les réseaux de distribution, et ainsi impliquer des investissements supplémentaires pour la sécurisation et la réparation.	Court terme
Fortes précipitations et inondations	Les niveaux d'eau élevés influencent la performance des centrales au fil de l'eau et peuvent mettre en péril la production d'électricité, tout comme le chiffre d'affaires dans ce secteur d'activité.	Court terme
Augmentation de la gravité et de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes	Les phénomènes météorologiques extrêmes aigus peuvent retarder des projets de construction ou perturber des centrales électriques (p. ex. parcs éoliens ou centrales hydroélectriques). Ils peuvent également endommager le réseau de distribution, ce qui peut mettre en danger l'approvisionnement.	Court, moyen et long terme

Risques physiques chroniques

Risque/opportunité lié(e) au climat	Évaluation	Survenance dans le temps ⁴
Stress thermique et dégel du pergélisol	La fonte des glaciers modifie le profil de production des centrales hydroélectriques. À long terme, elles produiront moins d'énergie en été en raison de la baisse des niveaux d'eau.	Long terme
Changements dans les modèles de précipitations et extrême variabilité des modèles météorologiques	Le changement climatique entraîne une diminution des précipitations en été, une augmentation des précipitations en hiver et une élévation générale de la limite des chutes de neige. Le profil de production des centrales hydroélectriques change. Les centrales au fil de l'eau produiront bien moins d'énergie en été.	Long terme

³ Le tableau est basé sur les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).

⁴ Court terme: 1 à 4 ans, moyen terme: 5 à 10 ans, long terme: > 10 ans.

Risques de transition

Risque/opportunité lié(e) au climat

Évaluation

Surveillance dans le temps⁴**Marchés**

Augmentation des coûts des matières premières, p. ex. en raison de la hausse de la demande, entraînant une augmentation des coûts des matériaux pour la construction et l'entretien des infrastructures. Les clients peuvent se montrer plus réticents à prendre des décisions concernant des mesures de construction, de rénovation, d'extension ou d'entretien.

Court terme

Politique et législation

L'augmentation des prix du CO₂ influence la rentabilité des centrales fossiles.

Moyen et long terme

Technologies

Un développement insuffisant du réseau augmente le risque de «stranded assets». Ce phénomène se produit lorsque l'électricité produite par les installations ne peut pas être évacuée. La rentabilité chute.

Moyen et long terme

Réputation

Des problèmes de crédibilité peuvent survenir si les objectifs, les mesures, les délais, etc. communiqués dans le contexte de la protection du climat ne sont pas respectés.

Long terme

Opportunités

Risque/opportunité lié(e) au climat

Évaluation

Surveillance dans le temps⁴**Efficacité des ressources**

Le marché témoigne d'un besoin croissant de solutions intégrées en matière d'énergie et de bâtiment afin d'assurer une alimentation efficace et adaptée en électricité, en chaleur et en froid.

Court terme

Produits et prestations

La diversification par anticipation du portefeuille de produits et de prestations dans le contexte de la transition énergétique permet de répondre à la demande des clients concernant des solutions respectueuses du climat.

Court et moyen terme

Marchés

Les incitations publiques de politique climatique proposées dans les domaines de l'énergie, des transports, des télécommunications et de l'eau permettent d'accéder à de nouveaux marchés.

Court et moyen terme

Systèmes énergétiques

L'exploitation de nouvelles technologies comme le captage et le stockage de carbone, l'hydrogène ou les batteries offre de nombreuses opportunités économiques.

Moyen et long terme

4 Court terme: 1 à 4 ans, moyen terme: 5 à 10 ans, long terme: > 10 ans



Society

«Nous assumons notre responsabilité entrepreneuriale pour le développement durable de la société.»

BKW établit des relations de respect, d'estime et de confiance mutuelle avec ses parties prenantes.



BKW assume la responsabilité des effets de ses activités commerciales sur la société. L'entreprise dialogue régulièrement avec ses parties prenantes et s'implique dans de nombreux partenariats pour assurer un développement durable de l'économie et de la société (cf. également section Gestion des parties prenantes, page 53). BKW participe notamment au Pacte mondial des Nations Unies, et elle est partenaire de Sustainable Switzerland et membre de l'association Verband für nachhaltiges Wirtschaften (öbu).

La responsabilité de BKW englobe ses chaînes d'approvisionnement, et le groupe s'assure donc de soumettre ses fournisseurs aux mêmes obligations. La politique d'achat du groupe est basée sur les valeurs du code des fournisseurs de BKW et du code de conduite de BKW⁵. Elle est façonnée par la conscience que la qualité, la force d'innovation et la fiabilité des nombreux fournisseurs de BKW sont autant de facteurs déterminants pour la compétitivité de l'entreprise. Elle est également étayée par la garantie du respect des devoirs de

⁵ Mise en œuvre par le biais du formulaire d'auto-déclaration pour les fournisseurs (page 62).

diligence au sein des organisations d'achat de BKW vis-à-vis des fournisseurs de BKW.

La garantie des devoirs de diligence à l'échelle du groupe est au centre de toutes les activités d'approvisionnement. Autrement dit, les risques écologiques et sociaux éventuels doivent être expressément pris en compte tout au long du cycle d'approvisionnement de BKW. Le défi consiste à mettre en place ce processus au sein des organisations d'achat de BKW. Une empreinte écologique réduite, ainsi que la satisfaction et la santé des employés tout au long de la chaîne d'approvisionnement, sont essentielles à la réussite à long terme de BKW. Dans ce contexte, la gestion de l'approvisionnement est un élément essentiel de la stratégie générale de BKW.



Organisation et gestion

En 2023, BKW a redéfini les responsabilités et les processus de développement de chaînes d'approvisionnement durables dans l'objectif d'établir une gestion complète de la durabilité au sein de toutes les organisations d'achat de BKW. À cet effet, elle a, d'une part, mis en place des ressources humaines aux compétences appropriées et, d'autre part, procédé à une analyse systématique de l'approvisionnement et des fournisseurs. Cela lui a permis de détecter et d'éviter au plus tôt les risques réels et potentiels pour l'humain et l'environnement tout au long de la chaîne de création de valeur, ou au moins de les atténuer.

BKW compte cinq organisations d'achat: Procurement Services pour les domaines d'activité Réseaux et Énergie et quatre autres organisations d'achat dans le domaine Prestations. Pour établir une gestion complète de la durabilité dans le cadre de l'approvisionnement, BKW a augmenté les ressources humaines de l'organisation Procurement Services en 2023, afin d'accélérer cette démarche à l'échelle du groupe. L'organisation Procurement Services est désormais subordonnée directement à la responsable du domaine d'activité Power Grid, qui appartient à la direction du groupe. En tant que fonction du groupe, Procurement Services reçoit son mandat de la direction du groupe et lui

rend compte périodiquement (cf. aussi chapitre Gouvernance et organisation, page 55). En 2023, l'organisation Procurement Services a été chargée d'établir à l'échelle de BKW les processus de chaînes d'approvisionnement durables, dans le respect des critères de risques liés à la durabilité reconnus au niveau national et international. Dans une prochaine étape, le processus sera déployé au sein de toutes les organisations d'achat du groupe et mis en place de manière décentralisée dans les diverses sociétés du groupe.

La restructuration des responsabilités concernant les chaînes d'approvisionnement durables a été menée dans le cadre de dispositions réglementaires externes et de réglementations internes: elle se conforme au droit suisse des marchés publics (AIMB), à la loi allemande sur les devoirs de diligence dans les chaînes d'approvisionnement (LkSG) et aux exigences réglementaires en matière de rapports extra-financiers en Suisse et dans l'UE. En Suisse, cette obligation de faire rapport est régie par le code des obligations, en combinaison avec d'autres ordonnances sur des risques spécifiques dans la chaîne d'approvisionnement (ODiTr). Pour l'UE, la future directive relative aux rapports sur le développement durable (CSRD) et les normes européennes pour les rapports sur le développement durable (ESRS) associées constituent le cadre réglementaire de cette obligation. En interne, l'approvisionnement suit des réglementations applicables à l'ensemble du groupe, comme la directive concernant la gestion de l'approvisionnement, le formulaire d'auto-déclaration pour les fournisseurs de BKW, les dispositions décentralisées au niveau des cinq organisations d'achat, les conditions générales d'achat, le code des fournisseurs avec des auto-déclarations supplémentaires, et le règlement de soumission pour les appels d'offres.

Afin de garantir que tous ses fournisseurs appliquent bien les devoirs de diligence, BKW utilise la plateforme EcoVadis pour les évaluer⁶. Elle a pour objectif que tous les fournisseurs pour lesquels des risques écologiques et sociaux ont été identifiés aient fait l'objet d'une notation de durabilité d'ici fin 2026, et que cette notation atteigne au moins la moyenne de la branche. En

Pour plus d'informations:

[bkw.ch/partenariats](https://www.bkw.ch/partenariats)

⁶ La plateforme EcoVadis établit une notation de durabilité fiable et garantit le développement des fournisseurs en fonction des thématiques de durabilité pertinentes.

BKW recueille régulièrement des informations sur la durabilité de ses fournisseurs en échangeant directement avec eux ou par le biais de la plateforme EcoVadis.



concertation avec toutes les organisations d'achat, un partenariat a été mis en place avec tous les fournisseurs pour les accompagner dans leur intégration et leur progression avec BKW. Les canaux de communication existants entre les acheteurs et les fournisseurs stratégiques sont utilisés à cet effet.



Mesures et paramètres

Pratiques commerciales

BKW entretient habituellement une relation de partenariat avec ses fournisseurs, car l'équité, l'ouverture et le respect sont essentiels à un lien d'affaires solide. La gestion concerne également les conditions de paiements et les contrats d'achat. Le délai de paiement habituel est de 30 jours net. Les biens d'investissement plus impor-

tants sont soumis à des conventions spéciales, qui prévoient généralement un paiement échelonné avec un premier versement de 30% du montant à la signature du contrat d'entreprise. L'ensemble du trafic des paiements est soumis à la surveillance du contrôle financier et est défini dans l'organisation fonctionnelle à l'échelle du groupe. En 2023, il n'y avait aucune procédure en cours concernant les modalités de paiement de BKW.

Processus de Due Diligence dans la chaîne d'approvisionnement

En 2023, BKW a mis en place un processus d'analyse des risques liés à la chaîne d'approvisionnement conforme au Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables. Cette analyse des risques est basée sur divers critères de risque qui permettent de

désigner les risques de durabilité dans la chaîne d'approvisionnement⁷. BKW obtient ainsi un profil de risque spécifique sur les risques écologiques et sociaux concernant des domaines d'activité pertinents et les matières premières associées⁸. BKW a commencé par identifier les domaines d'activité pouvant présenter des risques éventuels. Au cours de l'analyse, elle a identifié quatre catégories de risque pertinentes: réseaux électriques, photovoltaïque, énergie éolienne et batteries de stockage. Pour ces catégories, 25 matières premières⁹ présentant des risques écologiques et sociaux potentiels ont été identifiées (cf. tableau

ci-après). À l'avenir, BKW demandera aux fournisseurs qui utilisent ces matières premières dans leurs biens de lui fournir des informations approfondies concernant les risques écologiques et sociaux mentionnés.

Devoirs de diligences relatifs aux minerais provenant de zones de conflit et au travail des enfants

À partir de l'analyse des risques liés aux chaînes de livraison, BKW a mené une analyse approfondie des activités d'approvisionnement pour évaluer les risques liés aux minerais provenant de zones

Risques liés à la durabilité dans la chaîne d'approvisionnement pris en compte par BKW

Risques sociaux

- Travail des enfants
- Travail forcé et toutes les formes d'esclavage
- Protection insuffisante au travail et mise en danger de la santé sur le lieu de travail
- Non-respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective
- Discrimination
- Conditions de travail précaires et privation d'un salaire décent
- Risques de violation des droits humains liés à l'environnement
- Conflits d'utilisation des terres et droits de propriété
- Conflits et sécurité

Risques écologiques

- Émissions de gaz à effet de serre
- Consommation d'eau et de surfaces
- Extraction de matières premières abiotiques et biotiques
- Émissions de polluants atmosphériques
- Apport de substances de nature à polluer l'eau
- Déchets

7 Le Guide de l'OCDE dans sa version actuelle de 2023 fait office de référence pour s'assurer que toutes les phases se déroulent dans le respect des devoirs de diligence au sein du réseau de fournisseurs de BKW.

8 Les deux guides «Branchendialog Energiewirtschaft – Potenzielle menschenrechtliche Risiken entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten» (ministère fédéral allemand du travail et des affaires sociales) et «Umweltrisiken und -auswirkungen in globalen Lieferketten deutscher Unternehmen» (Office fédéral allemand de l'environnement) sont utilisés pour déterminer les catégories de risques de base, respectivement pour les risques sociaux et les risques écologiques.

9 Antimoine, balsa, bauxite (aluminium), plomb, chrome, fer (minerai de fer), pétrole (plastique / matériaux synthétiques), germanium, graphite, cobalt, minerai de cuivre, lithium, magnésium, manganèse, molybdène, nickel, niobium (tantale), sable (ciment), sélénium, terres rares (néodyme, dysprosium, praséodyme, bore et terbium, scandium, lanthane, cérium, yttrium), argent, silicium (métallurgique), sel gemme (PVC: avec le pétrole / gaz naturel), zinc et étain.

de conflit et au travail des enfants. L'analyse est basée sur les données d'approvisionnement¹⁰ fournies par la fonction du groupe Procurement Services et couvre près de 40% du volume d'approvisionnement à l'échelle du groupe présentant les plus grands risques potentiels (dans les domaines de la production d'électricité et de l'exploitation du réseau). BKW prévoit d'étendre l'analyse à l'intégralité de l'approvisionnement, et elle examinera par exemple les approvisionnements en équipements de protection individuelle, en TIC et en matériaux de construction, qui n'ont pas encore pu être pris en compte en raison du manque de données sur ces approvisionnements en 2023.

Les chaînes d'approvisionnement en niobium (catégorie de risque: énergie éolienne) et en étain (catégorie de risque: énergie photovoltaïque) présentent un risque éventuel de minerais et de métaux provenant de zones de conflit et de guerre. Lors de l'analyse des données d'approvisionnement disponibles, BKW n'a décelé aucun indicateur de dépassement des seuils légaux concernant les minerais provenant de zones de conflit établis dans le code des obligations. Indépendamment de ces seuils, BKW s'engage en faveur d'une plus grande transparence des chaînes d'approvisionnement et intègre des critères de durabilité spécifiques dans les conditions contractuelles des projets dans chaque branche.

Analyse de BKW relative aux risques liés au cuivre comme matière première

Matière première	Minerais de cuivre
Catégories de risque	Réseaux électriques, photovoltaïque, énergie éolienne et batteries de stockage
Risques potentiels – sociaux	<ul style="list-style-type: none"> – Travail des enfants – Travail forcé et toutes les formes d'esclavage – Protection insuffisante au travail et mise en danger de la santé sur le lieu de travail – Risques de violation des droits humains liés à l'environnement – Conflits et sécurité
Risques potentiels – écologiques	<ul style="list-style-type: none"> – Gaz à effet de serre; équivalents CO₂ – très pertinent – Eau; extraction d'eau – très pertinent – Surface; changement d'utilisation des sols – très pertinent – Matières premières abiotiques et biotiques; utilisation de matériaux – très pertinent – Polluants atmosphériques; potentiel d'acidification et émissions de poussières fines – très pertinent – Substances de nature à polluer l'eau; émissions de métaux lourds – très pertinent – Déchets – très pertinent
Pays producteurs	Chili, Pérou, RD Congo, Chine, États-Unis, Zambie

¹⁰ Années d'approvisionnement 2019, 2020, 2022, 2023 avec des commandes auprès de 4 186 fournisseurs.



Pour décider de ses investissements, BKW tient compte de l'effet positif sur l'environnement et de la viabilité sociale.

Au total, neuf matières premières présentent des risques potentiels liés au travail des enfants dans les catégories de risque analysées (réseaux électriques, photovoltaïque, énergie éolienne et batteries de stockage)¹¹. Pour BKW, les volumes d'approvisionnement qui présentent les plus grands risques, mais offrent aussi les plus grandes possibilités d'action, concernent le minerai de cuivre, notamment présent dans le groupe de marchandises Câbles. En raison du caractère essentiel du cuivre pour BKW, le groupe a étendu l'analyse à des risques de durabilité supplémentaires pour cette matière première (cf. tableau Analyse de BKW relative aux risques liés au cuivre comme matière première, page 65). Sur cette base, l'entreprise a interrogé les fournisseurs existants sur ces risques dans le cadre d'une étude de marché sur la durabilité menée en 2023. BKW a pu constater que les fournisseurs de la branche sont forte-

ment sensibilisés au risque potentiel de travail des enfants en lien avec le cuivre.

Sur les 18 fournisseurs du groupe de marchandises Câbles, onze possèdent une notation EcoVadis, dont neuf se situent au-dessus de la moyenne de la branche. BKW a prié les fournisseurs se situant en dessous de la moyenne de la branche et ceux n'ayant pas de notation EcoVadis de prendre des mesures d'amélioration ou de se soumettre à une évaluation externe. De plus, The Copper Mark s'impose actuellement comme la norme spécifique à la branche, et il garantit ainsi une traçabilité transparente dans la chaîne d'approvisionnement, de la mine de cuivre à l'usine de production¹². Le cuivre n'est pas la seule matière première concernée: BKW exigera également une plus grande transparence de ses fournisseurs pour les huit autres matières premières qui pré-

11 Chrome, cobalt, minerai de cuivre, sable (ciment), terres rares, argent, sel gemme, zinc, étain.

12 The Copper Mark est la principale norme de certification qui vise à assurer une gestion entrepreneuriale responsable tout au long de la chaîne de création de valeur du minerai de cuivre, du molybdène, du nickel et du zinc.

sentent un risque éventuel de travail des enfants. Sur la base des informations dont elle dispose actuellement, BKW ne voit aucun indicateur permettant de conclure à un recours au travail des enfants dans sa chaîne d'approvisionnement.

Au cours de l'année 2024, des critères de durabilité seront définis à l'échelle du groupe pour le groupe de marchandises Câbles. Cela permettra de s'assurer que les processus d'approvisionnement et de développement des fournisseurs sont conçus de manière à contribuer efficacement à la prévention ou à la réduction au minimum des risques sociaux et environnementaux décrits.

Développement des fournisseurs

BKW s'est fixé comme objectif que tous les fournisseurs pertinents disposent d'une notation de durabilité au moins équivalente à la moyenne de la branche d'ici fin 2026. L'analyse initiale menée en 2023 a permis d'identifier 149 fournisseurs pertinents, dont 18% disposent d'une notation EcoVadis. Le nombre de fournisseurs pertinents ne cessera d'augmenter au fur et à mesure de l'élargissement du volume d'approvisionnement analysé et de l'ajout de domaines d'approvisionnement. Les mesures suivantes sont mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs:

- Établissement d'un règlement à l'échelle du groupe concernant la définition des fournisseurs pertinents et mise en place d'un processus d'intégration à l'échelle du groupe sur EcoVadis.
- Détermination du nombre de fournisseurs pertinents à l'échelle du groupe à partir des relations commerciales établies et calendrier d'intégration.
- Établissement d'un règlement à l'échelle du groupe concernant le développement des fournisseurs dans les catégories de risque Réseaux, Énergie éolienne et Énergie photovoltaïque.
- Développement spécifique de fournisseurs pour se conformer aux devoirs de diligence internes et assurer une performance dans la moyenne de la branche en matière de durabilité.

Cette procédure permettra à BKW de communiquer à l'avenir des valeurs de référence sur la réalisation des objectifs, notamment en termes de taux de couverture des fournisseurs pertinents et de leur développement.

Mécanismes de sanction

Dans le cas où les fournisseurs ne répondent pas aux exigences de durabilité de BKW, celle-ci a défini une procédure échelonnée qui varie en fonction de la matière première. L'objectif consiste à trouver une solution efficace pour mettre fin aux abus ou garantir que les fournisseurs respectent



En 2024, les acheteurs seront à nouveau formés, mais cette fois sur toutes les facettes de la nouvelle gestion de la durabilité dans l'approvisionnement.

les devoirs de diligence. Les infractions au droit en vigueur feront l'objet de poursuites en justice.

Concernant le minerai de cuivre, la procédure est la suivante: dans une première étape, BKW demande une mesure corrective sur le portail EcoVadis et prie ainsi le fournisseur de prendre position sur les faits évoqués en apportant des preuves. Une solution est recherchée avec le fournisseur en fonction du type et de la gravité de la violation du devoir de diligence: dans le cadre du développement des fournisseurs, les acheteurs responsables conviennent de mesures concrètes de correction des abus dans un délai spécifique. En l'absence d'améliorations, BKW étudie la possibilité de se séparer du fournisseur.

Formations

Dès 2022, tous les acheteurs stratégiques et opérationnels ont reçu une formation sur le portail EcoVadis et le code des fournisseurs de BKW. Au cours de l'exercice 2023, aucune formation n'a été organisée en raison de la restructuration de l'approvisionnement. En 2024, tous les acheteurs seront à nouveau formés, mais cette fois sur toutes les facettes de la nouvelle gestion de la durabilité dans l'approvisionnement.



Perspectives

En 2024, BKW lancera la gestion de la durabilité dans l'approvisionnement et continuera de sensibiliser le groupe aux défis de la durabilité dans

la chaîne d'approvisionnement. Dès le début 2024, BKW a intégré systématiquement les fournisseurs dans le réseau de fournisseurs EcoVadis, et elle continue de développer activement ces relations. Outre la performance générale en matière de durabilité, BKW se concentre sur les fournisseurs des catégories à risque. BKW souhaite également accroître la transparence de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre d'appels d'offres, les fournisseurs associés à des catégories de risque spécifiques sont tenus de désigner leurs sous-traitants pertinents, qui sont à leur tour intégrés dans le réseau de fournisseurs EcoVadis de BKW. De plus, BKW prévoit de mener d'autres audits thématiques auprès des fournisseurs existants.

À l'avenir, elle accordera une place encore plus grande à ses ambitions en matière d'investissements durables et de chiffre d'affaires durable. En tant qu'investisseur, BKW s'efforce d'accroître encore sa contribution à une économie à faible émission de carbone (Low Carbon Economy) et au développement durable. Ses investissements pour un approvisionnement en électricité renouvelable et efficace sur le plan énergétique y participent grandement. Les récents projets d'installations solaires alpines ou d'installations sur terrain libre à Belpmoos illustrent cette démarche (cf. également chapitre Climate Neutrality, page 82). En 2024, BKW poursuivra ses efforts pour présenter un chiffre d'affaires durable selon la taxonomie européenne.

Les ambitions de BKW dans le champ d'activité Society sont les suivantes:

- Nous assumons notre responsabilité écologique et sociale dans nos chaînes d'approvisionnement, nos partenariats, nos projets et nos processus commerciaux pertinents.
- Nous augmentons nos investissements durables et notre chiffre d'affaires durable (selon la taxonomie européenne).

Par ses activités, BKW apporte aussi une contribution aux ODD suivants:





Use of Resources

«Nous utilisons les ressources de manière écologique, dans le respect de l'environnement.»

Le plus grand toit de chaume d'Europe
Le Lanserhof Medical Health Resort se fonde harmonieusement dans le paysage au milieu des dunes de l'île de Sylt. Il est le fruit d'une étroite collaboration entre les services de protection des monuments, des dunes, des oiseaux, de la nature et de l'environnement. Architecture d'ingenhoven associées, BKW Engineering.



BKW est tributaire des ressources naturelles pour ses activités sur les marchés de l'énergie, du bâtiment et des infrastructures. En outre, ses infrastructures propres, comme les centrales et les installations de réseau, ont un effet sur les paysages et les zones dans lesquelles elles sont implantées. En plus de ces effets physiques directs, les écosystèmes intacts et la biodiversité sont de plus en plus menacés par le changement climatique. C'est pourquoi BKW attache une grande importance à la longévité et à la haute

compatibilité environnementale de ses infrastructures. BKW prend des mesures pour éviter et réduire les effets négatifs sur l'eau, les sols, l'air, ainsi que les écosystèmes et les espèces menacées. Pour préserver la biodiversité, le groupe met continuellement en œuvre des mesures en lien avec ses charges d'exploitation ou financées par le fonds écologique BKW. BKW contribue ainsi à la protection d'espèces menacées individuelles, de communautés d'espèces locales et d'écosystèmes entiers.



Organisation et gestion

Les responsabilités autour des thématiques des ressources naturelles et de la biodiversité sont actuellement assumées par des fonctions spécialisées dans les domaines d'activité. Selon les exigences, le travail est opéré en collaboration avec le Sustainability Management. Ce service est mandaté par la direction du groupe pour intégrer successivement les thèmes dans la gestion de la durabilité et il garde un œil sur l'évaluation des risques et des opportunités. La fonction du groupe Procurement Services a également intégré la question des ressources naturelles dans sa gestion globale des risques, qui met l'accent sur la chaîne d'approvisionnement (cf. également chapitre Society, page 61).

Une évaluation systématique des effets et des risques liés aux ressources naturelles est menée dans tous les domaines comportant des certifications et des systèmes de gestion correspondants. Fin 2023, le domaine d'activité Réseaux ainsi qu'une partie des domaines d'activité Énergie et Prestations ont obtenu la certification ISO 14001 (système de management environnemental) appropriée.

Le code de conduite du groupe BKW constitue le cadre de référence centralisé pour s'assurer que les collaborateurs respectent leur engagement et assument leur responsabilité envers l'environne-

ment et le climat. L'entreprise s'engage entre autres à éviter ou à réduire la pollution de l'air, de l'eau et du sol, ainsi que ses déchets.

Les risques liés aux ressources naturelles et à la biodiversité sont actuellement abordés dans le cadre de projets. BKW prévoit de prendre systématiquement en compte ces risques au niveau du groupe à l'avenir. À cet effet, elle s'appuie sur l'approche utilisée pour gérer les risques liés au climat: en 2023, BKW a lancé un processus d'identification et d'évaluation des risques et des opportunités liés au climat à l'échelle de l'entreprise (cf. également page 58). Ce processus consiste à renforcer les liens entre les considérations relatives aux risques des différents secteurs d'activité et projets, et à s'en inspirer ensuite pour prendre ces risques en compte dans la gestion des risques du groupe. Cette approche sera étendue dans le futur à tous les risques liés à la durabilité.



Mesures et paramètres

Ressources naturelles

BKW s'efforce de systématiser ses efforts à l'échelle du groupe dans le domaine de l'économie circulaire et d'apporter de la transparence sur les initiatives et les innovations existantes au sein de l'entreprise. Actuellement, des mesures ponctuelles sont mises en œuvre au sein du groupe, et ce avec succès – la réutilisation des transforma-



BKW réutilise les transformateurs à chaque fois que possible.

teurs en est un bon exemple. Ici, l'entreprise tient compte à la fois d'aspects de durabilité et de critères économiques. La fonction Procurement Services (approvisionnement pour la production d'électricité et l'exploitation de réseau) intègre déjà ces efforts dans ses pratiques d'approvisionnement établies. Les groupes de marchandises sont examinés par le biais d'entretiens avec les fournisseurs afin de déterminer les options disponibles sur le marché et d'établir des caractéristiques de l'économie circulaire ou des approches innovantes visant à améliorer l'efficacité des ressources dans le cadre des approvisionnements. De même, BKW réalise des écobilans ad hoc dans le cadre de la soumission de projets et observe les coûts du cycle de vie pour des options ciblées d'économie circulaire.

Le groupe BKW dans son ensemble applique le principe de la pyramide des déchets. Un concept de gestion des déchets établi est en vigueur dans toute la Suisse. Il régit les aspects essentiels de la durabilité concernant les déchets, les matières résiduelles et recyclables, ainsi que les déchets spéciaux. Dans les autres pays, les questions de gestion des déchets sont réglées et traitées de manière décentralisée, mais ces principes sont pris en compte. Le concept de gestion des déchets regroupe des mesures visant à éviter et réduire les déchets, mais aussi à recycler et réutiliser les matériaux. Outre les réflexions économiques, le concept de gestion des déchets vise principalement à assurer la sécurité de la gestion des déchets et à minimiser les risques et les nuisances pour l'environnement, comme les émissions de polluants.

Le recensement et la consolidation uniformes à l'échelle du groupe des flux de matières restent un défi de taille. Actuellement, BKW quantifie les principaux matériaux achetés. Elle a commencé à remplacer la détermination de chiffres-clés basés sur les dépenses par un recensement des types de matériaux et des poids, qui est également utile pour déterminer les émissions de gaz à effet de serre dans la chaîne d'approvisionnement (Scope 3).

Pour les déchets, la priorité est accordée au recensement par type de traitement ou aspects de récupération et par poids. En Suisse, le recensement des déchets industriels est déjà effectué avec une granularité élevée pour les secteurs d'activité Energy Production, Energy Markets, Power Grid, Infra Services ainsi que pour une partie du secteur d'activité Building Solutions. Il sera successivement déployé à l'échelle du groupe et pour les «autres déchets» (déchets similaires aux déchets urbains). Les résultats de l'exercice 2023 sont présentés dans les deux tableaux ci-après.

Quantité de déchets destinés à la récupération, par procédé de valorisation, en tonnes (t)¹³

	Volume en t
Déchets dangereux	
Recyclage	43,8
Autres procédés de récupération	2,6
Total déchets dangereux	46,4
Déchets non dangereux	
Préparation en vue d'une réutilisation	549,7
Recyclage	2 087,0
Autres procédés de récupération	32,0
Total déchets non dangereux	2 668,6
Total déchets évités	2 715,0

Quantité de déchets destinés à l'élimination, par procédé de traitement, en tonnes (t)¹⁴

	Volume en t
Déchets dangereux	
Incineration (produisant de l'énergie)	325,3
Mise en décharge	8,1
Autres procédés d'élimination	27,2
Total déchets dangereux	360,6
Déchets non dangereux	
Incineration (produisant de l'énergie)	1 744,0
Mise en décharge	107,2
Autres procédés d'élimination	170,8
Total déchets non dangereux	2 022,0
Total déchets	2 382,6

13 Déchets industriels pour les secteurs d'activité Energy Production, Energy Markets, Power Grid, Infra Services et une partie de Building Solutions; Suisse uniquement; hors déchets radioactifs; période du 1^{er} décembre 2022 au 30 novembre 2023.

14 Déchets industriels pour les secteurs d'activité Energy Production, Energy Markets, Power Grid, Infra Services et une partie de Building Solutions; Suisse uniquement; hors déchets radioactifs; période du 1^{er} décembre 2022 au 30 novembre 2023.

La comparaison des tableaux de la page 71 indique que le volume de déchets éliminés dépasse actuellement la quantité destinée à la récupération. Cela tient à ce que les débris flottants, à savoir les troncs, les branches et les matières organiques¹⁵, constituent une grande partie des déchets non dangereux à éliminer. BKW assume son obligation d'éliminer cette fraction de déchets produite en dehors de ses activités d'exploitation. Les débris flottants sont capturés par huit centrales hydroélectriques suisses et valorisés thermiquement dans une centrale avec récupération d'énergie.

Biodiversité

En 2023, BKW a poursuivi ses efforts de préservation et de promotion de la biodiversité. Pour accorder plus de poids à la gestion de ce sujet, la direction du groupe a été sensibilisée au complexe thématique de la biodiversité et les ressources humaines ont été étoffées. Les activités ont consisté à renforcer la transparence et la compréhension des écosystèmes concernés et de

la protection des espèces en lien avec les activités commerciales de BKW.

L'entreprise met depuis longtemps en œuvre des mesures ciblées en lien avec ses propres actifs. BKW accorde une attention particulière aux défis liés à l'exploitation, comme la protection des oiseaux et la libre migration des poissons. Les mesures relatives à la biodiversité présentées dans le tableau ci-dessous ont été mises en œuvre en 2023. Elles illustrent l'engagement de BKW et serviront de guide pour les projets à venir.



Perspectives

L'année prochaine, les travaux se concentreront sur le développement à l'échelle du groupe de la gestion de l'utilisation des ressources, sur l'économie circulaire et la biodiversité. Ils comprendront le développement d'une organisation structurelle et d'une organisation fonctionnelle, ainsi que l'élaboration d'une politique du groupe qui servira de

Mesures liées à la biodiversité, 2023

Énergie

hydroélectrique

Aides à la migration des poissons dans les centrales hydroélectriques de Bannwil (phase de construction), de Brügg (phase de planification) et de Wynau (phase d'appel d'offres)

Effet d'écluse (Innergsteig): études écologiques pour analyser les causes des déficits, élaboration d'une étude de variantes en 2024

Valorisation du local de stockage (centrale d'Aarberg): analyse et élaboration d'un rapport de mesures

Étude de la faune piscicole (centrales de Hagneck et Niederried): étude de la faune piscicole à des fins de contrôle de l'efficacité, poursuite de la cartographie des larves d'ombres

Énergie éolienne

Arrêt des turbines pour protéger les oiseaux (parc éolien de Saint-Julien-du-Terroux, France): utilisation de capteurs avec caméra sur cinq turbines pour un arrêt automatique des turbines

Arrêt des turbines pour protéger les chauve-souris (parc éolien de Dubener Platte, Allemagne): arrêt de six turbines à la tombée de la nuit

¹⁵ Les matières organiques sont récupérées dans un composteur, les troncs et les branches sont brûlés. La ventilation des quantités n'a pas encore pu être établie pour 2023.

La passe à poissons naturelle au niveau de la centrale hydroélectrique de Hagneck facilite la migration des poissons vers l'amont.



référence pour intégrer systématiquement les opportunités et les risques liés à l'environnement et au climat dans les processus commerciaux. En outre, BKW poursuit la surveillance des flux de matières dans les secteurs des ressources et des déchets avec l'objectif de collecter des données uniformes à l'échelle du groupe.

Concernant la biodiversité, elle mettra l'accent en 2024 sur une compréhension plus vaste des effets,

des risques et des opportunités du modèle d'affaires en rapport avec la biodiversité et les écosystèmes. BKW redéfinira les responsabilités, ainsi que les objectifs à moyen terme et les mesures de promotion de la biodiversité. Pour cela, elle collaborera avec le fonds écologique BKW afin d'exploiter les compétences et les expériences existantes. D'autres partenariats inédits viendront soutenir ces travaux en apportant une expertise technique spécifique.

Pour plus d'informations, voir:

bkw.ch/fondsecologique
 (Le rapport annuel 2023 du fonds écologique BKW sera publié en mai 2024.)

Les ambitions de BKW dans le champ d'activité Use of Resources sont les suivantes:

- Nous protégeons les ressources naturelles et nous contribuons activement à la protection de la biodiversité.
- Nous favorisons une économie circulaire active et l'application de l'écoconception lors du développement de produits.

Par ses activités, BKW apporte aussi une contribution aux ODD suivants:





Climate Neutrality

«Nous décarbonons BKW et notre chaîne de création de valeur.»



Des collaborateurs de BKW vérifient les installations photovoltaïques de la centrale solaire de Mont-Soleil.

Le changement climatique exerce une forte pression sur les moyens de subsistance des hommes, des animaux et des végétaux et amène avec lui des défis sociaux et économiques. En tant que fournisseur de prestations énergétiques et de services d'infrastructures, mais aussi exploitante de centrales, de réseaux d'électricité et de chaleur, BKW joue un rôle important dans l'accélération de la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique. Une grande partie de l'énergie produite par l'entreprise provient de sources d'énergie renouvelables, que BKW continue de

développer en parallèle des infrastructures de réseau liées. Avec ses prestations dans les domaines de l'efficacité énergétique, de l'architecture verte, de la protection contre les inondations ou de la prévention en cas de fortes pluies, l'entreprise contribue fortement à créer des espaces où il fait bon vivre. En parallèle, BKW possède dans son portefeuille énergétique des centrales fossiles, qui contribuent à la sécurité de l'approvisionnement et à la stabilité du réseau. Ces centrales sont à l'origine de la majorité des émissions de gaz à effet de serre du groupe.

BKW a l'ambition de renforcer sérieusement la décarbonisation dans ses activités et sa chaîne de création de valeur. Elle s'y est intensément attelée en 2023 et a défini ses premières ambitions concrètes. Elle a pour objectif ambitieux de réduire à «zéro net» les émissions de gaz à effet de serre issues de ses activités dans le domaine de l'énergie d'ici 2040 au plus tard. BKW souhaite achever l'électrification de sa flotte de véhicules d'ici 2030 et équipe progressivement ses bâtiments d'installations thermiques à faibles émissions. Ces efforts sont basés sur la stratégie de décarbonisation de BKW, qui sera encore développée en 2024 (cf. section Stratégie et objectifs de décarbonisation).



Organisation et gestion

La direction du groupe assume la responsabilité générale concernant l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de décarbonisation. Le secteur Sustainability Management détient la compétence opérationnelle, au niveau de la conception, pour la thématique concernant la protection du climat. Il fait progresser l'élaboration de la stratégie et des objectifs de décarbonisation au sein d'une équipe de projet interdisciplinaire comprenant des fonctions du groupe, des sociétés du groupe et des experts externes. Ces travaux se concentrent sur l'empreinte carbone du groupe, notamment en lien avec les activités dans le domaine de l'énergie. Les fonctions du groupe ou les domaines d'activité concernés assument la responsabilité technique de mettre en œuvre les mesures permettant d'atteindre les objectifs. Par exemple, le secteur d'activité Energy Production est chargé d'appliquer les mesures liées au portefeuille de centrales, tandis que le secteur Logistics and Fleet Services s'occupe de l'électrification de la flotte.

Le secteur Sustainability Management analyse les effets des activités commerciales sur l'environnement, les interdépendances, ainsi que les risques et les opportunités liés au climat. En 2023, BKW a systématiquement identifié les

risques et les opportunités liés au climat, et ainsi permis de les intégrer à la gestion des risques à l'échelle du groupe, tant au niveau du contenu que des processus (cf. également page 58). BKW se prépare ainsi à appliquer les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).



Stratégie et objectifs de décarbonisation

En 2023, la stratégie de décarbonisation s'est concentrée sur les activités dans le domaine de l'énergie¹⁶ de BKW. Les centrales électriques étrangères utilisées pour la production flexible, qui sont alimentées par des combustibles fossiles, représentent 96 % des émissions de gaz à effet de serre du Scope 1 du groupe BKW. Cela concerne la centrale au gaz de Tamarete, ainsi que les participations dans la centrale au gaz de Livorno Ferraris et la centrale au charbon de Wilhelmshaven. L'entreprise a ici pour ambition de réduire à «zéro net» les émissions de gaz à effet de serre de ses activités dans le domaine de l'énergie d'ici 2040 au plus tard. Concrètement, cela signifie qu'en 2040, année de son objectif, BKW n'émettra pas plus de 9 grammes de CO₂ par kilowattheure d'énergie produit (émissions des Scopes 1 et 2) et que ses émissions restantes seront neutralisées avec des Carbon Removals¹⁷, c'est-à-dire des activités d'élimination du carbone.

En plus de l'objectif concernant ses activités dans le domaine de l'énergie, BKW a initié en 2023 les premières étapes de réduction des émissions dans ses domaines d'activité. Pour y parvenir, elle a identifié un levier important: l'électrification des plus de 3 500 véhicules professionnels du groupe BKW. BKW a pour objectif d'électrifier toutes les voitures particulières et tous les véhicules utilitaires légers d'ici 2030. Au moins 500 véhicules devraient l'être au cours d'une première étape, d'ici fin 2026. Pour se rapprocher de cet objectif, l'entreprise a établi de nouveaux principes concernant l'acquisition de véhicules. Les émissions des bâtiments de l'en-

16 Orientation selon la définition de l'initiative Science Based Targets: émissions du Scope 1 issues de la production d'électricité, émissions du Scope 3 issues de la mise à disposition des sources d'énergie (chaîne d'approvisionnement) et émissions du Scope 3 issues de l'énergie vendue aux clients finaux (électricité et gaz).

17 Les Carbon Removals désignent les technologies, les pratiques et les approches visant à éliminer du CO₂ de l'atmosphère et à le stocker de manière durable.

treprise seront également réduites en équipant toutes les installations de production de chaleur des bâtiments d'exploitation et des immeubles d'habitation appartenant à BKW de technologies à plus faibles émissions d'ici 2030.

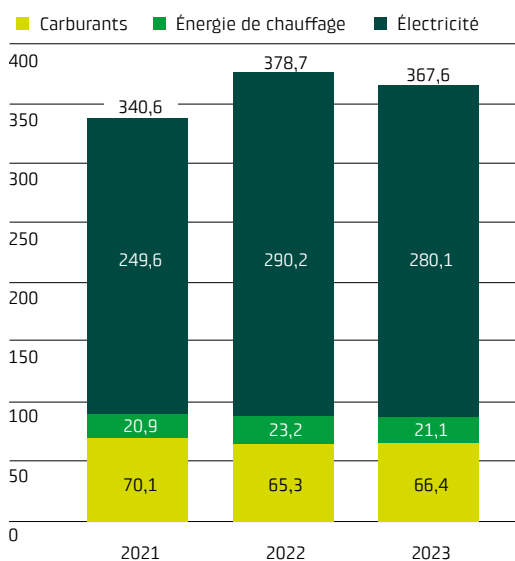
En complément de ces objectifs, les collaborateurs de BKW ont également été sensibilisés à la décarbonisation en 2023. Des dialogues ont été établis avec la direction du groupe et les directions des domaines d'activité afin de renforcer la prise de conscience des problématiques liées à la production d'énergie et aux émissions. L'établissement de ces objectifs et l'élaboration du bilan des gaz à effet de serre ont donné lieu à une collaboration avec des responsables des départements spécialisés et des domaines d'activité concernés. Des éclaircissements sont également fournis, notamment aux cadres supérieurs, à l'occasion de manifestations internes comme les événements dédiés aux cadres.



Mesures et paramètres

En 2023, BKW a approfondi ses bilans d'exploitation sur la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre, et a de nouveau fait appel à cette fin à l'expertise technique de Swiss Climate.

Consommation énergétique de BKW (en GWh)



En 2023, la consommation énergétique de BKW s'est élevée à 367,6 GWh. Le tableau 1, à la page 80, montre la ventilation détaillée des consommations énergétiques, y compris les parts attribuables aux sources d'énergie renouvelables. Comme auparavant, l'entreprise représente sa consommation énergétique en différenciant les domaines d'activité Énergie, Réseaux et Prestations. Désormais, la consommation électrique des centrales de pompage-turbinage et des thermoréseaux, qui sont à l'origine d'une grande partie de la consommation totale, est représentée séparément. Le léger recul de la consommation électrique par rapport à l'année précédente est dû à la diminution des quantités d'énergie de pompage des centrales de pompage-turbinage. La consommation d'énergie de chauffage et de carburants se situe dans la fourchette des années précédentes.

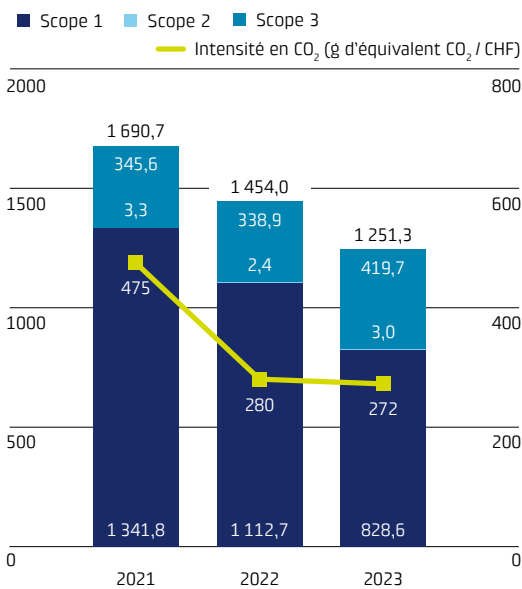
BKW travaille à l'optimisation de la qualité des données concernant les catégories de consommation Électricité et Énergie de chauffage. La précision des relevés de consommation d'énergie a de nouveau été améliorée sur la majorité des sites. Sur certains sites, les relevés restent basés sur des projections établies à partir de données relatives aux surfaces. Les trois domaines d'activité ont enregistré une augmentation de leur part de sources d'énergie renouvelables, aussi bien pour la consommation d'électricité que d'énergie de chauffage.

Émissions de gaz à effet de serre

Le graphique «Émissions totales et intensité en CO₂ de BKW» ci-après est issu du bilan des gaz à effet de serre¹⁸ de BKW pour 2023. Les émissions totales de BKW sont composées des émissions du portefeuille de centrales et des émissions des domaines d'activité, qui seront traitées séparément par la suite.

18 Contient des émissions de gaz à effet de serre du Scope 1 (émissions issues de sources appartenant directement à BKW ou relevant de son champ d'application), du Scope 2 (émissions issues de l'utilisation de l'énergie achetée) et du Scope 3 (émissions indirectes en amont et en aval de la chaîne de création de valeur), mesurées en équivalents CO₂ (CO₂eq). Dans le rapport, le terme CO₂ est utilisé comme synonyme de CO₂eq.

**Émissions totales et intensité en CO₂ de BKW
(en milliers de tonnes équivalent CO₂)**



Au total, 1 251 kilotonnes de CO₂ ont été émises en 2023. Par rapport aux exercices précédents, les émissions totales de BKW ont donc nettement diminué (cf. également tableau 2, page 80). L'intensité des émissions totales de BKW, mesurée en fonction du chiffre d'affaires, était de 272 g CO₂ / CHF en 2023, soit un niveau équivalent à celui de l'année dernière (280 g CO₂ / CHF). Cela

est dû au niveau exceptionnellement élevé du chiffre d'affaires en 2022 et au recul pratiquement identique des émissions et du chiffre d'affaires en 2023. En 2021, l'intensité des émissions était encore de 475 g CO₂ / CHF. La comparaison des chiffres de 2021 et 2023 permet de noter que malgré une hausse du chiffre d'affaires, les émissions relatives ont diminué.

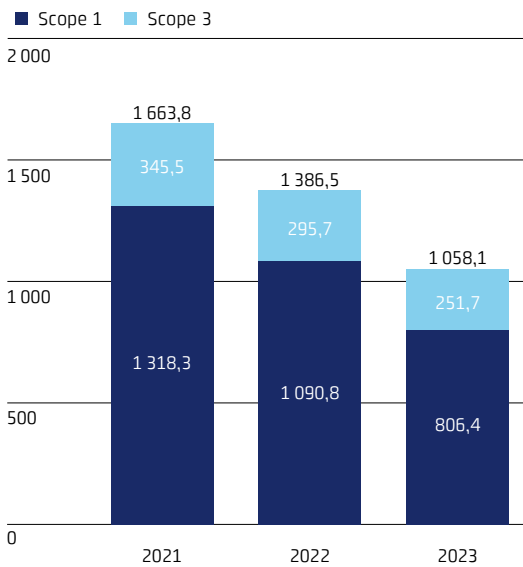
Le recul des émissions est principalement imputable à l'utilisation réduite de la centrale au charbon de Wilhelmshaven, dans laquelle BKW détient une participation et qui est utilisée en fonction des besoins en électricité, des capacités disponibles sur le marché et des besoins de stabilité du réseau. L'utilisation réduite de cette centrale est notamment visible dans les émissions du Scope 1, mais aussi dans celles du Scope 3 (dans la catégorie des émissions liées à la production d'énergie). Pourtant, les émissions du Scope 3 ont globalement augmenté, ce qui est principalement dû à l'élargissement de la collecte de données (cf. tableau Évolution des émissions du Scope 3, page 79). Les émissions du Scope 2 sont restées à peu près stables, car les domaines d'activité n'ont connu que des changements mineurs dans leur consommation d'énergie. L'évolution des émissions est expliquée ci-dessous, séparément pour les centrales et les domaines d'activité.

Méthode d'élaboration du bilan des gaz à effet de serre:

Die Le bilan des gaz à effet de serre s'inspire des principes de réalisation de bilan du Greenhouse Gas Protocol et des exigences de la norme ISO 14064-1. Les chiffres-clés relatifs au CO₂ comprennent tous les gaz à effet de serre mentionnés par le protocole de Kyoto¹⁹. Le bilan englobe l'ensemble du groupe BKW pour l'exercice 2023. Si les données n'ont pas pu être collectées pour l'ensemble de l'année, les données de l'année précédente ont été utilisées au prorata ou les données de l'année en cours ont été extrapolées en conséquence. BKW définit les limites de l'organisation selon l'«Equity Share Approach». Pour établir les consommations d'énergie et les émissions des domaines d'activité, des données ont été collectées auprès des 60 plus grandes sociétés du groupe, qui emploient près de 90% des collaborateurs du groupe. Les données manquantes ont été extrapolées à partir du nombre de collaborateurs. Des facteurs d'émission selon la méthode «market-based» ont été utilisés pour calculer les émissions du Scope 2.

¹⁹ Dioxyde de carbone (CO₂), méthane (CH₄), protoxyde d'azote (N₂O), hydrofluorocarbures halogénés (HFCH), hydrofluorocarbures (HFC) et hexafluorure de soufre (SF₆).

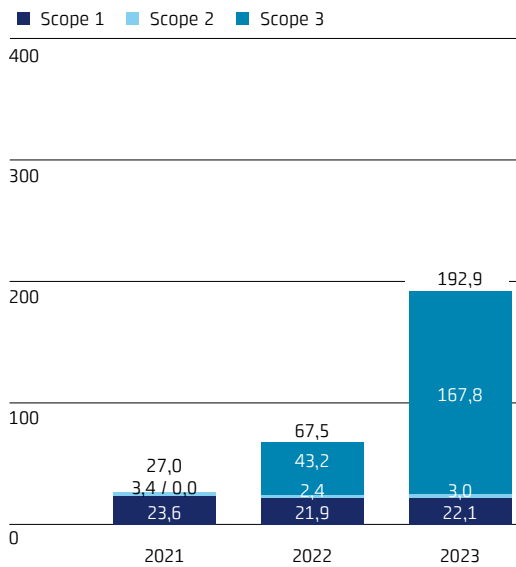
Émissions du portefeuille de centrales électriques (en milliers de tonnes équivalent CO₂)



En 2023, le portefeuille de centrales de BKW a généré 85% des émissions totales de BKW. La centrale au gaz de Tamarete et les participations dans la centrale au gaz de Livorno Ferraris et la centrale au charbon de Wilhelmshaven représentent 95% des émissions des centrales. Le portefeuille de centrales ne produit aucune émission du Scope 2, car BKW couvre entièrement la consommation d'électricité des centrales de pompage-turbinage avec des garanties d'origine issues de l'énergie nucléaire et l'énergie auxiliaire des thermoréseaux provient de sources d'énergie renouvelables. Les émissions correspondantes liées à la production d'énergie relèvent donc exclusivement du Scope 3. Les données relatives aux émissions, réparties entre les centrales propres de BKW et les participations et droits de souscription, sont issues du tableau 3, page 80.

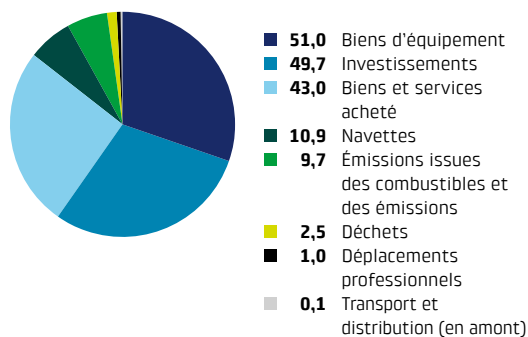
En 2023, l'intensité en CO₂ des activités dans le domaine de l'énergie²⁰ de BKW s'élevait à 91 g CO₂ / kWh. Cette intensité a nettement diminué par rapport à l'année précédente (133 g CO₂ / kWh) et à 2021 (157 g CO₂ / kWh). Ce changement tient principalement à la baisse de la production de la centrale au charbon de Wilhelmshaven et à l'augmentation de la production liée à l'énergie éolienne et hydraulique.

Émissions des domaines d'activité (en milliers de tonnes équivalent CO₂)



En 2023, les domaines d'activité de BKW ont généré 15% des émissions totales de BKW (cf. également tableau 4, page 80). Leurs émissions ont fortement augmenté par rapport aux années précédentes. Cela s'explique notamment par l'amélioration et l'élargissement des bases de données dans le domaine des émissions du Scope 3, raison pour laquelle ce sujet est abordé de manière approfondie dans la suite de ce rapport.

Émissions du Scope 3 des domaines d'activité (en milliers de tonnes équivalent CO₂)



Jusqu'à présent, les principales sources d'émissions du Scope 3 identifiées pour les domaines d'activité sont les catégories Biens d'équipement, Investissements et Biens et prestations achetés.

²⁰ Pour que l'intensité en CO₂ soit comparable avec celle d'autres entreprises du secteur de l'énergie, les émissions des Scopes 1 et 2 des centrales et des domaines d'activité Énergie et Réseaux sont intégrées dans le calcul.

Cela confirme que la flotte de véhicules est la plus grande source d'émissions des domaines d'activité, autant en raison de l'acquisition de nouveaux véhicules que de leur consommation. La première collecte d'une part substantielle des données issues de la construction de centrales et de réseaux a permis de couvrir d'autres sources d'émissions importantes. Dernièrement, grâce au premier rapport de durabilité de Swiss-grid SA, BKW a pu présenter les émissions liées à cette participation comme faisant partie des investissements. Ces nouvelles constatations contribueront au développement de la stratégie de décarbonisation de BKW en 2024.

Lors de l'élaboration du bilan des gaz à effet de serre de 2023, BKW a réalisé différents progrès en termes de qualité des données et d'exhaustivité, notamment en ce qui concerne les émissions du Scope 3. D'une part, les données ont été collectées de manière plus systématique dans les catégories du Scope 3 existantes, et d'autre part, de nouvelles catégories ont été ajoutées au bilan. Les évolutions concernant les diverses catégories d'émissions en 2023 sont visibles dans le tableau suivant. BKW continuera d'investir dans l'optimisation des données sur les émissions et prévoit que les émissions du Scope 3 continueront d'augmenter sensiblement au cours des prochaines années.

Évolution des émissions du Scope 3

Catégories du Scope 3 prises en compte selon le Greenhouse Gas Protocol

Catégorie	Évolutions et situation en 2023
3.1 Biens et services achetés	Élargissement de la collecte et amélioration de la qualité des données (contient les matériaux et les biens dédiés à l'exploitation et la construction de réseaux, le matériel informatique et les prestations TIC)
3.2 Biens d'équipement	Premier recensement (contient les matériaux et les biens dédiés à la construction de nouvelles centrales, ainsi que les véhicules nouvellement acquis)
3.3 Émissions liées au carburant et à l'énergie	Aucun changement, calcul complet
3.4 Transport et distribution en amont	Élargissement de la collecte et amélioration de la qualité des données (y compris transports pour l'élimination des déchets)
3.5 Déchets	Élargissement de la collecte et amélioration de la qualité des données
3.6 Déplacements professionnels	Aucun changement
3.7 Déplacements domicile-travail	Premier recensement, estimation basée sur les collaborateurs nationaux et sur des statistiques sur les navettes
3.15 Investissements	Premier recensement (actuellement axé sur les investissements dans les réseaux et les parcs éoliens)

Catégories du Scope 3 non prises en compte selon le Greenhouse Gas Protocol

Catégorie	Motif de non-prise en compte
3.8 Actifs en crédit-bail en amont	Base de données actuellement insuffisante
3.9 Transport et distribution en aval	Analysé et considéré comme non pertinent
3.10 Transformation des produits vendus	Analysé et considéré comme non pertinent
3.10 Utilisation des produits vendus	Base de données actuellement insuffisante
3.12 Traitement de fin de vie des produits vendus	Base de données actuellement insuffisante
3.13 Actifs en crédit-bail en aval	Base de données actuellement insuffisante
3.14 Franchises	Analysé et considéré comme non pertinent

Tableau 1: Consommation énergétique de BKW (en GWh)

Consommation d'énergie en GWh	Énergie			Réseaux			Prestations			Centrales de pompage-turbinage et réseaux de chaleur			Total		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Électricité	2,5	3,9	12,8	4,3	2,9	3,0	7,4	5,5	6,9	235,4	277,9	257,4	249,6	290,2	280,1
– dont renouvelable			0,2	0,1	0,2	0,7	1,0	1,7	2,3				1,1	1,9	3,2
Énergie de chauffage	6,0	7,1	5,5	3,0	3,2	1,5	11,9	12,9	14,1				20,9	23,2	21,1
– dont renouvelable			0,1	0,2	0,6	0,3	0,8	1,2	1,4				1,0	1,8	1,8
Carburants	3,9	2,1	4,0	5,4	5,0	4,4	60,8	58,2	58,0				70,1	65,3	66,4
Consommation totale d'énergie	12,4	13,1	22,3	12,7	11,1	8,9	80,1	76,6	79,0	235,4	277,9	257,4	340,6	378,7	367,6

Tableau 2: Émissions totales de BKW (en milliers de tonnes équivalent CO₂)

Émissions en kt CO ₂ eq	Portefeuille de centrales			Domaines d'activité			Total		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Scope 1	1 318,3	1 090,8	806,4	23,5	21,9	22,2	1 341,8	1 112,7	828,6
Scope 2				3,3	2,4	3,0	3,3	2,4	3,0
Scope 3	345,6	295,6	251,8	0,0	43,3	167,9	345,6	338,9	419,7
Émissions totales de BKW	1 663,9	1 386,4	1 058,2	26,8	67,6	193,1	1 690,7	1 454,0	1 251,3

Tableau 3: Émissions du portefeuille de centrales électriques (en milliers de tonnes équivalent CO₂)

Émissions en kt CO ₂ eq	Centrales de BKW			Participations & droits de souscription			Total		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Scope 1	67,9	36,7	26,0	1 250,4	1 054,1 ²¹	780,4	1 318,3	1 090,8	806,4
Scope 3	21,8	14,1	11,8	323,7	281,6 ²²	239,9	345,5	295,7	251,7
Émissions totales du portefeuille de centrales	89,7	50,8	37,8	1 574,1	1 335,7	1 020,3	1 663,8	1 386,5	1 058,1

Tableau 4: Émissions des domaines d'activité (en milliers de tonnes équivalent CO₂)

Émissions en kt CO ₂ eq	Énergie ²³			Réseaux			Prestations			Total		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Scope 1	2,5	2,1	2,3	2,5	2,2	1,7	18,6	17,6	18,1	23,6	21,9	22,1
Scope 2	0,3	0,4	1,1	0,7	0,3	0,2	2,4	1,7	1,7	3,4	2,4	3,0
Scope 3		29,1 ²⁴	34,1		9,5 ²⁵	93,5		4,6	40,2		43,2	167,8
Émissions totales des domaines d'activité	2,8	31,6	37,5	3,2	12,0	95,4	21,0	23,9	60,0	27,0	67,5	192,9

21 Recalculé rétroactivement pour 2022 et 2021 avec les facteurs d'émission spécifiques aux centrales de BKW.

22 Correction pour 2022 et 2021 en raison de l'ajustement du facteur d'émission concernant l'énergie de pompage des centrales de pompage-turbinage.

23 Hors portefeuille de centrales.

24 Correction, car les émissions issues de l'électricité et du gaz vendus sont désormais intégrées dans le domaine d'activité Énergie, et car les émissions non attribuées en 2022 ont pu l'être rétroactivement.

25 Correction, car les émissions non attribuées en 2022 ont pu l'être rétroactivement.

Production d'énergie renouvelable

En 2023, BKW a poursuivi avec détermination le développement des énergies renouvelables. Elle a presque atteint l'objectif qu'elle s'est fixé il y a quelques années, à savoir d'atteindre une puissance installée de nouvelles énergies renouvelables (énergie éolienne, énergie photovoltaïque, petite hydraulique et biomasse) de 1000 mégawatts (MW) d'ici 2026: fin 2023, la puissance installée était de 967 MW. Avec les projets en cours de planification et de construction, la valeur cible sera atteinte bien avant 2026. C'est pourquoi BKW a lancé en 2023 un processus anticipé d'établissement de nouveaux objectifs de développement. En 2023, BKW a pu remettre en

service les centrales suivantes, tandis que d'autres étaient en phase de planification ou de construction (cf. tableau Centrales renouvelables en cours de planification ou de construction à la fin 2023, page 82):

- Parcs éoliens à Tjärnäs, Skallberget/Utterberget et Rosenskog (Suède), 125 MW
- Mini-centrale hydroélectrique d'Arvigo (GR), 1,7 MW
- Mini-centrale hydroélectrique d'Augand (BE), 7,4 MW
- Centrale sur réseau d'eau potable de Saas-Grund (VS), 0,57 MW (participation minoritaire)

Un collaborateur de BKW en pleine action à la centrale éolienne de Juvent, à Mont-Crosin.



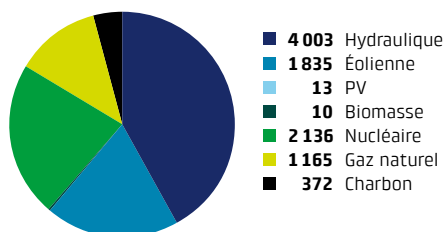
Centrales renouvelables en cours de planification ou de construction à la fin 2023

Énergie photovoltaïque	Énergie éolienne	Énergie hydroélectrique
Deux centrales solaires à Genzano di Lucania et Tuscania, Italie (en cours de développement)	Deux parcs éoliens à Cerignola, Italie (en cours de planification)	Mini-centrale hydroélectrique de Sousbach, canton de Berne (en cours de construction)
Installation solaire sur terrain libre BelpmoosSolar, canton de Berne (en cours de planification)	Parc éolien de Tramelan, canton de Berne (autorisation accordée)	Mini-centrale hydroélectrique de Turbach, canton de Berne (autorisation de concession et de construction accordée)
Six projets solaires alpins, canton de Berne (en cours de planification)	Parc éolien de Jeanbrenin, canton de Berne (procédure d'opposition en cours)	Centrale de Trift, canton de Berne (Kraftwerke Oberhasli) (en cours de planification)
		Élévation du barrage du lac de Grimsel, canton de Berne (Kraftwerke Oberhasli) (en cours de planification)
		Centrale Handeck 4, canton de Berne (Kraftwerke Oberhasli) (en cours de planification)
		Centrale de pompage-turbinage du Grimsel 4, canton de Berne (Kraftwerke Oberhasli) (en cours de planification)

Au cours de l'année, BKW a produit 9 534 GWh d'électricité. Ce volume est issu de ses propres centrales, de ses participations, des droits de souscription et des participations financières non gérées. Une part de 62 % du volume d'électricité (5 889 GWh) provient de sources d'énergie renouvelables (énergie hydraulique, énergie éolienne, énergie photovoltaïque et biomasse), soit une augmentation de 7 % par rapport à l'année précédente (cf. graphique ci-dessous, Production d'électricité de BKW en 2023 [en GWh]). Le volume d'électricité produit dépend d'une part de la puis-

sance installée, et d'autre part de la disponibilité des centrales, des conditions météorologiques et de la demande sur le marché de l'électricité. La hausse de la production d'énergie renouvelable en 2023 s'explique principalement par des conditions hydrologiques nettement meilleures que l'année précédente, où la sécheresse avait considérablement réduit les apports, mais aussi par l'augmentation de la production éolienne. La production d'électricité totale de BKW est visible dans le tableau suivant.

Production d'électricité de BKW en 2023 (in GWh)



Puissance installée et production d'électricité BKW

	2022 Puissance installée, part BKW MW	2023 Puissance installée, part BKW MW	2022 Volume d'énergie BKW GWh	2023 Volume d'énergie BKW GWh
Centrales de BKW²⁶				
Fil de l'eau	242	242	872	996
Petites hydrauliques	58	67	164	239
Éoliennes on-shore	601	726	1080	1289
PV	13	14	14	13
Biomasse	3	3	16	10
Gaz naturel	62	62	73	34
Total centrales BKW	979	1114	2219	2581
Participations et droits de souscription²⁷				
Fil de l'eau	30	30	117	132
Stockage	221	223	419	553
Stockage par pompage (production brute)	1145	1150	1721	2072
Éoliennes on-shore	19	34	105	206
Nucléaire	333	332	2'125	2136
Gaz naturel	192	192	1011	1131
Charbon	235	235	1015	372
Total participations et droits de souscription	2175	2196	6513	6602
Énergie non exploitée issue de participations financières²⁸				
Petites hydrauliques	3	4	10	11
Éoliennes on-shore	134	119	399	340
Total énergie non exploitée issue de participations financières	137	123	409	351
Résultat global	3291	3433	9141	9534

26 Installations avec participation majoritaire de BKW. Les chiffres indiquent 100% de la puissance installée et des quantités produites.

27 Participations: centrales associées / Joint Ventures et installations avec participations minoritaires de BKW. Les chiffres indiquent la puissance installée et les quantités produites selon le pourcentage de participation. Si l'énergie est exploitée par BKW, un taux de 100% est appliqué pour l'achat d'énergie. Droits de souscription: achats d'électricité à partir de centrales sans participation de BKW et sans PPA.

28 Centrales associées / Joint Ventures et installations avec participations minoritaires de BKW, dont la production d'électricité n'est pas livrée à BKW et/ou gérée par BKW.

Outre les centrales de production d'électricité, BKW exploite aussi des installations thermiques. Son portefeuille est composé de 19 thermoréseaux, 5 réseaux de chaleur de proximité et 23 contrats avec des installations individuelles. En 2023, six projets étaient en cours de réalisation. Au cours de l'exercice sous revue, BKW a produit 140 GWh de chaleur, dont 90% étaient issus de sources d'énergie renouvelables (plaquettes de bois, bois usagé et pellets). Outre sa production propre, BKW exploite dans six installations les rejets de chaleur d'usines d'incinération des ordures ménagères, ce qui lui permis de fournir 33 GWh d'énergie thermique à sa clientèle.



Perspectives

En 2024, BKW approfondira l'analyse des opportunités et des risques liés au climat, elle l'adaptera en fonction des recommandations de la TCFD et elle l'harmonisera avec la gestion des risques du groupe. Pour déterminer la résilience de la stratégie d'entreprise par rapport aux risques climatiques, BKW mènera également une analyse de scénarios.

Dans le contexte du «zéro net», elle doit définir des objectifs pour l'ensemble du groupe BKW. Cela signifie que toutes les activités économiques, même au-delà des activités dans le domaine de l'énergie, doivent être intégrées dans l'analyse, y compris l'ensemble de la chaîne de création de valeur de l'entreprise, et que toutes les dimensions des objectifs doivent être abordées concrètement, y compris les aspects à court et long terme. BKW élaborera un plan de transition (Climate Transition Plan) à cet effet. Cette feuille de route stratégique, qui définira les domaines d'action et les mesures à prendre pour atteindre les objectifs climatiques, sera publiée dans le cadre du rapport 2024 de la TCFD.

Au premier semestre 2024, BKW prévoit de mettre en place un outil logiciel permettant d'établir un bilan systématique des gaz à effet de serre et de gérer à l'avenir ces gaz à effet de serre. Dans ce contexte, elle se concentre aussi sur l'amélioration continue des processus d'élaboration des bilans énergétiques et des gaz à effet de serre, et sur l'optimisation plus poussée des bases de données.

Les ambitions de BKW dans le champ d'activité Climate Neutrality sont les suivantes:

- Nous réduisons à «zéro net» les émissions de nos activités dans le domaine de l'énergie d'ici 2040.
- Nous augmentons la puissance installée des énergies renouvelables à 1 000 mégawatts (MW) d'ici 2026.
- Nous électrifiions notre flotte de voitures particulières et de véhicules utilitaires légers d'ici 2030.

Avec ses activités, BKW contribue également aux ODD suivants:





Corporate Governance

«Nous prôtons un comportement commercial responsable et une gestion d'entreprise transparente.»

Le code de conduite du groupe BKW reflète la culture de notre entreprise, ainsi que les valeurs et les principes que nous nous engageons à respecter.



BKW estime qu'il lui incombe d'adopter un comportement commercial équitable envers ses collaborateurs, ses clients, ses partenaires commerciaux et la société. C'est pourquoi le groupe s'évertue à appliquer une gestion d'entreprise intègre et responsable (Corporate Governance), des pratiques commerciales éthiques et une culture d'entreprise incarnée au quotidien. Tous ces principes sont basés sur le code de conduite appliqué à l'échelle du groupe, la politique de conformité et les réglementations qui en découlent.

BKW est consciente que le non-respect des lois, des directives internes et des engagements pris a des répercussions négatives sur ses parties prenantes et sur l'entreprise elle-même. Non seulement les violations de la conformité nuisent à l'image de BKW, mais elles entraînent également de lourdes amendes, voire des peines de prison. Cela peut avoir des effets négatifs durables sur l'activité commerciale du groupe. L'objectif consiste donc à éviter ces répercussions négatives, et à minimiser les risques autant que possible.

Le code de conduite se situe à la pointe de la pyramide des règlements de BKW (cf. graphique ci-après). Il garantit une compréhension uniforme de la conformité au sein du groupe. Pour BKW, la conformité consiste à respecter toutes les lois et les normes pertinentes pour BKW et à suivre les prescriptions internes au groupe (code de conduite, politiques du groupe, instructions du groupe et règlements). Tous les collaborateurs et tous les organes de BKW sont tenus de se soumettre à cette conformité.

Chaque année, BKW communique en toute transparence sur ses activités liées à la durabilité, également en tant que participante au Pacte mondial des Nations Unies, et elle a ancré dans le groupe les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des

entreprises multinationales pour une conduite responsable des entreprises²⁹.



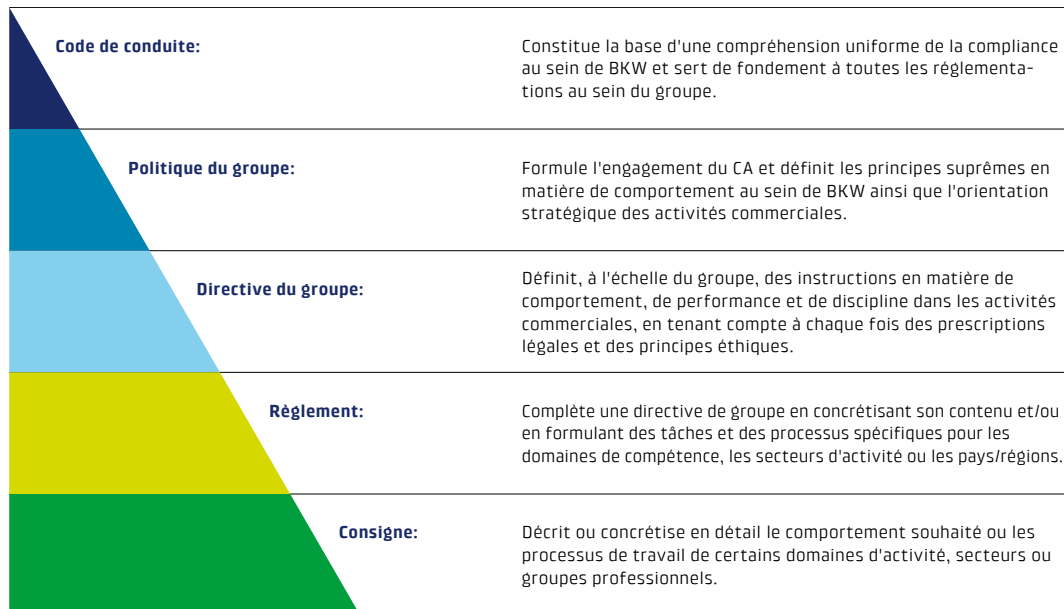
Organisation et gestion

Les prescriptions internes et externes au groupe sont respectées en suivant le Modèle des trois lignes³⁰. En première ligne, les collaborateurs et les cadres supérieurs des domaines d'activité doivent respecter les prescriptions de conformité. Le département Group Compliance, associé au secteur Risk Management et à d'autres fonctions de surveillance et de contrôle, constitue la deuxième ligne. En tant qu'organe indépendant, la fonction de révision interne représente la troisième ligne.

Pour plus d'informations, voir:

bkw.ch/codedeconduite

Pyramide des règlements du groupe BKW



²⁹ Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales pour une conduite responsable des entreprises contiennent des recommandations sur des domaines importants de la responsabilité d'entreprise, notamment les droits humains, les droits des travailleurs, l'environnement, la corruption, les intérêts des consommateurs, la divulgation d'informations, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité.

³⁰ Le «Modèle des trois lignes» a été élaboré par une organisation internationale de réviseurs, l'Institute of Internal Auditors (IIA). Il décrit des structures et des processus permettant d'assurer une gouvernance robuste et une gestion forte des risques.

BKW suit de près les infractions possibles à la conformité qui lui sont signalées et protège les informateurs.



La conformité a été réorganisée au cours de l'exercice 2023 afin d'ancrer davantage la gouvernance au sein du groupe BKW et de donner plus de poids à cette thématique. Depuis le 1^{er} octobre 2023, toutes les tâches, compétences et responsabilités du secteur et de ses fonctions sont définies dans la nouvelle instruction du groupe Compliance. Le secteur Group Compliance est responsable du programme de conformité de BKW et s'articule autour des trois domaines Core Compliance, Data Compliance et ESG Compliance. Il exploite le BKW Compliance Management System (CMS, cf. également page 88) et contrôle la mise en œuvre des exigences issues du programme de conformité. De plus, le secteur Group Compliance soutient la direction du groupe et le conseil d'administration dans la mise en œuvre de la stratégie de conformité de BKW. La direction du groupe

examine chaque mois la progression de la mise en œuvre, et le conseil d'administration reçoit chaque année un Integrity Report pour l'informer des aspects essentiels de la conformité.

La direction du secteur Group Compliance est désormais directement subordonnée au CEO, au comité de contrôle financier et de gestion des risques (CCFGR) et, dans les cas particulièrement graves, directement au conseil d'administration. Le Head of Group Compliance assume également la fonction de Corporate Compliance Officer (CCO). Ce secteur a bénéficié d'une augmentation des ressources humaines en 2023. Cette décision traduit l'importance de la conformité et tient compte du rôle exacerbé du conseil d'administration en tant qu'organe ultime de surveillance et de contrôle: le conseil d'administration

assume la responsabilité ultime de l'organisation de la conformité et du CMS. Il a délégué ses obligations liées au contrôle de la qualité et à la budgétisation du secteur Group Compliance à la direction du groupe et au CEO. Dans le domaine d'activité Prestations, des Compliance Managers seront nommés de manière décentralisée au cours de l'exercice 2024, tout comme des Compliance Partners dans les grandes sociétés. Ils assureront la mise en œuvre de la conformité au niveau opérationnel.

Le BKW Compliance Management System (CMS)

BKW dispose d'un outil efficace pour garantir le respect et la promotion de pratiques commerciales conformes à la loi et responsables: le BKW Compliance Management System. Afin de garantir la conformité, il regroupe toutes les prescriptions et mesures internes et externes au groupe, ainsi que les structures et les processus. Le CMS est composé du programme de conformité (cf. ci-dessus), de l'Integrity Line de BKW et du programme Compliance Awareness (formations). Le secteur Group Compliance vérifie régulièrement l'efficacité du CMS.

Il assume la fonction de coordination des questions de conformité à l'échelle du groupe. Lors d'une analyse ponctuelle et thématique menée en 2022, les risques pertinents suivants ont été identifiés: fraude, loi sur les cartels, corruption, conflits d'intérêts, violations des droits humains et protection des données. L'analyse effectuée sera reconduite de manière systématique à partir de 2024 et étendue à des risques supplémentaires liés à la conformité.



Mesures prises et paramètres

Integrity Line de BKW

L'entreprise promeut une culture de libre parole. En se basant sur son code de conduite, BKW a inscrit un engagement d'intégrité dans sa politique de conformité et adopté des mécanismes clairs pour l'introduction de plaintes. Avec son Integrity Line, l'entreprise dispose d'un système de signalement anonyme et accessible à toutes les parties prenantes, internes et externes,

partout dans le monde. BKW protège explicitement tous les auteurs de signalements contre les sanctions, pour que ces personnes n'aient pas à craindre de désavantages. Chaque signalement est soigneusement examiné. Les compétences et les processus en plusieurs étapes prévus pour enquêter sur les incidents internes signalés sont réglementés dans la directive du groupe «Enquêtes internes». Le département Group Compliance peut aussi mandater une enquête externe. Les possibilités de sanctions internes vont de mesures disciplinaires ou de droit du travail au licenciement, et s'étendent à des mesures de droit civil et pénal en cas d'infractions externes.

Aucune condamnation ni amende pour infraction à des dispositions anticorruption n'a été prononcée pendant l'exercice sous revue. BKW n'a pas non plus fourni de prestations en espèces ou en nature à des organisations politiques en 2023. Certaines sociétés du groupe soutiennent des institutions ou organisations sportives ou à but social. BKW est en outre membre de plus de 250 associations professionnelles, économiques et culturelles en Suisse.

Programme de sensibilisation à la conformité

Il incombe au service Group Compliance de former régulièrement les membres du personnel de BKW, en fonction de leur niveau, dans tous les domaines relatifs à la conformité. L'objectif est de renforcer la conscience des risques de non-conformité et la connaissance des infractions en la matière, de prévenir les comportements fautifs et de promouvoir une culture de la conformité au sein de BKW. Depuis 2023, tout le personnel a l'obligation de suivre tous les deux ans une formation sur les contenus du code de conduite. En 2023, 6 498 membres du personnel (54%) ont participé à la formation en ligne correspondante.

En plus de la formation concernant le code de conduite, BKW a pris en 2023 les mesures spécifiques suivantes de formation continue liée à la conformité:

Pour plus d'informations, voir:

bkw.ch/integrityline

Mesures de formation continue prises en 2023 en rapport avec la compliance

Formation / Thème	Groupe cible
BKW Inside: Gouvernance (formation pour cadres)	Cadres (nouveaux)
Droit des cartels	Directeurs de sociétés du groupe, personnel des ventes, responsables de service, responsables de projet
Formation sur les perquisitions	Personnel de réception
Gestion des contrats	Responsables de projet
Séparation informatique (séparation comptable)	Personnel des secteurs Energy Markets et Power Grid en contact avec la clientèle
Droit des soumissions	Responsables de projet, personnel du Procurement
Droit du contrat d'entreprise	Responsables de projet
Formation des mandataires	Directeurs, membres du personnel chargés de mandats internes et externes dans d'autres sociétés ou organisations

Perspectives

Dans le sillage de l'évaluation des risques effectuée en 2022, la gouvernance est promue au niveau du groupe entier, et d'autres thèmes de conformité sont introduits en 2024 au moyen du

programme Compliance 2024. Les thèmes traités sont notamment liés à la culture de la compliance, au code de conduite, à la corruption et aux pots-de-vins, au contrôle des partenaires commerciaux et aux obligations de diligence, ainsi qu'à la protection des données.

Les ambitions de BKW dans le champ d'activité Corporate Governance sont les suivantes:

- Nous renforçons le sens des responsabilités de compliance dans toute l'entreprise.
- Nous faisons constamment évoluer notre gouvernance et nos processus.
- Nous communiquons toutes les informations ESG pertinentes en toute transparence.

Par ses activités, BKW apporte aussi une contribution aux ODD suivants:





Employees

«Nous encourageons un environnement de travail sûr pour que notre personnel soit satisfait, motivé et en bonne santé.»



La sécurité au travail est une priorité absolue. Deux électriciens de réseau de BKW Power Grid en action.

BKW emploie environ 12 000 personnes dans plus de 140 sociétés. Le groupe s'engage pour le bien-être et la diversité de ses collaborateurs et offre un large éventail de professions ouvrant des perspectives multiples. La sécurité au travail et la protection de la santé ont la priorité dans toutes les activités de BKW. L'entreprise garde à l'œil les répercussions négatives potentielles des activités professionnelles sur la santé physique et mentale de son personnel et s'efforce activement de les éviter ou les atténuer.

Créer des places de travail qualifiées et encourager le développement personnel des collaborateurs et des cadres, cela fait partie de la promesse du groupe en tant qu'employeur. Grâce à sa longue expérience, à son expertise technologique et à son action concertée, il peut ainsi relever de multiples défis économiques, écologiques et sociaux. BKW apporte ainsi une contribution positive à la collectivité.

Des environnements de travail sûrs et des collaborateurs en bonne santé

BKW prend très au sérieux son obligation d'employeur de tout faire pour la sécurité et la protection de la santé de son personnel. L'objectif est d'éviter les accidents et maladies professionnels et de réduire autant que possible les absences qui y sont liées. BKW y réussit grâce à une interaction étroite entre, d'une part, sécurité au travail et protection de la santé (ST&PS) et, d'autre part, gestion de la santé en entreprise (GSE) (cf. schéma des interactions entre ST&PS et GSE).

La thématique ST&PS revient chaque mois à l'ordre du jour de la direction du groupe et figure dans le code de conduite de BKW. Des environnements de travail sûrs augmentent la motivation et la santé du personnel, ses performances et la productivité – et font baisser les coûts. De surcroît, étant donné le manque croissant de personnel qualifié, le bien-être et les efforts de prévention sur le lieu de travail prennent toujours plus d'importance. Enfin, en s'engageant pour un environnement de travail sûr et des conditions de travail favorables au bien-être physique et mental, BKW veut prévenir d'éventuelles atteintes à sa réputation.

Interactions entre ST&PS et GSE



Organisation et gestion

Les responsabilités dans le contexte de la sécurité des environnements de travail et de la santé du personnel sont subdivisées en deux domaines: ST&PS et GSE. Ces domaines opèrent des échanges étroits pour exploiter au mieux les synergies.

Sécurité au travail et protection de la santé (ST&PS)

Sur mandat de la direction du groupe, l'ingénieure de sécurité de BKW répond des questions de

sécurité au travail et de protection de la santé au niveau du groupe. Elle dirige la fonction Sécurité au travail du groupe ainsi que le service spécialisé ST&PS, mène des campagnes de prévention et des programmes de sensibilisation sur le thème, procède à des audits et communique avec les autorités. Depuis le 1^{er} novembre 2023, elle est directement subordonnée au CEO. Le personnel de cette fonction du groupe a aussi été renforcé. Ces changements soulignent l'importance que BKW attache à ce thème.

Dans le service spécialisé ST&PS, outre la GSE et la fonction de sécurité au travail du groupe, les trois domaines d'activité de BKW sont représentés par des spécialistes, qui veillent à ce que les mesures décidées par les délégués à la sécurité et par les autorités soient mises en œuvre. BKW satisfait ainsi aux prescriptions réglementaires en la matière en vigueur au niveau national et international. En Suisse, il s'agit notamment des dispositions du code des obligations, de la loi sur le travail (LTr), de loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA), de l'ordonnance sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles (OPA) et de l'ordonnance sur les travaux de construction (OTConst).

Dans sa volonté de se conformer à la loi, BKW a établi depuis longtemps des systèmes de sécurité et de gestion tant à l'échelle du groupe qu'au niveau des sociétés: la Charte de la Suva s'applique à tout le groupe. En signant cette auto-déclaration, la direction du groupe se réclame d'une mise en œuvre systématique et efficace de règles de sécurité spécifiques à la branche et à l'entreprise elle-même. En été 2023, des normes minimales ont en outre été décidées pour toutes les sociétés du groupe. Elles comprennent des prescriptions sur le système de sécurité, sur les mécanismes d'alerte en cas d'événement dans l'entreprise et sur le reporting. De plus, le système en 10 points de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail³¹ est déployé sur tous les sites du groupe en Suisse. En Allemagne, les prescriptions de la Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV, Assurance-accidents légale allemande) sont respectées; en Autriche, ce sont les prescriptions

Pour plus d'informations, voir:

bkw.ch/santeetsecurite

31 CFST 6508: appel à des médecins du travail et à d'autres spécialistes de la sécurité au travail.

légales sur la protection au travail de l'Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA, Institut général de l'assurance-accidents).

En 2023, 13 sociétés de BKW disposaient d'une certification ISO 9001 (Gestion de la qualité), et 11 étaient certifiées ISO 14001 (Management environnemental) et ISO 45001 (Management de la santé et de la sécurité au travail). Des certifications ISO sont prévues pour d'autres sociétés du groupe en 2024. Des méthodes d'évaluation telles que la Safety Culture Ladder et les solutions de branche suissetec et Batisec entrent également en application. En 2023, sept sociétés du groupe ont documenté leur conformité légale en matière de sécurité au travail via la base de données juridiques Lexplus. Tous les collaborateurs sont donc couverts par un système de management pour la sécurité au travail et la protection de la santé.

Pour un management efficace dans le domaine de la sécurité au travail, il est fondamental de contrôler régulièrement les dangers effectifs et potentiels. Cette analyse, pilotée au niveau des domaines d'activité, se fait dans le cadre des systèmes de management susmentionnés ainsi que d'audits. Via l'interface de la représentation du personnel, les intérêts des employés sont pris en considération dans l'analyse et influent sur les mesures décidées. Lorsque des collègues exercent leurs droits de participation, BKW garantit en tout temps la protection de leur intégrité personnelle. Parmi les risques les plus importants qui ont été identifiés, citons les opérations en hauteur, au contact de l'eau et en rapport avec l'électricité, ainsi que les atteintes à la santé dues à des postures figées au bureau ou sur le chantier. D'autres risques résultent de matières dangereuses auxquelles le personnel peut être exposé.

Gestion de la santé en entreprise (GSE)

La gestion de la santé en entreprise (GSE), élément d'action stratégique, fait partie de la gestion du personnel du groupe et collabore étroitement, via le service spécialisé ST&PS, avec l'ingénieure de la sécurité de BKW et les spécialistes des domaines d'activité. Le personnel de la GSE aussi a été renforcé en 2023. L'objectif de la GSE de BKW est de consolider durablement les compétences de santé des employés et des cadres par une offre diversifiée. La prévention et la collaboration sont au pre-

mier plan pour créer des univers de travail favorables à la santé et promouvoir des comportements responsables en matière de santé et de bien-être. Outre la promotion de la santé en entreprise, la GSE s'engage pour une détection précoce et active permettant d'apporter rapidement du soutien aux collaborateurs en situation difficile. Depuis plusieurs années, la GSE investit aussi dans la gestion des absences et des cas, des emplois de réinsertion et des places de travail protégées. BKW assume ainsi ses responsabilités pour les collaborateurs en incapacité de travail momentanée ou durable ou qui ne peuvent plus exercer leur activité d'origine.



Mesures prises et paramètres

Sécurité au travail et protection de la santé (ST&PS)

Pendant l'exercice sous revue, BKW a engagé de nombreuses mesures dans le domaine ST&PS. Son projet central est de créer un instrument de reporting axé sur les exigences de la branche et les normes de reporting extra-financier de l'UE (ESRS), qui sera implémenté fin 2024 dans toutes les sociétés du groupe. Une solution logicielle de saisie, d'analyse et de signalement des absences aux assurances sociales est utilisée à cette fin en Suisse. Pour toutes les sociétés hors de Suisse, un outil informatique a été développé et mis en service le 1^{er} janvier 2024. Avec ce projet global, BKW pose de nouvelles bases pour la saisie de données du groupe. Afin de ne pas préjuger du résultat du projet et d'éviter des incohérences dans les comptes rendus, nous ne rapportons pas encore de chiffres-clés ST&PS pour l'exercice 2023. On constate toutefois de manière générale que les accidents liés au travail enregistrés en 2023 concernaient en majorité des lésions aux yeux et aux mains. Le service spécialisé ST&PS a donc planifié pour 2024 une campagne de sensibilisation axée sur les blessures aux mains. Les règles vitales (charte de sécurité) seront intégrées dans cette campagne. En 2023, BKW n'a pas eu à rapporter de décès dus à des accidents du travail.

Cette même année, de nombreuses formations ont véhiculé des informations approfondies sur la sécurité au travail. Entre autres, un événement de management a réuni plus de 200 cadres du groupe BKW, qui ont été sensibilisés aux mesures prises

dans le domaine ST&PS. L'obligation de porter les équipements de protection individuelle (EPI) a été soulignée à cette occasion. BKW dispose d'un programme de sensibilisation bien établi, qu'elle a également mis en œuvre systématiquement en 2023: sur l'ensemble des domaines d'activité, plus de 85% des employés ont suivi une formation sur la sécurité au travail, et dans certains domaines à risques, ce niveau atteint presque 100%.

Gestion de la santé en entreprise (GSE)

L'une des tâches principales de la GSE est de renforcer les connaissances sur la santé physique et psychique. En 2023, des cours de premiers secours sur la santé psychique ont été organisés en collaboration avec Pro Mente Sana. En cas de préoccupation de santé mentale, une grande partie des collaborateurs ont en outre accès au

service de conseil interne de BKW care4you ou au service externe de conseil aux employés de l'entreprise.

Cela fait des années que BKW développe son case management interne, qui cible la réinsertion professionnelle des employés après de longues absences dues à des maladies ou à des accidents. Les outils de management permettent d'analyser les schémas et les tendances dans les absences et d'évaluer les mesures prises. Sur cette base, la réintégration dans la vie professionnelle a plus de chances de réussir, ce qui profite à tous les intéressés. Dans ce contexte, le nombre d'emplois de réinsertion a augmenté et s'est porté à neuf en 2023. BKW a de nouveau été certifiée par la Suva en 2023 pour son engagement dans la réinsertion professionnelle.

La gestion de la santé en entreprise (GSE) développe les connaissances sur la santé mentale et psychique. Un bon équilibre entre travail et vie privée a des effets positifs sur la famille, les amis et le lieu de travail.



BKW entretient plusieurs partenariats concernant la GSE: avec Movis, service de conseil aux employés et apprentis, avec la fondation Carelink, spécialisée dans les soins d'urgence psychologiques en entreprise, et avec l'organisation à but non lucratif Profawo, qui s'engage pour la compatibilité entre vie professionnelle et vie privée. Sur les quelque 8500 collaborateurs travaillant en Suisse et ayant accès à ces offres, 226 ont recouru à des prestations de ces différents partenaires. BKW a pour ambition d'augmenter encore cette proportion à l'avenir. De plus, à moyen terme, tout le personnel du groupe BKW devra avoir accès à un service externe de conseil aux employés.



Perspectives

En 2024, l'implémentation des nouveaux outils de reporting dans le domaine de la sécurité au

travail et de la gestion des absences sera une priorité. De plus, un «cadastre des EPI» sera établi pour toutes les activités du groupe BKW. Sur cette base, des instructions sur l'utilisation précise des différents équipements de protection devront être élaborées et publiées à l'interne. Un nouveau programme de formation pour cadres a en outre été développé pour 2024: ces séminaires visent, entre autres, à susciter la réflexion sur ses propres comportements et ceux d'autrui, à augmenter la motivation (passer de «devoir» à «vouloir» garantir la sécurité au travail), à étudier des bases légales et à chercher comment promouvoir une culture de la sécurité dans l'entreprise. Dans la GSE, la numérisation est à l'ordre du jour: ainsi, un nouvel outil de Case Management pour les cadres et les ressources humaines (RH) doit être implémenté dans le domaine de la réinsertion.

Développement des membres du personnel, diversité et inclusion

Le développement des membres du personnel, ainsi que la diversité et l'inclusion, sont des champs d'action importants pour BKW. C'est pourquoi de nouvelles initiatives ont été lancées au cours de l'exercice 2023 pour renforcer l'attrait de BKW comme employeur. Par ces activités, l'entreprise veut réagir à la pénurie de personnel spécialisé, qui se fait particulièrement sentir dans les professions MINT³². Ce sont pourtant des professions indispensables et qui doivent être représentées par suffisamment de personnel qualifié pour assurer l'approvisionnement en électricité et les infrastructures d'un monde où il fera bon vivre. Avec son large éventail de prestations, BKW offre des emplois qui ont un sens et des perspectives attrayantes. Dans le domaine des ressources humaines (RH), le groupe crée les conditions nécessaires à des carrières diverses, à des domaines d'intervention passionnants et un large éventail de possibilités

de perfectionnement, ainsi que de nombreuses filières de formation pour les apprentis.

Avec des collaborateurs provenant de 96 pays au total, la promotion de la diversité et une culture d'entreprise valorisante sont des évidences pour la direction du groupe. Dans l'organisation du travail, BKW tient compte autant que possible du besoin croissant de concilier le travail avec des situations personnelles diverses. En même temps, le groupe encourage les membres de son personnel à contribuer par leurs idées, leurs compétences et leur engagement à la réussite du groupe BKW et à dessiner les contours d'une société moderne.



Organisation et gestion

BKW dispose de quatre organisations du personnel: les RH du groupe pour les domaines d'activité

96

pays sont représentés chez BKW.

32 Professions en Mathématiques, Informatique, sciences Naturelles et Technique.

Réseaux, Énergie et Prestations, ainsi que trois organisations du personnel dans le domaine Prestations (secteurs Building Solutions, Infra Services et Engineering). Les organisations RH se coordonnent tous les mois lors d'un comité RH et élaborent en partenariat la stratégie RH du groupe BKW pour atteindre les buts communs. Le plus haut niveau de responsabilité dans les questions de personnel revient à la directrice des Ressources humaines, qui est membre de la direction élargie du groupe. À ce titre, elle dirige la fonction Group HR et préside le comité RH.

Les tâches du domaine Ressources humaines sont principalement basées sur le droit du travail du pays concerné, les normes sociales et de droit du travail de l'Organisation internationale du travail des Nations Unies (OIT), et la politique en matière de personnel que le conseil d'administration de BKW a adoptée pour tout le groupe. Pour les relations sur le lieu de travail ou en télétravail, le fil rouge est le code de conduite de BKW (cf. chapitre Corporate Governance, page 85), qui exige de tous les membres du personnel un comportement respectueux, intègre et tolérant. Les infractions peuvent être signalées via le système Integrity Line et sont examinées par un organe neutre et indépendant (cf. chapitre Corporate Governance, page 88).

En 2023, la direction du groupe a identifié la pénurie de main-d'œuvre qualifiée comme un risque, dont elle tient compte dans le développement de sa stratégie. Les profils de poste des professions MINT sont particulièrement concernés – à tous les niveaux de formation, depuis les apprentis jusqu'aux spécialistes expérimentés.

Recrutement et développement du personnel

Chez BKW, les cadres et les autres membres du personnel forment ensemble un environnement de travail valorisant et motivant, qui permet d'exploiter les points forts de chacun et d'atteindre des objectifs ambitieux. Cette approche

englobe des valeurs communes, des possibilités individuelles de développement ainsi qu'un cadre réglementaire flexible et favorable à une bonne santé. BKW perçoit les possibilités de développement, la sécurité au travail et la santé, ainsi que la diversité et l'inclusion, comme un tout.

En ce qui concerne le manque de personnel spécialisé, BKW a identifié quatre domaines clés:

- augmentation de l'efficacité par la numérisation, par des processus simples et le sens des affaires;
- adaptation du portefeuille de prestations de BKW pour tenir compte, dans le développement stratégique, du manque de personnel spécialisé;
- élargissement de la participation sur le marché de l'emploi: recours à des personnes de plus de 59 ans, à des novices, à des femmes à temps partiel, ainsi qu'options de délocalisation et disponibilités du marché du travail européen;
- gain d'attractivité de l'employeur par l'encouragement d'un travail ayant du sens et d'une culture de leadership valorisante.

Le groupe BKW voit surtout des leviers puissants dans sa qualité d'employeur attractif et veut se positionner en conséquence vers l'intérieur et l'extérieur. C'est pourquoi BKW investit dans un développement continu de ses collaborateurs, des compétences de ses dirigeants et de sa culture d'entreprise fondée sur des valeurs. Des entretiens de développement réguliers entre les cadres et les collaborateurs sont ancrés dans les processus, conduits de manière décentralisée, et individualisés en fonction de diverses circonstances professionnelles.

Diversité et inclusion

BKW incarne une culture dans laquelle tous les membres du personnel actuels et futurs se sentent les bienvenus et s'épanouissent. Elle encourage la diversité et l'égalité des chances et ne tolère aucune forme de discrimination: c'est inscrit dans

Pour plus d'informations, voir:

bkw.ch/possibilites-developpement

son code de conduite. Le service Diversité et inclusion, composé d'une directrice Diversity ainsi que de représentants des domaines d'activité, élabore la stratégie de diversité et en infère des mesures pour ancrer cette culture d'accueil et la diversité dans le groupe entier. BKW travaille aussi avec trois organisations et une association qui œuvrent pour l'égalité, l'égalité des chances et davantage de diversité:

- Réseau Focus50plus
- Organisation économique Advance
- Organisation Business and Professional Women (BPW) Switzerland
- Association Swiss Diversity



Mesures prises et paramètres

Les domaines d'activité et les unités organisationnelles de BKW ont des cadres réglementaires et des besoins hétérogènes en ce qui concerne leur personnel. C'est pourquoi BKW a introduit en 2023 un train de mesures pour promouvoir les principaux aspects de l'inclusion, de l'égalité des droits et de la parité des salaires.

Programmes de formation initiale et continue

Fin 2023, 726 personnes étaient en apprentissage chez BKW en Suisse pour apprendre 30 professions. En raison de la pénurie de personnel spécialisé, les métiers de la transition énergétique, tels qu'électricien de réseau, installatrice-électrienne, installateur solaire, informaticienne du bâtiment, planificateur-électricien ou géomaticienne, ont une importance stratégique. Les pressions de BKW pour la réalisation de la formation d'installateur solaire CFC ont porté leurs fruits. Les installateurs solaires du futur seront qualifiés pour conseiller, élaborer des projets, installer, mettre en service et assurer la maintenance dans les domaines du photovoltaïque, du solaire thermique et des pompes à chaleur. Conjointement avec des associations professionnelles, BKW s'engage également pour aménager des pas-

serelles de reconversion professionnelle. Ainsi, il devrait par exemple devenir plus facile, grâce à des temps de formation réduits, de passer de la profession d'installateur-électricien à celle d'installateur solaire.

En 2023, BKW a nettement développé son programme de stages. Alors que, l'année précédente, six stagiaires étaient en formation dans les domaines de l'économie énergétique, de l'ingénierie électrique, de la planification, ainsi que de la communication et du marketing RH, onze ont accédé à un poste en 2023, dans dix domaines différents. Le programme de stages s'est révélé pour BKW un instrument attractif pour l'accès des diplômés des hautes écoles à une profession.

Diversité et inclusion

Chez BKW, la diversité se manifeste dans de multiples compétences, origines sociales ou ethniques et tranches d'âge; dans les perspectives de genre, l'orientation sexuelle et les religions; dans les différences d'aptitudes physiques et mentales et dans les différences d'opinions. Les équipes qui réunissent et exploitent cette diversité de caractéristiques parviennent souvent à de meilleures solutions et enrichissent la vie quotidienne au travail. BKW encourage la diversité et l'a clairement fait savoir par une auto-déclaration dans son code de conduite. Plusieurs membres de la direction du groupe se sont personnellement engagés en 2023 comme ambassadeurs d'une culture d'accueil, appelant tous les cadres à assumer leur responsabilité dans l'égalité de chances.

Les trois communautés de diversité de BKW ont également contribué à une diversité vivante dans l'entreprise en 2023. Ces communautés ont été lancées conjointement avec des membres du personnel et des cadres dirigeants:

- Communauté Pride pour les collègues s'identifiant comme LGBTQ+, les personnes intéressées par le sujet ou celles qui veulent s'engager en faveur de ces causes³³;

726

personnes étaient en apprentissage chez BKW fin 2023.

³³ LGBTQ+ signifie lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transsexuels/transgenres, Queers et autres identités de genre qui ne s'identifient pas à la norme.

- Communauté Égalité pour les collègues qui s'intéressent à une égalité des chances concrète indépendamment du sexe et veulent se mobiliser pour ce principe;
- Communauté «Génération 50 plus» pour les collègues qui sont dans le dernier tiers de leur vie professionnelle ainsi que pour celles et ceux qui s'intéressent à un dialogue transgénérationnel.

Plusieurs événements de ces communautés grandissantes – rencontres informelles, conférences avec orateurs internes et externes, ou, au besoin, dialogues bilatéraux – permettent un réseautage, la transmission de connaissances et l'échange d'expérience.

BKW marque son engagement pour l'égalité des chances en signant la charte «Diversity» d'Advance, dans le but de promouvoir l'arrivée de femmes à des postes dirigeants et d'instaurer un environnement de travail offrant des chances égales.

L'exigence de l'égalité des sexes est étroitement liée à la parité des salaires. Pour la promouvoir et la réaliser dans l'entreprise, BKW mise sur une structure de salaires transparente et des analyses régulières de la rémunération de son personnel. Les règles pour le personnel de BKW s'alignent sur les prescriptions nationales du pays concerné. En Allemagne, les membres du personnel peuvent saisir le comité d'entreprise s'ils se sentent discriminés en matière d'égalité de salaires. En Suisse, en vertu de la Constitution fédérale et de la loi sur

l'égalité (LEg), tous les employeurs ont l'obligation de payer leurs employés et employées selon le principe: à travail égal, salaire égal. De plus, selon la LEg, les entreprises qui comptent 100 employés au moins doivent procéder à une analyse de l'égalité des salaires et la faire vérifier par un organe indépendant. Sur cette base, BKW peut affirmer qu'en 2023 également, elle a garanti l'égalité des salaires en Suisse.

Harmonisation de la base de données RH

BKW investit dans une base de données uniforme regroupant les données de base sur son personnel et l'organisation. L'objectif est de pouvoir opérer, dans tous les domaines d'activité et dans les plus de 140 sociétés du groupe, avec des données comparables de haute qualité et de pouvoir les présenter à l'échelle du groupe. Le projet d'harmonisation des systèmes informatiques et d'implémentation d'interfaces que cela implique pour une tenue à jour efficace des données s'est poursuivi en 2023 et se terminera probablement en 2024.

Fluctuations

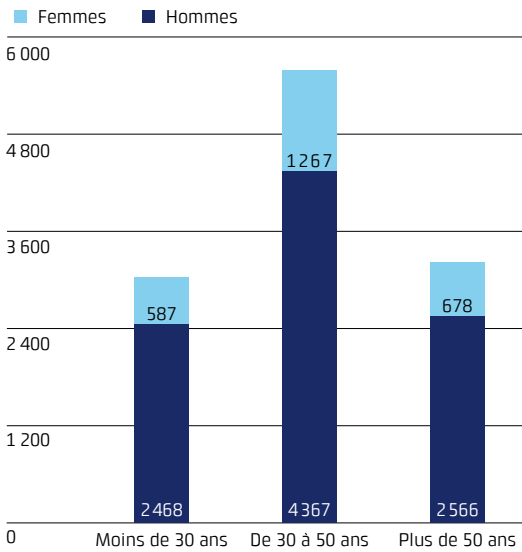
En 2023, BKW a accueilli 1 592 collaborateurs, soit nouvellement engagés, soit repris à la suite de rachats d'entreprises. Le taux de fluctuation brut s'est élevé à 14% (1 403 personnes). Il reflète les départs volontaires et non volontaires, les transferts à une autre société du groupe, les départs à la retraite et les cessations de contrats à durée déterminée³⁴. La fluctuation nette (congés donnés par des employés) s'est élevée à 9% (925 personnes)³⁵.

³⁴ Cette base de calcul sera modifiée à l'avenir pour que les transferts ne soient plus comptabilisés dans la fluctuation.

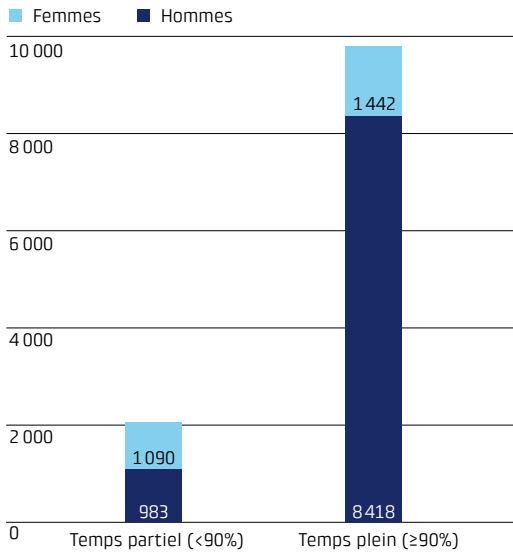
³⁵ Taux de fluctuation calculés sur la base du nombre moyen d'employés au cours de l'année, sans les personnes en formation, les auxiliaires et les contrats spéciaux.

Répartition des 11 933 membres du personnel du groupe BKW (31.12.2023)

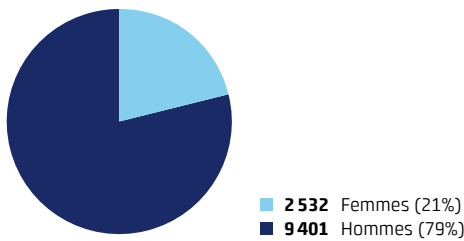
Collaborateurs par âge



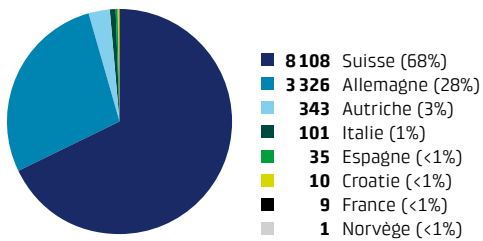
Collaborateurs par taux d'activité



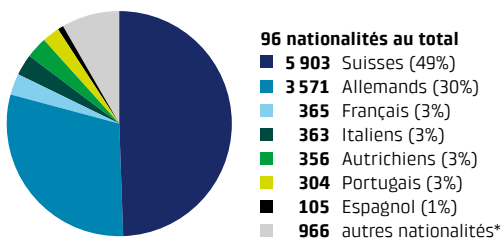
Collaborateurs par genre



Collaborateurs par pays



Collaborateurs par nationalité



* 89 autres nationalités (avec moins de 100 personnes par nationalité, 8% en tout)

Perspectives

En 2024, les mesures visant à atténuer la pénurie de personnel qualifié seront concrétisées. Pour cela, la haute direction se penchera sur les thèmes de la durabilité, du sens du travail et de la culture de leadership valorisante lors d'une rencontre de leadership. Au printemps aura lieu la séance de démarrage d'un nouveau programme spécifique de développement du leadership, destiné aux niveaux de direction supérieurs.

En parallèle, le groupe redéfinit la gestion des talents et établit des académies professionnelles dans certains domaines d'activité. La formation d'installateur/installatrice solaire constituera une grande nouveauté, qui sera proposée pour la première fois dès l'été 2024.

D'autres mesures seront prises dans le domaine de la diversité et de l'inclusion, pour intégrer la culture d'accueil dans le groupe entier et améliorer l'égalité des chances. Des formations pour les cadres et les collaborateurs sont notamment prévues sur la diversité, l'inclusion et les préjugés inconscients.

Le projet d'intégration informatique visant à harmoniser les données de base sur le personnel et l'organisation se terminera probablement en 2024, et le développement de la stratégie informatique des ressources humaines continue. Dans le contexte de la présentation standardisée des métriques du personnel, un travail de fond et de définition d'objectifs s'effectue et une stratégie de reporting est mise en place.

Les ambitions de BKW dans le champ d'activité Employés sont les suivantes:

- Nous renforçons la sécurité au travail et la protection de la santé, ainsi que les compétences en matière de santé.
- Nous améliorons la satisfaction et les possibilités d'évolution du personnel.
- Nous encourageons la diversité du personnel.
- Nous encourageons le changement de culture en matière de responsabilité ESG.

Par ses activités, BKW apporte aussi une contribution aux ODD suivants:





Secure Products

«Nous répondons aux exigences les plus élevées en matière de sécurité, de qualité et de disponibilité de nos produits et services.»



Surveillance du réseau de distribution de BKW depuis le centre d'exploitation de Mühleberg.

Prosperité, croissance économique, développement social et mobilité: rien de tout cela n'est possible sans un approvisionnement sûr en énergie et des infrastructures fiables. BKW exploite des centrales et des réseaux électriques et approvisionne un bon million de personnes dans sa zone de desserte. Elle joue donc un rôle clé dans la société. BKW assume ses responsabilités, notamment au regard de sa mission d'approvisionnement de base en Suisse. Par ses prestations dans les domaines du bâtiment et de l'infrastructure, elle contribue aussi de multiples manières

à la conception d'espaces de vie et rend possible un développement durable. En conséquence, la qualité, la sécurité et une disponibilité constamment élevée de tous les produits et prestations qu'elle propose représentent de grandes priorités. Dans le cadre de ses projets et activités, BKW analyse et prend en compte les effets sur les différentes parties prenantes, et en premier lieu sa clientèle. (Au sujet des répercussions environnementales, cf. aussi chapitres Use of Resources, page 69, et Climate Neutrality, page 74).



Organisation et gestion

Le groupe BKW poursuit une stratégie de maintenance prospective pour ses installations de production et de réseau. Sur la base d'analyses régulières des besoins et des risques, les investissements nécessaires sont consentis au fur et à mesure, et un état technique impeccable des centrales, des réseaux et des fonctions est garanti. En parallèle, BKW investit de manière ciblée dans la formation de son personnel. Le degré de performance évolue ainsi constamment à un niveau élevé pour assurer la fiabilité et la disponibilité des centrales et des réseaux.

La gestion de la qualité et de la sécurité est décentralisée. Les directions des domaines d'activité assument la responsabilité, vis-à-vis de leurs groupes de clientèle, de fournir des prestations sûres, sur la base des exigences administratives, ainsi que des processus définis par BKW. Les informations nécessaires parviennent au conseil d'administration et à la direction du groupe à l'occasion des rapports de gestion et, le cas échéant, lorsqu'il se présente des événements suprarégionaux au potentiel grave.

BKW est soumise à beaucoup de réglementations dans ses activités. Dans les domaines Énergie et Réseaux, ce sont notamment les lois fédérales suisses sur l'électricité, l'énergie et l'aménagement du territoire, l'ordonnance sur le courant fort, la norme suisse SN EN 50110-1:2013 et des directives spécifiques de l'ESTI, qui est l'autorité de surveillance et de contrôle des installations électriques. Ces deux domaines d'activité satisfont en outre à des normes nationales et internationales: par exemple, certains sites disposent de certifications ISO (cf. aussi page 102).

Le domaine Prestations, avec ses trois secteurs Building Solutions, Engineering et Infra Services, respecte les lois et ordonnances qui le concernent, mais aussi diverses normes et directives de branche. À lui seul, le secteur Building Solutions couvre un vaste portefeuille de solu-

tions, qui comprennent l'électrotechnique et le photovoltaïque, les technologies de chauffage, ventilation, climatisation et technique sanitaire – et s'étendent jusqu'à l'automatisation et aux technologies de l'information. Le secteur Infra Services offre tout un éventail de prestations dans les domaines de l'énergie, des télécommunications, des transports et de l'eau, par exemple la construction et l'exploitation de réseaux à basse ou très haute tension, la pose de câbles en fibre optique, ou des systèmes intelligents d'eau potable et d'eau d'extinction. Dans ces deux secteurs, différentes sociétés sont certifiées selon les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Dans le secteur Infra Services, les sociétés et les unités commerciales actives dans les lignes et installations à haute tension sont certifiées au niveau 3 de Safety Culture Ladder³⁶. Dans le secteur Engineering, axé principalement sur des activités d'ingénierie, d'architecture et d'expertise, les sociétés certifiées mettent l'accent sur la norme ISO 9001.

La clientèle et les utilisateurs finaux de BKW ont en tout temps la possibilité de défendre leurs intérêts. Le Customer Relationship Management (CRM) du groupe BKW comprend divers canaux de communication et moyens de dialogue. Le centre de service à la clientèle joue là un rôle important, en déterminant par des sondages les besoins des parties prenantes; et l'Integrity Line de BKW est accessible partout dans le monde. Ce canal de communication confidentielle pour les employés, les clients, les partenaires et les autres personnes ou organismes qui échangent avec BKW permet de déposer des réclamations et de signaler des infractions au droit applicable, à des principes éthiques ou à des directives de BKW – dans l'anonymat si l'auteur le souhaite (cf. aussi chapitre Corporate Governance, page 88). Un dialogue régulier est entretenu entre les clients professionnels et leurs interlocuteurs des ventes.

Exploitation sûre du réseau

Le réseau électrique est l'épine dorsale de la transition énergétique. BKW dispose du plus

³⁶ Cette échelle se compose de cinq degrés, qui classifient le sens des responsabilités pour la sécurité au travail et le comportement au sein d'une entreprise, dans le but d'éviter les incidents.

grand réseau de distribution de Suisse, qui dessert en grande partie des zones rurales. La mise en place d'installations photovoltaïques (PV), qui évolue rapidement et qui est indispensable à la transition énergétique, modifie fortement le réseau de distribution de BKW. Ainsi, fin 2023, plus de 25 000 installations PV ainsi qu'environ 15 000 pompes à chaleur et 5 000 bornes de recharge étaient raccordées au réseau de BKW, et cette tendance de croissance se poursuit.

L'exploitation du réseau de distribution de BKW est dirigée depuis le centre d'exploitation (CE) du domaine d'activité Power Grid. Le réseau de distribution est réglementé: il existe des prescriptions légales claires pour en assurer la planification, la construction et l'exploitation de manière sûre, performante et efficace, ainsi que pour réglementer l'obligation de raccordement. Les compétences sont déterminées dans le règlement sur les responsabilités dans les réseaux de distribution de BKW. Le système de gestion de Power Grid définit, documente et dirige les processus opérationnels de planification, de construction et d'exploitation. Le personnel est dûment formé, suit régulièrement des formations continues et se perfectionne dans l'action. Tous les sites de ce domaine d'activité disposent depuis de nombreuses années de certifications selon les normes ISO 9001, 14001 et 45001.

Le secteur Power Grid promeut une culture de la vigilance et le sens des responsabilités. Des audits externes le démontrent aussi pour les domaines sensibles: en effet, l'unité organisationnelle Construction du réseau d'installations à haute tension, du secteur Power Grid, ainsi que des parties du secteur Infra Services, sont auditées et certifiées selon la méthode Safety Culture Ladder (cf. aussi page 101). Car la sécurité du personnel sur les chantiers ou en service extérieur est un facteur important pour la clientèle également, pour faire usage des produits et prestations sans encombre et sans risques.

L'hydraulique, une source fiable d'électricité

Les clients et les consommateurs doivent pouvoir compter à tout moment sur des prélèvements d'électricité sûrs. Cette sécurité d'approvisionnement exige une disponibilité élevée des installations de production d'électricité. L'énergie hydraulique joue un rôle essentiel pour la sécurité d'approvisionnement en Suisse. Dans l'unité organisationnelle Centrales hydrauliques, dans le secteur Energy Production, un système de gestion autonome réglemente les compétences, les processus d'exploitation et les mesures de maintenance. Avec la certification ISO 9001, tous les sites disposent d'un système de gestion de la qualité, et la plupart sont aussi certifiés ISO 14001 (système de management environnemental). L'atelier de maintenance du secteur Centrales hydrauliques dispose en outre de certifications pour les travaux de soudage (EN 1090 EXC3 et ISO 3834-2).

BKW aspire à une disponibilité élevée de ses centrales à accumulation et au fil de l'eau. Dans les centrales à accumulation, l'accent est mis sur la disponibilité technique, dans le but d'obtenir une disponibilité opérationnelle maximale après déduction des heures d'arrêt des machines³⁷. Les centrales au fil de l'eau, en revanche, disposent en général de davantage de machines, ce qui permet de planifier les travaux de maintenance de manière à réduire considérablement les interruptions de la production. Pour ces centrales, l'indicateur enregistré est donc la disponibilité économique, c'est-à-dire le volume d'énergie qui pourrait être produit si les machines étaient techniquement disponibles à 100%. Selon la stratégie de maintenance de BKW, la prescription interne applicable suppose une disponibilité minimale de 95 à 98%, qui a de nouveau été respectée en 2023. Pour les centrales au fil de l'eau, la disponibilité économique a été de 96%.

Qualité et fiabilité de l'énergie éolienne et solaire

Le développement conséquent de la production d'électricité renouvelable issue de l'énergie

³⁷ Les machines d'une centrale à accumulation peuvent être fonctionnelles pendant 8760 heures par an au maximum, ce qui correspond à 100%. Tout écart par rapport à ce temps est qualifié de temps d'indisponibilité. Cela se produit lors d'une interruption due à une intervention planifiée (révision générale, révision partielle, inspection, maintenance) ou non planifiée (panne, réparation). Le temps de disponibilité maximum diminué du temps d'indisponibilité donne la «disponibilité technique».

éolienne et solaire apporte une contribution importante à la transition énergétique. BKW exploite, elle-même ou par le biais de participations, des parcs éoliens terrestres et des installations PV en Suisse et dans cinq autres pays d'Europe (cf. aussi chapitre Climate Neutrality, page 81). Pour les centrales de BKW et de ses clients professionnels, environ 130 collaborateurs de l'unité organisationnelle Wind & Solar, dans le secteur Energy Production, assurent une qualité et une fiabilité élevées dans le domaine du fonctionnement technique, du commerce et de la maintenance. Pour pouvoir gérer de manière optimale la qualité et la fiabilité de ce portefeuille en croissance rapide, la dotation en personnel et l'organisation du réseau d'ingénierie du domaine Wind & Solar ont été renforcées.



Mesures prises et paramètres

Réseaux

En 2022, la disponibilité au sein du réseau de distribution de BKW s'est élevée à 99,996%. Pendant cette période, le temps moyen d'interruption a été de 12 minutes, alors que le benchmark suisse se situe à 16 minutes de temps d'arrêt (System Average Interruption Duration Index, SAIDI³⁸). Étant donné le mandat légal qui consiste à exploiter le réseau de distribution de manière sûre, performante et efficace, BKW Power Grid poursuit une stratégie globale de maintenance, de remplacements et d'extension. Grâce à la base de données dont elle dispose, BKW est l'un des rares gestionnaires de réseau de distribution d'Europe à pouvoir représenter l'état réel complet de son réseau et procéder en quelques heures à des simulations pour tout le réseau à haute, moyenne et basse tension.

Énergie hydraulique

Au cours de l'année écoulée, BKW a investi dans de nouvelles optimisations de la maintenance, dans la numérisation de la surveillance et dans des systèmes de gestion de l'énergie (Hydro-Log). Les deux nouvelles centrales hydroélectriques d'Augand (BE) et d'Arvigo (GR), ainsi que

la centrale sur réseau d'eau potable de Saas-Grund (VS), ont été mises en service avec succès et intégrées au système de gestion.

Énergie éolienne et solaire

BKW continue à intensifier la numérisation, pour une exploitation optimisée et fluide de ses parcs éoliens et solaires. En 2023, les parcs éoliens situés en Italie, en Allemagne et en Suisse ont pu être rattachés à une surveillance technique centralisée de BKW, qui fonctionne 24 h sur 24. De plus, BKW poursuit l'internalisation des prestations de conduite d'exploitation dans son propre système pour les centrales situées en Suisse ainsi que pour cinq autres marchés européens. L'une des méthodes introduites est la maintenance prédictive: une surveillance et une analyse actives de l'état des éoliennes permettent de déterminer les dates exactes et l'envergure des maintenances. Avec le soutien supplémentaire d'une solution logicielle automatisée pour contrôler la performance des prestations, des temps de disponibilité allant jusqu'à 97% peuvent être réalisés avec fiabilité.



Perspectives

La numérisation du domaine d'activité Réseaux qui est en cours permet une planification plus efficace du réseau. En même temps, le déploiement des smart meters contribue à augmenter la transparence en ce qui concerne le comportement du réseau et des clients³⁹. En 2024, BKW entreprend le déploiement à grande échelle du smart meter auprès de ses clients de l'approvisionnement de base, déploiement qui sera achevé d'ici 2028. La numérisation soutient aussi l'extension du réseau de distribution, ce qui est primordial pour la transition énergétique.

Dans l'énergie hydraulique également, l'accent est mis sur une numérisation croissante: en 2024, les petites centrales au fil de l'eau seront raccordées au système de gestion Hydro-Log. Le thème de la cybersécurité prend en outre de plus en plus d'importance, car il s'agit de protéger les centrales.

38 Calcul basé sur «l'ancienne méthode SAIDI», indépendamment du niveau de tension, pour permettre une comparaison avec le benchmark suisse. Le SAIDI de 2023 ne sera connu qu'après la publication du présent rapport, c'est pourquoi nous présentons les chiffres de 2022.

39 Les smart meters sont des compteurs électriques numériques. Dans le cadre de la Stratégie énergétique 2050 de la Confédération, les smart meters jouent un rôle important pour une efficacité accrue du système énergétique.

Deux projets ont la priorité en 2024 dans le domaine Wind & Solar: d'une part, l'intégration complète des trois nouveaux parcs éoliens en Suède (Tjärnäs, Skallberget/Utterberget et Rosenskog) dans le système de gestion Hydro-log, et d'autre part, le démarrage de ce qui est à ce jour le plus grand projet italien de parc éolien (Cerignola). La sécurité de l'information et la mise en œuvre des technologies les plus fiables dans

chaque cas jouent un rôle clé à cet égard. Quant à l'énergie solaire, les procédures de planification et d'autorisation avancent pour la construction des grands parcs sur terrain libre. Dans l'espace alpin, des constructions sont spécialement adaptées aux conditions climatiques extrêmes afin de maximiser la disponibilité des installations tout en maintenant à un niveau aussi bas que possible l'incidence sur les écosystèmes.

Démantèlement de la centrale nucléaire de Mühleberg

Les travaux de désaffectation de la centrale nucléaire de Mühleberg (CNM) continuent de progresser. En septembre 2023, le but d'étape le plus important a été atteint: les derniers éléments combustibles ont été évacués, de sorte qu'il ne reste maintenant plus aucun combustible nucléaire dans la CNM. La phase 1 de la désaffectation a pu être achevée déjà 16 mois avant l'échéance prévue en 2015. Ce sont au total 418 éléments combustibles usagés qui ont été acheminés au centre de stockage intermédiaire de Würenlingen (canton d'Argovie), en 66 trajets. Sans combustible nucléaire, la CNM ne présente plus de risque nucléaire, car il n'y a plus aucune matière nucléaire fissile ni de déchets capables de développer de la chaleur dans la centrale. La radioactivité sur le site a été réduite de plus de 99% grâce à l'évacuation des derniers éléments combustibles. Cependant, la sécurité reste une grande priorité, et les travaux de démantèlement continueront d'être effectués avec la même prudence. À la fin de la phase 2 (en cours) de la désaffectation (probablement d'ici la fin de l'année 2030), toute radioactivité aura disparu de la centrale et du site.

Pour plus d'informations: [bkw.ch/desaffectation](https://www.bkw.ch/desaffectation)

Les ambitions de BKW dans le champ d'activité Secure Products sont les suivantes:

- Nous exploitons nos centrales électriques et nos réseaux en toute sécurité et fiabilité.
- Nous améliorons la qualité des produits et services, ainsi que la sécurité et la disponibilité.

Par ses activités, BKW apporte aussi une contribution à l'ODD suivant:



Secure Data

«Nous utilisons les données de manière responsable et les protégeons.»

Travail concentré dans une salle de serveurs.



Chez BKW, la protection des technologies, des processus et des organisations jouit d'une priorité élevée. Dans la construction ou l'exploitation des centrales et des réseaux, dans la fourniture des prestations et dans le domaine administratif, nos collaborateurs traitent chaque jour de nombreuses données sensibles. Ces données ont une valeur informative, influencent les processus stratégiques et opérationnels de BKW et sont très importantes au quotidien pour l'entreprise. Les

données sont le carburant de l'avance numérique et de l'innovation. BKW utilise donc les possibilités de la transformation numérique pour augmenter l'efficacité et la qualité de son portefeuille de prestations.

En même temps, BKW reconnaît et analyse les risques potentiels et réels que recèle la numérisation croissante. Il est primordial d'empêcher, de repérer et de contrer les cyberattaques, ainsi que

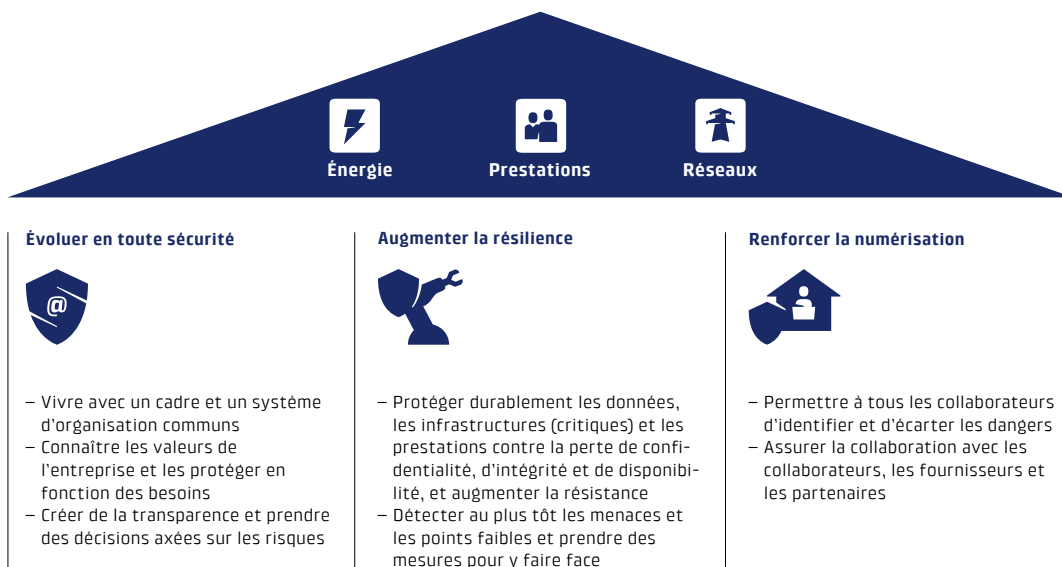
de traiter les données matérielles et personnelles de manière sûre et conforme aux lois. BKW protège ainsi son entreprise ainsi que les droits de son personnel, de sa clientèle et de ses partenaires commerciaux. Pour pouvoir garantir en tout temps la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données, des valeurs et des objets (biens), pour écartier aussi des atteintes à la réputation, BKW a créé une culture de la sécurité – entrepreneurial, partenarial et précurseur. Le personnel est au centre de toutes les réflexions sur la sécurité.

Dans le département Cyber Security, BKW a établi une stratégie à trois piliers, qu'elle met en œuvre à l'aide de son Information Security Management System (ISMS) (cf. figure ci-après). En tenant compte de la stratégie du groupe et de la situation de menace actuelle, cette stratégie fixe des objectifs pour maintenir disponibilité, confidentialité et intégrité dans les domaines de la technologie, des processus et de l'organisation. Dans ce

cadre, il s'agit avant tout de prévenir, de détecter et de repousser les cyberattaques. Pour couvrir les risques résiduels de cybersécurité, BKW dispose d'une assurance de cybersécurité pour un montant d'environ 20 millions de francs suisses.

Quant à la Data Compliance, BKW procède toujours de manière conforme aux prescriptions du droit applicable, tout au long de la chaîne de création de valeur, et adapte constamment sa gestion des données aux nouveaux processus commerciaux et à l'état actuel de la technologie. La protection et la sécurité des données sont assurées par de nouvelles structures de gouvernance optimisées, dorénavant aussi à l'aide du Privacy Information Management System du groupe (PIMS). BKW fournit des garanties suffisantes de la protection de leur sphère privée à toutes les personnes dont elle traite des données et vis-à-vis desquelles elle a des responsabilités.

Les trois piliers de la stratégie de cybersécurité





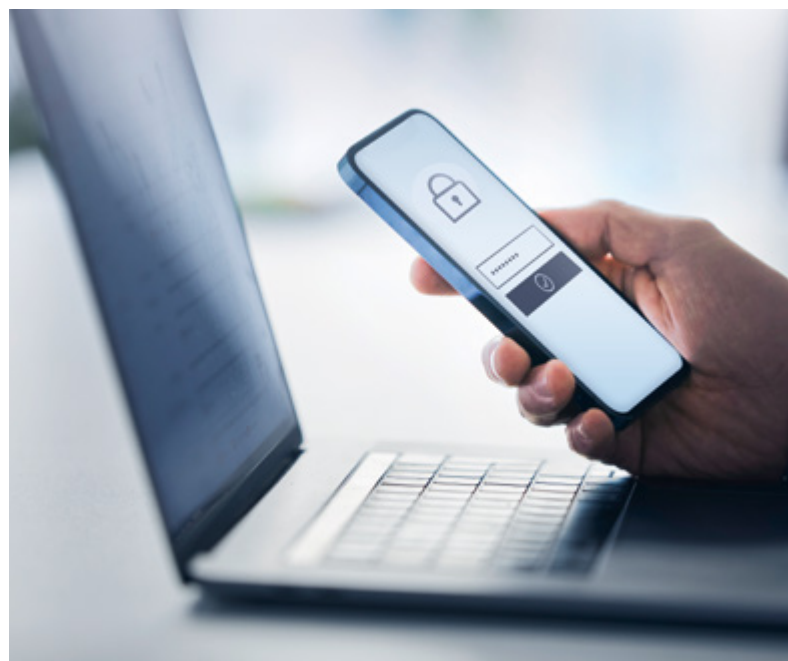
Organisation et gestion

Les départements Cyber Security et Data Compliance sont investis de tâches, de compétences et de responsabilités séparées et posent, à l'échelon du groupe, les rails pour que soient respectées les prescriptions internes et les exigences légales en ce qui concerne la sécurité des données et de l'information, la cybersécurité et la protection de la sphère privée des personnes concernées. Ils disposent chacun d'une direction centrale, avec des interfaces décentralisées et les systèmes de gestion spécifiques ISMS et PIMS.

Cybersécurité

Le conseil d'administration a confié à la direction du groupe la responsabilité des principes de cybersécurité, que le Group Chief Information Security Officer (CISO du groupe) met en œuvre en appliquant la directive sur la cybersécurité. Le CISO du groupe est subordonné au CFO et, souvent, fait directement rapport à la direction du groupe. Il délègue des tâches opérationnelles, des responsabilités et des compétences à des délégués à la sécurité locaux (Local Security Officers) dans les sociétés BKW. Le CISO du groupe définit la stratégie de cybersécurité et assume la responsabilité du personnel et du professionnalisme dans la gestion de la cybersécurité à l'échelon du groupe. Il met en place les processus et les spécifications technologiques et organisationnelles liés à la sécurité des informations, les fonctionnalités de sécurité de l'IT (Information Technology) et de l'OT (Operational Technology), et il vérifie régulièrement que ces exigences sont respectées. Tous les collaborateurs, à tous les échelons, et toutes les sociétés appliquent la directive sur la cybersécurité. Les mesures essentielles que dicte cette directive sont illustrées plus loin.

Chez BKW, la cybersécurité est exercée selon les normes de sécurité internationalement reconnues NIST CSF⁴⁰ et ISO/IEC 27001/27002:2013, IEC 62443, et conformément aux standards de la branche édictés par l'Association des entreprises électriques suisses (AES). Pour analyser et évaluer le niveau de sécurité, le framework NIST CSF est appliqué, accompagné à intervalles réguliers



BKW est particulièrement attentive à la sécurité des données et de l'information.

par des tests de résistance et des audits internes et externes. L'Information Security Management System comprend des processus imbriqués pour déterminer le niveau de sécurité et mettre en œuvre les spécifications nécessaires, ainsi que pour vérifier, optimiser et rapporter les mesures implémentées. BKW collabore en outre étroitement avec des autorités et des organismes dans le contexte de la cybersécurité nationale, et définit en grande partie les exigences et recommandations de sécurité dans la branche suisse de l'énergie. Elle contribue notamment à définir les niveaux légaux de résilience permettant d'atteindre des valeurs de maturité cybersécurité minimale dans le secteur de l'énergie.

Data Compliance

La direction du groupe a chargé le Head of Privacy and Data Governance, dans sa fonction de Group Data Protection Officer (GDPO), de vérifier que les exigences légales et réglementaires sont respec-

40 NIST CSF = National Institute of Standards & Technology, Cyber Security Framework.

La directive Cyber Security résumée en huit mesures essentielles



tées dans le département Data Compliance. Le GDPO et le département Data Compliance (gouvernance des données, protection des données et de la confidentialité) font partie de la Compliance du groupe. En conséquence, le GDPO est subordonné au Head of Group Compliance, qui exerce au sein de BKW la fonction de Corporate Compliance Officer (CCO) (cf. aussi chapitre Corporate Governance, page 87), ainsi qu'à la direction du groupe et au comité de contrôle financier et de gestion des risques. Il fournit régulièrement des informations sur l'état et les activités du PIMS et identifie les risques éventuels ainsi que les infractions à des prescriptions légales ou réglementaires. Le GDPO conseille aussi la direction du groupe et les services responsables au niveau du groupe dans la conception stratégique de la gestion des données et la mise en œuvre opérationnelle de la protection des données, ainsi que sur les questions de gouvernance des données.

Pour les sociétés du groupe sises en Suisse, le GDPO est désigné comme conseiller à la protection des données. Dans les fonctions hiérarchiques, les tâches opérationnelles de conseil et de contrôle sont confiées à des «Local Privacy Officers».



Mesures prises et paramètres

En 2023, des programmes ont été définis dans les secteurs Cyber Security et Data Compliance, et les projets et mesures qu'ils comportent ont été mis en œuvre. Le concept de base pour ces deux domaines est un système de contrôle selon le Modèle des trois lignes (cf. aussi chapitre Corporate Governance, page 86). La cybersécurité et la data compliance font également partie des obligations de diligence des fournisseurs de BKW, qui doivent eux aussi garantir ces aspects en leur sein. En 2023, d'entente avec le CISO et le GDPO, la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement a été ajustée et élargie.

Cybersécurité

En 2023, BKW a enregistré chaque mois en moyenne plus de quatre milliards d'événements de sécurité et quelque 55 000 tentatives d'hameçonnage. Sur l'ensemble des événements de sécurité,

une moyenne mensuelle d'environ 30 incidents effectifs avec intervention a été constatée. Pour l'aider à maîtriser ces incidents, BKW recourt à des prestations externes au titre de SOCaaS (Security Operation Center as a Service).

Le programme de cybersécurité comprend une multitude de projets, dont les suivants, entre autres, ont été réalisés en 2023:

- Communication par des mesures de sensibilisation, formations et communication sur divers canaux, destinées à diverses parties prenantes
- Expansion du programme Bug Bounty⁴¹
- Simulation d'hameçonnage au niveau du groupe
- Security benchmarking au niveau du groupe (sondages et analyses du degré de maturité)
- Souscription d'une assurance de cybersécurité pour 2024, portant sur 20 millions de CHF
- Augmentation des capacités de détection et de réaction par le recours à de nouvelles technologies
- Mise à niveau opérationnelle du système de gestion (ISMS), désormais apte à la certification ISO/EC 27001:2013
- Augmentation de la sécurité des applications et des données par l'utilisation de nouvelles procédures et technologies
- Audits internes et externes complets

Data Compliance

Le programme du domaine thématique Data Compliance comprend également de nombreux projets distincts. En 2023, les projets cruciaux suivants ont été réalisés:

- Évaluer la maturité de la Data Compliance au niveau du groupe
- Mandater des délégués à la protection des données externes pour les sociétés du groupe situées dans l'UE
- Assurer une Data Compliance au niveau du groupe sous une conduite centralisée en Suisse et une conduite décentralisée à l'étranger. Dans ce cadre, le nouveau droit suisse de la protection des données a été mis en application.
- Réaliser une analyse des risques et définir un inventaire de mesures destinées à les atténuer

⁴¹ Dans un programme Bug Bounty, des «hackers éthiques» sont rémunérés pour détecter les points faibles dans les technologies IT et OT de l'entreprise et établir des rapports à ce sujet.

Le GDPO forme les Local Privacy Officers, ainsi que certains services spécialisés et certaines fonctions transversales, sur des thèmes particuliers de Data Compliance opérationnelle dans les fonctions hiérarchiques. En 2024, le GDPO exécute un programme global de sensibilisation et de formation au niveau du groupe. Pendant l'exercice sous revue, 16 incidents potentiels de sécurité des données ont été signalés au GDPO. Aucune violation de la sécurité des données ou de la sphère privée des personnes concernées entraînant une obligation de déclaration n'a été détectée. Il n'y a pas eu non plus de cas décelés de vol ou perte de données.



Perspectives

L'objectif de BKW est de rendre opérationnels ses systèmes de gestion de la cybersécurité et de la confidentialité des informations dans tout le groupe d'ici 2026.

Pour le thème de la cybersécurité, il s'agit prioritairement de continuer à protéger les données et les infrastructures (critiques), ainsi que les prestations qui s'y rattachent, contre les abus et l'aboutissement de cyberattaques. BKW augmente notamment sa force de résistance par des

technologies et des modèles nouveaux et disruptifs tels que l'intelligence artificielle ou l'internet des objets avec le réseau 5G. Il s'agit donc de développer l'organisation de la sécurité en 2024 en ayant particulièrement à l'esprit les trois thèmes suivants:

- D'abord, la sécurité des installations industrielles, du développement de logiciels et de l'utilisation du cloud sera encore renforcée.
- Deuxièmement, les activités de renseignement sur les menaces seront développées et focalisées sur la fuite d'informations et la protection des marques. Cela signifie que l'identification, l'analyse et l'évaluation des menaces émanant de différents acteurs pourront être maîtrisées de manière encore plus complète et systématique.
- Troisièmement, de plus en plus de cyberattaques seront simulées dans l'année à venir, et des scénarios de redémarrage seront mis en œuvre afin d'augmenter encore la résistance.

Autant le programme Data Compliance que le PIMS seront encore développés pour réduire les risques, notamment dans la protection de la sphère privée.

Les ambitions de BKW dans le champ d'activité Secure Data sont les suivantes:

- Nous renforçons la cybersécurité.
- Nous développons et établissons une Data Compliance au niveau du groupe.

Par ses activités, BKW apporte aussi une contribution à l'ODD suivant:



Conclusion

«La transformation durable est fondamentale pour la réussite à long terme de BKW et pour que nous puissions encore réaliser à l'avenir des espaces où il fait bon vivre.»

Robert Itchner
CEO

Informations pour les investisseurs

113 Informations pour les investisseurs

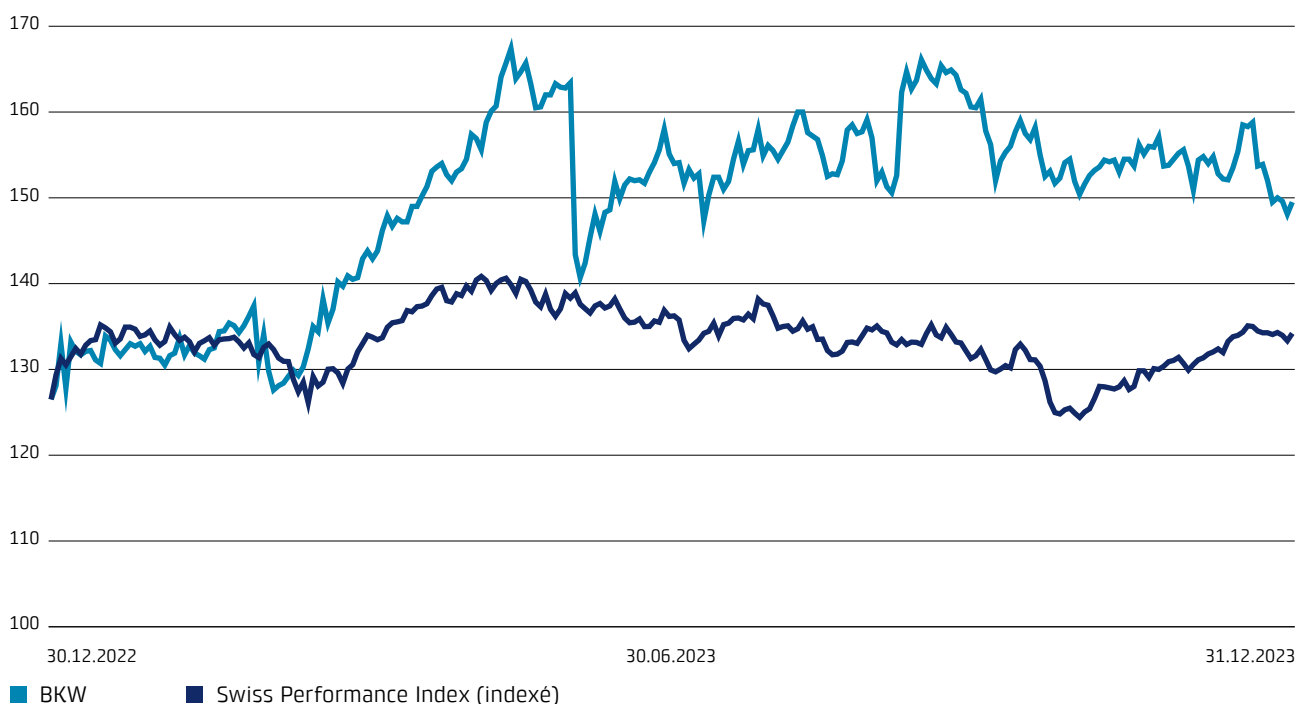
114 Informations importantes sur l'action, les emprunts et le calendrier financier

117 Chiffres-clés concernant la production

Informations importantes sur l'action, les emprunts et le calendrier financier

Évolution du cours de l'action BKW

30.12.2022 – 29.12.2023



La valeur de l'action BKW a augmenté en continu depuis le début de l'année, son cours culminant à un nouveau record de CHF 167,40 à la mi-mai. Après une perte au début juin, le cours de l'action n'a pas tardé à se stabiliser et il a augmenté à la fin du mois. Il s'est stabilisé autour de CHF 150.

L'action a clôturé à CHF 149,50, enregistrant ainsi une performance solide de 21,10% dans un environnement toujours exigeant. Son rendement total cumulé pour la période de cinq ans allant de 2019 au 31 décembre 2023 s'élève à 147%.

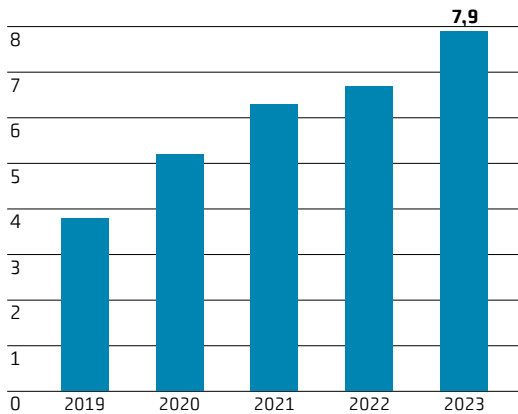
L'action BKW SA est cotée au segment principal de la SIX Swiss Exchange.

Symbole ticker	BKW
Numéro de valeur	13.029.366
Code ISIN	CH0130293662

L'action BKW figure dans les indices suivants: SPI, SPI Mid, SPI Extra, SPI ex SLI, Swiss All Share, UBS 100, et MSCI Switzerland.

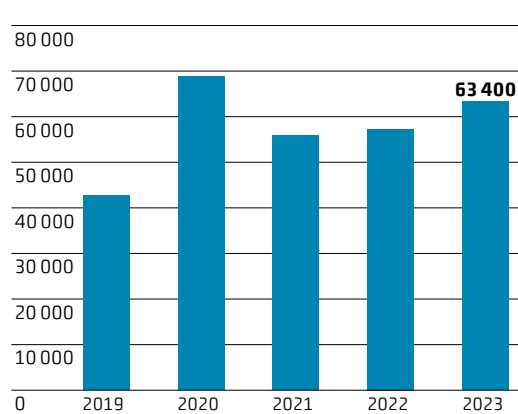
Capitalisation boursière

En milliards de CHF (au 31 décembre)



Volume quotidien moyen des échanges à la SIX

En unités



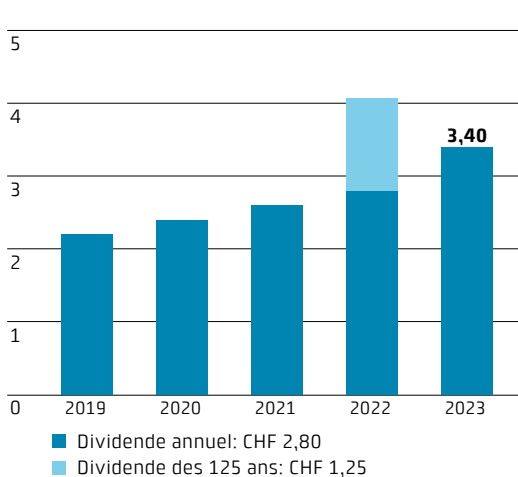
Politique de dividendes et rendement des actions

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

Pour l'exercice 2023, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de verser un dividende de CHF 3,40 par action. Les dividendes seront versés le 26 avril 2024.

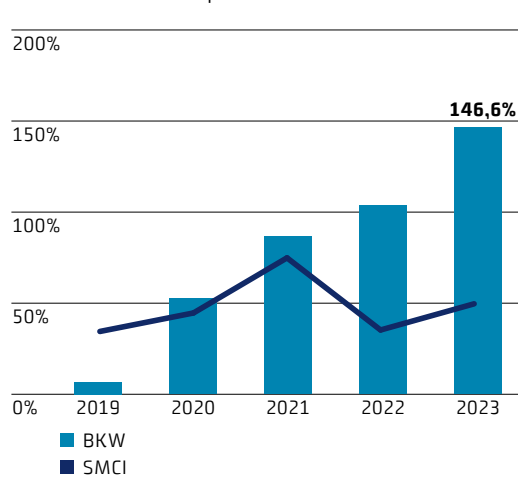
Dividendes

En CHF



Rendement global des actions

Au 31 décembre depuis 2019



Dispositions relatives au transfert des actions

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

a) lorsqu'une personne physique ou morale ou une société de personnes vient à posséder directement ou indirectement plus de 5% du capital-actions de la société grâce à son acquisition. Cette restriction est aussi valable pour les personnes morales, sociétés de personnes, associations de personnes et exploitations en main commune qui sont liées par le capital ou les voix, par une direction unique ou d'une

quelconque autre manière. Elle vaut en outre pour toutes les sociétés de personnes et personnes physiques ou morales qui procèdent ensemble ou se sont mises d'accord pour acquérir les actions;

b) lorsque l'acquéreur ne déclare pas expressément qu'il a acheté les actions en son propre nom et pour son propre compte.

Actionnaires principaux

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

	31.12.2022	31.12.2023
Canton de Berne	52,54%	52,54%
Groupe E SA	10,00%	10,00%
BlackRock Inc.	> 3%	> 3%

Le flottant, c'est-à-dire la part des actions détenues par le public, s'élève à environ 37,4%.

Chiffres-clés par action

CHF	31.12.2022	31.12.2023
Résultat	10,43	9,06
Fonds propres	77,05	87,44
Dividende	2,80	3,40
Dividende des 125 ans	1,25	
Rendement du dividende, en % ¹	3,2%	2,3%
Rapport cours/bénéfice ¹	12,1	16,5
Cours au 31 décembre	126,50	149,50
Cours le plus haut	136,20	167,40
Cours le plus bas	96,70	127,60

1 Sur la base du cours au 31 décembre

Emprunts obligataires

Au 31 décembre 2023, les emprunts en cours de BKW sont les suivants:

	Valeur nominale	Durée	Maturité	Code ISIN
Emprunt obligataire à 0,00%	200 millions de CHF	2022–2024	18.10.2024	CH116068141
Emprunt obligataire à 0,75%	200 millions de CHF	2018–2025	25.10.2025	CH0435590358
Emprunt obligataire à 0,875%	200 millions de CHF	2022–2026	27.4.2026	CH01179184390
Green Bond à 0,25%	200 millions de CHF	2019–2027	29.7.2027	CH0487087295
Green Bond à 1,125%	100 millions de CHF	2022–2029	27.4.2029	CH1179184408
Emprunt obligataire à 2,5%	300 millions de CHF	2010–2030	15.10.2030	CH0117843745

Calendrier financier

Assemblée générale	22 avril 2024
Date ex-dividende	24 avril 2024
Versement des dividendes	26 avril 2024
Publication du résultat semestriel 2024	21 août 2024

Contact: investor.relations@bkw.ch

Chiffres-clés concernant la production

Type	Pays	2022 Puissance installée MW	2023 Puissance installée MW	2022 Prélèvement BKW GWh	2023 Prélèvement BKW GWh
Fil de l'eau	Suisse	247,0	247,0	999,7	1 111,9
Fil de l'eau	Italie	35,0	35,0	41,5	73,4
Stockage	Suisse	220,9	223,2	419,4	553,1
Stockage par pompage	Suisse	1 145,3	1 149,7	1 720,5	2 071,6
Petites hydrauliques	Suisse	26,8	35,9	82,8	124,4
Petites hydrauliques	Italie	24,4	24,4	40,0	68,1
Total centrales hydroélectriques		1 699,4	1 715,2	3 303,9	4 002,4
Éoliennes on-shore	Suisse	37,2	37,2	79,7	91,1
Éoliennes on-shore	Allemagne	135,5	135,5	256,8	269,8
Éoliennes on-shore	Italie	240,5	240,5	412,3	531,6
Éoliennes on-shore	France	168,2	168,2	283,9	435,8
Éoliennes on-shore	Norvège	172,8	172,8	552,0	507,4
Éoliennes on-shore	Suède	–	124,7	–	–
Total éolien		754,2	878,9	1 584,7	1 835,7
Total photovoltaïque	Suisse	13,3	14,4	13,9	12,8
Total Biomasse	Suisse	2,6	2,6	15,4	10,0
Nucléaire	Suisse	177,5	177,5	1 420,4	1 405,7
Nucléaire	France	155,0	155,0	704,4	729,8
Total centrales nucléaires		332,5	332,5	2 124,7	2 135,5
Gaz naturel	Italie	254,4	254,4	1 083,5	1 165,6
Charbon	Allemagne	235,0	235,0	1 014,7	372,3
Total centrales thermiques fossiles		489,4	489,4	2 098,2	1 537,8
Total production, y c. souscriptions et participations financières		3 291,5	3 433,0	9 140,8	9 534,4
Suisse		63,2	72,0	167,7	214,7
Allemagne		120,5	120,5	240,1	255,0
Italie		133,5	148,6	248,5	387,0
France		168,2	168,2	283,9	435,8
Production sous contrat (y c. RPC et feed-in)		485,4	509,3	940,2	1 292,6

Rapport de rémunération

119 Rapport de rémunération

- 120 Le système de rémunération assure le succès de l'entreprise à long terme
- 122 Politique de rémunération de BKW
- 123 Fixation des rémunérations: organisation et compétences
- 126 Rémunération du conseil d'administration
- 128 Mandats des membres du conseil d'administration dans des fonctions similaires au sein d'entreprises commerciales tierces
- 131 Rémunération de la direction du groupe
- 137 Mandats des membres de la direction du groupe dans des fonctions similaires au sein d'entreprises commerciales tierces
- 138 Participations au capital-actions et options
- 139 Perspective du système de rémunération de la direction du groupe à partir de 2024
- 141 Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Le système de rémunération assure le succès de l'entreprise à long terme



Chers actionnaires,
Mesdames, Messieurs,

Ce rapport de rémunération présente les principes de rémunération, les programmes de rémunération et le cadre de gouvernance régissant la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe BKW. Il comporte des informations détaillées concernant les rémunérations accordées au conseil d'administration et à la direction du groupe pour l'exercice 2023.

Poursuivant sa croissance continue, BKW a réalisé un résultat remarquable en 2023. Après un exercice 2022 exceptionnel, tous les chiffres-clés s'inscrivent cette année en baisse, mais leur

niveau n'en reste pas moins parmi les plus élevés en termes historiques. Ainsi, BKW a réalisé un chiffre d'affaires de 4,6 milliards de CHF en 2023 et son EBIT est le deuxième plus élevé qu'elle ait jamais enregistré, à 620 millions de CHF. Ce résultat peut principalement être attribué à la prospérité des activités de négoce et de gestion, qui a compensé les corrections de l'évaluation dans les ventes d'énergie et les activités de services. Dans l'ensemble, la stratégie des trois piliers, que BKW poursuit systématiquement, est donc validée de manière édifiante.

Le rapport de rémunération explique comment ces facteurs ont influencé la rémunération variable des membres de la direction du groupe au cours de l'exercice sous revue.

En 2023, le conseil d'administration de BKW a révisé le système de rémunération de la direction du groupe et l'a modernisé pour les prochaines années. Dorénavant, les objectifs de durabilité seront donc également intégrés dans le calcul de la rémunération variable à court terme, et la rémunération variable à long terme sous forme d'actions dépendra elle aussi de critères de performance, qui devront être remplis pour le transfert des actions au terme de la période de gain. Ce nouveau système sera appliqué à partir de l'exercice 2024. Il a toujours pour objectif de favoriser, d'une part, le succès pérenne de BKW et, d'autre part, la concordance entre les intérêts de la direction et ceux du groupe et de ses actionnaires. Par rapport à d'autres entreprises cotées en bourse, la rémunération de base et la rémunération variable à long terme forment donc une part relativement élevée du total, la rémunération variable à court terme étant moins importante. De plus amples informations sur le nouveau système de rémunération figurent dans les perspectives à la fin de ce rapport.

Pour les personnes déjà membres de la direction du groupe, la rémunération versée en 2023 s'est appuyée sur le système existant. En marge des changements dans les secteurs d'activité Power Grid et Energy Markets, la direction du groupe a été élargie en novembre 2023 aux trois responsables des secteurs de services. Il en résulte que la rémunération globale de la direction du groupe pour l'exercice 2023 a été plus élevée que pour l'exercice précédent.

Le système de rémunération du conseil d'administration fondé sur des honoraires fixes, qui sont alloués en partie en actions incessibles, et des suppléments de fonction a fait ses preuves et demeure inchangé.

Davantage de précisions sur le système de rémunération sont décrites dans ce rapport.

Lors de l'assemblée générale 2024, nous vous soumettrons le présent rapport de rémunération pour approbation dans le cadre d'un vote consultatif. Vous constaterez que les rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction du groupe se situent dans les limites de rémunération maximales approuvées à l'occasion de l'assemblée générale.

Vous serez également appelés à émettre un vote contraignant sur le montant global maximal de la rémunération du conseil d'administration pour la période de mandat allant jusqu'à la prochaine assemblée générale ordinaire, ainsi que sur le montant global maximal de la rémunération de la direction du groupe pour l'exercice 2025. Le montant attribué au conseil d'administration reste le même que l'année dernière, et celui attribué à la direction du groupe augmente en raison de l'élargissement à trois membres supplémentaires.

Au nom du conseil d'administration, je vous remercie de la confiance que vous accordez à BKW.

Meilleures salutations,



Rebecca Guntern
Présidente du comité du personnel et
de la rémunération du conseil d'administration

1 Politique de rémunération de BKW

La politique de rémunération établie pour BKW par le conseil d'administration s'inscrit directement dans la stratégie du groupe et vise en particulier à protéger les intérêts à long terme de l'entreprise. Elle reposait à nouveau sur les principes suivants en 2023.

Conseil d'administration

Afin de garantir leur indépendance dans l'exercice de leur mission de surveillance, les membres du conseil d'administration perçoivent uniquement une rémunération fixe. La rémunération de base est versée à raison de 75 % en espèces et 25 % sous la forme d'actions incesibles. Une rétribution supplémentaire est en outre versée aux membres qui exercent des fonctions supplémentaires.

Direction du groupe

Le système de rémunération de la direction du groupe applicable pour 2023 est conçu pour offrir la possibilité de recruter et de retenir à long terme les personnes les plus qualifiées pour les fonctions cruciales. Il doit également permettre que les intérêts des membres les plus éminents de la direction coïncident avec ceux de l'entreprise et de ses actionnaires, de façon à favoriser une hausse durable de la valeur de l'entreprise. Il obéit aux principes suivants:

Adéquation aux performances	Adéquation au marché et au barème interne
Continuité et stabilité	Simplicité et transparence

Adéquation aux performances

La rémunération de la direction du groupe est liée au résultat de l'entreprise et à l'évolution du cours de l'action au regard d'un large benchmark.

Continuité et stabilité

En parallèle, le système de rémunération de BKW est axé sur la continuité et la stabilité. Une part substantielle de la rémunération est versée sous la forme d'actions bloquées afin d'aligner les intérêts de la direction du groupe avec ceux de l'entreprise et des actionnaires. Ce système tend en outre à éviter que des risques excessifs soient pris et à renforcer l'orientation vers la croissance à long terme. Il produit donc un levier moindre que les modèles appliqués dans d'autres sociétés cotées en bourse.

Adéquation au marché et au barème interne

BKW s'efforce de garantir à chaque fonction une rémunération conforme aux conditions du marché, indépendamment du sexe, de l'âge, de la nationalité ou d'autres caractéristiques démographiques. Elle rétribue la compétence et la responsabilité, ainsi que le travail fourni, en mettant l'accent sur la mise en œuvre de la stratégie et le résultat de l'entreprise. Afin de s'assurer que la rémunération globale corresponde aux niveaux du marché et aux résultats fournis, BKW vérifie régulièrement que les fourchettes salariales des différentes catégories professionnelles s'alignent sur les niveaux médians du marché. Au cours des dernières années, une analyse de la parité des salaires a en outre été menée dans toutes les grandes sociétés suisses du groupe. Toutes les sociétés étudiées respectent les prescriptions de la loi sur l'égalité entre femmes et hommes.

Simplicité et transparence

Le système de rémunération est simple et transparent.

Au titre de cette politique, BKW réexamine le système de rémunération du conseil d'administration et de la direction du groupe à des intervalles de deux à quatre ans. Comme évoqué, le conseil d'administration a révisé le système de rémunération de la direction du groupe en 2023 et décidé de l'adapter avec effet à partir de l'exercice 2024. Il a mené ce travail avec la collaboration de conseillers de Pricewaterhouse-Coopers AG.

Dans le cadre du réexamen du système de rémunération, la conception des systèmes de rémunération d'entreprises cotées en bourse et opérant dans des secteurs similaires a été comparée sur

le marché. Une attention particulière a été consacrée à la répartition entre les composants de la rémunération à court et à long terme et aux critères de performance sous-jacents.

Le groupe de comparaison est constitué de 30 entreprises cotées en Suisse appartenant aux indices SMIM et SPI50 et dont la médiane de la capitalisation boursière et du chiffre d'affaires correspond à BKW, à savoir Adecco, ams-OSRAM, Bachem, Barry Callebaut, BELIMO, Bucher Industries, Clariant, Daetwyler, dormakaba, Dufry, Aéroport de Zurich, Galenica, Georg Fischer, Implenia, Kuehne + Nagel, Landis + Gyr, Lindt + Sprüngli, OC Oerlikon, Schindler, SGS, SIG Combibloc, Straumann, Sulzer, Swatch, Swiss Steel, Swisscom, Tecan, Temenos, VAT Group, et Zur Rose.

2 Fixation des rémunérations: organisation et compétences

Les statuts définissent, aux art. 24 à 29, les principes de base du système de rémunération et les organes participant à leur détermination. Ceux-ci sont disponibles sur le site Internet de BKW à l'adresse www.bkw.ch/statuts et règlent ce qui suit:

- Comité de rémunération (art. 24 et 25)
- Votes sur la rémunération (art. 26, 27 et 28)
- Rémunération du conseil d'administration (art. 27)
- Rémunération de la direction du groupe et montant complémentaire pour les nouveaux membres (art. 28)
- Contrats avec des membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe (art. 29)

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

Aperçu de la répartition des compétences et des activités

Objet	CPR	CA	GV	Activité du CPR en 2023		
				Février	Août	Novembre
Montants globaux maximaux pour la rémunération du conseil d'administration et de la direction du groupe	PP ¹	P ²	A ³	●		
Montant complémentaire pour la rémunération de membres de la direction du groupe nouvellement nommés	A ^{4, 5}			n/a	n/a	n/a
Politique du personnel / Politique et système de rémunération de BKW	PP	A			●	
Principes et système de rémunération pour le conseil d'administration et la direction du groupe	PP	A				●
Critères de performance pour les rémunérations versées au CEO et aux membres de la direction du groupe	A					●
Rémunération individuelle pour le conseil d'administration	PP	A ⁶		●	●	
Évaluation des prestations et rémunération individuelle du CEO	A ³			●		
Évaluation des prestations et rémunérations individuelles pour les membres de la direction du groupe (sauf CEO)	A ^{4, 6}			●		
Rapport de rémunération	PP	A	VC ⁷	●		
Principes régissant la sélection des candidats pour l'élection ou la réélection au sein du conseil d'administration	PP	A			●	
Planification de la relève pour le conseil d'administration et la direction du groupe	PP	A			●	
Auto-évaluation régulière du conseil d'administration						●
Contrôle des liens d'intérêt et de l'indépendance des membres du conseil d'administration et de ses comités; vérification du respect du nombre maximal de mandats autorisés	A			●		
Recherche de conflits d'intérêts en cas d'acceptation de mandats par les membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe	A			(●)	(●)	(●)

1 PP signifie préparation et proposition au conseil d'administration

2 P signifie proposition à l'assemblée générale

3 A signifie approbation

4 Sur proposition du CEO

5 Dans le cadre des statuts

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

7 VC signifie vote consultatif

Comité du personnel et de la rémunération

Conformément à l'art. 25 des statuts, le travail du comité du personnel et de la rémunération, au niveau supérieur de l'entreprise, porte sur la stratégie de rémunération, les objectifs d'entreprise et les critères de performance de BKW en lien avec la rémunération de la direction du groupe. Parallèlement, ce comité a également pour tâche d'élaborer les critères régissant la sélection des candidats au conseil d'administration et à la direction du groupe. Le comité est composé de trois membres, qui sont les suivants:

Rebecca Guntern	Membre du conseil d'administration, présidente
Roger Baillod	Président du conseil d'administration, membre
Andreas Rickenbacher	Vice-président du conseil d'administration, membre

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

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

En 2023, le comité a tenu trois séances ordinaires, durant lesquelles il a notamment traité des sujets récurrents mentionnés dans le tableau ci-dessus. Tous les membres étaient présents à chaque séance. Outre les séances ordinaires, le comité du personnel et de la rémunération a également tenu plusieurs discussions et ateliers pour remanier le système de rémunération de la direction du groupe.

Les élections concrètes ne sont pas traitées par le comité du personnel et de la rémunération, mais par des comités de nomination temporaires constitués sur une base ad hoc à chaque fois que nécessaire. De plus amples explications à ce sujet figurent dans le rapport Corporate Governance (à partir de la page 219 du rapport de gestion en langues allemande et anglaise).

Implication des actionnaires

L'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2023 a tenu un vote contraignant sur le montant global maximal de la rémunération du conseil d'administration et de la direction du groupe et un vote consultatif sur le rapport de rémunération. Le montant global de la rémunération du conseil d'administration se rapporte à la période comprise entre l'assemblée générale actuelle et l'assemblée suivante. En revanche, le montant global de la rémunération de la direction du groupe se rapporte à l'exercice complet suivant l'assemblée générale.

Lors de l'assemblée générale de 2023, les actionnaires ont approuvé le montant global de la rémunération de la direction du groupe pour l'exercice 2024 à quelque 96% des voix et celui du conseil d'administration pour le mandat 2023/2024 à 98% (assemblée générale 2022: 96% pour la direction du groupe et 98% pour le conseil d'administration), tandis que le rapport de rémunération 2022 a été approuvé à 85% des voix

(rapport de rémunération 2021 à l'assemblée générale 2022: 89%).

Certains groupements expriment des réserves à l'égard du système de rémunération pour la direction du groupe. Le comité du personnel et de la rémunération et le conseil d'administration ont analysé à ce sujet les conclusions suivantes:

- Certains groupements apprécieraient l'introduction d'indicateurs de performance pour l'attribution d'actions bloquées. Le comité du personnel et de la rémunération a mené un débat minutieux sur la conception de cet élément de rémunération. Il appartient aujourd'hui aux normes du marché parmi les entreprises cotées en bourse que le transfert d'actions soit subordonné à certains critères de performance. Étant donné que la direction du groupe a connu plusieurs changements en 2023, le conseil d'administration estime le moment opportun pour coupler dorénavant la part de la rémunération variable à long terme à la réalisation d'objectifs de performance spécifiques. Davantage de précisions à ce sujet figurent à la fin de ce rapport.
- Certains groupes d'intérêt estiment que la rémunération de la direction du groupe BKW est élevée par rapport à d'autres entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics détiennent une participation majoritaire. Malgré la participation majoritaire du canton, BKW est une entreprise cotée en bourse. Le rôle du canton de Berne se limite à son statut d'actionnaire. BKW n'est investie d'aucun mandat de prestations pour le canton et ne dispose d'aucune garantie de déficit de l'autorité publique. Le marché pertinent pour le recrutement de talents au sein de BKW est constitué en majeure partie d'entreprises industrielles cotées en bourse d'une taille et d'une complexité similaires. La politique de rémunération de BKW doit en tenir compte. BKW a beaucoup changé au fil de sa transformation stratégique: le groupe BKW exerce la majeure partie de ses activités sur des marchés extrêmement compétitifs. En 2023, il a atteint un chiffre d'affaires de 4,6 milliards de CHF et une valeur boursière de 7,9 milliards de CHF, pour quelque 12 000 collaborateurs.
- Enfin, certaines voix appellent à ce qu'une part de la rémunération de la direction du groupe soit liée à des objectifs de durabilité. Depuis deux ans, BKW publie un rapport de durabilité

dans le cadre de son rapport de gestion et analyse les chiffres-clés et les objectifs sous-jacents à ce rapport. Le conseil d'administration aspire en outre à une amélioration continue de BKW sur le front de la durabilité. Sur cette base, il a d'ailleurs décidé d'intégrer des objec-

tifs de durabilité dans la rémunération de la direction du groupe à partir de l'exercice 2024. Ces objectifs font maintenant partie des critères de performance de la rémunération variable à court terme. Davantage de précisions à ce sujet figurent à la fin de ce rapport.

3 Rémunération du conseil d'administration

3.1 Éléments de rémunération du conseil d'administration

Le système de rémunération de BKW vise en particulier à garantir l'indépendance du conseil d'administration dans sa surveillance de la direction du groupe. Pour cette raison, l'accent est mis sur des éléments de rémunération fixes – le conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération basée sur la performance ou le résultat. Le système de rémunération du conseil d'administration se compose donc des éléments suivants:

a) Rémunération de base

La rémunération de base du conseil d'administration comporte des honoraires fixes, étant entendu que le président perçoit une rétribution supérieure en raison de sa charge administrative élevée:

Fonction	Rémunération nette (p. a.)
Président du conseil d'administration	350 000 CHF
Membre du conseil d'administration	100 000 CHF

Cette rémunération est versée à 75 % en espèces, en trois échelonnements, et à 25 % en actions bloquées de BKW SA. Les actions sont transférées en janvier de chaque année. Le nombre d'actions à transférer est calculé selon le cours de clôture moyen des dix premiers jours de Bourse de l'exercice. Les actions sont ensuite transférées dans les trois jours ouvrables suivant le dixième jour de Bourse de l'exercice. L'attribution des actions n'est pas affectée par un blocage des transactions. La période de blocage des actions est de trois (3) ans à compter de la date du transfert.

b) Suppléments de fonction

Si un membre du conseil d'administration exerce des fonctions supplémentaires, il a droit aux

rémunérations supplémentaires suivantes:

Fonction	Rémunération nette (p. a.)
Vice-président du conseil d'administration	15 000 CHF
Président du comité de contrôle financier	25 000 CHF
Membre du comité de contrôle financier	15 000 CHF
Président du CPR	20 000 CHF
Membre du CPR	12 000 CHF
Président d'un comité ad hoc	15 000 CHF
Membre d'un comité ad hoc	10 000 CHF

c) Cotisations aux assurances sociales (autres rémunérations)

BKW prend en charge les cotisations aux assurances sociales dues pour l'employeur et les collaborateurs. Pour certains membres du conseil d'administration, les rémunérations fixes sont en partie ou en totalité versées à l'employeur. Les membres du conseil d'administration ne sont pas assurés à la caisse de pension BKW.

d) Contrats

Les contrats entre la société et des membres du conseil d'administration ayant pour objet la rémunération de ces membres ne peuvent excéder la durée de leur mandat (art. 29 des statuts). Toutefois, le mandat est exclusivement soumis aux résultats de l'élection annuelle au conseil d'administration par l'assemblée générale. Il n'existe pas de contrat de travail entre BKW et les membres de son conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration sont indépendants; leurs droits et obligations sont régis par les normes du droit des sociétés et par les dispositions des statuts, règlements et contrats de mandat.

3.2 Rémunérations versées en 2023

Les chiffres des rémunérations du conseil d'administration sont ceux de l'exercice correspondant aux comptes annuels. Les rémunérations octroyées aux membres du conseil d'administration pour les exercices 2023 et 2022 sont présentées ci-après. Outre la rémunération de base (comprenant une part de 75 % versée en espèces et une part de 25 % versée en actions), des suppléments de fonction ont notamment été alloués

pour trois comités ad hoc (comité de la Corporate Governance et deux comités de nomination pour le remplacement du CFO et la désignation du responsable du secteur Energy Markets; cf. également les informations à ce sujet dans le rapport Corporate Governance, page 219 du rapport de gestion en langues allemande et anglaise).

Les membres du conseil d'administration ont donc perçu en 2023 les rémunérations suivantes:

VÉRIFIÉ

Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration durant l'exercice 2023

En milliers de CHF		Rémunérations en espèces ¹	Rémunérations en actions ²	Total des rémunérations	Cotisations aux assurances sociales ³	Total
Roger Baillod	Président	305	89	394	47	441
Andreas Rickenbacher	Vice-président	114	26	140	20	160
Carole Ackermann	Membre	120	26	146	19	165
Petra Denk	Membre	100	26	126	3	129
Rebecca Guntern	Membre	95	26	121	17	138
Martin à Porta	Membre	95	26	121	15	136
Kurt Schär	Membre	90	26	116	15	131
Total		919	245	1164	136	1300

1 Outre la rémunération de base, les rémunérations en espèces incluent également les suppléments de fonction, mais pas la part de la rémunération de base qui est versée en actions.

2 La rémunération en actions est calculée selon le cours de clôture des marchés boursiers à la date de l'attribution des actions (17 janvier 2023).

3 Les cotisations aux assurances sociales (contributions de l'employeur et des employés) sont incluses.

VÉRIFIÉ

Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration durant l'exercice 2022¹

En milliers de CHF		Rémunérations fixes ²	Jetons de présence	Rémunérations en actions ³	Total des rémunérations	Cotisations aux assurances sociales ⁴	Total
Roger Baillod	Président	329	10	7	346	27	373
Andreas Rickenbacher	Membre/Vice-président à partir de mai 2022	97	31	7	135	21	156
Hartmut Geldmacher	Vice-président jusqu'à mai 2022	21	5	7	33	15	48
Carole Ackermann	Membre	97	5	7	109	11	120
Petra Denk	Membre	76	5	7	88	1	89
Rebecca Guntern	Membre	79	19	7	105	16	121
Martin à Porta	Membre à partir de mai 2022	60	0	0	60	8	68
Kurt Schär	Membre	76	5	7	88	9	97
Total		835	80	49	964	108	1072

1 Pour la période allant du début de l'année à l'assemblée générale 2022, la rémunération a été calculée en fonction du système de rémunération applicable à ce moment. Nous renvoyons à ce sujet aux explications données dans le rapport de rémunération 2021.

2 Les rémunérations fixes incluent les suppléments de fonction.

3 La rémunération en actions correspond à la différence entre la valeur vénale au sens fiscal (cours de clôture du premier jour de la période de référence moins 16,038%) et le prix d'acquisition résultant du programme de participation au capital-actions (cours moyen du quatrième trimestre de l'exercice précédent moins 30%, soit 83,80 CHF).

4 Outre les cotisations aux assurances sociales (contributions de l'employeur et des employés), les impôts à la source sont également inclus. Pour les membres du conseil d'administration dont la rémunération est versée à un employeur, les cotisations aux assurances sociales sont également versées à cet employeur depuis le début de la période de mandat 2022/2023.

3.3 Respect de la rémunération globale maximale approuvée par l'assemblée générale pour le mandat 2023/2024

L'assemblée générale approuve le montant global maximal de la rémunération du conseil d'administration pour le mandat qui s'écoule entre l'assemblée générale (en mai d'une année) et l'assemblée générale suivante (en avril de l'année suivante). Le présent rapport de rémunération se réfère en revanche à l'exercice annuel et nécessite donc de procéder à une régularisation pour une période de huit mois (de mai à décembre 2023).

L'assemblée générale 2023 a approuvé un montant global maximal de 1 400 000 CHF pour les rémunérations du conseil d'administration pour le mandat 2023/2024. Au 31 décembre 2023, 670 000 CHF ont été versés aux membres du conseil d'administration. La rémunération restant à verser en 2024 (de janvier à avril 2024), qui n'est pas encore calculée définitivement au moment de la rédaction du présent rapport, respectera le cadre du montant global approuvé par l'assemblée générale. L'assemblée générale 2024 aura à examiner un rapport couvrant l'ensemble de la période de rémunération (de l'assemblée générale 2023 à l'assemblée générale 2024).

Concernant le mandat précédent 2022/2023, l'assemblée générale annuelle 2022 avait approuvé une rémunération globale maximale de 1 400 000 CHF. Cette limite a été respectée, la rémunération globale effectivement versée au cours du mandat totalisant 1 310 000 CHF. Le cours des actions acquises a été pris en considération pour calculer la rémunération globale.

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

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

3.5 Prêts et crédits aux membres du conseil d'administration

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

VÉRIFIÉ

4 Mandats du conseil d'administration dans des fonctions similaires au sein d'entreprises commerciales tierces

Au 31 décembre 2023, les membres du conseil d'administration de BKW SA exerçaient les mandats suivants dans des fonctions similaires au sein d'entreprises à but économique en dehors du groupe BKW:

Roger Baillod, président du conseil d'administration

Entreprises	Activité(s)
Cotée en bourse	
Rieter Holding AG, Winterthour	Vice-président du conseil d'administration, président de la commission de révision
Non cotées en bourse	
Les fils d'Edouard Geistlich SA pour l'Industrie chimique, Schlieren, avec mandat dans la filiale: – Geistlich Pharma AG, Wolhusen	Vice-président du conseil d'administration, membre du comité des nominations et rémunérations, président de la commission de l'audit et des risques Membre du conseil d'administration, membre du comité des nominations et rémunérations, président de la commission de l'audit et des risques
Cascina Immobilien AG, Vaz/Obervaz	Membre du conseil d'administration
Obere Au happy car AG, Coire	Membre du conseil d'administration
Configest AG, Pfäffikon	Président du conseil d'administration

VÉRIFIÉ

Andreas Rickenbacher, vice-président

Entreprises	Activité(s)
Cotée en bourse	
BERNEXPO AG, Berne	Membre du conseil d'administration, membre du comité des nominations et rémunérations
Non cotées en bourse	
Aebi Schmidt Holding AG, Frauenfeld	Vice-président du conseil d'administration, président du comité des nominations et rémunérations
CSEM SA, Neuchâtel	Président du conseil d'administration
Ender Holding SA, Berne, avec mandat dans la filiale: – Ender Diagnostics SA, Berne	Membre du conseil d'administration
HRS Holding AG, Frauenfeld, avec mandats dans les filiales: – HRS Real Estate SA, Frauenfeld – HRS International SA, Zurich – HRS Investment SA, Frauenfeld – HRS Promotion SA, Frauenfeld – HRS Real Estate SA, Vaduz	Membre du conseil d'administration Membre du conseil d'administration Membre du conseil d'administration Membre du conseil d'administration Membre du conseil d'administration
Leolea GmbH, Berne, avec mandats dans les filiales: – Leolea Kanton Bern GmbH, Berne – Leolea Luzern GmbH, Lucerne	Membre de la direction Membre de la direction Membre de la direction
Suva, Lucerne	Membre du conseil de la Suva
Rimane Ventures SA, Bienne, avec mandat dans la filiale: – Andreas Rickenbacher Management SA	Membre du conseil d'administration Membre du conseil d'administration

VÉRIFIÉ

Carole Ackermann, membre

Entreprises	Activité(s)
Cotée en bourse	
BVZ Holding AG, Zermatt	Vice-présidente du conseil d'administration, membre du comité des nominations et rémunérations, membre de la commission d'audit
Non cotées en bourse	
Allianz Suisse Société d'Assurances SA, Wallisellen, avec mandats dans les sociétés apparentées: – Allianz Suisse Société d'Assurances sur la Vie SA, Wallisellen – CAP, Compagnie d'Assurance de Protec- tion Juridique S.A., Wallisellen	Membre du conseil d'administration Membre du conseil d'administration Membre du conseil d'administration
Mandats dans des filiales de BVZ Holding AG, Zermatt: – BVZ Asset Management AG, Zermatt – Gornergrat chemin de fer SA, Zermatt	Vice-présidente du conseil d'administration Vice-présidente du conseil d'administration
BNP Paribas (Suisse) SA, Genève	Membre du conseil d'administration
E.H.L. Holding SA, Lausanne	Présidente du conseil d'administration
Diamondscull AG, Zoug	CEO, Membre du conseil d'administration

Petra Denk, membre

Entreprises	Activité(s)
Cotées en bourse	
Aixtron SE, Herzogenrath, Allemagne	Membre du conseil de surveillance, membre du comité des rémunérations
VAT Vakuumventile AG, Haag	Membre du conseil d'administration, membre du comité de la technologie
Non cotées en bourse	
Pfisterer AG, Winterbach, Allemagne	Membre du conseil de surveillance, présidente du comité de la technologie
Institut für Systemische Energieberatung GmbH à la haute école de Landshut, Allemagne	Directrice

Rebecca Guntern, membre

Entreprises	Activité(s)
Cotées en bourse	
Sandoz SA, Bâle	Membre de la direction du groupe
Non cotées en bourse	
Mandats dans des entreprises apparentées à Sandoz SA:	
– Sandoz Pharmaceuticals SA, Risch	Présidente du conseil d'administration
– Sandoz A/S, Danemark	Présidente du conseil d'administration
– LEK SA, Pologne	Membre du conseil d'administration

Martin à Porta, membre

Entreprises	Activité(s)
Cotées en bourse	
Stantec Inc., Edmonton, Canada	Membre du conseil d'administration, membre du comité des nominations, de la gouvernance et des rémunérations, membre du comité Sustainability & Safety
UPM-Kymmene Corporation, Helsinki, Finlande	Membre du conseil d'administration, président du comité du personnel et de la rémunération
Non cotées en bourse	
Wüest Partner AG, Zurich	Membre du conseil d'administration
VTU Investment Group GmbH, Grambach, Autriche	Président du conseil de surveillance
APM Trans4mation AG, Zoug	Membre du conseil d'administration

Kurt Schär, membre

Entreprises	Activité(s)
Cotées en bourse	
–	–
Non cotées en bourse	
Sunnsite Management AG, Roggwil (BE)	Président du conseil d'administration
Herzroute AG, Berthoud	Président du conseil d'administration
Event & Tourismus AG, Berthoud	Président du conseil d'administration
Sankt Martin Calfeisental AG, Pfäfers (SG)	Président du conseil d'administration
Touristische Unternehmung Grächen AG, Grächen, avec mandat dans la filiale: – TUG Gastro AG, Grächen	Président du conseil d'administration
Anavon Ski AG, Disentis	Membre du conseil d'administration
Striebig AG, Lucerne	Président du conseil d'administration
Stöcklin Möbel AG, Aesch (BL)	Membre du conseil d'administration
Sorglos Design AG, Roggwil (BE)	Membre du conseil d'administration
IE Engineering Group AG, Zurich	Membre du conseil d'administration
Bacol SA, Ochlenberg	Président du conseil d'administration
Tiliacor AG, Roggwil (BE)	Président du conseil d'administration
Berghof Erlebnis AG, St. Urban	Membre du conseil d'administration

5 Rémunération de la direction du groupe

5.1 Éléments de rémunération de la direction du groupe

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

Éléments de rémunération de la direction du groupe

	Instrument	Objectif	Facteurs	Objectifs de performance pour 2023
Salaire de base annuel	Rémunération mensuelle en espèces	Recrutement et fidélisation des collaborateurs	Fonction, rémunération usuelle sur le marché, qualifications et expérience	
Rémunération variable à court terme	Rémunération annuelle variable en espèces	Rémunération liée aux performances	Performances annuelles	<ul style="list-style-type: none"> – Bénéfice net opérationnel – Rendement relatif des actions – Rapport sur l'innovation dans la planification du secteur Énergie de BKW
Rémunération en actions incessibles	Actions soumises à une période de blocage de trois ans	Fidélisation des collaborateurs à long terme en harmonie avec les intérêts des actionnaires	Cours de l'action	
Prestations de prévoyance et cotisations sociales	Prévoyance et assurances Prestations accessoires	Protection contre les risques Recrutement/fidélisation de collaborateurs	Pratiques usuelles sur le marché et fonction	

a) Rémunération de base annuelle fixe

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

b) Rémunération variable à court terme

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

La valeur-cible de la rémunération variable à court terme s'élève à 30% de la rémunération de base.

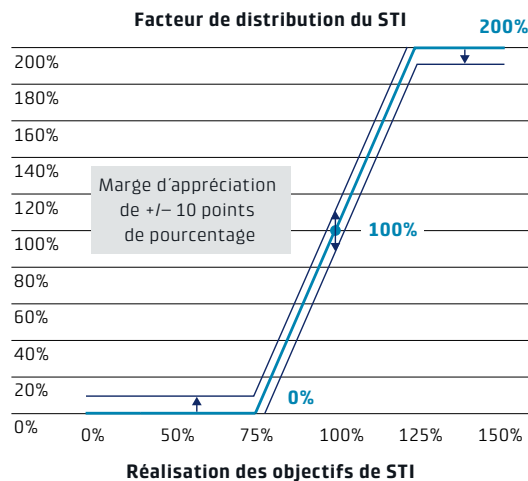
Le STI est défini sur la base du bénéfice net opérationnel inscrit au budget et du rendement relatif des actions. Pour cela, le bénéfice net opérationnel est calculé en excluant le résultat des placements dans les fonds de désaffectation et de gestion des déchets: ceux-ci sont gérés par une commission administrative et échappent au contrôle de la direction du groupe BKW.

D'une part, les rendements relatifs des actions permettent d'harmoniser encore davantage les intérêts de la direction avec ceux des actionnaires. D'autre part, la performance relative de BKW par rapport à des entreprises comparables intégrées dans l'indice SMCI est prise en compte. Dans ce cadre, le bénéfice net opérationnel est pondéré à 75% et le rendement relatif des actions à 25%.

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

Le comité du personnel et de la rémunération est en outre habilité à ajuster le facteur de distribution calculé d'après les objectifs quantitatifs dans

une fourchette de -10 à +10 points de pourcentage. Un STI négatif, qui serait déduit de la rémunération de base, est toutefois exclu, et aucune hausse supplémentaire n'est permise si le bonus cible de 200% est atteint. Cet ajustement repose sur l'évaluation d'objectifs qualitatifs, et dans des cas exceptionnels, il peut varier entre les différents membres de la direction du groupe. L'objectif qualitatif pour 2023 consiste en particulier dans l'établissement d'un rapport sur l'innovation dans la planification du secteur Énergie de BKW au regard de la situation mondiale, la garantie d'une indépendance financière (et politique) et le respect des exigences ESG.



Dans une situation exceptionnelle, à la demande du comité du personnel et de la rémunération, le conseil d'administration peut réduire ou supprimer totalement le versement, quel que soit le degré de réalisation des objectifs. Une situation exceptionnelle de ce type peut se présenter, par exemple, lorsque l'existence de l'entreprise est menacée, ce qui explique qu'il faille renoncer à distribuer des dividendes et/ou à verser une éventuelle participation aux résultats aux collaborateurs éligibles à ce droit. La rémunération variable à court terme n'est pas due dans ce cas.

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

c) Rémunération en actions incessibles

La rémunération en actions incessibles (Long-Term Incentive, LTI) a pour objectif d'assurer le succès durable de l'entreprise. Elle est directement associée aux chances et aux risques de l'évolution des actions. Les actions attribuées sont soumises à une période de blocage de trois ans.

Pour les membres de la direction du groupe, la participation aux résultats à long terme sous forme d'actions incessibles s'élève, sauf situation exceptionnelle, à 30 % de la rémunération de base de l'exercice en cours. Elle est calculée en premier lieu en francs suisses et octroyée ensuite sous la forme d'actions bloquées de BKW SA.

Le montant attribué est converti en actions sur la base du cours moyen de l'action BKW pendant les deux exercices précédant la date de l'attribution.

Les actions sont attribuées annuellement, au premier trimestre de l'année civile suivant l'année de l'évaluation. Leur transfert aux collaborateurs de la DG dépend de la décision du conseil d'administration sur la distribution d'un dividende: le droit à une attribution d'actions ne peut donc être acquis que si le conseil d'administration propose à l'assemblée générale la distribution d'un dividende sur les bénéfices engrangés pour l'année de l'évaluation. Si, pour des raisons économiques, aucun dividende n'est proposé, le droit à une attribution d'actions est entièrement annulé pour l'exercice concerné.

En cas de rupture des rapports de travail, les périodes de blocage des actions continuent à courir comme prévu, sauf si la relation de travail cesse en raison d'un décès ou d'une invalidité. Dans ces cas, la période de blocage se termine à la fin des rapports de travail et les actions sont mises à la disposition des héritiers légaux ou des collaborateurs. En cas de départ à la retraite ordinaire, les actions sont débloquées pour le membre sortant de la DG qui en fait la demande.

d) Cotisations sociales, prestations de prévoyance et prestations accessoires

En Suisse, les membres de la direction du groupe sont assurés dans l'institution de prévoyance ordinaire créée pour tous les collaborateurs. Les prestations de prévoyance comprennent les contributions de l'employeur aux assurances

sociales et à la caisse de pension. La Caisse de pension BKW possède un plan de prévoyance basé sur la primauté des cotisations conformément aux prescriptions de la loi sur la prévoyance professionnelle (LPP). Le plan de retraite couvre les revenus annuels jusqu'à 882000 CHF à un taux de cotisation variable en fonction de l'âge (y compris, au maximum, 10% de la rémunération en espèces variable à court terme), les cotisations étant versées par l'entreprise et les collaborateurs conformément aux règles applicables pour l'ensemble du personnel.

Pour ses frais, la direction du groupe a droit à des indemnités forfaitaires conformément à la directive relative aux frais applicable à tous les cadres, qui a été approuvée par les autorités fiscales. Un véhicule d'entreprise ou un abonnement général aux transports publics est mis à la disposition de certains membres de la direction du groupe. La part privée est alors décomptée comme une rémunération. Comme tous les collaborateurs, les membres de la direction du groupe ont en outre droit à une prime pour leurs anniversaires d'ancienneté, conformément au règlement général. Ils ne peuvent pas prétendre à d'autres prestations accessoires.

e) Contrats

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

Les contrats de travail des membres de la direction du groupe sont conformes aux prescriptions du Code suisse des obligations. Durant l'exercice sous revue, tous les membres de la direction du groupe avaient des contrats de travail à durée indéterminée avec des préavis de résiliation de six à douze mois. Il n'est pas prévu d'indemnités de départ contractuelles, de dispositions particulières sur le changement de contrôle ou d'indemnités de non-concurrence pour les membres de la direction du groupe.

f) Changements à la direction du groupe

La direction du groupe a été recomposée en 2023 sur la base de l'orientation stratégique: les dirigeants des secteurs Prestations sont devenus membres de la direction du groupe le 1^{er} novembre 2023. Cependant, leurs contrats

de travail dans ce cadre et le modèle de rémunération correspondant de la direction du groupe ne sont entrés en vigueur que le 1^{er} janvier 2024. Dans l'intervalle, leur engagement et leur rémunération sont toujours basés sur leurs contrats de travaux antérieurs pour cadres dirigeants. Ces contrats prévoient également un salaire de base, une rémunération variable dépendant d'objectifs de performance personnels ainsi qu'une participation sous forme d'actions bloquées pendant trois ans. Comme cette partie de leur rémunération est presque insignifiante étant donné sa courte durée, il n'y a pas lieu de donner davantage de détails à ce sujet.

Pendant l'exercice sous revue, l'ancien CFO Ronald Trächsel a quitté BKW le 30 juin 2023. Martin Zwyszig a pris sa relève le 1^{er} juillet 2023. Sa rémunération s'inscrit dans le système ordinaire de rémunération de la direction du groupe.

Roland Küpfer, dirigeant du domaine d'activité Power Grid, est à la retraite depuis la fin de l'année et a quitté la direction du groupe au 1^{er} novembre 2023. Corinne Montandon, qui dirigeait auparavant le secteur Energy Markets & Group Services, a pris sa relève.

Le 1^{er} novembre 2023, Stefan Sewckow a été nommé à la direction générale en tant que dirigeant du domaine d'activité Energy Markets. Depuis son arrivée, il est rémunéré selon le système ordinaire appliqué aux membres de la direction du groupe.

5.2 Rémunérations versées en 2023

Les chiffres des rémunérations de la direction du groupe sont ceux de l'exercice correspondant aux comptes annuels. La rémunération totale de la direction du groupe a augmenté de 8,5% par rapport à 2022, principalement à cause des changements de personnel et de l'élargissement de la direction du groupe en 2023. Les différents éléments des rémunérations ont notamment évolué de la manière suivante:

Rémunération de base

En 2023, la rémunération de base du CEO et d'un membre de la direction du groupe a été alignée sur le niveau du marché. Elle est restée inchangée pour les autres membres.

Rémunération variable à court terme

Le bénéfice net opérationnel déclaré du groupe BKW pour 2023 s'élève à 488 millions de CHF. Pour calculer la rémunération variable à court terme, le comité du personnel et de la rémunération a corrigé ce bénéfice net opérationnel à raison de la performance des fonds de désaffectation et de gestion des déchets. Il en a résulté un bénéfice net opérationnel de 431.5 millions de CHF. L'EBIT budgétisé a ainsi été dépassé, sans toutefois que la valeur maximale définie soit atteinte. Un facteur de distribution de 183% est donc applicable à cette composante.

En ce qui concerne le rendement des actions entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2023, l'indice SCMI sous-jacent a enregistré une performance de 10,5%, tandis que le rendement de l'action BKW est parvenu à progresser de 21,1%. Le résultat obtenu dépasse donc la valeur maximale de + 10%, de sorte que le facteur de distribution correspondant s'élève à 200%.

Le facteur de distribution pour le bénéfice net opérationnel est pris en compte à 75% au total, et le facteur pour le rendement des actions, à 25%. Le facteur de distribution pour toute la rémunération variable à court terme, tel qu'il résulte de la combinaison des éléments précités, s'élève à 187%.

Le comité du personnel et de la rémunération est habilité à adapter ce facteur, tel qu'ainsi calculé, dans une fourchette de -10 à +10 points de pourcentage d'après la réalisation d'objectifs qualitatifs. L'objectif qualitatif pour 2023 a consisté en un rapport sur l'innovation dans la planification du secteur Énergie de BKW au regard de la situation mondiale, la garantie d'une indépendance financière (et politique) et le respect des exigences ESG. La direction du groupe a présenté au conseil d'administration les conséquences découlant des évolutions attendues pour le développement du secteur Énergie, ainsi que les possibilités d'agir qu'elles ouvrent. Elle pose aujourd'hui le fondement de l'évolution de BKW, et le comité du personnel et de la rémunération considère que l'objectif qualitatif est pleinement atteint. Le facteur de distribution n'est pas adapté.

Par dérogation au calcul précédent, le degré de réalisation des objectifs et, par conséquent, le facteur de distribution ont été fixés à 100% pour un membre de la direction du groupe en raison de sa faible durée d'appartenance à cette instance. Les dirigeants des secteurs Prestations qui sont représentés à la direction du groupe depuis novembre ont chacun reçu pour 2023 une rémunération variable correspondant à leur contrat de travail antérieur. Celui-ci est compté ci-dessous dans le tableau de la rémunération variable à court terme, au prorata des mois de novembre et décembre.

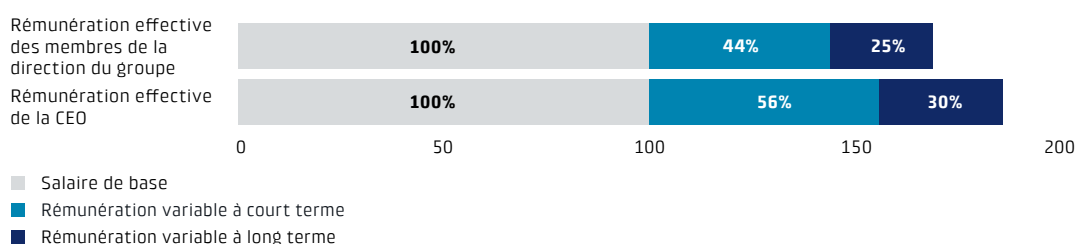
Rémunération variable à long terme

Les membres de la direction du groupe (y compris le CEO) ont reçu 7 496 actions (2022: 7 597). Cette réduction du total des actions attribuées est due au fait qu'un membre de l'entreprise parti à la retraite n'a pas reçu d'actions à son départ, mais la contrevalet en espèces.

Rapport entre la rémunération fixe et variable

En 2023, la rémunération variable du nouveau CEO a représenté 86% de sa rémunération de base. Pour les autres membres de la direction du groupe, ce taux s'est établi à 69%.

VÉRIFIÉ



Rémunérations (brutes) versées aux membres de la direction du groupe et à celui qui a perçu la rémunération la plus élevée en 2023

En milliers de CHF	Robert Itschner CEO 2023	Direction du groupe ¹ (CEO incluse) 2023
Rémunération de base fixe	770	3 688
Rémunération variable à court terme	432	2 007
Participation aux résultats à long terme (rémunérations en actions) ²	230	984
Prestations accessoires et prestations de prévoyance ³	229	1 115
Total	1 661	7 794

VÉRIFIÉ

- 1 Jusqu'au 31 octobre 2023, la direction du groupe était composée de cinq membres. À partir du 1^{er} novembre, elle a été complétée par les dirigeants des secteurs Prestations (BKW Building Solutions: Antonin Guez, BKW Engineering: Martin Fecke, BKW Infra Services: Sven Behrend). De plus, Stefan Sewckow, nouveau dirigeant du secteur Energy Markets, a rejoint la direction du groupe. Leurs rémunérations sont comprises dans celles indiquées ci-dessus. Roland Küpfer, dirigeant de Power Grid, est à la retraite depuis fin 2023, mais a cessé de participer aux séances de la direction du groupe dès le 1^{er} novembre 2023. La rémunération qu'il a reçue pour les deux derniers mois est également incluse dans la rémunération indiquée ci-dessus.
- 2 La rémunération en actions est indiquée sur la base du cours de clôture à la date de l'attribution (7 mars 2024). Dans le rapport de 2022 sur les rémunérations, cette rémunération était indiquée à la valeur fiscale correspondante.
- 3 Les prestations de prévoyance représentent les montants payés au cours de l'exercice sous revue. En outre, 40 000 CHF sont comptés dans les prestations accessoires du CEO pour ses frais de déménagement. 55 000 CHF sont également compris pour des jours de vacances non prises payés à un membre qui a quitté la direction du groupe.

Rémunérations (brutes) versées aux membres de la direction du groupe et à celui qui a perçu la rémunération la plus élevée en 2022

En milliers de CHF	Ronald Trächsel	Direction du groupe ¹
	CFO 2022	(CFO incluse) 2022
Rémunération de base fixe	717	3 643
Rémunération variable à court terme	430	1 917
Participation aux résultats à long terme (rémunérations en actions) ²	211	824
Prestations accessoires et prestations de prévoyance ³	197	879
Total	1 555	7 263

- 1 La direction du groupe était composée de cinq membres tout au long de l'exercice. Le président du conseil d'administration, Roger Baillod, a exercé la fonction de CEO ad interim pendant la période comprise entre le départ de Suzanne Thoma et l'arrivée de Robert Itschner. La rémunération qui lui a été versée à ce titre est comptée dans le montant de sa rémunération fixe et s'est ajoutée à ses honoraires de président du conseil d'administration pendant la période en question.
- 2 La rémunération en actions est indiquée sur la base de la valeur fiscale de clôture à la date de l'attribution (9 mars 2023).
- 3 Les prestations de prévoyance représentent les montants payés au cours de l'exercice sous revue.

5.3 Respect de la limite de rémunération globale décidée par l'assemblée générale pour l'exercice 2023

En résumé, on constate que les prestations versées respectent entièrement le montant global maximal de 9800000 CHF approuvé par l'assemblée générale 2022 en ce qui concerne les rémunérations destinées à la direction du groupe pour l'exercice 2023.

5.4 Paiements à d'anciens membres de la direction du groupe et à des proches

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

5.5 Prêts et crédits à des membres de la direction du groupe

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

VÉRIFIÉ

6 Mandats de la direction du groupe dans des fonctions comparables dans des entreprises tierces actives économiquement

Au 31 décembre 2023, les membres de la direction du groupe BKW exerçaient les mandats suivants dans des fonctions comparables d'entreprises à but économique en dehors du groupe BKW:

Robert Itschner, CEO

Pas de mandat dans des entreprises tierces

Martin Zwyssig, CFO

Entreprises	Activité(s)
Cotée en bourse	
Belimo Holding AG, Hinwil	Vice-président du conseil d'administration et président du comité d'audit
Non cotée en bourse (sur mandat de BKW)	
Kraftwerke Oberhasli AG	Membre du CA et président de la commission des finances

Sven Behrend

Entreprises	Activité(s)
Cotées en bourse	
–	–
Non cotées en bourse	
BFB Beratung und Verwaltung GmbH, Allensbach, Allemagne	Associé / gérant
FGH e.V., Mannheim, Allemagne	Membre du conseil d'administration, président du comité des finances et du bilan

Martin Fecke

Pas de mandat dans des entreprises tierces

Antonin Guez

Pas de mandat dans des entreprises tierces

Philipp Hänggi

Entreprises	Activité(s)
Cotées en bourse	
–	–
Non cotées en bourse (sur mandat de BKW)	
Centrale Nucléaire de Leibstadt SA	Membre du conseil d'administration
Kraftwerke Oberhasli AG	Membre du conseil d'administration
Grande Dixence SA	Membre du conseil d'administration

Corinne Montandon

Pas de mandat dans des entreprises tierces

Stefan Sewckow

Pas de mandat dans des entreprises tierces

7 Participations au capital-actions et options

Au 31 décembre 2023, les membres du conseil d'administration et de la direction du groupe détenaient les actions suivantes de BKW SA:

Membres du conseil d'administration

Nombre d'actions		31.12.2022	31.12.2023
Roger Baillod	Président	6 375	6 413
Andreas Rickenbacher	Vice-président	1 375	1 366
Carole Ackermann	Membre	2 375	2 566
Petra Denk	Membre	600	791
Rebecca Guntern	Membre	2 375	2 566
Martin à Porta	Membre	3 000	3 191
Kurt Schär	Membre	2 975	1 366
Total		19 075	18 259

Membres de la direction du groupe

Nombre d'actions		31.12.2022	31.12.2023
Robert Itzschner	CEO	0	509
Martin Zwysig	CFO (depuis le 1 ^{er} juillet 2023)	n/a	0
Ronald Trächsel	CFO (jusqu'au 30 juin 2023)	27 080	n/a
Sven Behrend	Responsable Infra Services	n/a	1 106
Martin Fecke	Responsable Engineering	n/a	967
Antonin Guez	Responsable Building Solutions	n/a	0
Philipp Hänggi	Responsable Energy Production	9 753	8 900
Roland Küpfer	Responsable Power Grid (jusqu'au 31 octobre 2023)	12 048	n/a
Corinne Montandon	Responsable Power Grid (depuis le 1 ^{er} novembre 2023)		
	Responsable Group Markets & Services (jusqu'au 31 octobre 2023)	3 864	5 471
Stefan Sewckow	Responsable Energy Markets (depuis le 1 ^{er} novembre 2023)	n/a	0
Total		52 745	16 953

Certaines actions de membres du conseil d'administration et de la direction du groupe comportent un délai de blocage allant jusqu'à trois ans.

Au 31 décembre 2023, le taux d'épuisement des fonds propres (burn rate) de l'entreprise, soit le nombre d'actions attribuées durant l'exercice divisé par le nombre total d'actions en circula-

tion, s'élevait à 0,354% (2022: 0,297%). Ce taux correspond au nombre d'actions attribuées en 2023 au titre de tous les programmes de participation de BKW, divisé par le nombre total d'actions en circulation. En 2023, 187 011 actions ont été attribuées dans tout le groupe BKW (2022: 156 604).

8 Perspectives du système de rémunération de la direction du groupe à partir de 2024

Comme mentionné dans l'introduction, le comité du personnel et de la rémunération a vérifié le système de rémunération de la direction du groupe en 2023. Il est globalement parvenu à la conclusion que la politique de rémunération décrite au chiffre 1 du présent rapport de rémunération a fait ses preuves au cours des dernières années en ce qui concerne la rémunération de la direction du groupe BKW. La rémunération de base et la rémunération variable à long terme resteront donc pondérées à un niveau relativement élevé par rapport à la rémunération variable à court terme. Cela soutient le développement pérenne à long terme de BKW et empêche des prises de risques excessives.

Le comité du personnel et de la rémunération a toutefois décelé un potentiel d'amélioration dans l'aménagement concret de la rémunération à court et à long terme. En conséquence, il a décidé les adaptations ci-dessous, renforçant encore les principes de rémunération décrits au chiffre 1 du rapport de rémunération de BKW:

- Augmenter la transparence par une définition claire des critères pertinents pour les composantes variables des rémunérations
- Introduire un «pay for performance» également pour la rémunération variable à long terme
- Renforcer la gouvernance par l'introduction de clauses de malus et de récupération pour les deux composantes de la rémunération variable.

8.1 Adaptations dans la rémunération variable à court terme (STI)

Le STI est destiné à rétribuer la réussite de l'entreprise à court terme. Il est fixé et payé chaque année d'après une évaluation de la réalisation des objectifs pour certains critères de performance. Comme avant, le STI est en principe de 30% de la rémunération de base en cas de pleine réalisation des objectifs (100% – bonus cible), mais il peut varier entre 0 et 200% selon le niveau de réalisation des objectifs.

Les critères de performance sont fixés par le comité du personnel et de la rémunération

chaque année pour un exercice donné. Ils doivent refléter de manière fidèle et réaliste la réussite durable et économique de l'entreprise.

Au niveau du groupe, les objectifs suivants s'appliquent à tous les membres de la direction du groupe:

- **Bénéfice net opérationnel:** bénéfice net selon comptes annuels consolidés IFRS, moins/plus performance positive/négative des fonds STENFO et corrigé de l'effet fiscal sur la performance (forfait compté à 20%)
- **Durabilité (ESG: Environmental, Social, Governance):** amélioration relative (points) de la notation ESG mandatée chaque année, par rapport à l'évaluation de départ de l'exercice précédent

En plus de ces objectifs généraux du groupe, un objectif est défini pour chaque membre de la direction du groupe en fonction de son domaine de responsabilité ou de sa priorité stratégique:

- **CEO et CFO:** EBIT cible sur tous les secteurs Prestations, c'est-à-dire résultat d'exploitation avant intérêts et impôts, sur la base des mêmes principes que pour le bénéfice net opérationnel
- **Domaine d'activité Énergie et secteurs Prestations (Building Solutions, Engineering et Infra Services):** EBIT du domaine concerné, c'est-à-dire résultat d'exploitation avant intérêts et impôts, sur la base des mêmes principes que pour le bénéfice net opérationnel
- **Secteur d'activité Power Grid:** coûts du réseau de distribution selon déclaration présentée à l'EICom. Les coûts du réseau de distribution (TOTEX) représentent le total des CAPEX et OPEX des réseaux et de l'approvisionnement de base selon le budget.

À la fin de l'année d'évaluation, le comité du personnel et de la rémunération évalue la réalisation des objectifs pour chaque membre de la DG. Pour chaque critère de performance, cette réalisation est mesurée pour l'année concernée, après quoi le facteur de distribution du STI est déterminé.

8.2 Adaptations dans la rémunération variable à long terme (LTI)

Le LTI vise une réussite à long terme et est associé aux opportunités et aux risques de l'évolution du cours de l'action. L'objectif du LTI est d'assurer une augmentation durable de la valeur de l'entreprise et une adéquation entre les intérêts de la direction du groupe et ceux des actionnaires.

Désormais, des droits d'expectative sur des actions de BKW SA (dites «PSU», pour Performance Share Units) sont attribués à tous les membres de la direction du groupe, sur la base d'un montant de 30% de la rémunération de base (niveau cible pour une pleine réalisation d'objectifs). Une fois la période d'évaluation achevée (généralement trois ans), ces PSU sont converties en actions. Cette conversion implique toutefois que les critères définis par le comité du personnel et de la rémunération soient remplis: si les seuils de ces critères de performance ne sont pas atteints, le facteur de distribution est de 0%. Si le seuil est atteint, 50% des PSU attribuées sont converties en actions. Cette valeur augmente parallèlement au dépassement des objectifs, mais s'élève au maximum à 150% des PSU attribuées.

Pour la période d'évaluation qui a commencé en 2024 et durera jusqu'à fin 2026, le comité du personnel et de la rémunération a défini des objectifs pour les critères de performance suivants:

- **Return on Capital Employed (ROCE):** Ce critère comprend le résultat d'exploitation avant intérêts et impôts (EBIT), moins les impôts ajustés (NOPLAT), divisé par le capital moyen rémunéré qui a été engagé sur toute l'année.
- **Cash Conversion Rate (CCR):** Flux de trésorerie d'exploitation divisé par le résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)

- **Relative Total Shareholder Return (ci-après TSR ou rTSR):** Montant total qu'un actionnaire retire de son investissement, y compris gain en capital et dividendes d'une action, par rapport à un groupe de comparaison composé du SPI Middle Index

Le comité du personnel et de la rémunération mesure chaque année la réalisation des objectifs pour chaque critère de performance et détermine le facteur de distribution par une interpolation linéaire entre la valeur seuil fixée par le comité (si celle-ci n'est pas atteinte, le facteur de distribution est de 0%) et la valeur maximale, qui, si elle est atteinte ou dépassée, entraîne l'attribution de PSU de 150% au maximum.

Une fois la période d'évaluation terminée, il détermine la moyenne des objectifs annuels réalisés pour toute la période. Le facteur de distribution utilisé pour convertir les PSU en actions BKW est obtenu en prenant la moyenne pondérée des objectifs réalisés pour les trois critères de performance, chacun de ces critères étant pondéré à un tiers.

8.3 Amélioration de la gouvernance par l'introduction de clauses de malus et de récupération

Aussi bien pour le STI que pour le LTI, le comité du personnel et de la rémunération peut réduire ou supprimer tout ou partie des prestations envisagées, ou exiger que certains membres de la direction du groupe restituent des prestations déjà octroyées, s'il s'avère qu'elles étaient fondées sur un non-respect de prescriptions de présentation des comptes, ou en cas d'actes illicites ou illégaux avérés d'un membre, à condition que l'événement en question ne remonte pas à plus de trois ans.

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

Le présent rapport de l'organe de révision n'est qu'une traduction de la version originale allemande. Seule la version allemande fait foi.

A l'Assemblée générale de
BKW SA, Berne

Berne, le 7 Mars 2024

Rapport de l'organe de révision sur l'audit du rapport de rémunération

Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de BKW SA (la société) pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. Notre audit s'est limité aux indications selon les art. 734a-734f CO dans les tableaux marqués de l'indication «auditée» aux pages 127 à 131 et à la page 135 à 138 du rapport de rémunération.

Selon notre appréciation, les indications selon les art. 734a-734f CO dans le rapport de rémunération aux pages 127 à 131 et à la page 135 à 138 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section «Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit du rapport de rémunération» de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

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

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion en allemand (à l'exception des tableaux marqués de l'indication «contrôlé» dans le rapport de rémunération, des comptes consolidés, des comptes annuels et de nos rapports correspondants) et le rapport annuel en anglais et en français qui devrait être mis à notre disposition après cette date (y compris les traductions en anglais et en français des comptes consolidés, des comptes annuels et du rapport de rémunération, que nous n'examinons pas).

Notre opinion d'audit sur le rapport de rémunération ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations

Dans le cadre de notre audit, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux informations financières auditées dans le rapport de rémunération ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.

Responsabilités du conseil d'administration relatives au rapport de rémunération

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement d'un rapport de rémunération conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'un rapport de rémunération ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit du rapport de rémunération

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les indications selon les art. 734a-734f CO contenues dans le rapport de rémunération ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs du rapport de rémunération prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH, nous exerçons notre jugement professionnel tout au long de l'audit et faisons preuve d'esprit critique. En outre:

- nous identifions et évaluons les risques que le rapport de rémunération comporte des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, de fausses déclarations ou le contournement de contrôles internes.
- nous acquérons une compréhension du système de contrôle interne pertinent pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de la société.
- nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables, ainsi que des informations y afférentes.

Nous communiquons au conseil d'administration ou à sa commission compétente, notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus ainsi que nos constatations d'audit importantes, y compris toute déficience majeure dans le système de contrôle interne, relevée au cours de notre audit.

Nous remettons au conseil d'administration ou à sa commission compétente une déclaration, dans laquelle nous attestons avoir respecté les règles d'éthique pertinentes relatives à l'indépendance, et leur communiquons toutes les relations et les autres éléments qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que, le cas échéant, les mesures visant à éliminer les menaces ou les mesures de protection prises.

Rico Fehr
Expert-réviseur agréé
(Réviseur responsable)

Philippe Wenger
Expert-réviseur agréé

Impressum

Adresses

Investor Relations

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

Media Relations

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

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

Impressum

Rédaction

Finances & Controlling,
Sustainability Management,
Group Communications, Berne

Conception, composition et production

NeidhartSchön SA, Zurich
www.neidhartschoen.ch

Traduction

Tradeo, Court
www.tradeo.ch

Photographie

Beat Schweizer (pp. 1, 3, 9, 12–15, 22, 73)
Daniel Hager (pp. 11–12, 17, 21, 74, 81)
Westend61 (pp. 61, 63, 67, 85, 87, 105, 107)
Johannes Mink (p. 69)
HGesch Photography (p. 69)
Peter Neusser (p. 93)
Fritz Rindlisbacher (p. 100)
BKW (pp. 70, 90, 120)

