



Stratégie du canton de Berne relative aux concessions hydrauliques

Rapport du Conseil-exécutif à l'intention du Grand Conseil

Date de la séance du CE : 20. août 2025
N° d'affaire : 2024.BVD.2131
Direction : Bau- und Verkehrsdirektion
Classification : Nicht klassifiziert

Table des matières

Table des matières.....1

1. L'essentiel en bref.....2

2. Introduction3

3. Situation actuelle4

3.1 L'importance de la force hydraulique dans le canton de Berne4

3.2 Les stratégies relatives aux concessions hydrauliques des autres cantons5

3.2.1 Canton du Valais5

3.2.2 Canton des Grisons6

3.2.3 Canton du Tessin6

3.2.4 Canton d'Uri6

3.3 Comparaison des stratégies7

4. Objectifs stratégiques du canton de Berne en ce qui concerne les concessions de force hydraulique arrivant à échéance8

4.1 Objectifs de politique énergétique8

4.2 Objectifs économiques8

4.3 Objectifs réglementaires8

4.4 Objectifs financiers9

4.5 Objectifs concernant la participation du canton à BKW9

5. Évaluation des possibilités d'action en ce qui concerne les concessions arrivant à échéance.....9

5.1 Possibilités d'action générales qui s'offrent au canton9

5.2 Le canton doit-il exercer son droit de retour ?11

5.3 En cas de renonciation au droit de retour, le canton doit-il demander une indemnité ?12

5.4 La part des fournisseurs d'électricité bernois dans KWO doit-elle être augmentée ?13

5.5 Le canton doit-il exploiter lui-même les centrales hydroélectriques à l'avenir ?15

6. Conclusions du Conseil-exécutif16

1. L'essentiel en bref

Dans le canton de Berne, la force hydraulique présente les caractéristiques suivantes :

Caractéristique 1

La force hydraulique revêt une grande importance tant sur le plan de la politique énergétique que sur le plan économique.

Caractéristique 2

Concernant les concessions hydrauliques, la situation actuelle du canton de Berne est différente de celle des autres cantons disposant d'installations hydroélectriques. Aujourd'hui déjà, les centrales hydroélectriques du canton de Berne sont majoritairement détenues par des fournisseurs d'électricité bernois. Par ailleurs, à travers sa participation dans BKW, le canton détient indirectement des parts dans de nombreuses installations. Ainsi, le principal objectif visé par d'autres cantons, à savoir que la force hydraulique soit exploitée par des entreprises sises dans le canton ou par des entreprises cantonales, est déjà largement atteint dans le canton de Berne.

En ce qui concerne les concessions hydrauliques arrivant à échéance, le Conseil-exécutif poursuit les **objectifs** suivants en matière d'utilisation de la force hydraulique :

- Non seulement conserver, mais aussi développer la force hydraulique grâce à des projets stratégiques.
- Conserver et accroître l'importance économique de la force hydraulique et des entreprises énergétiques bernoises.
- Dans le futur, continuer à considérer l'utilisation de la force hydraulique comme une tâche de l'économie énergétique bernoise.
- Maintenir voire augmenter les moyens financiers du canton issus de la force hydraulique.
- Renforcer BKW en tant qu'entreprise énergétique majeure du canton, et ne pas diminuer la valeur de la participation cantonale.

Compte tenu de ces objectifs, les principes directeurs suivants s'appliquent concernant les possibilités qui s'offrent au canton lorsqu'une concession de force hydraulique arrive à échéance :

Principe directeur n° 1

De manière générale, le canton exerce son droit de retour uniquement en second lieu.

Principe directeur n° 2

De manière générale, en cas de renonciation au droit de retour, le canton de Berne demandera à l'avenir une indemnité au concessionnaire.

Principe directeur n° 3

Le Conseil-exécutif souhaite que les parts de BKW et d'ewb dans KWO s'élèvent au total à un minimum de 80 %. De manière plus détaillée, il soutient la répartition suivante des parts : au moins 60 % pour BKW, au moins 20 % pour ewb, 10 % chacune pour ewz et iwz.

La répartition de l'indemnité entre les actionnaires repose sur la méthode de calcul utilisée lorsque le droit de retour est exercé (indemnisation basée sur la valeur résiduelle).

Si les négociations entre les actionnaires échouent, le Conseil-exécutif se réserve explicitement le droit d'exercer son droit de retour dans le but d'imposer les rapports de participation souhaités.

Principe directeur n° 4

Comme par le passé, le canton continuera à renoncer à être lui-même exploitant de centrales hydroélectriques et à confier cette tâche aux entreprises bernoises spécialisées.

2. Introduction

Plusieurs grandes concessions hydrauliques arriveront à échéance dans le canton de Berne au cours des vingt prochaines années. Ce sera le cas, notamment, de la concession globale de Kraftwerke Oberhasli AG (KWO), qui arrivera à son terme début 2042. Il s'agit de la concession la plus importante pour le canton de Berne sur le plan de la politique énergétique.

Lorsqu'une concession arrive à échéance, le droit d'utilisation de l'eau retourne au canton, et ce dernier peut alors disposer à nouveau librement de la force hydraulique. Grâce à l'instrument du droit de retour, le sort des centrales hydroélectriques et le droit d'utilisation de l'eau restent indissociables. Si le canton exerce son droit de retour, il peut reprendre à son compte les équipements hydrauliques des installations, y compris les turbines, sans contrepartie, ainsi que les équipements électriques des installations moyennant une indemnité calculée d'après leur durée d'utilisation et leur état. Souvent, une nouvelle concession est octroyée à un autre concessionnaire, et deux options s'offrent alors au canton :

- Nouvelle concession et vente des installations existantes à un nouveau concessionnaire ;
- Utilisation propre des installations au moyen d'une entreprise exploitante cantonale.

Si le canton renonce à exercer son droit de retour, généralement, la concession avec le précédent concessionnaire est renouvelée et une indemnité de retour est négociée. À ce jour, le canton n'a encore jamais exercé son droit de retour, et il a toujours renoncé à demander une indemnité.

Le 8 septembre 2022, le Grand Conseil a transmis la motion Riem « Concessions pour les centrales hydroélectriques : il faut une stratégie de toute urgence » (M 029-2022)¹. Il a ainsi chargé le Conseil-exécutif :

1. d'élaborer une stratégie claire qui montre de manière exhaustive comment il entend octroyer ou renouveler à l'avenir les concessions des centrales hydroélectriques ;
2. de montrer ce que signifierait, pour le canton de Berne, un retour légal de la concession de KWO AG ;
3. de montrer comment le canton de Berne entend gérer les différents rôles d'autorité concédante, d'actionnaire majoritaire de BKW et de bénéficiaire en cas de retour légal ;
4. de montrer si le canton lui-même ou d'autres sociétés pourraient reprendre ou compléter la participation de BKW, d'ewb, d'ewz ou d'iwb dans KWO AG ;
5. de montrer comment il entend inciter KWO AG ou ses propriétaires à bel et bien construire et mettre en service les centrales dans un délai convenu ;
6. de montrer si des concessions ou des extensions de concessions accordées dans le passé n'ont pas été utilisées ou ne l'ont été qu'en partie et pourquoi.

En 2016, dans le cadre de la procédure d'octroi de concession pour la centrale de Trift, le canton de Berne avait déjà entrepris de clarifier la manière de gérer à l'avenir les concessions arrivant à échéance. Toutefois, en raison de l'évolution imprévisible de l'organisation du marché de l'électricité et du niveau des prix de l'électricité, les travaux en lien avec l'élaboration d'une stratégie pour les concessions hydrauliques avaient été suspendus. Bien que le secteur de la force hydraulique reste marqué par des conditions cadres incertaines, la motion Riem a été l'occasion de reprendre les travaux. Par ailleurs, dans un courrier du 29 mars 2023, KWO a demandé au Conseil-exécutif une garantie de renouvellement de la concession ainsi qu'un accord concernant la gestion du droit de retour du canton pour les installations hydroélectriques de KWO à Oberhasli. La présente stratégie relative aux concessions hydrauliques définit la manière dont le canton de Berne gèrera à l'avenir les concessions arrivant à échéance. Elle repose sur le rapport de base du 15 novembre 2023 élaboré par Ecoplan². Les autres

¹ M 029-2022

² Ecoplan, Konzessionsstrategie Wasserkraft des Kantons Bern, Grundlagenbericht du 15.11.2023. (En allemand)

thèmes stratégiques de l'utilisation de la force hydraulique sont traités dans la stratégie Eau du canton de Berne.

3. Situation actuelle

3.1 L'importance de la force hydraulique dans le canton de Berne

En sa qualité de source d'énergie indigène, la force hydraulique constitue le pilier de l'approvisionnement en électricité de la Suisse. Dans le canton de Berne, les centrales hydroélectriques fournissent environ 3400 GWh³ d'électricité, ce qui représente 9 %⁴ de la production hydroélectrique nationale et près de 50 % de l'électricité consommée dans le canton.

La société KWO est le plus gros producteur d'électricité d'origine hydraulique du canton de Berne. Ses centrales de la région du Grimsel et du Susten fournissent plus de la moitié de l'électricité hydraulique produite dans le canton. Le parc de centrales hydroélectriques de KWO continuera à être développé puisque trois des projets hydrauliques les plus prometteurs de Suisse sur le plan énergétique concernent cette région⁵ : la centrale de Trift et les rehaussements des barrages du Grimsel et du lac de l'Oberaar. Grâce à ces projets, la production d'électricité d'origine hydraulique du canton de Berne pourrait augmenter de 157,5 GWh, soit de près de 5 %. Par ailleurs, ces projets permettront d'accroître la production d'électricité en hiver, à peine suffisante pour répondre à la forte demande. Au total, l'augmentation des capacités de stockage combiné au transfert saisonnier des eaux permettront d'augmenter cette production de 523 GWh, soit de près de 50 %.

KWO appartient à hauteur de 50 % à BKW SA (BKW), respectivement : à 16,7 % à Energie Wasser Bern (ewb ; entreprise indépendante de droit public détenue par la ville de Berne) et aux entreprises d'approvisionnement en énergie extracantoniales Industrielle Werke Basel (iwb ; entreprise indépendante de droit public détenue par le canton de Bâle-Ville) et Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz ; division du département des services industriels de la Ville de Zurich).

En tant qu'actionnaire principale de KWO et (propriétaire de parts dans plusieurs autres centrales hydroélectriques, BKW est le plus gros propriétaire de centrales hydroélectriques du canton. Ses participations directes et indirectes lui donnent droit à environ 52 % de la production hydraulique bernoise. Le canton de Berne détient 52,5 % des actions de BKW, le Groupe E AG 10 %, BlackRock Inc. environ 3 %, le reste étant détenu par le public.

Les centrales hydroélectriques de KWO ne sont pas les seules du canton : l'utilisation de la force hydraulique dans le canton de Berne fait l'objet de 60 petites concessions et plus de 250 grandes concessions. Ces installations appartiennent pour la plupart au canton. Plus de 99 % des concessions concernant de grandes centrales sont accordées à des entreprises d'approvisionnement en énergie sises dans le canton de Berne. En tenant compte de la participation extracantonale dans KWO, la force hydraulique disponible dans le canton de Berne est utilisée à hauteur de 80 % par des entreprises d'approvisionnement en énergie du canton. Grâce à sa participation dans BKW, le canton de Berne contribue à hauteur de 27 % à la production hydraulique bernoise.

L'utilisation de la force hydraulique revêt une grande importance économique. Elle est à l'origine de nombreux emplois ; ainsi, à elle seule, KWO employait 451 personnes en 2024⁶. Mais elle représente

³ Correspond à la production d'électricité des 78 plus grosses centrales hydroélectriques du canton de Berne (source : Statistique des aménagements hydroélectriques de la Suisse, état au 01.01.2025)

⁴ Force hydraulique en Suisse : statistique 2024, communiqué de presse du 5 mai 2025

⁵ Déclaration commune de la table ronde consacrée à l'énergie hydraulique du 13 décembre 2021

⁶ Cf. p. 26 du rapport d'activité 2024 de KWO (en allemand)

également des emplois indirects. D'une part, les travaux d'entretien annuels ainsi que les investissements dans le renouvellement et les nouvelles constructions génèrent de très gros volumes de commandes pour les entreprises. D'autre part, les attractions touristiques, à l'image du « Grimselwelt » proposé par KWO, offrent elles aussi des emplois. Ces aspects sont d'autant plus importants que certains d'entre eux concernent des régions plutôt périphériques et économiquement moins développées du canton.

Par ailleurs, les prestations annuelles des concessionnaires, sous la forme de redevances hydrauliques et d'impôts, ont également un impact sur l'économie nationale. Ainsi, en 2024, les redevances hydrauliques versées au canton de Berne se sont élevées à 43 millions de francs.

Caractéristique 1

La force hydraulique revêt une grande importance tant sur le plan de la politique énergétique que sur le plan économique.

3.2 Les stratégies relatives aux concessions hydrauliques des autres cantons

En moyenne, le parc de centrales hydroélectriques suisse produit chaque année 37 350 GWh d'électricité (état au 31.12.2024), et 62 % de cette énergie est produite dans les cantons des Grisons, du Valais, du Tessin et d'Uri⁷. Les stratégies de ces cantons sont présentées ci-dessous.

3.2.1 Canton du Valais⁸

Avec une production annuelle d'électricité hydraulique supérieure à 10 000 GWh, le canton du Valais est le canton disposant de la force hydraulique le plus important de Suisse. Aujourd'hui, près de 80 % des centrales hydroélectriques valaisannes appartiennent à des fournisseurs d'énergie extracantonaux. L'objectif de la Stratégie Force hydraulique est de donner à la communauté valaisanne la possibilité de davantage maîtriser sa force hydraulique tout en générant une plus-value pour l'ensemble du canton. Dans le canton du Valais, à la fois le canton et les communes du canton jouent le rôle de concédant, ce qui pose des défis en matière de politique de répartition. L'objectif du canton du Valais est que les capacités de production hydroélectrique en mains valaisannes passent à au moins 60 %, en particulier grâce au droit de retour.

Les Forces Motrices Valaisannes SA (FMV) jouent ici un rôle central. Les actions des FMV sont détenues par le canton en tant qu'actionnaire majoritaire, par une majorité des communes, ainsi que par quelques gestionnaires du réseau de distribution. Les FMV ont pour buts de contribuer à valoriser le patrimoine hydraulique des collectivités publiques valaisannes et à approvisionner en électricité le canton au profit d'un développement harmonieux de son économie⁹. Sur la base de cet objectif, à l'avenir, la communauté valaisanne sera représentée par les FMV dans chaque société hydroélectrique¹⁰.

⁷ Office fédéral de l'énergie, Force hydraulique

⁸ Message du Conseil d'État au Grand Conseil du 3 décembre 2015 concernant la Stratégie Force hydraulique du Canton du Valais

⁹ Article 2, alinéa 1, de la loi du 15 décembre 2004 sur les Forces Motrices Valaisannes (LFMV).

¹⁰ Cf. message du Conseil d'État au Grand Conseil du 3 décembre 2015 concernant la Stratégie Force hydraulique du Canton du Valais, p. 5

3.2.2 Canton des Grisons¹¹

Le canton des Grisons produit chaque année environ 8000 GWh d'électricité hydraulique, ce qui fait de lui le deuxième canton de Suisse disposant de la force hydraulique. Dans ce canton, chaque commune endosse le rôle de concédant. À ce jour, les communes concédantes et le canton participent à hauteur de 20 % à la production d'électricité hydraulique (la part du canton s'élevant à plus de 10 %) à travers des participations minoritaires, par exemple dans Axpo et Repower. Les centrales hydroélectriques appartiennent majoritairement à des entreprises d'approvisionnement en énergie extracantonales. Avec sa stratégie cantonale en matière de force hydraulique, le canton des Grisons poursuit l'objectif d'augmenter la valeur ajoutée liée à la production d'électricité d'origine hydraulique pour le canton. Pour ce faire, il doit, en coopération avec les communes concédantes, davantage participer à la force hydraulique (sa part doit passer de 60 à 80 %) en exerçant son droit de retour, et continuer à entretenir le modèle des partenariats dans le cadre d'une coopération optimale avec les partenaires de branche. L'énergie obtenue grâce à cette participation doit être utilisée de manière plus proche du marché qu'aujourd'hui, et par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs sociétés possédant leur siège sur le territoire du canton. Le canton prévoit également de créer une société exploitante spécifique ainsi qu'une société de gestion chargée de vendre l'électricité.

3.2.3 Canton du Tessin¹²

Avec une production annuelle d'énergie hydraulique d'environ 3600 GWh, le canton du Tessin est le troisième canton disposant de la force hydraulique le plus important de Suisse. En 2009, il a contribué à la production hydraulique à hauteur de 1550 GWh (soit d'un peu plus de 40 %), grâce à ses participations dans Azienda Elettrica Ticinese (AET, dont il détient 100 %), dans Verzasca SA et dans la Centrale Elettrica Ticinese (CET). Le canton du Tessin souhaite devenir propriétaire des centrales hydroélectriques implantées sur son territoire à hauteur de 100 %. Pour ce faire, il exerce son droit de retour, dans la mesure où aucun intérêt public prépondérant ne s'y oppose. La procédure est gérée par AET, une entreprise indépendante de droit public assujettie au droit cantonal.

3.2.4 Canton d'Uri

Les centrales hydroélectriques du canton d'Uri fournissent chaque année 1600 GWh d'électricité. Le canton compte trois propriétaires des eaux : le canton d'Uri, ainsi que les corporations d'Uri et d'Ursern. En 2013, le canton et les communes concédantes participaient aux centrales hydroélectriques à hauteur de 18 %¹³. Dans le futur, le canton d'Uri souhaite renforcer sa force hydraulique ainsi que l'utilisation de celle-ci dans l'intérêt commun. En 2015, le Conseil-exécutif a remis au Parlement sa stratégie de propriétaire révisée, dont les points principaux sont les suivants : (i) En cas de retour d'installations hydroélectriques existantes ou de nouvelles installations hydroélectriques, le canton d'Uri vise au moins une participation majoritaire, dans la mesure où la mise en œuvre du projet est rentable du point de vue du canton. (ii) Renonciation provisoire à la création d'une société énergétique cantonale en raison des risques et dépenses associés. Toutefois, la création d'une telle société doit demeurer une option à long terme en cas de retour de grandes concessions hydrauliques. En 2023, le canton d'Uri a augmenté sa part dans EWA-energieUri AG (EWA) de 29 % à 37,3 %. La corporation d'Uri détient quant à elle 16 % contre 6 % auparavant. La participation publique dans EWA s'élève donc à 53,3 %. La part de CKW AG (anciennement Centralschweizerische Kraftwerke AG), une filiale d'Axpo, dans

¹¹ Wasserkraftstrategie des Kantons Graubünden 2022-2050; Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 9/2021-2022, Wasserkraftstrategie des Kantons Graubünden 2022-2050 (en allemand)

¹² Piano Energetico Cantonale, Schede settoriali, Rapporto per la consultazione, luglio 2010 (en italien)

¹³ Heimfall Wasserkonzessionen, Bericht im Auftrag des Amtes für Abfall, Wasser, Energie und Luft (AWEL) des Kantons Zürich vom 25.10.2023 (en allemand)

EWA a été abaissée de 62 % à 10 %, et un investisseur privé est entré dans le capital de l'entreprise à hauteur de plus d'un tiers.

3.3 Comparaison des stratégies

Concernant les rapports de propriété dans les centrales hydroélectriques existantes, la situation actuelle dans les cantons étudiés ci-dessus est à peu près identique : le canton et/ou les communes détiennent seulement 20 % des capacités de production, tandis que 80 % sont la propriété d'acteurs extracantonaux. Les quatre cantons aspirent à augmenter leur participation dans la force hydraulique, et le droit de retour jouera un rôle déterminant dans la réalisation de cet objectif. L'exercice de ce droit doit permettre avant toute chose que la force hydraulique soit utilisée à l'avenir par des entreprises possédant leur siège dans le canton concerné, et que les cantons détiennent une part majoritaire dans les fournisseurs d'énergie régionaux. En revanche, le pourcentage de participation visé varie d'un canton à l'autre. Le canton d'Uri vise en premier lieu une participation majoritaire dans l'entreprise régionale EWA. Le canton du Valais souhaite, qu'à l'avenir, au moins 60 % des centrales hydroélectriques soient en mains valaisannes, tandis que le canton et les communes des Grisons ont pour objectif une participation majoritaire globale comprise entre 60 % et 80 % du capital-actions de nouvelles centrales partenaires. Le canton du Tessin va plus loin et souhaite détenir 100 % des centrales hydroélectriques présentes sur son territoire.

Comparée aux autres cantons disposant de la force hydraulique, la situation dans le canton de Berne est différente : aujourd'hui déjà, les installations hydroélectriques du canton sont détenues à 80 % par des entreprises d'approvisionnement en énergie bernoises. Par ailleurs, le canton possède 52,5 % de BKW, ce qui lui permet de percevoir des revenus de la force hydraulique. KWO est un cas particulier, puisqu'elle est détenue majoritairement par BKW et ewb, mais aussi par iw b et ewz, deux entreprises extracantoniales qui possèdent des parts importantes.

Au regard de la situation atypique du canton de Berne, il est difficile d'établir des parallèles avec les autres cantons disposant de la force hydraulique. En effet, la principale motivation des autres cantons est de renforcer l'influence des collectivités publiques dans le domaine de la force hydraulique, et de transférer la propriété dans les centrales hydroélectriques des acteurs extracantonaux à des acteurs intracantonaux. Leur objectif est de mieux pouvoir piloter eux-mêmes la force hydraulique et d'accroître la participation de la collectivité intracantonale aux revenus qu'elle génère (essentiellement des rentrées fiscales). Ce besoin ne se fait pas jour dans le canton de Berne, car l'énergie hydraulique produite sur le territoire du canton est déjà utilisée par des entreprises bernoises et le canton possède un lien direct et indirect fort avec la force hydraulique, dont il touche déjà des revenus.

Caractéristique 2

Concernant les concessions hydrauliques, la situation actuelle du canton de Berne est différente de celle des autres cantons disposant d'installations hydroélectriques. Aujourd'hui déjà, les centrales hydroélectriques du canton sont majoritairement détenues par les fournisseurs d'électricité bernois. Par ailleurs, à travers sa participation à BKW, le canton détient indirectement des parts dans de nombreuses installations. Le principal objectif visé par les autres cantons, à savoir que la force hydraulique soit utilisée par des entreprises sises dans le canton ou par des entreprises cantonales, est déjà largement atteint dans le canton de Berne.

4. Objectifs stratégiques du canton de Berne en ce qui concerne les concessions de force hydraulique arrivant à échéance

Concernant les concessions de force hydraulique arrivant à échéance, le Conseil-exécutif entend poursuivre les objectifs suivants en matière d'utilisation de la force hydraulique :

4.1 Objectifs de politique énergétique

Il convient de s'assurer que la force hydraulique disponible dans le canton de Berne, renouvelable et respectueuse de l'environnement, continuera à apporter une contribution significative à l'approvisionnement énergétique de la Suisse. Elle doit donc être conservée et développée de manière stratégique. La nouvelle centrale de Trift et les rehaussements des barrages du Grimsel et du lac de l'Oberaar, projets considérés comme hautement stratégiques par la Confédération, joueront un rôle significatif pour atteindre ces objectifs.

La réalisation rapide de ces trois projets clés revêt une importance majeure sur le plan de la politique énergétique. Avec la présente stratégie, le Conseil-exécutif souhaite doter le canton de conditions cadres claires lui permettant de prendre des décisions d'investissement rapides en vue de la mise en œuvre de ces projets.

4.2 Objectifs économiques

La prospérité de l'économie bernoise est conditionnée par un approvisionnement en électricité suffisant de sa population et de son secteur économique.

Le Conseil-exécutif souhaite non seulement conserver, mais aussi accroître l'importance économique de la force hydraulique, et ce notamment en construisant de nouvelles capacités hydrauliques sur des sites adaptés, à l'image des projets de centrale à Trift et de rehaussement des barrages du Grimsel et du lac de l'Oberaar.

La présente stratégie a également pour vocation de renforcer les fournisseurs d'électricité bernois et de fixer des conditions cadres claires.

Enfin, le Conseil-exécutif entend s'assurer que la force hydraulique continuera à participer à un développement économique équilibré sur le plan régional, et que les emplois seront conservés.

4.3 Objectifs réglementaires

L'approvisionnement énergétique comprend la production, la transformation, le stockage, la fourniture, le transport, le transfert et la distribution d'énergie et d'agents énergétiques jusqu'à leur livraison au consommateur final. Il relève de la branche énergétique. La Confédération et les cantons ne jouent ici qu'un rôle subsidiaire. Ils créent les conditions cadres nécessaires pour que cette branche puisse assurer l'approvisionnement énergétique de manière optimale dans l'intérêt général¹⁴. Dans le cadre de la mise en œuvre de ses objectifs de politique énergétique, le Conseil-exécutif intervient autant que nécessaire et aussi peu que possible sur le marché de l'énergie et dans l'utilisation de l'énergie¹⁵.

¹⁴ Article 6 de la loi sur l'énergie (LEne)

¹⁵ Stratégie énergétique 2006, principe n° 5, p. 12.

4.4 Objectifs financiers

Les revenus générés par la force hydraulique représentent une source de financement importante pour le canton. Ils se composent notamment de redevances de concession uniques et de redevances hydrauliques annuelles. À ces redevances s'ajoutent les impôts des entreprises et les dividendes perçus par le canton en raison de sa participation dans BKW.

Le canton souhaite maintenir ses revenus issus de la force hydraulique à leur niveau actuel, voire les augmenter.

4.5 Objectifs concernant la participation du canton à BKW

Comme déjà indiqué précédemment, BKW est un producteur majeur d'énergie hydraulique dans le canton de Berne. L'entreprise contribue ainsi de manière déterminante à l'approvisionnement énergétique du canton. Elle intervient à différents niveaux : la production, le négoce et la distribution. La présente stratégie doit permettre de maintenir, voire d'améliorer, sa position.

Le même objectif s'applique aux autres entreprises énergétiques bernoises.

Le canton de Berne est actionnaire majoritaire de BKW. La valeur de l'entreprise s'élève à plusieurs milliards de francs. Du point de vue du Conseil-exécutif, la présente stratégie permettra de conserver cette valeur, éventuellement même de l'accroître.

Le canton poursuit les objectifs suivants concernant les concessions de force hydraulique arrivant à échéance :

- **Non seulement conserver, mais aussi développer la force hydraulique grâce à des projets stratégiques.**
- **Conserver et accroître l'importance économique de la force hydraulique et des entreprises énergétiques bernoises.**
- **Dans le futur, continuer à considérer l'utilisation de la force hydraulique comme une tâche de l'économie énergétique bernoise.**
- **Maintenir voire augmenter les moyens financiers du canton issus de la force hydraulique.**
- **Renforcer BKW en tant qu'entreprise énergétique majeure du canton, et ne pas diminuer la valeur de la participation cantonale.**

5. Évaluation des possibilités d'action en ce qui concerne les concessions arrivant à échéance

5.1 Possibilités d'action générales qui s'offrent au canton

Dans le cadre des concessions arrivant à échéance, les possibilités d'action suivantes s'offrent au canton en tant que concédant :

- **Exercice du droit de retour et octroi d'une concession à un autre concessionnaire :** Si le canton exerce son droit de retour, les centrales passent entre ses mains. Il doit alors indemniser en conséquence le concessionnaire précédent. Il vend ensuite les installations à un nouveau concessionnaire.

- **Exercice du droit de retour et exploitation des installations par une société cantonale** : Plutôt que vendre les installations à un nouveau concessionnaire, le canton peut créer une société exploitante propre qui exploitera les installations.
- **Renonciation au droit de retour et renouvellement de la concession avec le précédent concessionnaire**.
- **En cas de renonciation au droit de retour, demande d'une indemnité** : Si le canton renonce à exercer son droit de retour et octroie une nouvelle concession au concessionnaire précédent, il peut, s'il le souhaite, demander une indemnisation à ce dernier pour avoir renoncé à ce droit.
- **Augmentation de la part des fournisseurs d'électricité bernois** : Lorsque la concession en cours n'est pas uniquement la propriété d'entreprises bernoises, l'échéance de la concession peut être utilisée pour augmenter la participation de ces entreprises. Comme cela est indiqué dans le chapitre 2, aujourd'hui, les centrales hydroélectriques du canton de Berne sont déjà majoritairement détenues par des entreprises bernoises. Le principal exploitant, KWO, fait toutefois figure d'exception.

Au regard des possibilités d'action présentées ci-dessus, les questions stratégiques suivantes sont traitées dans la présente stratégie :

- Le canton doit-il exercer son droit de retour, ou y renoncer ?
=> cf. chiffre 5.2
- En cas de renonciation à l'exercice du droit de retour, le canton doit-il demander une indemnité ?
=> cf. chiffre 5.3
- Concernant la concession de KWO, faut-il augmenter la participation des entreprises bernoises grâce à une nouvelle concession ?
=> cf. chiffre 5.4
- Si le canton exerce son droit de retour, doit-il exploiter lui-même les installations par l'intermédiaire d'une nouvelle société cantonale ?
=> cf. chiffre 5.5

Complément : Situation juridique concernant l'octroi d'une concession

Lorsqu'une concession arrive à échéance, le canton peut disposer librement de la force hydraulique. Il peut également décider librement de l'exploitant auquel il souhaite octroyer une concession. La concession peut être octroyée sans appel d'offres¹⁶.

Mais il n'est pas exclu qu'à l'avenir, des accords de libre-échange multilatéraux ou bilatéraux ou des accords avec l'UE contraignent le canton de Berne à soumettre les concessions hydrauliques à des procédures d'appel d'offres. Une telle évolution est difficile à prévoir. Par conséquent, dans la présente stratégie, on part du principe que les concessions sont attribuées librement. Si l'environnement réglementaire venait à changer, la stratégie serait réexaminée et modifiée en conséquence.

¹⁶ Article 60, alinéa 3^{bis}, de la loi fédérale sur l'utilisation des forces hydrauliques (LFH)

5.2 Le canton doit-il exercer son droit de retour ?

Situation actuelle :

La collaboration avec les concessionnaires actuels est jugée très satisfaisante. Il s'agit pour la plupart d'entreprises bernoises bénéficiant de l'expérience et des compétences requises pour exploiter, entretenir et développer de manière adaptée les installations existantes. KWO et BKW sont des acteurs majeurs. Les autres acteurs participant au fonctionnement des centrales hydroélectriques moyennes et grandes sont des entreprises d'électricité urbaines et communales. On peut supposer que les exploitants actuels seraient favorables à un renouvellement de leurs concessions. De manière générale, rien n'impose un changement des concessionnaires actuels.

Avantages et inconvénients liés à l'exercice du droit de retour :

En exerçant son droit de retour, le canton de Berne aurait la possibilité de réorganiser l'utilisation de la force hydraulique sur son territoire. Il bénéficierait en effet d'une flexibilité optimale pour choisir les exploitants des centrales hydroélectriques, et pourrait même intervenir lui-même en tant qu'exploitant et producteur d'électricité.

Toutefois, au regard des expériences positives issues de la pratique actuelle, rien n'impose un changement fondamental de système. Cela témoignerait d'une certaine méfiance à l'égard du secteur de l'électricité bernois qui exploite actuellement la force hydraulique, et réduirait de manière importante la valeur de l'entreprise BKW et, par extension, la valeur de la participation cantonale à BKW.

À cela s'ajoute le fait que l'exercice du droit de retour représenterait des dépenses considérables pour le canton. En effet, ce dernier serait contraint de racheter aux concessionnaires actuels les équipements électriques des installations et de dédommager les engagements pris dans le cadre des conventions d'amortissement. Des conventions d'amortissement ont été conclues uniquement avec KWO. En l'absence de renouvellement de concession, elles obligent le canton à indemniser KWO pour les investissements qui vont au-delà de la durée de concession prévue. Le montant de l'indemnité s'élèverait à 300 millions de francs.

Par ailleurs, l'exercice du droit de retour est une procédure fastidieuse associée à un risque de conflit important entre le canton et le concessionnaire précédent, qui peut mettre en péril leur collaboration jusqu'au terme de la concession et, par conséquent, le développement stratégique de la force hydraulique. Une telle situation rendrait impossible la réalisation rapide de projets d'importance stratégique dans le canton de Berne, tels que celui de la centrale de Trift et celui du rehaussement du barrage du Grimsel. Or si ces projets prennent du retard, les objectifs énergétiques cantonaux et fédéraux ne seraient pas atteints dans les temps, ce qui aurait un impact sur l'approvisionnement en électricité du pays.

Conclusions :

Au regard de la situation actuelle, à savoir une force hydraulique majoritairement entre les mains de fournisseurs d'énergie bernois et une collaboration efficace entre les acteurs, et en tenant compte des risques et inconvénients considérables associés à un changement de système, l'exercice du droit de retour ne doit pas être la démarche prioritaire. Il ne doit être envisagé qu'en second lieu. Avec cette recommandation, la présente stratégie s'inscrit dans la continuité de la pratique de longue date du canton de Berne. Le Conseil-exécutif juge pertinente l'option stratégique du droit de retour uniquement lorsque les conditions d'une renonciation à ce droit semblent insatisfaisantes (cf. principes 2 et 3).

Principe directeur n° 1

De manière générale, le canton exerce son droit de retour uniquement en second lieu.

5.3 En cas de renonciation au droit de retour, le canton doit-il demander une indemnité ?

Situation actuelle :

Jusqu'à aujourd'hui, lors d'un renouvellement de concession, le canton n'a jamais réclamé d'indemnité en cas de renonciation au droit de retour. Il convient toutefois de préciser que la question de l'indemnité s'est peu posée jusqu'à présent, puisque la plupart des grandes concessions arriveront à échéance au cours des prochaines décennies.

Cette indemnité n'est réglée ni dans la LFH¹⁷ ni dans la LUE¹⁸. Mais selon la doctrine dominante, elle est considérée comme une prestation admise du concessionnaire au sens de l'article 48 LFH. On distingue globalement trois modèles d'indemnité de retour¹⁹, ces modèles pouvant être combinés :

Paielement unique

Au début de la concession ou de la construction de la centrale, le concessionnaire effectue un paiement unique pour toute la durée de la concession.

Paielements échelonnés

Au début de la concession ou de la construction de la centrale, le concessionnaire effectue un paiement partiel, puis des paiements échelonnés.

Modèle de marché (indemnité dynamique)

Le concessionnaire effectue des paiements annuels durant toute la durée de la concession. Le montant de l'indemnité est calculé à partir du résultat d'exploitation réel du concessionnaire, duquel est déduite, par exemple, une partie du bénéfice annuel au titre de l'indemnité en cas de renonciation au droit de retour.

Avantages et inconvénients de l'indemnité en cas de renonciation au droit de retour :

De manière générale, aucun risque notable ne justifie de renoncer à la négociation d'une indemnité. Dans les principaux cantons disposant de la force hydraulique, il est courant de négocier une indemnité en cas de renonciation au droit de retour. En renonçant à faire usage de son droit de retour, le canton renonce aussi à reprendre à son compte, sans contrepartie, les parties « mouillées » de l'installation. L'indemnité en cas de renonciation au droit de retour permettrait au canton de percevoir l'équivalent de ce qu'il pourrait « vendre » à un tiers dans le cadre d'une nouvelle concession. Une telle indemnité n'entrave pas les investissements, en particulier si le modèle de marché est appliqué. La perspective de revenus élevés dans le cadre du scénario « exercice du droit de retour et création d'une société exploitante cantonale » dans des conditions favorables peut être largement compensée par l'obtention d'une indemnité selon le modèle de marché.

Conclusions :

Le Conseil-exécutif souhaite qu'à l'avenir, en cas de renonciation au droit de retour, le canton de Berne demande une indemnité compensatrice, en tenant compte toutefois du fait que cette indemnité n'est généralement pas pertinente pour les petites centrales hydroélectriques. Le Conseil-exécutif n'a pas encore déterminé les installations pour lesquelles une indemnité devrait être demandée ni les principes selon lesquels elle serait fixée. Il le fera en temps voulu, dans le cadre d'une conception pragmatique à l'intention des autorités concédantes.

Principe directeur n° 2

De manière générale, en cas de renonciation au droit de retour, le canton de Berne demandera à l'avenir une indemnité au concessionnaire.

¹⁷ Loi fédérale du 22 décembre 1916 sur l'utilisation des forces hydrauliques (loi sur les forces hydrauliques, LFH ; RS 721.80).

¹⁸ Loi du 23 novembre 1997 sur l'utilisation des eaux (LUE ; RSB 751.41).

¹⁹ Agenda 21 pour l'eau, journée d'échanges sur la procédure de renouvellement des concessions hydroélectriques du 22 août 2023, présentation de l'indemnisation en cas de renonciation au droit de retour (en allemand)

5.4 La part des fournisseurs d'électricité bernois dans KWO doit-elle être augmentée ?

Situation actuelle :

KWO exploite le système de centrales hydroélectriques le plus complexe et le plus important du canton de Berne. L'entreprise appartient à hauteur de 33 % à des entreprises d'approvisionnement en énergie extracantonales (ewz et iwb). BKW possède 50 % des parts, et ewb (propriété de la ville de Berne) environ 17 %. KWO représente une exception concernant la part des fournisseurs d'électricité bernois. Il s'agit de la seule entreprise de production d'électricité du canton de Berne à être partiellement détenue par des entreprises d'approvisionnement en énergie extracantonales. Cela s'explique certes par des raisons historiques, mais aussi et surtout par la taille des installations et les capitaux colossaux nécessaires à leur construction et à leur exploitation.

Dans le cas de KWO, la collaboration actuelle entre les partenaires cantonaux et extracantonaux a fait ses preuves. Elle doit être conservée afin de rendre possibles les gros projets d'importance stratégique pour le développement de la force hydraulique, à savoir la centrale de Trift et les rehaussements des barrages du Grimsel et du lac de l'Oberaar, qui concernent directement KWO.

Un changement des rapports de participation comporte des défis. Dans un premier temps, il convient de déterminer la valeur des participations à transférer, et il n'existe ici aucune méthode qui s'applique de manière universelle. Viennent ensuite les négociations de prix, et par nature, le concédant et le concessionnaire voient les choses différemment. Généralement, un changement des rapports de participation dans les entreprises hydrauliques est le résultat de longues négociations.

Or il est important pour le canton de Berne que la mise en œuvre rapide des projets précités, d'importance nationale, ne soit pas retardée ni mise en péril par des questions de participation et de renouvellement de concession.

Avantages et inconvénients liés à l'augmentation de la part des fournisseurs d'électricité bernois :

Augmenter la part de BKW dans KWO permettra d'accroître les revenus issus de la force hydraulique pour le canton, grâce à des recettes fiscales et des dividendes plus élevés. Les investisseurs privés de BKW (près de 40 % de l'entreprise) bénéficieraient, eux aussi, d'une augmentation du potentiel de rendement, toutefois au détriment de deux collectivités extracantonales.

Par ailleurs, le canton pourrait ainsi améliorer les conditions cadres applicables à BKW afin d'exploiter pleinement les potentiels de production d'énergie qui existent au sein du canton²⁰. Cela notamment car, en raison des stratégies de retour appliquées par d'autres cantons disposant de la force hydraulique, BKW perdrait des parts de production. Enfin, l'augmentation de la part des fournisseurs d'électricité bernois permettrait de garantir qu'à l'avenir, une plus grande quantité d'électricité locale issue de la force hydraulique sera utilisée sur le territoire du canton. Cela vaut en particulier pour les parts d'ewb, laquelle distribue directement son électricité à ses consommateurs de la ville de Berne.

D'un point de vue réglementaire, la volonté d'augmenter la part des fournisseurs d'électricité bernois et les directives du canton concernant la modification des rapports de participation pourraient être perçues comme une ingérence de l'État dans la structure de marché. Toutefois, afin de permettre au canton d'atteindre ses objectifs de politique énergétique grâce à l'utilisation de la force hydraulique, il est indispensable de formuler des prescriptions claires à l'intention des actionnaires de KWO au moyen de la présente stratégie.

²⁰ Stratégie de propriétaire BKW SA du 21 décembre 2022, chiffre 3.1.3.

Conclusions :

Le Conseil-exécutif souhaite accroître la participation de BKW et d'ewb dans KWO. D'une part, BKW pourra ainsi compenser une partie des pertes de production d'électricité hydraulique qui pourraient résulter de l'exercice du droit de retour par les cantons du Tessin, des Grisons et du Valais. D'autre part, cela permettra de renforcer son influence et, ce faisant, celle du canton, sur KWO. Sans oublier qu'une participation plus importante du canton de Berne renforcera les contributions de BKW et d'ewb à la sécurité d'approvisionnement.

Dans un même temps, le Conseil-exécutif entend maintenir la collaboration satisfaisante durable avec les partenaires extracantonaux ewz et iwz. Il espère donc parvenir à changer les rapports de participation au moyen d'une solution négociée. Il a d'ailleurs déjà mené des discussions bilatérales à ce sujet avec les actionnaires de KWO. Ces discussions lui ont permis d'aboutir à la conclusion que la participation future des actionnaires bernois devra s'élever à 80 %, au minimum, selon la répartition suivante :

- BKW : 60 %, au moins
- ewb : 20 %, au moins
- ewz et iwz 10 % chacune, au maximum

Le Conseil-exécutif évaluera les conditions d'un changement des rapports de participation et les comparera à la deuxième meilleure option stratégique : l'exercice du droit de retour. Si, à l'échéance de la concession globale de KWO, il décide de faire usage de son droit de retour, il pourra reprendre à son compte les équipements hydrauliques des installations, y compris les turbines, sans contrepartie, ainsi que les équipements électriques des installations moyennant une indemnité²¹. Les investissements de modernisation reconnus par le canton constituent une exception aux équipements hydrauliques et, conformément aux conventions d'amortissement conclues avec KWO, ils doivent eux aussi être indemnisés.

Afin d'éviter de longues négociations entre les actionnaires concernant la modification des rapports de participation, le Conseil-exécutif prescrit dans la présente stratégie que les actionnaires appliquent, pour le calcul des indemnités, la même méthode que celle utilisée lors de l'exercice du droit de retour (indemnisation basée sur la valeur résiduelle). Les détails de la méthode seront définis à l'issue de l'adoption de la stratégie, dans le cadre d'un protocole d'entente (*Memorandum of Understanding, MoU*) conclu entre les actionnaires et le canton de Berne.

Le Conseil-exécutif donnera alors un an aux actionnaires de KWO pour négocier entre eux. Il attend d'eux et de l'entreprise qu'ils poursuivent et mettent en œuvre le plus rapidement possible les projets stratégiques de KWO. Si les actionnaires ne procèdent pas au changement des rapports de participation souhaité par le Conseil-exécutif, ce dernier réalisera une nouvelle évaluation de la situation à l'issue de cette phase d'un an. Afin de pouvoir imposer les rapports de participation souhaités, le Conseil-exécutif se réserve la possibilité de recourir à l'exercice du droit de retour, en tant qu'exception aux recommandations contenues dans la présente stratégie.

Pour toutes les raisons précitées, le Conseil-exécutif entend mener rapidement les discussions commencées avec les actionnaires actuels de KWO afin d'aboutir aux rapports de participation souhaités. Il est dans l'intérêt de chaque partie que les choses avancent. Si le Grand Conseil soutient la présente stratégie et si la part des fournisseurs d'électricité bernois dans KWO peut être augmentée, alors le Conseil-exécutif est disposé à s'engager auprès des actionnaires de KWO à renouveler la concession actuelle au sens de l'article 58a LFH.

²¹ En vertu du chiffre 27 du chapitre V de la concession globale concernant l'utilisation des KWO, les dispositions des articles 67, 68 et 69, LFH, et de l'article 27 de la LUE s'appliquent.

Principe directeur n° 3

Le Conseil-exécutif souhaite que les parts de BKW et d'ewb dans KWO s'élèvent au total à 80 %, au moins. De manière plus détaillée, il soutient la répartition suivante des parts : BKW au moins 60 %, ewb au moins 20 %, ewz et iwz chacune 10 % au maximum.

La répartition de l'indemnité entre les actionnaires repose sur la méthode de calcul utilisée lorsque le droit de retour est exercé (indemnisation basée sur la valeur résiduelle).

Si les négociations entre les actionnaires échouent, le Conseil-exécutif se réserve explicitement le droit d'exercer son droit de retour dans le but d'imposer les rapports de participation souhaités.

5.5 Le canton doit-il exploiter lui-même les centrales hydroélectriques à l'avenir ?

Situation actuelle :

Aujourd'hui, le canton de Berne n'exploite lui-même aucune centrale hydroélectrique. Toutefois, il est actionnaire majoritaire de BKW et, à ce titre, détient indirectement des parts dans différentes installations. Cette solution est pertinente aux plans politique et réglementaire, car l'exploitation des centrales hydroélectriques n'est pas une tâche fondamentale du canton. La répartition actuelle des tâches et des risques entre le canton, en tant que concédant, et les concessionnaires a fait ses preuves. Ainsi, les centrales hydroélectriques sont exploitées par des entreprises bernoises possédant les compétences et le savoir-faire requis.

Avantages et inconvénients liés à la création d'une société exploitante cantonale :

Théoriquement, le canton pourrait espérer des gains importants s'il exploitait lui-même des centrales hydroélectriques. En effet, lorsque les prix du marché de l'électricité sont élevés, la production d'électricité est rémunératrice. Mais cela serait aussi associé à des risques considérables, car à l'inverse, lorsque les prix sur le marché de l'électricité sont bas, le risque de pertes est élevé, comme nous avons pu le constater lors de la longue période de prix bas de l'électricité qui a précédé le déclenchement de la guerre en Ukraine. L'évolution à long terme des revenus reste incertaine. Mais on s'attend à une stabilisation, voire à une baisse, des prix du marché de l'électricité à moyen et long terme. Par ailleurs, une société exploitante cantonale n'aurait pas la possibilité de compenser d'éventuelles pertes par d'autres activités (exploitation d'un réseau de distribution ou approvisionnement de clients dans le cadre de l'approvisionnement de base). Or cette incapacité à amortir les pertes renforcerait encore les risques financiers et serait bien plus dommageable pour le système dans sa globalité que la solution actuelle, qui permet à BKW de profiter de nombreuses synergies en intervenant à la fois dans la production, le négoce, le transport et la distribution de l'énergie.

En outre, une société exploitante cantonale permettrait au canton d'exercer une influence maximale sur l'exploitation des centrales. Celui-ci pourrait alors exploiter pleinement les capacités de production en fonction de ses objectifs, contrôler de manière optimale les risques techniques liés à l'exploitation d'une centrale, et viser des objectifs ayant un enjeu économique, par exemple les décisions en matière d'implantation. Toutefois, ces possibilités ont aussi une contrepartie : elles représentent des risques opérationnels considérables. À cela s'ajoute le fait que le canton ne possède pas les connaissances requises pour exploiter et entretenir des centrales hydroélectriques, et qu'il devra dans un premier temps combler cette lacune.

La création d'une société exploitante cantonale représenterait en outre une ingérence forte de l'État (nationalisation) dans un marché de l'électricité de plus en plus libéralisé. Cela affaiblirait BKW, qui déplacerait probablement le cœur de son activité hors des frontières du canton. Et en cas de baisse de la participation cantonale avec une minorité de blocage, l'entreprise pourrait délocaliser son siège dans un autre canton, voire à l'étranger. Enfin, une société exploitante cantonale représenterait une concurrence inutile et difficilement acceptable pour le secteur de l'électricité bernois. Et c'est BKW, autrement dit une entreprise cantonale, qui en paierait le prix fort.

Conclusions :

La mise en balance des avantages et des inconvénients montre clairement que la solution actuelle, avec des entreprises spécialisées de la branche énergétique, doit être privilégiée à une solution étatique.

Principe directeur n° 4

Comme par le passé, le canton continuera à renoncer à être lui-même exploitant de centrales hydroélectriques et à confier cette tâche aux entreprises bernoises spécialisées.

6. Conclusions du Conseil-exécutif

En ce qui concerne les concessions hydrauliques qui arriveront à échéance au cours des prochaines décennies, le Conseil-exécutif ne voit actuellement aucune raison de déroger à la pratique actuelle qui consiste à renouveler une concession arrivant à échéance auprès du concessionnaire actuel. De la même manière, il ne juge pas pertinent de devenir lui-même exploitant de centrales hydroélectriques dans le futur.

En revanche, il estime qu'il y a lieu d'agir concernant la gestion de la renonciation au droit de retour. Ainsi, à l'avenir, lorsque ce droit ne sera pas exercé, une indemnité devra être négociée avec le concessionnaire. Le Conseil-exécutif fixera les modalités concrètes de la fixation d'une telle indemnité après l'adoption de la stratégie, dans le cadre d'un plan à l'intention des autorités concédantes.

Concernant la plus importante concession hydraulique du canton de Berne sur le plan de la politique énergétique, à savoir la concession globale de KWO, le Conseil-exécutif souhaite que les participations actuelles de BKW et d'ewb dans KWO soient augmentées, au détriment de celles d'ewz et d'iwb. Il souhaiterait atteindre cet objectif au moyen d'une solution négociée, mais n'exclut pas de faire usage de son droit de retour si les négociations échouent.

La présente stratégie s'inscrit sur une très longue période. De nombreuses concessions de grandes centrales hydroélectriques n'arriveront à échéance que dans une vingtaine d'années. D'ici là, les conditions internationales et nationales ainsi que les évolutions politiques pourraient influencer la gestion des concessions arrivant à leur terme. Par ailleurs, la question de l'importance et du développement de la force hydraulique dans le futur dépendra des avancées technologiques et de l'évolution des prix de l'électricité. La présente stratégie relative aux concessions hydrauliques devra donc être réexaminée régulièrement au regard des nouveaux développements, et adaptée si besoin.