



Rapport 2002

Rapport annuel
2002

TORNOS HOLDING SA

TORNOS toujours présente pour votre confort et votre sécurité

Trop prétentieux ce titre?

Nous ne le pensons pas! Les machines outils produites par TORNOS permettent à ses clients de fabriquer des millions de pièces décolletées, partout dans le monde. Celles-ci sont utilisées dans de nombreuses applications où des petites pièces très précises sont nécessaires. Les solutions offertes par TORNOS permettent à ses clients, très souvent leaders dans leurs secteurs, de garantir la livraison de pièces répondant à toutes les exigences, dans tous les domaines. Voici quelques exemples...



Sans décolletage, pas d'injection, ni «de common-rail», pas d'exploits, ni de performance...



Sans décolletage, pas d'ABS, ni d'airbag, pas de système anti-patinage, ni de climatisation, pas de sécurité, ni de confort...



Et si c'était tout simplement... sans décolletage pas de voitures?



Sans décolletage, pas d'implants dentaires, ni d'outils spécifiques, pas de vis à os, ni de pompe à insuline,... simplement pas de santé?



Sans décolletage, pas de crochets de barillet, pas de couronnes ni d'axes ou de tiges... donc pas d'horlogerie?



Sommaire



TORNOS toujours présente pour votre confort et votre sécurité	2
TORNOS en 2002	4
TORNOS – chiffres consolidés	5
TORNOS toujours présente, toujours près de vous	6
Rapport du Président du Conseil d'administration, M. F. Frôté	7
TORNOS sort renforcée de l'exercice 2002	8
TORNOS – une entreprise qui a du potentiel	10
“Corporate Governance” et communication	12
Conseil d'administration et direction	14
Adresses des filiales	16

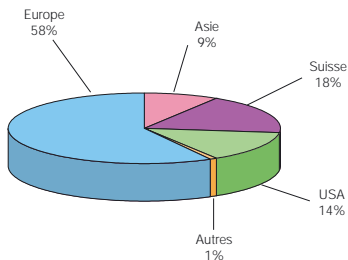


Sans décolletage, pas de connecteurs, ni de petits axes, pas de disques durs, ni de téléphones mobiles, pas d'équipements hi-fi, ni de télévision,... pas de communication.



TORNOS en 2002

Répartition géographique



Chiffre d'affaires total CHF 180.6 mio. en 2002

Sur le plan international, TORNOS est l'un des premiers fournisseurs de tours automatiques monobroche et multibroche. En 2002, l'entreprise a été confrontée aux effets de la crise économique mondiale et s'est vue obligée de demander d'importants sacrifices à ses actionnaires, à ses fournisseurs et à son personnel dans le cadre d'un processus de recapitalisation.

Ces difficultés d'ordre économique sont liées à des facteurs externes à l'entreprise et ne remettent pas en question la pertinence du concept DECO qui a assuré une forte croissance à TORNOS durant les cinq années précédentes. L'extension de la distribution de ce concept sur le plan géographique s'est poursuivie durant cette crise, de même que la progression de la pénétration sur les marchés à fort potentiel de croissance.

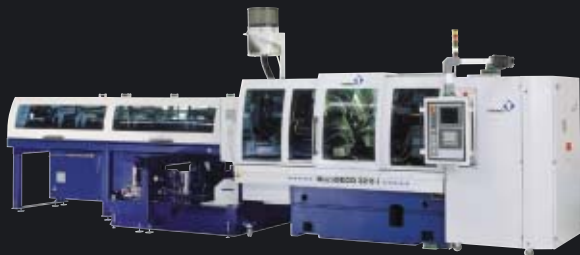
Partout dans le monde, les solutions offertes par DECO apportent une valeur ajoutée réelle aux clients de TORNOS.

Événements de l'année 2002

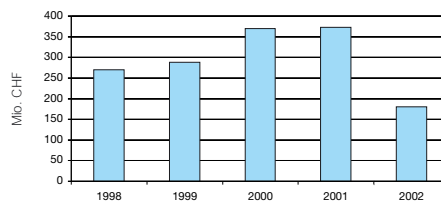
- ◆ Premier semestre 2002: les entrées de commandes atteignent un niveau très inférieur à celui des années précédentes.
- ◆ 28 juin 2002: l'Assemblée générale des actionnaires confirme les mesures destinées à assainir l'entreprise:
 - Plan d'assainissement adopté
 - Nouveau Conseil d'administration
 - TORNOS redémarre
- ◆ Septembre 2002: seconde phase d'assainissement du capital.
- ◆ Novembre 2002: les premières mesures d'adaptation structurelle consistent à adapter la structure des coûts au chiffre d'affaire planifié pour l'année 2003.
- ◆ Le quatrième trimestre enregistre une très forte diminution des pertes et un EBITDA proche de l'équilibre.



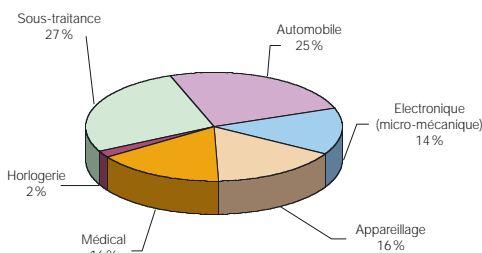
2002



Chiffre d'affaires

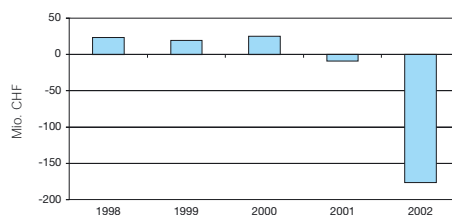


Segments d'applications



Chiffre d'affaires total CHF 180.6 mio. en 2002

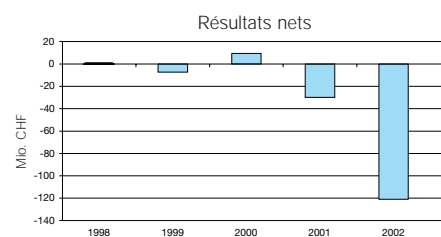
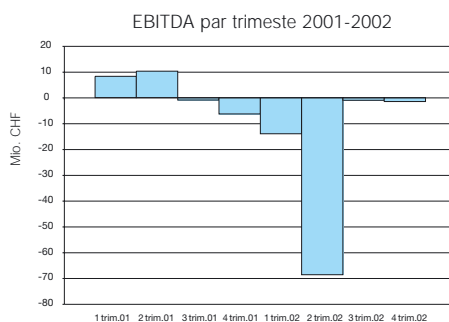
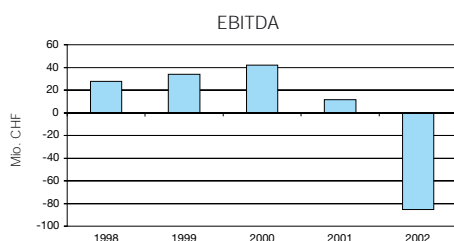
EBIT



TORNOS - chiffres consolidés

	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires en Mio CHF	269.3	288.7	370.1	372.8	180.6
Evolution en %	+ 28	+ 7.2	+ 28.2	+ 0.73	- 51.6
EBITDA	27.6	34.1	41.9	11.4	- 85.1
en % du chiffre d'affaires	10.2	11.8	11.3	3.1	- 47.1
Résultat d'exploitation (EBIT)	23.2	19.2	24.9	- 8.4	- 176.3
en % du chiffre d'affaires	8.6	6.7	6.7	- 2.3	- 97.6
Résultat net	0.3	- 7.2	9.5	- 29.9	- 121.4
en % du chiffre d'affaires	0.1	- 2.5	2.6	- 8.0	- 67.2
Dépenses de recherche et développement en Mio CHF	n.a.	11.0	14.0	13.0	9.8
en % du chiffre d'affaires	n.a.	3.8	3.8	3.5	5.4
Investissements en immobilisations corporelles et immatérielles en Mio CHF	n.a.	16.0	10.0	14.8	7.1
Entrées de commandes en Mio CHF	n.a.	212.0	437.0	213.4	154.1
Evolution en %	n.a.	-	+ 106.0	- 51.2	- 27.8
Nombre d'employés en fin d'année*	917	963	1231	1293	819
Chiffre d'affaires moyen par employé en 1000 CHF	293	307	337	295	171

* sans apprentis



TORNOS toujours présente, toujours près de vous

Le large spectre des opérations disponibles, l'évolution rapide, la complexité et la technicité exigées par les marchés modernes permettent aux clients de TORNOS de fournir des solutions performantes dans tous les secteurs porteurs de l'économie.

Tous les jours, chacun d'entre nous est confronté à des pièces décolletées.

Il est fait usage de pièces décolletées dans tous les marchés technologiques en croissance.



Automobile



L'évolution des technologies, celle des normes de sécurité et de protection de l'environnement font appel aux pièces décolletées.

La démocratisation des systèmes ABS, Airbag, système anti-patinage, etc... même sur tous les modèles de véhicules simples, recèle un potentiel très important.



Médical



L'implantologie dentaire et médicale et l'évolution de ces technologies assurent un potentiel géographique important.

La diffusion des solutions médicales dans de nombreux pays contribue aussi à étendre géographiquement l'utilisation du décolletage.



Horlogerie



Malgré les processus traditionnels maîtrisés depuis des siècles, la solution DECO offre des possibilités permettant à l'horlogerie de dépasser ses limites.



Micro-électronique et connectique



L'évolution mondiale dans les domaines de la télécommunication et de l'électronique a sans cesse imposé à l'industrie du décolletage la réalisation de pièces toujours plus petites et plus précises.



Sécurité



La sécurité prend une place toujours plus importante dans l'environnement actuel. L'industrie du décolletage trouve aussi dans ce domaine des applications spécifiques.



Haute précision



Tous les domaines touchent au décolletage, de la pointe du stylo à bille, à la vis pour centrale nucléaire, en passant par les roulements à billes, la robinetterie pour l'eau et le gaz.



Madame, Monsieur,
Chers clients, chers actionnaires,

TORNOS a derrière elle un exercice très difficile. Après une stratégie de croissance qui a duré plusieurs années, l'effondrement des branches de la télécommunication et de l'électronique, ainsi que l'affaiblissement conjoncturel général en Amérique du Nord et en Europe, ont entraîné une baisse massive des entrées de commandes, ainsi que des annulations à partir du milieu de l'année 2001. Cette évolution dramatique des principaux marchés de TORNOS a eu pour conséquence une diminution de 51.6% du chiffre d'affaires consolidé à CHF 180.6 millions contre CHF 372.8 millions l'année précédente. Malgré les mesures déjà prises à l'automne 2001 en vue de réduire les structures de coûts, TORNOS s'est vue confrontée, au premier trimestre 2002, à un manque de liquidités important qui a pratiquement mis l'entreprise en état de cessation d'exploitation. Le groupe de travail mis en place par le Conseil d'administration en avril 2002 a analysé la structure de l'entreprise ainsi que les perspectives à court et à moyen terme et a élaboré, en collaboration avec les banques de l'entreprise, une importante restructuration stratégique et financière. Entre autre, les structures de coûts du groupe TORNOS, qui étaient axées sur un chiffre d'affaires d'environ CHF 400 millions, ont été adaptées à un chiffre d'affaires d'environ CHF 200 millions. Cette restructuration, qui a été approuvée à l'Assemblée générale du 28 juin 2002 par les actionnaires de TORNOS Holding SA, a imposé des concessions et des sacrifices importants aussi bien de la part des collaborateurs que des actionnaires, des fournisseurs et des banques. J'aimerais, au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, exprimer nos remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réussite de la restructuration.

Le business plan arrêté au printemps 2002, prévoyait pour l'exercice 2002 un chiffre d'affaires de CHF 175 millions et un léger redressement en 2003 avec un chiffre d'affaires de CHF 200 millions. Alors que l'objectif de chiffre d'affaires 2002 a même pu être légèrement dépassé, le Conseil d'administration a dû, en novembre 2002, au vu du contexte économique encore plus difficile, réduire les prévisions pour 2003 à un chiffre d'affaires d'environ CHF 180 millions et annoncer une nouvelle adaptation des structures de coûts.

Les comptes 2002, qui comprennent également les frais et les provisions liés à la restructuration communiqués en novembre 2002, présentent un chiffre d'affaires de CHF 180.6 millions et une perte de CHF 121.4 millions. Il faut cependant tenir compte du fait que le bilan de TORNOS SA a été entièrement assaini et adapté au chiffre d'affaires réduit. D'une part, il a été procédé au réajustement des valeurs de l'actif circulant et du capital immobilisé et des provisions de restructuration ont été créées. D'autre part, les abandons de créances des banques et des fournisseurs ont généré des revenus extraordinaires. La restructuration financière se traduit par une charge nette de 75.8 millions au niveau du résultat.

Au cours du second semestre 2002, la restructuration opérationnelle et financière a été appliquée conformément au plan. Le Conseil d'administration élu à l'Assemblée générale du 28 juin 2002, a pris les mesures utiles afin de permettre l'application et l'adaptation de la nouvelle structure d'entreprise. Les mesures

définies, et déjà partiellement mises en œuvre, imposent de hautes exigences à la Direction et aux collaborateurs, mais permettent à TORNOS d'avoir à nouveau le vent en poupe. Le train de mesures comporte notamment les éléments suivants :

- ◆ Simplification de la structure de l'organisation.
- ◆ Nouvelle composition de la Direction du Groupe.
- ◆ Optimisation du portefeuille des produits.
- ◆ Exploitation optimale des capacités de production installées.
- ◆ Développement du service à la clientèle.
- ◆ Adaptation des prix des produits et des services en fonction du marché.
- ◆ Développement de la culture de qualité et d'efficacité.

Toutes les mesures visent à améliorer les performances de l'entreprise. L'objectif consistant à positionner TORNOS comme leader mondial dans le domaine du décolletage de haute précision est poursuivi. La valeur ajoutée générée par l'entreprise et les structures de coûts devront assurer, même dans un environnement difficile, un résultat au moins équilibré et des résultats très satisfaisants quand les conditions économiques seront bonnes.

Pour l'exercice 2003, nous prévoyons un chiffre d'affaires du même niveau que celui de l'année précédente et un résultat d'exploitation à peu près équilibré. Si ces objectifs sont atteints, la liquidité sera assurée pour cet exercice. Nous sommes convaincus que l'accord concernant les crédits octroyés par le consortium de banques pourra être prolongé à son échéance ordinaire le 31 décembre 2003. Si le développement économique et par conséquent l'entrée des commandes venaient à ne pas correspondre aux prévisions, le Conseil d'administration et la Direction du Groupe engageront sans tarder des mesures correctives afin de pouvoir garantir à tout moment la solvabilité de l'entreprise. Les restructurations effectuées et les mesures stratégiques déjà en partie appliquées ont renforcé TORNOS qui est ainsi prête à affronter l'avenir. L'entreprise pourra bénéficier d'une manière importante d'un redémarrage de l'économie, et ceci même si le processus d'adaptation engagé nécessite un certain temps. TORNOS dispose de produits performants, d'une grande compétence en matière de technologie, de collaborateurs qualifiés et motivés, de clients fidèles et de la capacité d'innovation nécessaire pour réussir.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier nos clients, nos partenaires commerciaux et nos fournisseurs pour leur fidélité, nos collaboratrices et collaborateurs, ainsi que la Direction pour leur profond engagement durant l'année écoulée. J'aimerais remercier tout spécialement nos anciens et nouveaux actionnaires pour la confiance qu'ils ont accordée à TORNOS.

François Frôté
Président du Conseil d'administration

TORNOS sort renforcée de l'exercice 2002

Vue d'ensemble sur l'exercice

Durant l'exercice 2002, TORNOS a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de CHF 180.6 millions contre CHF 372.8 millions l'année précédente, soit une diminution de 51.6%. L'entreprise a été confrontée à une diminution du chiffre d'affaires sur tous les principaux marchés. Notamment la branche des télécommunications et de l'électronique, qui avait réalisé un chiffre d'affaires de CHF 123.0 millions l'année précédente, n'a contribué aux ventes de 2002 que pour CHF 25.3 millions.

La restructuration financière et opérationnelle a laissé de profondes empreintes dans le compte de résultats consolidé de TORNOS. Le résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) a été négatif en 2002 et a atteint CHF -85.1 millions (année précédente: CHF +11.4 millions). TORNOS présente pour l'exercice une perte d'exploitation au niveau de l'EBIT de CHF -176.3 millions (année précédente: CHF -8.4 millions). La perte nette atteint CHF -121.4 millions (année précédente: CHF -29.9 millions). Sans les différents effets positifs et négatifs de la restructuration, le résultat net aurait été plus favorable de CHF 75.8 millions.

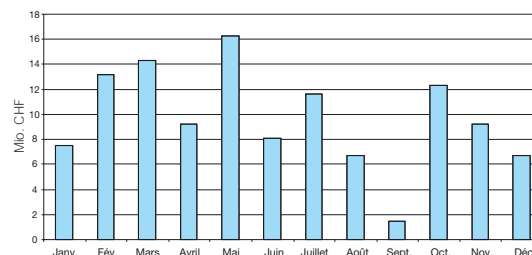
L'exercice démarre difficilement

Au cours des exercices 1997 à 2000, TORNOS a augmenté son chiffre d'affaires de plus de 20% en moyenne par an, passant ainsi de CHF 197 millions à CHF 370 millions. Encore au printemps 2001 les clients se plaignaient des délais de livraison trop longs et le portefeuille des commandes de TORNOS dépassait CHF 200 millions. C'est la raison pour laquelle l'entreprise avait créé les capacités nécessaires en vue de réaliser un chiffre d'affaires supérieur à CHF 400 millions. Cette mise en place a cependant généré une structure de coûts fixes dangereusement élevée, qui aurait presque pu être fatale à TORNOS.

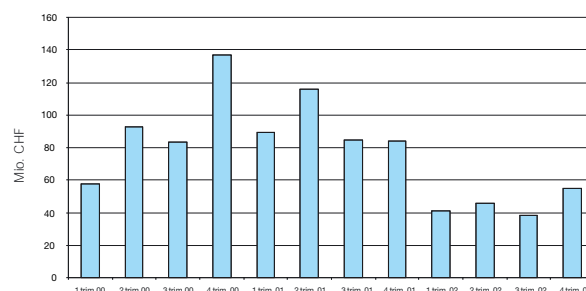
Au second semestre 2001, l'entrée des commandes a fortement diminué. De plus, plusieurs commandes ont été annulées, si bien qu'à la fin de l'année 2001, le portefeuille des commandes s'est contracté à CHF 70 millions. Le budget élaboré avec les responsables des ventes en octobre 2001 a fixé un objectif de chiffre d'affaires de CHF 350 millions. Une analyse a montré que jusqu'à un volume de chiffre d'affaires de CHF 250 millions, la solvabilité du groupe était garantie. C'est pour cette raison que le redimensionnement des capacités d'octobre 2001 avait été relativement modéré, rétrospectivement trop modéré, avec une réduction du personnel de 200 collaborateurs.

Au premier trimestre de l'exercice 2002, les entrées de commandes enregistrées ont été largement inférieures aux attentes. De plus, de nombreuses commandes ont été annulées, si bien que la maison mère à Moutier a dû faire face à un taux d'occupation insuffisant. Malgré le chômage partiel et les mesures de réduction des coûts, les coûts fixes n'ont pas pu être réduits suf-

Entrées de commandes machines 2002



Chiffre d'affaires par trimestre 2000-2002



fisamment tôt pour éviter une hémorragie importante de capitaux. L'analyse du marché effectuée par un consultant neutre a conclu que l'effondrement des entrées de commandes ne devait pas être attribué à la perte de parts de marché, mais à l'environnement économique.

Crise financière en avril 2002

La diminution des liquidités au premier trimestre n'a pas pu être totalement compensée par l'utilisation des limites de crédit existantes, si bien qu'un sérieux problème de liquidité s'est manifesté dès avril 2002. Le Conseil d'administration a mis en place - aussi du fait du départ de l'ancien Administrateur délégué et CEO - un groupe de travail dont l'objectif était de sortir l'entreprise de cette dangereuse situation. Ce dernier a analysé la stratégie d'entreprise et a proposé au Conseil d'administration, après un examen approfondi de différentes alternatives, une restructuration financière et opérationnelle radicale du Groupe TORNOS. Sans ces mesures de restructuration, la survie du Groupe n'aurait pas été possible.

Restructuration financière

La restructuration financière comprenait une réduction de capital de CHF 115.0 millions à 11.5 millions suivie d'une augmentation de capital à CHF 66.9 millions. Les banques



ont renoncé à la moitié, soit CHF 60 millions, des crédits utilisés. Les fournisseurs ayant des créances importantes (environ CHF 40 millions au total) ont transformé 25% de leurs créances en actions de TORNOS Holding SA et ont encore renoncé à 25% de leurs créances.

La restructuration a également compris une adaptation du bilan au chiffre d'affaires réduit et un amortissement des immobilisations incorporelles. De plus, des provisions ont été créées pour la restructuration opérationnelle.

La restructuration financière a amputé le compte de résultats consolidé du Groupe TORNOS de CHF 75.8 millions. Les détails concernant cette restructuration figurent au chapitre 6 de la partie financière du rapport d'activité.

Restructuration opérationnelle

Dans le cadre des activités du groupe de travail mis en place par le Conseil d'administration, un nouveau programme d'action a été établi pour le Groupe TORNOS, tenant compte de l'environnement conjoncturel et des développements attendus sur les principaux marchés de TORNOS. Ce programme d'action a prévu pour l'exercice 2002 un chiffre d'affaires de CHF 175 millions et pour 2003 de CHF 200 millions, d'où une reprise espérée des entrées de commandes au cours du dernier trimestre 2002. C'est pourquoi la restructuration stratégique comprenait principalement une réduction des capacités de production qui ont ainsi été ramenées au niveau correspondant à un chiffre d'affaires de 200 millions contre 400 millions auparavant. Ce redimensionnement a également compris une réduction du personnel d'environ un tiers, ainsi que des mesures complémentaires

en vue d'améliorer la rentabilité, de réduire le capital investi et d'obtenir une meilleure exploitation des capacités de production restantes.

Un second semestre fragile

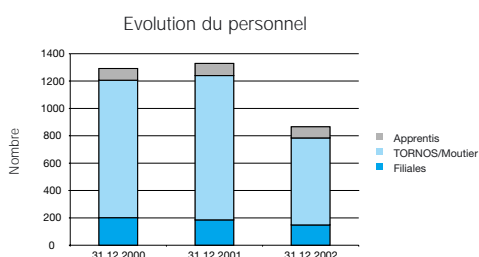
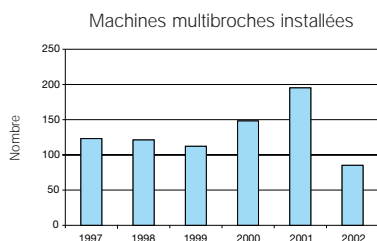
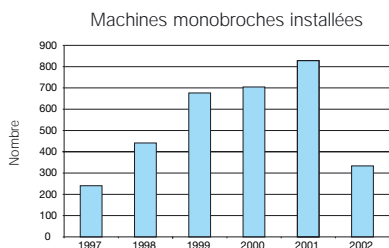
La restructuration annoncée au mois de juin 2002 a été appliquée de façon conséquente durant le second semestre. Il faut tenir compte du fait qu'au milieu de l'année 2002 l'entreprise était pratiquement paralysée par son manque de liquidité et de l'insécurité qui en a résulté auprès de ses clients et fournisseurs. La relance de la production ainsi que le renforcement des relations existantes avec les clients et fournisseurs, qui représentaient un important défi pour la Direction, ont été réalisés avec succès. Grâce à d'importants efforts au niveau de la vente et de la production, le chiffre d'affaires prévu dans le programme d'action pour 2002 a pu être atteint et légèrement dépassé. En revanche, on a constaté en automne 2002 que la reprise attendue des entrées de commandes n'avait pas lieu. L'insécurité au niveau international résultant de la guerre se profilant en Irak a conduit les clients à limiter leurs investissements.

Optimisation des structures

En raison de l'évolution commerciale du second semestre, le Conseil d'administration et la Direction du Groupe ont décidé d'adapter une nouvelle fois les structures et de se baser sur un chiffre d'affaires de l'ordre de CHF 180 millions. Ce redimensionnement, qui a entraîné une réduction supplémentaire du personnel de 100 à 150 collaborateurs, était nécessaire pour atteindre un résultat d'exploitation à peu près équilibré en 2003. En plus du redimensionnement décrit ci-dessus, la Direction du Groupe a été renouvelée au second semestre et la stratégie d'entreprise a encore été améliorée et concrétisée.

Une entreprise renforcée

L'exercice 2002 a été une année difficile pour TORNOS. L'environnement conjoncturel a contraint l'entreprise à baser ses structures et sa stratégie sur les nouvelles conditions du marché. Les mesures nécessaires prises au niveau du personnel ont été douloureuses, mais permettent à TORNOS de survivre avec le chiffre d'affaires réalisable aujourd'hui et de se développer de manière avantageuse lors d'une reprise. Malgré la réduction importante du personnel, les compétences-clé et le principal savoir-faire ont pu être maintenus. Enfin, grâce à sa restructuration financière, TORNOS présente à nouveau un bilan sain sans goodwill et avec un taux d'autofinancement de 39.9%. L'endettement net s'est élevé à CHF 42.2 millions à la fin de l'exercice, ce qui correspond à environ 50% des fonds propres.



TORNOS – une entreprise qui a du potentiel



Les projets

Les projets de TORNOS peuvent se décrire en quelques mots : devenir le leader mondial sur le plan de la technologie et des ventes en matière de décolletage de haute précision. L'entreprise poursuivra ces objectifs en proposant à ses clients, à travers le monde, des solutions flexibles, simples, économiques et innovatrices pour la fabrication de petites pièces décolletées complexes et de haute précision. TORNOS atteindra ses objectifs stratégiques par des innovations techniques, plus précisément par des innovations au niveau des processus et sur le plan des produits. Pour cela, la priorité sera centrée sur les avantages dont les clients pourront bénéficier, notamment la rentabilité et la flexibilité du processus.

La stratégie d'entreprise

Elle est orientée vers le client qui recherche un processus économique en vue de fabriquer des pièces décolletées de haute précision. TORNOS lui offre une solution globale incluant des tours automatiques, des ravitailleurs ainsi que des périphériques, des outils, la formation et l'assistance. TORNOS livre ainsi au client non seulement la machine mais une solution de production complète.

TORNOS entretient des relations de partenariat avec le client en le conseillant et en l'accompagnant pour toutes les questions concernant la fabrication de pièces tournées de haute précision. Ceci inclut également un service client adapté comprenant, en plus des pièces de rechange et de l'entretien, le support technologique et la formation.

L'activité de TORNOS comprend les domaines suivants :

- ◆ Tours automatiques DECO et MULTIDECO.
- ◆ Service client.
- ◆ Sous-traitance.

Les activités suivantes sont au premier plan :

DECO : exploitation des potentiels du marché

TORNOS bénéficie aujourd'hui d'une bonne position sur le marché en Europe et en Amérique du Nord. Le potentiel de marché croissant en Asie doit être progressivement exploité au cours des années à venir. De même, la priorité doit être accordée à la pénétration du marché international dans les secteurs de l'électronique, de la médecine, de l'automobile et de l'horlogerie, en incluant aussi bien les fabricants de produits, les fournisseurs de systèmes que les sous-traitants.

DECO : concentration de l'assortiment des produits

Dans le cadre de l'analyse de l'assortiment des produits, le Conseil d'administration et la Direction du Groupe ont décidé de se concentrer sur les deux lignes de produits principales Mono (monobroche) et Multi (multibroche) et de se désengager de toutes les activités touchant aux tours à poupée fixe qui avaient été acquises de Schaublin. Une première étape a déjà été réalisée en vendant la ligne de produits Schaublin à Schaublin Machines SA. L'exploitation des tours à poupée fixe propres à TORNOS est arrêtée.

En plus des lignes de produits principales Mono et Multi, TORNOS continuera à proposer également à l'avenir des équipements périphériques de tours automatiques, tels que les ravitailleurs, convoyeurs, etc., dans une logique de solution globale. Ces équipements périphériques devront être fabriqués au sein de l'entreprise quand leur achat est une alternative non rentable.

DECO : progression de la culture de qualité

Dans le cadre de la stratégie de croissance menée au cours des années précédentes, l'attention nécessaire n'a pas toujours pu être accordée à la qualité des produits et du service. Dans le cadre de l'analyse de stratégie, le Conseil d'administration et la Direction ont opté pour une forte culture de qualité. La Direction accorde une haute priorité à la qualité des produits et des services ; elle favorisera et intégrera la culture de la qualité au sein de l'entreprise de façon conséquente.





DECO: des prix conformes au marché

Le prix des produits et des services doit être orienté avant tout en fonction des avantages apportés aux clients. L'objectif est de garantir au client un retour élevé sur investissement. La stratégie de prix définie par le Conseil d'administration et la Direction peut certes mener à des adaptations de prix pour certains produits, mais peut être justifiée envers le client par l'offre de prestations intégrées.

Service client

Les clients de TORNOS disposent d'un immense parc de tours automatiques. Ce parc doit être entretenu et révisé pour satisfaire aux besoins des clients; les pièces détachées doivent être disponibles de manière rapide et fiable. Le conseil en matière d'application technologique doit être personnalisé et pertinent.

Dans un premier temps, les deux organisations de service existantes et fonctionnant indépendamment ont été regroupées au sein de TORNOS SA. La nouvelle organisation de service sera renforcée au niveau du personnel et de la direction au cours d'une seconde étape, en vue de gérer, au cours d'une troisième étape, l'ensemble des commandes de service de manière avantageuse et à l'entière satisfaction des clients.

Sous-traitance

Malgré les restructurations effectuées, TORNOS dispose toujours d'une capacité de fabrication excédentaire, notamment en ce qui concerne les centres d'usinage très performants. Cette unité de fabrication doit être mieux exploitée par des commandes de sous-traitance. Des premiers succès ont déjà été enregistrés.

Organisation de la distribution et du service

Les filiales du groupe TORNOS ont agi jusqu'à maintenant comme revendeurs dans leurs marchés nationaux respectifs. La rentabilité et la rapidité de la distribution et du service peuvent être améliorées en redéfinissant la répartition des fonctions entre Moutier et les filiales. Dans ce cadre, le client doit bénéficier du savoir-faire de TORNOS et être conseillé avec compétence localement et rapidement.

Perspectives 2003

Le groupe TORNOS a démarré l'exercice 2003 avec un carnet de commandes (machines uniquement) de CHF 33.3 millions. Sur la base du budget établi en étroite collaboration avec les organisations de vente, un chiffre d'affaires de l'ordre de CHF 180 millions et un résultat d'exploitation à peu près équilibré sont attendus pour l'exercice 2003. Si l'entrée des commandes n'évolue pas conformément aux prévisions, le Conseil d'administration et la Direction du Groupe prendront immédiatement des mesures appropriées.

Prévisions à moyen et à long terme

TORNOS est prête à faire face à un essor économique. La nouvelle stratégie d'entreprise prévoit une croissance contrôlée, qui vise à combler les pointes conjoncturelles par sous-traitance. Cette croissance, qui pourrait atteindre 10% par an dans un environnement économique intact, doit être structurée de manière rentable et ne doit pas se faire au détriment de la qualité et de la satisfaction du client. La culture de qualité et de performance, qui doit être renforcée au sein du Groupe TORNOS, constituera la base d'un développement sain et durable de l'entreprise à travers les cycles économiques.





1. Corporate Governance chez TORNOS

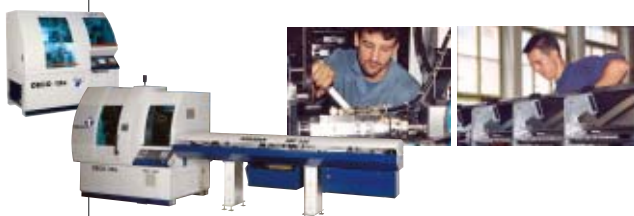
Le Conseil d'administration et la Direction du Groupe souhaitent que l'entreprise soit dirigée et contrôlée de manière responsable et transparente, dans l'intérêt des actionnaires, des clients et des collaborateurs. Les principes de Corporate Governance ci-dessous sont basés sur la directive de la Bourse suisse et conformes aux règles de bonne pratique de l'économie suisse. Chez TORNOS, la Corporate Governance repose sur les statuts et, pour le Conseil d'administration et ses Commissions, sur le règlement d'organisation.

2. Structure du groupe, structure du capital et actionariat

2.1. Structure du groupe

La structure du management correspond à la structure juridique. Chaque filiale est gérée par un directeur. Ceux-ci sont subordonnés à la direction du Groupe.

Nom	Objet	Capital social	% détenu	
			2002	2001
TORNOS Holding SA, Moutier	Holding	CHF 66'918'775	100.00	100.00
TORNOS SA, Moutier	Vente/ Production	CHF 65'000'000	100.00	100.00
TORNOS Services SA, Moutier	Vente	CHF 1'000'000	100.00	100.00
TORNOS Technologies US, Inc., Brookfield, USA	Vente	USD 6'000'000	100.00	100.00
TORNOS Technologies UK Ltd., Coalville, GB	Vente	GBP 345'000	100.00	100.00
TORNOS Technologies Deutschland GmbH, Pforzheim, D	Vente	EUR 511'000	100.00	100.00
TORNOS Technologies s.r.l., Assagio, I	Vente	EUR 93'000	100.00	100.00
TORNOS Technologies Iberica SA, Granollers, E	Vente	EUR 60'000	100.00	100.00
TORNOS Holding France SA, Paris, F	Holding	EUR 12'500'000	100.00	100.00
TORNOS Technologies France SA, St-Pierre, F <small>(Filiale à 100% de TORNOS Holding France SA)</small>	Vente	EUR 762'000	100.00	100.00



2.2 L'action et les actionnaires

Il n'existe qu'un seul type d'actions de TORNOS Holding SA, elles ne sont soumises à aucune restriction de vente ni de limitation des droits de vote. Les 13'383'755 actions nominatives sont réparties entre 1'632 actionnaires. Les actionnaires détenant plus de 5% des droits de vote figurent dans le rapport financier au paragraphe 23.5. Il n'existe pas de participations croisées d'importance.

2.3 Opération de bourse

Les actions TORNOS sont cotées à la bourse suisse SWX de Zürich, sous la référence 1160768 (code: TOHN). La capitalisation boursière à la date fixée s'élevait à CHF 31.5 mio.

2.4 Structure du capital

La structure du capital de TORNOS Holding SA au 31 décembre 2002 est la suivante :

En KCHF	Capital ordinaire	Capital conditionnel	Capital autorisé
Au 31.12.1999	10'000	-	-
Constitution	-	-	-
Utilisation	-	-	-
Au 31.12.2000	10'000	-	-
Constitution	105'000	2'500	-
Utilisation	-	-	-
Au 31.12.2001	115'000	2'500	-
Constitution	55'419	11'750	10'000
Utilisation	- 103'500	- 2'500	- 5'419
Au 31.12.2002	66'919	11'750	4'581

Capital conditionnel

Le capital social sera augmenté à concurrence de CHF 11'750'000.- et dans le cas du paragraphe bb, sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription prioritaire des actionnaires pour des motifs importants (restructuration de la société), par l'émission d'actions nominatives à libérer entièrement, d'une valeur nominale unitaire de CHF 5.-

- aa jusqu'à 1'150'000 actions d'une valeur nominale unitaire de CHF 5.-, pour un montant maximum de CHF 5'750'000.-, par l'exercice de droits d'option qui ont été accordés aux actionnaires dans le cadre de la diminution du capital par réduction de la valeur nominale. Deux des options revenant aux actionnaires autorisent à acheter une action nominative au prix d'émission de CHF 10.-. L'exercice du droit a lieu dans un délai maximum de deux ans.
- bb jusqu'à 1'200'000 actions d'une valeur nominale unitaire de CHF 5.-, à concurrence de CHF 6'000'000.-, par l'exercice de droits d'option accordés aux banques créancières et à certains créanciers dans le cadre du plan de restructuration, en échange d'un abandon partiel de créances, en lien avec des crédits en cours ou dans le cadre d'une conciliation sur un litige juridique en suspens, et donc conformes aux conditions du marché dans la situation de restructuration. Chacune de ces options autorise l'achat d'une action nominative au prix d'émission de CHF 6.-. L'exercice du droit a lieu dans un délai maximum de cinq ans.

Les conditions détaillées d'option doivent être définies par le Conseil d'administration en tenant compte des conditions préalables précitées.

Capital social autorisé

Le Conseil d'administration peut augmenter le capital social de la société dans un délai de deux ans à concurrence de CHF 4'581'235.-, par l'émission au maximum de 916'247 nouvelles actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 5.-. Une augmentation en plusieurs fois est autorisée. Le Conseil d'administration définit la date de l'émission, le prix d'émission, le type des apports à effectuer, la date de début du droit au dividende, ainsi que la répartition des droits d'option non exercés. Le Conseil d'administration peut restreindre le droit d'option des actionnaires ou l'annuler, en cas d'utilisation des actions en lien avec la restructuration de la société ou du Groupe (abandon de créances par des créanciers), en cas de rachat d'entreprises, de parties d'entreprises ou de prises de participations ainsi que pour le financement de telles transactions ou le financement de projets d'investissement.

2.5 Option

Les options « call » suivantes sur des actions de TORNOS Holding SA sont en suspens :

Nombre	Type	Echéance	Prix d'exercice
2'300'000	En faveur des anciens actionnaires rapport d'option 2:1	Septembre 2004	10.00
1'175'000	En faveur du consortium bancaire et autres créanciers	Juillet 2007	6.00

3. Le Conseil d'administration

3.1 Membres

Voir page 14

3.2 Election et durée de mandat


Le Conseil d'administration de TORNOS Holding SA est composé d'au moins 3 membres (actuellement, 7 membres), dont la majorité sont des personnes indépendantes n'ayant pas de fonction exécutive dans l'entreprise. Il n'existe pas de participations croisées au sens de la directive sur la Corporate Governance. Le Conseil d'administration est élu par l'Assemblée générale pour un mandat de maximum 3 ans, sachant que la durée du mandat est fixée par l'Assemblée générale lors de l'élection. Les membres peuvent être réélus. L'âge limite est de 70 ans. Le Président est élu par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration délibère valablement lorsque la majorité de ses membres est présente. En cas d'égalité, la voix du Président est prépondérante.

3.3 Organisation interne

Le Règlement d'organisation de TORNOS Holding SA définit les compétences du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe. Le Conseil d'administration exerce la haute direction de la société et du Groupe, il définit en particulier les objectifs, la stratégie du Groupe et approuve le business plan, il fixe les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier, il nomme et révoque le CEO et les membres de la Direction du Groupe, il convoque l'Assemblée générale, définit et modifie l'organisation de la société et informe le juge en cas





de sur-endettement. Il supervise les personnes chargées de la direction générale. Dans la mesure où cela est autorisé par la loi et sous réserve des compétences mentionnées précédemment, le Conseil d'administration délègue toute la direction générale au Délégué en sa qualité de CEO et de Président de la Direction du Groupe.

Pour assurer une répartition efficace des tâches, le Conseil d'administration, par MM. François Frôté Président, Claude Elsen vice-Président et Raymond Stauffer Délégué et CEO; a mis en place en octobre 2002 les commissions suivantes:

– **Nomination and Compensation Committee: F. Frôté, C. Elsen, R. Stauffer**

Il recrute les membres de la Direction du Groupe et fixe leur rémunération, tandis qu'il demande au Conseil d'administration de fixer la rémunération de ses membres (y compris celle du délégué et celle du CEO). Dans la période considérée, il s'est réuni une fois, pendant une durée de 5 heures.

– **Audit Committee: P. Häring, F. Frôté**

Il surveille le travail de l'organe de révision et étudie les comptes de résultat qu'il transmet ensuite au Conseil d'administration. Dans la période considérée, il s'est réuni deux fois après la clôture de l'exercice en moyenne durant 3 heures.

– **Strategy and Products Committee: R. Stauffer, M. Rollier, H.-O. Stenzel**

Il vérifie la stratégie du Groupe et demande au Conseil d'administration des ajustements ou des modifications de cette stratégie. Dans la période considérée, il ne s'est pas réuni.

Le Conseil d'administration se réunit selon les besoins, mais au moins quatre fois par an. Durant l'exercice 2002, il a tenu, du fait de la situation d'urgence, 11 réunions d'une durée moyenne de 8 heures. Lors des réunions du Conseil d'administration, ce dernier a consulté régulièrement les membres de la Direction générale, ainsi que, lors des réunions ayant précédé la restructuration de la société, des conseillers externes, dans la mesure où des points de l'ordre du jour étaient de leur ressort. Les Commissions ont siégé également avec la participation de membres de la Direction, à l'exception du Nomination Committee, dont seul Raymond Stauffer fait partie en tant que représentant de la Direction du Groupe.

3.4 Instruments d'information et de contrôle envers la Direction générale

Lors de ses réunions, le Conseil d'administration est informé de façon régulière sur la marche des affaires, par la Direction générale. Par ailleurs, il existe un système périodique d'information du management (MIS), dans lequel les indicateurs les plus importants sont comparés au budget. De plus, l'Audit Committee contrôle le travail de l'organe de contrôle comme indiqué au paragraphe 3.3.

4. Direction générale

4.1 Membres de la direction

Voir page 14

4.2 Contrats de management

Durant l'exercice considéré, aucun contrat de management n'a été signé entre la société et des tiers.

5. Dédommagements, participations et prêts

5.1 Contenu et procédure de fixation

Les émoluments des membres de la Direction générale sont fixés par le Nomination and Compensation Committee. Les honoraires du Conseil d'administration sont fixés par l'ensemble du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a reçu un forfait couvrant son travail et celui des comités, ainsi que des rémunérations supplémentaires liées à des mandats et à des dépenses (par exemple en rapport avec la restructuration).

5.2 Dédommagements à des membres en exercice des organes de l'entreprise

Pour des raisons de trésorerie, aucun honoraire n'a été versé aux membres actuels du Conseil d'administration durant l'exercice 2002.

Durant l'exercice considéré, les membres non exécutifs du Conseil d'administration ont eu droit à des honoraires s'élevant au total à CHF 1'85'000.–, qui seront versés ultérieurement, en fonction de la situation de trésorerie. L'ancien Président du Conseil a abandonné une partie importante des honoraires de présidence auxquels il avait droit en 2002.

Durant l'exercice considéré, les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction du Groupe ont reçu un total de CHF 1'657'151.–. Dans le cadre de la restructuration financière et opérationnelle du groupe TORNOS, des membres du Conseil d'administration ont assumé des fonctions exécutives. Le montant total généré par ces activités s'élève à CHF 270'025.–, et n'a pas encore été payé.

Durant l'exercice considéré, le membre du Conseil d'administration ayant bénéficié du dédommagement le plus élevé (honoraires et défraiements) a droit au total à CHF 196'469.–.

Pour le moment, la société n'a pas de plan de participation des collaborateurs. Durant l'exercice considéré, aucune action n'a été accordée aux membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe. Au 31.12.2002, la totalité des membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe possédaient au total 9'320 actions nominatives et 18640 options de souscription d'actions de TORNOS Holding AG. Les membres non exécutifs du Conseil d'administration ainsi que des personnes proches de ces derniers possédaient 51'903 actions nominatives et 103806 options de souscription d'actions.

5.3 Dédommagement d'anciens membres d'organes de l'entreprise

Durant l'exercice considéré, il n'y a pas eu de dédommagement à d'anciens membres d'organes, respectivement à des membres d'organes ayant quittés l'entreprise.

5.4 Honoraires et rémunérations supplémentaires

Le total des honoraires qu'a facturés le Prof. Dr Franz Kellerhals pour les services de son étude durant l'exercice considéré, jusqu'à son départ du Conseil d'administration fin juin 2002, s'élève à CHF 107'103.75.

Le total des honoraires dus à l'étude Frôté & Partner pour ses prestations juridiques durant l'exercice considéré se montent à CHF 290'171.63.

5.5 Prêts à des organes de direction

La société n'a pas de prêts en cours envers des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale.

6. Organe de révision

Depuis l'exercice 2000, l'organe de révision de la holding et du groupe est KPMG Fides Peat, Berne, et Monsieur Elmar Ittensohn est le réviseur principal. L'organe de révision est élu chaque année par l'Assemblée générale. Le total des honoraires de vérification et d'audit facturés par KPMG durant l'exercice considéré s'élève à CHF 1'205'216.–.

Pour les services supplémentaires, en particulier dans le cadre du contrôle des indications figurant dans la brochure d'émission d'actions pour l'augmentation de capital, KPMG a facturé durant l'exercice considéré la somme de CHF 427'127.–.

L'Audit Committee surveille l'organe de contrôle pour le compte du Conseil d'administration; pour ce faire, KPMG a participé deux fois aux réunions de ce Comité en donnant des informations sur son travail; de plus, KPMG a soumis à l'Audit Committee une Management Letter. Par ailleurs, le réviseur principal a participé à de nombreuses réunions ad hoc liées à la restructuration.

7. Politique d'information et de publication

TORNOS informe ses actionnaires sur la marche des affaires et sur les événements en rapport avec la bourse, au moyen du rapport de gestion, du rapport semestriel et, trimestriellement ou selon les nécessités, par le biais de communications au médias. Toutes les informations importantes sont consultables également sur le site Internet www.tornos.ch.

Pour la communication, veuillez vous adresser à

Monsieur Pierre-Yves Kohler,
TORNOS SA, Industrielle 111, 2740 Moutier,
Tél. ++41 32 494 44 44, Fax ++41 32 494 49 07
E-mail direct: kohler.p@tornos.ch

8. Droits de participation des actionnaires

8.1 Limitation des droits de vote et procurations

Il n'existe pas de limitation des droits de vote. Le vote par procuration de droits n'est possible que pour les actionnaires inscrits au registre des actionnaires. Les statuts prévoient que les actionnaires ne peuvent se faire représenter à l'Assemblée générale que par leurs représentants légaux, un autre actionnaire ayant le droit de vote, le représentant indépendant en matière de droits de vote, le représentant de l'entreprise ou un représentant d'un dépositaire d'actions. Dans des conditions définies, les actions gérées à titre fiduciaire peuvent aussi être inscrites avec droit de vote.

8.2 Quorums statutaires

Pour la limitation de l'exercice du droit de vote, toute modification et l'annulation de cette limitation, les statuts prévoient le quorum qualifié d'au moins 2/3 des voix représentées et de la majorité absolue de la valeur nominale des actions représentées.

8.3 Convocation de l'AG et ordre du jour

Les actionnaires représentant des actions d'une valeur nominale de CHF 1'000'000.– ou plus peuvent exiger l'inscription d'un point à l'ordre du jour. Ils doivent le faire au moins 45 jours avant l'Assemblée, par écrit, en précisant les points de discussion et leurs demandes.

8.4 Inscriptions au registre des actions

Les inscriptions au registre des actions (clôture) doivent être faites au plus tard 11 jours avant l'Assemblée générale.

9. Mécanismes de contrôle et de défense

Les seuils fixés par la loi pour l'obligation de lancement d'une offre publique sont applicables. Il n'existe pas de mécanisme particulier de contrôle ou de défense.



Conseil d'administration

François Frôté (*1953), Suisse

Président du conseil
Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures/ actuelles pour TORNOS: aucune
Comités: Nomination and Compensation Committee et Audit Committee
Parcours professionnel: Avocat, Vice-président de la Banque Cantonale de Berne, mandats d'administrateur dans l'industrie.



Claude Elsen (*1947), Luxembourg

Vice-président du conseil
Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures/ actuelles pour TORNOS: aucune
Comités: Nomination and Compensation Committee
Parcours professionnel: Ingénieur Diplômé RWTH, MBA INSEAD, diverses fonctions de top-management dans l'industrie en Europe et Outre-mer, conseiller du gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, Managing Partner Consilux, Administrateur de sociétés.



Raymond Stauffer (*1954), Suisse

Délégué du conseil et Chief Executive Officer depuis November 2002
Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures pour TORNOS: aucune
Comités: Nomination and Compensation Committee, Strategy and Products Committee
Parcours professionnel: Ingénieur ETS, formation en management, diverses fonctions dirigeantes auprès du groupe Ismecca, divers mandats dans l'industrie.



Paul Haering (*1957), Suisse

Membre depuis 2001
Elu jusqu'en 2004
Activités antérieures/ actuelles pour TORNOS: aucune
Comités: Audit Committee
Parcours professionnel: Economiste, business manager, MBA, CFO du groupe Feintool.



Michel Rollier (*1959), Suisse

Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures/ actuelles pour TORNOS: aucune
Comités: Strategy and Product Committee
Parcours professionnel: Ingénieur ETS et EPFL, fondateur et actionnaire de Rollomatic SA.



Patrick Smulders (*1965), Angleterre

Membre depuis 2001
Elu jusqu'en 2004
Activités antérieures pour Tornos: Représentant Doughty Hanson Ltd.
Comités: Aucun
Parcours professionnel: BA et MBA à Harvard, Directeur général de Doughty Hanson



Hans-Otto Stenzel (*1941), Allemagne

Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures pour TORNOS: PDG de TORNOS Holding France, Membre du conseil de TORNOS K'MX et de Wirth & Gruffat
Comités: Strategy and Products Committee
Parcours professionnel: Dipl.-Ing., CEO ELB-SCHLIFF Werkzeugmaschinen GmbH

Direction



Francis Koller (*1948), Suisse

Head of sales
Nommé en 2002
Parcours professionnel: Formation technique, a occupé chez TORNOS depuis 1965 différents postes dans les secteurs du développement et de la vente. Bénéficie d'une large expérience dans le domaine de la vente: chef de produit, chef marketing, chef de business unit, chef de l'administration des ventes, chef de vente.



Philippe Maquelin (*1951), Suisse

Chief Operating Officer
Nommé en novembre 2002
Parcours professionnel: Licencié en sciences économiques, bénéficie d'une vaste expérience de direction d'entreprises industrielles, membre de la direction générale d'Ismecca à La Chaux-de-Fonds en tant que responsable des Finances, MIS et Ressources humaines pour le groupe.



Bernard Seuret (*1947), Suisse

Head of production
Nommé en 2000.
Parcours professionnel: Ingénieur électricien diplômé. A occupé chez TORNOS depuis 1969 différents postes dans les secteurs du développement et de la production.



Martin Tschumi (*1966), Suisse

Chief Financial Officer
Engagé en novembre 2002
Parcours professionnel: Etudes des sciences économiques relatives à la gestion d'entreprises à l'université Berne et expert comptable diplômé.
Consultant indépendant. Longue expérience dans la gestion du changement, assainissement et restructuration. De nombreux mandats comme CFO et/ou CEO ad intérim dans les situations de changement ainsi qu'en tant que membre de conseil d'administration.



TORNOS S.A.
CH-2740 MOUTIER / SUISSE
Rue Industrielle 111
Tél. 032 / 494 44 44
Fax 032 / 494 49 03
E-mail: contact@tornos.ch
www.tornos.ch

TORNOS-TECHNOLOGIES
DEUTSCHLAND
Karlsruher Str. 38
D-75179 PFORZHEIM
Tel. 07231/ 910 70
Fax 07231/ 910 750
E-mail: contact@tornos.de

TORNOS TECHNOLOGIES
FRANCE
Boite postale 330
ST-PIERRE EN FAUCIGNY
F74807 LA ROCHE
S / FORON CEDEX
Tél. 04 50 038 333
Fax 04 50 038 907
E-mail: contact@tornos.fr

TORNOS TECHNOLOGIES UK Ltd
Tornos House
Whitwick Business Park
Coalville
Leicestershire
LE67 4JQ
Tel. 01530 513100
Fax 01530 814212
E-mail: sales@tornos.co.uk

TORNOS TECHNOLOGIES
IBERICA
Pol. Ind. El Congost
Avda. St Julia, 206 Nave 8
E-08400 GRANOLLERS
Tel. (34) 93 846 59 43
Fax (34) 93 849 66 00

TORNOS TECHNOLOGIES
ITALIA s.r.l.
Via Einstein, 24
I-20090 ASSAGO / MI
Tel. 02 45 77 17 01
Fax 02 45 70 16 48
E-mail: contact@tornos.it

TORNOS TECHNOLOGIES
US Inc.
70 Pocono Road
P.O. Box 325
BROOKFIELD CT 06804 / USA
Tel. (203) 775-4319
Fax (203) 775-4281
E-mail: contact@tornosusa.com