



# CHIFFRES CLÉS

Groupe Tornos (en KCHF, sauf information contraire)	2007	2006	2005	2004	2003
Entrées de commandes	283'645	257'269	212'527	224'972	170'553
Chiffre d'affaires brut	287'384	250'515	222'622	212'969	174'683
EBITDA	39'343	26'475	23'208	19'414	9'734
En % du chiffre d'affaires brut	13.7	10.6	10.4	9.1	5.6
EBIT	32'746	17'614	14'249	10'966	388
En % du chiffre d'affaires brut	11.4	7.0	6.4	5.1	0.2
Bénéfice net / (perte)	35'137	17'249	12'835	6'778	-2'820
En % du chiffre d'affaires brut	12.2	6.9	5.8	3.2	-1.6
Position de trésorerie nette / (endettement net)	27'263	-7'375	-10'793	-28'024	-44'883
Fonds propres	160'179	118'458	100'168	83'538	78'427
En % du total du bilan	73.2	61.4	60.4	48.5	43.7
Bilan total	218'912	192'972	165'810	172'273	179'529
Investissements	9'065	3'254	2'867	3'647	1'554



# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



## Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires,

Pour 2007, nos objectifs visaient une croissance du chiffre d'affaires de l'ordre de 10%, accompagnée d'une amélioration de la marge EBIT attendue à l'intérieur d'une fourchette de 7.5% à 8.5%. Je suis heureux de vous communiquer que ces buts ont été dépassés. En effet, notre chiffre d'affaires brut 2007 s'élève à 287.4 MCHF, soit une augmentation de 14.7% par rapport à l'exercice précédent et la marge EBIT est de 11.4%. A relever que ce résultat inclut 2.9 MCHF de revenus non récurrents provenant de gains sur la réalisation d'immeubles. En les ignorant, la marge EBIT s'établirait à 10.4% en comparaison de 7.0% en 2006. L'exercice clôt par un bénéfice net de 35.1 MCHF, soit plus du double de celui de l'exercice précédent. Toutefois, il faut mentionner que le résultat 2007 comprend des éléments exceptionnels de 6.2 MCHF provenant d'une part des gains sus-mentionnés sur la réalisation d'immeubles et d'autre part de crédits d'impôts différés de 3.4 MCHF. Au 31 décembre 2007, la rentabilité des fonds propres est de 21.9% et ces derniers se soldent à 160.2 MCHF, soit 73.2% du total du bilan de 218.9 MCHF. En 2007, le groupe a aussi achevé son désendettement et disposait d'une position nette de trésorerie de 27.3 MCHF au 31 décembre.

En marge du développement positif de ces chiffres – en croissance pour la cinquième année consécutive – nous souhaitons ci-dessous retracer brièvement les faits saillants de la période écoulée.

L'exercice 2007 a été marqué par le lancement de plusieurs produits. Après l'introduction en début d'année de la DECO 10e, destinée au marché de la connectique, un des temps forts de la présentation de ces nouveautés a été la foire européenne de la machine outils (EMO) qui s'est tenue en septembre à Hanovre. Nous y avons exposé trois nouvelles machines. La Sigma 32 est une extension de cette ligne de produits lancée en 2005 afin de compléter notre offre de machines pour des pièces de haute précision mais de complexité géométrique moyenne. La Micro 7, conçue pour la fabrication de pièces horlogères, a été découverte en avant-première. Disponible dès le deuxième trimestre 2008, elle complète la ligne Micro destinée aux applications microtechniques de très haute précision. La MultiAlpha 8x20 chucker a été présentée avec un système d'alimentation automatique et de palettisation de la pièce terminée. Tous ces produits ont suscité un vif intérêt auprès des visiteurs de l'EMO et rencontrent actuellement un accueil très favorable dans le marché.

Du point de vue géographique, notre expansion en Asie s'est poursuivie lors du premier trimestre puis a été stoppée en raison de problèmes organisationnels. Ceux-ci ont été résolus à l'automne et le rythme de vente a repris au cours des trois derniers mois. La part de l'Asie est ainsi retombée à 9% de nos entrées de commandes de machines en comparaison des 16% obtenus il y a un an. Face à ce développement contrarié, rappelons toutefois que l'Asie représentait moins de 2% de nos ventes il y a 4 ans. A l'inverse, nos affaires se sont bien développées en Amérique. L'alliance commerciale conclue avec Hydromat USA pour la distribution de nos machines multibroches ainsi que la restructuration de notre filiale Tornos Technologies US Corporation ont porté leurs fruits. Nos ventes de machines dans cette région ont ainsi rebondi à 15% du total, en comparaison de 8% il y a un an. La part de l'Europe et du reste du monde est stable avec 76% du total pour les deux années consécutives.

Depuis 2003, nous avons communiqué notre objectif de 300 MCHF de chiffre d'affaires avec une marge EBIT de 10% pour l'exercice 2008. Le 1<sup>er</sup> octobre 2007, nous avons communiqué no-



tre nouveau plan stratégique pour la période 2007 à 2012. Si l'objectif de 300 MCHF pour 2008 avec une marge EBIT de 10% était maintenu dans ce nouveau plan, c'était un objectif de chiffre d'affaires de 400 MCHF que nous visions à l'horizon de 2012. Ces chiffres étaient basés sur la seule croissance organique du Groupe. Compte tenu de la conclusion, en février 2008, d'une alliance commerciale cadre avec Tsugami et de l'acquisition, en mars 2008, d'Almac SA, ces objectifs de chiffre d'affaires sont revus à la hausse. Dorénavant, ce sont 320 MCHF et 450 MCHF qui sont visés respectivement pour 2008 et 2012. Dès 2008, l'objectif annuel de marge EBIT est constamment fixé à 10%. Fondamentalement, la stratégie de croissance du «core business» mise en place depuis 2003 est maintenue. Ce nouveau plan s'inscrit ainsi dans la continuité du passé. La croissance visée provient de la poursuite de l'élargissement de l'offre de produits commencée en 2005 avec le lancement des lignes Sigma et Micro, et d'une meilleure pénétration des marchés en Asie, aux USA et en Europe de l'Est. L'alliance avec Tsugami s'inscrit parfaitement dans cette politique car elle permettra la mise sur le marché d'une nouvelle ligne de produits, appelée «Delta», qui poursuit l'élargissement de notre gamme. Par ailleurs, c'est notre position sur le marché asiatique qui sera renforcée pour les lignes monobroche et multibroches. L'acquisition d'Almac SA renforcera notre position dans le segment de marché microtechnique, en particulier pour les applications horlogères. La politique financière du groupe pour les prochaines années s'inscrit elle aussi dans la continuité. Elle se caractérise par le maintien de fonds propres im-

portants et une absence d'endettement net structurel. Une première distribution aux actionnaires sera proposée lors de l'Assemblée générale ordinaire d'avril 2008. Parallèlement, une réserve de cash dans une proportion de 10 à 15% du chiffre d'affaires annuel sera progressivement constituée et, une fois cet objectif atteint, les liquidités supplémentaires seront distribuées aux actionnaires sous formes de réductions de la valeur nominale et de programmes de rachats d'actions dont les modalités sont encore à préciser. Si Tornos n'exclut pas la possibilité d'une acquisition stratégique si l'opportunité s'en présente, ainsi que cela en a été le cas avec Almac SA en mars 2008, la politique financière du groupe n'est pas de constituer une réserve de liquidités en fonction d'une telle éventualité. Le cas échéant, et sous réserve d'une acquisition ou alliance représentant un investissement net de moins de 20 MCHF, tout projet ayant des conséquences financières plus importantes serait soumis aux actionnaires.

Pour conclure, au nom du Conseil d'administration, mes remerciements vont à nos actionnaires pour la confiance qu'ils nous ont accordée ainsi qu'à notre personnel, nos clients et partenaires qui nous ont permis d'atteindre nos objectifs. Mes remerciements vont aussi particulièrement à Monsieur Hans-Otto Stenzel, administrateur, qui nous a accompagné depuis 2002 et ne se présente pas pour une réélection.

**François Frôté**  
Président du Conseil d'administration

# OPÉRATIONS, RÉSULTATS ET PERSPECTIVES



## Marche des affaires

Dans un climat conjoncturel positif et stable tout au long de l'exercice, l'année 2007 s'est déroulée de manière assez linéaire. Mis à part l'effet des vacances estivales, chaque trimestre a enregistré un niveau d'activité et des performances relativement similaires alors que les années précédentes avaient connu de fortes variations d'une période à l'autre. Grâce à cette régularité inhabituelle, notre système de gestion flexible du temps de travail permettant de faire fluctuer les horaires de 16 à 55 heures par semaine a été peu mis à contribution. Si la crise financière révélée depuis l'été a créé une certaine nervosité auprès de nos clients, elle n'a pas eu d'impact significatif sur l'entrée de commandes du deuxième semestre et ne s'est pas traduite par un ralentissement d'activité sur le portefeuille de projets et d'offres en cours. Finalement, l'entrée de commandes sur l'année a atteint 283.6 MCHF, soit une progression de 10.3% par rapport à l'année précédente et la facturation s'est établie à 287.4 MCHF, une augmentation de 14.7% en comparaison de l'exercice 2006. Tous les segments de marchés clés, soit l'automobile, le médical, l'électronique et la microtechnique ont connu un développement favorable en 2007.

En termes géographiques, notre développement en Asie a été pénalisé par des problèmes dans l'équipe commerciale locale. Une partie de celle-ci nous a quittés à la fin du premier trimestre, et au vu de la petite taille de notre organisation dans cette région, l'impact négatif sur l'entrée de commandes s'est immédiatement fait sentir. Cette structure de vente a été complétée en milieu d'année

et un retour à la normale a débuté au cours du dernier trimestre. Cette structure sera encore renforcée dans les prochains mois afin de diminuer sa sensibilité à des changements de personnel. Comme indiqué plus haut, la restructuration de nos canaux de ventes en Amérique a été un succès et elle nous a permis d'introduire réellement les machines multibroches à commandes numériques sur ce marché. En Europe, tous les pays ont évolué dans un climat positif sans différence majeure entre eux. La région prise dans son ensemble a enregistré une croissance de 11% de l'entrée de commandes des machines.

## Finances

L'exercice clôt par un bénéfice net consolidé de 35.1 MCHF, à comparer à 17.2 MCHF en 2006. Cette amélioration importante de la rentabilité provient principalement de la croissance du chiffre d'affaires liée en partie à la bonne conjoncture des derniers mois, d'un mix favorable de produits et de l'effet de l'affaiblissement du franc suisse par rapport à l'Euro. En plus, 6.2 MCHF de produits non récurrents ont contribué à ce doublement du résultat.

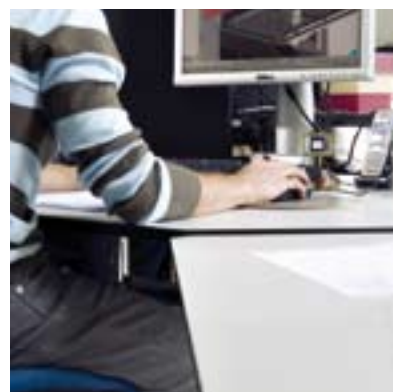
Dans ces circonstances positives, la marge brute progresse de 36.2% à 40.1% du chiffre d'affaires



brut. A l'inverse, et en ignorant les revenus opérationnels non récurrents, les coûts opérationnels augmentent plus que proportionnellement au chiffre d'affaire. Ils représentent 29.7% de ce dernier contre 29.2% en 2006. Cette augmentation est liée à l'augmentation des frais de Recherche et Développement qui passent de 5.6% à 5.9% ainsi qu'aux dépenses de Marketing & Ventes dont la part évolue de 15.2% à 15.9% en raison de l'extension du réseau de ventes. Les autres revenus et charges de 2.8 MCHF incluent un produit non récurrent de 2.9 MCHF provenant de la cession de deux immeubles d'exploitation, l'un aux USA et l'autre en Suisse. Le résultat EBIT est de 32.7 MCHF (2006: 17.6 MCHF) et l'EBITDA atteint 39.3 MCHF (2006: 26.5 MCHF). A relever que la marge EBIT calculée avant la prise en compte des gains immobiliers précités s'établirait à 10.4%, un résultat supérieur aussi bien aux objectifs de l'exercice sous revue (7.5 à 8.5%) qu'à l'objectif à long terme du groupe, toujours fixé à 10% dès 2008. Au terme de l'exercice, le bénéfice net s'élève à 35.1 MCHF. Ce bénéfice comprend un crédit d'impôts de 3.4 MCHF provenant de l'activation au bilan d'impôts différés provenant principalement des pertes fiscales disponibles au 31 décembre 2007. Ces pertes fiscales n'étaient pas activées au 31 décembre 2006.

Les fonds propres de 160.2 MCHF représentent 73.2% du total du bilan de 218.9 MCHF. A relever que leur augmentation de 41.7 MCHF au cours de l'exercice provient non seulement du résultat courant mais aussi, pour 7.6 MCHF, de l'émission en 2007 de 953'125 actions provenant de l'exercice d'options accordées lors de la restructuration de 2002 et de 239'910 actions émises en rapport avec les plans de participation en faveur du conseil et du management du groupe. Ceci porte le capital-actions à 74.9 MCHF, constitué de 14'983'915 actions.

Au cours du premier trimestre, le groupe a accompli son désendettement et, au 31 décembre 2007, la position nette de trésorerie est de 27.3 MCHF alors qu'au 31 décembre 2006, la dette nette se montait encore à 7.4 MCHF.



### Organisation

Dans ses principes, l'organisation générale du groupe n'a pas connu de changements majeurs en 2007. Nous avons poursuivi la mise en place de notre réseau de vente et de service organisé en quatre régions: l'Europe du Sud et de l'Ouest, l'Europe du Nord et de l'Est, l'Amérique et l'Asie. En Europe, nous avons ouvert une nouvelle filiale en Pologne. Aux USA, nous avons déplacé notre site principal du Connecticut au Midwest, tout en gardant des bureaux de ventes sur les côtes Est et Ouest. En Asie, nous avons ouvert des bureaux de ventes en Malaisie et en Chine.

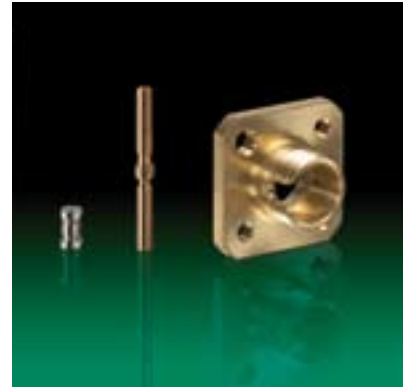
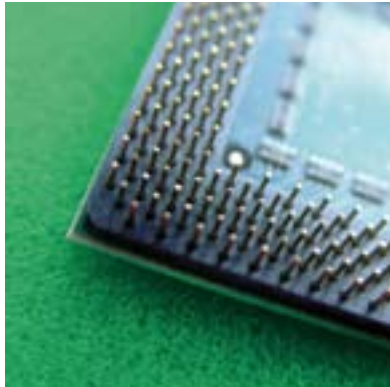
En complément de ce qui précède, nous avons ouvert quatre «Techno-center» en France, Allemagne, USA et Chine. Les «Techno-center» sont les vitrines technologiques dans lesquelles sont présentés nos produits. Nous y pratiquons des démonstrations et des tests clients. En Suisse, nous avons entrepris la construction d'un nouveau bâtiment à Moutier. En plus d'une halle d'assemblage mise en fonction en fin d'année, il comprendra dès février 2008 un «Techno-center», un show room et le centre de formation clients.

### Perspectives 2008

Depuis le début de l'année, le groupe a conclu deux pas importants du point de vue stratégique: la conclusion d'une alliance cadre avec Tsugami d'une part, et l'acquisition d'Almac SA d'autre part. En conséquence, les perspectives 2008 sont revues à la hausse par rapport au plan stratégique communiqué le 1<sup>er</sup> octobre 2007. Dans l'hypothèse d'une conjoncture stable par rapport à 2007, et sous les réserves qui s'imposent du fait de la nature cyclique de notre activité, nous prévoyons un chiffre d'affaires de 320 MCHF avec une marge EBIT autour de 10%.

Conformément à la stratégie, les priorités opérationnelles porteront sur le renforcement de la présence en Asie et le développement de produits. Comme les années précédentes, une attention particulière sera portée à la recherche de la flexibilité des coûts et à l'innovation sous toutes ses formes.

# LA VISION STRATÉGIQUE DE TORNOS



## Stratégie, mission et objectifs financiers

La direction du groupe est conduite par la mise en œuvre systématique d'une stratégie largement communiquée à l'intérieur et à l'extérieur de Tornos. Lors d'une conférence de presse tenue le premier octobre 2007 le plan stratégique pour la période 2007 à 2012 a été communiqué. Les principaux éléments de cette stratégie sont résumés ci-dessous.

### Stratégie

La stratégie du groupe se résume aux quatre axes suivants:

- Croissance principalement organique de l'activité de base
- Expansion de la couverture géographique en Asie, Amériques, Europe de l'Est
- Elargissement de la gamme et lancement de nouveaux produits basés sur l'innovation
- Produits permettant une réduction des coûts d'exploitation des clients

### Mission

De manière plus détaillée, la stratégie du groupe se concrétise par les missions suivantes:

#### Entreprise-produit

Tornos est une entreprise qui développe, produit et commercialise des tours automatiques mono-broches et multibroches ainsi que les produits et services qui leur sont associés.

#### Entreprise orientée client

Dans son approche du marché, Tornos est orientée client. Elle se différencie de ses concurrents en proposant des solutions de production procurant des gains de productivité aux clients et pas uniquement une machine répondant à une spécification purement technique. Cette approche se base sur des innovations techniques, une conception des machines minimisant leur coût d'exploitation et un soin particulier apporté à l'ergonomie et la convivialité de leur utilisation par l'opérateur.

#### Entreprise globale

Par son organisation de vente et de service décentralisée, Tornos couvre le monde entier. Ses principaux marchés sont les producteurs OEM et sous-traitants de pièces destinées aux domaines automobile, médical, électronique et micro-technique.





#### **Entreprise aux coûts flexibles**

Du point de vue opérationnel, Tornos favorise par tous les moyens une organisation assurant une flexibilité maximale des coûts compte tenu de la nature cyclique et volatile de son domaine d'activité.

#### **Entreprise transparente**

Avec son personnel, Tornos favorise l'esprit d'équipe et d'ouverture et pratique un management pragmatique orienté sur l'atteinte d'objectifs et de résultats clairement identifiés. Ceux-ci découlent de la mise en œuvre systématique et persévérante d'une stratégie revue tous les quatre ans, pour les cinq prochaines années, qui est largement communiquée au personnel, clients et actionnaires.

#### **Entreprise en croissance**

Une stratégie de croissance organique est systématiquement poursuivie par Tornos depuis 2003. Cette politique n'exclut pas des acquisitions opportunistes si elles correspondent à des critères pré-définis et renforcent la stratégie de croissance financièrement rentable.

#### **Entreprise profitable pour les actionnaires**

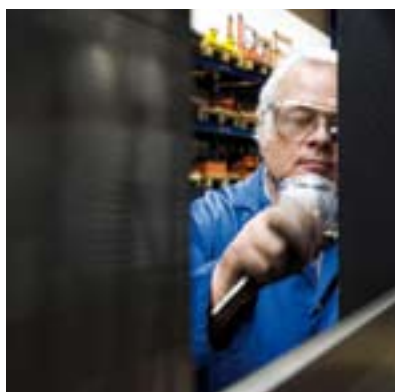
Dans son développement, Tornos porte une attention particulière à sa rentabilité. Au-delà d'une politique de constitution d'une réserve de cash pour ses besoins opérationnels, Tornos pratique une politique de redistribution intégrale aux actionnaires.

#### **Objectifs financiers**

Le plan stratégique du groupe vise les objectifs financiers suivants:

- 450 MCHF de chiffre d'affaires en 2012
- 10% de marge EBIT
- 15% de rendement des fonds propres
- 10% à 15% de l'équivalent du chiffre d'affaires en réserve de liquidités
- Distribution des liquidités supplémentaires aux actionnaires

# PRODUITS MONOBROCHES



## Les marchés changent

Les exigences de nos clients évoluent rapidement. Afin de les satisfaire, nous développons continuellement de nouvelles techniques et des solutions modulaires adaptées à leur production. Ces innovations naissent du dialogue constant que nous entretenons avec nos clients dans tous les domaines du décolletage.

## Segments clés et points forts 2007

### Technologie Médicale

Nous avons renforcé notre position de leader dans ce domaine d'activité à forte croissance. L'avance technologique de nos machines ainsi que la maîtrise des procédés spécifiques permettent l'exécution des implants dentaires, des vis à os et des crochets rachidiens.

En 2007, notre progression a été supérieure à celle du marché. Ceci grâce à l'évolution de nos produits DECO mais également à la pénétration des modèles de la gamme Sigma et Micro.

La collaboration avec les entreprises phares dans ces secteurs de pointe notamment aux Etats-Unis et en Europe nous permet de leur apporter la solution innovante et productive la plus performante. Grâce à notre organisation mondiale nous accompagnons nos clients-partenaires dans leur stratégie d'expansion.



### **Electronique**

La productivité très élevée de la DECO 10a en fait la référence dans l'usinage de contacts électroniques.

La DECO 10e, dérivée de la DECO 10a, a été adaptée aux besoins de production de pièces électroniques moyennement complexes à un prix très compétitif. Dès son lancement début 2007, elle a connu un succès extraordinaire.

Grâce à la Micro 8 nous avons acquis de nouvelles parts de marché dans ce secteur et ce, principalement en Asie. Ce produit très innovant permet notamment la réalisation très économique de pièces pour le Hard Disc Drive (HDD) avec des tolérances de +/- 1 micron. Son utilisateur peut ainsi remplacer l'emploi de quatre machines.

### **Horlogerie**

En 2007 nous avons battu les records de l'année précédente. Nos machines permettent de réaliser les pièces de très haute qualité des mouvements mécaniques à complications ainsi que de l'habillage de montres. Nous avons poursuivi notre stratégie et avons ajouté de nouvelles fonctionnalités à nos produits. Par exemple, grâce au dispositif de taillage par génération, désormais de nombreux clients terminent les pignons sur la DECO 10a.

La Micro 8, avec ses performances exceptionnelles en matière de précision et de productivité, s'est imposée dans ce marché très exigeant. Avec la Micro 7 elle représente la solution idéale pour le remplacement des machines à cames.

### **Automobile et sous-traitance en général**

Dans ces secteurs extrêmement concurrentiels, nous proposons à nos clients la solution la plus performante. Les machines de la gamme DECO permettent la réalisation très productive de pièces complexes alors que les produits de la gamme Sigma sont destinés à la réalisation de pièces moyennement complexes.

La Micro 8 se distingue dans la mesure où elle est conçue pour produire des pièces très précises dans des matériaux difficiles.

Lorsqu'il faut de la précision, de la puissance, de la rigidité, de la flexibilité, tout ceci allié à une grande simplicité d'utilisation, nous avons le produit idéal pour la production de pièces en petites, moyennes ou grandes séries.

# PRODUITS MULTIBROCHES



## Tendances et besoins du marché

Une forte demande générale de systèmes multi-broches a pu être observée. Le marché s'oriente tout particulièrement vers les équipements permettant d'optimiser la productivité et vers les solutions d'usinage complètes.

## Deux produits satisfont parfaitement cette tendance

Le légendaire SAS 16.6 satisfait parfaitement la recherche d'une productivité optimale. En raison de son coût moindre par rapport à un équipement CNC, ce tour à cames s'est à nouveau imposé comme une solution des plus attrayantes pour des pièces relativement simples mais précises.

Quant à la demande d'équipements permettant d'usiner complètement des pièces même très complexes, ce sont les nouveaux modèles MultiAlpha 8x20 et 6x32 qui y répondent. C'est un ensemble de caractéristiques uniques qui a assuré à la gamme MultiAlpha son incroyable succès, notamment la vitesse indépendante des broches de chaque position et le déchargement contrôlé permettant de traiter avec soin les pièces les plus délicates. La caractéristique la plus avantageuse reste cependant la capacité d'usinage double en contre-opération, qui permet d'utiliser jusqu'à 10 outils à l'arrière des pièces, mais aussi de mettre en œuvre un double cycle pour produire deux pièces simultanément.



## Segments clés et points forts 2007

### Automobile

C'est une nouvelle fois une très bonne année pour les demandes venant de l'industrie automobile. La pression continue exercée pour réduire les émissions polluantes incite les constructeurs à optimiser leurs systèmes d'injection essence et diesel, ce qui accroît la demande d'équipements permettant de produire les pièces correspondantes. En raison de matériaux extrêmement difficiles à usiner et de tolérances des plus réduites, la barre est placée extrêmement haut.

Une forte demande a aussi été enregistrée dans le domaine de la sécurité automobile – airbags par exemple. D'autres solutions pour les pièces destinées aux systèmes hydrauliques et aux boîtes automatiques ont par ailleurs fait l'objet de demandes.

### Electronique

Les secteurs de l'informatique et des roulements ont été à l'origine d'une forte demande à laquelle notre SAS 16.6 a largement répondu. Le seul tour à cames de Tornos est connu pour son efficacité inégalée et ses temps de cycle des plus courts pour de telles pièces.

### Médecine

En 2007, des industriels ont à nouveau misé sur un système multibroches pour l'usinage de pièces destinées au secteur médical. Ces pièces sont habituellement produites sur des tours Tornos monobroches, mais la standardisation a entraîné un accroissement des volumes de certaines familles de pièces, ce qui rend envisageable l'utilisation de systèmes multibroches. Cette technologie permet également de satisfaire la demande de compression des coûts pour les pièces les plus courantes destinées au secteur médical.

# CONSEIL D'ADMINISTRATION



D.g.à d.

## **Michel Rollier (1959), Suisse**

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2008 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comité: Comité en charge des nominations et de la rémunération | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur EPFL (Ecole Polytechnique Fédérale), Lausanne, 1985 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Rollomatic Holding SA, Président du Conseil d'administration | Activités professionnelles: Rollomatic SA, différentes fonctions de direction dans le groupe **dès 1989, Responsable R&D**

## **François Frôté (1953), Suisse**

Président du conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2008 | Activités antérieures pour Tornos: mandats de conseiller juridique | Comités: Président du Comité en charge des nominations et de la rémunération; Comité d'audit | Formation – dernier grade de fin d'études: Avocat, brevet d'avocat, Université de Berne, 1979 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Rollomatic Holding SA: Administrateur; Nugerol Holding SA: Administrateur; Esco SA: Administrateur | Activité professionnelle: **Etude Frôté & Partner dès 1979: Avocat et Administrateur**

## **Claude Elsen (1947), Luxembourg**

Vice-président du conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2008 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Comité en charge des nominations et de la rémunération; Comité d'audit | Formation – dernier grade de fin d'études: MBA, Insead, Fontainebleau, 1974; ingénieur diplômé RWTH (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule), Aachen, Allemagne, 1972 | Activités professionnelles: DaimlerChrysler AG dès 1996: Senior Vice-Président (de 1998 à 2002); **Consilux: Managing Partner (depuis 2002); Tuthill Corporation, Inc, Illinois E.-U, Administrateur (depuis 2006)**

## **Raymond Stauffer (1954), Suisse**

Délégué du conseil et Chief Executive Officer | Membre depuis 2002, nommé en 2002 | Elu jusqu'en 2008 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieurs ETS, (Ecole d'Ingénieurs), Le Locle, 1975 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles: Ismeca Holding SA: différentes fonctions dans le groupe dès 1976, COO (de 1993 à 2001), CTO (2001); **Tornos S.A.: CEO**

## **Hans-Otto Stenzel (1941), Allemagne**

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2008 | Activités antérieures pour Tornos: PDG de Tornos Holding France (de 1993 à 1999) | Comité: Comité en charge des nominations et de la rémunération | Formation – dernier grade de fin d'études: Diplôme d'ingénieur TU (Technische Universität), Berlin, 1968 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles: Unicum SA (GROUPE): PDG (de 1986 à 1999); **ELB – SCHLIFF WERKZEUGMASCHINEN GmbH: Directeur général (depuis 2000)**

## **Paul Haering (1957), Suisse**

Membre depuis 2001 | Elu jusqu'en 2010 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Président du Comité d'audit | Formation – dernier grade de fin d'études: MBA, Université de Californie, Los Angeles, 1989, B.A., Université Golden Gate, San Francisco, 1987 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Ruag Holding AG: Administrateur, membre du comité d'audit; New Schild Holding AG et filiales: Président du Conseil d'administration; Finecom Telecommunications AG: Administrateur | Activités professionnelles: Feintool International Holding: CFO (1996 à 2000); **AWR AG für Wirtschaft und Recht: Partenaire (depuis 2003)**



## **Michael Op de Hipt (1966), Allemagne**

Head of R&D | Nommé en 2005 | Formation – dernier grade: Dr. en sciences RWTH (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule) Aachen, Allemagne, 1997; MBA, HTA, Berne, 2003 | Liste actuelle des mandats «board member-ship»: aucun | Activités professionnelles antérieures: RWTH à Aachen, Allemagne: Collaborateur scientifique (de 1993 à 1997); CSEM SA: Chef de projet (de 1997 à 1999); Feintool Technologie SA: Directeur R&D, Directeur Engineering «presse et systèmes» (de 1999 à 2005)

## **Bernard Seuret (1947), Suisse**

Head of production | Nommé en 1999 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieurs ETS (Ecole Technique Supérieure), Fribourg, 1968 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Tornos S.A.: différentes fonctions dans le groupe dès 1969; Chef de projet R&D (de 1990 à 1998), Directeur de production dès 1999

## **Carlos Cancer (1959), Espagne**

Head of Single Spindles Products | Nommé en 2003 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur HES (Haute Ecole Spécialisée), Bienne, 1982 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Tornos Technologies Italia SRL: Directeur (de 1993 à 2002); Gildemeister Italiana S.p.A.: Directeur marketing / ventes (de 2002 à 2003)

## **Sandor Sipos (1952), Suisse**

Head of Customer Service | Nommé en 2004 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieurs ETS (Ecole d'ingénieurs), St-Gall, 1976 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Kodak SA: Directeur Service Technique (de 1988 à 1996); Danka Suisse SA: Directeur Service Technique Suisse (de 1997 à 1998); Ismeca Semiconducteur SA: Directeur Service Technique (de 1998 à 2004)

## **Philippe Maquelin (1951), Suisse**

Chief Operating Officer & Chief Financial Officer | Nommé en 2002 | Formation – dernier grade de fin d'études: Economiste (Licence en sciences économiques), Université de Neuchâtel, 1976 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Portescap: CFO (de 1991 à 1997); API: Vice-Président administration et finance (de 1997 à 1998); Ismeca Holding SA: CFO (de 1998 à 2002)

## **Willi Nef (1960), Suisse**

Head of Multispindles Products | Nommé en 2003 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS Rapperswil, 1985; MBA, Université Nationale de Singapour, 1999 | Dr. en business administration MSM Maastricht, Hollande, 2005 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Mikron PVT. Ltd, India: General Manager (de 1997 à 1999); Mikron SA, Agno: Sales Manager (de 1999 à 2001); Bodine Europe SA: Directeur (de 2001 à 2002); Lascor S.p.A. Italia: Managing Director (de 2002 à 2003)

## **Urs Hirsiger (1958), Suisse**

Head of Sales and Marketing | Nommé en 2006 | Formation – dernier grade de fin d'études: Economiste d'entreprise diplômé (terminant actuellement un cursus d'Executive MBA) | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Missions de vente et de marketing en Asie, dans le secteur des machines et appareils, Hong Kong (de 1988 à 1994); Agie Asia Ltd, Hong Kong: Division Manager Asia (de 1995 à 1997); Mikron China, Pékin: Directeur Général pour la «Greater China» et Chef de Marketing pour l'Asie (de 1997 à 2002); Alphasem AG, Berg, Suisse: Directeur suppléant des activités mondiales de Vente, Marketing et Service (de 2003 à 2006)

D.g.à d.

# CORPORATE GOVERNANCE ET COMMUNICATIONS

Le Conseil d'administration et la Direction générale attachent de l'importance à ce que l'entreprise soit dirigée et contrôlée de manière responsable et transparente dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses clients et de ses collaborateurs. Les principes de «Corporate Governance» décrits ci-dessous sont basés sur la directive de la Bourse suisse et conformes au Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise d'économiesuisse. Chez Tornos, la «Corporate Governance» repose sur les Statuts et, pour le Conseil d'administration et ses Comités, sur le Règlement d'organisation.

## 1 Structure du groupe et actionariat

### 1.1 Structure du groupe

#### 1.1.1 Structure opérationnelle du groupe

La structure opérationnelle du groupe est définie par domaines fonctionnels. Chaque domaine est confié à une personne qui est membre de la Direction Générale. L'administrateur délégué occupe la fonction de CEO et préside la Direction Générale. Les domaines fonctionnels sont (1) la recherche et le développement, (2) la gestion de la ligne de produits monobroches, (3) la gestion de la ligne de produits multibroches, (4) le service technique d'installation, d'après vente et de commerce de pièces de rechange (5) le marketing et le réseau de vente, (6) la fabrication et la production, (7) les opérations, services généraux et financiers.

#### 1.1.2 Société cotée en bourse

Tornos Holding S.A. est la seule société du périmètre de consolidation du groupe à être cotée en bourse, les sociétés filiales n'étant pas cotées. Les actions Tornos sont cotées à la bourse suisse SWX de Zurich, sous la référence TOHN / 001160768 (code ISIN CH0011607683). La capitalisation boursière à la date de clôture s'élevait à CHF 257.7 millions.

Le périmètre de consolidation du groupe se présente comme suit:

Nom	Objet	Capital social	% détenu	
			2007	2006
Tornos Holding S.A., Moutier	Holding	CHF 74'919'575		
└─ Tornos S.A., Moutier	Production et vente	CHF 65'000'000	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Deutschland GmbH, Pforzheim	Services de support	EUR 511'292	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Iberica SA, Granollers	Services de support	EUR 60'200	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Italia Srl, Opera/MI	Services de support	EUR 93'600	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Poland Sp. z o.o., Varsovie	Services de support	PLN 50'000	100.0	–
└─ Tornos Technologies UK Ltd., Coalville	Services de support	GBP 345'000	100.0	100.0
└─ Tornos Holding France SA, St Pierre-en-Faucigny	Holding	EUR 12'496'800	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies France SAS, St Pierre-en-Faucigny	Services de support	EUR 762'250	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies U.S. Corp. Brookfield	Vente et services	USD 2'400'000	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Asia Limited, Hong Kong	Vente et support	HKD 10'000	100.0	100.0

Tornos Technologies Poland Sp. z o.o. a été créée le 30 octobre 2007.



### **1.2 Actionnaires importants**

Au 31 décembre 2006, un groupe d'actionnaires formés par MM. François Frôté, La Neuveville (CH); Claude Elsen, Luxembourg (L); Raymond Stauffer, La Chaux-de-Fonds (CH); Paul Häring, Wünnewil FR (CH); Rollomatic Holding S.A., Le Landeron (CH) [ayant droit économique: M. Michel Rollier, Le Landeron (CH)]; Hans-Otto Stenzel, Strasbourg (F); Philippe Maquelin, Gorgier (CH) détenait 11.1% du capital. Ce groupe a été dissous ainsi qu'annoncé dans un communiqué de presse daté du 6 juin 2007.

Au 31 décembre 2006, 3V Asset management AG, Zurich (CH) détenait 8.0% du capital. Le 23 novembre 2007 3V Asset Management AG a communiqué à la société que sa participation est passée en dessous du seuil de 5% des droits de vote.

Schroders plc, London (GB) a communiqué à la société le 29 mars 2007 qu'il détient 702'444 actions nominatives et que sa participation atteint 5.09% des droits de vote.

Du fait de l'introduction de l'obligation de déclarer une participation de plus de 3%, la Berner Kantonalbank, Bern (CH) et Monsieur Michel Rollier, Le Landeron (CH) ont fait des annonces en décembre 2007. La Berner Kantonalbank a communiqué à la société le 12 décembre 2007 qu'elle détient 661'545 actions nominatives et que sa participation atteint 4.80% des droits de vote. Michel Rollier a communiqué à la société le 20 décembre 2007 qu'il détient 525'496 actions nominatives et options détenues dans le cadre d'un plan d'intéressement des collaborateurs et que sa participation atteint 3.81%.

La société n'a pas reçu d'autres déclarations de publicité de participations au sens de l'art. 20 LBVM pour l'exercice 2007.

Tornos Holding S.A., Moutier (CH) a communiqué le 22 janvier 2008 qu'elle détient 465'000 actions nominatives et que sa participation atteint 3.10% des droits de vote suite à une acquisition le 18 janvier 2008.

Tornos Holding S.A., Moutier (CH) a communiqué le 14 février 2008 qu'elle détient 756'250 actions nominatives et que sa participation atteint 5.04% des droits de vote suite à une acquisition le 12 février 2008.

Schroders plc, London (GB) a communiqué le 29 janvier 2008 à la société qu'il détient 740'331 actions nominatives et que sa participation atteint 4.94% des droits de vote suite à une vente d'actions en date du 24 janvier 2008.

### **1.3 Participations croisées**

Il n'existe pas de participations croisées.

## **2 Structure du capital**

### **2.1 Capital à la date de référence**

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding S.A. s'élevait à CHF 74'919'575 au 31 décembre 2007. Au jour de clôture de l'exercice, la société avait un capital-actions conditionnel de CHF 4'749'200. Elle n'a pas de capital-actions autorisés.

### **2.2 Indications spécifiques concernant le capital conditionnel et autorisé**

Les informations ci-dessous se réfèrent aux changements de capital conditionnel et autorisé pour les années 2007 et 2006. Pour les changements intervenus durant l'année 2005 veuillez vous référer à la note 18.1 des comptes consolidés 2005 disponible à la page web:

<http://www.tornos.com/dnld/invest-pdf/tornos-2005cfs-conso-finan-statement-uk.pdf>.

## **Capital conditionnel**

### **Année 2007**

Au 31 décembre 2007, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 4'749'200 et, dans le cas des paragraphes a) et b), sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription prioritaire des actionnaires, pour des motifs importants (assainissement de la société, respectivement participation du personnel), par l'émission d'actions nominatives à libérer entièrement, d'une valeur nominale de CHF 5.00, selon le schéma suivant:

a) jusqu'à 25'000 actions d'une valeur nominale de CHF 5.00, pour un montant maximum de CHF 125'000, par l'exercice des 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 leurs créances en rapport avec des crédits en cours et dans le cadre d'une conciliation sur un litige juridique en suspens, conformément aux conditions du marché au moment de la restructuration. Chaque option donne droit à l'achat d'une action nominative au prix de CHF 6.00. Le droit pouvait être exercé dans un délai maximum de cinq ans, soit jusqu'en juillet 2007. Ce capital étant devenu sans objet, il sera annulé en 2008;

b) jusqu'à 924'840 actions d'une valeur nominale de CHF 5.00, pour un montant maximum de CHF 4'624'200, par l'exercice de droits d'options accordées à des personnes définies par le Conseil d'administration dans le cadre des programmes de participation en faveur des collaborateurs MBP04 et MBP07.

Les conditions détaillées d'octroi des options sont définies par le Conseil d'administration en tenant compte des conditions préalables précitées.

### **Année 2006**

Au 31 décembre 2006 le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 6'214'375 et, dans le cas des paragraphes a) et b), sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription prioritaire des actionnaires pour des motifs importants (assainissement de la société, respectivement participation du personnel), par l'émission d'actions nominatives à libérer entièrement, d'une valeur nominale de CHF 5.00, selon le schéma suivant:

a) jusqu'à 978'125 actions d'une valeur nominale de CHF 5.00, pour un montant maximum de CHF 4'890'625, par l'exercice des 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 leurs créances en rapport avec des crédits en cours et dans le cadre d'une conciliation sur un litige juridique en suspens, conformément aux conditions du marché au moment de la restructuration. Chaque option donne droit à l'achat d'une action nominative au prix de CHF 6.00. Le droit doit être exercé dans un délai maximum de cinq ans, soit jusqu'en juillet 2007;

b) jusqu'à 264'750 actions d'une valeur nominale de CHF 5.00, pour un montant maximum de CHF 1'323'750, par l'exercice de droits d'options accordées à des personnes définies par le Conseil d'administration dans le cadre du programme de participation en faveur des collaborateurs MBP04.

Les conditions détaillées d'octroi des options sont définies par le Conseil d'administration en tenant compte des conditions préalables précitées.

## **Capital autorisé**

La société ne dispose pas de capital autorisé.

### 2.3 Modifications du capital durant les trois derniers exercices (Clôture statutaire de Tornos Holding S.A.)

En milliers de CHF	Capital-actions	Agio	Réserve pour actions propres	Bénéfice au bilan	Total
<i>Fonds propres au 31.12.2004</i>	<i>67'169</i>	<i>13'955</i>	–	<i>529</i>	<i>81'653</i>
Augmentation du capital	719	101			820
Résultat annuel 2005				834	834
<i>Fonds propres au 31.12.2005</i>	<i>67'888</i>	<i>14'056</i>	–	<i>1'363</i>	<i>83'307</i>
Augmentation du capital	1'066	178			1'244
Résultat annuel 2006				5'138	5'138
Transfert à la réserve pour actions propres			84	-84	–
<i>Fonds propres au 31.12.2006</i>	<i>68'954</i>	<i>14'234</i>	<i>84</i>	<i>6'417</i>	<i>89'689</i>
Augmentation du capital	5'966	1'676			7'642
Résultat annuel 2007				176	176
Transfert à la réserve pour actions propres			1'986	-1'986	–
<i>Fonds propres au 31.12.2007</i>	<i>74'920</i>	<i>15'910</i>	<i>2'070</i>	<i>4'607</i>	<i>97'507</i>

### 2.4 Actions

Tornos Holding S.A. n'a qu'un seul type d'actions. Ces actions ne sont soumises à aucune restriction de vente; des inscriptions de «nominee» ne sont pas admissibles. Il n'existe pas d'actions privilégiées ni de limitation du droit de vote, à chaque action correspondant une voix («one share, one vote»). Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding S.A. s'élevait à CHF 74'919'575 au 31 décembre 2007. Il était réparti en 14'983'915 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 5.00.

Il n'existe pas de bons de participation ou de jouissance et pas d'emprunt convertible.

### 2.5 Options accordées aux actionnaires dans le cadre de la réduction du capital, aux banques créancières et à certains créanciers dans le cadre du plan de restructuration

Durant l'exercice 2007, la totalité des 953'125 options « call » ouvertes au 31 décembre 2006 sur des actions de Tornos Holding S.A. accordées aux banques créancières et à certains créanciers dans le cadre du plan de restructuration, en échange d'un abandon partiel de leurs créances en rapport avec des crédits en cours et dans le cadre d'une conciliation sur un litige juridique en suspens, conformément aux conditions du marché au moment de la restructuration ont été exercées (2006: 128'125 options). Pour plus d'informations voir note 2.5 en page 19 du Rapport annuel 2006 disponible à la page web: <http://www.tornos.com/dnld/invest-pdf/tornos-2006ar-rapport-annuel.pdf>

### 2.6 Plan de participation en faveur de personnes définies par le Conseil d'administration

Voir note 24 du rapport financier pour les modalités des plans de participation en faveur des personnes définies par le Conseil d'administration.

## 3 Conseil d'administration

### 3.1 Membres du Conseil d'administration

Aucune modification dans la composition du Conseil d'administration n'est intervenue durant l'exercice considéré (Le seul membre ayant une fonction sur le plan exécutif est M. Raymond Stauffer qui, en tant que Délégué du Conseil d'administration, exerce la fonction de «Chief Executive Officer»).

### 3.2 Election et durée des mandats

Le Conseil d'administration de Tornos Holding S.A. est composé d'au moins trois membres (actuellement six), dont la majorité sont des personnes indépendantes et n'ayant pas de fonction exécutive dans l'entreprise. Le Conseil d'administration est élu par l'Assemblée générale, sur une base individuelle, de manière échelonnée, pour une durée fixée par l'Assemblée générale mais qui ne peut

pas excéder trois ans. Les membres sont rééligibles. 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 des voix celle du Président est prépondérante.

### 3.3 Organisation interne

Le Règlement d'organisation de Tornos Holding S.A. définit des règles concernant le fonctionnement interne. Il fixe les règles suivantes:

**Le Conseil d'administration** a les devoirs et compétences suivants:

- Exercer la haute direction de la société et émettre les instructions nécessaires, y compris l'approbation de la politique d'entreprise et des stratégies de la société;
- Fixer l'organisation de la société;
- Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier, y compris approuver les plans et budgets annuels (y compris les investissements);
- Nommer les membres de la Direction générale;
- Nommer et révoquer les personnes chargées de la représentation de la société;
- Exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion et s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
- Convoquer l'Assemblée générale et préparer tous les points qui sont de la compétence de l'Assemblée, y compris établir le rapport de gestion, les comptes de Groupe, les comptes annuels et les propositions sur l'utilisation du bénéfice au bilan, enfin exécuter les décisions de l'Assemblée générale;
- Informer le juge en cas de surendettement;
- Décider l'appel de versements en vue de la libération d'actions non encore entièrement libérées;
- Constaté les augmentations de capital et adapter les statuts en conséquence;
- Décider la politique financière;
- Définir les lignes directrices de la politique d'information de la société;
- Approuver les affaires ayant des implications légales importantes et les cas exceptionnels où les engagements financiers hors budget, ou les risques potentiels prévisibles, dépassent CHF 1 million, notamment:
  - Les contrats avec des tiers sortant du domaine d'activité normal de la société;
  - L'entrée dans de nouveaux secteurs d'activité ou l'abandon de secteurs d'activité;
  - La prise et la vente de participations minoritaires;
  - La prise et la vente de participations;
  - L'engagement et l'arrêt d'actions juridiques, y compris la conclusion d'arrangements;
- Approuver les investissements hors budget dépassant CHF 250'000;
- Décider le lancement d'emprunts publics et d'autres transactions sur le marché des capitaux;
- Décider la fondation et la liquidation de filiales ainsi que la prise et la vente de participations majoritaires;
- Décider l'achat, la mise en garantie et la vente de biens immobiliers pour les affaires portant sur un montant supérieur à CHF 1 million par cas;
- Surveiller l'activité de la Direction générale et, en particulier, la mise en pratique des décisions du Conseil d'administration;
- S'assurer des compétences professionnelles des réviseurs dans les cas où la loi prévoit le recours à des réviseurs;
- Conseiller la Direction générale dans tous les cas où cette dernière ou le Conseil d'administration le considère comme nécessaire ou approprié.

En cas de doute si un dossier est de la compétence du Conseil d'administration ou de la Direction générale, le Conseil d'administration se prononce sur cette question.

Dans les limites de la loi et sous réserve des compétences mentionnées précédemment, le Conseil d'administration délègue toute la gestion au Délégué en sa qualité de CEO et de Président de la Direction générale.

Dans ce cadre, le Délégué est responsable de l'ensemble de la gestion et de la représentation de la société. En conséquence et dans les cas qui sont de sa compétence, il décide en dernier ressort.

**Le Président** du Conseil d'administration a les compétences et les devoirs suivants:

- Présider l'Assemblée générale et les séances du Conseil d'administration;
- Représenter le Conseil d'administration envers le public, les autorités, les actionnaires et la Direction générale;
- Informer le Conseil d'administration à temps sur toutes les questions importantes en rapport avec la société;
- Superviser l'activité de la Direction générale et, en particulier, l'exécution des décisions du Conseil d'administration;
- Conseiller la Direction générale;
- Effectuer en outre toutes les tâches conformément aux compétences qui lui sont assignées par la loi, les statuts et le Règlement d'organisation.

**Le Délégué** a, en particulier, les compétences et les devoirs de diriger la société; représenter la Direction générale au Conseil d'administration, envers le public et les autorités; présenter des propositions au Conseil d'administration sur tous les sujets qui sont de la compétence de cet organe; organiser et diriger la Direction générale.

Le Délégué peut déléguer la gestion à certains membres de la Direction générale et à d'autres collaborateurs et, dans ce cadre, régler sa représentation en cas d'absence, sans cependant que ces mesures ne le dégagent de ses responsabilités.

Le Conseil d'administration se réunit en fonction des besoins, mais au moins quatre fois par an. Durant l'exercice 2007, il a tenu six séances qui ont duré en moyenne quatre heures trente et deux conférences téléphoniques. Le Conseil d'administration a régulièrement fait participer les membres de la Direction générale et, si nécessaire, des conseillers externes, quand les points de l'ordre du jour exigeaient leur expertise. Les Comités ont également siégé avec la participation de membres de la Direction générale.

**La Direction** générale a les devoirs et compétences suivants:

- Diriger la société en vue d'assurer un développement sain et durable du Groupe Tornos;
- Définir les instruments de gestion qui doivent être utilisés par tout le Groupe, notamment la planification, le système comptable, les systèmes d'information et de contrôle interne;
- Analyser régulièrement la stratégie d'entreprise, la planification annuelle et leur mise en application; faire des propositions à l'intention du Conseil d'administration;
- Développer la culture d'entreprise;
- Préparer toutes les affaires qui sont de la compétence du Conseil d'administration ou de ses Comités et mettre leurs décisions en pratique;
- Approuver les cahiers des charges, les directives et les instructions dans le cadre de la structure d'organisation définie par le Conseil d'administration; l'approbation des cahiers des charges des membres de la Direction générale relève du Conseil d'administration;
- Conclure des contrats avec des tiers quand les intérêts de plusieurs secteurs de l'entreprise sont concernés ou qui sont importants pour le Groupe;
- D'une manière générale, décider dans tous les domaines, dans les limites des compétences déléguées;
- Mettre en œuvre le processus d'innovation et examiner les projets de développement à l'intention de l'ensemble du Conseil d'administration;
- Définir le portefeuille produit/marché à l'intention du Conseil d'administration;
- Examiner les acquisitions et les désinvestissements;
- Proposer les innovations au Conseil d'administration qui les valide.

Afin d'assurer une répartition efficace des tâches, le Conseil d'administration a nommé M. François Frôté en tant que Président, M. Claude Elsen Vice-président et M. Raymond Stauffer Délégué et CEO; il a également mis en place les Comités suivants:

**Comité en charge des nominations et de la rémunération:**

*F. Frôté (président), C. Elsen, M. Rollier et H.-O. Stenzel*

Le Comité en charge des nominations et de la rémunération a les compétences et les devoirs suivants:

- Recrutement et sélection des membres de la Direction générale pour proposition au Conseil d'administration;
- Définition des conditions d'engagement et de rémunération des membres de la Direction générale et des augmentations annuelles;
- Proposition à l'intention du Conseil d'administration des modes de rémunération du Président du Conseil d'administration, de l'administrateur délégué/CEO et des autres administrateurs;
- Recrutement en vue de propositions à l'intention du Conseil d'administration, respectivement de l'assemblée générale, de nouveaux membres du Conseil d'administration;
- Approbation des principes généraux de rétribution de l'ensemble du personnel et des autres conditions d'engagement de l'ensemble du personnel;
- Approbation des lignes directrices fixant les augmentations annuelles des salaires de l'ensemble du personnel.

Le Comité en charge des nominations et de la rémunération a siégé à deux reprises durant l'exercice écoulé. Le CEO et le CFO ont participé à titre consultatif aux deux séances. Durant ces séances, ce Comité a examiné les rapports émanant de la Direction et a élaboré des propositions qu'il a soumises au Conseil d'administration pour décision. Les séances ont duré en moyenne une heure trente.

Les objets suivants ont été traités:

- Détermination des personnes participant au programme de participation et de la masse à disposition pour l'année 2007;
- Evaluation et rémunération de la Direction et des cadres supérieurs pour 2007;
- Fixation de l'augmentation de la masse salariale;
- Rétribution du Conseil d'administration;
- Proposition de représentant indépendant des actionnaires à l'assemblée générale.

A l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration, le président du Comité en charge des nominations et de la rémunération l'a informé de son travail; il lui a aussi soumis des propositions de décision. Les procès-verbaux des séances du Comité ont été distribués aux administrateurs.

**Comité d'audit:**

*P. Häring (président), F. Frôté, C. Elsen*

Le Comité d'audit propose l'Organe de révision au Conseil d'administration; définit et interprète les standards comptables; contrôle et met en forme le rapport annuel ainsi que le rapport semi annuel et les présente à l'ensemble du Conseil d'administration; contrôle et structure les transactions sur le marché des capitaux à l'intention de l'ensemble du Conseil d'administration; surveille le travail de l'Organe de révision; sur ordre du Conseil d'administration, contrôle le déroulement d'affaires en rapport avec la gestion ou d'opérations financières; propose la politique financière et de dividendes du Groupe Tornos à l'intention du Conseil d'administration.

Durant l'exercice 2007, le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises. Le CEO et le CFO ont participé à ces réunions à titre consultatif; quand cela était nécessaire, il en a été de même pour l'Organe de révision.

Les sujets principaux suivants ont été traités:

- Etats financiers et rapport annuel de l'année 2006;
- Etude du Rapport au Comité d'audit rédigé par l'Organe de révision du groupe;
- Révision intermédiaire 2007;
- Stratégie fiscale;
- Revue de la carte de gestion des risques;
- Système de contrôle interne du Groupe Tornos;
- Règlement d'organisation de Tornos Holding S.A.;
- Revue de la situation TVA en Suisse pour Tornos S.A.;
- Contrat de crédit avec le syndicat bancaire;
- Audit informatique externe;

- Business plan 2008 - 2012;
- Relations avec les investisseurs.

Le Comité d'audit a également étudié les résultats financiers trimestriels, les prévisions, le budget 2008 et les informations destinées à la communauté financière. Il a examiné certains points spécifiques de nature financière et comptable ainsi que l'interprétation et la mise en place des principes et standards comptables (IFRS). Le Comité a enfin évalué le travail de l'Organe de révision.

A l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration, le président du Comité d'audit l'a informé de son travail; il lui a aussi soumis des propositions de décision. Les procès-verbaux des séances du Comité ont été distribués aux administrateurs.

### **3.4 Instruments d'information et de contrôle permettant de contrôler la Direction**

Lors de ses réunions, le Conseil d'administration est informé verbalement de façon régulière par la Direction générale sur la marche des affaires. Par ailleurs, il existe un système périodique d'information du management qui est distribué à l'ensemble des membres du Conseil d'administration. Les indicateurs les plus importants sont comparés hebdomadairement (entrée des commandes) ou mensuellement (compte d'exploitation et bilan) au budget et à l'année précédente. Un commentaire écrit est publié chaque mois et une révision du budget est faite deux fois par année. De plus, la Direction générale procède annuellement à une identification et quantification des risques et définit les mesures préventives adéquates. Ce document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

## **4 Direction générale**

### **4.1 Membres de la Direction**

Conformément à la structure opérationnelle du groupe définie au chapitre 1.1.1 la Direction générale est composée de sept membres plus M. Raymond Stauffer qui, en tant que Délégué du Conseil d'administration, exerce la fonction de «Chief Executive Officer» (page 14). Aucun membre n'exerce de fonctions au sein d'autres organismes importants.

M. Michael Op de Hipt, Head of R&D, a quitté le Groupe au 31 décembre 2007. Suite au départ de M. Michael Op de Hipt annoncé le 15 novembre 2007 et ayant pris effet le 31 décembre 2007, les activités R&D ont été réorganisées et placées directement sous la responsabilité du CEO, M. Raymond Stauffer. Dans ce contexte, une nouvelle fonction faisant partie de la direction du groupe a été créée et confiée à M. Philippe Jacot qui est devenu CTO (Chief Technology Officer) le 7 février 2008.

M. Philippe Jacot, 45 ans, est ingénieur-physicien et a complété sa formation par divers cours post grade en management. Dans les dix dernières années, il a travaillé pour Micronas, Motorola, SP-Tec et Unaxis. Dans ces sociétés, il a occupé des fonctions d'Ingénieur R&D, Ingénieur processus, Responsable engineering de fabrication, Technology development manager, Strategic marketing & innovation manager. En 2005, il a fondé Adonite Research, société de conseils en management de l'innovation.

La direction Sales & Marketing du Groupe enregistre aussi des changements. M. Urs Hirsiger, Head of Sales & Marketing quittera au 31 août 2008 le Groupe. Il est remplacé dans cette fonction par M. Willi Nef, déjà membre de la direction du Groupe depuis 2003 en qualité de Head of Multispindle Products.

La fonction de Head of Multispindle Products sera reprise par Monsieur Iwan von Rotz le 1er mai 2008 qui, après un court passage auprès d'un distributeur de machines, rejoint le groupe Tornos où il a déjà occupé la fonction de responsable des opérations de la ligne de produits multibroches en 2006 et 2007. Monsieur Iwan von Rotz, 35 ans, ingénieur en mécanique, a complété sa formation par divers cours post grade en management. De 1997 à 2006, il a travaillé chez Mikron à Agno où il a occupé divers postes en tant que Constructeur de machines, Chef de projets, Responsable de production et Chef de Business Unit.

### **4.2 Contrats de management**

Il n'existe pas de contrats de management avec des sociétés ou des personnes physiques extérieures au Groupe.

## 5 Rémunérations, participations et prêts

Voir les notes 24, 28 et 29 du rapport financier pour le détail des rémunérations, participations et prêts accordés aux membres du Conseil d'administration et de la Direction générale.

### 5.1 Contenu et procédure en vue de leur définition

La rémunération des administrateurs est fixée annuellement en fonction du rôle de chaque administrateur dans le cadre de l'organisation du Conseil d'administration d'une part, et dans le cadre de la participation aux Comités du Conseil d'administration d'autre part. Sur cette base, et compte tenu de la pratique établie basée sur l'expérience des années passées, le temps consacré en réunions du Conseil d'administration, réunions des Comités du Conseil d'administration, consultations à distance et temps de préparation, une estimation du temps passé à ces mandats est établie de manière à définir des honoraires forfaitaires. L'estimation du temps passé constitue la base de calcul, la rémunération par jour étant basée sur les honoraires facturés au temps passé par des consultants rendant des services comparables. Les administrateurs n'ont pas de rémunération variable supplémentaire à leurs honoraires forfaitaires, hormis la participation aux programmes d'options et d'achats d'actions MBP04 et MBP07 décrits à la note 24 du rapport financier.

Les membres de la Direction générale perçoivent une rémunération en trois volets: (1) la rémunération fixe, (2) la rémunération variable, (3) la participation aux programmes d'options et d'achats d'actions MBP04 et MBP07 décrits à la note 24 du rapport financier. La rémunération fixe est déterminée annuellement par comparaison avec une enquête sur les salaires (Compensation report Switzerland Watson Wyatt Data Services) des cadres d'une part, et d'autre part, compte tenu des aptitudes personnelles évaluées par le Comité en charge des nominations et de la rémunération qui établit une recommandation à l'attention du Conseil d'administration compétent pour la décision. La rémunération fixe tient compte du potentiel de rémunération lié à la rémunération variable. La rémunération variable dépend de critères de rentabilité et d'objectifs personnels annuels quantitatifs et qualitatifs. En moyenne, la rémunération variable attendue se situe dans une fourchette de 20 à 25% de la rémunération fixe. Elle pourra doubler et représenter près de 50% de la rémunération fixe en cas d'objectifs individuels largement dépassés, de marge EBIT de 15% ou plus, ou d'entrée de commandes dépassant l'objectif de vente de 20% et plus.

## 6 Droits de participation des actionnaires

### 6.1 Limitation du droit de vote et procurations

Conformément à l'article 10 des statuts, il n'existe pas de limitation du droit de vote, chaque action donnant droit à une voix. Des procurations de vote ne peuvent être valablement exercées que par des 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 des organes ou un représentant d'un dépositaire d'actions.

### 6.2 Quorums statutaires

En outre des quorums prescrits à l'article 704 CO, l'article 11 des statuts prévoit un quorum qualifié d'au moins 2/3 des voix représentées et de la majorité absolue de la valeur nominale des actions représentées en cas de vote portant sur la limitation de l'exercice du droit de vote ou sur toute modification et l'annulation d'une telle limitation.

### 6.3 Convocation de l'Assemblée générale et établissement de l'ordre du jour

La convocation de l'Assemblée générale selon l'article 8 des statuts correspond aux règles légales. 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 par écrit au moins 45 jours avant l'Assemblée en précisant les points de discussion et leurs demandes.

### 6.4 Inscription au registre des actions

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



## 7 Prises de contrôle et mesures de défense

### 7.1 Obligation de présenter une offre

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.

### 7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

En cas de prise de contrôle, les périodes de blocage prévues pour les actions et options des programmes de participation en faveur des collaborateurs MBP04 et MBP07 sont caduques et une clause de «Take me along» est applicable. Il n'existe pas d'autres clauses relatives aux prises de contrôle en faveur des membres du Conseil d'administration et des membres de la Direction générale.

## 8 Organe de révision

Depuis l'exercice 2006, PricewaterhouseCoopers S.A., Neuchâtel est l'organe de révision de la société holding et du groupe. M. Michael Foley (Fellow of the Institute of Chartered Accountants) est le réviseur responsable du dossier depuis 2007. L'organe de révision est nommé chaque année par l'Assemblée générale. Les honoraires de révision facturés par PricewaterhouseCoopers pour l'exercice 2007, pour l'examen des comptes annuels, se montent à CHF 223'000. De plus, durant l'année 2007 PricewaterhouseCoopers a fourni divers conseils fiscaux et juridiques pour CHF 407'000.

Tous les trois à cinq ans, un appel d'offres est lancé auprès des fiduciaires ayant la qualification requise. Le choix est basé sur la qualité des offres et leur présentation par les réviseurs qui seraient en charge du mandat ainsi que des honoraires prévus. Les prestations sont évaluées en fonction des rapports écrits et oraux des réviseurs au Comité d'audit, ainsi que des feed-back de la Direction par rapport au déroulement des révisions. Il en va de même en ce qui concerne l'évaluation des services supplémentaires ne relevant pas de la révision des comptes.

Le Comité d'audit surveille l'organe de révision externe sur mandat du Conseil d'administration. Le plan d'audit est soumis au Comité d'audit pour approbation des domaines qui seront particulièrement examinés lors de l'exercice sous revue. Le Comité d'audit demande aussi à l'organe de révision d'effectuer des revues de domaines spécifiques qui ne seraient pas reflétées dans le plan d'audit mais pour lesquelles un confort particulier est requis. PricewaterhouseCoopers a informé régulièrement le Comité d'audit sur son travail, a participé une fois aux séances et s'est tenu informé des travaux du Comité d'audit à travers les procès-verbaux des réunions de ce dernier. En outre, l'organe de révision a soumis un Rapport au Comité d'audit. A la fin de l'exercice, le Comité d'audit examine ensemble avec l'organe de révision et en présence du CEO et du CFO les comptes annuels de la société holding et du groupe ainsi que le rapport (voir chapitre 3.3).

## 9 Politique d'information et d'ouverture

Tornos informe ses actionnaires sur la marche des affaires et sur les événements qui relèvent de la bourse, au moyen du rapport de gestion, du rapport semestriel et, trimestriellement ou selon les nécessités, par des communications aux médias. Toutes les informations importantes peuvent être consultées sur le site Internet [www.tornos.com](http://www.tornos.com).

Adresses de contact:

Pour toutes questions relatives à l'actionnariat, aux investisseurs et à la partie financière, veuillez contacter M. Philippe Maquelin COO & CFO, Tornos S.A., Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Suisse  
Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4904, Courriel: [maquelin.p@tornos.com](mailto:maquelin.p@tornos.com)

Pour toutes les autres questions générales, demande de documentation, etc., veuillez contacter M. Pierre-Yves Kohler, Tornos S.A., Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Suisse  
Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4907, Courriel: [kohler.p@tornos.com](mailto:kohler.p@tornos.com)

La version française du rapport annuel fait foi.

**TORNOS S.A.**

Rue Industrielle 111  
CH-2740 Moutier  
Tél. +41 (0)32 494 44 44  
Fax +41 (0)32 494 49 03  
contact@tornos.com  
www.tornos.com

**TORNOS-TECHNOLOGIES  
DEUTSCHLAND**

Karlsruher Str. 38  
D-75179 Pforzheim  
Tél. +49 (0)7231 / 910 70  
Fax +49 (0)7231 / 910 750  
contact@tornos.de

**TORNOS TECHNOLOGIES  
FRANCE**

Boîte postale 330  
St-Pierre en Faucigny  
F-74807 La Roches / Foron Cedex  
Tél. +33 (0)4 50 038 333  
Fax +33 (0)4 50 038 907  
contact@tornos.fr

**TORNOS TECHNOLOGIES  
IBERICA**

Pol. Ind. El Congost  
Avda. St Julia, 206 Nave 8  
E-08403 Granollers  
Tél. +34 93 846 59 43  
Fax +34 93 849 66 00  
commercial.tti@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES  
ITALIA SRL**

Via Cesare Pavese 21  
I-20090 Opera / MI  
Tél. +39 02 5768-1501  
Fax +39 02 5768-15230  
contact@tornos.it

**TORNOS TECHNOLOGIES  
US CORPORATION**

840 Parkview Boulevard  
US-Lombard, IL 60148  
Tél. +1 203 775-4319  
Fax +1 203 775-4281  
info-us@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES  
UK LTD**

Tornos House  
Whitwick Business Park  
Coalville  
UK-Leicestershire LE67 4JQ  
Tél. +44 (0) 1530 513100  
Fax +44 (0) 1530 814212  
sales@tornos.co.uk

**TORNOS TECHNOLOGIES  
POLAND Sp. z o.o.**

Ul. Brukselska 44 lok. 21A  
PL - 03-973 Warszawa  
Poland  
Tél. +48 226 72 91 81  
Fax +48 226 16 55 81  
poland.contact@tornos.com

**TORNOS S.A. SHANGHAI  
REPRESENTATIVE OFFICE**

Hui Feng Creativity Garden  
Feng Yu Building, 1-2F  
No. 239, Xitai Rd. Xu Hui District.  
CN - Shanghai 200232  
Tél. +86 21 6235 1235  
Fax +86 21 6235 1938  
china.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES  
ASIA LIMITED**

Unit 4, G/F, Transport City  
Building  
1-7 Shing Wan road  
Tai Wai, Shatin.N.T.  
Hong Kong  
Tél. +852 2691 2633  
Fax +852 2691 2133  
asiapacific.contact@tornos.com

**TORNOS S.A. THAILAND  
REPRESENTATIVE OFFICE**

Flat 1B, The U.N. Residence  
27/28 Sukhumvit Soi 33  
Bangkok 10110  
Thailand  
Tél. +66 2 662 3908  
Fax +66 2 662 3910  
thailand.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES ASIA LTD  
MALAYSIA**

REPRESENTATIVE OFFICE  
Suite 8.07, 8th Floor, MWE Plaza  
No. 8, Lebuhr Farquhar  
10200 Penang  
Malaysia  
Tél. +6 04 2630118 / 2635118  
Fax +6 04 2624118  
malaysia.contact@tornos.com