



# CHIFFRES CLÉS

<b>Groupe Tornos</b> (en KCHF, sauf information contraire)	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Entrée de commandes	232'143	283'645	257'269	212'527	224'972
Chiffre d'affaires brut	262'944	287'384	250'515	222'622	212'969
EBITDA	19'851	39'343	26'475	23'208	19'414
En % du chiffre d'affaires brut	7.5	13.7	10.6	10.4	9.1
EBIT	13'093	32'746	17'614	14'249	10'966
En % du chiffre d'affaires brut	5.0	11.4	7.0	6.4	5.1
Bénéfice net	6'042	35'137	17'249	12'835	6'778
En % du chiffre d'affaires brut	2.3	12.2	6.9	5.8	3.2
Position de trésorerie nette / (endettement net)	5'277	27'263	-7'375	-10'793	-28'024
Fonds propres	153'743	160'179	118'458	100'168	83'538
En % du total du bilan	69.2	73.2	61.4	60.4	48.5
Bilan total	222'256	218'912	192'972	165'810	172'273
Investissements en actifs tangibles immobilisés	6'715	9'065	3'254	2'867	3'647



# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



## Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires,

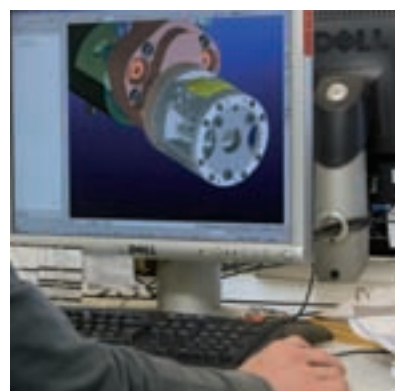
Pour 2008, nos objectifs stratégiques visaient un chiffre d'affaires de 300 MCHF. Compte tenu de l'acquisition d'Almac en début d'exercice, cet objectif a été porté à 320 MCHF avec un but inchangé de marge EBIT de 10%. En raison de la crise actuelle, ces objectifs n'ont pas été atteints. En effet, notre chiffre d'affaires brut 2008 s'élève à 262.9 MCHF, soit une diminution de 8.5% par rapport à l'exercice précédent. Sans l'apport de 23.6 MCHF lié à l'acquisition d'Almac, le chiffre d'affaires du groupe aurait reculé de 16.7%. Cette baisse de volume s'est traduite par une diminution des résultats. La marge EBIT descend à 5.0% alors qu'elle était de 11.4% en 2007 ou, respectivement, de 10.4% si l'on ignore les revenus non récurrents. L'exercice clôt par un bénéfice net de 6.0 MCHF en comparaison de 35.1 MCHF l'année précédente, résultat qui englobait des éléments exceptionnels à concurrence de 6.2 MCHF. Au 31.12.2008, la rentabilité des fonds propres est de 3.9% et ces derniers se soldent à 153.7 MCHF, soit 69.2% du total du bilan de 222.3 MCHF. A cette date, la position nette de trésorerie du groupe est de 5.3 MCHF alors qu'elle était de 27.3 MCHF au 31 décembre 2007. L'ampleur de ce recul provient principalement des opérations de financement et d'investissement réalisées, plus largement décrites ci-après, et n'est pas directement lié au résultat d'exploitation du groupe.

En marge du développement de ces chiffres, les faits saillants de la période écoulée sont retracés

brèvement ci-dessous. Du point de vue des segments de marchés servis, l'année a connu un développement négatif touchant progressivement tous les secteurs clefs dans lesquels nous sommes actifs. L'électronique a été le premier domaine touché en entrant en récession dès le début de l'année. L'automobile a suivi dès le second trimestre. Au cours du deuxième semestre, le secteur médical a montré les premiers signes de ralentissement et, peu après mi-septembre, l'horlogerie suisse est aussi entrée en phase de contraction. Avec un certain décalage dans le temps, ce sont finalement tous les secteurs industriels qui sont entrés en récession au cours de 2008.

Du point de vue géographique, c'est principalement la plus forte présence de l'un ou l'autre des segments de marchés décrits ci-dessus qui ont déterminé le moment du renversement de tendance. En raison de leur grande proportion d'activités liées à l'automobile et à l'électronique, les pays du Nord et de l'Est de l'Europe ont été plus rapidement touchés que les autres. A l'inverse, la Suisse et l'Europe latine ont été les derniers à entrer en récession grâce à leur forte proportion d'activités liées au secteur médical et horloger. Aux USA, le développement des affaires s'est de plus en plus dégradé suite à l'effondrement du marché automobile, l'affaiblissement du dollar et la situation générale de crise économique qui a prévalu tout au long de l'année. En Asie, le ralentissement de la croissance en Chine et la forte récession sévissant au Japon se sont traduits par une nouvelle accentuation de la pression concurrentielle.

Sur le plan des produits, l'extension de la gamme monobroche a été poursuivie. Le haut de gamme a été complété en début d'année par les DECO 13e, 20e et 26e. Le deuxième semestre a été consacré au lancement de la DECO Sigma 32, produit de milieu de gamme, et à la commercialisation des premières machines d'entrée de gamme Delta, présentées en mai à l'occasion du SIAMS. Dans la gamme multibroche, une nouvelle ligne de produits nommée MultiSigma a été créée. Elle vise le milieu de gamme et s'est traduite avec succès par le lancement de la MultiSigma 8x24. En ce qui concerne Almac, la CU 1007 a été lancée et vise la production de platines horlogères.



Comme nous l'avions déjà annoncé et commenté dans notre rapport annuel 2007, l'exercice sous revue a aussi été marqué par la conclusion en début d'année d'une alliance commerciale avec Tsugami, suivie peu après de l'acquisition d'Almac. L'alliance a permis de lancer très rapidement sur le marché notre ligne de produits d'entrée de gamme Delta et les premières machines ont déjà été livrées en octobre. Les résultats de cette alliance se sont immédiatement montrés très prometteurs pour les deux partenaires. Toutefois, la dégradation conjoncturelle très marquée en fin d'année a totalement perturbé l'image du marché et il est prématuré de tirer un premier bilan de cette alliance. Concernant Almac, son intégration progressive dans le cadre du groupe est parfaitement réussie. La commercialisation de cette ligne de produits hors de Suisse a été initiée à travers le réseau de vente du groupe et de nombreuses synergies ont pu être exploitées au niveau de l'approvisionnement et de la production des machines.

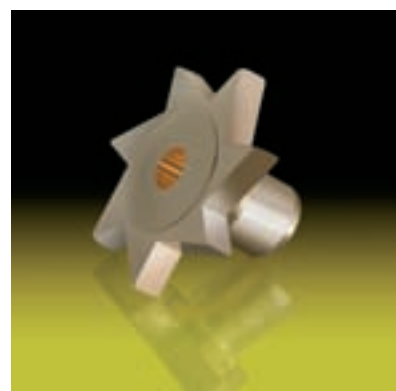
Au niveau stratégique, nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre plan 2007–2012 et suivi les politiques qui en découlent. Même si la conjoncture a fait que 2008 et probablement les deux exercices suivants s'écarteront sensiblement des objectifs chiffrés du plan, nous ne pensons pas qu'il doive être remis fondamentalement en question. Par contre, tout en gardant la vision stratégique à long terme, nous continuerons de procéder aux ajustements tactiques que les circonstances exigent dans le respect et l'intérêt de nos actionnaires,

de nos clients et de notre personnel. C'est ce que nous avons pratiqué dès le début de 2008, en réduisant prudemment les capacités dès le mois de janvier 2008 grâce à notre gestion de l'horaire fluctuant. Ensuite, nous avons procédé à des réductions de postes dès la fin du deuxième trimestre et, finalement, avons introduit un plan de chômage partiel massif en octobre. Globalement, la récession a été bien anticipée et toutes ces actions ont permis de prévenir dans une bonne mesure les conséquences négatives des changements. S'il est un fait que les résultats 2008 ne sont pas en ligne par rapport aux attentes que nous avions il y a douze mois, il faut aussi constater que la marge EBIT, dégagée avec un chiffre d'affaires en baisse de 16.7% en termes comparables par rapport à 2007, est néanmoins une bonne performance de gestion. Nous poursuivrons une politique comparable en 2009 et prendrons les mesures utiles pour nous adapter aux conditions conjoncturelles. Dans ce contexte, nous vous recommanderons de renoncer à une distribution aux actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire d'avril 2009.

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 ces résultats.

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

# OPÉRATIONS, RÉSULTATS ET PERSPECTIVES



## Marche des affaires

La transformation de la crise financière de 2007 en crise économique touchant progressivement tous les secteurs industriels est l'élément déterminant du déroulement de l'exercice sous revue. Dès l'automne 2007, la nervosité de nos clients a été croissante. Toutefois, ce climat malsain ne s'est pas traduit par une baisse significative de l'entrée de commandes à fin 2007 et au début 2008. Le renversement de tendance s'est produit au début du deuxième trimestre avec une baisse de volume de l'ordre de 15% pour l'ensemble de nos marchés. Un nouveau seuil était apparemment retrouvé, mais l'annonce de la faillite de Lehman Brothers à mi-septembre s'est traduite par un nouvel affaissement qui s'est prolongé jusqu'à la fin de l'année. Finalement, l'entrée de commandes sur l'année a atteint 232.1 MCHF, soit une diminution de 18.2% par rapport à 2007 (283.6 MCHF). Sans l'apport d'Almac (22.1 MCHF), le recul de l'entrée de commandes serait de 25.9%.

Le chiffre d'affaires a naturellement suivi cette tendance et la facturation 2008 est de 262.9 MCHF, en diminution de 8.5% par rapport à l'exercice précédent ou, respectivement, de 16.7% sans l'apport d'Almac (23.6 MCHF). Avec un certain décalage dans le temps, ce sont tous les secteurs industriels et toutes les régions géographiques qui sont progressivement entrés en récession au cours de 2008.

## Finances

L'exercice clôt par un bénéfice net consolidé de 6.0 MCHF, à comparer à 35.1 MCHF en 2007. Il convient de rappeler ici que l'exercice 2007 avait bénéficié de produits non récurrents importants. Une somme de 2.9 MCHF de produits opérationnels provenait de ventes d'immeubles et un crédit d'impôts de 3.9 MCHF était porté au compte de résultat, alors que la charge fiscale attendue était de 7.0 MCHF. Ce revenu fiscal était lié à l'utilisation de pertes fiscales reportées disponibles ainsi qu'à l'activation au bilan d'impôts différés représentant un revenu fiscal total de 11.0 MCHF. Ceci crée un premier biais dans les comparaisons entre 2008 et 2007. En plus, l'évolution défavorable du cours des devises connue en 2008 crée un second biais dans ces comparaisons: les pertes de change enregistrées passent de 0.6 MCHF en 2007 à 4.3 MCHF en 2008. A l'inverse, suite à de nouveaux événements, une provision pour litiges de 2.2 MCHF a été dissoute en 2008, améliorant d'autant le résultat, alors que 2007 n'avait pas enregistré de mouvements significatifs. Ces quatre éléments particuliers créent un effet de base en défaveur de 2008 lors des comparaisons avec 2007. En les ignorant et en recalculant les charges fiscales aux taux moyens d'impôt attendus pour ces exercices (2008: 14.1%; 2007: 22.5%), les bénéfices nets comparables seraient de 22.4 MCHF en 2007 et de 8.9 MCHF en 2008.



Néanmoins, le recul de la rentabilité est important. Il provient principalement de la diminution progressive de l'activité enregistrée au cours de l'exercice, au fur et à mesure que la conjoncture se dégradait.

Cette détérioration est manifeste si l'on compare l'objectif de chiffre d'affaires 2008, réaliste et atteignable en début d'année, avec la valeur effectivement obtenue. L'objectif 2008 était de 320 MCHF, mais la facturation réalisée s'est finalement établie à 262.9 MCHF, soit une différence négative de 57.1 MCHF, ou 17.8%. Ce retrait a naturellement pesé sur la rentabilité de l'exercice.

Malgré les mesures de réduction de la capacité de production prises dès le début de l'année, la marge brute passe de 40.1% en 2007 à 35.8% en 2008. Cette baisse s'explique par la sous-absorption des frais fixes de production sur un volume en recul et, à l'inverse de ce qui s'était passé l'année précédente, par le renforcement du Franc suisse par rapport aux principales devises de facturation. En effet, dans un marché orienté à la baisse dès le deuxième trimestre, la revalorisation du Franc suisse n'a pas pu être totalement répercutée sur les prix de vente et elle s'est traduite par une diminution de la marge brute. En valeur absolue, les coûts opérationnels diminuent légèrement. Toutefois, du fait du recul de l'activité, ils représentent 30.8% du chiffre d'affaires 2008, à comparer à 28,7% pour l'exercice précédent.

Le résultat EBIT est de 13.1 MCHF (2007: 32.7 MCHF) et l'EBITDA atteint 19.9 MCHF (2007: 39.3 MCHF). La marge EBIT s'établit ainsi à 5.0% en comparaison de 11.4%.

Les frais financiers reculent. Par contre, la revalorisation du Franc suisse par rapport à l'Euro et au Dollar US connue en fin d'année a provoqué des pertes de change sur les créances vis-à-vis de la clientèle; de même, la réévaluation du Yen à la même période s'est aussi traduite par des pertes de change importantes sur les engagements envers les fournisseurs. Sur l'ensemble de l'exercice, les pertes de change s'élèvent à 4.3 MCHF, en comparaison de 0.6 MCHF en 2007 et le résultat avant impôts est de 8.3 MCHF (2007: 31.2 MCHF).

Comme déjà mentionné ci-dessus, l'exercice 2007 n'a pas enregistré de charge fiscale mais un crédit d'impôts de 3.9 MCHF. En 2008, la situation est radicalement différente. La charge d'impôts du groupe attendue est de 14.1% du résultat avant impôt, soit 1.2 MCHF. En plus, 1.0 MCHF de crédits d'impôts différés, activés au bilan, ont été provisionnés car leurs utilisations paraissent maintenant compromises. Ainsi, la charge fiscale de l'exercice est de 2.2 MCHF.

Au terme de l'exercice, le bénéfice net s'élève à 6.0 MCHF (2007: 35.1 MCHF).



Au 31 décembre 2008, les fonds propres s'élèvent à 153.7 MCHF (2007: 160.2 MCHF) et représentent 69.2% (2007: 73.2%) du total du bilan de 222.3 MCHF (2007: 218.9 MCHF).

Après la prise en compte du bénéfice net 2008 de 6.0 MCHF, les fonds propres reculent de 6.4 MCHF pendant l'exercice en raison des principaux facteurs suivants: (1) des ajustements de valeur pour fluctuation de cours et de taux de change sur les participations et actifs financiers à long terme du groupe ont été comptabilisés à hauteur de 2.8 MCHF; (2) à la suite de diverses opérations d'achats et de ventes, les actions propres détenues passent de 159'565 titres au 31 décembre 2007 à 479'564 un an plus tard et ont généré une augmentation de la neutralisation correspondante des fonds propres de 3.2 MCHF; (3) le remboursement de valeur nominale de 50 centimes par action s'est traduit par une diminution du capital de 7.5 MCHF; d'autres opérations usuelles de moindre importance se sont traduites par une augmentation de 1.0 MCHF des fonds propres.

Pendant l'exercice sous revue, 35'786 actions ont été émises en rapport avec les plans de participation en faveur des membres du conseil d'administration et du management du groupe et, au 31 décembre 2008, le capital-actions est composé de 15'019'701 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50; il s'élève à 67.6 MCHF.

Au 31 décembre 2008, la position nette de trésorerie est de 5.3 MCHF alors qu'au 31 décembre 2007, elle était de 27.3 MCHF. Cette diminution de 22.0 MCHF s'explique principalement par les facteurs non directement liés à l'exploitation qui suivent: (1) le remboursement de la valeur nominale aux actionnaires s'est traduit par un décaissement net de 7.4 MCHF; (2) l'augmentation du nombre d'actions propres détenues correspond à une sortie nette de liquidités de 3.2 MCHF; (3) conformément à l'accord de collaboration signé avec Tsugami, une prise de participation de 1 million de titres de cette société a eu lieu pour un montant de 3.6 MCHF; (4) l'acquisition d'Almac SA et Almatronic SA s'est traduite par une diminution de la position nette de trésorerie de 5.9 MCHF. Le solde de 1.9 MCHF découle de l'exploitation normale du groupe qui a produit un cash flow opérationnel de 4.5 MCHF et a engendré des investissements en immobilisations de 6.7 MCHF.





### Organisation

L'organisation générale du groupe n'a pas connu de changements majeurs en 2008.

Almac est progressivement intégrée dans la structure du groupe, en évitant toute forme de révolution organisationnelle et en se concentrant surtout sur toutes les opportunités permettant de générer des revenus supplémentaires et d'abaisser rapidement les coûts du groupe. Au niveau du réseau de vente, les produits Almac sont désormais intégrés à la gamme de produits représentés par les filiales et certains agents. Dans le domaine de la production, les pointes de charge d'Almac au cours du premier semestre ont été absorbées par le recours à du personnel du groupe transféré d'une usine à l'autre. Au niveau des approvisionnements, des réductions de coûts ont été obtenues en groupant l'achat de composants auprès de mêmes fournisseurs.

Compte tenu de la baisse de volume enregistrée tout au long de l'année, des mesures ont été prises très rapidement. Le recours à l'horaire fluctuant a permis d'absorber la baisse d'activité du premier semestre tandis que dans la seconde moitié de l'année, le département de production a été totalement fermé pendant quatre semaines consécutives en rapport avec les vacances annuelles. En octobre, l'introduction d'une période de quatre semaines de chômage concernant un tiers de l'effectif du personnel de Moutier a été introduite. En parallèle, trois revues de l'organisation ont été conduites: deux en cours d'exercice et la troisième en début d'année 2009. La première s'est traduite par la suppression d'une

cinquantaine de postes pour le groupe en milieu d'année. La seconde concernait le réseau de filiales de vente dans lesquelles 25 postes ont été supprimés en fin d'année. La troisième revue implique la suppression d'une trentaine de postes au printemps 2009.

### Perspectives 2009

Dans les circonstances macroéconomiques actuelles, la raison veut que l'on renonce à publier des prévisions. Ceci dit, la politique d'adaptation continue de l'entreprise au niveau du marché est poursuivie. Le mois de janvier 2009 est marqué par la mise en œuvre de chômage partiel à 100% pendant quatre semaines pour près de 90% de l'effectif du personnel et des mesures similaires seront introduites tout au long de l'année en fonction de l'évolution de la conjoncture.

# 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 du groupe. 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 et en 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 monobroches, multibroches et des centres d'usinage pour des pièces de petites dimensions 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 et 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 2007–2012 vise les objectifs financiers suivants:

- 450 MCHF de chiffre d'affaires en 2012 (dans une conjoncture stable)
- 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



## Portefeuille de produits

Nous offrons à nos clients une gamme complète de tours automatiques couvrant les diamètres de barre allant de 1 à 32 mm. Nous proposons une solution complète et intégrée composée de la machine, de son logiciel de programmation, des ravitailleurs de barres ainsi que tous les périphériques nécessaires.

Les machines de la ligne DECO sont dédiées à la fabrication à haute cadence de pièces de formes complexes de haute précision à travers 8 modèles différents. Les DECO font partie des «best sellers» avec plus de 6'000 tours installés dans les secteurs d'activité tels que l'Electronique, le Médical, l'Automobile et la Micromécanique. Les produits de la ligne Sigma répondent aux attentes de nos clients produisant des pièces moyennement complexes mais de haute précision. La performance de leur cinématique, leur simplicité d'utilisation et leur rigidité sont très appréciées dans les ateliers de fabrication. Dans sa catégorie, la Sigma 32 est la seule à proposer une fonction d'ébauche et finition simultanée qui permet d'augmenter sensiblement la productivité lors d'usinage d'axes. Grâce à leurs performances exceptionnelles, les tours de la gamme Micro sont très souvent choisis pour produire des pièces de petite dimension et de qualité très élevée à haute cadence. La Micro 8 est un produit unique capable d'usiner avec une précision de +/- 1 micron. Avec ces produits, nous confortons notre position dans le domaine de la production de pièces extrêmement précises et nous nous positionnons très favorablement dans la course au remplacement des machines à cames.

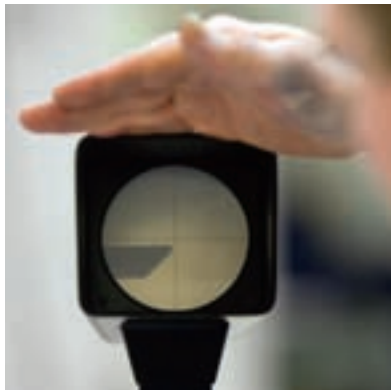
Avec la gamme Delta, nous avons complété notre offre d'entrée de gamme grâce à des tours adaptés à la production de pièces moins ouvragées. Ces tours de 3, 4 ou 5 axes sont disponibles en version 12 ou 20 mm de passage de barre.

Les machines type Delta sont produites par un partenaire japonais selon nos spécifications, sur la base d'un contrat OEM. Elles sont distribuées par notre réseau de vente en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. Notre logiciel TB-DECO ADV permet de programmer toutes nos machines de haut et de milieu de gamme. Il offre une solution inégalée de gestion de la séquence d'usinage et du calcul précis du temps de cycle par pièce. Grâce à ces assistants à la programmation, il permet une réduction sensible du temps de mise en train et une optimisation des temps de production.

## Segments de marchés clés

### Automobile

Dans ce secteur extrêmement concurrentiel, notre vaste gamme de produits monobroches nous permet de proposer à nos clients la solution la plus exactement adaptée à leurs besoins pour des productions se comptant en milliers ou centaines de milliers de pièces comparables. Notre gamme de produits complète répond à tous les besoins de notre clientèle.



### Médical

En 2008, nous avons consolidé notre position de leader dans la technologie médicale. Nous avons conquis de nouveaux clients et de nouveaux marchés à l'aide de nos produits DECO, mais également Sigma et Micro. Notre expertise et la maîtrise des procédés spécifiques dans ce domaine de pointe nous permettent de jouer le rôle non seulement d'un fournisseur de machines de haute technologie mais également celui de partenaire capable d'accompagner le client dans son évolution.

### Electronique

En 2008, notre ligne DECO e a rencontré un franc succès. Caractérisée par un rapport prix/productivité inégalé, elle est l'instrument idéal pour ce marché qui produit généralement des tailles de lots importantes.

### Microtechnique

De nombreuses entreprises sont dans l'obligation d'investir dans de nouveaux moyens de production en raison d'un changement structurel majeur du marché intervenant à l'horizon 2011. Ce changement nous permet de renforcer notre position de leader sur ce marché très exigeant, à l'aide notamment des machines Micro reconnues pour leurs performances exceptionnelles en matière de précision et de productivité. Parallèlement, notre produit DECO 10a, de par sa productivité, sa flexibilité et le module de taillage par génération, reste l'un de nos produits phares dans ce secteur d'activité.

### Faits marquants 2008

Suite au succès extraordinaire de la DECO 10e, dérivée de la DECO 10a, nous avons complété cette ligne avec les DECO 13e, DECO 20e et DECO 26e. L'année 2008 a vu l'introduction sur le marché de la Sigma 32, une machine de 32 mm de passage de barre offrant une capacité d'enlèvement de copeaux hors du commun. Pour la première fois dans le monde de la machine-outil, nous avons intégré dans un tour un dispositif de filtration du liquide de coupe, augmentant ainsi le confort d'utilisation sans pénaliser la place au sol. Suite au très vif intérêt suscité lors de sa présentation lors de l'EMO 2007, nous avons lancé la Micro 7 en production et commencé la livraison de ce tour aux caractéristiques exceptionnelles à nos clients les plus exigeants en termes de précision, qualité et productivité. Le tour Delta a été présenté en première mondiale lors du SIAMS 2008. Son succès a été immédiat puisque de nombreux clients ont passé commande sur le stand, convaincus par l'excellent rapport capacité/prix de ce produit.

# PRODUITS MULTIBROCHES



## Portefeuille de produits

Comme dans les produits monobroches, nous offrons à nos clients une gamme complète de tours automatiques multibroches couvrant les diamètres jusqu'à 32 mm. Si les machines monobroches sont destinées à la production de pièces par lots allant de quelques pièces à quelques dizaines de milliers de pièces, les machines multibroches sont quant à elles destinées à des productions allant de quelques milliers de pièces à quelques millions de pièces. Dans cette gamme aussi, nous proposons une solution complète et intégrée composée de la machine, de son logiciel de programmation, des ravitailleurs de barres, de l'évacuation et du traitement des copeaux, de solutions de manipulation et de palettisation de la pièce à la sortie de l'usinage, ainsi que tous les périphériques nécessaires dans le cadre spécifique de l'application du client.

En haut de gamme, l'introduction des MultiAlpha 8x24 et MultiAlpha 6x32 a initié une ère nouvelle. Le tour automatique s'est mué en centre d'usinage. L'utilisation des moto-broches les plus puissantes de leur catégorie, alliée à une vaste palette de nouveaux appareils, permet des opérations jusqu'à inédites en multibroches. En contre-opération, nous avons fixé de nouveaux standards grâce à la possibilité de monter 5 outils qui permettent de terminer des pièces de haute complexité en contre-opérations, tout en conservant la productivité légendaire des multibroches grâce au doublement des outils et des contre-broches.

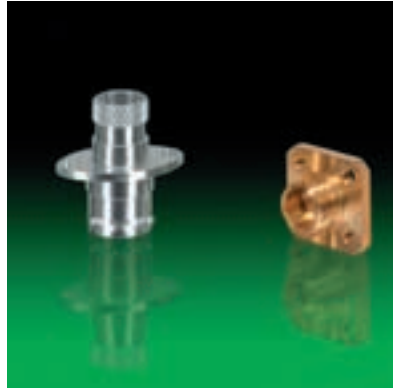
L'amélioration des performances obtenue sur les MultiAlpha a été transposée sur notre dernier développement en date, la MultiSigma 8x24, lancée

au mois de mars 2008. Ce produit de milieu de gamme reprend les concepts déjà éprouvés sur la famille MultiAlpha grâce à une construction modulaire et permet d'offrir une solution plus avantageuse pour les pièces qui ne nécessitent pas de contre-opération très complexe.

Les machines MultiSigma et MultiAlpha bénéficient des nouveaux ravitailleurs et systèmes de traitement d'huile et copeaux lancés en 2008.

En milieu de gamme, par la combinaison d'un tour automatique multibroche à cames avec la technologie CNC, le concept MultiDECO répond toujours aux besoins actuels pour les pièces de moyenne complexité au meilleur coût.

Enfin, dans la gamme des machines les plus simples, grâce à une mécanique éprouvée, le «best seller» SAS 16.6 continue à s'imposer sur le marché avec une productivité optimale. Son rapport prix/performance est extrêmement attractif. D'ailleurs, sa haute valeur sur le marché des machines d'occasion confirme, s'il le fallait, la compétitivité et la fiabilité exceptionnelles et reconnues de ce produit.



## Segments de marchés clés

### Automobile

Ce marché est traditionnellement lié à l'usinage de grandes séries. Malgré un ralentissement ponctuel, il offre encore de nombreuses opportunités liées aux exigences des nouvelles normes de sécurité et de pollution. Ces normes contraignent les constructeurs à développer des nouvelles pièces avec des exigences plus élevées en termes de complexité, précision et coûts.

### Médical

Pour quelques composants produits en grandes quantités, le marché des pièces médicales est en plein essor. Ce domaine implique de très hautes exigences liées aussi bien aux processus qu'à la machine elle-même. Nos tours automatiques multibroches bénéficient de tout le savoir-faire et de l'expérience accumulée dans ce domaine avec les produits monobroches. La combinaison judicieuse des deux gammes nous permet ainsi d'offrir une solution bien adaptée à chaque besoin selon la complexité et le volume de pièces à produire.

### Electronique

Dans ce domaine, la possibilité de réaliser des pièces de précision complexes a permis de gagner des parts de marché sur d'autres moyens de production demandant des processus multiples. Le fait de terminer les pièces sur une seule machine augmente la qualité et la réactivité, tout en diminuant les coûts de manipulation, surface au sol, etc.

### Faits marquants 2008

En 2008, nous avons complété notre milieu de gamme de machines disposant de 8 moto-broches par la MultiSigma 8x24. Basée sur les éléments qui ont fait le succès des machines MultiAlpha, son prix est toutefois plus ciblé pour la production de pièces plus simples en contre-opération.

Nous avons aussi consolidé notre position novatrice dans la production de certaines pièces médicales de grand volume, renforçant ainsi la position déjà forte de nos machines monobroches dans ce marché qui devient chaque année plus compétitif.

L'éjection des pièces a également été complétée par plusieurs options pour répondre aux nouvelles exigences d'optimisation du flux de production: extraction simple, palettisation avec ou sans robot pour le conditionnement des pièces, etc.

Pour répondre à une nouvelle tendance observée sur certains marchés ces dernières années, les premières variantes «Chucker» de nos machines multibroches ont été développées et permettent de fabriquer des pièces à partir de lopins au lieu de barres.

# PRODUITS ALMAC



## Portefeuille de produits

En dehors des domaines d'application nécessitant des opérations de tournage, nous offrons à nos clients une gamme complète de machines CNC destinées à l'usinage de haute précision de pièces et composants techniques de petites dimensions. La gamme de machines est basée sur les cinq lignes de produits suivantes:

- centre d'usinage 3 à 5 axes, CU 1005 et FC 1105,
- fraiseuses en barre, FB 1005,
- perceuses cadrans, PC 700,
- graveuses et machines de terminaison et de décoration, GR 600TWIN et PG 700,
- machines transfert rotatives, MCT 644.

## Segments de marchés clés

### Automobile

Dans ce secteur, nous fournissons des machines pour des applications mécatroniques de petites ou moyennes séries dans lesquelles les qualités esthétiques et fonctionnelles des pièces exigent une parfaite régularité dans le respect de tolérances serrées et une homogénéité maximale dans l'obtention d'états de surface de très haute qualité.

### Médical

Quelles que soient les formes et dimensions des pièces ou les matières utilisées (aciers hautement alliés, titanes, céramiques et zircone), nous proposons des solutions sur mesure, tant dans le do-

maine dentaire que médical pour l'usinage d'éléments et instruments chirurgicaux aux géométries complexes. Des versions spécifiques des machines de base CU 1005 et FB 1005 sont proposées en acier inox pour certaines de ces applications.

### Electronique

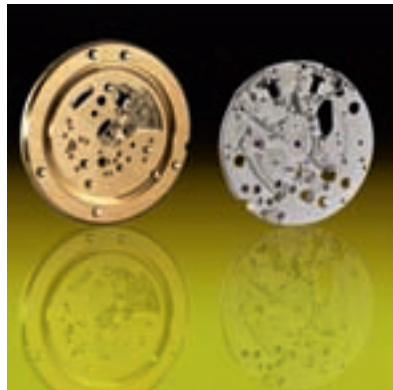
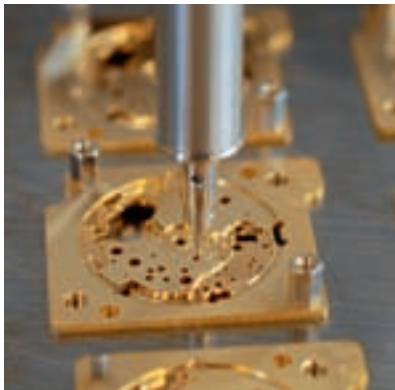
La production de certains connecteurs implique des opérations de reprises pour lesquelles nos machines sont parfaitement adaptées.

### Microtechnique

L'industrie horlogère occupe la première place dans ce segment de marché. Notre contact permanent avec cette industrie à très hautes exigences nous a permis d'acquérir une connaissance intime de ses attentes, d'anticiper ses besoins et d'élaborer des applications personnalisées. Grâce à notre vaste gamme de produits, nous sommes le partenaire privilégié du secteur horloger pour la fabrication de la quasi-totalité des pièces réalisées par enlèvement de copeaux.

Pour les fabricants de mouvements, nous avons conçu avec le centre d'usinage robotisé CU 3005 une machine d'usinage des platines et des ponts aux capacités très élevées qui garantit un respect des tolérances et une homogénéité des états de surface parfaite. La mise sur le marché, fin 2008, du centre d'usinage CU 1007 vient encore consolider notre position de leader dans ce domaine d'activité nécessitant précision, productivité et flexibilité dans un environnement toujours plus sensible





aux coûts. Nous répondons ainsi aux attentes des nombreuses entreprises engagées dans la création ou l'élargissement de leur centre de production en raison de l'important changement structurel intervenant à l'horizon 2011.

Proche des manufactures horlogères les plus prestigieuses, nous avons élaboré, en complément à l'usinage, des machines CNC assurant la décoration des composants fabriqués. Ces machines spécifiques, GR 600TWIN et PG 700, offrent des solutions pionnières exclusives pour les opérations de terminaison telles que le perlage, le gravage mécanique et le rabotage d'angles diamantés qui ajoutent de la valeur aux pièces terminées.

Les machines PC 700 sont proposées pour le perçage des cadrans. Grâce à leur rigidité, ces équipements sont particulièrement adaptés au diamantage de creusures et de compteurs. Pour la fabrication et le diamantage d'indexes et d'appliques, nous offrons une solution totalement automatisée, soit à partir de barres profilées, soit à partir de pièces ébauchées. La reconnaissance de la position des pièces par caméra et leur transcription instantanée en code numérique permet de supprimer toute manipulation humaine et élimine ainsi les risques de lésions aux surfaces diamantées particulièrement fragiles.

Les centres d'usinage 5 axes simultanés CU 1005 et FC 1105 permettent d'usiner intégralement des boîtes de forme en acier 316L, en titane ou en métaux précieux. Les performances dynamiques et le diviseur avec axe de bascule abaissé font que ces centres se prêtent particulièrement bien à la préparation mécanique au sertissage (mitrillage et fraisage des recoupes).

Toujours dans la microtechnique, mais hors de l'horlogerie, nous occupons une place reconnue sur le marché de la lunetterie. Au bénéfice d'une expérience de plus dix ans, nous y développons des solutions personnalisées destinées à l'usinage des charnières et des branches. Ces équipements se déclinent à partir de nos machines standard centres d'usinage CU1005 ou fraiseuses barre FB1005.

#### Points forts et faits marquants 2008

L'année 2008 a vu l'introduction sur le marché du centre d'usinage CU1007. Après avoir livré et installé, en exclusivité, plus de cinquante machines de ce type en moins de deux ans à l'un de ses clients partenaires, Almac a créé la stupéfaction en novembre 2008 au salon des machines-outils Prodex à Bâle en présentant cette nouvelle machine. Avec la gamme CU 1007, nous signons une avancée majeure dans le centre d'usinage à très haute précision. Le design, l'ergonomie, le concept technique et son degré d'industrialisation, mais également sa simplicité d'utilisation et son prix attractif ont suscité un vif intérêt auprès des clients les plus exigeants.

# CONSEIL D'ADMINISTRATION



D.g.à d.

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

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2011 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Comité en charge des nominations et de la rémunération; Comité d'alliance ad hoc | 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: **Responsable R&D (depuis 1989)**

## **Paul Häring (1957), Suisse**

Membre depuis 2001 | Elu jusqu'en 2010 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comité: 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; Kongress + Kursaal Bern AG: Administrateur | Activités professionnelles: Feintool International Holding: CFO (de 1996 à 2003); **AWR AG für Wirtschaft und Recht: Partenaire (depuis 2003)**

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

Vice-président du conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2011 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comité: Comité d'alliance ad hoc | Formation – dernier grade de fin d'études: MBA, Insead, Fontainebleau, 1974; ingénieur diplômé RWTH (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule), Aachen, Allemagne, 1972 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Tuthill Corporation, Inc., Illinois, USA: Administrateur (depuis 2006); BIA Group S.A.: Administrateur (depuis 2008), Belgique | Activités professionnelles: DaimlerChrysler AG dès 1996: Senior Vice President (de 1998 à 2002); **Consilux: Managing Partner (depuis 2002)**

## **François Frôté (1953), Suisse**

Président du conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2011 | 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; Bien-Air Holding SA: Administrateur; Activité professionnelle: **Etude Frôté & Partner: Avocat et Administrateur (dès 1979)**

## **François Gabella (1958), Suisse**

Membre depuis 2008 | Elu jusqu'en 2011 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comité: aucun | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur EPFL (Ecole Polytechnique Fédérale), Lausanne, 1982 | Liste actuelle des mandats «board membership»: TESA SA: Président du Conseil d'administration; JMTC Ltd: Président du Conseil d'administration | Activités professionnelles: ABB: General Manager Power Transformers (de 1995 à 1999); TPG: CEO Landys & Gyr Communications inc. (de 1999 à 2001) Areva T&D: Division Manager (de 2003 à 2005); Hexagon Metrology: **Tesa SA: CEO (depuis 2006)**

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

Délégué du conseil et Chief Executive Officer | Membre depuis 2002, nommé en 2002 | Elu jusqu'en 2011 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comité: Président du Comité d'alliance ad hoc | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Le Locle, 1975 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles: Ismecca Holding SA: différentes fonctions dans le groupe dès 1976, COO (de 1993 à 2001), CTO (2001); **Tornos SA: CEO (depuis 2002)**

# DIRECTION GÉNÉRALE



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

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

## **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: Ismecca Holding SA: CFO (de 1998 à 2002)

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

**Head of Sales and Marketing** | Nommé en **2008** | 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); Tornos SA: Head of Multispindle Products (de 2003 à 2008)

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

**Head of Single Spindle 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)

## **Iwan von Rotz (1973), Suisse**

**Head of Multispindle Products** | Nommé en **2008** | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS, Horw, 1996; MBA, Lucerne, 2003 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Mikron SA à Agno, responsable de production et chef de Business Unit (de 1997 à 2006); Tornos SA, responsable des opérations de la ligne de produits multibroches (de 2006 à 2007); Etienne SA, chef de Business Unit (de 2007 à 2008)

## **Roland Gutknecht (1957), Suisse**

**Head of Almac Products** | Nommé en **2008** | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Bienne, 1980 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Schaublin SA à Bévillard: responsable de vente export (de 1993 à 1997); Almac SA à La Chaux-de-Fonds: Directeur (de 1997 à 2008).

## **Philippe Jacot (1963), Suisse**

**Chief Technology Officer** | Nommé en **2008** | Formation – dernier grade de fin d'études: Master en sciences physiques, Université de Neuchâtel, 1992 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Motorola à Scottsdale, USA, Ingénieur R&D technologies avancées (de 1998 à – 1999); SPTec à Bevaix, Managing Director (de 1999 à 2001); Unaxis à Neuchâtel, Strategic Marketing & Innovation Manager (de 2001 à 2004), Adonite Research à Neuchâtel, Managing Partner (de 2005 à 2008)

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

**Head of Customer Service** | Nommé en **2004** | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), St-Gall, 1976 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Ismecca Semiconducteur SA: Directeur Service Technique (de 1998 à 2004)

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'«economiesuisse». 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) la gestion de la ligne de produits Almac, (5) le service technique d'installation, d'après vente et de commerce de pièces de rechange (6) le marketing et le réseau de vente, (7) la fabrication et la production, (8) 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 SIX de Zurich, sous la référence TOHN/001160768 (code ISIN CH0011607683). La capitalisation boursière à la date de clôture s'élevait à CHF 117.2 millions.

Le périmètre de consolidation du groupe se présente comme suit:

Nom	Objet	Capital social	% détenu	
			2008	2007
■ Tornos Holding S.A., Moutier	Holding	CHF 67'588'655		
■ Almac SA, La Chaux-de-Fonds	Production et vente	CHF 1'175'000	100.0	–
■ Almatronic SA, La Chaux-de-Fonds	Société dormante	CHF 50'000	100.0	–
■ Tornos SA, 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	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. Bethel, CT	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 (HK) Limited, Hong Kong	Vente et services	HKD 10'000	100.0	–
■ Tornos Technologies (Shanghai) Limited, Shanghai	Vente et services	USD 500'000	100.0	–

Tornos Technologies (Shanghai) Limited a été créée le 2 avril 2008.  
Tornos Technologies (HK) Limited a été créée le 29 juillet 2008.  
95% d'Almac SA et 100% d'Almatronic SA ont été acquis le 12 mars 2008 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Ultérieurement, 5% d'Almac SA a été acquis.

### **1.1.3 Sociétés non cotées ne faisant pas partie du périmètre de consolidation**

Tornos Holding S.A. ne détient pas de participations ne faisant pas partie du périmètre de consolidation.

### **1.2 Actionnaires importants**

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. Le 7 avril 2008, 3 V Asset Management AG a communiqué à la société que sa participation est passée en dessous du seuil de 3% des droits de vote à travers des ventes de titres suite à une vente d'actions en date du 4 avril 2008.

Schroders plc, London (GB) a communiqué à la société le 29 mars 2007 qu'il détenait 702'444 actions nominatives et que sa participation atteignait 5,09% des droits de vote. Schroders plc, London a communiqué le 29 janvier 2008 à la société qu'elle détenait 740'331 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 5.– chacune et que sa participation atteignait 4,94% des droits de vote suite à une vente d'actions en date du 24 janvier 2008.

Du fait de l'introduction de l'obligation de déclarer une participation de plus de 3%, la Berner Kantonalbank, Bern (CH) a fait une annonce en décembre 2007. La Berner Kantonalbank a communiqué à la société le 12 décembre 2007 qu'elle détenait 661'545 actions nominatives et que sa participation atteignait 4,80% des droits de vote.

Du fait de l'introduction de l'obligation de déclarer une participation de plus de 3%, Monsieur Michel Rollier, Le Landeron (CH) a fait une annonce en décembre 2007. Michel Rollier a communiqué à la société le 20 décembre 2007 qu'il détenait 525'496 actions nominatives et options détenues dans le cadre d'un plan d'intéressement des collaborateurs et que sa participation atteignait 3,81%.

Tornos Holding S.A., Moutier (CH) a communiqué le 22 janvier 2008 qu'elle détenait 465'000 actions nominatives et que sa participation atteignait 3,10% des droits de vote suite à une acquisition le 18 janvier 2008. Tornos Holding S.A., Moutier a communiqué le 14 février 2008 qu'elle détenait 756'250 actions nominatives et que sa participation atteignait 5,04% des droits de vote suite à une acquisition le 12 février 2008. Tornos Holding S.A., Moutier a communiqué le 21 avril 2008 que sa participation atteignait 4,99% des droits de vote suite à une vente d'actions en date du 16 avril 2008.

Tsugami Corporation, Tokyo (Japon) a communiqué à la société le 2 avril 2008 détenir 456'397 actions nominatives représentant 3,04% des droits de vote suite à une acquisition le 1<sup>er</sup> avril 2008. Tsugami Corporation, Tokyo a communiqué à la société le 20 mai 2008 détenir 765'981 actions nominatives représentant 5,10% des droits de vote suite à une acquisition le 19 mai 2008.

Walter Fust, Freienbach (CH) a communiqué à la société le 11 novembre 2008 détenir 450'000 actions nominatives représentant 3,00% des droits de vote suite à une acquisition le 11 novembre 2008.

Tornos Holding S.A. n'a pas connaissance de l'existence de pacte d'actionnaires.

### **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 67'588'654.50 au 31 décembre 2008. Au jour de clôture de l'exercice, la société avait un capital-actions conditionnel de CHF 4'000'743.-. Elle n'a pas de capital-actions autorisé.

### 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 2008 et 2007. Pour les changements intervenus durant l'année 2006, veuillez vous référer à la note 18.1 des comptes consolidés 2006 disponible à la page web: <http://tornos.com/dnld/invest-pdf/tornos-2006cfs-conso-finan-statement-uk.pdf>.

#### Capital conditionnel

##### Année 2008

Au 31 décembre 2008, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 4'000'743.- sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription prioritaire des actionnaires pour des motifs importants (participation du personnel), par l'émission d'actions nominatives à libérer entièrement, d'une valeur nominale de CHF 4.50, jusqu'à 889'054 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune pour un montant maximum de CHF 4'000'743.- par l'exercice de droits d'option qui sont accordés aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'aux collaborateurs libres ou employés de la société, dans le cadre d'un plan de participation des collaborateurs.

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

##### 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.

#### 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 31.12.2005</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>
Augmentation du capital	168	46			214
Réduction de la valeur nominale des actions	–7'499			230	–7'269
Résultat annuel 2008				7'499	7'499
Transfert à la réserve pour actions propres			4'499	–4'499	–
<i>Fonds propres au 31.12.2008</i>	<i>67'589</i>	<i>15'956</i>	<i>6'569</i>	<i>7'837</i>	<i>97'951</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»). L'Assemblée générale des actionnaires du 8 avril 2008 a approuvé la proposition de réduction du capital-actions, par remboursement le 30 juin 2008 aux détenteurs d'actions à la date du 27 juin 2008, en réduisant la valeur nominale de chaque action par CHF 0.50 de CHF 5.00 à CHF 4.50. Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding S.A. s'élevait à CHF 67'588'654.50 au 31 décembre 2008. Il était réparti en 15'019'701 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 4.50.

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

### 2.5 Plans de participation en faveur de personnes définies par le Conseil d'administration

Voir note 25 du rapport financier pour les modalités des plans de participation en faveur des personnes définies par le Conseil d'administration.

## 3 Conseil d'administration

Voir page 18

### 3.1 Membres du Conseil d'administration

La composition du Conseil d'administration a été modifiée en 2008: M. Hans-Otto Stenzel, administrateur depuis 2002, ne s'est pas présenté pour une réélection lors de l'Assemblée générale ordinaire du 8 avril 2008. Cette Assemblée a réélu, pour une nouvelle période de trois ans, Messieurs François Frôté, Claude Elsen, Raymond Stauffer et Michel Rollier dont les mandats d'administrateur étaient aussi arrivés à échéance. Elle a également élu Monsieur François Gabella comme administrateur pour une période de trois ans. Suisse et âgé de cinquante ans, M. Gabella est ingénieur EPFL en mécanique et a complété sa formation par divers cours post-grade en management. Dans les dix dernières années, il a occupé des postes de direction auprès d'ABB, Texas Pacific Group, Areva et est actuellement CEO de Tesa. 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». Aucun membre non exécutif n'entretient des relations d'affaires étroites avec Tornos Holding S.A. ou une société du groupe. Aucun membre n'a de fonction officielle ou de mandat politique.

### **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;
- Constater 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;
  - 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 et 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 devoirs et 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 2008, il a tenu sept séances qui ont duré en moyenne cinq heures et deux séances par 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:**

*Du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au 28 avril 2008: F. Frôté (président), C. Elsen, M. Rollier et H.-O. Stenzel*

*Du 29 avril 2008 au 31 décembre 2008: F. Frôté (président), M. Rollier*

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.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au 28 avril 2008, le Comité était composé de MM. F. Frôté (président), C. Elsen, M. Rollier et H.-O. Stenzel. Il a siégé dans cette composition à trois reprises. MM. R. Stauffer (délégué du conseil et CEO) et P. Maquelin (COO/CFO) ont participé aux séances en tant qu'invités.

En application de l'art. 6.1 du Règlement d'organisation, et au vu de la réorganisation de l'ensemble des comités, la composition du Comité en charge des nominations et de la rémunération a été modifiée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 29 avril 2008. Dès cette date, le Comité a siégé dans une nouvelle composition réunissant MM. F. Frôté (président) et M. Rollier. MM. R. Stauffer (délégué du conseil et CEO) et P. Maquelin (COO/CFO) ont participé avec voix consultative. Le Comité a tenu une séance dans cette nouvelle composition.

Durant les séances du Comité, celui-ci a examiné les rapports émanant de la Direction, élaboré des propositions qu'il a soumises au Conseil d'administration pour décision et pris des décisions dans le cadre de ses compétences. Les séances ont duré en moyenne une heure. Deux séances ont eu lieu téléphoniquement et ont été suivies de décisions prises par voie de circulation.

Les objets suivants ont été traités:

- Formulation à l'intention du Conseil d'administration de différentes propositions en ce qui concerne la modification, respectivement la constitution de la Direction générale;
- Recrutement et proposition à l'intention du Conseil d'administration, respectivement de l'Assemblée générale de nomination d'un nouveau membre en remplacement de M. Hans-Otto Stenzel;
- Détermination des personnes participant au programme de participation [Management and Board Participation Plan 2007–2009 (MBP 07)] et du nombre d'actions à disposition pour l'année 2008 dans le cadre de ce programme;
- Propositions au Conseil d'administration concernant la composition des comités et la création d'un Comité d'alliance ad hoc;
- Evaluation et rémunération de la Direction et des cadres supérieurs pour 2008;
- Proposition de rétribution du Conseil d'administration.

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:**

*Du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au 28 avril 2008: P. Häring (président), F. Frôté, C. Elsen*

*Du 29 avril 2008 au 31 décembre 2008: P. Häring (président), F. Frôté*

Le Comité d'audit a les compétences et les devoirs suivants:

- Proposer l'Organe de révision au Conseil d'administration;
- Définir et interpréter les standards comptables;
- Contrôler le rapport annuel ainsi que le rapport semi annuel et leur présentation à l'ensemble du Conseil d'administration;
- Contrôler et structurer les transactions sur le marché des capitaux à l'intention de l'ensemble du Conseil d'administration;
- Surveiller le travail de l'Organe de révision;
- Sur ordre du Conseil d'administration, contrôler le déroulement d'affaires en rapport avec la gestion ou d'opérations financières;
- Proposer la politique financière et de dividendes du groupe Tornos à l'intention du Conseil d'administration.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au 28 avril 2008, le Comité était composé de MM. P. Häring (président), F. Frôté et C. Elsen. Il a siégé dans cette composition à deux reprises.

En application de l'art. 6.1 du Règlement d'organisation, et au vu de la réorganisation de l'ensemble des comités, la composition du Comité d'audit a été modifiée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 29 avril 2008. Dès cette date, le Comité a siégé dans une nouvelle composition réunissant MM. P. Häring (président) et F. Frôté. Le Comité a tenu trois séances dans cette nouvelle composition.

MM. R. Stauffer (délégué du conseil et CEO) et P. Maquelin (COO/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 2007;
- Etude du Rapport au Comité d'audit rédigé par l'Organe de révision du groupe;
- Revue de la carte de gestion des risques;
- Revue du système de contrôle interne du groupe Tornos;
- Revue des aspects financiers de l'acquisition de Almac SA et de Almatronic SA;
- Revue des aspects financiers de la coopération avec Tsugami;
- Revue de la gestion des inventaires et des débiteurs;
- Revue de la politique en matière de relations avec les investisseurs.

Le Comité d'audit a également étudié les résultats financiers trimestriels, les prévisions, le budget 2009 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 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.

**Comité d'alliance ad hoc:**

*Du 29 avril 2008 au 31 décembre 2008: R. Stauffer (président), M. Rollier, C. Elsen, membres du Conseil d'administration de Tornos Holding S.A. et T. Nishijima, représentant de Tsugami*

Le Comité d'alliance ad hoc a été mis en place par le Conseil d'administration lors de sa séance du 29 avril 2008 en lien avec l'alliance conclue avec Tsugami. Il est constitué par trois membres du Conseil d'administration et un représentant de Tsugami. Selon les besoins, des membres de la Direction ou des cadres supérieurs de Tornos peuvent participer aux séances à titre d'invités.

Le Comité d'alliance ad hoc a les compétences et les devoirs suivants:

- Appliquer et mettre en œuvre les accords conclus dans le cadre de la collaboration avec la société Tsugami;
- Faire des propositions à l'intention du Conseil d'administration pour décision tendant à conclure de nouveaux accords dans le cadre de l'alliance liant Tornos à Tsugami;
- Faire rapport au Conseil d'administration du déroulement de l'alliance et en particulier de tout fait important et/ou extraordinaire.

Le Comité d'alliance ad hoc n'a pas siégé en 2008. Les décisions de principe liées au démarrage de l'alliance avec Tsugami ont été traitées directement au niveau du Conseil d'administration.

### **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 par l'entremise du Comité d'audit.

## **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 huit membres plus M. Raymond Stauffer qui, en tant que Délégué du Conseil d'administration, exerce la fonction de «Chief Executive Officer» (page 17). Aucun membre n'exerce de fonctions au sein d'autres organismes importants ou n'a de fonction officielle, mandat politique ou de fonction auprès de groupes d'intérêts 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.

La direction Sales & Marketing du groupe enregistre aussi des changements. M. Urs Hirsiger, Head of Sales & Marketing, a quitté le groupe au 31 août 2008. 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 a été reprise par Monsieur Iwan von Rotz le 1<sup>er</sup> 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.

Suite à l'acquisition d'Almac en mars 2008, M. Roland Gutknecht, 51 ans, ingénieur ETS, a rejoint la Direction en qualité de Head of Almac Products. De 1993 à 1997, M. Gutknecht a travaillé pour Schaublin SA à Bévillard en tant que responsable des ventes export et a repris la direction de la société d'Almac dès 1997.

### **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 25, 30 et 31 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 25 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 25 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'intention 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  $\frac{2}{3}$  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 SA, 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 2008, pour l'examen des comptes annuels, se montent à CHF 237'550. De plus, durant l'année 2008 PricewaterhouseCoopers a fourni divers conseils fiscaux et juridiques pour CHF 223'119.

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 de 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 SA informe régulièrement le Comité d'audit sur son travail, participe une fois aux séances et se tient informé des travaux du Comité d'audit à travers les procès-verbaux des réunions de ce dernier. En outre, l'Organe de révision soumet 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 CFO, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, 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 Mme Véronique Beuchat, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4907, Courriel: [beuchat.v@tornos.com](mailto:beuchat.v@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 Roche  
s / 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**

1 Parklawn Drive  
US-Bethel, CT 06801  
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 TECHNOLOGIES  
(SHANGHAI) LIMITED**

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

**ALMAC SA/ALMATRONIC SA**

39, Bd des Eplatures  
CH-2300 La Chaux-de-Fonds  
Tel. +41 (0) 32 925 35 50  
Fax +41 (0) 32 925 35 60  
info@almac.ch  
www.almac.ch

**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

**TORNOS TECHNOLOGIES  
(HK) 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

**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