

CHIFFRES CLÉS

Groupe Tornos (en KCHF, sauf information contraire)	2010	2009	2008	2007	2006
Entrée de commandes	214'739	85'487	232'143	283'645	257'269
Chiffre d'affaires brut	160'069	114'363	262'944	287'384	250'515
EBITDA	-9'663	-25'798	19'851	39'343	26'475
En % du chiffre d'affaires brut	-6.0	-22.6	7.5	13.7	10.6
EBIT	-13'496	-30'532	13'093	32'746	17'614
En % du chiffre d'affaires brut	-8.4	-26.7	5.0	11.4	7.0
Bénéfice net/(perte nette)	-18'086	-29'584	6'042	35'137	17'249
En % du chiffre d'affaires brut	-11.3	-25.9	2.3	12.2	6.9
Position de trésorerie nette/ (endettement net)	-38'691	-24'571	5'277	27'263	-7'375
Fonds propres	111'486	125'414	153'743	160'179	118'458
En % du total du bilan	53.0	67.8	69.2	73.2	61.4
Bilan total	210'538	185'006	222'256	218'912	192'972
Investissements en actifs tangibles immobilisés	509	524	6'715	9'065	3'254



RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



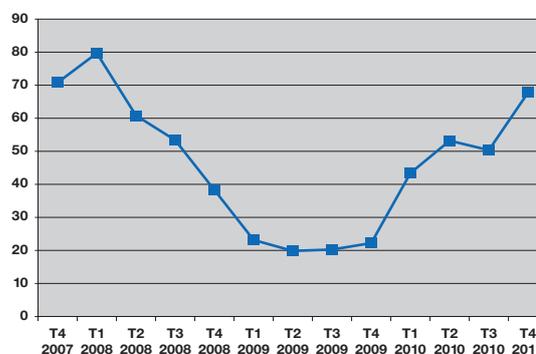
Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires,

Au 31 décembre 2010, nous sommes non seulement arrivés au terme de l'exercice écoulé, mais aussi au terme de la récession de trois ans qui nous a frappés dès le début de 2008. Finalement, le creux de la vague aura été atteint au milieu de 2009. Le changement de tendance s'est manifesté dès le premier trimestre 2010 et il s'est ensuite renforcé progressivement tout au long de l'exercice. Du point de vue de l'entrée de commandes, nous avons terminé l'année écoulée avec un niveau proche de celui de 2007. Cette crise est maintenant derrière nous et, malgré un environnement macro-économique très incertain, le futur est plus attractif que les trois dernières années. Même si cette récession laisse des traces dans notre situation financière, l'essentiel a été préservé. Le groupe sort de cette récession sans avoir hypothéqué son avenir, car il s'est renforcé sur le plan humain, a élargi sa gamme de produits et est financièrement sain. Sur le plan humain, c'est probablement la première fois que le groupe sort d'une récession sans avoir eu à couper massivement dans ses effectifs, avec les conséquences négatives que l'on sait au niveau de la perte de savoir-faire et de la démotivation que cela engendre pour le futur. Sur le plan de la gamme de produits, la récession ne s'est traduite par aucun abandon de projet de développement et, en plus des lancements faits en 2010, les produits développés pendant cette crise seront présentés dans les prochains mois. Après un exercice 2008 encore bénéficiaire, les résultats sont fortement négatifs et depuis deux ans, le groupe est à nouveau endetté. Avec le concours des banques,

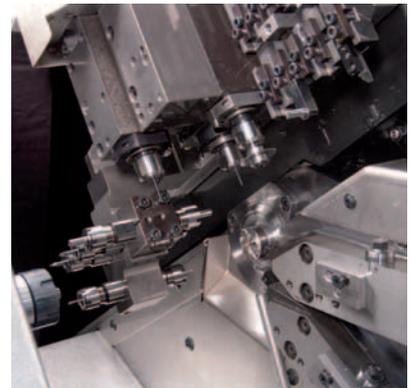
la situation est sous contrôle et les actionnaires et créanciers du groupe sont dans une position radicalement différente de celle connue lors de la récession de 2001 et celles des années antérieures puisque nos fonds propres représentent 53% du total du bilan. La crise que nous venons de traverser a été d'une amplitude sans précédent. Malgré son coût important, nous sommes persuadés d'avoir agi dans l'intérêt à long terme de notre groupe. Avec un recul du chiffre d'affaires de plus de 60% entre 2007 et 2009, le développement de ce dernier cycle conjoncturel a été extrêmement brutal et est parfaitement illustré par le graphique ci-dessous. Il retrace l'évolution trimestrielle de l'entrée de commandes entre le premier trimestre 2008, qui constituait un record, et le dernier trimestre 2010, moment auquel la boucle se referme.

Entrée de commandes trimestrielle

en MCHF



Dans ses grandes lignes, cette récession se sera déroulée d'une manière très proche de celle imaginée dans le scénario que nous avons élaboré au tout début de 2008. Il prévoyait une crise de nature conjoncturelle plutôt que structurelle, avec un retournement de conjoncture au milieu de l'année 2010 et la possibilité d'un redressement aussi vigoureux que la chute avait été brutale. Dans ce cadre, la stratégie de crise mise en place dès le premier trimestre 2008 poursuivait quatre objectifs prioritaires : le maintien de notre savoir-faire, de notre capacité de production, de notre couverture géographique et la poursuite de nos travaux de développement de produits. Cette stratégie imposait des mesures de chômage partiel massives et, de ce fait, des pertes de revenus significatives pour le personnel. Pour



les actionnaires, elle impliquait des pertes pour les exercices 2009 et 2010. En contrepartie de ces sacrifices, elle devait aussi permettre un redémarrage immédiat de nos activités dès l'apparition des premiers signes de reprise et garantir un positionnement compétitif du groupe à moyen-long terme.

Au terme de 2010, qu'en est-il? Effectivement, la conjoncture s'est retournée au milieu de l'année écoulée, et comme nous l'imaginions il y a trois ans, le redressement a été presque aussi brutal que la chute avait été vertigineuse. La reprise de 2010 est intervenue à partir d'un niveau tellement bas que la perte de l'exercice, bien qu'en recul de 38.9% par rapport à 2009, est encore très importante. Par contre, la remise en marche de l'outil de production s'est déroulée sans problème et il tourne à pleine capacité depuis le quatrième trimestre, sans dégradation de nos délais de livraison aux clients.

En ce qui concerne les chiffres clés de 2010, le groupe a enregistré 214.7 MCHF de commandes, en progression de 151.2% par rapport à 2009. Compte tenu du décalage de trois à six mois entre l'entrée de commandes et la facturation, le chiffre d'affaires brut s'élève à 160.1 MCHF, en augmentation de 40% par rapport à l'exercice précédent. La marge EBIT bénéficie de l'augmentation du volume d'activité mais reste encore fortement négative, à -8.4%, en comparaison de -26.7% en 2009. L'exercice clôt par une perte de 18.1 MCHF en comparaison d'une perte de 29.6 MCHF en 2009. Au 31.12.2010, les fonds propres

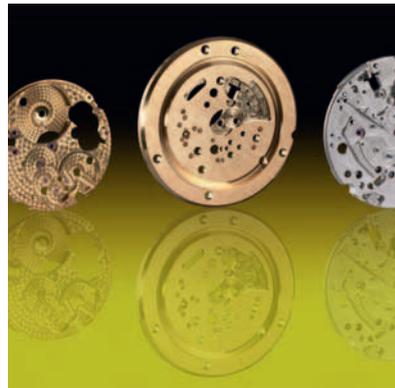
se soldent à 111.5 MCHF, soit 53.0% du total du bilan de 210.5 MCHF. A cette date, la dette nette du groupe est de 38.7 MCHF.

Les autres faits saillants de la période écoulée sont retracés brièvement ci-dessous et commentés de manière plus détaillée dans les pages suivantes.

Du point de vue des segments de marchés principaux sur lesquels le groupe est actif, tous ont connu une évolution favorable en 2010. Dès le début de l'année, le segment médical est revenu à un niveau normal, suivi rapidement par l'automobile, puis l'électronique et finalement l'horlogerie.

Sur le plan géographique, l'évolution positive a aussi été constatée dans tous les marchés, toutefois avec quelques décalages dans le temps. Au terme de l'année, toutes les régions et tous les segments de marché étaient orientés positivement.

En ce qui concerne les produits, l'exercice a été marqué par le lancement de la première machine de la nouvelle ligne de produits EvoDECO destinée à remplacer à terme les machines monobroches DECO. Dans la gamme des machines multibroches, l'accent a été porté sur l'augmentation des diamètres de barres permettant l'accès à de nouvelles applications dans nos segments de marché traditionnels. Dans le domaine des centres d'usinage et de fraisage, l'accent a porté sur la présentation de solutions robotiques intégrées.



Sur le plan stratégique, il est un fait que les objectifs chiffrés de notre plan stratégique 2007–2012 n’ont pas été tenus. Les ajustements tactiques que nous a imposé la récession sans précédent que nous venons de traverser ne remettent pas fondamentalement en question la ligne suivie et nous voulons continuer de nous y tenir. Toutefois, la crise 2008–2010 a clairement démontré que l’ère de la globalisation provoque des crises d’une amplitude inconnue jusqu’ici. En admettant que de telles récessions ne sont pas à exclure dans le futur, il faut en tirer la leçon et travailler sur un modèle d’affaires toujours plus flexible, capable d’absorber des fluctuations de l’ordre de 60% d’un exercice à l’autre et non plus de 40% comme nous l’avions imaginé et pris en considération depuis 2003. Cette réflexion fera partie d’un nouveau plan stratégique pour la période 2011–2016 qui sera publié en automne 2011.

Avant de conclure, il convient de rappeler qu’en 2007, Messieurs Raymond Stauffer, CEO et Administrateur-délégué, et Philippe Maquelin, COO/CFO, avaient indiqué qu’ils n’envisageaient pas de poursuivre leur activité de direction générale au-delà du printemps 2011. Les conséquences de cette décision ont donné lieu à de nombreuses réflexions sur les structures du groupe et se traduisent par les changements suivants.

Au niveau de la Direction générale, et avec effet au 1^{er} janvier 2011, Monsieur Philippe Jacot, CTO du groupe, devient CEO. Monsieur Paul Häring,

Administrateur de Tornos Holding S.A. depuis 2001, devient CFO et renonce à son mandat d’Administrateur, alors que Monsieur André Chardonnerau, Responsable Engineering de Tornos SA, devient COO. Monsieur Olivier Marchand, CEO d’une société d’engineering ayant exécuté plusieurs développements de produits pour Tornos, rejoint le groupe et en devient le CTO. Les autres membres de la Direction générale sont confirmés dans leurs fonctions, sans changement par rapport à 2010.

Au niveau du Conseil d’administration, les changements suivants seront proposés lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire prévue le 12 avril 2011. Monsieur Paul Häring renoncera à son mandat d’Administrateur et Monsieur Raymond Stauffer renoncera à son mandat d’Administrateur-délégué qui arrivait à échéance et présentera sa candidature à une élection comme Administrateur. Monsieur Philippe Maquelin présentera sa candidature à une élection comme Administrateur en remplacement de Monsieur Paul Häring. Monsieur Frank Brinken, CEO de StarragHeckert, présentera sa candidature à une élection comme Administrateur pour reprendre le poste laissé vacant depuis un an. Les autres membres du Conseil d’administration dont les mandats arrivent tous à échéance lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire se présenteront à une réélection. Si les changements et réélections proposés sont approuvés par la prochaine Assemblée générale ordinaire, le Conseil d’administration sera à nouveau composé de six



membres et il n'y aura plus d'Administrateur-délégué dans le futur. Avec ces différentes modifications, c'est une page de l'histoire du groupe qui se tourne. En 2002, lorsque MM. Raymond Stauffer, Philippe Maquelin et le soussigné ont rejoint Tornos dans des circonstances chahutées, le groupe Tornos se trouvait dans une situation délicate impliquant une révision complète de sa stratégie et de son organisation. Cette restructuration a été conduite par les membres actuels du Conseil d'administration et Messieurs Raymond Stauffer et Philippe Maquelin. Par la suite, la Direction générale a été progressivement élargie jusqu'à sa composition actuelle. Avec les changements évoqués ci-dessus, le Conseil d'administration réaffirme sa volonté de poursuivre sur la voie tracée depuis huit ans et veut garantir la stabilité et la continuité dans la conduite du groupe. Le Conseil d'administration remercie d'ores et déjà Messieurs Raymond Stauffer et Philippe Maquelin de leur contribution et engagement à la tête du groupe. Il formule également ses meilleurs vœux de succès pour la nouvelle équipe de Direction générale.

Pour conclure, au nom du Conseil d'administration, mes remerciements vont à nos actionnaires, ainsi qu'à notre personnel, nos clients et partenaires pour la confiance qu'ils nous ont accordée.

François Frôté
Président du Conseil d'administration

OPERATIONS, RESULTATS ET PERSPECTIVES



Marche des affaires

Hormis la variation saisonnière négative de l'été, l'année 2010 a été caractérisée par une accélération croissante de l'activité commerciale. Par rapport à 2009, qui avait connu un déroulement très stable mais à un niveau extrêmement bas, le changement positif de tendance s'est manifesté dès le tout début de 2010. Au terme du premier trimestre, l'entrée de commandes avait déjà plus que doublé par rapport à celle du trimestre précédent et cette dynamique positive a continué de se développer tout au long de l'exercice. La reprise s'est d'abord manifestée en Asie, puis aux USA grâce à l'industrie médicale, suivis par les pays latins d'Europe entraînés par l'industrie automobile. Le redémarrage de cette partie de l'Europe s'est encore amplifié pendant le deuxième trimestre. Au cours du troisième trimestre, le rebond s'est aussi manifesté dans les autres pays d'Europe et, arrivés au terme de l'année, toutes les régions évoluaient dans une conjoncture favorable. En termes de segments de marchés principaux, les évolutions sont assez similaires, mais avec un décalage dans le temps. Le domaine médical, qui a été le moins touché par la récession, est revenu à la normale dès le début de l'année. Dans l'automobile, le niveau d'activité était déjà satisfaisant au premier trimestre et il s'est encore fortement développé dans les trimestres suivants. Les marchés de l'électronique et de la microtechnique, en particulier l'horlogerie, ne se sont rétablis que vers la fin de l'année en ce qui concerne leur demande en biens d'investissement et ils offrent de belles perspec-

tives pour 2011. L'exercice sous revue se termine ainsi dans une conjoncture générale positive. Le seul point négatif est constitué par l'évolution des taux de change qui ne peut pas être totalement répercutée sur les prix exprimés en devises. Sur l'année, les entrées de commandes de 214.7 MCHF représentent 2.5 fois celles de l'exercice précédent (2009: 85.5 MCHF).

Finances

L'exercice clôt par une perte nette consolidée de 18.1 MCHF, en comparaison d'une perte de 29.6 MCHF en 2009. Bien que ce résultat reste fortement négatif, le recul de la perte par rapport à l'exercice précédent est important. Il provient de la reprise de l'activité qui s'est produite de manière de plus en plus marquée au cours de l'année. Malheureusement, compte tenu du décalage dans le temps intervenant entre la prise de commandes et la facturation, l'impact du retournement conjoncturel sur les résultats financiers ne s'est fait sentir qu'en fin d'année. Le chiffre d'affaires a progressé de 40% et a passé de 114.4 MCHF en 2009 à 160.1 MCHF en 2010, dont un tiers, soit 54.0 MCHF, pour les trois derniers mois (2009: 35.5 MCHF). Toutefois, en valeur absolue comparable, le chiffre d'affaires de l'année est à peine supérieur à la moitié de celui d'avant la crise. Ainsi, d'un point de vue financier, les trois premiers trimestres se sont encore déroulés dans un climat de récession. Il n'y a que le quatrième trimestre qui a commencé à bénéficier du retournement conjoncturel et ce n'est qu'à partir de cette période que nous avons à nouveau



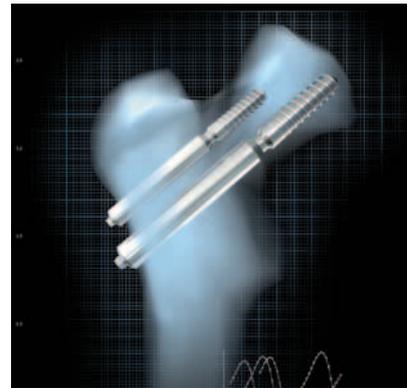
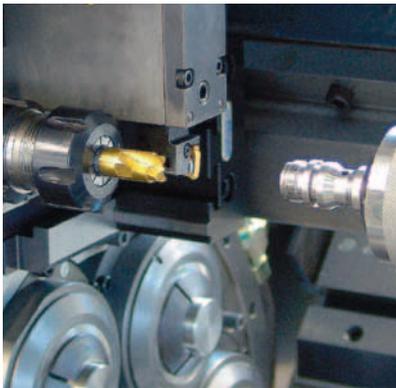
utilisé notre capacité de production à un taux satisfaisant. Grâce à ce redémarrage de l'activité, la marge brute amorçe sa remontée et passe de 23.0% en 2009 à 27.0% en 2010.

Le total des coûts opérationnels de 56.7 MCHF recule encore très légèrement par rapport à 2009 (56.8 MCHF) en enregistrant toutefois des évolutions très différentes d'un secteur à l'autre. Les frais de marketing et vente de 30.9 MCHF repartent à la hausse car l'activité commerciale s'est fortement amplifiée dès le deuxième trimestre (2009 : 28.7 MCHF). A l'inverse, les frais généraux et d'administration de 18.0 MCHF enregistrent une nouvelle baisse grâce aux nombreux programmes d'économie mis en place tout au long de la récession et qui ont pu être poursuivis jusqu'à la fin de l'année (2009 : 19.0 MCHF). Les frais de R&D de 7.9 MCHF reculent de 1.2 MCHF (2009 : 9.1 MCHF). Toutefois, cette baisse est principalement liée à l'augmentation de la partie des frais de développement qui ont été activés au bilan à concurrence de 5.0 MCHF en 2010 (2009 : 1.5 MCHF). Hors activation, les frais de R&D de 12.9 MCHF sont en augmentation de 2.3 MCHF (2009 : 10.6 MCHF) et témoignent de la volonté du groupe de développer de nouvelles plateformes de produits futurs malgré la crise. Les autres produits et charges sont stables, à 0.1 MCHF pour les deux exercices. L'EBIT est une perte de 13.5 MCHF, moins de la moitié de celle de 2009 qui était de 30.5 MCHF. Le recul important de la perte provient de la reprise de l'activité et, dans le quatrième trimestre, l'EBIT est redevenu légèrè-

ment positif (0.1 MCHF). L'EBITDA reste aussi fortement négatif avec une perte de 9.7 MCHF (2009 : perte de 25.8 MCHF) mais avec un quatrième trimestre nettement positif (1.1 MCHF). Ces résultats indiquent que l'EBIT du groupe devient positif lorsque le chiffre d'affaires annuel dépasse 200 à 220 MCHF. Les frais financiers passent de 1.7 MCHF à 3.4 MCHF en raison de l'augmentation de l'endettement du groupe. La forte revalorisation du franc suisse a provoqué des pertes de change pour 4.0 MCHF (2009 : perte de 1.0 MCHF). Le résultat avant impôts de l'exercice est une perte de 20.9 MCHF, permettant l'activation de crédits d'impôts pour 3.5 MCHF. Ainsi, l'imposition pour l'exercice se traduit par un crédit de 2.8 MCHF. Pour l'exercice 2010, nous enregistrons une perte nette de 18.1 MCHF en comparaison d'une perte nette de 29.6 MCHF l'année précédente.

Après la prise en compte de la perte nette 2010 de 18.1 MCHF, d'un bénéfice net de cours (non crédité au compte de résultat) de 3.9 MCHF sur une participation financière et d'un crédit de 0.3 MCHF pour des opérations usuelles de moindre importance, les fonds propres s'élèvent à 111.5 MCHF au 31 décembre 2010 (2009 : 125.4 MCHF). Ils représentent 53% (2009 : 67.8%) du total du bilan de 210.5 MCHF (2009 : 185.0 MCHF), lequel augmente sous l'influence de l'augmentation d'activité en fin d'année.

Pendant l'exercice sous revue, 56'150 actions ont été émises en rapport avec les plans de partici-



pation en faveur des membres du Conseil d'administration et du management du groupe et, au 31 décembre 2010, le capital-actions est composé de 15'090'393 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50; il s'élève à 67.9 MCHF. Malgré le fort redémarrage de l'activité en fin d'année, le fonds de roulement net de 97.7 MCHF a diminué (2009: 105.6 MCHF) car l'augmentation des inventaires et des débiteurs a été plus que compensée par celle des fournisseurs et créanciers liés à l'exploitation. Toutefois, cette baisse ne permet pas de financer totalement l'effet cash de la perte de l'exercice et le cash flow opérationnel du groupe est négatif de 6.0 MCHF (2009: négatif de 27.4 MCHF). Les investissements en actifs tangibles immobilisés ont été limités à 0.5 MCHF (2009: 0.5 MCHF) et 5.0 MCHF ont été investis en actifs intangibles sous forme de coûts de développement de nouvelles plateformes de produits portés au bilan (2009: 1.5 MCHF). Ainsi, le cash flow libre du groupe est négatif à hauteur de 11.3 MCHF (2009: négatif de 29.2 MCHF). Ce déficit a été principalement financé par le recours à un crédit bancaire disponible jusqu'au 30 septembre 2012, sous réserve du respect de ses covenants comme cela en a été le cas depuis sa signature en septembre 2009.

Organisation

L'organisation générale du groupe n'a pas connu de changement opérationnel majeur en 2010. L'année a surtout été marquée par un recours massif au chômage partiel en Suisse. Tous les secteurs de l'entreprise ont été touchés au cours

du premier semestre tel que cela avait été le cas tout au long de 2009. Dans la seconde moitié de l'année, ces mesures ont été progressivement levées, d'abord dans les fonctions de vente, puis de production et finalement dans l'administration. Les filiales étrangères ont aussi recouru, mais à un moindre degré, à des mesures de réduction de l'horaire de travail selon les possibilités offertes dans leur propre pays.

Le 24 juin 2010, nous avons fondé au Brésil la société Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda afin de mieux pénétrer ce marché qui offre un bon potentiel de croissance.

Perspectives 2011

Si l'entrée de commandes des derniers mois et le nombre important de projets en cours de discussion nous incitent à un certain optimisme, la cherté du franc suisse et l'instabilité économique en Europe nous poussent à une certaine réserve. Sous l'hypothèse d'une conjoncture stabilisée au niveau de la fin de l'année 2010, notre objectif de chiffre d'affaires se situe entre 250–300 MCHF. Dans le cadre de ce scénario, et sous les réserves qui s'imposent du fait de la nature hautement cyclique et volatile de notre activité, nous nous attendons à retrouver des résultats largement positifs en 2011, toutefois fortement influençables par l'évolution du taux de change.

LE FUTUR, C'EST MAINTENANT



Innovation

Crise ou pas crise, l'innovation n'est pas une option. Au contraire même, c'est dans les phases difficiles que les véritables leviers du succès se dégagent. Ainsi depuis fin 2008, lorsque la crise a commencé, nous avons décidé de nous doter de moyens efficaces pour orienter notre effort d'innovation sur plus de finalité. Nous avons entre autres restructuré notre organisation de recherche et développement en trois groupes bien distincts – concepts et nouvelles technologies, développement et industrialisation, applications – afin de focaliser les missions et d'optimiser les résultats. Nombre de nouveaux produits, technologies et applications sont bientôt prêts pour la mise sur le marché. Ils sont tous pensés pour un accroissement de productivité et de qualité d'usinage, ainsi que pour l'optimisation du rapport coûts-efficacité, ceci dans un contexte de plus grande « agilité » de mise en train et de fiabilité. Ces dernières années, nous avons enrichi notre portfolio de produits de manière à pouvoir répondre de façon pointue à tous les types de demandes et à tous les défis de production de nos clients.

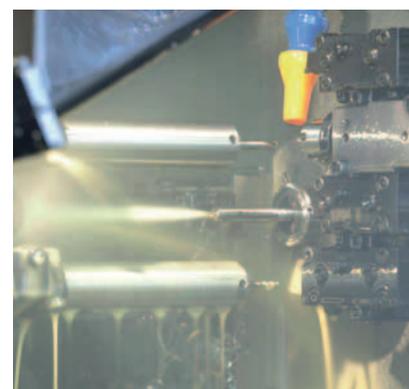
Toutefois, conscients que si nos marchés demandent toujours plus de productivité et de fonctionnalités, ils demandent surtout des solutions de production fiabilisées, capables de tourner 24 heures par jour et 7 jours par semaine. Ainsi, n'avons-nous pas arrêté l'innovation aux seuls produits, applications ou technologies embarquées, mais nous nous sommes intéressés également aux processus, et à ceux de la fiabilisation

en particulier. Nos nouveaux produits subissent désormais des phases de fiabilisation extrêmement poussées.

Les prix dans les domaines de la production sont également sous pression constante. La plupart de nos clients (producteurs OEM et sous-traitants de pièces usinées destinées aux domaines automobile, médical, électronique et microtechnique) doivent diminuer leurs coûts de production de 3 à 5% par an. Les prix de nos propres produits doivent ainsi être compétitifs pour nous assurer de la fidélité de nos clients. L'innovation s'est donc également invitée dans les processus de conception. Les termes « Design to Cost » et « Design for Manufacturing » font maintenant partie du vocabulaire courant chez Tornos.

Ainsi, désormais, chez Tornos, innovation rime avec résolution des problèmes de nos clients. C'est la clé pour améliorer notre intimité avec eux et pour inventer ensemble le futur qui commence maintenant.

LA VISION STRATEGIQUE 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 1^{er} octobre 2007, le plan stratégique pour la période 2007 à 2012 a été communiqué. Il est un fait avéré que, pour cause de récession, les objectifs chiffrés du plan n'ont pas été tenus. Cependant, nous sommes toujours persuadés de la pertinence de cette stratégie. Les nombreux ajustements tactiques que la récession nous a imposés ne la remettent pas en cause dans ses principaux éléments résumés ci-dessous. Toutefois, un nouveau plan stratégique sera communiqué en octobre 2011 pour la période 2011–2016. Tout en restant dans la continuité de la stratégie actuelle, ce plan intégrera les changements intervenus depuis 2007 et tirera aussi les leçons de la récession 2008–2010 dont l'amplitude était jusqu'alors qualifiée de totalement impensable. Cet «impensable» sera pris en compte, en particulier du point de vue des mécanismes de flexibilité des coûts et des objectifs financiers permettant d'affronter des cycles conjoncturels plus prononcés que dans le passé et d'offrir une rémunération adéquate aux actionnaires.

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, en Amérique 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 microtechnique.

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 prédéfinis et renforcent la stratégie de croissance financièrement rentable.

Entreprise profitable pour les actionnaires

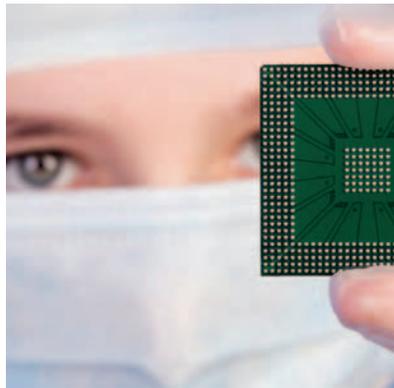
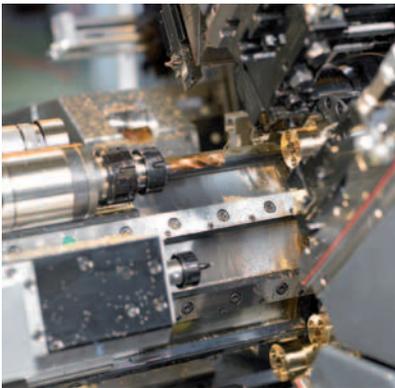
Dans son développement, Tornos porte une attention particulière à sa rentabilité. Au-delà d'une politique de constitution d'une réserve de cash pour ses besoins opérationnels, Tornos pratique, dans le cadre d'une conjoncture stable, une politique de redistribution intégrale aux actionnaires.

Objectifs financiers

Le plan stratégique 2007–2012 vise les objectifs financiers suivants :

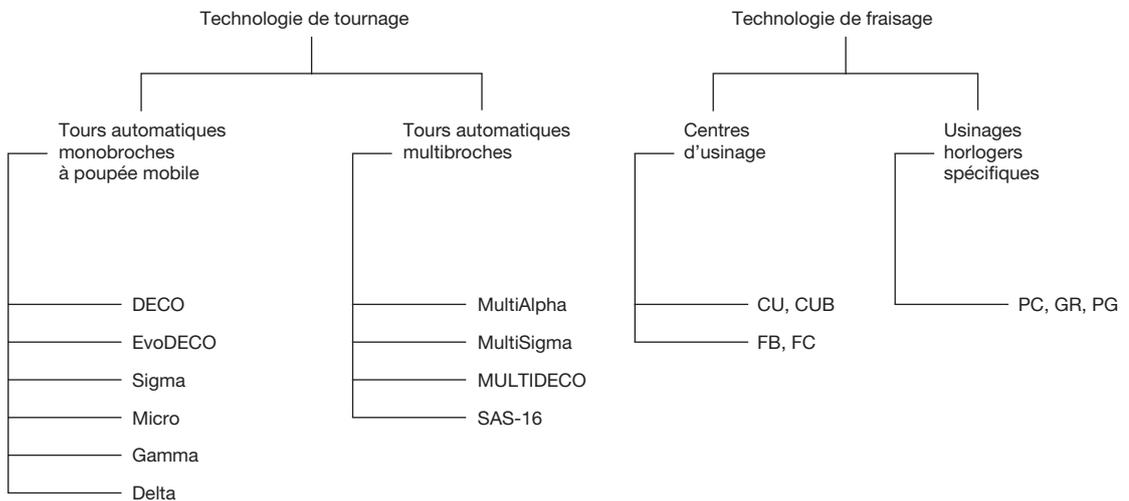
- 450 MCHF de chiffre d'affaires en 2012 (dans une conjoncture stable) ;
- 10% de marge EBIT ;
- 15% de rendement des fonds propres ;
- 10 à 15% de l'équivalent du chiffre d'affaires en réserve de liquidités ;
- Distribution des liquidités supplémentaires aux actionnaires.

PRODUITS



Lignes de produits

Tornos maîtrise plusieurs technologies d'usinage par enlèvement de copeaux, destinées à la production de composants en grandes séries requérant précision et qualité extrêmes. Notre offre de produits est concrétisée comme suit :

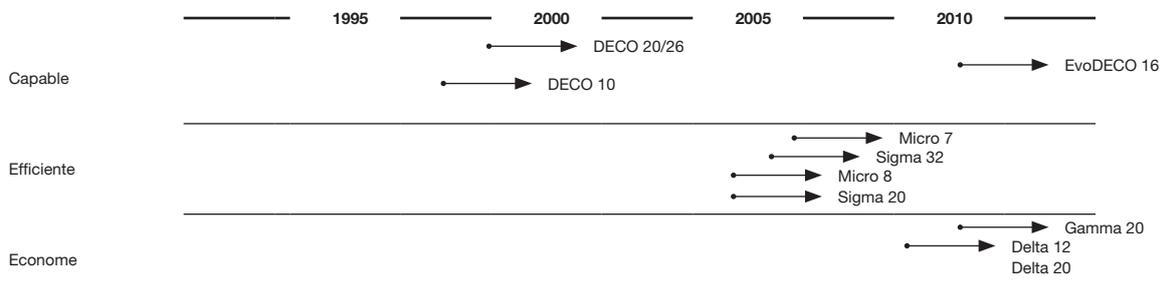


Deux gammes de produits de tournage

En technologie de tournage, Tornos offre deux gammes complètes de tours automatiques travaillant en barres de diamètres 1 jusqu'à 32 mm. Les machines monobroches à poupée mobile et canon, appelées traditionnellement décolleteuses, permettent l'usinage de pièces longues par rapport à leur diamètre. Elles sont équipées de nombreux systèmes d'outils et appareils permettant la fabrication de pièces très complexes à haute cadence. Les machines multibroches, équipées de 6 ou 8 broches, permettent une sérialisation optimale des opérations et sont capables de cadences de production 4 à 6 fois supérieures à celles des tours monobroches.

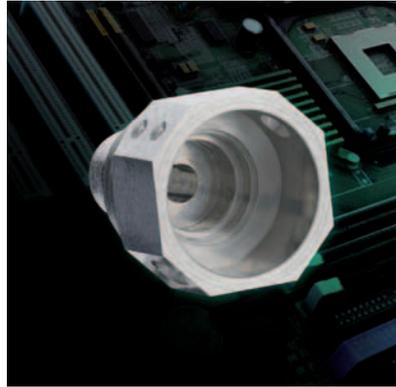


Gamme de produits monobroches



2000–2007 : Vers une conception spécifique

La ligne de produits DECO, toujours inégalée pour la fabrication de pièces complexes à haute cadence (plus de 6'000 machines en fonction dans tous les segments de marché), a été complétée en 2005 par la ligne de produits Sigma, avec une cinématique simple, plus stable thermiquement et beaucoup plus rigide en contre-opération que toutes les machines du marché. Avec ces produits, nous nous sommes ouvert la porte de clients cherchant des machines un peu moins chères, plus agiles et simples d'utilisation. Les machines de type Sigma jouissent d'une excellente réputation dans les applications automobiles. En 2005 et en 2007, nous avons mis sur le marché la ligne de produits Micro, comprenant les machines Micro 8, pour les pièces courtes, et Micro 7 pour les pièces longues. Avec des stabilités de cotes inférieures à 2 microns en production, ces machines sont parmi les plus précises et les plus rigides du marché. Leur modularité et leur cinématique permettant d'avoir deux outils dans la matière à la barre en font des machines idéales pour de nombreuses pièces horlogères produites en grandes quantités.



2008–2009: Vers des produits très compétitifs en prix

Récemment, nous avons initié un mouvement dans la direction de machines très accessibles au niveau du prix, fiables et simples d'utilisation, permettant à nos clients de développer un avantage compétitif pour les pièces de moindre complexité ou pour les petites séries.

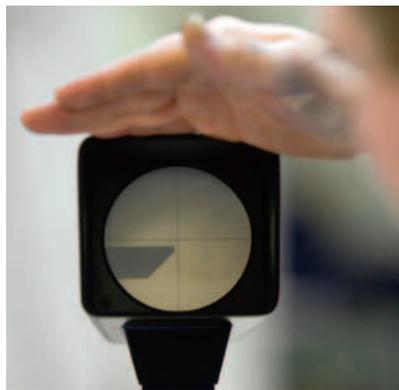
Conscients de notre inexpérience dans le développement et la production de machines simples et de qualité à des coûts extrêmement bas, nous avons conclu une alliance avec Tsugami. C'est ainsi qu'est née en 2008 la ligne Delta. Fin 2009, sur le même modèle d'affaires, nous avons mis sur marché la Gamma 20, machine à la cinématique simple mais avec un grand nombre d'outils, permettant ainsi l'usinage de pièces complexes pour un investissement minimum.

2010: Vers plus d'agilité, d'ergonomie et puissance

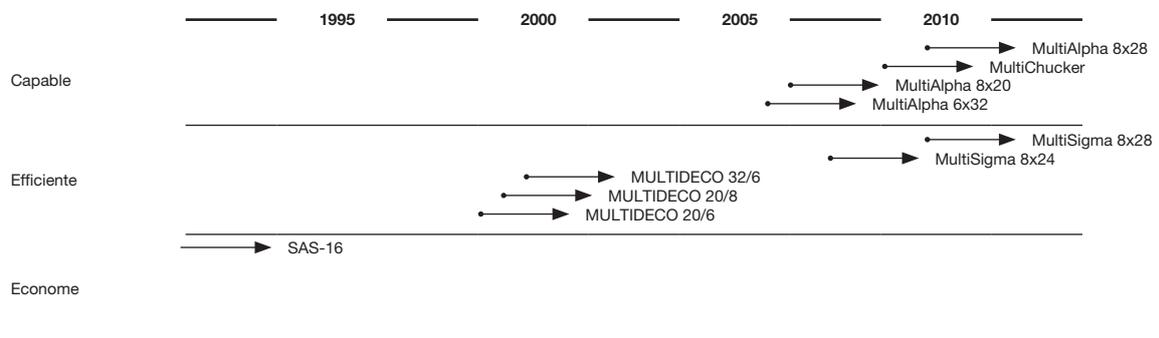
En 2010, nous avons mis sur le marché la première machine issue de notre programme « EvoDECO » – l'EvoDECO 16. Reprenant point par point la cinématique extraordinairement productive de la DECO13, l'EvoDECO 16 a été complètement revisitée en termes de rigidité, de stabilité thermique et de technologie de broches. Ces dernières ont été améliorées d'un facteur 3 à 4, avec pour résultat une machine silencieuse et incroyablement puissante. Avec ses moto-broches de 11kW, elle est capable de travailler avec des barres de 16 mm sans préparation, elle est dotée d'un nombre d'outils supérieur à son aînée et peut travailler sans canon. La technologie à moteur synchrone, utilisée sur nos tours multibroches, permet des mises en vitesse de broche bien supérieures à toutes ses concurrentes.

Capable	DECO 10	EvoDECO 16	DECO 20	DECO 26	
Efficiente	Micro 7 Micro 8	Sigma 20		Sigma 32	
Econome	Delta 12	Gamma 20 Delta 20			
	Ø 8 mm	Ø 12 mm	Ø 16 mm	Ø 20 mm	Ø 32 mm

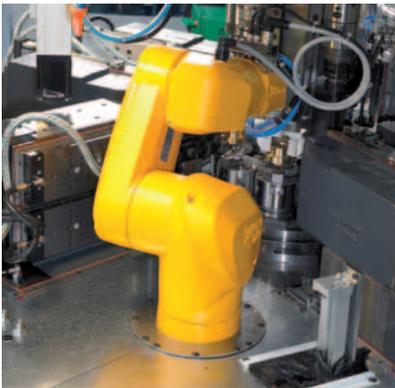
Ø de barre



Gamme de produits multibroches



Les tours automatiques multibroches à cames ont forgé leur réputation dans des applications de haut volume. Une fois mises en train, ces machines travaillent sans relâche avec une régularité et une précision de métronome. Dans cette catégorie, notre tour SAS-16 en est certainement l'exemple parfait et sa popularité est toujours intacte. Dans le courant des années 90, Tornos a introduit la ligne de produits multibroches MULTIDECO. Grâce à sa commande numérique et à son logiciel de programmation TB-DECO, cette plateforme a apporté la flexibilité et la souplesse manquant aux machines à cames pour s'adapter aux demandes du marché, en particulier automobile.

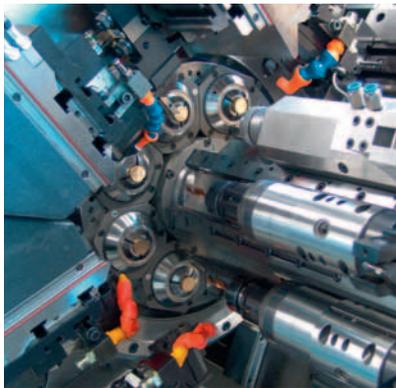


2005–2010: Flexibilité, capacité d’usinage et productivité accrues ouvrent de nouveaux horizons

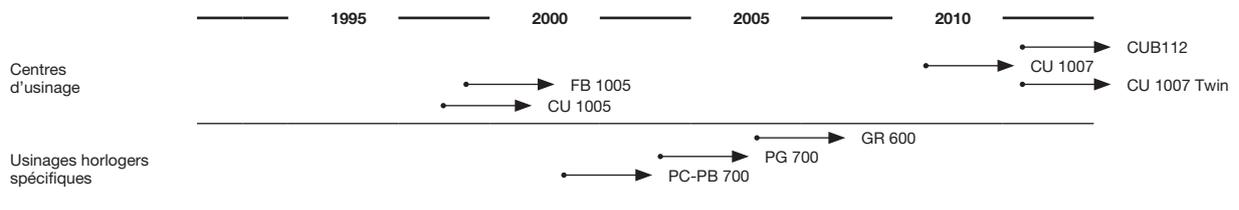
De 2005 à 2007, nous avons introduit sur le marché les lignes de produits MultiAlpha et MultiSigma. Ces machines sont équipées de 6 ou 8 puissantes moto-broches indépendantes. Les nombreux appareils d’usinages spéciaux (tourbillonnage, polygonage, etc.) ainsi que la richesse en outils des contre-opérations en font de véritables centres d’usinage munis d’une productivité incroyable, capables de finir les pièces les plus complexes. Leur commande numérique parallèle associée au logiciel TB-DECO en fait des machines accessibles et flexibles, toujours plus adaptées aux petites séries et à une grande diversité de produits. Dans bien des cas, ces machines remplacent avantageusement des batteries de machines monobroches, ou des machines de transfert. En 2008, nous avons également mis sur le marché une version «chucker» de la MultiSigma. Cette machine capable de travailler à base de lopins ou de pièces moulées, permet de diminuer significativement la perte de matière de base des pièces usinées. En 2010, nous avons poussé la capacité de diamètre de barre des machines MultiAlpha et MultiSigma à 28 mm. Cela ouvre les portes aux applications requérant des barres d’un pouce et demi.

Capable	MultiAlpha 8x28	MultiAlpha 32x6	MultiChucker
Efficiente	MULTIDECO 20/8 MULTIDECO 20/6	MultiSigma 8x28 MULTIDECO 32/6	
Econome	SAS-16		
	∅ 16 mm	∅ 20 mm	∅ 32 mm

∅ de barre



Gammes de produits de fraisage et d'usinages horlogers



En 2008, Tornos a fait l'acquisition de la société Almac, spécialisée dans les solutions d'usinage par enlèvement de copeaux pour la micromécanique horlogère de haut de gamme en particulier. Les caractéristiques de ce marché sont la petite taille des pièces, leur extrême précision et leur qualité d'usinage. Toutes les machines Almac sont empreintes de ces qualités.

Depuis les années 90, Almac est le partenaire privilégié du secteur horloger. Avec nos centres d'usinage CU 3005 et CU 1007, nous avons établi une position de leader pour la fabrication de platines et de ponts. Nos centres d'usinage CU 1005 et FC 1105 permettent d'usiner intégralement des boîtes de forme. Les machines PC 700 sont largement utilisées pour le perçage de cadrans. En complément de l'usinage, nos produits GR 600 Twin et PG 700 offrent des solutions exclusives telles que le perlage ou le rabotage d'angle pour pièces terminées. En 2009, nous avons présenté la CUB 112, capable de révolutionner l'usinage de platines de montres à complication. En 2010, Almac a mis sur le marché la CU 1007 Twin, un produit fait de deux cellules d'usinage CU 1007 interfacé avec un robot permettant l'usinage et la finition de pièces extrêmement complexes dans le domaine de la micromécanique horlogère de précision.

2005–2010: A la conquête du Monde

Forte de ses produits et de son savoir-faire de qualité, de précision et de productivité pour les petites pièces, Almac part à la conquête de nouveaux marchés. Ainsi, nos centres d'usinage CU et nos fraiseuses à la barre FB se positionnent efficacement dans des applications de niches dentaires et d'instruments chirurgicaux. Cette tendance, initiée par Almac seul, prend de l'ampleur grâce à la force de vente et à la réputation internationale de Tornos.

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 | 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 2013 | 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, New Schild Holding AG: Administrateur; Nugerol Holding SA: Administrateur; Papierfabrik Utzenstorf AG: Vice-président du Conseil d'administration | 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 | 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»: BIA Group S.A., Belgique: Administrateur (depuis 2008) | 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; Coopérative Migros Neuchâtel Fribourg: Vice-président de l'administration | Activité professionnelle: **Etude Frôté & Partner: Avocat et Administrateur (dès 1979)**

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 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), 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 SA: CEO (depuis 2002)**

DIRECTION GENERALE



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 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 Machining Center 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: 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 sur le Règlement d'organisation.

1 Structure du groupe et actionariat

1.1 Structure du groupe

1.1.1 Présentation de la 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 de fraisage, (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 Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

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 (code ISIN CH0011607683). La capitalisation boursière à la date de clôture s'élevait à CHF 194.7 millions.

Le périmètre de consolidation du groupe se présente comme suit :

Nom	Objet	Capital social	% détenu	
			2010	2009
■ Tornos Holding S.A., Moutier	Holding	CHF 67'906'769		
└─ Tornos Management Holding SA, Moutier	Gestion des participations et holding	CHF 65'000'000	100.0	100.0
─ Almac S.A., La Chaux-de-Fonds	Production et vente	CHF 1'175'000	100.0	100.0
─ Almatronic S.A., La Chaux-de-Fonds	Société dormante	CHF 50'000	100.0	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 services	HKD 10'000	100.0	100.0
─ Tornos Technologies (HK) Limited, Hong Kong	Vente et services	HKD 10'000	100.0	100.0
─ Tornos Technologies (Shanghai) Limited, Shanghai	Vente et services	USD 500'000	100.0	100.0
─ Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo	Vente et services	BRL 370'000	99.0	–

Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo a été créée le 24 juin 2010. L'actionnaire minoritaire possédant le 1% de la société a cédé contractuellement tous ses droits d'actionnaire au groupe Tornos.

Tornos Management Holding SA a été créée le 22 décembre 2009.

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 S.A. et 100% d'Almatronic S.A. ont été acquis le 12 mars 2008 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2008. Ultérieurement, 5% d'Almac S.A. a été acquis.

1.1.3 Sociétés non cotées faisant 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

Les communications suivantes ont été publiées :

Schroders plc, London (GB), a communiqué à la société le 29 mars 2007 qu'elle 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. En 2009 et en 2010, Schroders plc n'a publié aucune communication.

Du fait de l'introduction de l'obligation de déclarer une participation de plus de 3%, Berner Kantonalbank, Berne (CH), a fait une annonce en décembre 2007. 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. En 2008, en 2009 et en 2010, Berner Kantonalbank n'a publié aucune communication.

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%. En 2008, en 2009 et en 2010, Monsieur Michel Rollier n'a publié aucune communication.

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. En 2009, Tornos Holding S.A. n'a publié aucune communication. Le 19 avril 2010, Tornos Holding S.A. a procédé à une annonce ex post de ses positions d'aliénation et a indiqué que celles-ci représentaient 4.21% des droits de vote.

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^{er} 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. En 2009 et en 2010, Tsugami Corporation n'a publié aucune communication.

Monsieur Walter Fust, Freienbach (CH), a communiqué à la société le 11 novembre 2008 détenir 450'000 actions nominatives représentant 3% des droits de vote suite à une acquisition le 11 novembre 2008. Monsieur Walter Fust a communiqué à la société le 15 avril 2009 détenir 769'102 actions nominatives représentant 5.12% des droits de vote. Monsieur Walter Fust a communiqué à la société le 18 août 2010 détenir 1'591'886 actions nominatives représentant 10.61% des droits de vote. Monsieur Walter Fust a communiqué à la société le 22 novembre 2010 détenir 2'262'298 actions nominatives représentant 15.05% des droits de vote.

Monsieur Raymond Stauffer, La Chaux-de-Fonds (CH), a communiqué à la société le 11 juin 2009 détenir 457'933 actions nominatives et options détenues dans le cadre d'un plan d'intéressement des collaborateurs et que sa participation atteignait 3.04%. En 2010, Monsieur Raymond Stauffer n'a publié aucune communication.

Balfidor Fondsleitung AG, Bâle, a communiqué à la société le 10 août 2010 détenir 454'815 actions nominatives représentant 3.03% des droits de vote. Balfidor Fondsleitung AG, Bâle, a communiqué à la société le 14 septembre 2010 détenir 434'815 actions nominatives représentant 2.89% des droits de vote. Balfidor Fondsleitung AG, Bâle, a communiqué à la société le 6 décembre 2010 détenir 453'734 actions nominatives représentant 3.01% des droits de vote.

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

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding S.A. s'élevait à CHF 67'906'768.50 au 31 décembre 2010. Au jour de clôture de l'exercice, la société avait un capital autorisé de CHF 22'500'000.00 et un capital-actions conditionnel de CHF 3'682'629.00.

2.2 Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

Les informations ci-dessous se réfèrent aux changements de capital autorisé et conditionnel pour les années 2010 et 2009. Pour les changements intervenus durant l'année 2008, veuillez vous référer à la note 23.1 des comptes consolidés 2008 disponibles à la page web : <http://tornos.com/dnld/invest-pdf/tornos-2008cfs-conso-finan-statement-uk.pdf>.

2.2.1 Capital autorisé

La société dispose d'un capital autorisé selon une décision de l'Assemblée générale ordinaire du 13 avril 2010. Le Conseil d'administration peut, à tout moment et jusqu'au 12 avril 2012, procéder à une augmentation du capital-actions d'un montant maximum de CHF 22'500'000.00 grâce à l'émission d'un maximum de 5'000'000 actions nominatives à libérer entièrement d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune. Les augmentations de capital par prise ferme ainsi que les augmentations partielles sont autorisées. Le Conseil d'administration fixe le prix d'émission, le type d'apports, les conditions de l'exercice du droit de souscription ainsi que la date du droit au dividende. Les droits de souscription qui n'ont pas été exercés seront utilisés par le Conseil d'administration dans l'intérêt de la société. Le Conseil d'administration peut exclure le droit de souscription préférentiel des actionnaires pour acquérir des entreprises, des parties d'entreprises et des participations ou pour attribuer des options de surallocation à une banque ou à un consortium de banques dans le cadre d'un placement public d'actions («greenhoe option»). Dans ces cas, le Conseil d'administration décide de l'attribution des droits de souscription préférentiels aux conditions du marché.

2.2.2 Capital conditionnel

Année 2010

Au 31 décembre 2010, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 3'682'629.– 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 818'362 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune pour un montant maximum de CHF 3'682'629.– 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.

Année 2009

Au 31 décembre 2009, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 3'935'304.– 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 874'512 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune pour un montant maximum de CHF 3'935'304.– 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.

2.3 Modifications du capital

En milliers de CHF	Capital-actions	Agio	Réserve pour actions propres	Bénéfice au bilan	Total
<i>Fonds propres au 31.12.2007</i>	74'920	15'910	2'070	4'607	97'507
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>	67'589	15'956	6'569	7'837	97'951
Augmentation du capital	65	22			87
Résultat annuel 2009				2'016	2'016
Transfert à la réserve pour actions propres			104	-104	-
<i>Fonds propres au 31.12.2009</i>	67'654	15'978	6'673	9'749	100'054
Augmentation du capital	253	71			324
Résultat annuel 2010				3'067	3'067
<i>Fonds propres au 31.12.2010</i>	67'907	16'049	6'673	12'816	103'445

2.4 Actions et bons de participation

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding S.A. s'élevait à CHF 67'906'768.50 au 31 décembre 2010. Il était réparti en 15'090'393 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 4.50.

Il n'existe pas de bons de participation.

2.5 Bons de jouissance

Il n'existe pas de bons de jouissance.

2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

Tornos Holding S.A. n'a qu'un seul type d'actions. Ces actions ne sont soumises à aucune restriction de vente. Il n'existe pas d'actions privilégiées ni de limitation du droit de vote, à chaque action correspondant une voix («one share, one vote»).

2.7 Emprunts convertibles et options

Il n'existe pas d'emprunt convertible. Des plans de participation en faveur de personnes définies par le Conseil d'administration existent. 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

Voir page 20.

3.1 Membres du Conseil d'administration

Année 2010

La composition du Conseil d'administration a été modifiée en 2010. Dans le cadre d'un changement d'activité professionnelle, Monsieur François Gabella a souhaité renoncer à son mandat d'administrateur avec effet au 13 avril 2010, à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire. Le Conseil d'administration n'a pas proposé la nomination d'un nouvel administrateur et ce siège est resté vacant. 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.

Propositions de Conseil d'administration 2011

MM. Raymond Stauffer, CEO et Administrateur-délégué, et Philippe Maquelin, COO/CFO, avaient indiqué en octobre 2007 qu'ils n'envisageaient pas de poursuivre leur activité de Direction générale au-delà du printemps 2011. Les conséquences de cette décision ont donné lieu aux modifications de composition de la Direction générale (voir ci-dessous) effectives au 1^{er} janvier 2011 et aux propositions de constitution du Conseil d'administration qui seront soumises à la prochaine Assemblée générale ordinaire de Tornos Holding S.A. prévue le 12 avril 2011. Compte tenu de sa nomination au poste de CFO du groupe, Monsieur Paul Häring renoncera à son mandat d'administrateur. Monsieur Raymond Stauffer, actuel CEO, renoncera à son mandat d'Administrateur-délégué qui arrivait à échéance et présentera sa candidature à une élection comme Administrateur. Monsieur Philippe Maquelin, actuel COO/CFO, présentera sa candidature à une élection comme Administrateur en remplacement de Monsieur Paul Häring. Monsieur Frank Brinken, CEO de StarragHeckert, présentera sa candidature à une élection comme Administrateur pour reprendre le poste d'Administrateur laissé vacant suite au départ de Monsieur François Gabella. Les autres membres du Conseil d'administration dont les mandats arrivent tous à échéance lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire, soit MM. François Frôté, Président, Claude Elsen, Vice-président, et Michel Rollier, Administrateur, se présenteront à une réélection. Si les changements et réélections proposés sont approuvés par la prochaine Assemblée générale ordinaire, le Conseil d'administration sera à nouveau composé de six membres et, il n'y aura plus d'Administrateur-délégué dans le futur.

3.2 Autres activités de groupements d'intérêt

Aucun membre du Conseil d'administration n'assume de fonction temporaire ou permanente de direction, de surveillance ou de consultation pour le compte d'établissements ou de groupes d'intérêts importants. Aucun membre n'a de fonction officielle ou de mandat politique.

3.3 Election et durée des mandats

Le Conseil d'administration de Tornos Holding S.A. est composé d'au moins trois membres (actuellement cinq), 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.

3.4 Organisation interne

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

3.5 Compétences

Les compétences des différents organes internes sont fixées comme suit :

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 ;
- Procéder à une augmentation du capital-actions sur le capital autorisé (voir 2.2.1) ;
- 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 ;
 - 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 Conseil d'administration délibère valablement lorsque la majorité de ses membres est présente. En cas d'égalité des voix, celle du Président est prépondérante.

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 2010, il a tenu six séances qui ont duré en moyenne cinq heures et trois séances par conférence téléphonique. 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 :

François Frôté (président) et Michele 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.

Le Comité en charge des nominations et de la rémunération est chargé en outre de déterminer les participants au programme de participation mis en place pour les collaborateurs.

Le Comité a siégé à trois reprises durant l'année 2010. MM. R. Stauffer (délégué du Conseil d'administration et CEO) et P. Maquelin (COO/CFO) ont participé chacun à deux séances en tant qu'invités.

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 deux heures.

Les objets suivants ont été traités :

- Détermination des personnes bénéficiant du programme de participation (Management and Board Participation Plan 2007 [MBP 07]) et du nombre d'actions à disposition pour l'année 2010 dans le cadre de ce programme ;
- Réflexions concernant la poursuite du programme de participation en 2011 ;
- Auditions de candidats et formulation de propositions à l'intention du Conseil d'administration en ce qui concerne la constitution de la nouvelle Direction générale dès 2011 ;
- Formalisation des contrats des nouveaux CEO et CFO dans le cadre de la nouvelle Direction générale dès 2011 ;
- Propositions au Conseil d'administration concernant les honoraires des membres du Conseil d'administration en 2010 et 2011 ;
- Evaluation et revue des salaires de la Direction et des cadres supérieurs pour 2010 ;
- Réflexions et formulation d'une proposition à l'intention du Conseil d'administration concernant les compétences du Comité en charge des nominations et de la rémunération dans le cadre d'une révision du Règlement d'organisation de Tornos Holding S.A.

Le président du Comité en charge des nominations et de la rémunération a régulièrement informé le Conseil d'administration du déroulement des séances et lui a également 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

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.

Le Comité a siégé à six reprises. MM. R. Stauffer (Délégué du Conseil d'administration 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 2009 ;
- 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 de la création du capital autorisé de Tornos Holding S.A. ;
- Analyse de la crise financière et des conséquences pour le business plan du groupe Tornos ;
- Revue des risques et des stratégies en relation avec le développement de l'euro.

Le Comité d'audit a également étudié les résultats financiers trimestriels, les prévisions, le budget 2011 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 et son propre travail.

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 :

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 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 composé de trois membres du Conseil d'administration et d'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 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 s'est réuni à deux reprises en 2010.

Il a veillé à l'intégration des lignes Delta et Gamma dans la Roadmap Monobroches Tornos et étudié l'ajout d'une Delta capacité 32 mm au portfolio produits.

3.6 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 de commandes) ou trimestriellement (compte d'exploitation et bilan) au budget et à l'année précédente. Un commentaire écrit est publié chaque trimestre 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

Voir page 21.

4.1 Membres de la Direction

Année 2010

La composition de la Direction générale n'a pas été modifiée en 2010. 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 20).

Direction générale 2011

Au niveau de la Direction générale, les changements suivants sont intervenus au 1^{er} janvier 2011. Monsieur Philippe Jacot, précédemment CTO du groupe Tornos, a été nommé CEO sans devenir Administrateur-délégué, fonction qui est supprimée.

Monsieur Paul Häring, Administrateur de Tornos Holding S.A., a été nommé CFO et renoncera à son mandat d'Administrateur dès l'Assemblée générale ordinaire du 12 avril 2011.

Monsieur André Chardonnerau, précédemment Responsable Engineering de Tornos SA, a été nommé COO.

Monsieur Olivier Marchand, précédemment CEO de Dolima Sàrl, société d'engineering, ayant exécuté plusieurs mandats de développement de produits pour Tornos a été nommé CTO.

Comme jusqu'à présent, les autres membres de la Direction générale seront MM. Carlos Cancer, Head of Single Spindle Products, Roland Gutknecht, Head of Machining Center Products, Willi Nef, Head of Sales and Marketing, Bernard Seuret, Head of Production, Sandor Sipos, Head of Customer Service, et Iwan von Rotz, Head of Multispindle Products.

MM. Raymond Stauffer et Philippe Maquelin seront à disposition de la Direction générale jusqu'au 30 avril 2011 afin d'assurer une transition dans les meilleures conditions possibles.

4.2 Autres activités et groupements d'intérêt

Aucun membre de la Direction générale n'assume de fonction temporaire ou permanente de direction, de surveillance ou de consultation pour le compte d'établissements ou de groupes d'intérêts importants. Aucun membre n'a de fonction officielle ou de mandat politique.

4.3 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 de fixation des rémunérations et des programmes de participation

5.1.1 Membres non exécutifs du Conseil d'administration

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, est estimé 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 ne reçoivent pas de rémunération variable supplémentaire à leurs honoraires forfaitaires, hormis la participation aux programmes d'options et d'achats d'actions décrits à la note 24 du rapport financier.

En 2009 et en 2010, les administrateurs ont renoncé à 15% de leur rémunération fixe compte tenu de la crise économique.

5.1.2 Membre exécutif du Conseil d'administration et membres de la Direction générale

Le membre exécutif du Conseil d'administration et 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 décrits à la note 24 du rapport financier. La rémunération fixe est déterminée annuellement par comparaison avec une enquête sur les salaires des cadres d'entreprise en Suisse (Compensation report Switzerland Watson Wyatt Data Services) d'une part et, d'autre part, compte tenu des aptitudes personnelles évaluées par le Comité en charge des nominations et de la rémunération. Ce Comité a la compétence de fixer la rémunération et il informe le Conseil d'administration de ses décisions. 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.

En 2009 et en 2010, le membre exécutif du Conseil d'administration pour sa rémunération à ce titre et les membres de la Direction générale ont enregistré une diminution de leur rémunération fixe de l'ordre de 10% compte tenu des mesures de réduction de l'horaire de travail et de la renonciation à une partie de leur rémunération compte tenu de la crise économique.

En 2009 et en 2010, le membre exécutif du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale n'ont perçu qu'une très faible rémunération variable, exclusivement liée à l'atteinte d'objectifs personnels, compte tenu de la crise économique (voir note 29 du rapport financier).

5.1.3 Indemnités de départ

Dès le 1^{er} janvier 2011, le CEO et le CFO sont au bénéfice d'une clause contractuelle d'indemnité unique de départ limitée au seul cas de la résiliation du contrat de travail par l'employeur pour une raison autre que les justes motifs au sens de l'article 337 du Code des obligations, auquel cas un an de rémunération fixe plus la rémunération variable de l'exercice précédent sont dues à la fin du délai de résiliation de six mois.

Il n'existe pas de convention portant sur des indemnités de départ des contrats de travail des autres membres de la Direction générale et leur délai de résiliation est de six mois.

6 Droits de participation des actionnaires

6.1 Limitation et représentation des droits de vote

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

La convocation de l'Assemblée générale selon l'article 8 des statuts correspond aux règles légales.

6.4 Inscriptions à l'ordre du jour

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

6.5 Inscriptions 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 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.

8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable

L'Organe de révision est nommé chaque année par l'Assemblée générale. M. Michael Foley (Fellow of the Institute of Chartered Accountants) est le réviseur responsable du dossier depuis 2007. 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.

8.2 Honoraires de révision

Les honoraires de révision facturés par PricewaterhouseCoopers pour l'exercice 2010, pour l'examen des comptes annuels, se montent à CHF 203'480.-.

8.3 Honoraires supplémentaires

De plus, durant l'année 2010 PricewaterhouseCoopers a fourni divers conseils fiscaux et juridiques pour CHF 90'898.-.

8.4 Instruments d'information sur l'organe de révision externe

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 3.5).

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.

Adresses de contact:

- Pour toutes les questions relatives à l'actionnariat, aux investisseurs et à la partie financière, veuillez contacter M. Paul Häring, CFO, Tornos SA, rue Industrielle 111, 2740 Moutier, tél. +41 32 494 4444, fax +41 32 494 4904, courriel: haering.p@tornos.com
- Pour toutes les autres questions générales, demande de documentation, etc., veuillez contacter M. Brice Renggli, Tornos SA, rue Industrielle 111, 2740 Moutier, tél. +41 32 494 4444, fax +41 32 494 4907, courriel: renggli.b@tornos.com

La version française du rapport annuel fait foi.



TORNOS HOLDING S.A.
TORNOS MANAGEMENT
HOLDING SA
TORNOS SA
111, rue Industrielle
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 GmbH
Karlsruher Strasse 38
D-75179 Pforzheim
Tél. +49 (0)7231/910 70
Fax +49 (0)7231/910 750
contact@tornos.de

TORNOS HOLDING FRANCE SA
TORNOS TECHNOLOGIES
FRANCE SAS
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
IBÉRICA SA
Pol. Ind. El Congost
Av. St. Julià, 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
U.S. 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
Pologne
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 S.A.
ALMATRONIC S.A.
39, Bld des Eplatures
CH-2300 La Chaux-de-Fonds
Tél. +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
asiapacific.contact@tornos

TORNOS SA THAILAND
REPRESENTATIVE OFFICE
7th Floor, 119/46 Moo8
Bangna - Trad KM. 3 Road
Bangna - Bangkok, 10260
Thailand
Tél. +66 27 46 8840 / 46 8841
Fax +66 27 46 8842
thailand.contact@tornos.com

TORNOS TECHNOLOGIES ASIA Ltd
MALAYSIA
REPRESENTATIVE OFFICE
No. K-7-1 Lorong Bayan Indah Dua
Bay Avenue
11900 Penang
Malaisie
Tél. +60 4 642 6562 / 642 6563
Fax +60 4 642 6561
malaysia.contact@tornos.com

TORNOS COMÉRCIO IMPORTAÇÃO
E EXPORTAÇÃO DE MÁQUINAS
FERRAMENTA LTDA
Av. Dr. Cardoso de Melo 1470 conj. 604
04548-004 Vila Olimpia
São Paulo
Brésil
Tél. +55 1 130 456 995
brazil.contact@tornos.com