

CHIFFRES CLÉS

Groupe Tornos (en KCHF, sauf information contraire)	2012	2011	2010	2009	2008
Entrées de commandes	176'607	276'320	214'739	85'487	232'143
Chiffre d'affaires brut	184'826	271'051	160'069	114'363	262'944
EBITDA	-10'148	20'998	-9'663	-25'798	19'851
En % du chiffre d'affaires brut	-5.5	7.7	-6.0	-22.6	7.5
EBIT	-24'906	16'646	-13'496	-30'532	13'093
En % du chiffre d'affaires brut	-13.5	6.1	-8.4	-26.7	5.0
Bénéfice net / (perte nette)	-24'460	10'677	-18'086	-29'584	6'042
En % du chiffre d'affaires brut	-13.2	3.9	-11.3	-25.9	2.3
Position de trésorerie nette / (endettement net)	-23'813	-19'473	-38'691	-24'571	5'277
Fonds propres	103'425	129'401	111'486	125'414	153'743
En % du total du bilan	56.2	58.6	53.0	67.8	69.2
Bilan total	184'116	220'676	210'538	185'006	222'256
Investissements en actifs tangibles immobilisés	1'216	1'762	509	524	6'715



RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU CHIEF EXECUTIVE OFFICER

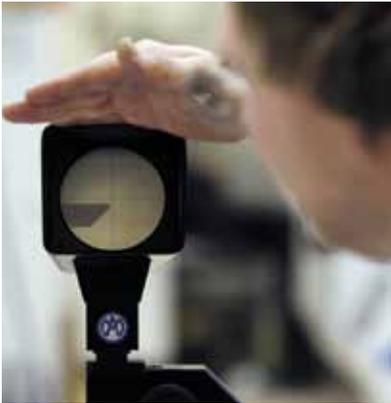


Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires,

Une année éprouvante s'est terminée le 31 décembre 2012. L'affaiblissement des entrées de commandes qui a commencé à se dessiner vers la fin 2011 s'est poursuivi lors du premier trimestre 2012, avant d'enregistrer une diminution encore plus claire lors du deuxième trimestre. Les incertitudes continues dans les principaux marchés ont également conduit à des entrées de commandes en retrait des attentes au cours du deuxième semestre.

Dans cet environnement difficile, un chiffre d'affaire brut de CHF 184.8 millions a pu être établi, correspondant à une baisse de 31.8% par rapport à l'année précédente. Au niveau de la profitabilité, soit au niveau de l'EBIT, une perte de CHF 24.9 millions a été constatée, ceci après un résultat positif de CHF 16.6 millions lors de l'exercice précédent. Un effet négatif unique net de CHF 14.0 millions est inclus dans la perte de l'entreprise, dû pour l'essentiel à la restructuration effectuée en septembre et à l'assainissement du portefeuille de produits en développement. Ces résultats insatisfaisants reflètent l'évolution conjoncturelle négative des régions où Tornos est traditionnellement fortement implanté. Dans ces conditions, le chômage partiel a été introduit déjà lors du premier semestre. De plus, en raison de la situation économique générale et au vu de la réévaluation de la stratégie globale du groupe, il a été décidé d'adapter les capacités et la structure d'organisation des sociétés suisses.

Une rétrospective de l'année 2012 montre que la conjoncture s'est détériorée de plus en plus dans toutes les régions. Si des entrées de commandes de CHF 103.3 millions ont encore pu être enregistrées au cours du premier semestre, la situation conjoncturelle a marqué négativement les entrées de commandes lors du deuxième semestre, pour atteindre un niveau de CHF 176.6 millions sur l'année. Le sud de l'Europe a souffert de plus en plus de la crise financière étatique de certains pays, ce qui a impacté négativement la consommation. En particulier, les sous-traitants de l'industrie automobile ont réagi à cette évolution en freinant les investissements de remplacement et de développement. Malgré les nouvelles positives de l'industrie horlogère, les ventes de machines n'ont pas progressé pour autant, du fait que la majorité des acteurs avait déjà procédé à des investissements de développement l'année précédente et était occupée en premier lieu à l'optimisation des installations existantes. En Europe du Nord, la demande de machines multibroches est restée soutenue lors du premier semestre en raison du développement positif dans l'industrie automobile de production de grandes séries. De nombreuses commandes ont été enregistrées, particulièrement pour la MultiSwiss présentée à la dernière EMO. Par contre, au cours du second semestre, un ralentissement sensible de la demande de l'industrie automobile a été enregistré, ce qui a conduit à un ralentissement des investissements. En Amérique du Nord, les efforts politiques, orientés à nouveau en faveur d'une production industrielle locale, ont permis d'animer sensiblement la demande, sans pour autant que les entrées de commandes



puissent atteindre le niveau d'investissements de 2011. En Asie, nous avons pu enregistrer quelques grandes commandes dans le premier semestre, en raison de notre capacité de livraison élevée. Au deuxième semestre, un aplatissement de la dynamique de marché s'est manifesté, qui a conduit à un ralentissement de la croissance par rapport à l'année précédente.

En ce qui concerne les chiffres clefs de 2012, le groupe a enregistré CHF 176.6 millions d'entrées de commandes, ce qui correspond à une diminution de 36.1% par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaire brut consolidé s'élève à CHF 184.8 millions et se situe de ce fait à 31.8% en dessous de l'exercice précédent. Au niveau du résultat EBIT, une perte de CHF 24.9 millions – incluant des effets non récurrents négatifs de CHF 14.0 millions net – a été enregistrée, comparé à un résultat positif de CHF 16.6 millions en 2011. L'exercice s'est conclu sur un résultat négatif net de CHF 24.5 millions, contre un bénéfice de CHF 10.7 millions l'année précédente. La SIX Exchange Regulation conduit une investigation en rapport avec les comptes consolidés intermédiaires au 30 juin 2012, plus précisément en relation avec notre méthode de valorisation des stocks appliquée sur les comptes consolidés intermédiaires 2012. Les constatations qui en découlent amèneront une adaptation des comptes semestriels consolidés. Cependant, celles-ci n'entraînent aucun impact sur les comptes annuels 2012. Les fonds propres se montent à CHF 103.4 millions à

la fin de l'exercice en 2012, ce qui correspond à 56.2% du total du bilan. A cette date la dette nette du groupe s'élevait à CHF 23.8 millions, comparativement à CHF 19.5 millions l'année précédente.

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

Le ralentissement de la conjoncture qui s'est manifesté lors du second semestre 2011 s'est poursuivi durant le premier semestre 2012, ce qui a conduit à réduire les capacités de production au moyen du chômage partiel à partir du mois de mai. Dans le cadre du changement d'orientation stratégique du groupe et de la réorganisation qui lui est liée, nous avons rendu public en septembre une réduction de postes de travail qui a entraîné la suppression de 198 postes.

Parallèlement à la restructuration, le changement d'orientation stratégique du groupe a été initié. Le déplacement des marchés vers les pays émergents, l'accroissement du segment de marché du milieu de gamme et les cycles conjoncturels toujours plus courts et d'amplitude plus importante ont incité le groupe à adapter son plan stratégique et à réaligner sa gamme de produits. Pour l'essentiel, six axes stratégiques ont été définis: l'internationalisation de l'activité commerciale doit être accrue, la flexibilité augmentée, la croissance par l'innovation accentuée, la performance des activités de service augmentée et l'efficacité opé-



rationnelle renforcée. En outre, des solutions et produits spécifiques doivent être développés pour les segments de marché visés. Dans le cadre de l'internationalisation des activités, un tour à poupée mobile a été développé en collaboration avec un partenaire asiatique spécifiquement pour les marchés émergents. La production de ce nouveau produit Swiss ST 26 a pu démarrer au quatrième trimestre. De plus, au cours de ce quatrième trimestre, les premières mesures ont été initiées pour renforcer nos structures de distribution en Asie, et en particulier en Chine.

Pour augmenter la flexibilité de l'entreprise, une nouvelle organisation fonctionnelle a été mise en place, dans le cadre de laquelle la Direction a été réduite à sept personnes. La nouvelle structure permet de supprimer les doublons organisationnels qui résultaient de la combinaison des responsabilités relatives aux produits et des responsabilités fonctionnelles.

Les mesures organisationnelles précitées sont soutenues par la mise en place d'un modèle d'approvisionnement flexible. Les fluctuations rapides de la demande dans des phases de croissance et de récession peuvent ainsi être absorbées par l'adaptation des capacités.

Nous sommes à même de soutenir le changement d'orientation stratégique du groupe du fait que nous disposons d'une base financière solide. En vue de l'augmentation de capital prévue pour 2013,

deux actionnaires industriels ont accordé temporairement un prêt à hauteur de CHF 40 millions, ce qui nous a permis de réduire les crédits bancaires à CHF 25 millions. L'augmentation du capital-actions, qui permettra une augmentation des fonds propres de CHF 30 millions et qui est déjà garantie, sera utilisée pour la réduction des prêts d'actionnaires. En raison des conditions attrayantes, les frais de financement ont pu être réduits.

Cyklos, notre solution dans le traitement de surface, a posé un jalon lors du second semestre avec la première qualification chez un client produisant en série des composants de sécurité pour véhicules. Ce processus de production agréé par l'utilisateur final témoigne de la capacité industrielle de notre solution. Notre client confirme les économies de coûts que nous avons annoncées et apprécie la simplification des processus logistiques qui a pu être réalisée.

Au niveau des produits, l'année a été caractérisée par l'introduction de quelques nouveautés. Pour ce faire a été mis sur pied une coopération avec une entreprise asiatique parallèlement au partenariat avec Tsugami. Le fruit de cette collaboration est la nouvelle machine Swiss ST 26, qui correspond aux besoins spécifiques des marchés émergents. L'efficacité des travaux de collaboration a permis de présenter cette nouveauté à l'IMTS de Chicago en septembre déjà, à la Thai Metalex en Thaïlande, ainsi qu'au DMP à Guangdong



(Chine) en novembre. Cette machine est offerte avec des options correspondant aux besoins spécifiques des différents segments de marché, ce qui permet aux clients de l'utiliser rapidement et efficacement. Ce nouveau produit a été très bien accepté et a suscité un vif intérêt. Dans le cadre du réalignement de notre gamme de produits, nous avons procédé à une revue de nos projets de développement de produits qui nous a amenés à la conclusion d'en abandonner deux. Par conséquent, les coûts de développement activés au bilan ont été dépréciés d'une valeur de CHF 7.1 millions. Au cours du quatrième trimestre, la ligne Almac s'est enrichie de nouveaux centres d'usinage de précision, le CU 2007 et le CU 3007, présentés aux expositions spécialisées AMB à Stuttgart et BIMU à Milan. Ces centres d'usinage associent haute productivité et précision dans une seule machine et offrent ainsi à l'utilisateur une solution économique intéressante.

Au cours de cet exercice, Messieurs Pierre-Yves Müller et Luc Widmer ont rejoint la Direction de notre groupe. Monsieur Pierre-Yves Müller est COO du groupe depuis le 1er avril 2012. Avec son arrivée, nous bénéficions d'un nouveau membre de Direction doté d'une grande expérience internationale dans la machine. Monsieur Luc Widmer est entré dans le groupe le 16 août 2012 pour reprendre la fonction de CFO, après avoir été membre de la Direction et CFO d'un groupe industriel. Il est au bénéfice d'une expérience de plusieurs années dans la gestion financière et la Direction

opérationnelle d'entreprises internationales. Enfin, nos remerciements vont à Monsieur Bernard Seuret pour ses quarante-trois ans de carrière au sein du groupe Tornos, dont les treize dernières années en tant que chef de production et membre de la Direction. Monsieur Bernard Seuret est parti en retraite le 31 octobre 2012.

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

François Frôté
Président du Conseil
d'administration

Michael Hauser
CEO et Président de
la Direction générale

OPERATIONS, RESULTATS ET PERSPECTIVES



Marche des affaires

Après un premier trimestre relativement calme, nous avons constaté un net tassement de la demande; en conséquence, l'année s'est terminée en deçà de nos attentes. Nos principaux segments de marché et zones géographiques ont pâti de la persistance de la crise financière. Dans les pays du sud de l'Europe en particulier, la dynamique s'est ralentie à vue d'œil au cours de l'année, se traduisant par une récession conjoncturelle forte. En outre, la demande de machines moins chères a augmenté sur ce marché, ce qui, combiné à des taux de change défavorables, a pesé sur les marges. En Amérique du Nord et en Amérique latine, le ralentissement des commandes s'est révélé moins marqué; de même, l'Asie a enregistré une évolution positive par rapport à l'année précédente, ce qui n'a toutefois pas pu compenser le recul de l'Europe. Après la mise en place du chômage partiel au deuxième trimestre, nous avons finalement annoncé, en lien avec la réorientation stratégique de l'entreprise, la suppression de 198 postes de travail au troisième trimestre, imputable au déplacement de plus en plus notable des marchés et à la situation économique. Parallèlement à la réduction de nos propres capacités de production, nous avons lancé le développement de nouveaux modes d'approvisionnement, qui permettront à l'entreprise de réagir de manière flexible aux fluctuations de la demande.

Malgré une conjoncture éprouvante, nous avons procédé, au cours de l'année écoulée, à une activité de développement intensif. Nous avons pu, en particulier, mettre au point, avec un partenaire asiatique, un remarquable tour «Swiss-type», qui nous permettra d'étendre notre présence sur les marchés de croissance. De plus, nous avons inauguré au second semestre un nouveau centre d'usinage, grâce auquel nous pourrions élargir notre positionnement dans le domaine du fraisage, jusqu'ici axé sur la micromécanique.

Résultats financiers

Au cours de l'exercice 2012, Tornos a enregistré un chiffre d'affaires brut consolidé de CHF 184.8 millions (2011: CHF 271.1 millions), soit une baisse de 31.8% par rapport à l'exercice précédent. C'est en Europe que le recul du chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente a été le plus visible (-42.9%), ainsi qu'en Amérique du Nord (-48.9%), ce que n'a pu compenser que partiellement la solide croissance de l'Amérique latine (+29.7%) et de l'Asie (+95.4%).

Le compte de résultats a été très affecté par des charges non récurrentes liées à la restructuration et au changement de modèle d'affaires du groupe. Le résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) de l'exercice 2012 s'avère négatif, à CHF 10.1 millions, contre un résultat positif de CHF 21.0 millions un an plus tôt. La société a enregistré une perte EBIT de CHF 24.9 millions pour 2012 (2011: EBIT positif de CHF 16.6 mil-



lions). La perte nette de l'exercice étudié ressort à CHF 24.5 millions (2011: bénéfice net de CHF 10.7 millions). Sans les différents impacts négatifs liés à la restructuration, aux charges pour dépréciation d'actifs et à la plus-value sur la vente d'un immeuble, l'EBIT se serait soldé par une perte de CHF 10.9 millions, pour une perte nette de CHF 13.6 millions.

Bien que le groupe ait enregistré un excellent chiffre d'affaires brut de CHF 271.1 millions au cours de l'exercice 2011, la dynamique des marchés s'était avérée moins favorable au second semestre, ce qui a entraîné un ralentissement des commandes. Plus précisément, les clients actifs dans les secteurs de l'électronique et de l'automobile se sont montrés plus hésitants à passer commande. Par chance, les clients asiatiques, surtout chinois et taiwanais, ont pris de plus en plus conscience des avantages concurrentiels de la technologie des machines multibroches. Malgré le développement de l'activité en Asie, le chiffre d'affaires brut du premier semestre s'est élevé à CHF 97.0 millions (2011: CHF 143.3 millions), soit une diminution de 32.3% par rapport à la même période de l'année précédente. Au second semestre de l'exercice étudié, l'activité a encore ralenti, en particulier sur les marchés du sud de l'Europe, où, parallèlement aux problèmes économiques de la région, les clients ont eu des difficultés à lever les fonds nécessaires au financement de leurs investissements. La poursuite de la croissance des marchés asiatiques n'a pas suffi à compenser la récession européenne, ce qui s'est traduit par un chiffre

d'affaires brut de CHF 87.8 millions au second semestre (2011: CHF 127.8 millions), soit une baisse de 31.3%.

En 2012, le groupe a enregistré un résultat brut de CHF 45.2 millions (2011: CHF 86.1 millions), soit l'équivalent d'une marge brute de 24.5% sur le chiffre d'affaires brut (2011: 31.8%). Sans les charges de restructuration de CHF 3.4 millions et de la dépréciation du goodwill d'un montant de CHF 2.9 millions, le bénéfice brut aurait atteint CHF 51.5 millions, ou 27.9% du chiffre d'affaires brut. Le repli de la marge brute est largement dû à une moindre utilisation des capacités installées par rapport à l'année précédente, ainsi qu'à la pression constante sur les marges issue d'une concurrence acharnée. Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à CHF 70.1 millions (2011: CHF 69.4 millions), en augmentation de 1.0% par rapport à l'année précédente. Précisons toutefois qu'elles intègrent les effets négatifs de la restructuration, à hauteur de CHF 1.0 million, les charges pour dépréciation extraordinaires d'immobilisations incorporelles de CHF 7.1 millions, ainsi qu'un impact positif de CHF 0.4 million de plus-value sur la vente d'un immeuble. Sans les éléments exceptionnels mentionnés plus haut, les charges d'exploitation auraient atteint CHF 62.4 millions, ou 33.8% du chiffre d'affaires brut (2011: 25.6%) et auraient donc diminué de CHF 7.0 millions par rapport à l'année précédente. Les charges de recherche et développement comportent CHF 7.1 millions de charges au titre de la dépréciation de coûts de développement de produits



inscrits à l'actif, suite à la réorganisation du portefeuille de produits et CHF 0.2 million de charge de restructuration, ce qui porte les dépenses de recherche et développement à CHF 10.7 millions. Les autres produits et charges nets de CHF 0.7 million (2011: CHF 0.5 million) résultent principalement de la plus-value sur la vente d'un immeuble industriel (CHF 0.4 million).

L'EBIT négatif se monte à CHF 24.9 millions, après un résultat positif de CHF 16.6 millions en 2011. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'EBIT de l'exercice écoulé comporte des éléments négatifs pour un total de CHF 14.0 millions, qui comprend le gain sur la vente d'un immeuble (CHF 0.4 million), les indemnités liées à la réduction de l'effectif (CHF 4.4 millions), les charges de dépréciation du goodwill (CHF 2.9 millions) et les charges de dépréciation extraordinaires des coûts de développement de produits activés (CHF 7.1 millions). Sans ces éléments exceptionnels, l'EBIT s'élèverait à CHF -10.9 millions. Grâce au refinancement du groupe au début du quatrième trimestre de l'exercice, la société a pu réduire ses frais financiers à CHF 2.2 millions (2011: CHF 3.5 millions). Les pertes de change nettes proviennent principalement de pertes sur les activités courantes, avec CHF 0.8 million (2011: CHF 0.5 million) et ont été compensées en partie par des bénéfices sur la partie inopérante de la couverture du cash-flow («cash flow hedges») de CHF 0.3 million (2011: CHF 0.7 million). La société a abandonné la méthode de comptabilité de couverture («hedge accounting») au cours de l'exercice 2012. La perte

avant impôt atteint CHF 27.9 millions (2011: bénéfice avant impôts de CHF 12.7 millions), ce qui a donné lieu à un crédit d'impôt de CHF 3.4 millions (2011: imposition de CHF 2.0 millions). Sur l'exercice, le groupe affiche une perte nette de CHF 24.5 millions (2011: bénéfice net de CHF 10.7 millions), qui, sans les gains et charges exceptionnels, aurait été réduite à CHF 13.6 millions.

Les fonds propres à la date du bilan de l'exercice étudié s'élèvent à CHF 103.4 millions (2011: CHF 129.4 millions), ou 56.2% (2011: 58.6%) du total de l'actif au bilan, qui atteint CHF 184.1 millions (2011: CHF 220.7 millions). Cette diminution des fonds propres est due principalement à la perte nette de CHF 24.5 millions, à l'impact négatif de la réalisation de la couverture du cash-flow de CHF 1.6 million, à CHF 0.6 million de pertes comptabilisées pour ajustement à la «fair value» d'actifs financiers et à CHF 0.7 million de transactions avec les actionnaires. Les transactions avec les actionnaires sont limitées à l'émission d'actions en rapport avec l'exercice du plan d'option sur actions accordé aux membres du Conseil d'administration et de la Direction générale. Au 31 décembre 2012, le capital-actions est composé de 15'502'093 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 ; il s'élève à CHF 69'759'418.50.

La société a commencé l'exercice sous revue avec un fond de roulement net de CHF 95.8 millions, qui a augmenté de CHF 3.9 millions pour passer à CHF 99.7 millions au premier semestre et ensuite reculer de CHF 11.6 millions au second se-



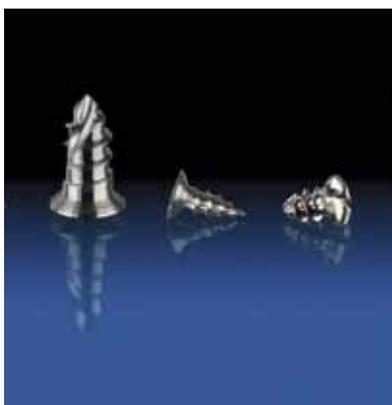
mestre, pour terminer l'exercice à CHF 88.1 millions. Les stocks ont diminué de CHF 6.2 millions au cours de l'exercice, pour s'élever à CHF 78.2 millions (2011: CHF 84.4 millions) au 31 décembre 2012. Suite au ralentissement du chiffre d'affaires, les créances commerciales représentent CHF 36.2 millions (2011: CHF 46.4 millions) en fin d'exercice, ce qui a contribué à la réduction du fonds de roulement net à hauteur de CHF 10.2 millions. Le ralentissement de l'activité s'est traduit par une baisse des dettes fournisseurs de CHF 11.9 millions, pour terminer l'année à CHF 17.4 millions (2011: CHF 29.3 millions). Malgré une gestion stricte du fonds de roulement net, qui a permis une amélioration de CHF 7.7 millions pour l'exercice, le cash-flow opérationnel est resté négatif à CHF 7.1 millions (2011: solde positif de CHF 25.7 millions). Les investissements dans des immobilisations corporelles ont atteint CHF 1.2 million (2011: CHF 1.8 million). En conséquence de quoi, le groupe a enregistré un cash-flow net négatif de CHF 8.9 millions (2011: solde positif de CHF 21.8 millions). Suite au «cash drain», le groupe a clôturé l'exercice avec une dette nette de CHF 23.8 millions, comparé à CHF 28.3 millions à la date du bilan intermédiaire et à CHF 19.5 millions en 2011.

Au début du quatrième trimestre de l'exercice, le groupe a conclu des accords de prêt avec des actionnaires pour un montant de CHF 40 millions, dans le cadre d'une mesure transitoire en vue de l'augmentation du capital-actions prévue pour 2013. L'augmentation du capital-actions, dont la souscription est totalement garantie, permettra de rembourser CHF 30 millions des prêts d'actionnaires. En parallèle, les limites de crédit bancaire ont été abaissées.

Perspectives 2013

Nous sommes confrontés à un environnement économique incertain et de ce fait, la visibilité sur nos marchés reste faible. La problématique de la dette publique de certains états, la grande volatilité des taux de changes et les difficultés de nos clients dans l'obtention de financements bancaires ont un impact difficilement appréciable sur les décisions prises dans les investissements industriels. Dans ces circonstances, nous renonçons à publier des prévisions pour l'année 2013.

LE FUTUR, C'EST MAINTENANT



Innovation

L'année 2012 a été marquée par la mise sur le marché de produits répondant aux nouvelles tendances du marché, à savoir des machines performantes, efficaces et simples d'utilisation pour les opérateurs.

De même, l'organisation des projets de développement a été améliorée, notamment en réduisant le «time to market» et en intensifiant le développement de partenariats.

Tornos a présenté la nouvelle Swiss ST 26 à l'IMTS de Chicago, en septembre 2012. Cette machine est avant tout destinée aux marchés américains et asiatiques. Elle est dotée de sept axes linéaires et permet l'usinage de barres allant jusqu'à 25.4 mm de diamètre. Ce produit présente une flexibilité d'outillage et d'appareillage unique dans sa gamme.

Dans la ligne des produits Almac a été présentée à l'AMB à Stuttgart, en septembre 2012, une machine de fraisage à trois axes, le CU 2007 avec des courses de 500/400/470 mm, à un prix attractif et permettant une vaste palette d'applications et de développements intégrés.

Les résultats des développements effectués en 2012 démontrent la capacité du service de recherche et développement à s'adapter rapidement aux demandes du marché. Les futurs développements continueront sur cette voie afin d'améliorer la compétitivité de nos clients.

Cyklos, société produisant des machines de traitement de surfaces, est en plein développement. Les machines livrées donnent entière satisfaction aux clients et le futur est prometteur.

Depuis un peu plus d'une année, le Tornos Research Center situé au sein de la Haute Ecole Arc à Saint-Imier est opérationnel. Ce laboratoire nous permet de réaliser des projets de recherche au sein de cette école et met en collaboration les professeurs, les assistants, les étudiants de l'école et le personnel de développement de Tornos.

En conclusion, Tornos, avec un important budget R&D de plus de 5% de son chiffre d'affaires, un développement continu de nouveaux produits, et le souci constant de l'amélioration des performances de ses produits existants, reste invariablement une société innovante, à la pointe de la technologie et proposant sans cesse de nouvelles innovations dans le souci de satisfaire au mieux les besoins de ses clients.

LA VISION STRATEGIQUE DE TORNOS



Nouveau plan stratégique

La Direction du groupe a mis sur pied un nouveau plan stratégique à cinq ans.

Un nouvel environnement

Une réorientation du plan stratégique s'est avérée nécessaire pour intégrer de nouvelles réalités: des cycles économiques plus courts et de plus forte intensité, un marché stagnant en Europe, une augmentation de l'activité dans les pays émergents, en particulier en Asie et une croissance des machines de milieu de gamme au détriment du haut de gamme.

Flexibilité, internationalisation et innovation

Afin de faire face aux réalités de l'environnement économique actuel, une flexibilité accrue du groupe sera nécessaire.

Cela se traduit par une internationalisation du modèle d'affaires, permettant de suivre la croissance des pays émergents, tout en répondant aux fluctuations conjoncturelles.

La structure du groupe sera adaptée, afin d'accroître sa capacité d'innovation, et une optimisation de sa structure financière lui offrira une solide assise pour le futur.

La stratégie a été élaborée autour des six axes principaux suivants:

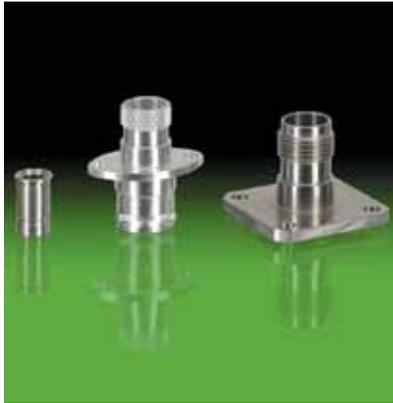
- Internationalisation des activités
- Renforcement de la flexibilité
- Croissance par l'innovation
- Augmentation des revenus provenant des activités de service
- Excellence opérationnelle
- Apport de solutions spécifiques pour des segments de marché ciblés.

Objectifs financiers

Le renforcement de la flexibilité doit permettre au groupe de surmonter les cycles économiques, l'objectif étant d'absorber des variations allant jusqu'à 50% sans pertes financières. La stratégie du groupe vise à réaliser au cours des prochaines années, et sur la durée complète d'un cycle, un chiffre d'affaires moyen de CHF 320 millions et une marge opérationnelle moyenne de 5% à 6%.

Programmes stratégiques

Le renforcement de l'internationalisation du modèle d'affaires se fera par le biais de plusieurs programmes stratégiques.



La première étape fut la restructuration des activités en Suisse, afin d'alléger la structure de coûts via une réduction d'environ un tiers de l'organisation, incluant la Direction générale, la création d'un nouveau département de «market & sales support» et la réorganisation des autres départements. L'optimisation de la structure et des processus sera poursuivie en 2013 en vue d'augmenter son efficacité. Par ailleurs, une évolution de la structure opérationnelle doit contribuer à augmenter la productivité du groupe.

Afin de maintenir sa compétitivité, le groupe doit augmenter sa capacité d'innovation en proposant de nouveaux produits destinés à couvrir les segments de milieu et haut de gamme. Les besoins spécifiques des segments de clientèle visés seront abordés au moyen de modules.

Le Groupe doit continuer à consolider sa position de leader sur le marché européen tout en renforçant l'organisation des ventes et des services dans les marchés en expansion, afin de stimuler la croissance. Le réseau de distribution sera complété dans les pays émergents, ainsi qu'aux Etats-Unis. Le marché en plus forte croissance devrait être l'Asie. La palette des services offerts à la clientèle sera étendue de manière à générer des revenus plus importants.

Le renforcement de la structure industrielle évoquée précédemment constitue déjà un pas dans cette direction. D'autre part, et en sus de notre partenariat stratégique avec l'entreprise japonaise Tsugami, nous avons mis en place une coopération avec un nouveau partenaire asiatique.

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. En plus des technologies d'enlèvement de copeaux, Tornos a développé une gamme de produits de traitement de surface, CYKLOS. Notre offre de produits est composée comme suit:

Trois gammes de produits de tournage

En technologie de tournage, Tornos offre trois gammes complètes de tours automatiques travaillant des barres de 1 à 38 mm de diamètre. Les machines monobroches (Swiss-type), appelées traditionnellement décolleteuses, permettent l'usinage de pièces longues par rapport à leur diamètre. Elles sont équipées de nombreux systèmes d'outils et d'appareils permettant la fabrication de pièces très complexes à haute cadence. Les machines multibroches, équipées de six ou huit broches, offrent une sérialisation optimale des opérations et sont capables de cadences de production quatre à six fois supérieures à celles des tours Swiss-type. Le produit MultiSwiss a ouvert une nouvelle voie. Elle est la parfaite synthèse entre monobroches et multibroches basée sur la technologie à poupées mobiles.

Gamme de produits monobroches (Swiss-type)

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 sur le marché. Avec ces produits, nous avons pu atteindre les clients cherchant des machines 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 dimensionnelles inférieures à 2 microns en production, ces machines sont parmi les plus précises et les plus rigides du marché.

Leur modularité 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 aux prix très compétitifs

Au cours de cette période, nous avons initié un mouvement en direction de machines très accessibles au niveau prix, fiables et simples d'utilisation, permettant à nos clients de développer un avantage compétitif pour les pièces de moindre complexité, ainsi que pour les petites séries. Conscients de notre manque d'expérience dans le développement et la production de machines simples et de qualité à des coûts extrêmement bas, nous avons conclu une alliance avec l'entre-



prise japonaise Tsugami. C'est ainsi qu'est née en 2008 la ligne Delta; fin 2009, nous avons mis sur le marché la Gamma 20, machine à la cinématique simple, mais avec un grand nombre d'outils, permettant l'usinage de pièces complexes pour un investissement minimum.

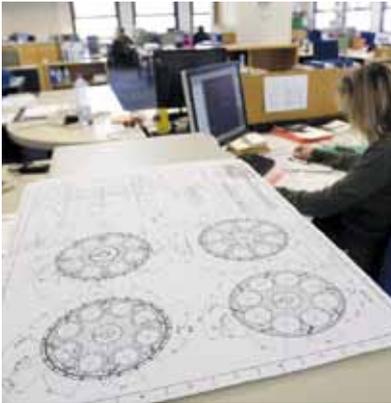
2010–2011: Vers plus d'agilité, d'ergonomie et de puissance

Après le succès en 2010 de la mise sur le marché de l'EvoDECO 16, nous avons poursuivi en 2011 le renouvellement de la gamme DECO avec le lancement de sa petite sœur, l'EvoDECO 10. Digne successeur de la légendaire DECO 10, elle en a conservé la cinématique extraordinairement productive. La gamme EvoDECO se caractérise par une rigidité et un comportement thermique trois à quatre fois supérieurs. Les broches à moteur intégré, dont elles sont équipées, rendent les machines incroyablement silencieuses et leur permettent des mises en vitesse de broche bien supérieures à toutes leurs concurrentes. L'EvoDECO 10 est désormais capable de travailler avec des barres de 10 mm sans préparation et elle est dotée d'un nombre d'outils supérieur à son aînée. En 2011, nous avons également complété la ligne Delta avec la Delta 38, nouveau fruit de notre alliance avec Tsugami. Elle nous permet de répondre au besoin d'une machine simple et économique pour la réalisation de pièces moyennement complexes jusqu'à 38mm.

2012: Marchés émergents

Grâce à une coopération avec une entreprise asiatique, nous avons lancé cette année déjà le premier produit issu de ce partenariat. La Swiss ST 26 est une machine destinée aux marchés émergents, qui correspond aux spécificités d'une machine de milieu de gamme, compétitive et capable de produire des pièces relativement complexes. Tout porte à croire que cette machine, avec ses sept axes linéaires, deux axes C, ses excellentes ca-





capacités d'usinage et son prix très compétitif, sera à la hauteur des attentes. Tornos a déjà enregistré plusieurs commandes et effectué les premières livraisons de ce produit.

Avec ses lignes de produits Delta, Gamma, Micro, Sigma, DECO, EvoDECO et Swiss ST, la gamme de produits Swiss-type couvre tous les diamètres usuels avec le choix entre des machines d'entrée, de milieu et de haut de gamme permettant la réalisation de pièces de faible à haute complexité.

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: pour preuve, sa demande sur le marché est toujours très importante, gage de sa grande popularité et de son perpétuel succès.

Dans le courant des années 90, Tornos a lancé 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 qui manquaient aux machines à cames pour s'adapter aux demandes du marché, en particulier automobile.

2005–2012: 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 six ou huit puissantes broches à moteur intégré indépendantes. Les nombreux appareils d'usinages spéciaux (tourbillonnage, polygonage, etc.), ainsi que le nombre important d'outils en font de véritables centres d'usinage à la 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, encore plus adaptées aux petites séries et à une grande diversité de produits. Dans bien des cas, ces machines remplacent avantageusement des batteries de machines Swiss-type, ou des machines transfert. En 2010, nous avons augmenté la capacité de diamètre de barre des machines MultiAlpha et MultiSigma à 28 mm, ce qui ouvre les portes aux applications requérant des barres de plus d'un pouce de diamètre.

En 2011 et 2012, nous avons mis l'accent sur les applications et sur l'efficacité. Afin de maintenir notre avance technologique, nos ingénieurs d'applications ont développé de nombreux procédés permettant de rendre l'usinage plus performant et plus efficace sur les machines multibroches. Il nous est par exemple possible de détecter les usures et les bris d'outils par la surveillance des puissances et des couples des différentes motorisations. Les systèmes périphériques ont été optimisés de manière très fine afin d'accroître la productivité des



machines et de permettre un maximum d'heures d'opérations sans intervention humaine, même dans les matériaux les plus exigeants.

Gamme de produits MultiSwiss

Le marché des pièces de décolletage est en constante évolution. Afin de répondre aux exigences du marché, toujours plus contraignantes en termes de complexité et de productivité, Tornos a développé ici un produit de haute technologie, doté d'une capacité très élevée. La MultiSwiss est une toute nouvelle ligne de produits avant-gardiste lancée en 2011: elle est une parfaite synthèse des lignes monobroches et multi-broches, dont elle combine les technologies.

Cette machine est un nouveau fer de lance des produits Tornos et ouvre la voie à une nouvelle gamme. La MultiSwiss est dotée de technologies révolutionnaires et des plus innovantes, ce qui en fait une machine de haute productivité, très performante et pourtant d'une utilisation très conviviale. La MultiSwiss est équipée de six motobroches coulissantes (comme sur les monobroches), gérées par la technologie hydrostatique, et le barillet de la machine est indexé via un moteur couple.

De surface au sol réduite grâce à une intégration parfaite de ses périphériques, la MultiSwiss trouve aisément sa place dans l'emplacement dévolu initialement à une machine Swiss-type.





Ce produit s'adresse aussi bien à de petits ateliers de décolletage, dont la caractéristique consiste à devoir souvent changer de mise en train, qu'à de grandes entreprises produisant de gros volumes de pièces identiques. Lancé sur le marché en 2011, la machine MultiSwiss a tenu toutes ses promesses durant sa première année d'exploitation, tant commercialement que techniquement. Extrêmement précise et productive, elle est capable d'atteindre des états de surface, jusqu'ici difficile d'accès en tournage. En 2012, nous avons également mis sur le marché une version «chucker» de la MultiSwiss. 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.

Gamme de produits de fraisage

Avec la gamme de produits Almac nous proposons une large palette de solutions de fraisage pour les besoins de la micromécanique et en particulier des composants horlogers haut de gamme. Les caractéristiques de ce marché sont la petite taille des pièces, leur précision extrême, leur productivité et leur qualité d'état de surface. Toutes les machines Almac sont empreintes de ces qualités.

Œuvrant au cœur des acteurs essentiels de l'horlogerie, Almac est devenu un partenaire privilégié de ce secteur d'activité à hautes exigences. Avec nos centres d'usinage CU 1005, CU 1007 et CU 3005, nous avons établi une position d'acteur majeur dans la fabrication de platines et de ponts.

La mise sur le marché dès 2010 de la cellule flexible de fabrication CU 1007 TANDEM, combinaison de deux centres d'usinage CU 1007 interfacés avec une unité d'automatisation robotisée, permet l'usinage et la finition de pièces de grande complexité, y compris les opérations annexes, telles que l'adoucissage ou le lavage par ultrasons. En complément de l'usinage, nos machines GR 600 TWIN, CU 1007 PERLAGE et CU 1007 CADRAN offrent des solutions exclusives de terminaison de pièces de Haute Horlogerie comme le perlage industriel, la gravure fine ou le rabotage d'angles diamantés. Avec le lancement en 2011 du centre d'usinage CU 1007 cinq axes avec diviseur tournant, nous répondons en outre à la demande de l'usinage de boîtes et cercles d'emboîtement. En 2012 durant les



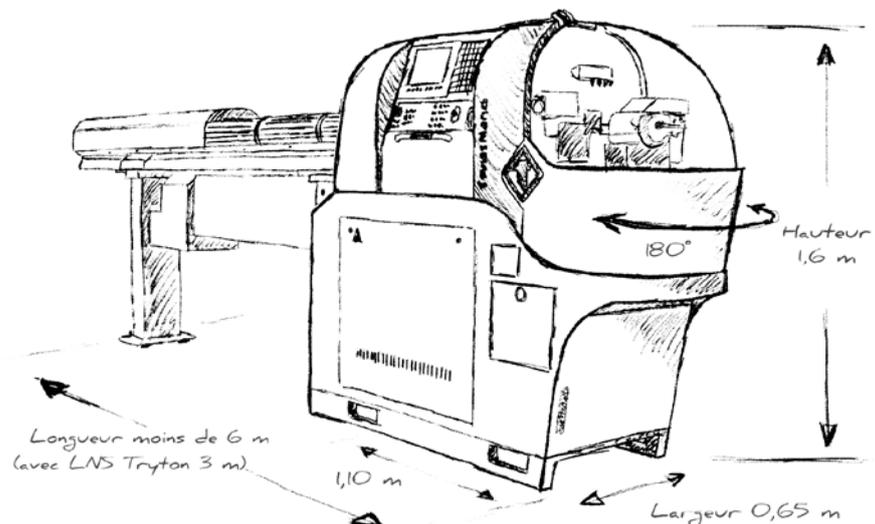


importantes expositions qui ont eu lieu en Allemagne (AMB à Stuttgart) et en Italie (BIMU à Milan), Tornos a présenté sa ligne de produits de fraisage Almac. Deux nouveaux modèles ont suscité un grand intérêt auprès de la clientèle en raison de leur rapport qualité/prix très attractif. Les deux machines du nom de CU 2007 et de CU 3007 complètent admirablement la gamme des produits Almac; ces machines possèdent des courses supérieures à la machine CU 1007, elles permettent de compléter l'offre horlogère et médicale d'Almac en proposant une machine d'entrée de gamme, permettant à la fois de compléter l'offre actuelle sur des applications connues comme l'usinage de platines, mais également d'ouvrir de nouvelles applications complémentaires telles que

la production d'outillage. En plus de compléter l'offre horlogère, les machines CU 2007 et CU 3007 permettront de couvrir de nouveaux secteurs d'activités comme l'automobile, l'industrie médicale et la sous-traitance mécanique.

Gamme de produits de traitement de surface

Cyklos est le premier équipement au monde grâce auquel les décolleteurs peuvent installer dans leur atelier un équipement leur permettant d'effectuer eux-mêmes le traitement de surface des pièces qu'ils viennent d'usiner: aucun déchet à retraiter chez eux, pas de connaissance chimique à acquérir, un coût de traitement inférieur et une meilleure qualité de traitement, tels sont certains des atouts uniques de la solution Cyklos dont ils peuvent bé-





nécipier dès aujourd'hui. Le premier produit a été développé en 2011 en réponse au besoin de l'industrie automobile pour l'anodisation de pièces usinées. Aujourd'hui, plusieurs fabricants de pièces décolletées utilisent cette solution en production de série (5 à 10 millions de pièces par an) de pièces d'aluminium destinées aux boîtes de vitesse ou aux systèmes de freinage. Forts de ce succès, nous sommes confiants dans l'avenir de la solution Cyklos et dans son expansion dans d'autres industries, comme l'aéronautique ou le médical.



CONSEIL D'ADMINISTRATION



Michel Rollier (1959), Suisse

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Président du Comité alliances; Comité produits | 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; Azuréa Holding SA: Administrateur | Activité professionnelle: **Rollomatic SA**, différentes fonctions de direction dans le groupe: **Responsable R&D (depuis 1989)**

Raymond Stauffer (1954), Suisse

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: CEO et Délégué du Conseil de 2002 à 2010 | Comités: Président du Comité produits; Comité alliances | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Le Locle, 1975 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Ismecca Holding SA, différentes fonctions dans le groupe dès 1976, COO (de 1993 à 2001), CTO (de 2001 à 2002)

Philippe Maquelin (1951), Suisse

Membre depuis 2011 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: COO & CFO (de 2002 à 2010) | Comités: Président du Comité d'audit; Comité en charge des nominations et de la rémunération | Formation – dernier grade de fin d'études: Economiste (licences en sciences économiques), Université de Neuchâtel, 1976 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Nugerol Holding SA: Administrateur | Banque Cantonale Neuchâteloise, Administrateur | Activités professionnelles antérieures: Ismecca Holding SA: CFO (de 1998 à 2002); **Consultant indépendant (depuis 2002)**

François Frôté (1953), Suisse

Président du Conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | 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; Gebäudeversicherung Bern (GVB): Administrateur; GVB Privatversicherungen AG: Administrateur; PX Holding SA: Administrateur; Azuréa Holding SA: Administrateur; Coopérative Migros Neuchâtel Fribourg: Vice-président de l'administration | Activité professionnelle: **Etude Frôté&Partner: Avocat et Administrateur (dès 1979)**

Claude Elsen (1947), Luxembourgeois

Vice-président du Conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Comité d'audit; Comité en charge des nominations et de la rémunération | Formation – derniers grades de fin d'études: M.Sc.E. Mec. Eng. RWTH (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule), Aachen, Allemagne, 1973; MBA, INSEAD, Fontainebleau, France, 1974 | Liste actuelle des mandats «board membership»: BIA Group S.A., Belgique: Administrateur; Alpha Trains Group, Luxembourg: Administrateur | Activités professionnelles: DaimlerChrysler AG dès 1996: Senior Vice President (de 1998 à 2002); **Consilux: Managing Partner (depuis 2002)**

Frank Brinken (1948), Suisse

Membre depuis 2011 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Comité produits; Comité alliances | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur diplômé, Docteur en Engineering, Université polytechnique de Aachen (RWTH), Allemagne, 1979 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Calorifer AG: Administrateur | Autres mandats: CECIMO «European Committee for Cooperation of the Machine Tool Industries»: Chairman of the Economic Committee | Activités professionnelles: Maag Pump Textron Systems: CEO (de 1995 à 2004); **Starrag Heckert Holding AG: CEO (depuis 2005)**

D. g. à d.

DIRECTION GENERALE

D. g. à d.

Willi Nef (1960), Suisse

Head of Sales | Nommé en 2008 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS, Rapperswil, 1985; Docteur en business administration MSM Maastricht, Pays-Bas, 2005 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Mikron SA, Agno: Sales Manager (de 1988 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 Multi-spindle Products (de 2003 à 2008)

Pierre-Yves Müller (1961), Suisse

Chief Operations Officer | Nommé en 2012 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Yverdon, 1984 | Liste actuelle des mandats “board membership”: Durox SA; FAM SA | Activités professionnelles antérieures: Bobst Lausanne: Responsable de la Production du site de Prilly (de 1999 à 2004), Responsable de Production pour Bobst SA (Suisse) (de 2004 à 2007), Directeur de l'Approvisionnement, Production et Logistique pour Bobst SA (Suisse) (de 2007 à 2009) et Bobst Group (de 2009 à 2011), Chef du site Bobst SA (Suisse) et Directeur de l'Approvisionnement, Production et Logistique pour Bobst SA (Suisse) et Bobst Group (de 2011 à 2012); Membre de la Direction générale du groupe

D. g. à d.: Willi Nef; Pierre-Yves Müller;
Carlos Cancer; Michael Hauser;
André Chardonnerau; Luc Widmer;
Olivier Marchand



Carlos Cancer (1959), Espagnol

Head Marketing & Sales Support | 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)

Michael Hauser (1961), Suisse et Allemand

Chief Executive Officer | Nommé en 2011 | Formation – dernier grade de fin d'études: Diplom-Kaufmann, Université de Mannheim, 1988 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Autres mandats SWISSMEM, Membre du Conseil d'administration et président du groupe «Machine tools and manufacturing technology»; CECIMO «European Committee for Cooperation of the Machine Tool Industries», Membre du Conseil d'administration (Président de 2009 à 2011) | Activités professionnelles antérieures: Groupe Agie Charmilles (CH): Mikron AgieCharmilles SA (CH), Bostomatic Inc. (US), Step Tec AG (CH), Directeur de la division fraisage et Membre du «Group Management» (de 2000 à 2008); GF AgieCharmilles: Directeur; Georg Fischer AG (CH): Membre du comité exécutif (de 2008 à 2010); GF AgieCharmilles, Directeur; Georg Fischer AG, Membre du comité exécutif (de 2008 à 2010)

André Chardonnerau (1965), Suisse et Français

Development and Engineering Manager | Nommé en 2011 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETHZ (Ecole polytechnique fédérale de Zürich) | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Deckel Maho Geretsried GmbH: Responsable R&D (de 2000 à 2002); Robert Seckler AG: Responsable technique (de 2002 à 2004); Tornos SA: diverses fonctions dans le groupe dès 2004 dont responsable Engineering (2004 à 2010)

Luc Widmer (1969), Suisse

Chief Financial Officer | Nommé en 2012 | Formation – dernier grade de fin d'études: Economiste d'entreprise de la Haute Ecole Spécialisée, Olten, 1998; Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun; Activités professionnelles antérieures: ALSTOM (Suisse) SA: Directeur de Finance Gas Segment Manufacturing (de 2001 à 2002), Directeur Général Gas Turbine Logistics (de 2003 à 2004); Mikron Technology Group: Division Controller (2005); Forteq Group: Chief Financial Officer (de 2006 à 2012)

Olivier Marchand (1964), Suisse

Chief Technology Officer | Nommé en 2011 | Formation – dernier grade d'étude: Master of Science, Ingénieur EPF en mécanique, Lausanne 1990 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Macor Engineering SA, administrateur (de 1994 à 2004); Dolima Sàrl: CEO et associé-gérant (de 2004 à 2010)

CORPORATE GOVERNANCE ET COMMUNICATIONS

Nom	Objet	Capital social	% détenu	
			2012	2011
■ Tornos Holding SA, Moutier	Holding	CHF 69'759'418		
└─ Tornos Management Holding SA, Moutier	Gestion des participations et holding	CHF 65'000'000	100.0	100.0
└─ Almac SA, La Chaux-de-Fonds	Production et vente	CHF 1'175'000	100.0	100.0
└─ Almatronic SA, La Chaux-de-Fonds	Société dormante	CHF 50'000	100.0	100.0
└─ Cyklos SA, Yverdon-les-Bains	Développement et vente	CHF 100'000	100.0	-
└─ Tornos SA, Moutier	Production et vente	CHF 65'000'000	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Deutschland GmbH, Pforzheim	Services de support	EUR 511'292	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Iberica SA, Granollers	Services de support	EUR 60'200	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Italia Srl, Opera/MI	Services de support	EUR 93'600	100.0	100.0
└─ Tornos Technologies Poland Sp. z o.o., Katy Wroclawskie	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	100.0	99.0

Le Conseil d'administration et la Direction générale tiennent 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 s'inspirent de la directive de la Bourse suisse et sont conformes au Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise d'«économie-suisse». 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, cette dernière étant présidée par le CEO.

Les domaines fonctionnels sont (1) la recherche et le développement, (2) la vente, (3) le support du marché et de la vente, (4) les opérations, la fabrication et la production et (5) les services généraux et financiers.

1.1.2 Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Tornos Holding SA 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 Swiss Exchange de Zurich, sous la référence TOHN (code ISIN CH0011607683). La capitalisation boursière à la date de clôture s'élevait à CHF 89.3 millions.

Le périmètre de consolidation du groupe se présente comme suit:

2012

Cyklos SA, Port Louis, Ile Maurice, l'entreprise qui détenait les droits de propriété intellectuelle du nouveau concept de machine qui permet de traiter la surface de pièces usinées et qui a été acquise le 2 mai 2011, a été liquidée le 18 janvier 2012. Une nouvelle entreprise établie à Yverdon-les-Bains et également nommée Cyklos SA a été intégrée le 7 février 2012 pour commercialiser et développer mondialement cette nouvelle technologie.

Tornos Management Holding SA, Moutier a acquis une participation minoritaire de 1% dans Tornos Comercio, Importação e Exportação de Maquinas Ferramenta Ltda, Brazil.

Ce sont les uniques changements qui ont eu lieu dans le périmètre de consolidation au cours de l'année sous revue.

2011

Cyklos SA, Port Louis, Ile Maurice, l'entreprise naissante possédant les droits de propriété intellectuelle d'un nouveau concept de machine qui va permettre de traiter la surface de pièces usinées a été acquise le 2 mai 2011 et est maintenant en cours de liquidation.

Tornos Management Holding SA, Moutier est en phase d'acquérir une participation minoritaire de 1% dans Tornos Comercio, Importação e Exportação de Maquinas Ferramenta Ltda, Brazil.

1.1.3 Sociétés non cotées faisant partie du périmètre de consolidation

Tornos Holding SA 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 a communiqué à la société, le 16 novembre 2011, qu'elle avait réduit sa participation en-dessous de 3%. En 2012, 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, Bern (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. De 2008 à 2012, 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. Monsieur Michel Rollier a augmenté sa participation à 5,75% des droits de vote pour détenir 868'988 actions nominatives et ce changement a été publié le 25 mars 2011. Monsieur Michel Rollier n'a publié aucune communication en 2012.

Tornos Holding SA, 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 SA, 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 SA, 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 SA n'a publié aucune communication. Le 19 avril 2010, Tornos Holding SA 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. En 2011 Tornos Holding SA n'a publiée aucune communication. Le 3 mai 2012 Tornos Holding SA a procédé à une annonce ex post de ses positions d'aliénation et a indiqué que celles-ci représentaient 2,53% des droits de vote. Le 19 mai 2012 Tornos Holding SA a procédé à une annonce ex post de ses positions d'acquisition et a indiqué que celles-ci représentaient 3,12% 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 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, 2010, 2011 et 2012, 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 3,00%

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 Walter Fust a augmenté sa participation à 20.01% des droits de vote pour détenir 3'079'748 actions nominatives et ce changement a été publié le 18 novembre 2011. Monsieur Walter Fust a augmenté sa participation à 25.17% des droit de vote, pour détenir 3'897'448 actions nominatives, et ce changement a été publié le 23 août 2012.

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, 2011 et 2012, 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. Balfidor Fondsleitung AG a réduit sa participation en dessous de 3% ce qui a été publié le 13 janvier 2011 et la participation a été augmentée a 3.14% des droits de vote pour détenir 474'218 actions nominative; ce changement a été publié le 14 avril 2011. Balfidor Fondsleitung AG, Bâle, a communiqué à la société le 22 mars 2012 détenir 776'557 actions nominatives, représentant 5.02% des droits de vote.

Tornos Holding SA 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 SA s'élevait à CHF 69'759'418.50 au 31 décembre 2012. Au jour de clôture de l'exercice, la société avait un capital autorisé de CHF 21'150'000.00 et un capital-actions conditionnel de CHF 3'179'979.00.

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 2012 et 2011. Pour les changements intervenus durant l'année 2010, veuillez vous référer à la note 22.1 des comptes consolidés 2010 disponibles à la page web:

http://www.tornos.com/sites/www.tornos.com/files/uploads/Data/Investors/Rapports-annuels/2010/EN_rapport-financier-2010.pdf

2.2.1 Capital autorisé

Année 2012

La société dispose d'un capital autorisé selon une décision de l'Assemblée générale ordinaire du 17 avril 2012. Le Conseil d'administration peut, à tout moment et jusqu'au 17 avril 2014, procéder à une augmentation du capital-actions d'un montant maximum de CHF 21'150'000.00 grâce à l'émission d'un maximum de 4'700'000 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 («greenshoe option»). Dans ces cas, le Conseil d'administration décide de l'attribution des droits de souscription préférentiels aux conditions du marché.

Au 31 décembre 2012, le capital autorisé atteignait CHF 21'150'000.-, soit 4'700'000 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune.

Année 2011

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 («*greenshoe option*»). Dans ces cas, le Conseil d'administration décide de l'attribution des droits de souscription préférentiels aux conditions du marché.

Lors de l'augmentation autorisée du capital-actions du 2 mai 2011, et selon le contrat d'apport de la même date, Tornos Holding SA a repris de Golden Eagle Trading Ltd., société constituée sous forme d'une «*Private Company*» selon le droit mauricien, avec siège à Port-Louis (République de Maurice) 3'870'000 actions nominatives de Cyklos SA, société de droit mauricien, avec siège à Port-Louis, d'une valeur nominale de CHF 1.00 chacune, au prix total de CHF 3'870'000.00, en échange de quoi Golden Eagle Trading Ltd. a reçu 300'000 actions nominatives de Tornos Holding SA d'une valeur nominale de CHF 4.50, entièrement libérées.

Au 31 décembre 2011, le capital autorisé atteignait CHF 21'150'000.–, soit 4'700'000 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune.

2.2.2 Capital conditionnel

Année 2012

Au 31 décembre 2012, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 3'179'979.– 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 706'662 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune 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 2011

Au 31 décembre 2011, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 3'268'629.– 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 726'362 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune 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

<i>En milliers de CHF</i>	Capital- actions	Agio	Réserves issues d'ap- ports de ca- pital – net*	Réserve pour actions propres	Bénéfice au bilan	Total
Fonds propres au 31.12.2010	67'907	16'049		6'673	12'816	103'445
Transfert aux réserves d'apports de capital – net		-16'049	16'049			
Augmentation du capital	1'764		2'878			4'642
Résultat annuel 2011					-1'140	-1'140
Transfert à la réserve pour actions propres				154	-154	-
Fonds propres au 31.12.2011	69'671	-	18'927	6'827	11'522	106'947
Augmentation du capital	88		56			144
Résultat annuel 2012					-528	-528
Fonds propres au 31.12.2012	69'759	-	18'983	6'827	10'994	106'563

2.4 Actions et bons de participation

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding SA s'élevait à CHF 69'759'418.50 au 31 décembre 2012. Il était réparti en 15'502'093 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 4.50 ayant toutes un droit égal au dividende. Il n'existe pas d'actions privilégiées ni de limitation du droit de vote, à chaque action correspondant une voix («one share, one vote»).

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 SA n'a qu'un seul type d'actions. Ces actions ne sont soumises à aucune restriction de transfert.

2.7 Emprunts convertibles et options

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

3 Conseil d'administration

Voir page 23.

3.1 Membres du Conseil d'administration Année 2012

La composition du Conseil d'administration n'a pas été modifiée en 2012. Aucun membre n'entretient des relations d'affaires étroites avec Tornos Holding SA ou une société du groupe.

Année 2011

Messieurs 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 1er janvier 2011 et aux propositions de nomination au Conseil d'administration qui ont été approuvées à l'Assemblée générale ordinaire de Tornos Holding SA du 12 avril 2011. Compte tenu de sa nomination au poste de CFO du groupe, Monsieur Paul Häring a renoncé à son mandat d'administrateur. Monsieur Raymond Stauffer a renoncé à son mandat d'Administrateur délégué et a été élu comme Administrateur. Monsieur Philippe Maquelin, jusqu'alors COO/CFO, a présenté sa candidature et a été élu comme Administrateur en remplacement de Monsieur Paul Häring. Monsieur Frank Brinken, CEO de Starrag Heckert, a présenté sa candidature et a été élu 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 arrivaient à échéance lors de l'Assemblée générale ordinaire, soit Messieurs François Frôté, Président, Claude Elsen, Vice-président, et Michel Rollier, Administrateur, ont été réélus. En conséquence, le Conseil d'administration est de nouveau composé de six membres et ne compte plus d'Administrateur-délégué.

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 autres que ceux mentionnés en page 23. 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 SA est composé d'au moins trois membres (actuellement six), dont la majorité sont des personnes indépendantes et n'ayant pas de fonction exécutive dans l'entreprise. Le Conseil d'administration est élu par l'Assemblée générale, sur une base individuelle, de manière échelonnée, pour une durée fixée par l'Assemblée générale mais qui ne peut pas excéder trois ans. Les membres sont rééligibles. L'âge limite est de 70 ans. Le Président est élu par le Conseil d'administration.

3.4 *Organisation interne*

Le Règlement d'organisation de Tornos Holding SA définit des règles concernant le fonctionnement interne; il est publié sur la page web: www.tornos.com/reglementorganisation

Le Règlement d'organisation fixe notamment 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 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 d'utilisation du bénéfice au bilan, et enfin exécuter les décisions de l'Assemblée générale;
- Informer le juge en cas de surendettement;
- Décider l'appel de versements en vue de la libération d'actions non encore entièrement libérées;
- Constaté les augmentations de capital et adapter les statuts en conséquence;
- Décider la politique financière;
- Définir les lignes directrices de la politique d'information de la société;
- Approuver les affaires ayant des implications légales importantes et les cas exceptionnels où les engagements financiers hors budget, ou les risques potentiels prévisibles, dépasseraient 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 prévoirait le recours à des réviseurs;
- Conseiller la Direction générale dans tous les cas où cette dernière ou le Conseil d'administration le considérerait comme nécessaire et approprié.

En cas de doute, si un dossier est du ressort de la Direction générale ou du Conseil d'administration, la question est à soumettre au Conseil d'administration pour décision.

Dans les limites de la loi et sous réserve des compétences mentionnées précédemment, le Conseil d'administration délègue toute la gestion au CEO et Président de la Direction générale. Dans ce cadre, le CEO 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 auprès du public, des autorités, des actionnaires et de 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 CEO a, en particulier, les compétences et les devoirs de diriger la société; de représenter la Direction générale au Conseil d'administration, envers le public et les autorités; de présenter des propositions au Conseil d'administration sur tous les sujets qui sont de la compétence de cet organe; d'organiser et de diriger la Direction générale.

Le CEO 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 2012, il a tenu huit séances, d'une durée variable et deux 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 si ces contrats 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 Monsieur François Frôté en tant que Président et Monsieur Claude Elsen, Vice-président; il a également mis en place les Comités suivants:

Comité en charge des nominations et de la rémunération

François Frôté (président), Claude Elsen, Philippe Maquelin

Au regard du chiffre 7.2 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA, 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 et fixation des conditions d'engagement et de rémunération des membres de la Direction générale;
- Evaluation des membres de la Direction générale et définition des augmentations annuelles de leurs rémunérations;
- Proposition à l'intention du Conseil d'administration des modes de rémunération du Président du Conseil d'administration 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;
- Rapport au Conseil d'administration des travaux du Comité en charge des nominations et de la rémunération.

Le Comité a siégé à trois reprises durant l'année 2012 et a tenu plusieurs séances informelles, notamment en relation avec la procédure de nomination de Monsieur Luc Widmer (CFO).

Le Comité s'est également entretenu de manière informelle sur la procédure de nomination de Monsieur Pierre-Yves Mueller (COO), sur l'implication de la restructuration de la société sur la Direction, compte tenu des retraits de Messieurs Iwan Von Rotz, Roland Gutknecht et Sandor Sipos, qui assumaient des postes au sein de la Direction, et sur les conséquences du départ en retraite de Monsieur Bernard Seuret (responsable production). Les décisions relatives à ces éléments ont directement été prises par le Conseil d'administration.

Monsieur Michael Hauser (CEO) a participé aux trois séances en tant qu'invité. Monsieur Paul Häring (CFO jusqu'au 30 avril 2012) et Monsieur Luc Widmer (CFO depuis le 16 août 2012) ont tous deux assistés à une séance en tant qu'invités.

Durant les séances du Comité, celui-ci a examiné les rapports émanant de la Direction en relation avec les ressources humaines, élaboré des propositions qu'il a soumises au Conseil d'administration et pris des décisions dans le cadre de ses compétences. Les séances ont été de durée variable.

Les objets suivants ont notamment été traités:

- Détermination des personnes bénéficiant du programme de participation (Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07));
- Evaluation de l'évolution de la Direction générale;
- Gestion de la procédure de nomination du nouveau CFO et préparation de la nomination de Monsieur Luc Widmer en tant que CFO;
- Décision sur la politique de rémunération du personnel pour l'année 2013;
- Evaluation et revue des salaires de la Direction et des cadres supérieurs pour 2013;
- Réflexions sur la constitution future du Conseil d'administration et sur le système de rémunération du Conseil d'administration.

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

Philippe Maquelin (président), François Frôté, Claude Elsen

Au regard du chiffre 8 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA, 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 semestriel et leur présentation à l'intention de 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 du groupe ou d'opérations financières;
- Proposer la politique financière et de dividendes du groupe Tornos à l'intention du Conseil d'administration;
- Faire rapport au Conseil d'administration des travaux du Comité d'audit.

Le Comité a siégé à neuf reprises en 2012, dont trois fois par conférence téléphonique. Les séances ont duré 3.5 heures en moyenne. Monsieur Michael Hauser (CEO) a participé à toutes les séances à titre consultatif; Monsieur Paul Häring (CFO jusqu'au 30 avril 2012) a participé à trois séances à titre consultatif, Madame Sabine Magnollay (CFO ad interim du 1 mai au 15 août 2012) a participé à deux séances à titre consultatif, Monsieur Luc Widmer (CFO depuis le 16 août 2012) a participé à trois séances à titre consultatif. L'Organe de révision a participé à une séance.

Les sujets principaux suivants ont notamment été traités:

- Etats financiers et rapport annuel de l'année 2011;
- 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 du plan d'audit;
- Revue de l'utilisation du capital autorisé et du capital conditionnel de Tornos Holding SA;
- Revue de la politique en matière de relations avec les investisseurs;
- Revue de la politique de couverture de change;

- Revue du financement du groupe à long terme et des contrats de crédit;
- Examen de la constitution et de la fondation de Cyklos SA.

Le Comité d'audit a également étudié les résultats financiers trimestriels, les états financiers intermédiaires au 30 juin 2012 et le rapport sur le premier semestre 2012, les prévisions 2012 et les plans financiers, le budget 2013 et les informations destinées à la communauté financière. Il a examiné certains points spécifiques de nature financière, comptable et fiscale, ainsi que l'interprétation, l'adaptation et la mise en place des standards comptables du groupe, des IFRS et des directives de la SIX en rapport avec l'établissement et la publication des états financiers du groupe. Il a étudié la procédure en cours avec la SIX qui n'aura pas de conséquence sur les comptes 2012, mais provoquera un restatement des Comptes intermédiaires consolidés au 30 juin 2012. 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 alliances

Michel Rollier (président), Raymond Stauffer, Frank Brinken

Le Comité alliances 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 de Tornos. Selon les besoins, des membres de la Direction ou des cadres supérieurs participent en tant qu'invités. Une rencontre annuelle est organisée avec les membres de la Direction de Tsugami.

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

- Revoir les alliances possibles qui renforcent la compétitivité de Tornos;
- Faire des propositions à l'intention du Conseil d'administration pour conclure des nouvelles alliances;
- Faire des propositions à l'intention du Conseil d'administration pour conclure de nouveaux accords dans le cadre d'alliances existantes;

- Faire rapport au Conseil d'administration des travaux du Comité alliances.

Le Comité alliances ne s'est pas réuni en 2012. Les affaires concernées ont été traitées dans le cadre des réunions du Conseil d'administration.

Comité produits

Raymond Stauffer (président), Michel Rollier, Frank Brinken

Au regard du chiffre 10.2 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA, le Comité produits a les compétences et les devoirs suivants:

- Vérifier annuellement le bien-fondé de la stratégie Produits et les Roadmaps correspondantes et, le cas échéant, proposer des modifications à l'ensemble du Conseil d'administration;
- Vérifier annuellement le bien-fondé de la Roadmap Technologies et, le cas échéant, proposer des modifications à l'ensemble du Conseil d'administration;
- Revoir le portefeuille produit/marché à l'intention du Conseil d'administration.
- Examiner les acquisitions et les désinvestissements sous l'angle du portefeuille de produits;
- Faire rapport au Conseil d'administration des travaux du Comité produits.

Le Comité a siégé à trois reprises durant l'année 2012. Monsieur Michael Hauser, CEO, a participé aux séances en tant qu'invité. Selon les besoins, d'autres membres de la Direction et des cadres supérieurs ont également participé à des séances en tant qu'invités pour des points spécifiques de l'ordre du jour.

Les sujets principaux suivants ont notamment été traités:

- Roadmap de la gamme de produits Swiss-type, notamment le suivi d'une nouvelle plateforme et de l'évolution des produits existants;
- Suivi des produits devant être fabriqués en Asie pour le marché asiatique et de la manière de les produire ou de les faire produire localement;
- Roadmap de la gamme de produits multi-broches, notamment l'évolution des produits existants;
- Roadmap de la gamme de produits de fraisage, suivi de la concentration sur les produits existants et élargissement de la gamme par des produits OEM asiatiques;
- Coordination des gammes de produits avec le Comité alliances.

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

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 (entrées 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 à une 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 pages 24 et 25.

4.1 Membres de la Direction

Conformément à la structure opérationnelle du groupe définie au chapitre 1.1.1, la Direction générale est composée de six membres plus Monsieur Michael Hauser qui exerce la fonction de «Chief Executive Officer».

Les changements suivants ont eu lieu au cours de l'année 2012:

- Le 1 avril 2012, Monsieur Pierre-Yves Müller a pris ses fonctions au poste de COO.
- Le 16 août 2012, Monsieur Luc Widmer a pris ses fonctions au poste de CFO, remplaçant ainsi Monsieur Paul Häring qui avait donné sa démission le 21 décembre 2011 et qui avait quitté la société au 30 juin 2012. Il est à noter que Madame Sabine Magnollay a exercé la fonction de CFO ad interim à partir du 1 mai 2012 et jusqu'à l'arrivée de Monsieur Luc Widmer.

Les changements suivants sont intervenus le 7 septembre 2012:

- Monsieur Carlos Cancer, auparavant responsable Head of Single Spindle Products, a pris la responsabilité du Market & Sales Support.
- Monsieur Sandor Sipos, auparavant Head of Customer Service, a quitté la Direction générale pour s'occuper de projets stratégiques du groupe.
- Monsieur Iwan von Rotz, Head of Multispindle Products, a quitté la société.
- Monsieur Roland Gutknecht, Head of Micro Milling Products, a quitté la société.
- Monsieur Bernard Seuret a atteint l'âge de la retraite et de ce fait a quitté la Direction générale.

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 autres que ceux mentionnés en pages 24 et 25. 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 25, 29 et 30 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 par le Conseil d'administration, sur la base d'une proposition du Comité en charge des nominations et de la rémunération, 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 reposant sur l'expérience des années passées, le temps consacré aux 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 qui seront payés en cash. L'estimation du temps passé constitue la base de calcul, la rémunération par jour étant calculée à partir des honoraires facturés au temps passé par des consultants rendant des services comparables (consultants sénior en stratégie et management). Les administrateurs ne perçoivent 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 25 du rapport financier. Les détails des rémunérations fixes et variables des administrateurs, ainsi que l'évolution des honoraires en 2011 et en 2012 sont décrits à la note 30 du rapport financier.

5.1.2 Membres exécutifs de la Direction générale

Les membres de la Direction générale perçoivent une rémunération en trois volets: (1) une rémunération fixe en cash, (2) une rémunération variable en cash, (3) une participation aux programmes d'options et d'achats d'actions décrits aux notes 25 et 30 du rapport financier. La rémunération fixe est déterminée annuellement en comparaison avec l'enquête sur les salaires des cadres d'entreprise en Suisse (Rapport «Compensation report Switzerland» publié par 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 totale des membres de la Direction générale 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, ainsi que d'objectifs personnels annuels quantitatifs et qualitatifs. La marge EBIT et les entrées de commandes constituent les critères financiers appliqués pour les membres de la Direction générale. Selon la fonction, une partie de la rémunération variable peut se référer à des objectifs spécifiques financiers ou non financiers. 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.

Les détails de la rémunération de la Direction générale sont publiés à la note 30 du rapport financier.

5.1.3 Indemnités de départ

Depuis le 1 janvier 2011, le CEO, le COO et le CFO bénéficient 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 dus à la fin du délai de résiliation de six mois. Cette clause a été appliquée lors du changement de CEO en août 2011.

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.

Il n'existe pas de convention portant sur des indemnités de départ aux contrats de travail des autres membres de la Direction générale, et leur délai de résiliation est de six mois. Les membres du Conseil d'administration n'ont pas droit à des indemnités ou avantages à la résiliation de leur mandat.

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. 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 le représentant d'un dépositaire d'actions.

6.2 Quorums statutaires

Outre les quorums prescrits à l'article 704 CO, l'article 11 des statuts prévoit un quorum qualifié d'au moins deux tiers 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 ou 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 présenter la demande 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.

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. 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, autres que les indemnités de départ spécifiées au point 5.1.3.

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. Monsieur 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 sur les honoraires prévus. Les prestations sont évaluées en fonction des rapports écrits et oraux des réviseurs au Comité d'audit, ainsi que de

l'avis de la Direction sur le 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 2012, pour l'examen des comptes annuels, se montent à CHF 228'000.

8.3 Honoraires supplémentaires

De plus, durant l'année 2012 PricewaterhouseCoopers a fourni divers conseils fiscaux et juridiques à hauteur de CHF 144'782.50.

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 par l'organe de révision 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 de passer en revue des domaines spécifiques qui ne seraient pas couverts par le plan d'audit, mais pour lesquelles une vérification particulière est requise. PricewaterhouseCoopers SA informe régulièrement le Comité d'audit sur son travail, participe aux séances selon les besoins et se tient informé des travaux du Comité d'audit par les procès-verbaux des réunions de ce dernier. En 2012, l'organe de révision a participé à une séance du Comité d'audit et a établi deux rapports aux membres du Comité d'audit, respectivement aux membres du Conseil d'administration. A la fin de l'exercice, le Comité d'audit examine 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 financier.

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. Le rapport annuel ainsi que le rapport financier, qui contient les informations relatives à la rémunération du Conseil d'administration et des membres de la Direction générale, peuvent être commandés auprès de Tornos SA, Investor Relations, rue Industrielle 111, 2740 Moutier.

Adresses de contact

- Pour toutes les questions relatives à l'actionariat, aux investisseurs et à la partie financière, veuillez contacter Monsieur Luc Widmer, CFO, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, tél. +41 32 494 44 44, fax +41 32 494 49 04, courriel: widmer.l@tornos.com
- Pour toutes autres questions générales, demande de documentation etc., veuillez contacter Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, tél. +41 32 494 44 44, fax +41 32 494 49 03, courriel: contact@tornos.com

La version française du rapport annuel fait foi.



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

**ALMAC SA
ALMATRONIC SA**
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

CYKLOS SA
Rue Gallée 15
CH-1400 Yverdon
Tél. +41 (0) 24 422 42 60
Fax +41 (0) 24 422 42 69
contact@cyklos.com
www.cyklos.com

**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
comercial.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
Italia.contact@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 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.**
Ulica Spółdzielcza 37-39
55 - 080 Kały Wrocławskie
Polen
Tél. +48 71 33 85 618
Fax +48 71 33 85 617
poland.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES
US CORPORATION**
1 Parklawn Drive
US-Bethel, CT 06801
Tél. +1 203 775-4319
Fax +1 203 775-4281
info-us@tornos.com

**TORNOS COMÉRCIO IMPORTAÇÃO
E EXPORTAÇÃO DE MÁQUINAS
FERRAMENTA LTDA**
Av. Dr. Cardoso de Melo 1470 conj. 606
04548-004 Vila Olimpia
São Paulo
Brasilien
Tél. +55 1 130 456 995
brazil.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES
ASIA LIMITED**
Unit 4, G/F, Transport City
Building
1-7 Shing Wan road
Tai Wai, Shatin.N.T.
Hongkong
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.
Hongkong
Tél. +852 2691 2633
Fax +852 2691 2133
asiapacific.contact@tornos

**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

**TORNOS AG THAILAND
REPRESENTATIVE OFFICE**
119/46 Moo8, 7th Floor
Bangna Trad Km. 3 Rd.
Bangkok 10260
Thailand
Tél. +66 2746 8840 1
Fax +66 2746 8842
thailand.contact@tornos.com

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