



ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 1 / 25


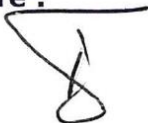

The 1st part of this procedure is the English version. It starts on page 2. The 2nd part is the French version. It starts on page 14.

La 1^{ère} section de cette procédure est la version anglaise. Elle début page 2. La 2^{nde} section est la version française. Elle débute page 14.

HISTORY / HISTORIQUE

Issue Indice	Date Date	Main modifications Principales modifications
1	May 29th 2015 29/05/15	Creation - Cancels and replaces procedure AD/DC-P048 Création - Annule et remplace la procédure AD/DC-P048

SIGNATURES / SIGNATURES

Written by / Rédacteur(s) F. TOURNOUX	Verified by / Vérificateur(s) B. MATHONAT	Approved by / Approbateur(s) S.ROUX
Signature : 	Signature : 	Signature : 



DISTRIBUTION LIST / LISTE DE DIFFUSION

Alloys Performance Team / Equipe Performance Alliages

This document is in full ownership of AUBERT&DUVAL and ERASTEEL. It must not be, either fully or partly, copied or forwarded to any third party in any form, unless AUBERT&DUVAL or ERASTEEL authorizes it in written form. © AUBERT&DUVAL / ERASTEEL - 2014.
Ce document est la propriété d'AUBERT&DUVAL et d'ERASTEEL. Il ne peut être reproduit ou transmis à une tierce partie, même partiellement et sous quelque forme que ce soit, sans autorisation écrite de notre part. © AUBERT&DUVAL / ERASTEEL - 2014.

All printed copies of this document are for information only and must be verified as being current before use.
Tous les exemplaires imprimés de ce document sont à titre indicatif et doivent être vérifiées comme étant valides avant utilisation.



ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	<p>Issue / Indice : 1</p> <hr/> <p>Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15</p> <hr/> <p>Page : 2 / 25</p>
---	---	---

CONTENT

1. PURPOSE	3
2. SCOPE OF APPLICATION.....	3
2.1 PROCESSES	3
2.2 COMPANIES, SITES AND DEPARTMENTS.....	3
3. RESPONSIBILITY FOR UPDATING.....	3
4. PROCEDURE CONTENTS	4
5. PRINCIPLES OF OPERATION.....	5
6. DETAIL OF THE PROCESS.....	6
6.1 TO PREPARE AND CARRY OUT THE KICK-OFF MEETING	6
6.2 FILE VALIDATION FIRST OFFER (DVPO).....	7
6.3 NEGOTIATE, STUDY THE VARIATIONS, MODIFY AND VALIDATE THE OFFER.....	9
6.4 OFFER VALIDATION FINAL FILE	9
6.5 TO USE THE ALL-F-022 DATASHEET. TO FORMALIZE AND VALIDATE THE CONTRACT.....	10
6.6 FINAL FILE OF COMMERCIAL COMMITMENT (DFEC)	10
6.7 TO DEPLOY THE CONTRACT	10
7. SYNTHESIS.....	11
8. RELATED DOCUMENTS	12
8.1 UPSTREAM DOCUMENTS	12
8.2 DOWNSTREAM DOCUMENTS	12
8.3 REFERENCE DOCUMENTS	12
9. TERMS AND ABBREVIATIONS	12

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 AUBERT & DUVAL  ERASTEEL	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 3 / 25

1. PURPOSE

The purpose of this procedure is to define the rules to be applied to control the economic risk generated for Alloys Division by the commercial commitments of a high value and/or long term duration.

The concept of commercial commitments recovers all the obligations of Aubert & Duval or Erasteel related to quantities and/or selling prices, whatever their form (multiannual contract, customers pricelist, exchange of e-mails, letters, etc) and whatever their title (MOU in particular when they commit AD or ES).

The global risk can be the consequence of several kinds of risks, in particular commercial, financial, technical or industrial, for which actions of control have to be taken.

These rules are adapted in terms of validation level and application field with the challenges for AD or ES. Their implementation does not suffer any exception, in term of constitution of files and mandatory stakes under BUs responsibility. The progress of the offers and negotiations subjected to this procedure are the object of a systematic follow-up at each SBU committee (cf ALL-F-023)

2. SCOPE OF APPLICATION

2.1 PROCESSES

This procedure applies to the processes:

- AD/C1 "To get an order"
- ES: SP - To sell our products



2.2 COMPANIES, SITES AND DEPARTMENTS

This procedure is applicable to AD and ES.

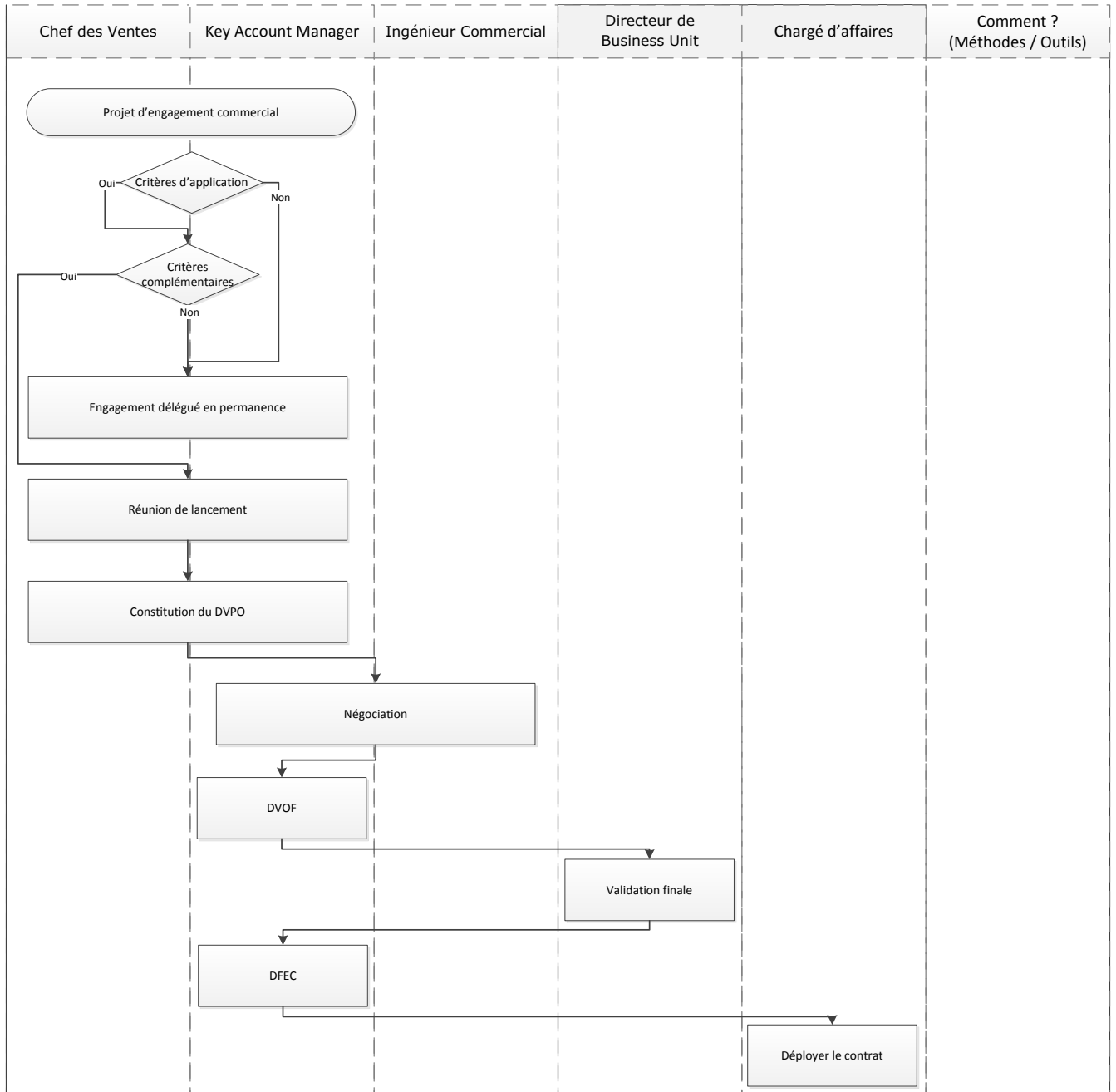
3. RESPONSIBILITY FOR UPDATING



The Commercial Processes Director is responsible for upgrade this procedure.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 4 / 25

4. PROCEDURE CONTENTS



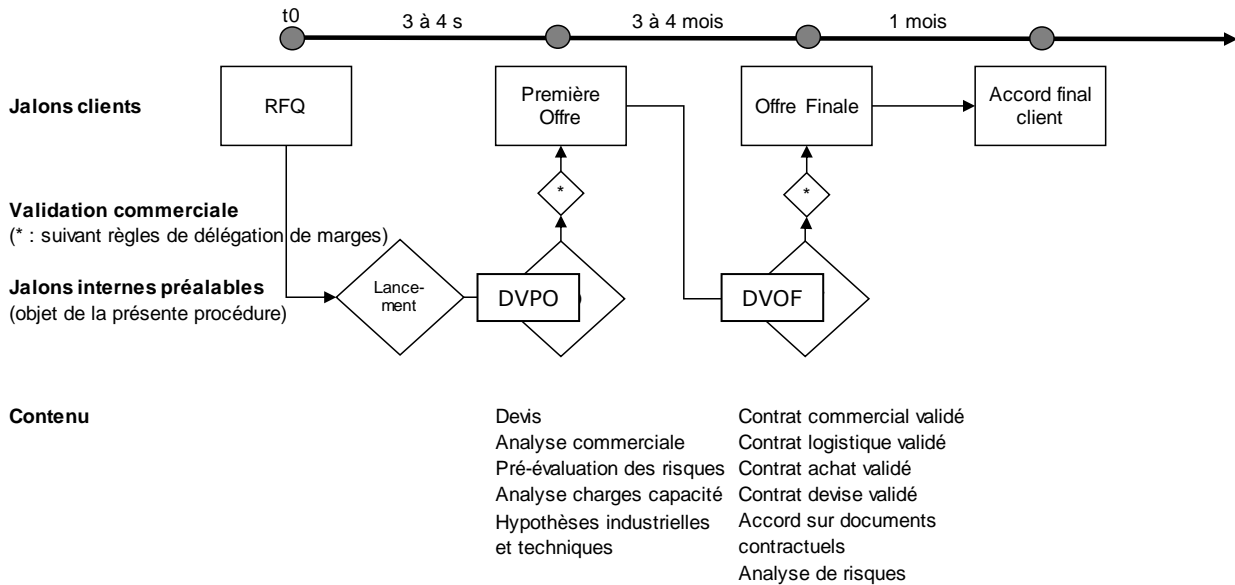
 	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 5 / 25

5. PRINCIPLES OF OPERATION

Kick-off and steering of control of the risks associated with the commercial commitments are under the responsibility of the KAMs (the most frequent case, multiannual commercial commitments with an important amount being generally associated to strategic customers followed by KAMs) or if necessary by the CDV. The KAM (or CDV) is in particular responsible for the formal validation of the stakes below. He is helped by the Product Manager for the establishment of the business case.

This process imposes in particular the formal validation of two files (DVPO and DVOF) as preliminary for the two key stakes: first offer and final offer. The control of the risk is induced by the quality of these files, requiring rigor and exhaustiveness in their constitution and validation of these files, and their imperative implementation when the procedure applies.

This process is established so as to manage the risks: it does not replace the rules of commercial delegation, it supplements them. It does not have purpose to establish the strategy of negotiation to reach the targets of margin.





The first offer generally requires a short loop of validation to reach the lead-time requirements of our customers. The period between the first offer and the final offer must be used to negotiate and validate the whole of the contractual documents, so that all the subjects are agreed internally and with the customer at the reception of the contract.

NB: When the RFQ is "foreseeable", for example in the case of a contract renewal, it is useful to launch the process before the reception of the RFQ.

NB: The points of agreement expressed in a MOU (or equivalent) can be considered legally as formulating a will to contract and constituting an agreement on the essential points. So they must be

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 6 / 25

documented in a DVOF, which will be supplemented on all the other points not covered by this MOU in the final offer.

6. DETAIL OF THE PROCESS

6.1 TO PREPARE AND CARRY OUT THE KICK-OFF MEETING

Prior to any study, the KAM (or CDV) must make sure that:

- The products and services of the offer enter within the framework of the 5 years plan or of the SOP.
- The request does not concern the field covered by procedure AD/DC-P043 "Export of war products, assimilated products or double use products". If necessary and/or in case of doubt he will have to contact the ADEX.

If it is the renewal of an existing contract, the KAM gathers the components of the previous contract.

The decision to make an offer is relevant of the Director of the BU concerned.

If decision is made to send an offer and if the business is in the field of application of this procedure, the KAM (or CDV) plans a kick-off meeting (**obligatory stake**) per site concerned with the objectives:

- To launch the study of the request while defining main assumptions for the quotation in the commercial (volumes, currencies, handover date of the offer,...), raw material, recycling, inventory, subcontracting..., context.
- To Share waitings of the customer, challenges and objectives for the Company.
- To initiate a retro-planning of the DVPO suitable with the handover date of offer.
- To launch a retro planning of all the subjects to be decided between the DVPO and the DVOF (legal, improvement plan....)



Input: Customer request, explanatory note of the commercial context.

Output: retro-Planning of constitution of DVPO and reporting, including plan of control of the risks.

The kick-off meeting includes **a minima** a representative of the following functions:

- **Technique**: Member of Technical Department of the BU and/or responsible of the Metallurgical Service of the site (for the new agreements or new references only)
- **Industry**: Manager of the Technique-Quality Plateau/ Manager of the local supply chain
- **Finance**: SBU Financial control
- **BU**: CA, KAM

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 <p>AUBERT & DUVAL</p>  <p>ERASTEEL</p>	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	<p>Issue / Indice : 1</p> <p>Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15</p> <p>Page : 7 / 25</p>
---	---	---

The KAM (or CDV) can invite representatives of the other functions of the company if he considers it necessary: Purchases, Legal, central Supply chain, Data-processing, Quality, Environment, Security, Safety,...

The team thus made up is in charge to feed the file until its conclusion and in particular to provide the components of the DVPO and DVOF hereafter. It is coordinated by the Product Manager. All the participants must be either named for this file by their respective direction or to have a generic delegation via a specific note or mention in their job description.



If the challenge justifies it (in term of target to be reached and/or robustness of processes) a specific procedure of challenge and optimization of the processes "Red TEAM" must be organized.

6.2 FILE VALIDATION FIRST OFFER (DVPO)

On The Basis of requirement formulated by the Customer at this step; this step gathers the following activities to study when necessary and if applicable (to inform the check list ALL-F-021):

- Technique: Study of the technical specifications and processing of the variations, technical assistance, collaboration R & D, Industrial Property,...
- Quality: Study of the Quality specifications and processing of the variations, definition of the quality requirements, identification and analyze of special requirements, management of nonconformities, processing of the evolutions of documents during the execution of the contract, audits,...
- Industrialist: Study of the estimate cost, improvement plan, analyze of industrial roads and associated risks... at this stage it's mandatory to make sure that the estimate cost will have been sufficiently challenged. In addition, it will be necessary during the establishment of the estimate cost to highlight the cost levers (customer requirements which are dimensioning in terms of costs) as well as the overcosts of production compared to the target of estimate cost in all the phase of development going until industrial maturity. For AD, in the case of an implementation of process C2-CI crossing of the J2 stake must be formalized.
- Logistics: Raw material supply leadtime and transformation, logistics clauses (procurement Plan, flexibility, setting of stocks, transport),...
- Commercial: Calculation of the minimal margins objectives and, formula of revision (consequence of the reductions of cost, the trend of costs of the raw materials and energies), part of the deal concerned, competing positioning of AD/ES, commercial risk related to the negotiation...

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 8 / 25

- Financial: Checking of the hypothesis used and the compliance with the rules as regards costing, time rates, inflation,...; determination of the cover currency and raw material,...
Opinion on the estimated result and proposal of the various options from cash
- Transport/Customs: Incoterms, place agreed upon, packing, customs tariff heading in the event of export and of subcontracting out of France, regulations and restrictions possible on export,...
- Legal and insurances: General purchasing conditions of the customer (penalties for delays, property of the specific tools, guarantee of the delivered products, responsibility and insurance, court of jurisdiction and applicable laws), list of the principal contractual risks to cover, specific conditions of the contract (counterpart, competitiveness clause, suspension and termination)...
- Raw materials Purchases: Quantity, logistic clauses, repurchase of scraps, trend of the purchase price, flexibility, raw material cover, Technique and Quality...

In complement of the data listed above, each activity will produce a study of its risks in the form of a list, a quotation of criticality and an action plan of reduction (preferably by using paper form AD/DQ-P060-F02 "Analyzes Changes Risks"). It is a question of going to main topics and to treat the risks with strong criticality not already taken in account in the generic approaches in progress. These risks analyses and action plans will be consolidated in the final analysis of risks and the plan of control of the risks (cf check list ALL-F-021).

For an amount lower than 5 M€ a year, the file (completeness and quality of information) is validated and signed by the KAM, the financial controller SBU and the DBU.

For a higher amount than 5 M€ a year, the file is signed in addition by the DSBU.



NB: for the SBU Terrestrial Aero/Turbine, the DBU can delegate responsibility to the CDV for the Long Products files.

For visa, use the datasheet ALL-F-022.

The KAM, or if necessary the CDV with the support of IC, is in charge of:

- To Collect all the elements resulting from the phase of study,
- To Prepare a synthesis for validation of the margins preliminary to the offer, within the framework of the delegations of margin : this one must mandatory show :
 - The total margin of the contract (i.e balanced with estimated volumes) in MRT and MCO while giving a visibility to the reference (cf below) in MCO, MRT, in % and absolute value
 - New references

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 <p>AUBERT & DUVAL</p>  <p>ERASTEEL</p>	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	<p>Issue / Indice : 1</p> <p>Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15</p> <p>Page : 9 / 25</p>
---	---	---

- at minimum the most important articles or references constituting the 20/80 of the turnover.
- To write the project of 1st contractual Offer, with the obligations for each chapter, on the basis of requirement formulated by the Customer
- To send the offer to the customer

6.3 NEGOTIATE, STUDY THE VARIATIONS, MODIFY AND VALIDATE THE OFFER

Throughout the exchanges between AD/ES and the Customer the new customer requirements are examined and the order modified if necessary.

The KAM, or if necessary the IC with the support of the CDV manages the negotiations and iterations with the Customer within the framework of the delegation.

When this negotiation comes to:

- The introduction of new requirements of the Customer
- Or the introduction of new subjects
- Or of the significant variations compared to the 1st Offer
- Or of the variations sensitive compared to the standards used by AD/ES

The instruction and the validation are done progressively with the team defined in the § 6.1.. The KAM establishes then a new offer, in the compliance with the rules of delegations.

6.4 OFFER VALIDATION FINAL FILE



At the step of the Final Offer, all the elements corresponding to the activities defined in the § 6.2 (the check list ALL-F-021 must be completed), are collected in the File of validation of Final Offer (DVOF).

The DVOF is validated and signed by the KAM, SBU financial controller and the DBU. In addition it is also signed by each plant manager for which the global amount exceeds 5 M€. In addition it's also signed by the Supply Chain Director, the DSBU and the financial controller when the amount exceeds 5 M€/an.

When the global amount over the duration of the commitment exceeds 30 M€, it is also subjected to a validation commission (mandatory step) chaired by the Chief Executive Officer and composed of the Industrial Director, the Technical director, the DAF and the DSBU to which the DBU presents the file.

It is **rigorously mandatory** that this validation is done before AD/ES is definitively engaged with the customer.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1 Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15 Page : 10 / 25
--	--	--

6.5 TO USE THE ALL-F-022 DATASHEET. TO FORMALIZE AND VALIDATE THE CONTRACT

This step is under BU responsibility, according to the rules of delegation..

The contract can be formalized on a document specific to the customer or on the standard AD/ES file.

Input: The acceptance of the terms of the offer by the customer after the possible successive iterations

Output: The final contract and its appendices signed by AD or ES and the customer; the DVPO and the DVOF formally validated according to the defined criteria

If the project aborts, the KAM preserves the elements of the file and, if necessary makes an analyze of the case within the framework of the ritual steering committes of the BU.

6.6 FINAL FILE OF COMMERCIAL COMMITMENT (DFEC)

This stage is under KAM's responsibility.

After signature of the contract by the customer and AD or ES, the KAM constitutes the final file of all the contractual documents signed by AD/ES and the customer (final contract and his appendices), the DVPO and the DVOF and in particular datasheets ALL-F-020, F021 and F022.

A sharepoint is available to manage the whole of the documents constituting the file. The original signed paper of the file is preserved at the Commercial Processes Direction (DPC).

The census and the follow-up (in term of retention period) of the whole of the commercial commitments are ensured by the DPC.


The DPC and the Quality Department (DQ) have authority to make sure of the respect of this procedure through audits.

6.7 TO DEPLOY THE CONTRACT

The Product Manager plans a meeting of presentation and appropriation of the Contract **by each site concerned in**, with the mandatory attendance of the representatives of the Technique-Quality Plateau, the plant quality, the local supply chain, the customer service, and other functions if necessary.

This presentation provides a synthesis of the applicable specificr conditions to retain.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES



	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 11 / 25

7. SYNTHESIS

Steps	Person In Charge	Validation		
		Annual Amount ≤ 5 M€	Annual Amount > 5 M€	
			Global amount ≤ 30 M€	Global amount 30 M€
Analyze of RFQ and application of the procedure	KAM with the support of CA			
Kick-off meeting				
Constitution of the DVPO		DBU CdG SBU	DSBU	
First offer		According To rules of delegations in force		
Negotiation				
Constitution of the DVOF		DBU CdG SBU Works manager (for each Factory concerned with a full amount > 5 M€)	DSC DSBU DAF	DG (commission joining together DSBU, DI, DT, DAF, DRCCS)
Final Offer I		According To rules of delegations in force		
Signature of the contract				
Constitution of the DFEC				
Implementation meeting				CA

In conclusion, it is pointed out that the DFEC, made up by the DVPO and DVOF, is a unique file including the whole of the elements making possible to understand the commercial commitment and to make sure that the risks were correctly evaluated and treated. A ppt presentation of the offer or contract does not answer to in no case with the requirements of this procedure.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 AUBERT & DUVAL  ERASTEEL	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 12 / 25

8. RELATED DOCUMENTS

8.1 UPSTREAM DOCUMENTS

Description of process AD: C1 "To get an order"

Identity card of process ES: SP_ To sell our products

8.2 DOWNSTREAM DOCUMENTS

ALL-F-020 "Synthesis DVPO/DVOF/DFE"

ALL-F-021 "Check lists"

ALL-F-022 "Card-indexes validation DVPO/DVOF"

Synthetic Followed ALL-F-023 "of the advance of the DVPO/DVF"



8.3 REFERENCE DOCUMENTS

AD/DC-P043 "Export of war products, assimilated products or double use products".

9. TERMS AND ABBREVIATIONS



Term or abbreviation	Definition
AD	Aubert & Duval
ADEX	Administrator Export AD
CA	Product Manager
CdG	Financial controller
CDV	Sales Executive
COMEX	Executive Committee
DAF	Administrative and Financial Director
DBU	Director of Business Unit
DFEC	Final File of contractual commitment
DI	Industrial Director
DQ	Quality Department
DPC	Commercial Processes Department

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 13 / 25

Term or abbreviation	Definition
DSBU	Director of Strategic Business Unit
DSC	Director Supply Chain
DT	Technical Department
DVOF	Final Offer Validation File
DVPO	First Offer Validation File
ES	ERASTEEL
IC	Sales Engineer
KAM	Key Account Manager
MOU	Memorandum of Understanding (or letter of intent). Memorandum of understanding, precondition to the final signing of a contract
PIC /SOP	Strategic Operating Plan


ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 14 / 25

SOMMAIRE

1. OBJET	15
2. DOMAINE D'APPLICATION.....	15
2.1 PROCESSUS	15
2.2 SOCIETES, SITES ET SERVICES	15
3. RESPONSABILITE DE MISE A JOUR.....	15
4. CONTENU DE LA PROCEDURE.....	16
5. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT	17
6. DETAIL DU PROCESSUS	18
6.1 PREPARER ET REALISER LA REUNION DE LANCEMENT	18
6.2 DOSSIER VALIDATION PREMIERE OFFRE (DVPO)	19
6.3 NEGOCIER, ETUDIER LES ECARTS, MODIFIER ET VALIDER L'OFFRE	21
6.4 DOSSIER VALIDATION OFFRE FINALE (DVOF)	21
6.5 UTILISER LA FICHE DE VISA ALL-F-022.FORMALISER ET VISER LE CONTRAT	22
6.6 CONSTITUER ET ENREGISTRER LE DOSSIER FINAL D'ENGAGEMENT COMMERCIAL (DFEC)	22
6.7 DEPLOYER LE CONTRAT	22
7. SYNTHESE	23
8. DOCUMENTS LIES	24
8.1 DOCUMENTS AMONT	24
8.2 DOCUMENTS AVAL	24
8.3 DOCUMENTS DE REFERENCE	24
9. TERMES ET ABREVIATIONS	24

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 <p>AUBERT & DUVAL ERASTEEL</p>	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	<p>Issue / Indice : 1</p> <p>Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15</p> <p>Page : 15 / 25</p>
--	---	--

1. OBJET

L'objet de cette procédure est de définir les règles à appliquer pour maîtriser le risque économique que représentent pour la Branche Alliages des engagements commerciaux d'un montant élevé et/ou d'une durée importante.

La notion d'engagements commerciaux recouvre toutes les obligations d'Aubert & Duval ou d'Erasteel relatives à des quantités et/ou à des prix de vente, quelle que soit leur forme (contrat pluriannuel, tarif client, échange d'emails, lettres intermédiaires, etc) et quel que soit leur titre (MOU en particulier lorsque ceux-ci engagent AD ou ES).

Ce risque global peut être la conséquence de risques divers, notamment commerciaux, financiers, techniques ou industriels, pour lesquels des dispositions de maîtrise des risques sont à prendre.

Ces règles sont adaptées en termes de champ d'application et de niveau de validation aux enjeux pour AD ou ES. Leur application ne souffre aucune exception, en terme de constitution de dossiers et de jalons obligatoires et est de la responsabilité des BU. L'avancement des offres et négociations en cours soumises à ce processus font l'objet d'un suivi systématique à chaque comité de SBU (cf. ALL-F-023)

2. DOMAINE D'APPLICATION

2.1 PROCESSUS

Cette procédure s'applique aux processus :

- AD / C1 « Obtenir une commande »
- ES : SP – To sell our products



2.2 SOCIETES, SITES ET SERVICES

Cette procédure est applicable à AD et ES.

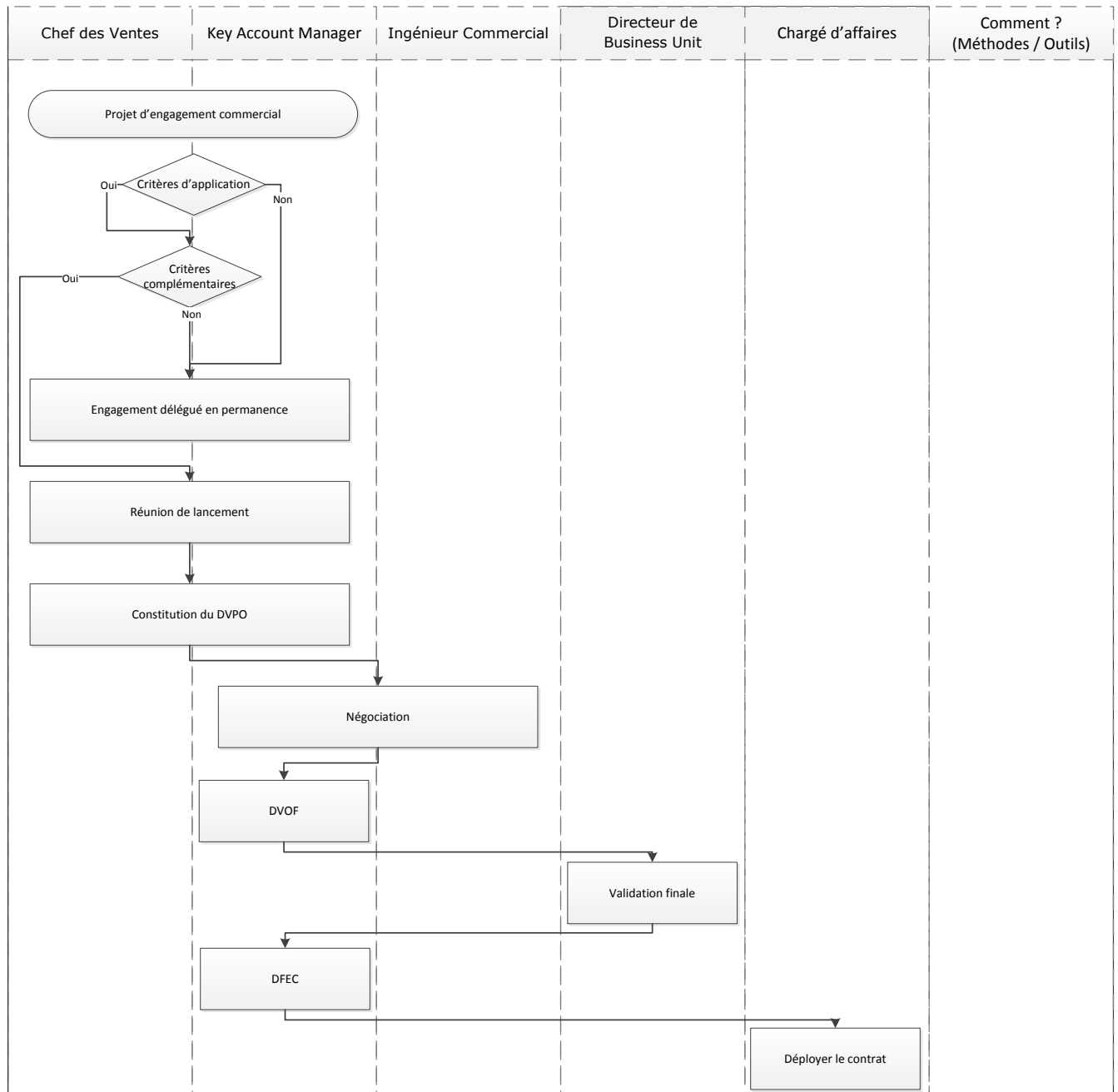
3. RESPONSABILITE DE MISE A JOUR



Le Directeur des Processus Commerciaux est responsable de la mise à jour de cette procédure.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 16 / 25

4. CONTENU DE LA PROCEDURE



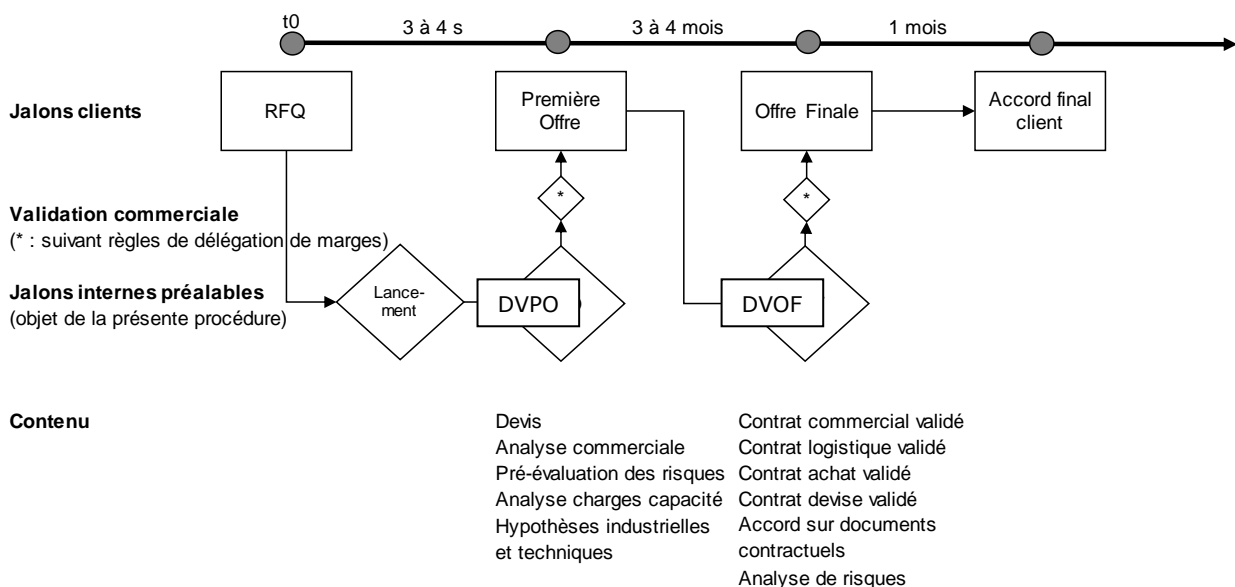
 	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 17 / 25

5. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

Le déclenchement et le pilotage de l'ensemble du processus de maitrise des risques associés aux engagements commerciaux est de la responsabilité du KAM (cas le plus fréquent, les engagements commerciaux pluriannuels ou d'un montant important étant généralement associés à des clients stratégiques suivis par des KAM) ou le cas échéant par le CDV. Le KAM (ou CDV) est notamment responsable du franchissement formel des jalons internes ci-dessous. Il s'appuie sur le chargé d'affaires pour l'établissement de l'ensemble du business case.

Ce processus impose notamment la validation formelle de deux dossiers (DVPO et DVOF) comme préalable aux deux jalons clés que sont la remise de la première offre et la remise de l'offre finale. La maitrise du risque repose sur la qualité de ces dossiers, d'où une exigence de rigueur et d'exhaustivité dans la constitution et la validation de ces dossiers, et leur caractère impératif lorsque la procédure s'applique.



Ce processus est établi de manière à gérer les risques : il ne se substitue donc pas aux règles de délégation commerciale, il les complète. Il n'a pas non plus vocation à établir la stratégie de négociation commerciale pour atteindre les cibles de marge.



La remise de la première offre nécessite généralement la mise en place d'une boucle de validation à maille courte afin de tenir les exigences de délai de nos clients. La période s'inscrivant entre la première offre et l'offre finale doit être mise à profit pour négocier et valider l'ensemble des documents contractuels, de manière à ce que tous les sujets fassent l'objet d'un accord interne et avec le client au moment de la réception du contrat.

Nota : Lorsque la RFQ est « prévisible », par exemple dans le cas d'un renouvellement de contrat, il est souhaitable de lancer le processus en avance de phase par rapport à la réception de la RFQ.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 18 / 25

Nota : Les points d'accord exprimés dans un MOU (ou équivalent) pouvant être considérés juridiquement comme formulant une volonté réelle de contracter et constituant un accord sur les points essentiels du contrat, ces derniers doivent être documentés dans un DVOF, qui sera complété sur tous les autres points non couverts par ce MOU à l'occasion de l'offre finale.

6. DETAIL DU PROCESSUS

6.1 Préparer et Réaliser la Réunion de Lancement

Préalablement à toute étude, le KAM (ou CDV) doit s'assurer que:

- Les produits et prestations objets de l'offre entrent dans le cadre du Plan à 5 ans ou du PIC.
- La demande ne relève pas du domaine couvert par la procédure AD / DC-P043 « Exportation de matériels de guerre, de matériels assimilés ou de produits à double usage ». Si nécessaire et/ou en cas de doute il conviendra de se rapprocher de l'ADEX.

S'il s'agit du renouvellement d'un contrat existant, le KAM rassemble les éléments constitutifs du contrat précédent.

La décision de faire offre est de la responsabilité du Directeur de Business Unit concerné.

En cas de décision de faire une offre et si l'affaire rentre dans le champ d'application de cette procédure, le KAM (ou CDV) organise une réunion de lancement (**jalon obligatoire**) par site concerné avec pour objectif de :

- Lancer la phase d'étude de la consultation en cadrant les principales hypothèses pour l'élaboration du devis dont le contexte commercial (volumes, devises, date de remise de l'offre,...), matière, recyclage, stock, sous-traitance...
- Partager les attentes du client, les enjeux pour la Société et les objectifs à atteindre,
- S'engager sur un rétro-planning de constitution du DVPO cohérent avec la date de remise d'offre.
- S'engager sur un rétro planning de tous les points à statuer entre le DVPO et le DVOF (aspects juridiques, plans de progrès,..)



Données d'entrée : Consultation Client, Note explicative du contexte commercial.

Données de sortie : Rétro-planning de constitution de DVPO et compte rendu, incluant plan d'action de maîtrise des risques.

La réunion de lancement est composée, à **minima**, d'un représentant des fonctions suivantes :

- **Technique** : Correspondant DT de la BU et/ou Responsable(s) SM Site (pour les nouveaux Contrats ou nouvelles références uniquement)
- **Industrie** : Chef de Plateau Technique / Responsable supply chain locale

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 19 / 25

- **Finance** : Contrôleur de gestion SBU
- **Business Unit** : CA, KAM

En fonction du dossier, le KAM (ou CDV) peut inviter des représentants des autres fonctions de l'entreprise s'il le juge nécessaire : Achats, Juridique, Supply chain centrale, Informatique, Qualité, Environnement, Sécurité, Sureté, ...

L'équipe ainsi constituée est chargée d'instruire le dossier jusqu'à sa conclusion et notamment de fournir les éléments constitutifs des DVPO et DVOF ci-après. Elle est coordonnée par le chargé d'affaires. Tous les participants doivent être soit nommément désignés pour ce dossier par leur direction respective soit bénéficier d'une délégation générique via une note de délégation ou fiche de fonction.



Si l'enjeu le justifie (en terme de cible à atteindre et/ou de robustesse de gammes) une procédure spécifique de challenge et d'optimisation des gammes type « Red Team » doit être organisée.

6.2 Dossier Validation Première Offre (DVPO)

Sur la base des exigences formulées par le Client à ce stade ; cette étape regroupe les activités suivantes à étudier lorsque nécessaire et si applicable (renseigner la check list ALL-F-021) :

- **Technique** : Etude des spécifications Techniques et traitement des écarts, assistance technique, collaboration R&D, Propriété Industrielle, ...
- **Qualité** : Etude des spécifications Qualité et traitement des écarts, définition des exigences qualité, identification et analyse des exigences spéciales, gestion des non-conformités, traitement des évolutions de documents pendant l'exécution du contrat, audits,...
- **Industriel** : Etude du devis, Plan de progrès, analyse des routes industrielles et des risques associés ...Il faudra à ce stade s'assurer que les devis auront été suffisamment challengés. Par ailleurs, il y aura lieu lors de l'établissement du devis de mettre en évidence les inducteurs de coûts (exigences clients qui sont dimensionnantes en termes de coûts) ainsi que les surcoûts de production par rapport à la cible de devis dans toute la phase de développement allant jusqu'à la maturité industrielle. Dans le cas d'une mise en œuvre du processus C2-CI le franchissement du jalon J2 doit être formalisé.
- **Logistique** : Cycle appro et transformation, Clauses logistiques (Plan d'approvisionnement, clauses de flexibilité, clauses relatives à la mise de stocks, transport), ...
- **Commercial** : Calcul des marges objectifs et minimales, formule de révision (répercussion des réductions de coût, de l'évolution des coûts des matières premières et énergies), parts de marchés visées, positionnement concurrentiel d'AD / ES, risque commercial lié à la négociation ...

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 20 / 25

- Financier : Vérification des hypothèses utilisées et du respect des règles en matière de calcul des coûts de revient, taux horaires, inflation, ... ; détermination de la couverture devise et matière, ... Avis sur le résultat prévisionnel et proposition des différentes options de cash
- Transport/Douane : Incoterms, Lieu convenu, emballage, position tarifaire douanière en cas d'exportation et de sous-traitance hors France, réglementations et restrictions éventuelles à l'exportation, ...
- Juridique et assurances : Analyse des Conditions générales d'achat du client (pénalités de retard, propriété des outillages spécialisés, garantie matérielle des produits livrés, responsabilité et assurance, juridiction compétente et droit applicable.), inventaire des principaux risques contractuels à couvrir, analyse des conditions spécifiques au contrat (clause de compétitivité, contrepartie, suspension et résiliation) ...
- Achats matières premières: Quantité, clauses logistiques, rachat de copeaux, évolution du prix d'achat, flexibilité, couverture matière, Technique et Qualité ...

En complément des données listées ci-dessus, chacune des activités citées produira une étude de ses risques sous forme d'une liste, d'une cotation de criticité et d'un plan d'action de réduction (de préférence en utilisant le formulaire AD / DQ-P060-F02 « Analyse des Risques Changements »). Il s'agit d'aller à l'essentiel et de traiter effectivement les risques à forte criticité non déjà pris en charge dans des démarches génériques en cours. Ces analyses de risques et plans d'actions seront consolidés dans l'analyse de risques finale et le plan de maîtrise des risques (cf. check list ALL-F-021).

Pour un montant inférieur à 5 M€ par an, le dossier (complétude et qualité des éléments le constituant) est validé et visé par le KAM, le contrôleur de gestion SBU et le DBU.

Pour un montant supérieur à 5 M€ par an, le dossier est visé en sus par le DSBU.



Nota : pour la SBU Aero/Turbine Terrestre, délégation possible des responsabilités du DBU vers le CDV PL Aero/TT pour les dossiers produits Longs

Utiliser la fiche de visa ALL-F-022.

Le KAM, ou le cas échéant le CDV avec le soutien de l'IC, est chargé de :

- Recueillir tous les éléments issus de la phase d'étude,
- Préparer une synthèse des marges pour validation préalable à l'offre dans le cadre des délégations de marge en vigueur : celle-ci doit obligatoirement faire apparaître :
 - La marge globale du portefeuille (i.e. pondérée des volumes prévisionnels) en MRT et MCO tout en donnant une visibilité à la référence (cf. ci-dessous) en MCO, MRT, en % et en valeur absolue

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1 Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15 Page : 21 / 25
--	--	--

- Les nouvelles références
- A minima les articles traceurs ou les références constituant les 20/80 du C.A.
- Rédiger le projet de 1^{ère} Offre contractuelle reprenant pour chaque chapitre, sur la base des exigences formulées par le Client à ce stade, les engagements AD / ES,
- Transmettre l'offre au client

6.3 Négocier, étudier les écarts, modifier et valider l'Offre

Tout au long des échanges entre AD / ES et le Client ; et à mesure que de nouvelles exigences sont exprimées par le Client, l'étude des points concernés sera menée si nécessaire et l'Offre modifiée en conséquence.

Le KAM pilote, ou le cas échéant l'IC avec le support du CDV, les négociations et itérations avec le Client dans le cadre de la délégation.

Lorsque cette négociation conduit à :

- L'introduction de nouvelles exigences du Client
- Ou l'introduction de sujets non abordés
- Ou des écarts sensibles par rapport à la 1^{ère} Offre
- Ou des écarts sensibles par rapport aux standards pratiqués par AD / ES

L'instruction et la validation se fait au fur et à mesure avec l'équipe définie au § 6.1. se fait avec l'équipe constituée au moment de la réunion de lancement. Le KAM établit ensuite une nouvelle offre, dans le respect des règles de délégations en vigueur.

6.4 Dossier Validation Offre Finale (DVOF)



Au stade de l'Offre Finale, tous les éléments correspondant aux activités définies au § 6.2 (renseigner la check list ALL-F-021), sont rassemblés dans le Dossier de validation d'Offre Finale (DVOF).

Le DVOF est visé et validé par le KAM, le contrôleur de gestion SBU et le DBU. De plus pour chaque usine pour laquelle le montant global dépasse 5 M€, il est visé également par le directeurs d'usine concerné. Il est visé en sus par le Directeur Supply Chain, le DSBU et le responsable du CdG lorsque le montant dépasse 5 M€/an.

Lorsque le montant global sur la durée de l'engagement dépasse 30 M€, il est également soumis à une commission de validation (jalon obligatoire) présidée par le Directeur Général et composée du Directeur Industriel, du Directeur Technique, du DAF du Directeur de SBU, à laquelle le DBU présente le dossier.

Il est **rigoureusement obligatoire** que cette validation intervienne avant qu'AD / ES ne soit définitivement engagé vis-à-vis du client.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1 Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15 Page : 22 / 25
--	--	--

6.5 Utiliser la fiche de visa ALL-F-022. Formaliser et viser le contrat

Cette étape est de responsabilité BU, en fonction des règles de délégation en vigueur.

Le contrat peut être formalisé sur un document propre au client ou à AD / ES.

Données d'entrée : L'acceptation des termes de l'offre par le client après les itérations successives éventuelles

Donnée de sortie : Le contrat définitif et ses annexes éventuelles visés par AD / ES et le client ; le DVPO et le DVOF formellement validés suivant les critères définis

Dans le cas où le contrat n'aboutit pas, le KAM conserve les éléments du dossier et au besoin en fait une analyse dans le cadre des rituels de pilotage de la BU.

6.6 Constituer et enregistrer le Dossier Final d'Engagement Commercial (DFEC)

Cette étape est de la responsabilité du KAM.

Le contrat étant signé des 2 parties, le KAM constitue le dossier final compilant tous les documents contractuels visés par AD / ES et le client (contrat définitif et ses annexes éventuelles), le DVPO et le DVOF et notamment les formulaires ALL-F-020, F021 et F022 renseignées de la présente procédure.

Un sharepoint permet de gérer l'ensemble des documents constituant le dossier. L'original papier signé du dossier est conservé à la Direction des Processus Commerciaux.

Le recensement et le suivi (en terme de période de validité) de l'ensemble des engagements commerciaux est assuré par la Direction des Processus Commerciaux



La Direction des Processus Commerciaux a autorité pour s'assurer du respect de cette procédure au travers d'audits.

6.7 Déployer le contrat

Le Chargé d'affaires organise, une réunion de présentation et d'appropriation du Contrat **par site concerné** à laquelle participent obligatoirement les représentants du plateau technique, de la qualité, de la supply chain locale, du service client, voire d'autres fonctions si nécessaire.

Cette présentation fournit une synthèse des conditions particulières applicables à retenir.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES



 AUBERT&DUVAL  ERASTEEL	<p>ALL-P-014</p> <p>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</p> <p>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</p>	Issue / Indice : 1 Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15 Page : 23 / 25
--	---	--

7. SYNTHESE

Etapas	Responsable	Validation		
		Montant annuel ≤ 5 M€	Montant annuel > 5 M€	
			Montant global ≤ 30 M€	Montant global > 30 M€
Analyse RFQ et application de la procédure	KAM avec l'appui du CA			
Réunion de lancement				
Constitution du DVPO		DBU CdG SBU	DSBU	
Première offre		Selon règles de délégations en vigueur		
Négociations				
Constitution du DVOF		DBU CdG SBU Directeur d'Usine (pour chaque Usine concernée par un montant total > 5 M€)	DSC DSBU DAF	DG (commission réunissant DSBU, DI, DT, DAF, DRCCS)
Offre finale		Selon règles de délégations en vigueur		
Signature contrat				
Constitution du DFEC				
Réunion de déploiement	CA			

En conclusion, il est rappelé que le DFEC, constitué du DVPO et du DVOF, est un dossier autoporteur comprenant l'ensemble des éléments permettant de comprendre les tenants et aboutissants de l'engagement commercial pris et de s'assurer que les risques ont été correctement évalués et traités. Une simple présentation ppt de l'offre ou du contrat ne répond en aucun cas aux exigences de cette procédure.

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 AUBERT&DUVAL  ERASTEEL	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 24 / 25

8. DOCUMENTS LIES

8.1 DOCUMENTS AMONT

Description de processus AD : C1 « Obtenir une commande »

Carte d'identité de processus ES : SP_To sell our products

8.2 DOCUMENTS AVAL

ALL-F-020 « Synthèse DVPO/DVOF/DFE »

ALL-F-021 « Check list »

ALL-F-022 « Fiche de validation DVPO/DVOF »

ALL-F-023 « Suivi synthétique de l'avancement des DVPO/DVF »




8.3 DOCUMENTS DE REFERENCE

AD / DC-P043 « Exportation de matériels de guerre, de matériels assimilés ou de produits à double usage »

9. TERMES ET ABREVIATIONS

Terme ou abréviation	Définition
AD	Aubert & Duval
ADEX	Administrateur Export AD
CA	Chargé d'affaires
CdG	Contrôle de Gestion
CDV	Chef des Ventes
COMEX	Comité Exécutif
DAF	Directeur Administratif et Financier
DBU	Directeur de Business Unit
DFEC	Dossier final d'engagement contractuel
DI	Directeur Industriel
DQ	Direction Qualité
DSBU	Directeur de Stratégic Business Unit
DSC	Directeur Supply Chain
DT	Direction Technique

ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 AUBERT&DUVAL   ERASTEEL	ALL-P-014 CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX	Issue / Indice : 1
		Date: May 29th 2015 Date : 29/05/15
		Page : 25 / 25

Terme ou abréviation	Définition
DPC	Direction des Processus Commerciaux
DVOF	Dossier Validation Offre Finale
DVPO	Dossier Validation Première Offre
ES	ERASTEEL
IC	Ingénieur Commercial
KAM	Key Account Manager
MOU	Memorandum of Understanding (ou lettre d'intention). Protocole d'accord, préalable à la signature définitive d'un contrat
PIC	Plan Industriel et Commercial