



## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 <b>AUBERT&amp;DUVAL</b>  <b>ERASTEEL</b>	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 1 / 23

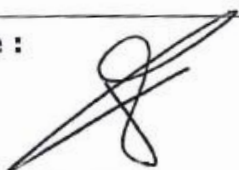
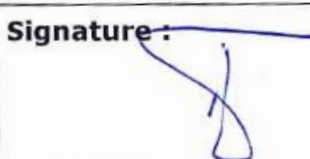
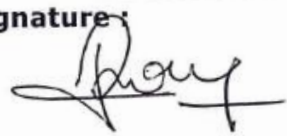
The 1<sup>st</sup> part of this procedure is the English version. It starts on page 2. The 2<sup>nd</sup> part is the French version. It starts on page 13.

La 1<sup>ère</sup> section de cette procédure est la version anglaise. Elle début page 2. La 2<sup>nde</sup> section est la version française. Elle débute page 13.

### 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 <i>Création - Annule et remplace la procédure AD/DC-P048</i>
2	Feb 29th 2016 29/02/2016	Modification: simplification and including WIP level condition <i>Modification: simplification et ajout d'une condition de niveau de BFR</i>

### SIGNATURES / SIGNATURES

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

### DISTRIBUTION LIST / LISTE DE DIFFUSION

#### COMEX / COMEX :

Denis HUGELMANN, Bruno MATHONAT, Frederic LEROY, Philippe DUBOIS, Philippe HERITIER, Mohamed BOUZIDI, Hugues ROUSSEL, Frederic GINESTE, Serge SELLA, Stéphane ROUX, Vincent TRELUT

#### Director of Business Unit / Directeurs de Business Unit :



Sandrine ANNEBICQUE, Laurent FOUCHER, Pierre REGA, Cathy SENTENAC, Didier LAVEZE, Frederic CENAC, Marc GRAGLIA, Pierre BLANCHARD

#### Quality Managers / Responsables Qualité :

Alain VERGER, François TOURNOUX, Pierre-Emmanuel RICHY, Eric BALDO, Marie-Ange DEVALIERE, Arnaud HARABASZ, Murielle DENIS, Laurent PEYRON, Ed TARNEY, Karen HECKER, Nigel BROOKS, Emilie BIGNON, Sandra SIGNORET, David LI, Carine JACQUOT, Alexandra DUBREZ, Mimmi HÖGBLAD

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.

 	<p><b>ALL-P-014</b></p> <p><b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b></p> <p><b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b></p>	<p>Issue / Indice : 2</p> <hr/> <p>Date: feb 29<sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16</p> <hr/> <p>Page : 2 / 23</p>
---	---	--

**CONTENT**

<b>1. PURPOSE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. SCOPE OF APPLICATION .....</b>	<b>3</b>
2.1 PROCESSES.....	3
2.2 COMPANIES, SITES AND DEPARTMENTS .....	3
<b>3. RESPONSIBILITY FOR UPDATING .....</b>	<b>3</b>
<b>4. PROCEDURE CONTENTS.....</b>	<b>4</b>
<b>5. SIZING .....</b>	<b>5</b>
<b>6. PRINCIPLES OF OPERATION .....</b>	<b>5</b>
<b>7. DETAIL OF THE PROCESS .....</b>	<b>6</b>
7.1 TO PREPARE AND CARRY OUT THE KICK-OFF MEETING .....	6
7.2 FILE VALIDATION FIRST OFFER (DVPO) .....	7
7.3 NEGOTIATE, STUDY THE VARIATIONS, MODIFY AND VALIDATE THE OFFER .....	9
7.4 OFFER VALIDATION FINAL FILE .....	9
7.5 TO USE THE ALL-F-022 DATASHEET. TO FORMALIZE AND VALIDATE THE CONTRACT .....	9
7.6 FINAL FILE OF COMMERCIAL COMMITMENT (DFEC).....	10
7.7 TO DEPLOY THE CONTRACT.....	10
<b>8. SYNTHESIS .....</b>	<b>11</b>
<b>9. RELATED DOCUMENTS.....</b>	<b>11</b>
9.1 UPSTREAM DOCUMENTS .....	11
9.2 DOWNSTREAM DOCUMENTS.....	11
9.3 REFERENCE DOCUMENTS .....	11
<b>10. TERMS AND ABBREVIATIONS.....</b>	<b>12</b>

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 <p>AUBERT &amp; DUVAL</p>  <p>ERASTEEL</p>	<p><b>ALL-P-014</b></p> <p><b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b></p> <p><b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b></p>	<p>Issue / Indice : 2</p> <p>Date: feb 29<sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16</p> <p>Page : 3 / 23</p>
---	---	--

### 1. PURPOSE

The purpose of this procedure is to define the rules to be applied to control the economic risk generated for the Alloys Division by the commercial commitments:

- of high value,
- and/or long term duration
- and/or heavy impact on WCR.

### 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

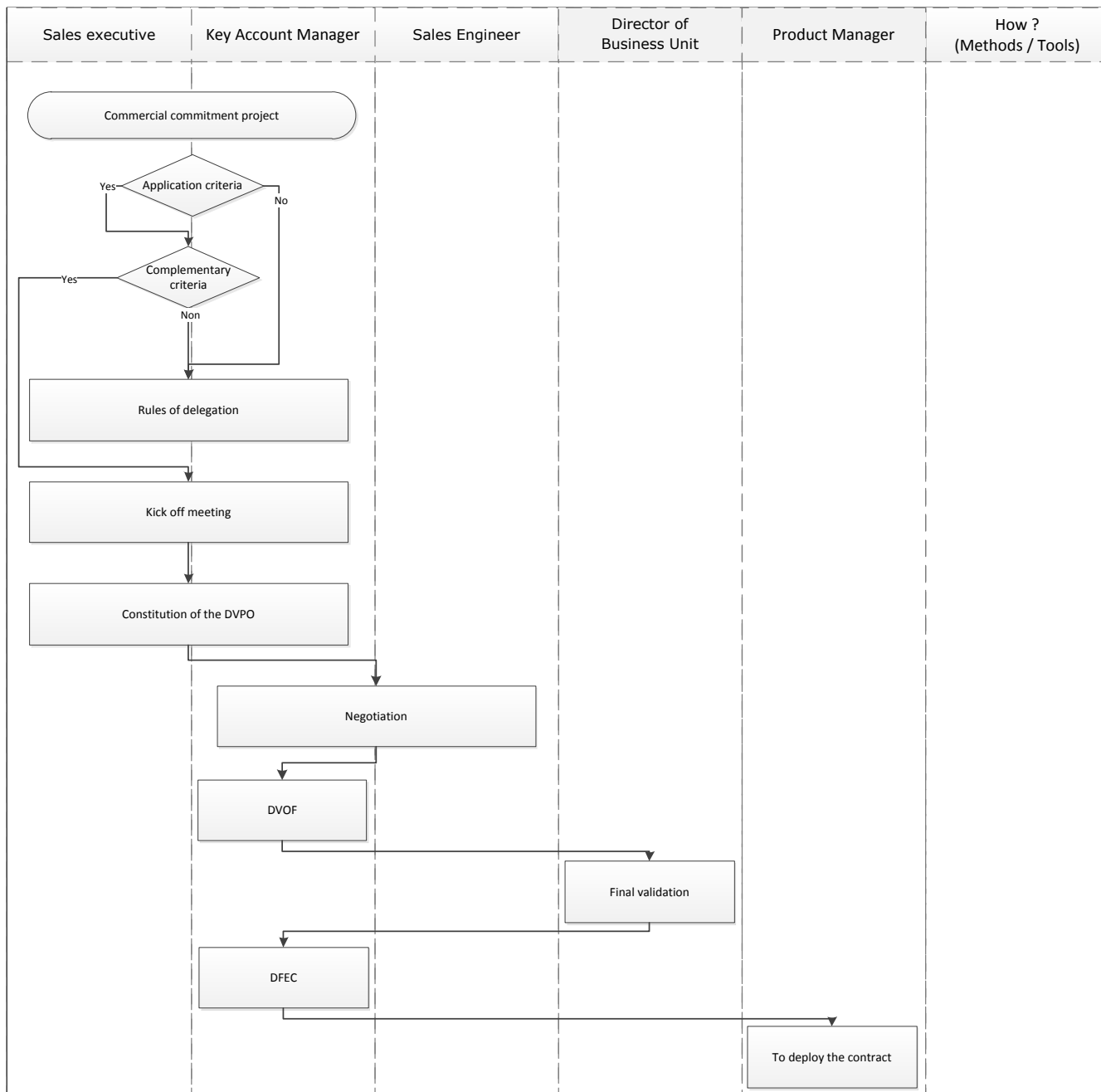
This procedure is applicable to AD and ES.

### 3. RESPONSIBILITY FOR UPDATING



The Commercial Processes Director is responsible for updating this procedure.

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 4 / 23

**4. PROCEDURE CONTENTS**



# ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

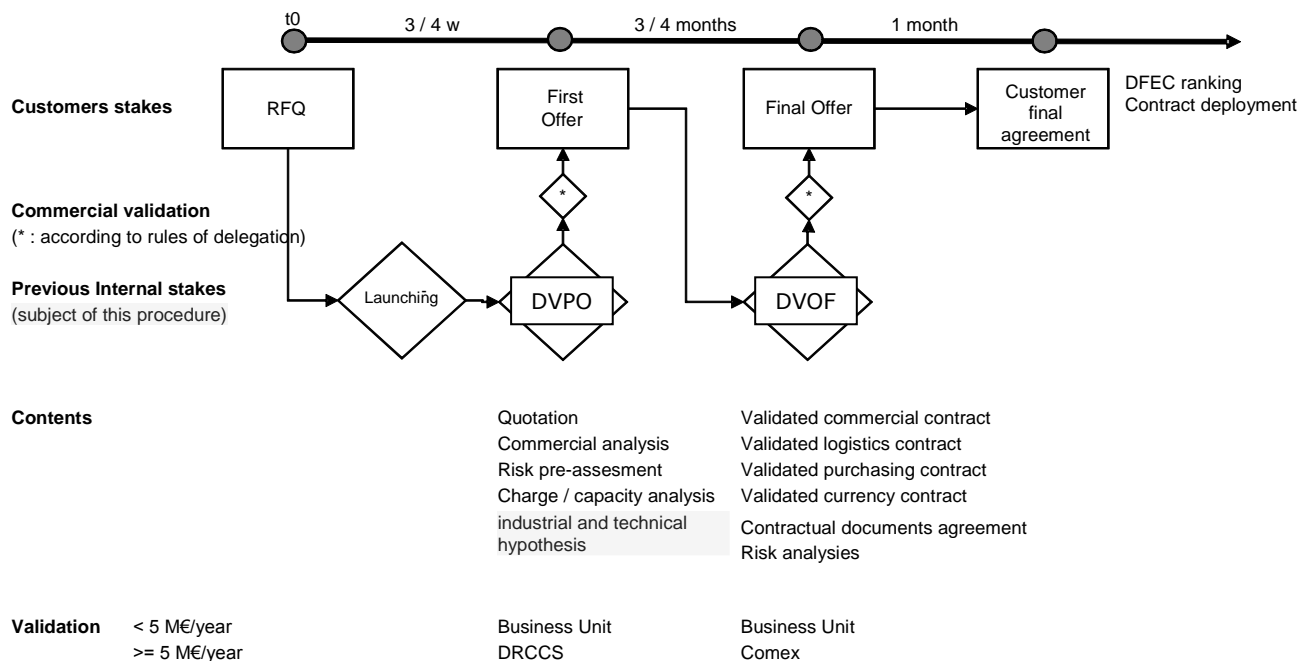
 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO</b> <b>COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX</b> <b>ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 5 / 23

## 5. SIZING

This procedure is applicable for any new RFQ of which the amount is over 2M€, for any multiannual contract over 30 M€, and for any contract with a WCR over 1.7 times the expected contributive margin on direct costs.

## 6. PRINCIPLES OF OPERATION

Kick-off and steering of control of the risks associated with the commercial commitments are under the responsibility of the KAM or the CDV who is helped by the Product Manager for the establishment of the business case.





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

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 6 / 23

### 7. DETAIL OF THE PROCESS

#### 7.1 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. 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 step**) 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 expectations 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.

In the case of an industrial development the end of this step constitutes the J1 stake of the AD Process C2-CI Industrial Design.

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

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 7 / 23

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.

### 7.2 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... highlight on cost levers (customer requirements which are dimensioning in terms of costs), extra-costs 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 stage must be formalized.
- Logistics: Raw material supply lead-time 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

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 8 / 23

- 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 main risks**: list, quotation of criticality and action plan of reduction (paper form AD/DQ-P060-F02 "Analyzes Changes Risks"). These risks analysis 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 2 M€ a year and a WCR/MCO ratio lower than 1.7, the file is validated and signed by the KAM/Sales Manager/Sales Director, the financial controller SBU and the DBU.



For a higher amount than 2 M€ a year or a WCR/MCO ratio higher than 1.7, 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.

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 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
  - The estimated WCR (working capital requirement) generated by the contract
  - New references
  - at minimum the most important articles or references constituting the 20/80 of the turnover.

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 9 / 23

- 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

### 7.3 NEGOTIATE, STUDY THE VARIATIONS, MODIFY AND VALIDATE THE OFFER

The new customer requirements are examined all along the exchanges with him and are integrated in the offer under KAM or CDV steering, helped by the IC. If they are very consequent a new offer will be issued after instruction and the validation by the team defined in the § 6.1. In the case of an industrial development the end of this step constitutes the J2 stage of the AD Process C2-CI Industrial Design

### 7.4 OFFER VALIDATION FINAL FILE

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

The DVOF is validated and signed by the KAM/Sales Manager/Sales Director, SBU financial controller and the DBU. In addition it is also signed by each plant manager for which the global amount exceeds 2 M€. In addition it's also signed by the Supply Chain Director, the DSBU and the financial controller when the amount exceeds 2 M€/year or the WCR/MCO is higher than 1.7.

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 committed with the customer.

### 7.5 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 analysis of the case within the framework of the ritual steering committees of the BU.

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2 Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16 Page : 10 / 23
--	--	--

### 7.6 FINAL FILE OF COMMERCIAL COMMITMENT (DFEC)

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 share-point is available for each BU 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 terms 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.

### 7.7 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.

In the case of an industrial development the end of this step constitutes the J3 stage of the AD Process C2-CI Industrial Design

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<p><b>ALL-P-014</b></p> <p><b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b></p> <p><b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b></p>	<p>Issue / Indice : 2</p> <hr/> <p>Date: feb 29<sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16</p> <hr/> <p>Page : 11 / 23</p>
--	---	---

### 8. SYNTHESIS

Steps	Person In Charge	Validation		
		Annual Amount < 2 M€ and WCR/MCO < 1.7	Annual Amount > 2M€ or WCR/MCO > 1.7	
			Global amount ≤ 30 M€	Global amount 30 M€
Analyze of RFQ and application of the procedure	KAM/Sales Manager/Sales Director with the support of CAFF			
Kick-off meeting				
Constitution of the DVPO		DBU CdG SBU	DSBU	
First offer		According to rules of delegations in force		
Negotiation		According to rules of delegations in force		
Constitution of the DVOF		DBU CdG SBU Works manager (for each Factory concerned with a full amount > 5 M€)	DSCM 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		According to rules of delegations in force		
Constitution of the DFEC	CAFF			
Implementation meeting				

The DFEC, made up by the DVPO and DVOF, includes the whole of the elements making possible to understand the commercial commitment and to make sure that the risks were correctly evaluated.

### 9. RELATED DOCUMENTS

#### 9.1 UPSTREAM DOCUMENTS

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

Identity card of process ES: SP\_ To sell our products

#### 9.2 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"

#### 9.3 REFERENCE DOCUMENTS



AD/DC-P043 "Transfer of defense-related product, export of war products, assimilated products or double use products".

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

	<p><b>ALL-P-014</b></p> <p><b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b></p> <p><b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b></p>	<p>Issue / Indice : 2</p> <hr/> <p>Date: feb 29<sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16</p> <hr/> <p>Page : 12 / 23</p>
---	---	---

### 10. TERMS AND ABBREVIATIONS



Term or abbreviation	Definition
<b>AD</b>	Aubert & Duval
<b>ADEX</b>	Administrator Export AD
<b>CAFF</b>	Product Manager
<b>CdG</b>	Financial controller
<b>CDV</b>	Sales Executive
<b>COMEX</b>	Executive Committee
<b>DAF</b>	Administrative and Financial Director
<b>DBU</b>	Director of Business Unit
<b>DFEC</b>	Final File of contractual commitment
<b>DI</b>	Industrial Director
<b>DQ</b>	Quality Department
<b>DPC</b>	Commercial Processes Department
<b>DSBU</b>	Director of Strategic Business Unit
<b>DSCM</b>	Director Supply Chain
<b>DT</b>	Technical Department
<b>DVOF</b>	Final Offer Validation File
<b>DVPO</b>	First Offer Validation File
<b>ES</b>	ERASTEEL
<b>IC</b>	Sales Engineer
<b>KAM</b>	Key Account Manager
<b>MCO</b>	Marge Contributive
<b>MOU</b>	Memorandum of Understanding (or letter of intent). Memorandum of understanding, precondition to the final signing of a contract
<b>PIC /SOP</b>	Sales & Operations Plan
<b>WCR</b>	Working Capital

 	<p><b>ALL-P-014</b></p> <p><b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b></p> <p><b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b></p>	<p>Issue / Indice : 2</p> <hr/> <p>Date: feb 29<sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16</p> <hr/> <p>Page : 13 / 23</p>
---	---	---

**SOMMAIRE**

<b>1. OBJET.....</b>	<b>14</b>
<b>2. DOMAINE D'APPLICATION .....</b>	<b>14</b>
2.1 PROCESSUS .....	14
2.2 SOCIETES, SITES ET SERVICES .....	14
<b>3. RESPONSABILITE DE MISE A JOUR .....</b>	<b>14</b>
<b>4. CONTENU DE LA PROCEDURE .....</b>	<b>15</b>
<b>5. DIMENSIONNEMENT .....</b>	<b>16</b>
<b>6. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT .....</b>	<b>16</b>
<b>7. DETAIL DU PROCESSUS.....</b>	<b>17</b>
7.1 PREPARER ET REALISER LA REUNION DE LANCEMENT.....	17
7.2 DOSSIER VALIDATION PREMIERE OFFRE (DVPO).....	18
7.3 NEGOCIER, ETUDIER LES ECARTS, MODIFIER ET VALIDER L'OFFRE.....	19
7.4 DOSSIER VALIDATION OFFRE FINALE (DVOF).....	20
7.5 UTILISER LA FICHE DE VISA ALL-F-022.FORMALISER ET VISER LE CONTRAT.....	20
7.6 CONSTITUER ET ENREGISTRER LE DOSSIER FINAL D'ENGAGEMENT COMMERCIAL (DFEC) .....	20
7.7 DEPLOYER LE CONTRAT .....	21
<b>8. SYNTHESE .....</b>	<b>21</b>
<b>9. DOCUMENTS LIES.....</b>	<b>22</b>
9.1 DOCUMENTS AMONT .....	22
9.2 DOCUMENTS AVAL .....	22
9.3 DOCUMENTS DE REFERENCE .....	22
<b>10. TERMES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>22</b>

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 <p>AUBERT &amp; DUVAL</p>  <p>ERASTEEL</p>	<p><b>ALL-P-014</b></p> <p><b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b></p> <p><b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b></p>	<p>Issue / Indice : 2</p> <p>Date: feb 29<sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16</p> <p>Page : 14 / 23</p>
---	---	---

### 1. OBJET

Cette procédure précise 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
- et/ou impliquant des immobilisations importantes de BFR

### 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.

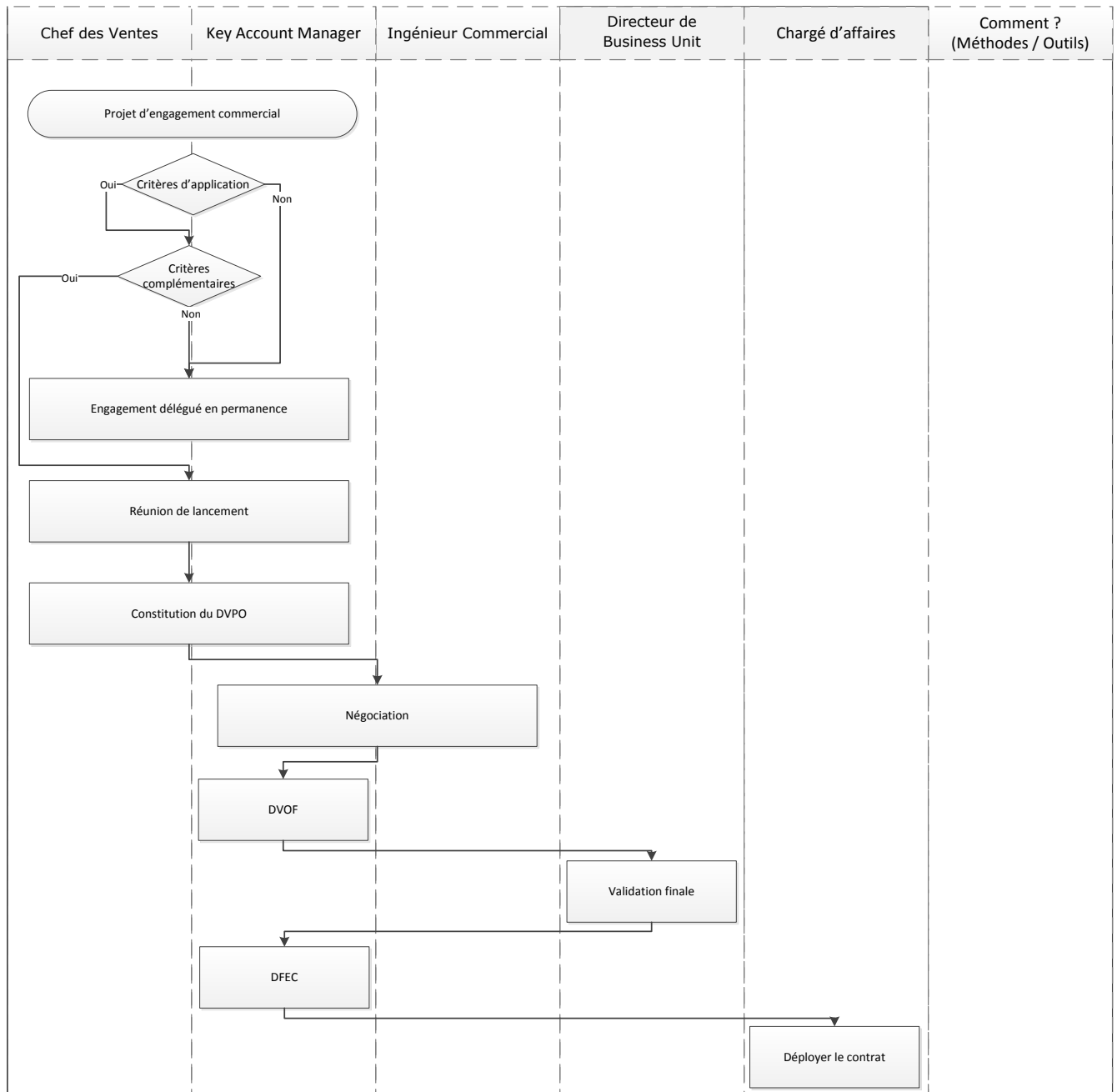
### 3. RESPONSABILITE DE MISE A JOUR


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

# ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO</b> <b>COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX</b> <b>ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 15 / 23

## 4. CONTENU DE LA PROCEDURE



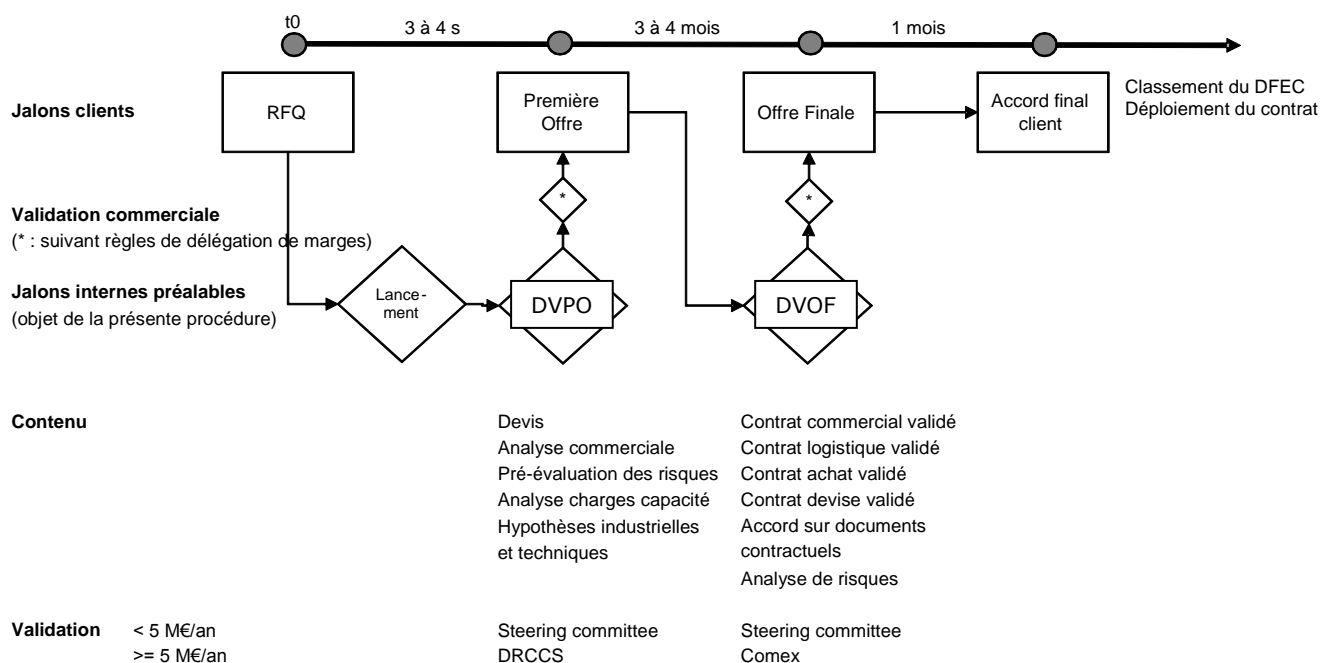
	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 16 / 23

## 5. DIMENSIONNEMENT

Cette procédure s'applique aux nouveaux appels d'offres dont le montant est supérieur à 2M€, à tous les contrats pluriannuels dont la valeur totale est supérieure à 30M€, et pour tout contrat générant un BFR supérieur à 1,7 fois la marge contributive sur coûts directs attendue dans le cadre de ce contrat.

## 6. 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 ou du CDV concerné qui s'appuie sur le Chargé d'Affaires pour l'établissement du dossier.





Entre la première offre et l'offre finale on doit 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.

**NB** : 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 sa réception.

**NB** : Les points d'accord exprimés dans un MOU (ou équivalent) 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.

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2 Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16 Page : 17 / 23
--	--	--

### 7. DETAIL DU PROCESSUS

#### 7.1 PREPARER ET REALISER LA REUNION 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. Si nécessaire 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 objectifs de :

- Lancer la phase d'étude de la consultation en cadrant les principales hypothèses du devis, dont contexte commercial (volumes, devises, date 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 du DVPO et compte-rendu, incluant plan de maitrise des risques.

Dans le cas d'un développement cette réunion constitue le jalon J1 du processus AD C2-CI « Conception Industrielle ».

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

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 18 / 23

Le KAM (ou CDV) peut inviter si nécessaire d'autres fonctions: Achats, Juridique, Supply chain centrale, Informatique, Qualité, Environnement, Sécurité, Sûreté, ...

Cette équipe instruit le dossier jusqu'à sa conclusion et fournit les éléments des DVPO et DVOF ci-après. Elle est coordonnée par le Chargé d'Affaires. Tous les participants sont nommément désignés pour ce dossier par leur direction respective ou ont une délégation générique (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.

### 7.2 DOSSIER VALIDATION PREMIERE OFFRE (DVPO)

Sur la base des exigences formulées par le Client à ce stade ; cette étape regroupe les activités (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, inducteurs de coûts (exigences clients dimensionnantes en termes de coûts), surcoûts par rapport à la cible de devis dans la phase de développement jusqu'à la maturité industrielle. Dans le cas d'un développement les critères de franchissement du jalon J2 du processus AD C2-CI « Conception Industrielle » sont explicités.
- 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 ...
- Financier : Vérification des hypothèses utilisées et du respect des règles en matière de calcul des coûts de revient, taux horaires, inflation, ... ; détermination des couvertures devise et matière, ... Avis sur le résultat prévisionnel et proposition des différentes options de cash

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 19 / 23

- 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 chacune des activités citées produira une **étude de ses risques principaux** : liste, cotation de criticité et plan d'action de réduction (formulaire AD / DQ-P060-F02 « Analyse des Risques Changements »). Ces études seront consolidées dans l'analyse de risques finale et le plan de maîtrise des risques (cf. check-list ALL-F-021).

Pour un montant inférieur à 2 M€ par an et/ou une variation de BFR < 2 M€, le dossier est validé et visé par le KAM, le contrôleur de gestion SBU et le DBU.

Pour un montant supérieur à 2 M€ par an et/ou une variation de BFR > 2 M€, le dossier est visé aussi par le DSBU.

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



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 en vigueur. Celle-ci doit obligatoirement comporter:
  - La marge du portefeuille global et par référence en MRT et MCO (€ et %)
  - Les nouvelles références,
  - A minima les articles traceurs ou les références constituant les 20/80 du C.A.
- Rédiger le projet de 1<sup>ère</sup> 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.

### 7.3 NEGOCIER, ETUDIER LES ECARTS, MODIFIER ET VALIDER L'OFFRE

Les nouvelles exigences du client sont étudiées au fur à mesure des échanges avec lui et intégrées à l'Offre sous le pilotage du KAM, ou le cas échéant du CDV avec le support de l'IC, ou

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2 Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16 Page : 20 / 23
--	--	--

font l'objet d'une nouvelle offre après instruction et validation par l'équipe définie au § 6.1. Dans le cas d'un développement la fin de cette étape correspond au jalon J2 du processus AD C2-CI « Conception Industrielle ».

### 7.4 DOSSIER VALIDATION OFFRE FINALE (DVOF)

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

Le DVOF est visé et validé par le KAM, le contrôleur de gestion SBU et le DBU. De plus pour chaque usine ou le montant global dépasse 2 M€, il est visé également par le directeur d'usine concerné. Il est visé en sus par le Directeur Supply Chain, le DSBU et le responsable du CdG lorsque le montant dépasse 2 M€/an et/ou que la variation de BFR correspondant dépasse 2 M€.

Lorsque le montant global sur la durée de l'engagement dépasse 30 M€, il est obligatoirement soumis à une commission de validation 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.

### 7.5 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.

### 7.6 CONSTITUER ET ENREGISTRER LE DOSSIER FINAL D'ENGAGEMENT COMMERCIAL (DFEC)

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 renseignés.

Un dossier est ouvert dans le share-point de la BU concernée et permet de gérer l'ensemble des documents constituant le dossier. L'original papier signé du dossier est conservé à la Direction des Processus Commerciaux.

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 	<p><b>ALL-P-014</b></p> <p><b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b></p> <p><b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b></p>	<p>Issue / Indice : 2</p> <hr/> <p>Date: feb 29<sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16</p> <hr/> <p>Page : 21 / 23</p>
--	---	---

Le recensement et le suivi (période de validité) de l'ensemble des engagements commerciaux est assuré par la DPC qui a autorité pour s'assurer du respect de cette procédure par des audits.

### 7.7 DEPLOYER LE CONTRAT

Le Chargé d'affaires organise une réunion de présentation du Contrat et de ses spécificités **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.


Dans le cas d'un développement elle constitue le jalon J3 du processus AD C2-CI « Conception Industrielle ».

## 8. SYNTHESE

Etapas	Responsable	Validation		
		Montant annuel < 2 M€ et BFR/MCO < 1,7	Montant annuel > 2 M€ ou BFR/MCO > 1,7	
			Montant global ≤ 30 M€	Montant global > 30 M€
Analyse RFQ et application de la procédure	KAM/Chef des Ventes/Directeur des Ventes avec l'appui du CAFF			
Réunion de lancement				
Constitution du DVPO		DBU CdG SBU	DSBU	
Première offre		Selon règles de délégations en vigueur		
Négociations		Selon règles de délégations en vigueur		
Constitution du DVOF		DBU CdG SBU Directeur d'Usine (pour chaque Usine concernée par un montant total > 5 M€)	DSCM DSBU DAF	DG (commission réunissant DSBU, DI, DT, DAF, DRCCS)
Offre finale		Selon règles de délégations en vigueur		
Signature contrat		Selon règles de délégations en vigueur		
Constitution du DFEC				
Réunion de déploiement		CAFF		

Le DFEC, constitué du DVPO et du DVOF, comprend l'ensemble des éléments permettant de justifier l'engagement commercial pris et de s'assurer que les risques ont été correctement évalués et traités.

## ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES

 <b>ERASTEEL</b>	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 22 / 23

### 9. DOCUMENTS LIES

#### 9.1 DOCUMENTS AMONT

Description de processus AD : C1 « Obtenir une commande »

Carte d'identité de processus ES : SP\_To sell our products

#### 9.2 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 »



#### 9.3 DOCUMENTS DE REFERENCE

AD / DC-P043 « Transfert des produits liés à la défense, exportation de matériels de guerre, de matériels assimilés et de produits à double usage »

### 10. TERMES ET ABREVIATIONS

Terme ou abréviation	Définition
<b>AD</b>	Aubert & Duval
<b>ADEX</b>	Administrateur Export AD
<b>BFR</b>	Besoin en fond de Roulement
<b>CAFF</b>	Chargé d'affaires
<b>CdG</b>	Contrôle de Gestion
<b>CDV</b>	Chef des Ventas
<b>COMEX</b>	Comité Exécutif
<b>DAF</b>	Directeur Administratif et Financier
<b>DBU</b>	Directeur de Business Unit
<b>DFEC</b>	Dossier final d'engagement contractuel
<b>DI</b>	Directeur Industriel
<b>DQ</b>	Direction Qualité
<b>DSBU</b>	Directeur de Stratégic Business Unit
<b>DSCM</b>	Directeur Supply Chain

**ALLOYS DIVISION PROCEDURE / PROCEDURE BRANCHE ALLIAGES**

 	<b>ALL-P-014</b> <b>CONTROL OF RISKS LINKED TO COMMERCIAL COMMITMENTS</b> <b>MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX ENGAGEMENTS COMMERCIAUX</b>	Issue / Indice : 2
		Date: feb 29 <sup>th</sup> 2016 Date : 29/02/16
		Page : 23 / 23

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