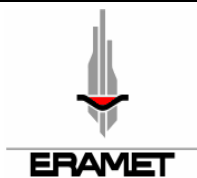


Procédure de validation des investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : février 2007
Révision 4 : mai 2007
Révision 5 : juin 2007
Révision 6 : mars 2008

PROCEDURE DE VALIDATION DES INVESTISSEMENTS

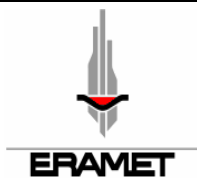


Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

SOMMAIRE

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Synthèse | 3 |
| 1. Le champ d'application | 5 |
| 2. Les différents types d'investissements | 5 |
| 3. La validation des demandes d'autorisation d'engagement (DAE) | 6 |
| 3.1. Les grandes lignes de la démarche | 6 |
| 3.2. Le plan pluriannuel des investissements | 6 |
| 3.3. Le budget d'investissements | 7 |
| 3.4. La validation des DAE | 7 |
| 4. Les règles de gouvernance des projets d'investissements | 9 |
| 5. Le suivi des investissements | 12 |
| 5.1. Le suivi des réalisations et des performances | 12 |
| 5.2. La clôture de la DAE | 12 |
| 5.3. L'audit | 12 |
| 6. La constitution des demandes d'autorisation d'engagement (DAE) | 13 |
| 6.1. La réunion préalable | 13 |
| 6.2. La composition de la DAE | 13 |
| 6.3. La présentation des DAE | 18 |
| ANNEXE 1 : FORMULAIRE DE SYNTHÈSE DE DEMANDE INDIVIDUALISÉE | 19 |
| ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE DEMANDE D'AUTORISATION D'ENGAGEMENT (DAE) | 21 |
| ANNEXE 3 : ANALYSE DE RENTABILITÉ DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS | 33 |
| ANNEXE 4 : TEST D'IMPAIRMENT DE L'UGT | 41 |
| ANNEXE 5 : DEMARCHE PROJET SYSTEMES D'INFORMATION : PHASE AMONT | 48 |



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

SYNTHESE

Cette procédure fixe un cadre pour la validation et le suivi des investissements physiques et assimilés.
Le développement des projets, du plan industriel à la réalisation, peut se synthétiser comme suit :

| Montant de l'investissement | | I < 4 M€ | 4 M€ ≤ I < 10 M€ | I ≥ 10 M€ |
|---------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plan industriel à 5 ans | | Intégration du projet dans une enveloppe. | Présentation sous forme individualisée ⁽¹⁾ . | Présentation sous forme individualisée ⁽¹⁾ . |
| Budget | | Intégration du projet dans une enveloppe. | Présentation sous forme individualisée ⁽¹⁾ . | Présentation sous forme individualisée ⁽¹⁾ . |
| D A E | Constitution du dossier | A la discrétion du Directeur de Branche. | Instruit par la Branche selon un cadre défini avec les Directions fonctionnelles ² du Groupe. | Instruit par la Branche selon un cadre défini avec les Directions fonctionnelles ⁽²⁾ du Groupe. Les dépenses d'équipements et de fournitures sont décrites par une étude APS jointe au dossier ³ . |
| | Validation | A la discrétion du Directeur de Branche dans le cadre du montant global du budget investissements. | Le dossier est présenté et validé au cours d'une réunion mensuelle Branche. | <ul style="list-style-type: none"> Le dossier est présenté lors d'une réunion mensuelle Branche et décision est prise de poursuivre ou non l'examen du projet. Suite à une décision positive, les études complémentaires dont une étude APD⁴ sont menées. Le dossier complété par ces études est présenté lors d'une seconde réunion mensuelle Branche pour validation définitive. |
| | | Test d'impairment de l'UGT, à la discrétion de la DAF Branche ⁵ . | Test d'impairment de l'UGT, à la discrétion de la DAF Groupe ⁽⁵⁾ . | |
| Suivi de la réalisation et des performances | | A la discrétion du Directeur de Branche. | Le suivi de la phase de réalisation et de la première année d'exploitation est défini dans la DAE. A l'issue de cette période, un bilan complet de l'investissement est établi. Un an au plus tard après la mise en service, la DAE est clôturée. | |
| Audit | | A la discrétion du Directeur de Branche ou du Comex. | A la discrétion du Directeur de Branche ou du Comex. | <ul style="list-style-type: none"> A la discrétion du Directeur de Branche ou du Comex si I < 20 M€. Systématique si I > 20 M€. |

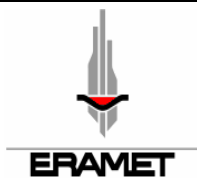
¹ Descriptif établi selon le modèle figurant en annexe 1 indiquant la nature du projet, les objectifs, le montant estimé des dépenses, les enjeux et les principales échéances

² Direction Administrative et Financière, Direction du Contrôle de Gestion, Direction des Affaires Industrielles et Direction des Systèmes d'Information Groupe.

³ L'étude APS contient les schémas procédés et leurs variantes, les schémas d'implantation, la liste des équipements avec leurs caractéristiques principales, les croquis et descriptions simplifiés pour les différents corps de métier, un planning simplifié, une estimation des coûts des équipements et fournitures à ± 25 %.

⁴ L'étude APD contient la définition du procédé retenu, la liste complète des équipements avec leur description détaillée, les données de base du site, les plans d'implantation avec la définition détaillée des ouvrages, bâtiments, électricité, contrôle process, tuyauterie, ..., le planning détaillé, une estimation des coûts des équipements et fournitures à ± 10 %.

⁵ Cf. Annexe 4 : UGT= Unité Génératrice de Trésorerie

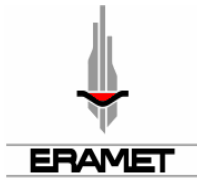


Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
 Révision 1 : Juillet 2004
 Révision 2 : Décembre 2005
 Révision 3 : Février 2007
 Révision 4 : Mai 2007
 Révision 5 : Juin 2007
 Révision 6 : Avril 2008

Investissements Systèmes d'Information :
 Les règles ci-après s'appliquent aux projets SI

| | | |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projets soumis à la procédure | <p>Les projets soumis à la procédure sont identifiés lors de la revue annuelle des investissements SI de la branche organisée par la DSIG.</p> <p>Les projets éligibles sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ projet portant sur l'adoption d'un logiciel de type ERP ou d'un progiciel métier important, ➤ projet de développement ou de refonte globale d'un Système d'Information de site ou d'entité, ➤ projet d'intégration ou de sortie d'un site de l'infrastructure Eramet, ➤ projet impactant un contrat d'achat groupe de type informatique. | |
| Plan Systèmes d'Information | Le projet est listé dans les actions du plan. Il est positionné sur un planning grande maille et un budget estimatif est fourni. | |
| Revue annuelle Budget Investissement | Le projet apparait dans le budget d'investissement SI de la branche et est identifié par la DSIG comme devant être soumis à la procédure. | |
| D A E | Constitution du dossier | Instruit par la Branche selon un cadre défini lors de la réunion préalable, organisée par la Direction des Systèmes d'Information Groupe. |
| | Validation | Le dossier est présenté et validé au cours d'une réunion mensuelle Branche. La DSIG participe à cette réunion de branche. |
| | | Test d'impairment de l'UGT, à la discrétion de la DAF Groupe ⁽⁵⁾ . |
| Suivi de la réalisation et des performances | Le suivi de la phase de réalisation et de la première année d'exploitation est défini dans la DAE. A l'issue de cette période, un bilan complet de l'investissement est établi. Un an au plus tard après la mise en service, la DAE est clôturée. | |
| Audit | A la discrétion du Directeur de Branche ou du Comex. | |



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

1. Le champ d'application

La procédure s'applique dans toutes les Branches du Groupe ERAMET et concerne les investissements physiques et les dépenses assimilées :

- investissements corporels industriels :
 - terrains,
 - constructions,
 - installations techniques, matériels industriels et outillage, première dotation en pièces de rechange,
 - systèmes d'Information,
 - autres immobilisations corporelles (matériel de bureau, ...),
- investissements incorporels (brevets, licences, ...),
- les biens ou droits acquis en crédit-bail et en leasing,
- les locations de longue durée d'équipements industriels.

Sont exclus les investissements financiers (titres de participation, parts de sociétés, acquisitions ...) qui font l'objet de démarches particulières.

2. Les différents types d'investissements

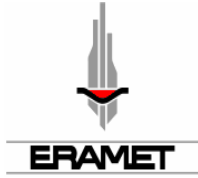
Les investissements sont classés selon leur nature et selon leur montant.

Par nature, les investissements physiques sont classés en trois catégories :

- les investissements de croissance :
 - augmentation de la capacité de production,
 - création de nouveaux produits,
 - création de nouvelles activités ;
- les investissements de productivité ou de rationalisation, par exemple :
 - renouvellement d'équipement,
 - rénovation d'équipement,
 - amélioration de la productivité,
 - réduction des cycles de fabrication,
 - acquisition d'outillage de fabrication ;
- les investissements HSE :
 - amélioration de l'hygiène, la sécurité, des conditions de travail du personnel,
 - amélioration de l'environnement.

Par montant, les investissements physiques sont classés en trois niveaux :

- supérieur à 10 M€,
- compris entre 4 M€ et 10 M€,
- inférieur à 4 M€.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

Remarques :

- les investissements compris entre 2 M€ et 4 M€ présentant un caractère stratégique (eu égard au site demandeur ou à leur nature) sont, sur proposition du Directeur de Branche, validés par le Groupe selon la présente procédure.
- Tous les investissements interdépendants faisant partie d'un même programme (par exemple, augmentation de la capacité d'une ligne de produits) sont regroupés dans une DAE cadre, même si leur réalisation est étalée dans le temps. Le montant global de cette DAE définit les règles de validation à appliquer.

3. La validation des demandes d'autorisation d'engagement (DAE)

3.1. Les grandes lignes de la démarche

- Le processus de validation des investissements comporte les phases suivantes:
 - présentation par la Branche du plan pluriannuel des investissements (cf. § 3.2),
 - présentation par la Branche du budget d'investissements (cf. § 3.3),
 - validation de la DAE selon son montant par le Directeur de Branche ou la Direction Générale d'ERAMET (cf. § 3.4),
 - s'il y a lieu, présentation et acceptation définitive de la DAE par le Conseil d'Administration de la Société concernée,
 - suivi des réalisations et contrôle du respect des engagements.
- Lorsque l'investissement est structurant pour l'UGT auquel il est affecté (par exemple, il représente plus de 30% de l'actif brut de l'UGT avant investissement) ou lorsqu'il existe des doutes sur la rentabilité de l'UGT, un test d'impairment de l'UGT, avant investissement, pourra être demandé par la Direction Administrative et Financière du Groupe selon la forme définie à l'annexe 4. Ce test permettra de vérifier si la valeur créée par l'UGT justifie un nouvel investissement.
- Les trois critères utilisés dans le Groupe ERAMET pour mesurer la rentabilité d'un investissement sont la création de valeur, le taux de rentabilité interne (TRI) et le temps de retour actualisé.
- Sauf situation exceptionnelle liée à la stratégie du Groupe ou à une configuration particulièrement favorable du couple risque-opportunité, la création de valeur devrait apparaître à partir de la 6ème année et le TRI devrait se situer au minimum à 17 %.

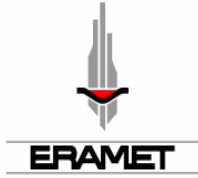
3.2. Le plan pluriannuel des investissements

Le plan pluriannuel des investissements couvre une période de 5 ans.

Il précise l'évolution de l'outil industriel de la Branche en cohérence avec sa stratégie, ses moyens économiques, techniques, humains et son environnement.

Il définit les enveloppes des engagements de dépenses annuelles pour chaque catégorie (selon le découpage du § 2).

Il comporte pour chaque projet supérieur à 4 M€ une description (établie selon le modèle figurant à l'annexe 1) indiquant la nature de l'investissement, les objectifs, les montants estimés des dépenses, les enjeux ainsi que les principales échéances.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

Les finalités du plan sont de :

- donner une vision globale des investissements souhaités,
- permettre l'étude en grande masse de différents scénarii avec évaluation des risques et des opportunités,
- assurer la cohérence inter ou intra Branche des différents projets,
- permettre la mise en place des synergies Groupe,
- préparer et réserver les ressources financières, matérielles, humaines et les moyens d'études.

Pour les projets Systèmes d'Information, le plan pluriannuel est constitué par le Plan Systèmes d'Information de l'entité concernée montrant l'évolution du SI prévue en parallèle de l'évolution de l'activité de l'entité et intégrant les orientations fonctionnelles et techniques Systèmes d'Information du Groupe Eramet.

Le plan pluriannuel SI pour une branche est présenté lors de la réunion annuelle plan branche. Lors de cette réunion sont identifiés les projets faisant l'objet de l'application de cette procédure d'investissement. Les projets susceptibles d'être soumis à cette procédure ont les caractéristiques suivantes :

- adoption d'un logiciel de type ERP ou d'un progiciel métier important,
- développement ou de refonte globale d'un Système d'Information de site ou d'entité,
- intégration ou de sortie d'un site de l'infrastructure Eramet,
- intégration d'un achat informatique globalisé.

3.3. Le budget d'investissements

Le budget d'investissements contient l'ensemble des investissements envisagés par la Branche. Son montant et les grandes lignes de son contenu sont explicités dans la liasse de documents remis lors des réunions budgétaires de la Branche.

Une présentation plus détaillée du budget d'investissements a lieu au cours de la réunion mensuelle Branche de janvier. Notamment, toutes les demandes d'investissements supérieurs à 4 M€ sont accompagnées d'un descriptif (établi selon le modèle figurant à l'annexe 1) précisant la nature du projet, le montant estimé des dépenses, les enjeux (chiffrage des avantages attendus) et le calendrier indicatif.

Lors de cette réunion, le Directeur de Branche définit les investissements compris entre 2 et 4 M€ pour lesquels, eu égard à leur caractère stratégique, il souhaite une validation Groupe.

Par ailleurs, en cours d'année, la Branche précise en réunion mensuelle les modifications importantes susceptibles d'intervenir dans le contenu ou la réalisation de son budget d'investissements.

Les budgets d'investissements SI font l'objet d'une revue annuelle organisée par la DSIG. Lors de cette revue la liste des projets de la branche soumis à cette procédure d'investissement est établie.

3.4. La validation des DAE

- Les DAE d'un montant inférieur à 4 M€ faisant partie du budget annuel des investissements sont validées par le Directeur de Branche. Il a la faculté d'en déléguer l'approbation selon des règles qu'il précisera et dans la limite de son pouvoir de subdélégation.



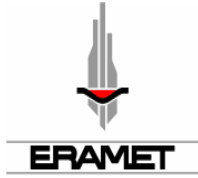
Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

- Toute DAE d'un montant inférieur à 4 M€ ne faisant pas partie du budget annuel des investissements fait l'objet d'un arbitrage du Directeur de Branche afin que le montant global du budget investissements de la Branche soit respecté.

Remarques (rappel § 2):

- Les investissements compris entre 2 M€ et 4 M€ présentant un caractère stratégique (eu égard au site demandeur ou eu égard à leur nature) sont, sur proposition du Directeur de Branche, validés par le Groupe selon la présente procédure.
- Tous les investissements interdépendants faisant partie d'un même programme (par exemple augmentation de la capacité d'une ligne de produits) sont regroupés dans une DAE cadre, même si leur réalisation est étalée dans le temps. Le montant global de cette DAE définit les règles de validation à appliquer.
- Les DAE d'un montant compris entre 4 M€ et 10 M€ sont validées selon le schéma suivant :
 - la DAE est instruite par la Branche selon des principes et un contenu validés avec les Directions fonctionnelles lors de la réunion préalable (cf. § 6.1.),
 - la DAE est transmise au Président Directeur Général d'ERAMET et aux Directions fonctionnelles, une semaine avant sa présentation en réunion mensuelle Branche,
 - au cours de cette réunion, l'autorisation de lancement de l'investissement est donnée, le cas échéant.
- Les DAE d'un montant supérieur à 10 M€ sont validées selon le schéma suivant :
 - la DAE est instruite par la Branche selon des principes et un contenu validés avec les Directions fonctionnelles lors de la réunion préalable (cf. § 6.1),
 - la DAE est transmise au Président Directeur Général d'ERAMET et aux Directions fonctionnelles, une semaine avant sa première présentation en réunion mensuelle Branche,
 - au cours de cette réunion, la décision est prise de poursuivre ou non l'examen de l'investissement. En cas de réponse positive, une liste d'études complémentaires à mener est établie (notamment l'étude APD),
 - lorsque les études complémentaires sont achevées et après que leur contenu ait été validé avec les Directions fonctionnelles, l'autorisation de lancement de l'investissement est donnée, le cas échéant, lors d'une seconde réunion mensuelle Branche.
- Les DAE portant sur un projet Système d'Information sont validées selon le schéma suivant :
 - la DAE est instruite par la Branche selon des principes et un contenu validés avec la DSIG et les Directions fonctionnelles lors de la réunion préalable (cf. § 6.1),
 - la DAE est transmise au Président Directeur Général d'ERAMET et aux Directions fonctionnelles, une semaine avant sa première présentation en réunion mensuelle Branche,
 - au cours de cette réunion, la décision est prise de poursuivre ou non l'examen de l'investissement. En cas de réponse positive, une liste d'études complémentaires à mener est établie (étude de cadrage),
 - lorsque les études complémentaires sont achevées et après que leurs contenus aient été validés avec les Directions fonctionnelles, l'autorisation de lancement de l'investissement est donnée, le cas échéant, lors d'une seconde réunion mensuelle Branche.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

4. Les règles de gouvernance des projets d'investissements

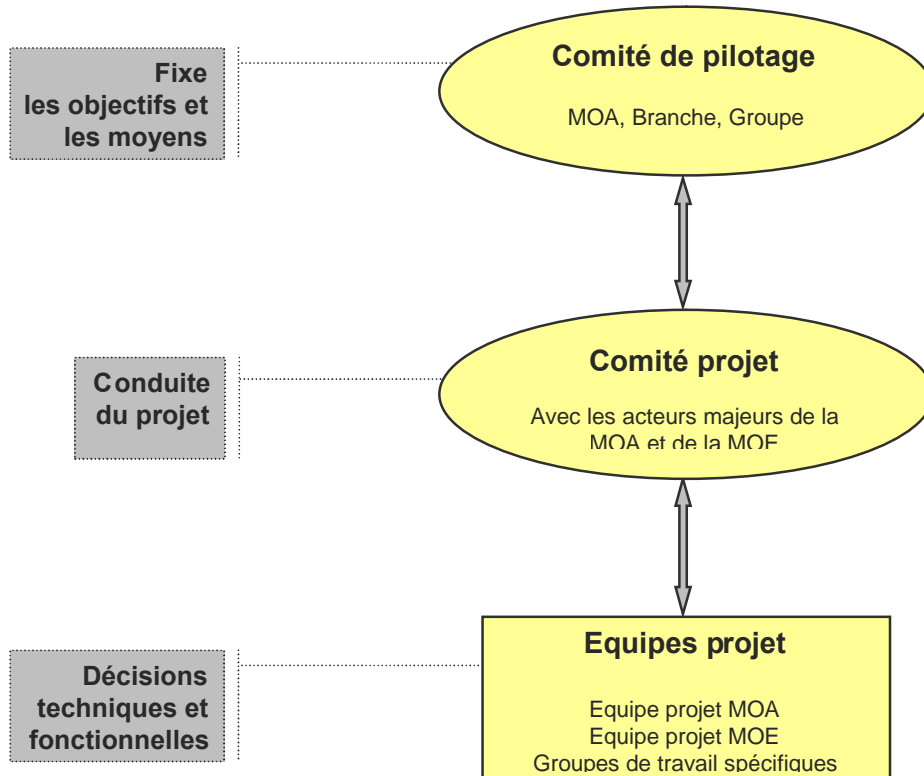
- Tout investissement est piloté par un Chef de projet maîtrise d'ouvrage (MOA) qui s'assure que toutes les étapes, de l'élaboration du dossier à la mise en route des équipements, sont menées sur le fond et sur la forme conformément aux règles explicitées dans cette procédure.

Le Chef de projet MOA est le responsable du projet. Il prend en charge :

- la définition du besoin et du cahier des charges,
- la maîtrise du budget et du planning,
- le fonctionnement de l'équipe projet MOA dans le respect des procédures établies par le Directeur de Branche,
- la gestion des dossiers d'autorisations administratives,
- la validation des choix fonctionnels et techniques,
- la sécurité et la maîtrise des impacts sur l'environnement pendant la phase études et réalisation du projet,
- la coordination globale du projet et notamment les relations avec les services fonctionnels du Groupe (notamment juridique, financier, environnement), la maîtrise d'œuvre (MOE), les fournisseurs, les prestataires, les autorités et les différents organismes concernés par le projet,
- la conduite des actions correctives s'il y a lieu,
- la présentation des demandes de changement,
- l'organisation de la formation et, le cas échéant, du recrutement en collaboration avec les responsables concernés de la Branche,
- le reporting de l'avancement du projet et, s'il y a lieu, la préparation des Comités projet et Comités de pilotage (voir ci-dessous).

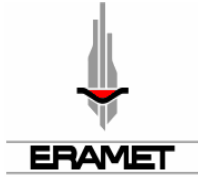
Cette mission ne peut pas être sous-traitée.

- Pour tous les investissements d'un montant supérieur à 20 M€, la structure de gouvernance mise en place est la suivante (nota : cette structure est également recommandée pour les investissements compris entre 10 et 20 M€) :



- La maîtrise d'ouvrage :
On appelle maîtrise d'ouvrage, MOA, l'entité porteuse du besoin d'investissement, définissant l'objectif du projet (l'ouvrage), son cahier des charges, son calendrier et son budget. Le Directeur de Branche désigne les membres de l'équipe MOA. Elle est composée du Chef de projet MOA, des spécialistes process concernés, de responsables des achats, du planning et du contrôle de gestion, d'un responsable chargé du suivi de la MOE (des études au démarrage des équipements), d'un correspondant juridique, d'un responsable HSE et d'un responsable recrutement/formation (le cas échéant). Cette équipe prend en charge la réalisation du projet (études, achats, montage, formation des exploitants, démarrage des équipements et atteinte des performances) selon les conditions explicitées dans la DAE.
Le pilotage de la maîtrise d'ouvrage est assuré par le Chef de projet MOA.

- La maîtrise d'œuvre :
La maîtrise d'œuvre, MOE, est l'entité qui étudie et réalise l'ouvrage, selon le cahier des charges de la MOA, dans les conditions de sécurité, de délais, de qualité et de coût fixées par la MOA. Le choix de la MOE est défini par la MOA en collaboration avec le Directeur des Affaires Industrielles et le Directeur de l'Ingénierie Groupe. Pour les projets structurants de plus de 100 M€, le choix de la MOE est décidé en COMEX.
La MOE est pilotée par la MOA.
Le pilotage de la maîtrise d'œuvre est assuré par un Chef de projet MOE.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

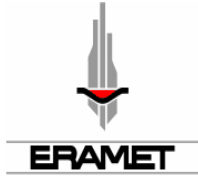
- Le Comité projet :
La composition du comité projet est définie par le Chef de projet MOA. Il est composé du Chef de projet MOA, du Chef de projet MOE ainsi que des acteurs majeurs des équipes MOA et MOE (prestataires, experts, acheteurs, ...). Il se réunit à périodicité bimensuelle ou mensuelle.
Le Comité projet est chargé de :
 - o gérer le déroulement opérationnel du projet,
 - o résoudre les aléas,
 - o gérer les risques courants et remonter auprès du Comité de pilotage les risques importants, les demandes d'arbitrage ou de réorientation.

- Le Comité de pilotage :
La composition du Comité de pilotage est définie par le Directeur de Branche. Le Directeur des Affaires Industrielles du Groupe, le Directeur de l'Ingénierie Groupe ainsi que le Contrôleur de Gestion du Groupe en font partie. Ce Comité se réunit régulièrement (trimestriellement par exemple) et de façon exceptionnelle à la demande du Comité projet. Le chef de projet MOA rend compte au Comité de pilotage.
Le Comité de pilotage est chargé de:
 - o vérifier que le projet progresse conformément aux choix techniques, au budget et au planning établis,
 - o approuver les engagements de dépenses selon la procédure spécifique établie pour le projet,
 - o comprendre et gérer les risques du projet,
 - o discuter et approuver les demandes de changement important.

- Pour les investissements structurants, d'un montant supérieur à 100 M€, un Comité de direction est mis en place. La décision afférente est prise par le COMEX lors de la présentation du plan industriel pluriannuel.

Ce Comité est composé au niveau du Groupe, du Président Directeur Général, du Directeur Administratif et Financier, du Directeur DC2D, du Directeur de la Stratégie, du Directeur du Développement et du Directeur des Affaires Industrielles ; au niveau de la Branche concernée, du Directeur de Branche, du Directeur Industriel et du Directeur Financier et du Chef de projet MOA.

Ce Comité suit en synthèse l'avancement des dossiers, discute et décide des grandes options techniques, financières et politiques préparées par le Comité de pilotage. Il se réunit selon un calendrier spécifique défini par le Directeur de la Branche.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

5. Le suivi des investissements

5.1. Le suivi des réalisations et des performances

Les investissements d'un montant supérieur à 4 M€ font l'objet, en phase de réalisation et d'exploitation, d'un suivi et d'une information en réunion mensuelle Branche dont le contenu et la périodicité sont définis dans la DAE.

Ce suivi pourra s'inspirer de la trame suivante :

- un rapport trimestriel pendant la phase de réalisation et pendant un an après la mise en service. Il rend compte, en phase de réalisation, de l'avancement des études, travaux, dépenses, achats de matériels en phase d'exploitation, des performances atteintes, modifications apportées, ...
- un bilan complet de l'investissement, validé par le Contrôle de gestion de l'unité ou de la Branche un an après la mise en service ou à la clôture de la DAE.

5.2. La clôture de la DAE

Les dossiers de DAE sont clôturés dès que l'ensemble des dépenses liées à la réalisation de l'investissement prévu et nécessaires à l'obtention des performances envisagées ont été intégralement constatées en comptabilité.

Cette clôture intervient au plus tard un an après la mise en service de l'investissement.

Après la clôture de la DAE, si des modifications ou améliorations d'un montant supérieur à 400 k€ sont encore nécessaires, un nouveau dossier est constitué. Ce dernier est instruit et validé selon les mêmes règles que la DAE initiale.

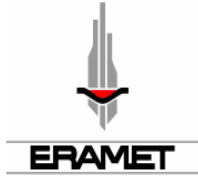
5.3. L'audit

L'audit post investissement est conduit par la Direction de l'Audit Interne et la Direction des Affaires Industrielles, ou la DSIG dans le cas d'un projet SI. Sauf exception, il est conduit un an après la mise en service de l'investissement. Il comporte 2 parties :

- l'analyse de l'instruction et de la conduite du projet. Elle traitera en particulier les points suivants :
 - conditions de constitution du dossier de DAE notamment l'implication des différents services concernés,
 - conditions de réalisation de l'investissement notamment l'achat des prestations, des équipements et fournitures.
- L'analyse de la rentabilité de l'investissement. Elle portera sur la comparaison entre les performances économiques et techniques visées et celles atteintes, l'analyse des écarts et le cas échéant les perspectives d'amélioration.

Cet audit est réalisé :

- à la demande du Directeur de Branche ou du Comex pour les investissements inférieurs à 20 M€,
- pour tout investissement supérieur à 20 M€.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

6. La constitution des demandes d'autorisation d'engagement (DAE)

6.1. La réunion préalable

Avant la constitution de la DAE, le Directeur des Affaires Industrielles organise une réunion regroupant la Direction Industrielle et le Contrôle de Gestion de la Branche concernée, le Chef de projet MOA ainsi que le Contrôle de Gestion du Groupe.

Cette réunion a pour objectifs de déterminer :

- a) le contenu de la DAE (nature du dossier à constituer, scénarii à étudier, risques et opportunités à valoriser, hypothèses de calcul de la valeur, suivi ...),
- b) les modalités des échanges entre la Branche et le Groupe pendant l'élaboration du dossier.

Pour les projets Systèmes d'Information soumis à la procédure, le Directeur des Systèmes d'Information Groupe organise la réunion préalable regroupant le Directeur des Systèmes d'Information de la Branche, le Contrôleur de Gestion de la Branche, le Chef de projet MOA et le Contrôle de Gestion du Groupe.

6.2. La composition de la DAE

Une DAE comprend les rubriques suivantes :

6.2.1. La synthèse de l'investissement

Cette synthèse présente en quelques lignes en quoi consiste le projet et quel est son intérêt.

6.2.2. L'analyse commerciale

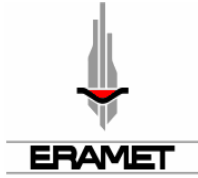
Cette analyse est conduite par le Responsable commercial désigné par le Directeur de Branche dès lors que l'investissement impacte les ventes. Pour les investissements d'un montant supérieur à 20 M€, le Directeur de la Stratégie du Groupe participe à l'étude du positionnement commercial par rapport à la concurrence (voir ci-bas).

Cette analyse explicite :

- les marchés concernés par l'investissement (spécificités, taille ...),
- le positionnement actuel et futur de l'entreprise sur ces marchés (caractéristiques des produits fabriqués - scénario d'évolution des quantités et des parts de marché - estimation des évolutions de prix, ...),
- le positionnement actuel et futur de l'entreprise par rapport à la concurrence présente sur ces marchés (points forts - points faibles ...),
- l'analyse des opportunités et des risques,
- les actions commerciales à entreprendre pour atteindre les objectifs souhaités.

6.2.3. Les produits concernés

Dès lors que l'investissement impacte le niveau de production, le Chef de projet MOA explicite, avec le concours des services commerciaux, les fabrications concernées, les quantités produites de l'année N-1 jusqu'à l'année N+x (x étant égal à la durée de vie d'investissement).



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

6.2.4. La situation actuelle

Le Chef de projet MOA décrit le matériel et le process existants en fournissant toutes les données économiques et techniques pertinentes (taux d'utilisation, productivité, décomposition des coûts de fonctionnement ...). Il explicite et quantifie les problèmes posés par la configuration actuelle.

6.2.5. La situation future

Dans ce paragraphe sont décrits le matériel et le process préconisés ainsi que les nouvelles données économiques et techniques afférentes.

Les éléments suivants sont joints :

- analyse fonctionnelle succincte,
- analyse de la valeur,
- avantages/inconvénients de la solution retenue,
- analyse des risques industriels (par rapport aux outils, au process, aux produits).

Par ailleurs, le Chef de projet MOA s'assure que les conditions suivantes sont satisfaites :

- les personnels de fabrication et de maintenance concernés par l'investissement sont impliqués dans l'étude de celui-ci. Leurs avis et suggestions sont pris en compte,
- le Responsable sécurité (personnes et biens) et le Responsable environnement du site sont consultés pour s'assurer que les contraintes légales ou réglementaires en matière d'hygiène, sécurité, conditions de travail et environnement sont respectées,
- le Responsable qualité du site est consulté pour s'assurer que les exigences liées à l'assurance qualité, aux certifications et homologations sont satisfaites,
- les impacts sur le système d'information ou sur les outils informatiques sont étudiés avec la DSI de la Branche et la DSIG.

6.2.6. Les alternatives techniques

Le Chef de projet MOA décrit succinctement les alternatives techniques (matériel et process) et indique les raisons de leur rejet.

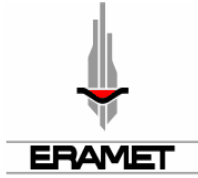
6.2.7. Solution alternative d'externalisation

Lorsque c'est stratégiquement possible et techniquement faisable, l'investissement doit systématiquement être comparé à une solution d'externalisation. Cette comparaison est effectuée en mesurant la valeur créée par l'une et l'autre solution

6.2.8. Le bilan économique

6.2.8.1. Remarques préliminaires

Le bilan économique est établi par le Chef de projet MOA et le Contrôle de gestion de manière conjointe, réaliste et précise, selon les principes et le cadre définis lors de la réunion préalable (cf. § 6.1).



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

Le scénario de base reflète la situation actuelle et son évolution probable pour les années à venir sur les plans commercial et industriel (chiffre d'affaires, maintenance,...). Il ne comporte pas d'autres projets que ceux en cours ou induits par le maintien de l'activité en l'état.

Le scénario projeté reflète la nouvelle configuration générée par l'investissement et son évolution probable sur les plans commercial et industriel. L'intérêt de ce scénario est d'apporter une augmentation de valeur par rapport au scénario de base.

Deux types de bilan peuvent être considérés :

- a) l'un basé sur la valorisation complète du scénario de base et du scénario projeté,
- b) l'autre basé sur la valorisation de l'écart entre ces deux scénarii.

Dans l'un ou l'autre cas, les rubriques à analyser sont explicitées dans les paragraphes 6.3.8.2 et 6.3.8.3 ci après.

6.2.8.2. *Le montant des dépenses d'investissement*

Toutes les dépenses générées par l'investissement, quelle qu'en soit la nature physique ou comptable, figurent dans la DAE.

a) Le coût des équipements

En liaison avec le service achats, le Chef de projet MOA fournit une description chiffrée des équipements proposés. Il indique les raisons des choix effectués.

Il s'assure que les conditions suivantes sont satisfaites :

- la consultation des fournisseurs est conduite sur le plan commercial par le Service achat du site ou de la Branche, ou avec l'aide de la Direction des Achats Groupe dans le cas de gros équipements,
- le montant de la première dotation en pièces de rechange est indiqué et fait partie de l'investissement.

b) Les frais de formation du personnel

En liaison avec le Service formation du site, le Chef de projet MOA fournit un descriptif chiffré de la formation à réaliser.

c) Les frais d'études

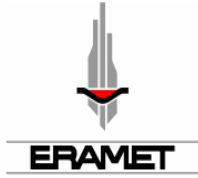
En liaison avec le Bureau d'études, le Chef de projet MOA explicite et chiffre les frais des études nécessaires à la construction de l'installation.

d) Les frais de démarrage

En liaison avec les Services de fabrication, de maintenance et de qualité, le Chef de projet MOA explicite et chiffre tous les travaux préliminaires nécessaires à la mise en production des nouvelles installations (essais de mise au point, homologations, surcoûts de production ...).

e) Les frais d'assurances

Le Chef de projet MOA explicite et chiffre les frais d'assurances couvrant le montage et le démarrage de l'installation.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

- f) La variation du besoin en fonds de roulement
Le cas échéant, ces analyses sont conduites par le Contrôle de gestion du site ou de la Branche.
- g) Les frais de restructuration
Le cas échéant, ces analyses sont conduites par Contrôle de gestion et les Ressources humaines du site ou de la Branche.
- h) Pour les projets SI, la découpe budgétaire type projet système d'information figurant en annexe 5 est à utiliser.

6.2.8.3. *Le montant des recettes d'exploitation*

Selon le type de bilan à effectuer, l'analyse porte :

- soit sur l'ensemble des postes de dépenses et de recettes (valorisation séparée du scénario de base et du scénario projeté),
- soit uniquement sur les postes où il existe une différence entre le scénario de base et le scénario projeté (valorisation de l'écart).

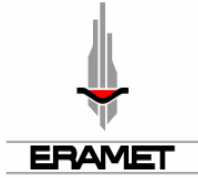
- a) Le chiffre d'affaires
En liaison avec le Responsable commercial, le Chef de projet MOA explicite et quantifie le chiffre d'affaires.
- b) Les coûts de fabrication
Le Chef de projet MOA explicite et chiffre les coûts de fabrication décomposés par nature :
- matières premières,
 - énergie,
 - consommables,
 - frais de personnel,
 - maintenance.
- c) Les autres coûts d'exploitation
Le cas échéant, le Chef de projet MOA explicite et chiffre les autres sources de dépenses (frais commerciaux, taxes, traitement des déchets, ...).

6.2.8.4. *L'analyse de rentabilité*

Hormis les investissements HSE où, par hypothèse, une telle analyse n'est pas utile, la DAE contient une analyse de rentabilité conduite par le Contrôle de gestion du site conformément aux principes et cadre définis lors de la réunion préalable (cf § 6.1) et à la procédure jointe en annexe 3.

Les 3 critères utilisés dans le Groupe ERAMET pour mesurer la rentabilité d'un investissement sont :

- la création de valeur,
- le taux de rentabilité interne (TRI),
- le temps de retour actualisé.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

Sont également pris en considération :

- l'importance et la probabilité de réalisation des opportunités et risques,
- les profils des courbes de cash flow cumulé pour tenir compte des ressources financières disponibles,
- la vitesse de génération du cash de chaque scénario.

6.2.8.5. *Le test d'Impairment*

Lorsque l'investissement est structurant pour l'UGT auquel il est affecté (par exemple, il représente plus de 30% de l'actif brut de l'UGT avant investissement), ou lorsqu'il y a des doutes sur la rentabilité de l'UGT, un test d'impairment de l'UGT, avant investissement, pourra être demandé par la Direction Administrative et Financière du Groupe selon la forme définie à l'annexe 4. Ce test permettra de vérifier si la valeur créée par l'UGT justifie un nouvel investissement.

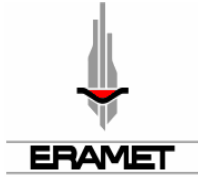
6.2.9. Le délai

Le Chef de projet MOA fournit un planning comportant les principales échéances jusqu'à l'exploitation au régime nominal de l'équipement.

6.2.10. Compléments d'études pour les investissements d'un montant supérieur à 10 M€

Des études APS et APD sont conduites pour les investissements d'un montant supérieur à 10 M€. Le choix de la MOE est effectué par la MOA avec la collaboration du Directeur des Affaires Industrielles du Groupe et du Directeur de l'Ingénierie du Groupe. Pour les projets structurants de plus de 100 M€, le choix de la MOE est décidé en COMEX.

- L'étude APS (Avant Projet Sommaire) accompagne la première présentation de la DAE. Elle contient :
 - les dossiers procédés avec le cas échéant plusieurs variantes (schéma avec instrumentation process, bilan matière, énergie, ...),
 - les schémas d'implantation,
 - la liste des équipements avec caractéristiques principales,
 - pour les différents corps de métier (génie civil, charpente, électricité, contrôle process, ...) les croquis, descriptions simplifiées, détermination des quantités (m³ béton, liste moteurs, ...),
 - le planning simplifié,
 - l'estimation des coûts des équipements et fournitures à ± 25 %.
- L'étude APD (Avant Projet Détaillé) accompagne la seconde présentation de la DAE. Elle contient :
 - la définition des procédés (caractéristiques des produits entrants/sortants, bloc diagramme, calcul des bilans, schémas avec instrumentation),
 - la liste complète des équipements avec leur description détaillée,
 - les données sites (contraintes environnementales, données climatiques, études de sol, ...),
 - les plans d'implantation avec la définition détaillée des ouvrages, bâtiments, électricité, contrôle process, tuyauterie, ...
 - le planning détaillé,
 - l'estimation des coûts des équipements et fournitures à ± 10 %.



Procédure de validation des investissements

Création : Mars 2002
Révision 1 : Juillet 2004
Révision 2 : Décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Avril 2008

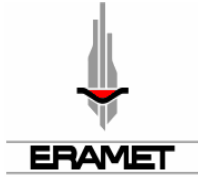
6.3. La présentation des DAE

Le type de formulaire à utiliser est joint en annexe 2. Il faut également joindre :

- l'analyse de rentabilité selon le format défini en annexe 3,
- ainsi que le test d'Impairment conformément à l'annexe 4, lorsqu'il est demandé.

A. GRECO

JD. DUJARDIN



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

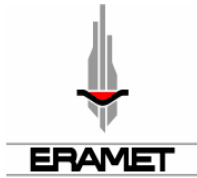
ANNEXE 1

Formulaire de synthèse de demande individualisée

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
|  | BRANCHE : | INVESTISSEMENT | Page : |
| | UNITE : | | Affaire : |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Branche : | Unité : | Date : | |
| Intitulé du projet : | | | |
| Description du projet et adéquation à la stratégie | | | |
| | | | |
| Montant | Montant total du projet : dont montant immobilisable : variation du BFR : | Catégorie de l'investissement | Croissance: Rationalisation/productivité: HSE: |
| Planning | Date souhaitée d'autorisation : Date de mise en service : | Echéancier des décaissements d'immobilisations | N+1 : N+2 : N+3 : > N+3 : |
| Rentabilité | Valeur créée : TRI : Temps de retour actualisé : | | |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Résultats attendus | |
| Eléments constitutifs de la création de la valeur : parts de marchés, volumes, BFR, productivité... | |
| | |
| Risques | |
| Commerciaux | Techniques : |
| | |



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

ANNEXE 2

Formulaire de demande d'autorisation d'engagement (DAE)

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
|  | BRANCHE : | INVESTISSEMENT | Page : |
| | UNITE : | | Affaire : |

DEMANDE D'AUTORISATION

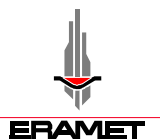
D'ENGAGEMENT

TITRE :

Nature du projet :

- | | |
|-----------------------------------|---|
| – Augmentation capacité | Y |
| – Création de nouveaux produits | Y |
| – Création de nouvelles activités | Y |
| – Renouvellement d'équipement | Y |
| – Rénovation d'équipement | Y |
| – Amélioration de productivité | Y |
| – Outillage de fabrication | Y |
| – Amélioration H, S, CT | Y |
| – Amélioration de l'environnement | Y |

Ce document est la propriété du Groupe ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-----------|
|  | BRANCHE : | INVESTISSEMENT | Page : |
| | UNITE : | | Affaire : |
| | | | Date : |

TITRE :

OBJET DE L'INVESTISSEMENT :

| MONTANT DE L'INVESTISSEMENT | | | | | VARIATION DU BFR |
|-----------------------------|-----------------|----------------------|--------------------|--------|------------------|
| MONTANT TOTAL | MONTANT BUDGETE | MONTANT DEJA ACCORDE | ENGAGEMENTS PREVUS | | |
| | | | Année cours | en N+1 | > N+1 |
| | | | | | |

| DATE DE MISE EN SERVICE | TAUX DE RENTABILITE INTERNE | RENTABILITE | TEMPS DE RETOUR ACTUALISE | RETOUR | VALEUR CREEE |
|-------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------------|--------|--------------|
| | | | | | |

| NOM | SIGNATURE | DATE | OBSERVATIONS |
|---------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| Responsable du dossier | | | |
| Direction demandeur | | | |
| Direction Financière Branche | | | |
| Direction de Branche | | | |
| Direction des Affaires Industrielles Groupe | | | |
| Direction du Contrôle de Gestion Groupe | | | |
| Direction Administrative et Financière | | | |
| Direction Générale Groupe | | | |

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation



BRANCHE :

INVESTISSEMENT

Page :

Affaire :

Date :

UNITE :

1. Synthèse du projet

Empty box for project synthesis.

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|  <p>BRANCHE : UNITE :</p> | <p>INVESTISSEMENT</p> | <p>Page : Affaire : Date :</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|

2. Analyse commerciale

- 2.1 Analyse des marchés concernés*
- 2.2 Positionnement actuel et futur de l'entreprise sur ces marchés*
- 2.3 Positionnement actuel et futur de l'entreprise par rapport à la concurrence*
- 2.4 Analyse des risques et des opportunités*
- 2.5 Actions commerciales à entreprendre*

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|
|  <p>BRANCHE : UNITE :</p> | <p>INVESTISSEMENT</p> | <p>Page : Affaire : Date :</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|

3. Produits concernés

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|
|  <p>BRANCHE : UNITE :</p> | <p>INVESTISSEMENT</p> | <p>Page : Affaire : Date :</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|

4. Situation actuelle

- 4.1 *Description des matériels et process existants*
- 4.2 *Données techniques des matériels et process existants*
- 4.3 *Données économiques des matériels et process existants*
- 4.4 *Problèmes posés par la situation existante et analyse des causes*

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|  <p>BRANCHE :</p> <p>UNITE :</p> | <p>INVESTISSEMENT</p> | <p>Page :</p> <p>Affaire :</p> <p>Date :</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|

5. Situation future

- 5.1 Description des matériels et process préconisés*
- 5.2 Données techniques des matériels et process préconisés*
- 5.3 Données économiques des matériels et process préconisés*
- 5.4 Analyse fonctionnelle succincte*
- 5.5 Analyse de la valeur*
- 5.6 Avantages/Inconvénients de la solution préconisée*
- 5.7 Analyse des risques technologiques*

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-----------|
|  | BRANCHE : | INVESTISSEMENT | Page : |
| | UNITE : | | Affaire : |
| | | | Date : |

6. Alternatives

6.1 Description des alternatives (y compris solution d'externalisation)

6.2 Motifs de leur rejet

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
|  ERAMET | BRANCHE : | INVESTISSEMENT | Page : |
| | UNITE : | | Affaire : |
| | | | Date : |

7. Bilan économique

7.1 Descriptif des dépenses

7.2. Comparatif des offres

7.3. Descriptif des recettes

7.4 Analyse de rentabilité

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
|  ERAMET | BRANCHE : | INVESTISSEMENT | Page : |
| | UNITE : | | Affaire : |
| | | | Date : |

8. Délai

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-----------|
|  | BRANCHE : | INVESTISSEMENT | Page : |
| | UNITE : | | Affaire : |
| | | | Date : |

9. Organisation

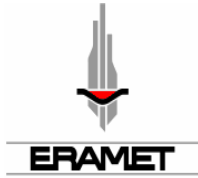
9.1 Organisation de la MOA

9.2 Organisation de la MOE

9.3 Organisation des Comité projet et Comité de pilotage

9.4 Organisation du reporting

Ce document est la propriété de la Société ERAMET et ne peut être ni copié,
ni communiqué à des tiers sans son autorisation

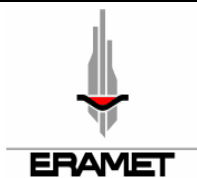


**Procédure de validation
des Investissements**

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

ANNEXE 3

Analyse de rentabilité des projets d'investissements



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

Parmi les critères de choix des investissements, la rentabilité économique ou financière occupe une place privilégiée.

Lors de la définition du cadre préalable de la DAE, il peut être décidé de chiffrer

- soit un seul scénario différentiel
- soit un scénario de base sans investissement et un scénario après investissement que l'on comparera ensuite.

La présente procédure a pour objet de préciser les principes de présentation et de méthode à retenir pour l'élaboration de la partie "analyse de rentabilité" des demandes d'autorisation d'engagement (DAE).

1. Principes de base

L'analyse de rentabilité consiste à établir pour chaque année à partir du démarrage du projet la somme des flux financiers générés **sur toute la durée de vie de l'investissement**. Par simplification, on limitera la durée de l'étude à 10 ans après le **démarrage** (période explicite) en incluant dans le calcul une valeur terminale qui tient compte des cash flows dégagés après cette période explicite (Cf. paragraphe 2.8). Les investissements dont la durée de vie est largement supérieure pourront donner lieu à un calcul fondé sur une période plus longue, qui sera à définir en accord avec la Direction des Affaires Industrielles, par exemple 15 ou 20 ans. Dans ce dernier cas, la valeur terminale sera calculée plutôt en tenant compte des coûts nécessaires à un démantèlement des installations et aux recettes générées par la revente des actifs.

L'année 1 du calcul de rentabilité (ne pas confondre avec la date de démarrage) est celle au cours de laquelle la moitié des dépenses d'investissement a été engagée.

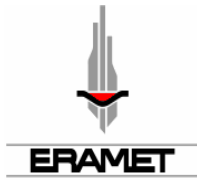
Par flux financiers on entend les seules opérations donnant lieu à entrées ou sorties de trésorerie, c'est-à-dire :

- Acquisition ou cession d'immobilisation,
- Variation des besoins de fonds de roulement,
- Ventes,
- Achats et autres prestations externes,
- Frais de personnel,
- Impôts normatifs.

Les charges calculées (amortissements et provisions) n'entrent donc pas en ligne de compte, sauf pour la détermination de l'impôt sur les bénéfices qu'entraîne l'amélioration de l'exploitation.

De la même façon, une éventuelle plus-value ou moins-value comptable sur cession d'immobilisation n'a pas à être prise en compte. Seuls figurent en flux financiers le prix de cession et l'impôt (ou économie d'impôt) généré par la plus (ou moins) value.

L'augmentation de valeur et l'amélioration du TRI générées par des subventions publiques ou des avantages fiscaux ne sont pas incluses dans l'analyse de rentabilité initiale, mais sont appréhendées dans l'analyse des risques et opportunités.



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

Enfin, dans le même esprit, une modification de la répartition analytique des frais communs à la suite de l'investissement, n'est pas à prendre en considération. Seule importe l'augmentation - ou la diminution - globale de ces frais communs, qu'entraîne éventuellement le projet.

L'étude de rentabilité est toujours conduite en considérant que l'investissement est entièrement financé sur fonds disponibles. Il n'y a donc pas de frais financiers à considérer, mais on intégrera dans le calcul, en tant que taux d'actualisation, le Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC) défini par la Direction Administrative et Financière du groupe. Le coût moyen pondéré du capital représente le coût de financement applicable en moyenne aux activités du groupe. Ce taux est un mix du coût de financement externe et du coût représenté par la rémunération attendue de nos capitaux propres. Ce CMPC peut cependant varier par rapport à celui communiqué par le groupe dans certains pays à conditions économiques différentes de la zone Europe / USA.

2. Présentation des analyses de rentabilité

2.1. Présentation générale

Le format à utiliser pour ce calcul figure en annexe 3, assorti d'un exemple. Les graphiques sont à présenter en même temps que le tableau de calcul. Il faut détailler sur des fiches annexes certains des calculs.

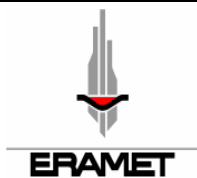
2.2. Description des rubriques du tableau d'évaluation de la rentabilité

2.2.1 Pour le chiffrage d'un seul scénario différentiel

- **Expéditions** : si ce chiffre est significatif, il s'agit du volume d'expéditions additionnelles en tonnes (ou autres unités significatives) qui est créé par l'investissement.

Les charges et produits générés par l'investissement sont exprimés par nature et en monnaie courante. Le tableau de calcul propose une évaluation de ces produits et charges et monnaie constante, puis une conversion en monnaie courante. On peut introduire ces éléments directement en monnaie courante si c'est plus approprié.

- **Gains techniques** : il s'agit essentiellement des gains de productivité au sens large apportés par l'investissement. Il peut donc s'agir de gains sur performances techniques (rendement, rapidité d'exécution, qualité, diminution des rebuts, gain sur consommables ou sur personnel d'exécution, etc...). A ce stade, il est important que ces chiffrages soient effectués en coût direct, sans incorporation de frais fixes. Attention en particulier à l'utilisation des coûts
- horaires de fonctionnement d'atelier, ils comprennent souvent des frais fixes. Ce point devra être tout particulièrement validé par les contrôles de gestion.
- **Gains commerciaux** : ils sont constitués des recettes créées par le projet, donc essentiellement du chiffre d'affaires supplémentaires, après déduction des frais variables de distribution.



Procédure de validation des Investissements

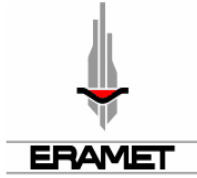
Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

- **Dépenses d'exploitation supplémentaires** : C'est l'augmentation des frais variables et éventuellement des frais fixes qui est nécessaire au fonctionnement des nouvelles installations : énergie, personnel, consommables etc.... Là encore, il faut porter attention aux ratios utilisés pour le chiffrage, ils ne doivent comprendre que des coûts directs.
- **Frais de démarrage et de transition** : formation, montée en régime de l'installation, homologation, tous les frais rendus nécessaires pour mettre l'investissement en ordre de marche.
- **Frais de restructuration** : le cas échéant, fermeture d'installations connexes au nouveau projet : coûts sociaux et de démantèlement
- **Impôts sur les sociétés décaissés** : par mesure de simplification, il est réputé égal à l'impôt payé.
- **Amortissements** : Ils n'entrent pas dans le total des flux mais sont nécessaires pour le calcul de l'impôt sur les bénéfices. Par simplification, le calcul de l'amortissement sera effectué en mode linéaire.
- **Taux d'imposition** : c'est le taux d'imposition du pays de réalisation de l'investissement.
- **Impôts sur les sociétés** : c'est l'impôt normatif du pays. Dans le cas où la société concernée dispose d'un report déficitaire, l'augmentation de valeur et l'amélioration du TRI en résultant seront appréhendées dans l'analyse des risques et opportunités et ne seront pas incluses dans l'analyse de rentabilité initiale. Les avantages fiscaux particuliers doivent être traités de la même manière. L'impôt sur plus value éventuelle suite à cessions d'actifs doit aussi être calculé au taux en vigueur.
- **Investissement initial** : il s'agit des dépenses d'investissement proprement dites, positionnées en fonction de leur décaissement réel.
- **Investissement de maintien** : ce sont les dépenses d'investissement (décaissées) qui seront nécessaires dans le futur pour assurer son maintien. Les dépenses d'entretien correspondantes doivent figurer dans les « dépenses d'exploitation supplémentaires ».
- **variation du BFR simplifié** : un soin particulier sera apporté à l'étude des conséquences de l'investissement sur la variation du BFR simplifié, soit le BFR limité aux stocks + clients – fournisseurs. Une étude détaillée justifiant la variation sera incluse dans le dossier.

2.2.2 Pour le chiffrage d'un scénario de base sans investissement et un scénario après investissement que l'on comparera ensuite.

- **Expéditions** : si ce chiffre est significatif, il s'agit du volume d'expéditions total en tonnes (ou autres unités significatives) de chacun des deux scénarii.

Les charges et produits sont exprimés par nature et en monnaie courante. Le tableau de calcul propose une évaluation de ces produits et charges et monnaie constante, puis une conversion en



Procédure de validation des Investissements

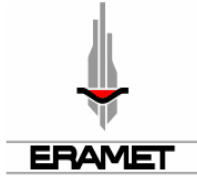
Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

monnaie courante. On peut introduire ces éléments directement en monnaie courante si c'est plus approprié.

- **Gains commerciaux/Recettes** : ils sont constitués des recettes de chacun des deux scénarii.
- **Dépenses d'exploitation** : C'est le total des frais variables et des frais fixes nécessaires respectivement au scénario de base et au scénario après investissement.
- **Impôts sur les sociétés décaissés** : par mesure de simplification, il est réputé égal à l'impôt payé.
- **Amortissements** : Ils n'entrent pas dans le total des flux mais sont nécessaires pour le calcul de l'impôt sur les bénéfices. Par simplification, le calcul de l'amortissement sera effectué en mode linéaire.
- **Taux d'imposition** : c'est le taux d'imposition du pays de réalisation de l'investissement.
- **Impôts sur les sociétés** : c'est l'impôt normatif du pays. Dans le cas où la société concernée dispose d'un report déficitaire, l'augmentation de valeur et l'amélioration du TRI en résultant seront appréhendées dans l'analyse des risques et opportunités et ne seront pas incluses dans l'analyse de rentabilité initiale. Les avantages fiscaux particuliers doivent être traités de la même manière. L'impôt sur plus value éventuelle suite à cessions d'actifs doit aussi être calculé au taux en vigueur.
- **Investissement initial** : il s'agit des dépenses d'investissement de chacun des deux scénarii, positionnées en fonction de leur décaissement réel.
- **Investissement de maintien** : ce sont les dépenses d'investissement (décaissées) qui seront nécessaires dans le futur pour assurer le maintien des immobilisations de chacun des deux scénarii. Les dépenses d'entretien correspondantes doivent figurer dans les « dépenses d'exploitation supplémentaires ».
- **Variation du BFR simplifié** : un soin particulier sera apporté à l'étude des conséquences de l'investissement sur la variation du BFR simplifié, soit le BFR limité aux stocks + clients – fournisseurs. Une étude détaillée justifiant la variation sera incluse dans le dossier.

La synthèse de l'étude doit obligatoirement comporter pour chaque scénario chiffré :

- Le tableau de calcul éventuellement modifié pour tenir compte de la durée de vie du bien et dont les résultats sont la valeur créée par le projet, le TRI et le temps de retour actualisé.
- Le graphe des cash-flows disponibles actualisés
- Le graphe des opportunités et risques avec effet sur la valeur créée
- Le graphe des sensibilités de la valeur créée au prix de vente, à la parité des devises, aux principales performances techniques et au coût des facteurs clés



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

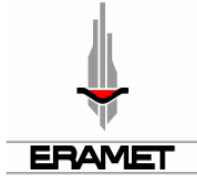
2.3. Eléments techniques

Les ratios et éléments à utiliser pour le calcul des charges ou produits sont ceux du budget de l'année en cours ou ceux explicités dans la DAE.

Le Contrôle de gestion du site ou de la Branche est le garant de leurs bonnes utilisations.

2.4. Flux des charges et produits

- Pour les charges, hormis la main d'œuvre, les matières premières et l'énergie, les coûts unitaires sont ceux retenus dans le budget en cours. Pour la main d'œuvre, les matières premières et l'énergie, les coûts unitaires sont ceux qui sont indiqués dans la note d'encadrement budgétaire de CGG en vigueur.
- Pour les produits, hormis les "commodities", les prix unitaires sont soit ceux retenus dans le budget en cours, soit déterminés de manière spécifique dans la DAE (le cas échéant joindre les commentaires justificatifs). Pour les "commodities", les prix unitaires sont ceux indiqués dans la note d'encadrement sus mentionnée.
- Les différents taux nécessaires au calcul sont indiqués dans la note d'encadrement mentionnée ci-dessus.
- Comme mentionné précédemment, l'année 1 de l'investissement est celle au cours de laquelle plus de 50 % des dépenses d'investissement sont engagées.



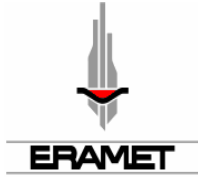
Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

2.5. Taux de rentabilité interne, temps de retour actualisé et création de valeur

Rappel des formules à appliquer. Ces formules sont programmées dans le tableau Excel à utiliser pour le calcul de la rentabilité.

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cash flow disponible | Il s'agit du RBE, moins l'impôt, moins les charges éventuelles de restructuration, moins les dépenses d'investissement et moins la variation du BFR. |
| Taux de rentabilité interne | Soit : <ul style="list-style-type: none">• I=Investissement $Co, C1, \dots, Cn = \text{cash flows disponibles sur } n \text{ périodes de } 0 \text{ à } n, \text{ exprimés en monnaie courante.}$ <p>Le taux de rentabilité interne (TRI) est la valeur du taux d'actualisation qui vérifie l'équation suivante :</p> $I = \sum_{i=0}^n \frac{Ci}{(1+TRI)^i}$ |
| Temps de retour actualisé | Délai à partir duquel le flux de trésorerie actualisé cumulé (exprimé en monnaie courante) devient positif. Le point de départ du calcul est la date à laquelle 50% des dépenses de l'investissement ont été engagées. |
| Taux d'actualisation | Ce taux (t) permet de déterminer la valeur actuelle (V_a) d'une somme (V_F) apparaissant dans n années $V_a = \frac{V_F}{(1+t)^n}$ <p>Il faut retenir comme taux d'actualisation le CMPC (ou WACC) défini par la Direction Administrative et Financière du groupe, voir § 1 de cette annexe.</p> |
| Valeur créée par le projet | Il s'agit de la somme des cash flows disponibles actualisés (à laquelle on ajoute la valeur terminale actualisée). Soit : <ul style="list-style-type: none">• $Co, C1, \dots, Cn$: cash flows disponibles• Vt : valeur terminale $PEA = \sum_{i=0}^n \frac{Ci}{(1+t)^i} + \frac{Vt}{(1+t)^n}$ |



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

2.6. Valeur terminale

Si la durée de vie de l'investissement dépasse celle de la période analysée, la valeur terminale des installations peut être définie comme égale au capital actualisé qui produirait le cash flow disponible de la dernière année de la période de rentabilité s'il était placé au CMPC. Pour éviter les effets de cycle, on retiendra comme cash flow disponible une moyenne des 5 dernières années.

Cette moyenne étant notée M , le CMPC noté i , le calcul est le suivant :

$$\text{Valeur terminale} = \frac{M}{i}$$

Il pourra être tenu compte, avec accord préalable de la Direction Financière du Groupe d'un taux de croissance des RBE futurs, noté c , dans ce cas le calcul sera le suivant :

$$\text{Valeur terminale} = \frac{M}{(i - c)}$$

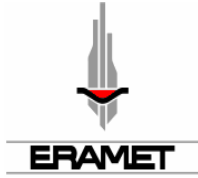
Pour la détermination de la valeur des cash flow disponibles, il y a lieu de prendre en compte les investissements de maintien de l'outil ainsi que les travaux d'entretien courant et exceptionnels nécessaires.

Si l'étude est réalisée sur une période proche de la durée de vie de l'investissement, la valeur terminale sera limitée à :

- La récupération du BFR
- La valorisation du fonds de commerce éventuel
- La valeur de récupération
- Déduction faite des coûts de démantèlement de l'outil et des frais de remise en état du lieu concerné.

2.7. Analyse des opportunités et risques et analyse de sensibilité: effet sur la valeur créée

- 1) L'analyse des risques et opportunités doit faire ressortir sous forme de graphe (voir modèle joint) la sensibilité de la création de valeur :
 - Au volume
 - A la durée du démarrage
 - Aux impacts des subventions et avantages fiscaux
 - Aux paramètres techniques
 - Etc...., (cette liste doit être adaptée aux spécificités du projet).
- 2) L'analyse de sensibilité doit faire ressortir, sous forme de graphe également, la sensibilité du projet :
 - Au prix de vente
 - Aux variations des parités des devises
 - Aux principales performances techniques
 - Au coût de certains facteurs clés

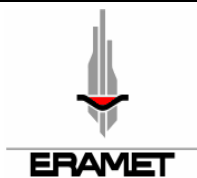


Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

ANNEXE 4

Test d'impairment sur l'UGT



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

Principe

Lorsqu'un indice interne ou externe (voir définition en annexe 1) de perte de valeur sur un actif, un groupe d'actif ou une unité génératrice de trésorerie « UGT » est détecté, il est nécessaire de procéder à un **test d'impairment** afin de s'assurer que la valeur recouvrable de l'actif concerné est supérieure à la valeur comptable. Dans le cas contraire, une provision pour dépréciation sera constatée.

La valeur recouvrable de chaque actif est calculée séparément à moins qu'un actif ne puisse pas générer de flux de trésorerie indépendamment des autres actifs. Généralement le calcul sera effectué par groupe d'actifs ou unité génératrice de trésorerie définis dans les principes IFRS (voir liste des UGT en annexe 2).

La **valeur recouvrable** est la valeur la plus élevée entre le **prix de vente net** de du bien et sa **valeur d'utilité**.

Lorsqu'il n'existe aucune base permettant d'estimer de manière fiable le prix de vente net d'un bien (notamment grâce à une offre de vente liante ou des prix constatés sur un marché actif), alors on peut considérer que la valeur recouvrable de l'UGT est sa valeur d'utilité.

Dans le cadre du groupe Eramet, les prix de vente nets des actifs seront sans doute difficiles à déterminer. La valeur d'utilité sera donc calculée dans tous les cas (voir définition ci-dessous).

Périodicité

Cette analyse sera à conduire :

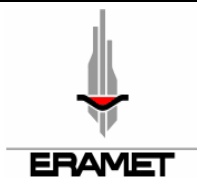
- une fois par an avant la clôture annuelle quand un indice de perte de valeur aura été détecté pour une UGT
- systématiquement lors de la présence d'un goodwill.
- Lors de la présentation d'un dossier pour tout nouvel investissement majeur (supérieur à 30% de l'actif brut de l'UGT avant investissement) à la demande de la direction financière groupe.

| Nature de l'actif | Annuellement | Projet investissement |
|--------------------------|---------------------|------------------------------|
| UGT avec Goodwill | xx | y |
| UGT sans Goodwill | x | y |
| Groupe d'actifs | | y |
| Actif | | y |

X obligatoire si indice perte de valeur, XX obligatoire, Y investissement structurant à la demande de la DAF.

Détermination de la valeur d'utilité

La valeur d'utilité sera déterminée par la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation continue de ce bien et de sa sortie à la fin de sa durée d'utilité.



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
 Révision 1 : juillet 2004
 Révision 2 : décembre 2005
 Révision 3 : Février 2007
 Révision 4 : Mai 2007
 Révision 5 : Juin 2007
 Révision 6 : Mars 2008

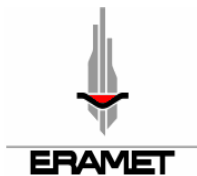
Durée d'utilité

La durée à retenir est la période d'utilisation du bien (durée d'amortissement normes IFRS).

La durée d'utilité de l'actif, groupe d'actif ou l'UGT est divisée en deux :

- Période de prévisions explicites ;
- Période d'extrapolation.

| | Durée de la période de prévisions explicites | Méthode d'extrapolation des flux après la fin de la période de prévisions explicites |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cas général | Budget N+1 et PMT à 5 ans | <p>Appliquer un taux de croissance constant au dernier flux (*) de la période de prévisions explicites jusqu'à la fin de la durée d'utilité de l'UGT. Sauf cas particulier, ce taux de croissance ne devrait pas être supérieur à l'inflation</p> <p>Dans le tableau de calcul trois hypothèses de taux de croissance peuvent être utilisées.</p> <p>(*) En fonction des activités, il est également possible de prendre une moyenne des free cash flows</p> |
| Exceptions | <p>Si le dernier flux du PMT n'est pas représentatif des flux attendus à long-terme (Exemple : reports déficitaires significatifs ou investissements largement supérieurs aux dotations aux amortissements)</p> <p>Alors il faut prolonger la période de prévisions explicites jusqu'à ce que le dernier flux soit représentatif des flux attendus à long-terme</p> | <p>Si un taux de croissance constant n'est pas représentatif des flux futurs</p> <p>(Exemple : décroissance de l'activité jusqu'à la fin de la durée d'utilité de l'UGT)</p> <p>Alors il faut modéliser la croissance des flux futurs année après année jusque la fin de la durée d'utilité</p> |



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

Mode de calcul des cash-flows (voir tableau Excel joint)

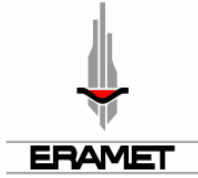
Les cash-flows devront être établis en **monnaie locale** et en **monnaie courante** de la façon suivante :

| | |
|-----|---------------------------------------------------|
| | Résultat opérationnel courant -ROC |
| + - | Ajustements |
| - | Impôt normatif sur ROC |
| + | Dotations aux amortissements |
| - | Variations du Besoin en Fonds de Roulement |
| - | Investissements de renouvellement |
| = | Free Cash-flows après impôts |

- ⇒ Ajustements : Dans la mesure où le ROC comprendraient des éléments « exceptionnels » ou atypiques (par exemple remboursement d'assurances, cotisations à un fond de pension...), il conviendra de retraiter ces éléments.
- ⇒ Calculer un impôt normatif. La norme requiert l'utilisation de cash-flows avant impôt actualisés à un taux avant impôt et précise que le résultat ainsi obtenu doit être égal à celui obtenu par l'actualisation de cash-flows après impôt à un taux après impôt. **Dans une optique de simplification** (le taux après impôt étant directement calculable selon la théorie financière, ce qui n'est pas le cas du taux avant impôt) et **afin de tenir compte des spécificités fiscales de l'UGT (reports déficitaires, taux réduit, etc.), on actualisera des flux après impôt normatif sur le ROC avec un taux d'actualisation après impôt**. Bien que normatif, l'impôt devra tenir compte des spécificités de l'entreprise comme, par exemple, les reports déficitaires.
- ⇒ Déterminer les variations futures de BFR. En l'absence de bilan prévisionnel, on peut utiliser un pourcentage constant du chiffre d'affaires (estimé par exemple en fonction des trois dernières années).
- ⇒ La norme stipule de ne pas inclure dans les cash-flows les investissements qui augmenteraient la performance de l'UGT au-delà de son niveau tel que constaté juste avant l'investissement. De même, il ne faut pas inclure les revenus et les marges supplémentaires dégagées grâce à ces investissements. Seuls peuvent donc être conservés les investissements de renouvellement. Ce retraitement pourra être limité aux investissements d'augmentation de capacité les plus significatifs dans le cas où il soulèverait de trop grandes difficultés pratiques.
N.B. : Les investissements de renouvellement, de par leur nature, devront être amortis sur la durée d'utilité résiduelle des UGT.
- ⇒ S'assurer que les prix de cession internes, notamment entre deux UGT d'une même société, sont des prix de marché.

Valeur nette comptable.

La valeur nette comptable est composée des immobilisations incorporelles (dont goodwill) et corporelles nettes, ainsi que du montant du Besoin en Fond de Roulement.



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

Taux d'actualisation

- ⇒ Actualiser les cash-flows avec le C.M.P.C. (Coût Moyen Pondéré du Capital), qui correspond au coût moyen des différentes sources de financement intrinsèques de l'UGT. On notera l'homogénéité de traitement entre le C.M.P.C., qui est un taux « après impôt » et le calcul des cash-flows (« après impôt » également).
- ⇒ Comme le cash-flow, le taux d'actualisation s'entend inflation comprise et en monnaie locale.
- ⇒ En pratique, Eramet communiquera aux filiales les taux d'actualisation à utiliser. Actuellement le CMPC du groupe à utiliser est de **9%**.

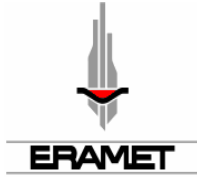
Prix de vente net

Le prix de vente net est mesuré à la fin de la durée d'utilité. « Il doit s'agir du montant qu'une entreprise s'attend à obtenir de la sortie de l'actif lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, après déduction des coûts de sortie estimés ». (IAS 36 § 52).

Le prix de vente net pourra être calculé par référence à la valeur comptable nette des biens de l'UGT ou par une estimation du prix de revente de l'UGT à la fin de sa durée d'utilité.

Calcul de l'impairment

La détermination du montant de l'impairment est calculée par différence entre la valeur nette comptable et la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et le prix de vente net.



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

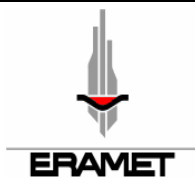
Annexes :

Annexe 1 : Indices de pertes de valeur externes ou internes

- Baisse de valeur anormale d'un actif important
- Changements technologiques significatifs
- Changements économiques défavorables à l'entreprise (monétaire, réglementaire...)
- Actif obsolète
- Cession anticipée d'actif
- Forte baisse de la rentabilité
- etc.

Annexe 2 : UGT- Unités Génératrices de Trésorerie

- **Nickel** - 3 UGT : SLN+ Eramet Sandouville, Eurotungstène, Weda Bay
- **Manganèse** - 13 UGT : Comilog, Setrag, Comilog Dunkerque, Eramet Norway, Eramet Marietta (Mn), Eramet Marietta (produits spéciaux), Erachem Comilog Europe, Erachem Comilog Inc, Sulfamex, GCMC+Bear, Guilin, Guangxi(Mn), Guangxi(Chemicals).
- **Erasteel** - 4 UGT : Commentry, Kloster, Champagnole, Peter Stubs.
- **Aubert & Duval** - 2 UGT :
 - Produits élaborés forgés laminés unitaires (Ancizes, Gennevilliers, Imphy, Firminy).
 - Produits matricés (Issoire, Pamiers, Interforge, Airforge).



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

Calcul Impairment

| | |
|----------------|--------|
| Société | XX |
| Date | déc-07 |
| Devise | USD |

| M Devise | Taux | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Moyenne |
|----------------------------------------------|--------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| Résultat opérationnel courant ROC | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| Retraitements | | | | 1 | | | |
| Résultat opérationnel courant après Retraits | | 4 | 5 | 7 | 7 | 8 | |
| Impôt normatif | 33,33% | (1,33) | (1,67) | (2,33) | (2,33) | (2,67) | |
| Résultat opérationnel après impôt | | 2,67 | 3,33 | 4,67 | 4,67 | 5,33 | |
| Amortissements | | 10 | 11 | 12 | 12 | 12 | |
| Investissements de maintien | | -8 | -10 | -10 | -5 | -5 | |
| Variation de BFR | | 8 | 1 | 1 | -1 | -1 | |
| Free cash flow | | 12,67 | 5,33 | 7,67 | 10,67 | 11,33 | 9,53 |

Base : WACC de 9.00%

| | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
|------------------------------|-------|------|------|------|------|
| Période d'actualisation | 0,5 | 1,5 | 2,5 | 3,5 | 4,5 |
| Coeff d'actualisation (WACC) | 0,96 | 0,88 | 0,81 | 0,74 | 0,68 |
| FCF actualisé | 12,13 | 4,69 | 6,18 | 7,89 | 7,69 |

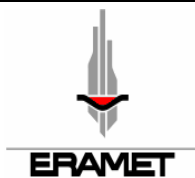
Somme des FCF actualisés (1) 38,58

| Taux de croissance à l'infini | Hyp.1 | Hyp.2 | Hyp.3 |
|---------------------------------|--------------|--------------|-----------|
| | 0,00% | 0,50% | 1% |
| CF normatif | 9,53 | 9,53 | 9,53 |
| Coeff d'actu | 0,68 | 0,68 | 0,68 |
| Valeur terminale actualisée (2) | 71,9 | 76,5 | 81,7 |

Valeur d'utilité = (1) + (2) 110,5 115,1 120,3

| | |
|-------------------------------|------------|
| Incorporelles nettes | 5 |
| Corporelles nettes | 70 |
| Goodwill | 0 |
| Total Immobilisations | 75 |
| BFR | 47 |
| BFR retraité | 47 |
| Valeur nette comptable | 122 |

| | Hyp.1 |
|--------------------------|--------------|
| Valeur utilité | 110,5 |
| VNC | 122,0 |
| Ecart | - 11,5 |
| Prix de vente net | 115,0 |
| Impairment | 4,5 |



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007

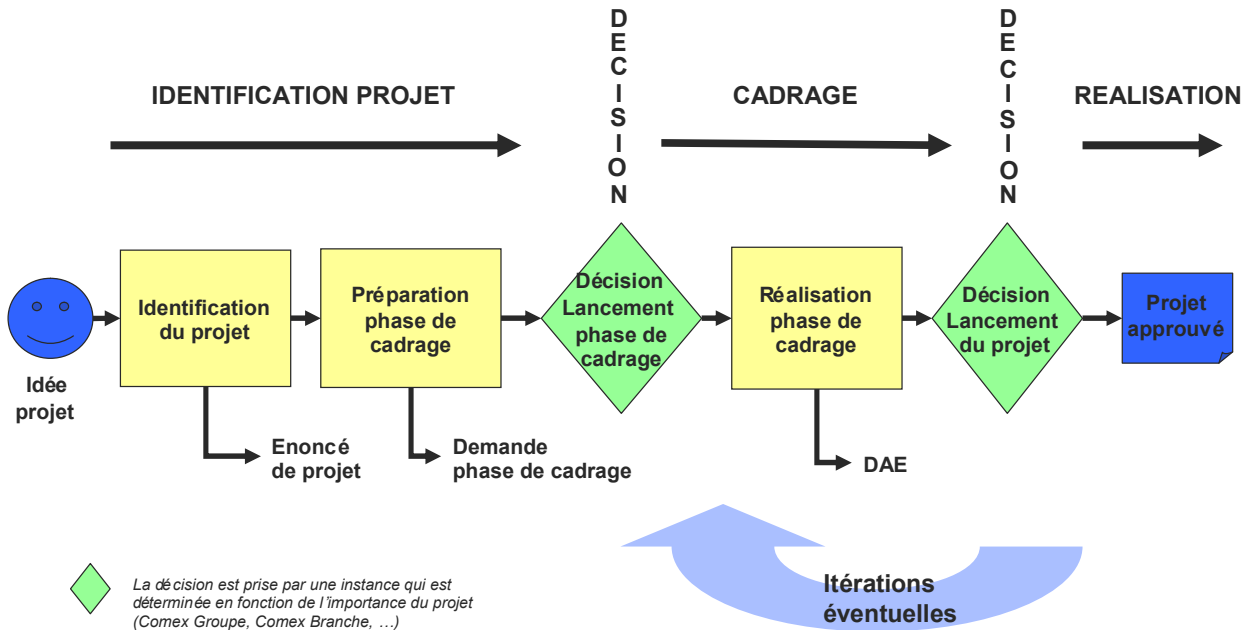
ANNEXE 5

Projets Systèmes d'Information

Démarche projet - Phase Amont Structure de gouvernance projet Matrice budgétaire projet

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1 - SCHEMA GENERAL DE LA DEMARCHE PROJET, PHASE AMONT | 49 |
| Etape 1 : L'identification du projet | 49 |
| Etape 2 : Préparation de la phase de cadrage | 49 |
| Etape 3 : Décision de lancement de la phase de cadrage | 50 |
| Etape 4 : Réalisation de la phase de cadrage | 50 |
| Etape 5 : Décision de lancement du projet..... | 51 |
| 5.2 - PRESENTATION DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU PROJET | 52 |
| Introduction..... | 52 |
| Schéma général de la structure projet | 52 |
| Distinction maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage..... | 53 |
| Le sponsor..... | 54 |
| Le chef de projet utilisateur | 54 |
| Le chef de projet informatique | 54 |
| L'assistance à maîtrise d'ouvrage « métier » | 54 |
| L'assistance maîtrise d'ouvrage « pilotage » | 55 |
| Le comité de pilotage | 55 |
| Le comité projet | 55 |
| 5.3 - MATRICE BUDGETAIRE PROJET | 56 |

5.1 - Schéma général de la démarche projet, phase Amont



Etape 1 : L'identification du projet

a) L'objectif de cette étape est de qualifier l'idée projet émise, de définir la suite à donner à cette idée en commun accord avec le demandeur. Cette suite est soit la réalisation d'une étude de cadrage pour instruire l'idée projet dans sa totalité, soit de rejeter l'idée au regard de la cotation qui a été réalisée.

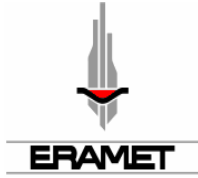
b) Cette étape permet de dialoguer avec le demandeur, formaliser la demande, coter en terme d'intérêt métier et financier, évaluer le cout de réalisation. Elle s'achève par la rédaction du document « Enoncé de projet »

c) Un « Enoncé de projet » et un outil de cotation sous Excel sont mis à disposition par la démarche projet – Phase Amont.

d) Cette étape concerne 2 personnes : le demandeur (un responsable opérationnel) et le représentant de la fonction informatique. Leur contribution maximum s'établit à hauteur de 4 jours / homme.

Etape 2 : Préparation de la phase de cadrage

a) L'objectif de cette étape est de définir la phase de cadrage, les ressources et l'organisation nécessaires pour sa réalisation



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

- b) Cette étape permet de définir pour la phase de cadrage, son contenu, les actions à mener, le groupe de travail, le calendrier et les dates jalons, le niveau de contributions des ressources, le budget de la phase de cadrage. Elle s'achève par la rédaction de la demande de cadrage.
- c) Un « Enoncé de projet » est mis à disposition par la démarche projet – Phase Amont.
- d) Cette étape concerne 2 personnes : le demandeur (un chef de service) et le représentant de la fonction informatique. Leur contribution maximum s'établit à hauteur de 4 jours / homme.
- e) Point d'attention concernant le budget de la phase de cadrage :
Il est considéré que le budget d'une phase de cadrage peut être égal à 5% de la macro-évaluation du cout global du projet qui a été réalisée lors de l'étape 1.

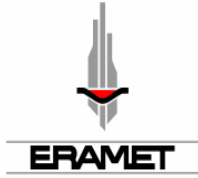
Etape 3 : Décision de lancement de la phase de cadrage

- a) L'objectif est d'obtenir auprès de l'instance de direction concernée, un GO/NoGo pour l'étude de cadrage et les moyens associés.
- b) Cette étape consiste en la présentation du projet et de l'intérêt de l'étude de cadrage auprès du comité de direction par le sponsor, assisté de représentants de la maîtrise d'ouvrage et de représentants de la fonction système d'information.

A l'issue de cette étape, l'instance de décision valide la demande de cadrage ou la rejette.

Etape 4 : Réalisation de la phase de cadrage

- a) L'objectif de cette étape est de réunir les éléments permettant la prise de décision vis-à-vis de la réalisation du projet.
- b) Cette étape consiste à réaliser une pré-étude permettant d'identifier de façon précise les gains attendus et les charges associés au projet, de définir les conditions de réalisation du projet jusqu'au bilan. Elle débute par la « réunion préalable » avec la DSIG. Elle s'achève par la constitution de la DAE incluant les annexes spécifiques SI.
Cette étape est généralement initiée par une formation du groupe de travail à la démarche projet.
- c) La DAE figure au sein de la procédure investissement
- d) En fonction de l'importance de l'étude de cadrage, la charge peut aller de quelques jours / homme à plusieurs centaines.
Exemple : Un projet de mise en place d'un ERP évalué à 1.5 M€, peut conduire à lancer une étude de cadrage dont le budget est de 50 à 75 k€.



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

Etape 5 : Décision de lancement du projet

Cette étape se déroule soit durant un Comité de Direction traitant du projet, soit pour les projets remontant au niveau Groupe durant la réunion de branches.

A l'issue de cette présentation et en fonction de la réponse donnée, la DAE est signée par les personnes désignées.

- a) L'objectif est de décider du lancement du projet sur présentation de la DAE.
- b) Cette étape consiste en la présentation de la DAE auprès du comité de direction par le sponsor, assisté de représentants de la maîtrise d'ouvrage et de représentants de la fonction système d'information.

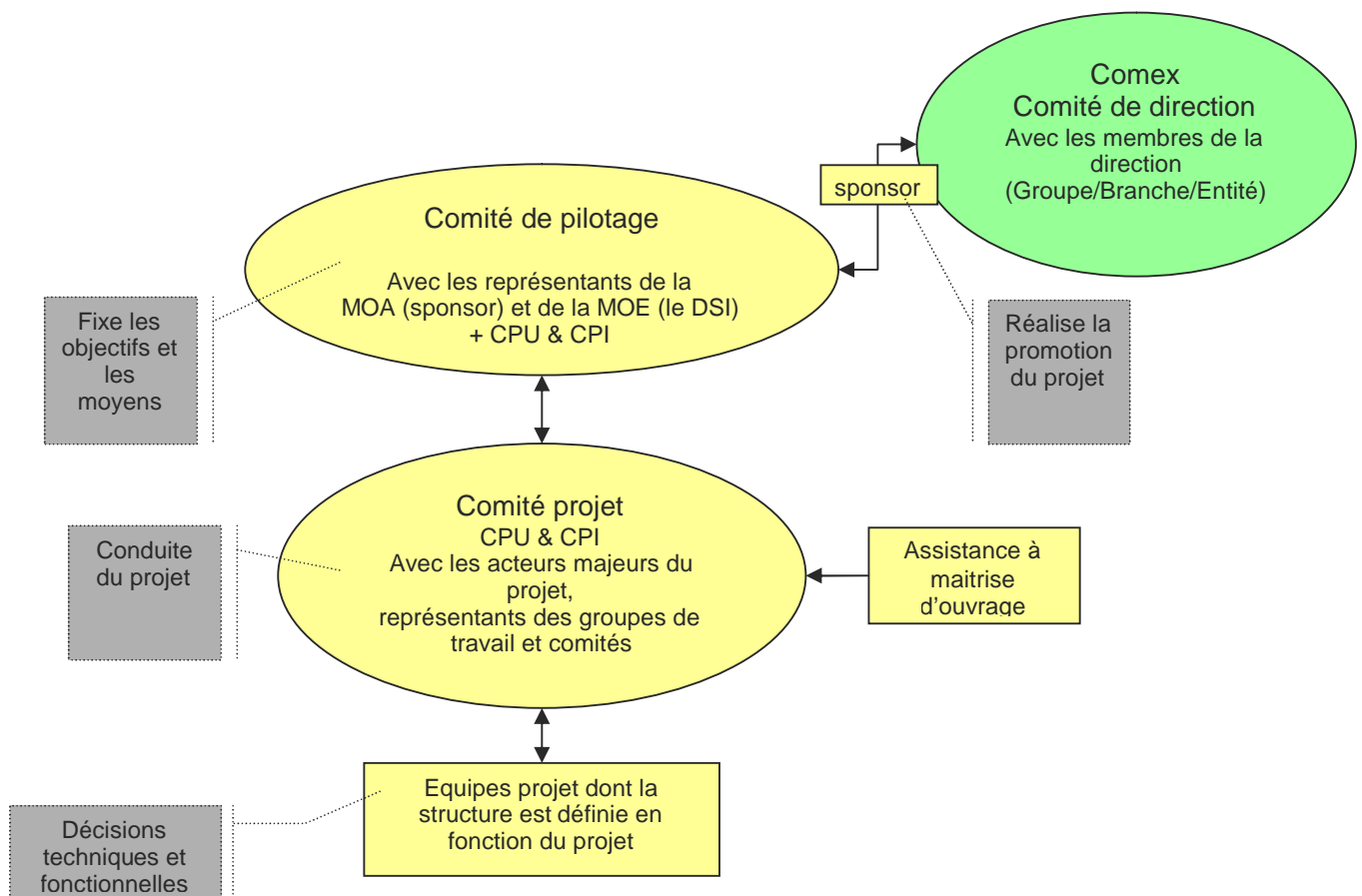
A l'issue de cette étape, l'instance de décision valide le projet ou le rejette.

5.2 - Présentation de la structure de gouvernance du projet

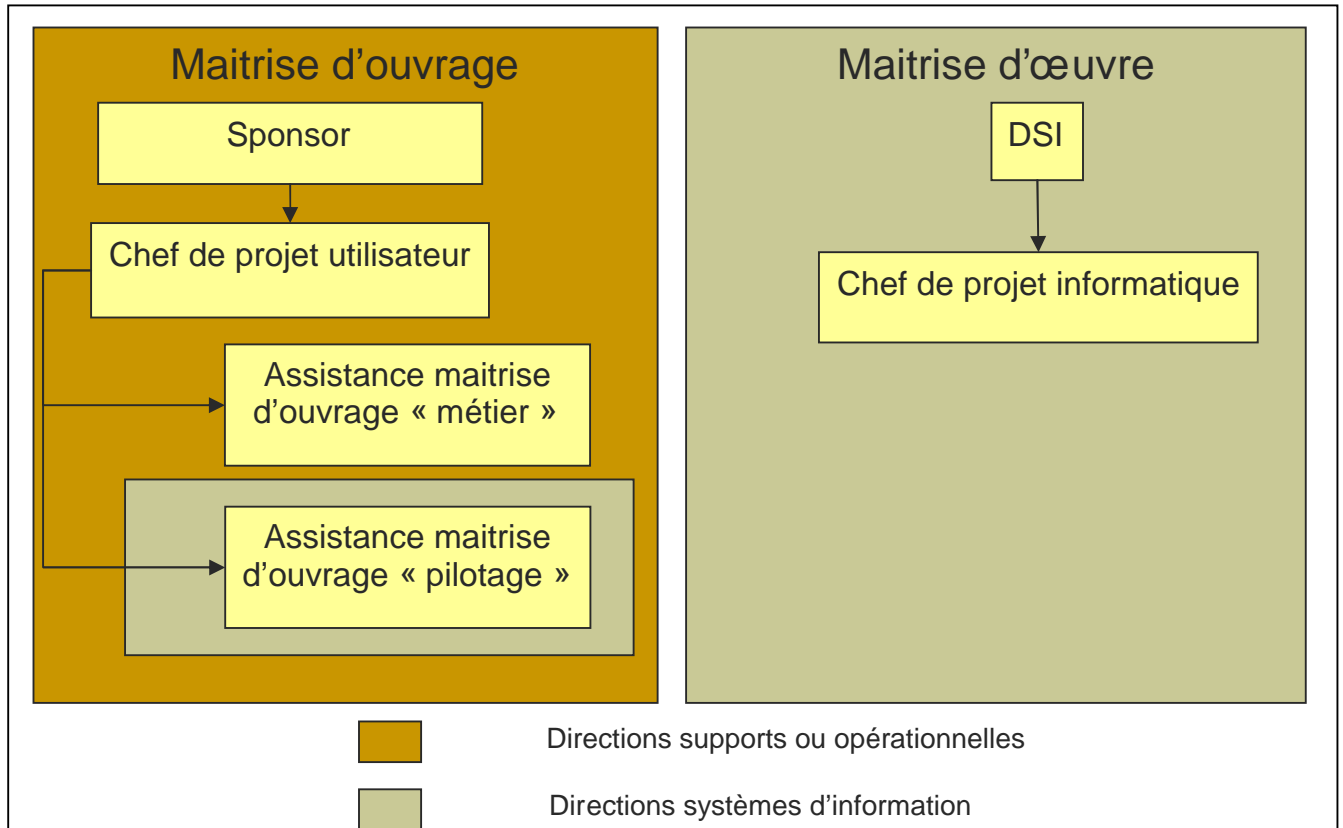
Introduction

La structure projet doit être adoptée dès l'étape de cadrage. Elle est formalisée au sein de la « Demande de cadrage » et elle est validée par l'instance de décision lors de l'étape 3.

Schéma général de la structure projet



Distinction maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage

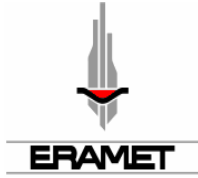


a) Rôle et responsabilité de la Maitrise d'ouvrage

1. On appelle **maîtrise d'ouvrage**, notée **MOA**, l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du projet (l'ouvrage), son calendrier et le budget consacré à ce projet
2. La maîtrise d'ouvrage maîtrise l'idée de base du projet, et représente à ce titre les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné
3. Elle assure un rôle de leadership dans la conduite du changement
4. Le pilotage de la maîtrise d'ouvrage est assuré par **un chef de projet utilisateur**

b) Rôle et responsabilité de la Maitrise d'oeuvre

1. **La maîtrise d'œuvre**, notée **MOE**, est l'entité qui réalise l'ouvrage, dans les conditions de délais, de qualité et de coût fixées par la maîtrise d'ouvrage conformément à un contrat (la DAE)
2. La maîtrise d'œuvre est responsable des choix techniques inhérents à la réalisation de l'ouvrage (prestataire, technologie, logiciels, ...) conformément aux exigences de la maîtrise d'ouvrage
3. La maîtrise d'œuvre est sous la responsabilité du DSI qui délègue son pilotage à **un chef de projet informatique, avec l'accord du sponsor.**



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

Le sponsor

Il présente le projet à l'instance de décision, dont il est membre.
Il a un rôle de promotion vis-à-vis des instances de décision
Il est le responsable de la maîtrise d'ouvrage
Il préside le comité de pilotage
Il désigne le chef de projet utilisateur et le Chef de projet MOA

Le chef de projet utilisateur

Le **chef de projet utilisateur** est responsable du projet devant le comité de pilotage. Dans ce cadre, il prend en charge :

1. La définition du besoin
2. La validation des choix fonctionnels
3. La recette applicative
4. La conduite du changement (définition de poste, compétences, formation, accompagnement, communication) et le pilotage des prestations associées
5. La présentation des demandes de changement au comité de pilotage en vue de leur approbation.
6. L'adéquation de la solution fonctionnelle livrée avec les attentes métiers
7. Il est responsable du budget global du projet. Il peut déléguer tout ou partie du budget au chef de projet informatique

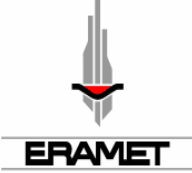
Le chef de projet informatique

Le **chef de projet informatique** est responsable de la construction de la solution, à ce titre il :

1. Identifie et Organise les ressources techniques nécessaires
2. Gère les relations avec les fournisseurs intégrateurs, de logiciels et de matériels, et s'assure de la qualité de leurs prestations
3. S'assure de la sécurité de fonctionnement du futur système, de son dimensionnement et de son exploitabilité
4. est le garant du respect des engagements (faisabilité technique, budget, planning, la conformité du résultat)
5. Assiste le chef de projet utilisateur dans l'expression et la formalisation du besoin
6. Gère le budget informatique alloué au projet
7. Rend compte au comité de pilotage de l'état d'avancement du projet

L'assistance à maîtrise d'ouvrage « métier »

1. Elle assiste le chef de projet utilisateur et les utilisateurs sur l'ensemble du domaine fonctionnel, recette et conduite du changement.

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Procédure de validation des Investissements | Création : mars 2002 Révision 1 : juillet 2004 Révision 2 : décembre 2005 Révision 3 : Février 2007 Révision 4 : Mai 2007 Révision 5 : Juin 2007 Révision 6 : Mars 2008 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2. Elle assiste la maîtrise d'ouvrage pour la rédaction des documents
3. Elle est généralement réalisée par un prestataire externe relevant d'une activité de « Conseil »

L'assistance maîtrise d'ouvrage « pilotage »

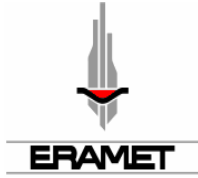
1. Elle assiste le chef de projet utilisateur sur les volets qui concernent la conduite et l'administration du projet :
 - Planning, calendrier
 - Avancement
 - Administrative & juridique
 - Budget
 - Support / Compte-rendu comité de projet, comité de pilotage
 - Documentation projet
2. Elle assure la bonne application des principes et règles système d'information
3. Elle assure une cohérence avec l'architecture existante et les autres projets
4. Elle est généralement prise en charge par une DSI

Le comité de pilotage

1. Le comité de pilotage est composé du sponsor, des responsables métiers impactés par le projet, du chef de projet utilisateur, du chef de projet Informatique, du DSI, et en fonction de l'importance du projet de représentants de la branche ou du groupe
2. Rôle et responsabilités du comité de pilotage :
 - vérifier que le projet progresse conformément au plan
 - comprendre et gérer les risques du projet
 - comprendre et gérer les dépendances du projet avec d'autres projets
 - approuver les demandes de changement (par exemple, modification de la portée, modification des échéances, budget)
 - étudier les questions qui lui sont présentées et convenir de plans d'actions visant leur résolution
 - définir la communication vis-à-vis de l'entreprise et de l'extérieur
 - suivre la situation financière du projet (coût réel et budgété)
 - approuver les principaux biens livrables du projet
3. Il se tient de manière régulière, en fonction des dates jalons du projet et peut être organisé de façon exceptionnelle à la demande du comité projet.

Le comité projet

1. Le comité projet est composé du couple « chef de projet utilisateur », « chef de projet informatique », et des acteurs majeurs du projet (prestataires, experts, ...)



Procédure de validation des Investissements

Création : mars 2002
Révision 1 : juillet 2004
Révision 2 : décembre 2005
Révision 3 : Février 2007
Révision 4 : Mai 2007
Révision 5 : Juin 2007
Révision 6 : Mars 2008

2. Rôle et responsabilité du Comité Projet :

- Il gère le déroulement opérationnel du projet
- Il veille à la résolution des aléas
- Il réalise les engagements
- Il remonte les risques auprès du comité de pilotage.
- Il remonte les demandes d'arbitrage, de réorientation, ...
- Il est garant du respect de la bonne mise en œuvre du Plan Qualité Projet
- Il se réunit à période hebdomadaire et communique les points d'avancement.

5.3 - Matrice budgétaire projet

Ce document est disponible au format Excel

