

REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTERE DE L'INDUSTRIE

INDUSTRIE
DE PANAGE
AU LIBAN

Etude de faisabilité

Novembre 2003

Préparée par



INSTITUT DE RECHERCHE INDUSTRIELLE

Rapport N° : 5231F-001-17688G-2003

Plan Général

1. Résumé analytique

2. Contexte du projet et conception générale

3. Analyse du marché et politique de marketing :

A. L'étude Marketing :

A.1 Taille du marché

A.2 Segments de clients

A.3 Les fournisseurs

B. Les propositions

B.1 Les possibilités actuelles

B.2 Les possibilités futures

B.3 L'analyse de la concurrence régionale

B.4 Commentaires les normes et standards internationaux

C. Elaboration de la politique marketing

C.1 Le choix du produit Mix

C.2 Le choix et la fixation des prix

C.3 Le choix d'une politique promotionnelle adéquate

C.4 Le choix de la mise en place

4. Matières premières

D. Besoins en matières premières et fournitures

D.1 Matière première alimentaire essentielle

D.2 Matière première matérielle

E. Les sources d'approvisionnement

F. Les coûts d'approvisionnement (achat, transport et stockage)

5. Localisation, Site et Environnement

G. Etude de localisation

H. Choix définitif de la localisation et infrastructure

I. Environnement socio-économique

J. Démarche officielle pour l'implantation dans cette zone

J.1 Ministère de l'industrie

J.2 Ministère de l'environnement

6. Ingénierie et Technologie

K. Choix des machines et du matériel

L. Processus de production

M. Estimations des coûts d'investissement généraux

7. Organisation :

N. Définition des Fonctions Principales

N.1 Fonction générale

N.2 Fonction de production

N.3 Fonction de contrôle de qualité

N.4 Fonction d'approvisionnement et du stock

N.5 Fonction de gestion de ressources humaines

N.6 Fonction de la comptabilité

N.7 Fonction de marketing et de vente

O. Coût de la structure organisationnelle et de l'effectif humain

8. Planification des opérations et établissement du projet

P. Objectifs stratégiques

Q. Étapes de la mise en œuvre du projet

Q.1 L'achat du terrain

Q.2 La construction

Q.3 L'équipement du projet

Q.4 Les autres dépenses d'investissement

9. Etude financière du projet d'investissement

R Etude Financière

1. Résumé analytique :

En partant d'une part de marché s'élevant à 25 % du marché local du panage et pour un investissement équivalent à 240 795 dollars américains, un taux d'actualisation égal à 12 % et une projection dans le temps de l'étude s'étendant sur 10 ans, il est possible de dégager les critères d'investissement suivants :

- Valeur Actuelle Nette (VAN) égale à 400,440,65 dollars américains.
- Taux Interne de Rentabilité (TIR) égal à 47.55 %
- Temps de Récupération du capital (TR) se situant au milieu de la cinquième année.

Il ressort de ces critères qu'avec une VAN positive, un TIR supérieur au taux d'actualisation (12%) et un temps de récupération du capital (TR) relativement court, le projet d'établissement d'une usine de fabrication de panage peut être considéré comme rentable.

2. Contexte du projet et conception générale :

L'objectif principal de cette étude était de connaître l'importance de ce marché (sa taille), qui sont les fournisseurs (usines locales ou agents de marques importées), de qui est formé sa clientèle (consommateur et intermédiaire), et quel sont les possibilités futures de ce marché.

Notre étude exhaustive a été menée auprès des ménagères (acheteurs et utilisateurs du panage) auprès des marchands intermédiaires, (points de vente et détaillants) auprès des chaînes de restaurants et des points de vente spécialisés.

La recherche et le travail de terrain qui ont duré pendant 45 jours nous ont permis de collecter assez d'informations à propos de ce marché. Nous avons décidé de nous concentrer (durant les premières phases de cette recherche) à connaître la taille ou bien l'apport de chaque segment de client au développement de ce marché. Ensuite nous avons essayé de voir sur quel marché il faut se concentrer le plus pour permettre à une nouvelle usine de trouver une place sur ce marché.

Dans une autre phase de cette étude nous avons essayé, autant que possible et à la lumière de l'information collecté, de proposer une série de procédures, de démarches et de stratégies à cette nouvelle usine.

3. Analyse du marché et politique de marketing :

A. L'étude Marketing :

Le marché du panage (ou bien le Breeding) est assez important il représente à peu près 12 à 15 % du marché de viande dans les supermarchés et les restaurants. Ce marché se caractérise par sa diversité, le panage se fait pour les types de produits suivants :

- le poulet (surtout pour les filets et les fingers)
- la viande (vache et mouton)
- les crevettes
- les poissons (surtout pour les filets et les fingers)
- les légumes panés

Puisque notre étude s'intéresse seulement au panage, nous allons nous limiter seulement à ce point, sans attaquer les autres modes d'utilisation de la viande et les autres produits de liste déjà citée.

Notre recherche a été réalisée auprès des chaînes des supermarchés, des restaurants et des chaînes de points de vente alimentaires spécialisées.

A ce titre, nous citons :

1- Les chaînes de supermarchés :

- Spinney's
- Charcutier Aoun

- Métro super store
- Monoprix
- Abou Khalil
- Up to date Market (Marjayoun)
- Wooden Bakery
- Hawa Chicken
- Saint Elie
- Monoprix
- Master Mall supermarket
- Trim Supermarket
- Chaanine
- Keyrouz Market
- Supermarket Dagher

2- Les Hôtels :

- L'intercontinental – le Vendôme
- Métropolitain
- Alexandre
- Le Gabriel
- Portemilio
- Phoenicia
- Movempick
- Mariott
- Le Bristol
- Sheraton Coral Beach

3- Les points de ventes spécialisées et les centres balnéaires :

- La Terrasse à L'A.T.C.L
- Le Bain militaire à Kaslik
- Les points de vente de Hawa Chicken
- Goodies
- La Cigale
- Pain d'Or
- Noura

4- Autres types d'interviewés :

- Les chefs dans les restaurants (une trentaine)
- Les ménagères (clients des supermarchés)
- Les cafétérias dans les universités et les grandes sociétés
- Les chefs de rayons dans les grands supermarchés
- Les agents importateurs des produits alimentaires

A.1 Taille du marché :

Le marché de panage au Liban est réparti de la manière suivante (annexe1):

▪ Par type de segment de client :

Type de client	Volume du panage en tonnes/ année	%
Restaurant	600	40%
Supermarché	500	33.3%
Mini-marché	120	8%
Chaîne (Hawa et autres)	100	6.7%
Hôtel	90	6%
Ménage	90	6%
Total	1500	100.00%

▪ Répartition des segments de clients selon les régions libanaises en pourcentage :

	Restaurant	Supermarché	Mini	chaîne	Hôtel	Ménage
Beyrouth	34.20%	25%	27%	40%	24.4%	27%
Mont Liban	47.4%	52.4%	26%	48%	55.5%	26%
Nord	6.7%	4.82%	17%	6%	12.6%	15%
Sud	4.4%	6.7%	15%	2.5%	1.5%	15%
Nabatiyeh	2.3%	3.08%	10%	2.5%	1.5%	7%
Bekaa	5%	8%	5%	1%	4.5%	10%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

▪ Quantité de panage consommée annuellement par segment de client en tonnes, par région et par année:

	Restaurant	Super	Min	Chaîne	Hôtel	Ménage	Total	%
Nabatiyeh	13.8	15.4	12	2.5	1.35	6.3	51.35	3.42
Sud	26.4	33.5	18	2.5	1.35	13.5	95.25	6.35
Bekaa	30	40	6	1	4.05	9	90.05	6
Nord	40.2	24.1	20.4	6	11.34	13.5	115.54	7.7
Beyrouth	205.2	125	32.4	40	21.96	24.3	448.86	29.93
Mont Liban	284.4	262	31.2	48	49.95	23.4	698.95	46.60
Total	600	500	120	100	90	90	1500	100%

- Le nombre des hôtels au Liban est de 283. ce nombre représente les hôtels enregistrés auprès du ministère du tourisme (annexe 1)

- Le nombre des supermarchés au Liban est de 124. Il représente les hôtels enregistrés auprès du ministère de l'économie et du commerce (annexe 1)
- Les chaînes internationales suivent des normes standards, pour cela ils importent la plupart de leurs matières premières y compris le produit de panage.
- **La quantité de viande panée vendue par quelques points de vente et la quantité de panage utilisée en tonnes:**

Nom	Quantité de viande panée	Volume du panage	% du panage
Métro	30	3	10%
Spinney's	75	10.2	13.6%
Abou Khalil	103	14.4	13.98%
Charcutier Aoun	280	37.5	13.39%
Hawa Chicken	450	63	14%
Total	933	128.1	Moyenne 13.72%

- Il paraît que le panage (produits utilisés pour le panage) équivaut 13.72% du poids des viandes en général vendu dans les différents points de vente (quoi que cette viande soit)
- Pour Hawa chicken si le panage était produit localement cela lui reviendrait 4 à 5 fois moins cher que quand il l'importe d'Allemagne.

- Répartition des restaurants par type et par région :

Restaurants	Beyrouth	Mont Liban	Nord	Sud	Bekaa	Total
Russian cuisine	-	1	-	-	0	0
Brazilian Cuisine	1	-	-	-	0	1
Chinese cuisine	-	2	-	-	0	2
Fusion cuisine	2	-	-	-	0	2
Greek cuisine	1	1	-	-	0	2
Latino cuisine	3	4	-	-	0	7
Roastery	-	11	1	-	0	12
Night show	3	12	-	-	0	15
American/ Mexican	12	13	1	-	0	26
Pizza	-	21	1	3	4	29
French cuisine	21	13	-	-	0	34
Italian cuisine	19	15	1	-	0	36
Asian Cuisine	29	12	-	-	0	41
European Cuisine	9	27	3	2	0	41
Seafood cuisine	-	35	4	10	0	49
Night Club	17	20	10	2	3	52
Pub & Bar	54	11	5	1	0	71
Coffee shop	57	-	7	7	5	76

Pastry	33	50	12	7	4	106
International	44	49	1	13	0	107
Fast Food	43	55	4	5	5	112
Lebanese cuisine	36	179	25	24	35	299
Total	384	531	75	74	56	1120

- Au Liban, 1120 restaurants, au total, sont enregistrés auprès des ministères.
- Seuls les restaurants mentionnés ci-dessus ont un permis, ils existent d'autres restaurants qui travaillent sans permis ou bien qui sont de petites tailles.

A2. Segment des clients :

Dans ce marché, il y a au moins deux grands segments de clients (intermédiaires ou types de consommateurs):

- Les hypermarchés, les supermarchés, les restaurants, les hôtels et les boucheries qui vendent aux consommateurs finaux. .
- Les foyers ou les ménages (consommation à domiciles) et les clients des hôtels, des restaurants et des boucheries

Le plus grand de ces segments est celui des restaurants, à lui seul, il représente 40 % du marché total libanais. Il est suivi par le segment des supermarchés qui représente à peu près 33.3% du marché total libanais.

La consommation est surtout concentrée à Grand Beyrouth et dans la région du Mont Liban. La clientèle est répartie dans les régions libanaises, de la façon suivante :

	Restaurant	Supermarché	Mini	chaîne	Hotel	Ménage
Beyrouth	34.20%	25%	27%	40%	24.4%	27%
Mont Liban	47.4%	52.4%	26%	48%	55.5%	26%
Nord	6.7%	4.82%	17%	6%	12.6%	15%
Sud	4.4%	6.7%	15%	2.5%	1.5%	15%
Nabatiyeh	2.3%	3.08%	10%	2.5%	1.5%	7%
Bekaa	5%	8%	5%	1%	4.5%	10%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

De même, il ne faut pas oublier, qu'il y a un grand nombre de ménagères qui préparent à domicile leurs produits de panages. Nous pouvons dire que la plupart des libanais sont des consommateurs possibles pour les produits panés, que ce soit chez eux à la maison ou soit bien dans les points de vente

Le panage se fait à la base des matières premières achetées dans les supermarchés. Il est fait de la farine, des oeufs, de la chapelure et dans certains cas du sel et des épices.

A3. Les fournisseurs :

En ce qui concerne l'approvisionnement en matières de panage, suite notre recherche nous avons conclu le suivant:

- En général la consommation est basée sur les produits panés (produits finis = viande + panage) et non sur le panage lui-même

- Les principaux fournisseurs des produits panés (viande, poulet, et autres) pour le client final (le consommateur) sont les supermarchés, les boucheries, les hôtels et les restaurants.
- La matière première pour le panage est achetée chez les détaillants, chez les grossistes et chez les fournisseurs des céréales et des produits alimentaires.
- Le produit fini (le panage sans la viande) s'achète dans les supermarchés et dans les boulangeries mais à des petites quantités. Il se vend en vrac dans des sacs d'un demi-kilogramme chacun.
- En ce qui concerne les supermarchés et les autres points de vente. Chacun d'eux à sa propre formule de panage.

B. Les propositions :

B.1 Les possibilités actuelles :

L'enquête et les entrevues avec les différents segments du marché ont révélé les informations suivantes :

- Le marché des produits panés est en évolution. Il est actuellement à 1500 tonnes.
- Le panage n'est pas limité actuellement aux viandes, mais il s'étend vers les légumes, les fromages et les charcuteries
- Les produits panés sont à la disposition de tous les clients possibles et partout sur le territoire libanais, et ceci grâce aux développements des marchés et de l'expansion géographique des chaînes de points de vente
- Le prix de vente des produits panés qui n'est pas assez cher par rapport aux produits panés. Parfois il est moins cher.
- 5 à 7% de l'achat des ménagères est consacré pour les produits panés
- La diversification et la variété des modes de panages (les produits panés fourrés de fromage et de charcuterie, autre)
- La large gamme de produits panés, de toutes tailles et de tous types (des recettes de panage exotique)
- Dans les supermarchés et les charcuteries, plus que 15% de la superficie du rayon des produits tels que les viandes sont consacrées aux produits panés.
- Un grand nombre de ménagères préfèrent préparer à la maison leurs propres produits de panages et leurs propres produits panés, ce nombre est en croissance.

B.2 Les possibilités futures :

Le marché de panage est en évolution pour cela nous voyons les possibilités futures suivantes :

- La possibilité de vendre les produits de panage dans des sacs d'un demi-kilogramme pour ceux qui préfèrent paner leurs produits eux-mêmes (à la maison ou bien dans les petits points de vente)
- La possibilité de vendre en vrac (dans des containers de 10 kilogrammes) pour les grands supermarchés, pour les chaînes de points de vente spécialisées (comme Hawa Chicken, KFC, autres) et ceci à travers tout le territoire libanais
- Diversifier la gamme des produits de panage (avec du poivre, exotique, sans sel, avec du sel, etc.)

- Le marché de panage est actuellement à 15 % du marché des produits à base de viande (bœuf, mouton, poisson, poulet, etc.) et il se peut qu'il s'étende de plus en plus vers d'autres produits (fromages, charcuteries, légumes, etc.)
- Le développement des chaînes de restauration à travers le territoire libanais et le développement de leurs produits, va permettre d'avoir un plus grand marché pour les produits de panage.
- Les possibilités de signer des accords avec des chaînes de restaurants, et des grands distributeurs des produits alimentaires, Hawa Chicken par exemple (il importe de l'Allemagne chaque année 3 à 4 containers de 22 à 25 chacun) préfère, s'il y a la possibilité, d'acheter des produits de panage d'un fournisseur local. Il se justifie par le fait que ceci lui permettra d'acheter des petites quantités (selon le besoin) au moment convenable, sans avoir à placer de grandes commandes, attendre des mois pour les recevoir à des prix très élevés.
- La capacité des producteurs libanais à s'adapter aux normes internationales de certaines chaînes de restaurants (comme Vendôme et KFC) et ceci en produisant des produits de panage de haut de gamme
- La disponibilité de la matière première nécessaire à la préparation des produits de panage à tous les moments et à des prix modérés. La matière première est formée à la base des produits suivants. Pour 10 kg de farine de maïs il faut ajouter 1 kg d'épices :
 - Farine de Maïs le kg est vendu au Liban à 0.30 \$
 - Semoule le kg à 0.35 \$
 - Les épices de 8 à 12 \$ le kg
 - Autre matière première, selon le goût et la recette

Remarque : Le produit de panage importé par exemple d'Italie coûte dans 3.20 \$ le Kg

B.3 L'analyse de la concurrence régionale :

- La concurrence régionale est presque inexistante.
- Au Liban, existent quelques industries familiales de petites tailles.
- La plupart des chaînes d'alimentation importent leurs produits de panage
- Par contre les ménages fabriquent eux même leurs produits de panage
- La concurrence est au niveau international. Les petites industries locales font face aux standards et aux normes des chaînes de restauration et d'alimentations internationales

B.4 Les normes et standards internationaux :

Dans le domaine de l'alimentation, le système HACCP de qualité est adopté. Ce système insiste surtout sur:

- Le nettoyage des machines
- La contamination possible de la nourriture de la part des employés
- La désinfection des machines
- L'hygiène tout au long du processus de fabrication
- Les conditions de transport de la nourriture et leur stockage
- La température
- La ventilation

C. Elaboration de la politique marketing :

C.1 Le choix du produit Mix :

Dans le cas où la décision d'installer une usine de production des produits de panage au Liban est prise, nous proposons une liste de produits possibles basée sur des recommandations clés données par :

Spinneys¹

Spinneys fabrique lui-même les produits de panage qui ne sont pas vendus aux consommateurs finaux en son état, mais avec de la viande rouge et de la viande blanche.

• Préparation	La viande est trempée dans la farine, puis dans le mélange des oeufs, du lait, des épices et enfin dans la chapelure.
• Formule	On a besoin de : 60 oeufs, 3 litres de laits frais, 200g de vinaigre, 50g de sel, 10g de poivre blanc, 16g de poivre doux
• Stockage²	- l'étalage de la viande panée: 3 jours au maximum - la congélation chez le consommateur: 3 mois au maximum
• Matières premières	Les ingrédients proviennent des fournisseurs locaux, les matières premières ne sont pas importées.
• Consommation	La consommation de la viande panée par jour en moyenne dans toutes les branches de Spinney's atteint les 210 kg.

Formule Charcutier Aoun²

• Préparation	Le chef responsable fabrique lui-même le panage en utilisant des matières premières locales.
• Formule	On a besoin de: Farine, chapelure fournis par les boulangeries Aoun, oeufs, sel, épices (poivres blancs, poivres doux)
• Stockage	Date d'expiration du panage: 1 jour pour maintenir la fraîcheur des composantes du produit et il est préparé par le chef selon la demande des consommateurs.
• Matières premières	Les matières premières sont locales.
• Consommation	Consommation par jour: 765 kg de viande panée vendue dans les 7 branches. Le panage n'est pas vendu en son état final au consommateur, seul la chapelure est vendue en sachet de ½ kg à 1500L.L

Wooden Bakery :

• Formule	On a besoin de :Chapelure, farines, oeufs, épices.
• Stockage	Date d'expiration du panage est de 2 jours
• Matières premières	Les matières premières sont locales
• Consommation	La consommation par semaine est de 12kg et plus

¹ Référence : M.Georges Ishak“ fresh food director” des 2 branches de spinneys à Dbayé et Achrafieh

² Référence : Le directeur de la branche à Rabieh , et le responsable du département de la boucherie

Hawa chicken (13 agences)⁴

• Formule	On a besoin de: chapelure, oeufs, farine (uniquement pour la viande fraîche et non congelée)
• Matières premières	Le panage utilisé pour les produits congelés tel que les nuggets et les chicken burgers est importé d'Allemagne.

N.B : Le produit de panage importé de l'Allemagne est à base de maïs, il ne noircit pas quand on le cuit, il garde sa couleur blonde provenant du maïs.

Hawa chicken importe 3 containers par an. Chaque container contient 40 feet = 20-25 tonnes selon la commande. L'importation du panage coûte 4 à 5 fois plus que si l'entreprise achetait des produits Locaux.

L'Intercontinental LE VENDOME⁵

L'hôtel suit des normes internationales dont l'importation de toutes les matières premières de la France surtout celles du panage.

Le chef prépare quotidiennement le mélange selon la demande des clients de l'hôtel.

Métro Super store (2branches)

• Formule	Panage, oeufs, farine.
• Stockage	Pas de stockage, le Panage se fait quotidiennement.
• Matières premières	Les produits sont locaux et frais
• Consommation	Consommation de viande panée par jour : 40 kg à 50kg par branche.

Remarque : Le stockage maximal de la viande panée est de 2 à 3 jours.

⁴ Référence : M. Pierre Helou, responsable de la branche de Antelias. Et M. Ralph Hawa, directeur marketing dans la branche principale à Safra.

⁵ Référence : Julianna Khalil (Bankig sales executive)

Monoprix

• Formule	Ingrédients : oeufs, farine, panage, huile
• Stockage	Pas de stockage de panage sauf en cas de promotion: Stockage maximal de 2 jours.
• Matières premières	Les produits sont locaux

Abou Khalil⁶

• Formule	Ingrédients: farine, oeuf, chapelure
• Stockage	Date d'expiration de viande panée varie entre 3 à 6 jours.
• Consommation	2000kg de viande panée par semaine dans toutes les branches

C.2 Le choix et la fixation des prix :

Le prix des produits de panage ne doit pas dépasser les 12% du prix de revient d'un kilogramme de produits panés. Pour cela nous proposons un intervalle de prix qui varie entre 1 dollar et deux dollars le kilogramme.

Remarque : un kilogramme de produits de panage coûte :

- 0.30 \$ pour la farine de maïs
- 9 dollars en moyenne le kilogramme d'épices. Ce qui fait que pour 10 kilogrammes de farine de maïs il faut ajouter 1 kilogramme d'épices et autres ingrédients.

Les 11 kilogrammes de mélange coûtent $(0.30 \times 10) + 9 = 12$ \$ les matières premières.

Ce qui fait que le kilogramme de produits de panage coûte en moyenne $12/11 = 1.10$ \$

C.3 Le choix d'une politique promotionnelle adéquate :

D'après les réponses des enquêtés (la plupart sont des personnes clés) l'effort promotionnel doit être concentré

- Sur la propreté et la diversité du choix accordée à ces grands clients (en fait le plus important)
- L'utilisation de la couverture médiatique (dans la télévision et les revues spécialisées) ceci dans les pages de l'art culinaire, des menus spéciaux et avec des chefs de cuisines bien connus.
- La démonstration et l'exposition dans les grands supermarchés, auprès des rayons spéciaux les modes d'utilisation de produit de panage (bien sur la marque locale) plus dégustation de la part des ménagères des produits panés servis (cuits ou autres)
- Inviter les chefs des cuisines des grands restaurants à une journée (compétition, rencontre ou autres) dans les lieux de l'usine
- Faire en sorte à ce que les grands points de vente affichent les produits panés qu'ils utilisent et recommandent la marque de produits de panage locale.
- Faire des offres de prix, des escomptes, et des offres gratuites aux clients (intermédiaires et finaux)

⁶ Référence : M. Joseph Sleiman le directeur de la branche de Faubourg saint Jean qui a établi le bilan de la consommation des produits panés.

C.4 Le choix de la mise en place :

Comme nous l'avons mentionné dans notre étude, nous voyons qu'il est tellement important d'être présent dans tous les points de vente possibles et auprès de tous les segments de clients possibles.

Pour cela :

- La stratégie de distribution doit être intensive et doit respecter les délais de livraison, les durées de stockage, la date d'expiration (cette date ne doit pas dépasser les trois mois)
- Le choix des canaux de distribution est basé sur les principes suivants :
 - La rapidité de la livraison
 - Le respect des règles d'hygiène et de santé
 - La température et le système de stockage
 - La durée de vie du produit
 - Le prix de vente final (qui sera affecté par les commissions et les marges payées aux différents intermédiaires)
 - La logistique et les coûts de transport et de stockage qui proviennent du choix du canal
 - La flexibilité dans la relation entre fournisseur et client
 - La réglementation et les lois qui gèrent au Liban ce type d'industrie (fabrication et distribution)

Dans ce cas nous proposons deux types de canaux de distribution :

- 1- La distribution directe ou bien le canal de distribution direct (usine de fabrication, restaurant, supermarché, et chaîne des points de vente)
- 2- Un canal de distribution court, c'est à dire la vente aux supermarchés (le produit de panage dans des sacs de 0.5 kg à 1 kg) qui à leur tour le vendront aux clients finaux

4. Matières premières :

Le besoin en matières premières varie selon la recette et selon le besoin du client, qu'il soit un client intermédiaire soit un client final.

D. Besoins en matières premières alimentaires:

D.1 Matières premières alimentaires essentielles :

1. Pour la formule normale, les composantes régulières : semoule, épices, maïs moulu.
2. Pour un goût spécial : les Composantes auxiliaires (pour les différents goûts) :
 - Pour le poulet et la viande : vinaigre - fromage - brocoli - krafts - persil ou menthe - arômes de fruits rouges - fleur sel de Guérande - azyne - paprika
 - Pour les poissons : anis vert ou badiane - fenouil - gingembre- écorce d'orange amère - cannelle - vanille - curcuma (cari)-clous de girofle- macis
 - Caramel pour les enfants avec emballage spécial pour attirer leur attention.

D.2 Matières premières matérielles :

1. Plusieurs types d'emballages :
 - Des sachets de 500 g
 - Des sachets de 1000 g.
 - Des boites en plastique avec un bouchon pour préserver la fraîcheur du produit.
 - Le produit de panage peut être vendu dans des sacs en nylon.
2. Les boites en cartons :

Les boites en carton de capacité de contenance de 12 sacs chacun:

Les conteneurs :	Les dimensions de la boîte :
-les conteneurs de 750 g	Largeur : 27.5 cm Longueur : 36.5 cm Hauteur : 14.5 cm Prix de la pièce : 26.5 cent Poids du carton : 500g=

- les conteneurs de 1000 g.	Largeur : 35 cm Longueur : 46.5 cm Hauteur : 15 cm Prix de la pièce : 40 cent Poids du carton : 500g
- les conteneurs de 2000 g.	Largeur : 39.5 cm Longueur : 52.5 cm Hauteur : 21 cm Prix de la pièce : 60 cent Poids du carton : 550 g. A noter que les commandes peuvent se faire deux fois par année ou une fois selon le choix.

E. Les sources d'approvisionnement :

La plupart sont des sources locales surtout pour la matière première alimentaire.

F. Les coûts d'approvisionnement :

Voici un exemple de quelques matières premières utilisées dans la préparation des produits de panage avec les prix correspondants :

Description	Prix	Description	Prix
Anis moulu kg en vrac	4\$	Piment Rouge kg en Vrac	3.50\$
Camomille vrac	5.75\$	Poivre blanc moulu kg en vrac	7\$
Cannelle moulu kg en vrac	5\$	Poivre doux moulu en vrac	5.75\$
Cardamome moulu kg en vrac	20\$	Poivre noir moulu kg en vrac	5.75\$
Epice de poulet kg en vrac	8\$	Sept épice kg en vrac	0.50\$
Clou de girofle moulu kg en vrac	17\$	Sucre glacé en vrac kg	9.50\$
Coriandre moulue kg en vrac	2\$	Thym Extra Kg en vrac	6\$
Cumin moulu kg en vrac	3.5\$	Thym simple kg en vrac	0.60\$
Curcuma moulu kg en vrac	3.5\$	Quatre épices vrac	3.50\$
Curry kg en vrac	4.5\$	Anis Entier 1kg en Vrac 50 kg	3.50\$
Ail en vrac	4	Cannelle Bâton 1 choix en vrac kg	6\$
Bicarbonate 1 Kg en vrac * 50	0.40\$	Cardamome (hall) en vrac kg	2.75\$
Fenouil Moulu en Vrac Kg	6\$	Clou de girofle entier kg en vrac	3\$
Gingembre moulu kg en Vrac	4\$	Colorant rouge kg en vrac	16\$
Helbeh Kg en Vrac	6\$	Coriandre entiere kg en vrac	16\$
Krawya Moulu Kg en Vrac	6\$	Cumin entier kg en vrac	3.50\$
Mahlab moulu kg en vrac	7\$	Cumin noir kg en vrac	1.50\$
Menthe sec kg en Vrac	6.5\$	Fenouil Entier kg en vrac	3.50\$
Muscade Moulu kg en vrac	6\$	Fleurs en vrac (zhourat)	3.50\$
Oregano Kg en vrac	6\$	Gingembre entier kg en vrac	3.50\$
Oregano kg	1.25\$	Habak en vrac kg	4.50\$
Paprika kg en vrac	3.50\$	Helbeh entier en vrac kg	8\$
Poivre Blanc 1 kg en vrac	5\$	Kassain en vrac kg	5\$

Poivre doux entier kg en vrac	2.50\$	Khardal entier kg en vrac	2.50\$
Sumac kg en vrac	1\$	Kholanjan kg en vrac	4.50\$
Vanille kg en vrac	3.50\$	Krawya entier kg en vrac	3.50\$
		Levure de bière en vrac CS*10 Kg	3.25\$
		Mahlab entier kg en vrac	3.50\$
		Mardakouch kg en vrac	4\$
		Meleh el baroud kg en vrac	9\$
		Muscade 2eme choix kg en vrac	3.50\$
		Muscade entier kg en vrac	4.50\$
		Poivre noir entire kg en vrac	3\$
		Sahlab Kg en vrac	9\$
		Saphran kg en vrac	5.50\$

5. Localisation : Site et Environnement

G- Etude des localisations :



Le choix de la localisation doit respecter les points suivants :

1. Les réglementations de la zone c'est à dire le type de zone (Textiles, Agroalimentaire, etc..)
2. Le type d'infrastructure existant (Electricité, Système de déversement des déchets chimiques et autres, Eau, téléphone, réseau routier)
3. L'accès aux marchés et la distance à parcourir pour atteindre le marché final
4. La facilité d'accès au site projeté d'implantation de l'industrie
5. La distance séparant l'industrie des sources d'approvisionnement.
6. Les coûts et les frais d'utilisation des réseaux routiers, des systèmes de télécommunication (Cellulaire et autres), de l'électricité et du service commun de la zone industrielle (illumination, sécurité et protection etc..)
7. La facilité d'obtention des permis et des brevets (selon les lois et les réglementations)
8. Le coût total investi dans l'implantation et le choix de la localisation

Dans notre proposition, choix du local convenable, nous avons à titre d'exemple choisi les zones industrielles les plus proches de Beyrouth (surtout que Beyrouth représente 45 à 55 % du marché libanais) L'étude de la localisation représente pour nous une définition claire de la *localité* et du *site* approprié pour la réalisation du projet objet de notre étude.

Le projet de construction, d'installation et d'exploitation d'une usine de panage a fait l'objet d'une évaluation approfondie de l'impact qu'il aurait sur l'environnement social et économique de la région.

Nous avons suivi la démarche traditionnelle en matière de localisation de projets industriels, celle qui est essentiellement axée sur la proximité des matières premières (ou de l'accès à la matière première) et du marché, principalement dans le but de réduire le plus possible les frais de transport.

Nous avons suivi cette étape par l'étude de faisabilité, en prenant en considération non seulement les facteurs techniques, commerciaux ou financiers, mais aussi l'impact social et environnemental que peut comporter un tel projet.



Les conditions ou les critères de choix

- L'infrastructure existante : La plupart des sites d'implantation offrent à l'industriel libanais l'infrastructure convenable du point de vue :

- a. Electricité : monophasée et triphasée, etc..
- b. Système de déversement des déchets industriels contrôlé
- c. Accès aux réseaux routiers
- d. Emplacement loin des zones résidentielles, conformes aux lois et réglementations des municipalités locales
- e. Systèmes d'irrigation (eau potable, et d'utilisation industrielle)
- f. Service commun de sécurité et de contrôle administratif du site industriel
- g. Tarif spécial pour toutes les charges (taxes et impôts, électricité et autres)

- Le prix du mètre carré varie entre 1,5 \$ (à la Bekaa) et 45 \$ (Metn) dans ce cas le coût d'achat du terrain ne doit pas dépasser les 70,000\$

- La superficie doit être convenable aux volumes des investissements prévus pour un local adéquat et ne doit pas être inférieure à 2000 m²

A titre d'exemple, dans les différentes régions de la Bekaa le prix du mètre carré est le moins cher. Ces régions comportent par ailleurs les avantages suivants :

Zone industrielle Bekaa Sud:

- Machghara: 20\$/m²

- Kob Elias: 4 à 6\$/m²
- Taanayel: 10 à 20\$/m²

Zone industrielle Bekaa Nord:

- Baalbek: 15 à 20 \$ (cadastrée)
- El Qaa' et Hermel: 1.5 à 3 \$ (non cadastrée, à acheter plus que 100.000 m²)
- Majdaloun, Doures et Baalbek: 3 à 5 \$ (non cadastrée, à acheter plus que 100.000 m²)

N.B: Ces prix sont bas pour encourager le secteur industriel dans la région de la Bekaa.

Zone industrielle de Zahlé:

Avantages:

2. Loin de Beyrouth de 45 km
3. Au cas où l'autoroute arabe serait ouverte, le trajet prend seulement 25 minutes de Beyrouth
4. Importations, Exportations et Transitent deviennent moins coûteux pour les différents pays arabes.
5. Le m² dans la zone industrielle de Zahlé coûte:
 - 30 à 60 \$ pour les zones enregistrées en 1000m²
 - 15 à 20 \$ pour les zones non enregistrées

En général, la plupart des zones industrielles au Liban offrent les avantages suivants :

1- Electricité : Il y a uniquement de la moyenne tension au Liban mais la haute tension peut être faite pour les très grandes industries.

Les industries utilisant moins que 250 KVA sont de petites usines.

Les industries utilisant plus que 250 KVA sont de grandes usines.

- Pour les industries utilisant moins que 250 KVA, 1 KW coûte 130 L.L. Alors que les commerçants et les ménages payent 140 L.L/KW
- Pour les industries utilisant plus que 250 KVA, le coût dépend des heures de pointes:
 1. En hiver, les heures de pointes (4h30 à 8h30 pm), chaque 1 KW coûte 320 L.L
 2. En été, les heures de pointes (7h30 à 10h30 pm), chaque 1 KW coûte 320 L.L
 3. Pour les autres heures normales du matin, chaque KW coûte 112 L.L et les heures normales du soir coûtent 80 L.L

2- Produits Pétroliers: (actuellement)

Mazout: 0.25\$/L

Gazoline: 0.55\$/L

3- Eau:

On paye un abonnement de 245.000L.L/an (comme tous les ménages)

4- Télécoms: (prix à partir du 1^{er} juillet 2003)

- Appels locaux: 49L.L/min et 24.5L.L/min (=50%) à partir de 10h pm

- Europe: 1.100L.L/min (pour tous les pays), et 900L.L/min après 10h pm
L'installation de la ligne fixe coûte 212.000L.L (il était à 490.000L.L)
L'abonnement chaque 3 mois coûte 67.000L.L
- Mobile: Téléphone fixe à mobile: 197 L.L/min
Mobile à téléphone fixe: 0.133\$ + 10L.L
Libancell à Libancell: 0.133\$
Libancell à Cellis: 0.133\$ + 10L.L
Abonnement mensuel: 25\$
- Internet: On peut avoir une ligne uniquement pour l'internet. Le prix de la ligne (installation) coûte 50.000L.L
25h/mois: 19.000L.L
30h à 40h/mois: 33.000L.L
Sans limite / mois: 250.000L.L

H- Choix définitif de la localisation :

Les conditions ou les critères de choix

L'infrastructure existante : La plupart des sites d'implantation présentées dans les pages précédentes offrent à l'industriel libanais l'infrastructure convenable telle que décrite précédemment dans la section G.

I. Environnement socio-économique:

Les sites industriels proposés dans notre rapport sont localisés dans des régions où la main d'œuvre est disponible et en quantité. Le niveau social est faible. Les gens sont prêts à travailler dans les usines surtout que ce travail représente pour eux une stabilité financière et économique. Vu la situation économique du pays et le manque de travail (sans oublier le cas des entreprises qui tombent en faillite). Le problème économique du pays favorise l'implantation des usines nouvelles et ces initiatives sont encouragées par les pouvoirs publics et communautaires.

La proximité des marchés : les zones industrielles proposées sont à une distance maximale de 40 km du centre du marché (surtout que la plupart des points de ventes sont localisés dans les grandes villes et à Beyrouth principalement).

J. Démarche officielle pour l'implantation dans cette zone :

D'après les lois et les réglementations au Liban, pour pouvoir recevoir un permis d'exploitation, l'usine doit suivre les conditions proposées par les ministères suivants :

J1. du ministère de l'industrie :

Ministère de l'industrie : (Annexe 2)

- Copie de la carte d'identité ou de l'extrait civil (pour les Libanais)
- Permis de travail pour les étrangers
- Procès verbal du statut de l'entreprise

- Attestation de planification du réseau routier (qui date depuis trois mois au maximum)
- Contrat de location ou titre de propriété
- Attestation municipale et financière déclarant les paiements des taxes et des impôts
- Reçus et avis de paiement (de la part du ministère des finances et de la municipalité)
- Carte géographique échelle 1/500 et 1/2000 démontrant les limites et les quatre cotés qui entourent le local de l'usine (proposé) pour une distance de 1 km au minimum (dans laquelle figurent les locaux des écoles, hôpitaux, bâtiments publiques et autres)
- Carte à l'échelle 1/200 concernant les détails internes de l'usine et les terrains qui sont annexés.
- Etudes concernant le volume des matières premières utilisé.
- Etudes générales décrivant les quantités des matières premières gaspillées, et le système de filtrage et de déversement pratiqué pour s'en débarrasser, etc.
- Les frais d'investigation : 400,000 L.L
- Les frais des timbres : 750,000 L.L

Ci joint les copies des formulaires à remplir par détail.

J.2 Ministère de la santé (Annexe 2):

La production primaire:

Il faut que cette production soit faite selon des normes très strictes pour que l'aliment ne soit pas contaminé ou endommagé et par conséquent nuise à la santé de l'être humain. Ces normes consistent à:

- 1- Implanter l'usine dans un endroit sain
- 2- Prendre les mesures nécessaires pour lutter contre la pollution ou bien certaines maladies provenant des animaux qui peuvent endommager la nourriture.

La santé de l'environnement:

Il faut que l'usine soit implantée dans une zone non polluée

La protection des endroits ou la production alimentaire à lieu:

Avant toute implantation de l'usine certaine procédure doivent être faite selon les normes HACCP. Ces normes consistent :

- 1- Détecter si l'air est pollué
- 2- Détecter s'il y a certaines infections ou pollutions au niveau de la vie végétale
- 3- Il faut que les déchets soient traités d'une façon stricte dans ces zones pour qu'il n'y ait pas contamination de la nourriture

Le transport et le stockage:

Il faut suivre les procédures suivantes :

- 1- Trier les aliments pour l'usage humain
- 2- Se débarrasser des déchets sainement

- 3- Protéger les aliments des bactéries et des matières toxiques durant le transport des aliments.
- 4- S'assurer que la température et l'humidité sont convenables pour que les aliments ne soient pas périmés

La propreté, la sécurité pour les employés durant la production primaire:

1. Désinfecter toutes les machines et faire la maintenance nécessaire
2. Présence d'une équipe d'urgence en cas d'accident.

6. Ingénierie et technologie :

K. choix des machines et du matériel (Annexe 3):

L'usine de panage sera constituée de différentes machines destinées à mouler, mélanger, sécher, remplir le produits dans des sacs et dans des boites. Elle sera aussi équipée par deux hangars de stockage. Le premier pour les matières premières et le second pour les produits finis.

Etude détaillée de l'usine :

- Etape 1 : les matières premières seront stockées dans 1 hangar, à une température ne dépassant pas 22 degrés, pour préserver la fraîcheur de ces matières. Le choix de l'isolant est facultatif vu que les bruits émanant du transport des matières sont relativement moindres.

Un ouvrier est nécessaire pour le transport des sacs du camion au hangar, et un autre doit travailler sur le fonctionnement du 'hand pallet truck'.

Le coût de construction de ce hangar fait partie des frais de construction du bâtiment.

- Etape 2 : un container en stainless steel (INOX) sera utilisé pour contenir les ingrédients granulés prêt à être moulu. Le coût de ce container est 960 USD.

Un ouvrier est nécessaire pour vider les sacs de matières premières dans le container. Les dimensions du container sont les suivantes :

- Longueur : 2 m
- Largeur : 1 m
- Profondeur : 1.5 m
- Donc le volume du récipient doit être égal à 3 m³
- Un ouvrier est responsable du vidage des matières premières (sacs) dans le container.

Remarque : Le stainless steel utilisé pour les produits alimentaires est L'INOX 316 L.

- Etape 3 : Un convoyeur rotatif en escalier transporte les matières premières vers l'entonnoir en INOX. Son coût maximal est de 450 USD. La hauteur de cet entonnoir est de 1.75 m.

- Etape 4 : Un convoyeur en INOX en tissu de longueur 2.5 m sera utilisé pour transporter le mélange vers le moulin à pain. Pour une production de 180kg par heure cette machine coûtera 2100 USD.
- Etape 5 : Un convoyeur en INOX et en tissu de longueur 2.5 m transportera le mélange vers le mélangeur. Le coût de ce convoyeur est égal à 1500 USD.
- Etape 6 : Vu que le produit sera fabriqué selon plusieurs goûts, un certain nombre d'entonnoirs sera mis en place, à part, pour mélanger chaque genre d'épices. Chaque récipient coûtera 500 USD. Il peut contenir jusqu'à 10 kg Un ouvrier pèse la quantité adéquate de chaque genre d'épices puis l'ajoute au mélange dans le batteur-mélangeur.

La balance utilisée pour peser les épices sera digitale sous la forme d'Economic Classe E C 100 E' donnant une précision près de 2 g.

Deux choix se présentent :

Digitale 12 kg, précision 2 g, prix : 500 USD

Digitale 30 kg, précision 10 g, prix : 600 USD

De même, le choix de la balance à aiguille est valable :

Aiguille 15 kg, précision 5 g, prix : 960 USD

Aiguille 30 kg, précision 5 g, prix : 1000 USD

- Etape 7 : Pour cette étape, on a le choix entre 2 mélangeurs.
Le mélangeur européen : capacité 120 kg par heure à 13500 USD
Le mélangeur chinois : capacité 80 kg par heure à 2200 USD
- Etape 8 : Un ouvrier dépose le mélange sur une table inclinée (en INOX) de longueur 3 m, afin de les repousser vers un convoyeur de longueur 2 m, équipé d'un distillateur chargé de sécher le mélange.
Le coût de la table inclinée : 600 USD
Le coût du convoyeur : 3600 USD
Le coût du distillateur : 6000 USD
- Etape 9 : Un convoyeur en INOX et en tissu de longueur 3 m coûtant 2500 USD, équipé d'un ventilateur coûtant 3500 USD, refroidit le mélange avant de le remplir dans le package final.
- Etape 10 : le mélange complet sera rempli à l'aide d'une « filling machine » dans des boîtes en plastic (PET) importé d'Arabie Saoudite ou bien dans des sacs en nylon fabriqués au Liban. Cette machine est manuelle mais peut subir quelques modifications pour devenir automatisée.
Cette machine 'KFG filling for grain', est fabriquée en Taiwan, coûte 3500 USD, nombre de paquet par minute : 10 a 40 sacs par minute.
Un ouvrier supervisera le travail de la machine.
- Etape 11 : la dernière machine est la machine de soudage « sealing machine ». Les sacs ou les boîtes remplis du mélange seront zippés ou fermés.
DBF-900 Multifunction Film Sealing Machine précise la date du remplissage du produit, prix : 1500 USD. Elle est utilisée pour les sacs en nylon.
Un ouvrier supervisera ce processus puis déposera les produits finis dans des boîtes en cartons. Ces dernières seront transportées par le « hand pallet truck » à la zone de stockage des produits finis.

L. Processus de production :



M. Estimation des coûts d'investissement généraux :

Cette partie est traitée lors de l'analyse financière.

7. Organisation et frais généraux :

N. Définition des fonctions principales :

Pour son exploitation, l'usine a besoin des fonctions suivantes : Fonction générale, Fonction de production, Fonction de « contrôle de qualité », Fonction d'approvisionnement et stock, Fonction ressource humaine, Fonction comptabilité, Fonction marketing et vente.

N.1 La Fonction générale :

La Fonction de direction générale a en charge, et elle est garante de la pérennité de l'entreprise. Elle a pour mission de rechercher, concevoir, choisir, définir, conduire la politique générale à court, moyen et long termes. Elle doit à ce titre, tout mettre en œuvre pour garantir :

- A la société une croissance rentable (définie par des objectifs chiffrés) Et le renforcement de son image et de sa position sur le marché
- Au personnel: Une rémunération conforme aux pratiques de la profession. Des conditions de travail reconnues satisfaisantes. Des possibilités d'évolution de carrière
- Aux actionnaires la juste rémunération des capitaux investis
- Aux clients : une satisfaction durable des besoins par une qualité irréprochable des produits et des services, dans le respect des délais annoncés
- A son environnement : le respect de l'ensemble des contraintes légales, fiscales, civiques et écologiques
- Au conseil d'administration : Un compte rendu fidèle : de la situation (bilan), de l'exploitation (compte de résultat), et des prévisions

La direction générale, dans ce cas le propriétaire sera le directeur général assisté par une secrétaire, est responsable de la situation comme de l'exploitation, du bilan financier comme du bilan social, de la qualité totale de l'entreprise. Elle a un rôle de pivot dans l'organisation, d'anticipation, de supervision et de contrôle. A ce rôle s'ajoutent un nombre d'attributions.

N.2 Fonction de production :

Cette fonction consiste à :

- Décider les technologies nouvelles à mettre en œuvre par la société
- Décider les modes de traitements :
 - En négoce
 - En sous-traitance
 - En production propre, des produits commercialisés par la société
- Valider les budgets de production et des services techniques fonctionnels. S'informer des réalisations par le responsable industriel.

Cette fonction consiste à préciser le type de technologies nouvelles à mettre en œuvre, d'analyser les valeurs réalisées par la société. Changements et adaptation du processus de fabrication, les normes de coût de revient, niveau de stock nécessaire à la production, budget de production, et budget des services techniques fonctionnels.

Cette fonction nécessite un chef de production (de préférence un chef cuisinier) qui sera responsable de surveiller et contrôler le processus de fabrication qui va de la préparation du mélange, à la stérilisation et finalement au packaging en carton pour les mettre dans un endroit à température ambiante. Ce chef de Fonction sera assisté par 2 sous-chefs et deux mains-d'œuvre qualifiées.

N.3 Fonction de contrôle de qualité :

Cette fonction nécessite un chef de cuisine spécialisé dans la qualité totale, assisté par un employé qualifié. La mission de ce département est d'être le gérant de la politique de qualité de l'entreprise et de s'assurer que cette politique est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation. Il doit animer la démarche



d'assurance qualité au sein de l'entreprise et d'assurer l'application du système qualité et de conduire les audits qualité interne

A pour fonction d'être l'interlocuteur privilégié des clients pour tout problème relatif à la qualité. Il doit s'assurer que le plan de formation de l'entreprise satisfait à l'ensemble des besoins de tout le personnel ayant une incidence sur la qualité.

Le système qualité doit comprendre :

- La préparation de procédures et instructions documentées relatives au système qualité en conformité avec les exigences de l'assurance qualité
- La mise en œuvre effective des procédures et instructions documentées relatives au système qualité

Ce département doit tenir à jour les enregistrements relatifs à la qualité pour démontrer que la qualité requise est obtenue et que le système qualité fonctionne efficacement. Et ce ci en relation avec les organismes certificateur (IRI, ISO 9000, EFQM)

Le contrôle de qualité doit être fait généralement au niveau du produit final il doit être trié et réintroduit de nouveau, sinon le produit serait éliminé et ensuite recyclé.

N.4 Fonction d'approvisionnement et stock :

En ce qui concerne la gestion de stock, cette fonction sera en charge de :

- Rassembler et analyser les statistiques pour optimiser les choix (statistiques de vente, de consommation, analyse ABC des stocks)
- Définir les notions du stock de sécurité, stock minimum, point de commande...
- Organiser les inventaires annuels, périodiques ou permanents
- Effectuer diverses analyses sur les stocks. (obsolète, dormant, calcul de taux de rotation)

En ce qui concerne la gestion des achats :

- Organiser et superviser la gestion administrative des achats, de la passation des commandes à la mise à disposition pour les services utilisateurs :
 - Passer les commandes fournisseurs et contrôler la validité des informations y figurant
 - Etre responsable de la réception et du contrôle des livraisons
 - Vérifier la conformité des factures fournisseurs
 - Etablir les différents documents et formulaires nécessaires en cas d'importation
- Mener les négociations avec les fournisseurs
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs capables de satisfaire les conditions de prix, de qualité et de délai d'approvisionnement, effectuer des appels d'offre et analyser les propositions. Cette fonction sera remplie par le directeur général de l'usine car l'achat est quotidien et les fournisseurs sont déjà sélectionnés

N.5 Fonction Gestion des ressources humaines :

Cette fonction aura la responsabilité de tout ce qui concerne :

- les embauches
- les mutations
- les promotions

- les licenciements
- les sanctions disciplinaires

Pour cela elle doit :

- Assurer le recrutement du personnel de l'entreprise en liaison avec les différents responsables ou les sous-traiter à un organisme spécialisé
- Veiller à l'adéquation permanente des compétences existantes avec les besoins à court et long terme de l'entreprise
- Etudier et proposer des systèmes de renumérotation et préparer éventuellement les négociations salariales ajustements des salaires, des avantages sociaux, primes.)
- Assurer l'intégration du nouveau personnel dans l'entreprise.
- Etre responsable de l'amélioration des conditions de travail de l'entreprise.

Cette fonction sera la responsabilité du propriétaire / directeur général de l'usine.

N.6 Fonction de la comptabilité

Elle est responsable de la tenue de la comptabilité :

- comptabilité générale
- comptabilité clients
- comptabilité fournisseur
- comptabilité banque
- Elle est de même responsable d'établir les bilans et les comptes de résultats de la société
- Veiller à leur conformité et aux exigences légales
- Etablir l'ensemble des déclarations comptables, fiscales, sociales ou à caractère économique demandé à la société
- Etre responsable de l'inventaire.

Pour cette fonction il faudrait nommer un comptable.

N.7 Fonction de Marketing et de vente

Elle est responsable de :

- La mise en œuvre du Marketing- Mix de la société tel qu'il a été défini en collaboration avec la direction générale
- Participer à la conception des nouveaux produits. être responsable du lancement des nouveaux produits sur le plan commercial
- Concevoir la politique de communication globale de l'entreprise selon les axes définis et en collaboration avec la direction générale
- Valider le budget de publicité proposé par la fonction marketing
- Organiser les campagnes promotionnelles
- L'application de la politique de vente inclut :
 - Les prévisions de vente
 - La fixation des objectifs de la force de vente, son animation et sa coordination
 - La rédaction de toute note d'information jugée utile
 - Le suivi des résultats
 - Le suivi des frais commerciaux et l'optimisation des marges

- Elaborer les offres correspondantes à des campagnes promotionnelles spéciales et les transmettre à la force de vente
- Entretenir des contrats avec les clients et les prospects importants et intervenir dans la négociation des contrats importants
- Gérer le portefeuille des clients directs
- Etablir et communiquer à la direction générale le calendrier de ses principales visites

Pour cette fonction il faudrait créer un département formé d'un directeur de vente assisté par deux vendeurs, ainsi qu'un chauffeur de camion et un assistant.

O. Coût de la structure organisationnelle et de l'effectif humain :

Revoir Tableau N0. XII

8. Planification des opérations et établissement du budget

P. Objectifs stratégiques :

Le but de cette partie est de présenter à l'investisseur les possibilités financières qui peuvent s'offrir à lui et cela pour la période allant de 1 à 10 ans. Dans ce cas nous avons tout simplement travaillé le budget (revoir l'étude financière dans la partie suivante) qui traite le cas d'une seule gamme de produit, celle du panage seulement:

- La réalisation d'un chiffre d'affaires convenable, c'est à dire qui permet la couverture de l'ensemble des investissements est par la suite générer des fonds pour le réinvestissement futur. Ce chiffre dépend de plusieurs facteurs :
 - La part de marché future occupée par notre entreprise doit être d'après notre raisonnement entre 25 et 35% du marché total calculé dans notre étude de marché
 - Le chiffre d'affaires réalisé
 - L'ensemble des coûts à verser pour la réalisation du projet
 - L'effort de marketing
 - Le coût des machines et des locaux.
 - Les frais divers et autres (fixes et variables)
 - Les salaires des employés et les bénéfices
 - Economies d'échelle
- De prendre place sur le marché libanais et par la suite sur le marché de la région
- De survivre le marché mondial
- De développer le produit Mix de l'usine. C'est à dire d'ajouter d'autres gammes de produits de panage

Q. Etapes de la mise en œuvre du projet :

La première année sera consacrée à l'achat du terrain, à la construction de l'usine, à l'achat et à l'installation des machines et des équipements.

Q.1 L'achat du terrain : se fait la première année. Le prix de ce terrain sera réglé en deux versements :

- 50% du prix total du terrain la première année (année To)
- 50% du prix total du terrain la deuxième année (année (T1))

Q.2 Pour la construction : Elle se fait à partir de la deuxième année. Le coût de la construction sera versé durant la deuxième année et la troisième année comme suit :

- 50 % la deuxième année du projet (année T1)
- 50 % la troisième année du projet (année T2)

Q.3 Pour l'équipement du projet : L'achat de l'équipement aura lieu durant la deuxième année (T1) et la troisième année (t2) et le paiement du coût de l'équipement se fera comme suit :

- 50 % la deuxième année du projet (année T1)
- 50 % la troisième année du projet (année T2)

Q.4 Les autres dépenses d'investissement : se dérouleront durant la deuxième année seulement (elles consistent en l'obtention des permis et des brevets d'exploitation, ainsi que les frais des dossiers auprès des ministères.

- 100% durant l'année (T1)

Remarque : Le reste du travail de budgétisation figure dans la partie suivante (Etude financière) du projet.

9. Analyse financière et évaluation préalable de l'investissement :

Revoir l'étude financière relative à ce sujet (Attachée)