

L'ESSOR DE LA FRANCHISE AU MAROC

Depuis quelques années, la franchise connaît un essor remarquable au Maroc. Il existe aujourd'hui sur le marché une multitude d'enseignes aussi bien marocaines qu'étrangères.

LE DEVELOPPEMENT RAPIDE DES ENSEIGNES LOCALES

Si le marché est majoritairement constitué par des franchises étrangères (plus de deux cents enseignes étrangères tout secteur confondu), ce sont les enseignes locales (plus d'une trentaine d'enseignes marocaines) qui connaissent le développement le plus rapide. Le record d'ouvertures de magasins est d'ailleurs détenu par la franchise maroco-marocaine YATOUT, qui a plus d'une cinquantaine de points de vente à travers le pays.

L'ENSEIGNE LOCALE, UNE REPONSE AUX SPECIFICITES DU MARCHE

L'étroitesse du marché, le faible pouvoir d'achat des ménages et des barrières à l'entrée significatives, fait du Maroc un pays non-prioritaire pour nombre d'enseignes internationales. Pour répondre aux spécificités du marché, plusieurs entrepreneurs marocains ont créé des enseignes qui satisfassent les besoins d'un consommateur de plus en plus exigeant quant à la disponibilité et au bon rapport qualité prix des biens et services. Pour parer aux contraintes liées à un développement rapide, les entrepreneurs locaux se sont tournés vers la franchise pour s'étendre sur tout le territoire marocain. Un développement en franchise leur a permis d'optimiser leurs coûts de structure, de gagner rapidement en taille et en réactivité, d'avoir une présence étendue sur tout le pays, de contrecarrer le prix élevé de l'immobilier commercial qui freine un développement succursaliste rapide et enfin de minimiser les charges financières liées à une expansion accélérée.

LA FRANCHISE LOCALE, UN DOMAINE RESERVE A QUELQUES SECTEURS D'ACTIVITE

On trouve des franchises locales essentiellement dans quelques secteurs d'activité et notamment dans le prêt-à-porter (Fashion Victim, Océane, Marwa), le meuble (Kitea, Kaoba, Mobilia, Layalits), l'accessoire de mode (Bigdil, Captiva), l'art de la table (Maida), l'article cadeau et de décoration (Yatout, Kshop) et la confiserie (Dar Lfakia, Tentation).

DES DOMAINES ENCORE INEXPLORES

De nombreux secteurs comme la restauration marocaine ou le prêt-à-porter traditionnel restent à développer par le biais de la franchise.

Observatoire de la franchise

Auteur : Yves Sassi

01 juillet 2004

❖ **Le développement de la Franchise au Maroc**

Il faut rendre hommage au gouvernement Marocain et en particulier au **Ministère de l'Investissement** pour sa volonté et son action dans la recherche de partenariats et d'implantations des entreprises étrangères dans son pays.

Concernant la franchise, il est clair que nous sommes à une période où les principaux acteurs

sont en train de prendre position. Les grandes enseignes ont pris leurs marques. Et si des précurseurs comme **Pigier** y sont depuis de nombreuses années, on voit fleurir au cœur des villes les marques les plus dynamiques à l'internationales. Evidemment, et **Pizza Hut**, mais aussi Mongo dont le magasin de Rabat montre que les études de marchés réalisées ont été suffisamment optimistes pour justifier un investissement lourd.

Le Groupe Holder a également fait le pari d'un investissement important en créant un restaurant **Paul** en septembre dernier, proche de **Mongo** et **Okaïdi**. La méthode pour ces trois enseignes : racheter une villa pour en faire ce que nous appelons un bâtiment sol Depuis,

le salon de thé de Paul ne désemplit pas de cette jeunesse marocaine, formée dans les Universités internationales, inventive et brillante.

Des jeunes, rencontrés lors de ces Intégrales de l'Investissement, qui mettent leur volonté de rattraper le temps perdu au service du développement de leur pays.

Parce que le Maroc crée des richesses, en s'appuyant sur les capitaux et sur l'expérience de ses partenaires.

Financé par des promoteurs des Emirats Arabes, le futur centre commercial de Rabat, Mega Mali, sera le plus important centre commercial du Maroc. Implanté sur 26.000 m² couvert, il ouvrira l'été prochain avec 120 magasins, 6 restaurants, une patinoire de 800 m²... Ce centre accueillera les grandes enseignes internationales.

Les franchiseurs français, qui représentent 50 % des enseignes implantées au Maroc devraient se mettre rapidement sur les rangs : **Mongo, Zara, Massimo Dutti**, ont déjà ancré leur

renommée. Zara notamment ouvre à Casablanca dans les semaines qui viennent. Un immeuble de 5 étages dont deux qui seront utilisés en bureau et 1200 m² de surface de vente.

Et si **Marionnaud** s'installe également à Casablanca, sur 1.500 m², organise une conférence de presse au Hilton de Rabat devant tous les journalistes économiques du pays, c'est parce qu'il ne veut pas attendre que ses concurrents implantent leur griffe dans un pays qui sera bientôt aussi riche en opportunités que l'Espagne d'il y a 10 ans.

Ma conviction, si vous ne l'aviez pas compris, est que le Maroc ouvre ses portes largement aux enseignes françaises, à un moment où son économie, ses dirigeants sont prêts à les recevoir. Ne les décevons pas, sinon, d'autres profiteront de ce déploiement déjà entamé.

Le travail qui a été fait par les cabinets du Premier Ministre, par le Ministère de l'investissement, **Madame Boucetta**, Directeur du Commerce Intérieur, **Madame Chraïbi** organisatrice de ces rencontres, montre l'importance de la détermination marocaine.

La franchise au Maroc, un secteur porteur...

Un dossier réalisé par Yves SASSI, en collaboration avec la direction des investissements à l'occasion des intégrales de la franchise de Casablanca les 8 et 9 octobre 2004

Un nouvel Eldorado

Apparue au début du 20^{ème} siècle en France et aux USA, la franchise s'est développée rapidement à partir des années 70 dans les pays occidentaux

Au Maroc, phénomène plus récent, les premières implantations datent du début des années 60, avec de longues périodes sans création.

Mais c'est au cours des années 90 que les enseignes internationales se sont réellement développées dans le royaume, avec aujourd'hui environ 210 enseignes installées et des annonces quasi quotidiennes de projets d'implantations de la part de réseaux, notamment français, qui souhaitent investir le territoire marocain.

Les dates clés

1960-90 : phase de naissance du concept

Entre 1960 et 1990, le taux de croissance de la franchise a été très lent à raison d'une nouvelle enseigne tous les cinq ans. La première franchise installée au Maroc remonte à 1962, quand la société SCAL a importé le concept américain Avis. Une année plus tard, ce fut au tour de Hertz de s'implanter. Seize ans après, c'est la franchise française Europcar qui fit son entrée dans le marché marocain. En 1981, Pigier, école d'initiation à l'informatique, s'installe pour mettre sur pied le réseau le plus important en nombre d'unités.

1990-1997 : phase de croissance

A partir de 1990, le taux de croissance de la franchise a changé de rythme pour atteindre en moyenne six créations par an. Selon une étude menée par le ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie, en avril 1997, 42 réseaux de franchise étaient recensés avec 174 points de vente.

1997-2004 : phase exponentielle

En novembre 2002, on identifiait 120 réseaux regroupant 540 points de vente environ, répartis à travers les grandes villes du Maroc. A fin juin 2004, on a pu compter 210 enseignes avec plus de 700 points de vente. Ces chiffres, comparés à ceux de l'enquête réalisée en 1997, reflètent une augmentation du nombre de réseaux de 400% en sept ans.

Le Maroc en quelques chiffres

Le Maroc compte 30.4 Millions d'habitants.

Resté pendant longtemps un pays foncièrement rural, malgré une longue tradition urbaine, le Maroc connaît une accélération de la croissance de la population de ses villes, particulièrement depuis le milieu du vingtième siècle. D'à peine 7 à 8% au début du siècle, le taux d'urbanisation est passé à 29,3% en 1960 et à 51,3% en 1994. Il est actuellement estimé à 55% et il est prévu qu'il atteigne 62% à l'horizon 2010 et près de 70% à l'horizon 2025.

Les atouts du Maroc

Les droits de douane tendent à disparaître. Les prix de référence, dans le cadre des accords de libre échange avec l'Union Européenne, la Turquie, les pays arabes les USA...

- Un système économique libéral et stable favorisant l'investissement et la création d'emplois,
- Proximité géographique et culturelle,
- Infrastructures développées,
- Ressources humaines jeunes, qualifiées et flexibles,
- Coûts compétitifs des facteurs de production,
- Législations permettant une protection accrue de l'investisseur
 - Convention de non double imposition avec 26 pays,
 - Tribunaux de commerce.
- Libre transfert des capitaux,
- Régime conventionnel avantageux,
- Article 7.1 de la loi de finances 98-99 tel qu'il a été complété et modifié,
- Article 17 et 19 de la loi cadre n°18-95 format charte de l'investissement.
- Un cadre juridique souple :
 - Droit de franchise régi par le droit commun des obligations contractuelles.
- Une société de consommation en plein essor,
- Marché loin d'être saturé : opportunités d'investissement variées;
- Régime douanier très attractif:
 - Disparition des prix de référence dans le cadre des accords de libre échange avec l'Union Européenne, la Turquie, les pays arabes, et USA.
- Démantèlement tarifaire progressif.

CAS DE LUE

Démantèlement tarifaire progressif (échéance 2012).

Mise en place de la zone de libre échange, prévu pour 2012.

CAS DES USA

La mise en application de l'accord de libre échange est prévue pour Janvier 2005. Le démantèlement des droits de douanes est immédiat pour tous les produits (sauf les produits agricoles).

Un accord est à vocation exclusivement économique et commerciale.

Il organise le développement des échanges de biens et services entre les deux pays dans un cadre maîtrisé, au regard des différences de développement socio-économique.

En particulier, il offre des opportunités réelles et immédiates pour les exportations marocaines sur le marché américain, qui représentent aujourd'hui, à peine 0.03% des importations américaines totales.

Il contribue également à consolider le processus de réformes et de modernisation

économique
engagé au Maroc depuis plusieurs années, tout comme il renforce la vocation du Maroc
comme
plate-forme “ pour les investissements extérieurs de toutes origines, en prévision d’un
accès
préférentiel à plusieurs marchés. Européens. Américains et arabes.

LA FRANCHISE AU MAROC

Historique

La première franchise installée au Maroc remonte à **1962** et concerne le transport touristique, il s’agit de la société Scal qui, pour bénéficier de la notoriété américaine, s’est franchisée par le concept d’Avis devenant ainsi Scal Avis.

Une année plus tard, Hertz, franchise d’origine américaine, s’est installée au Maroc dans le même secteur d’activité.

16 ans plus tard, l’expérience tentée par les premières franchises et le succès qu’elles ont remporté ont attiré EuropCar, une franchise française.

En 1981, s’est installée la franchise Pigier, école d’initiation à l’informatique, elle est considérée actuellement comme l’un des réseaux les plus importants au regard du nombre de ses unités.

Vient ensuite, le Méridien dans le secteur de l’hôtellerie et NafNaf, la première franchise dans le secteur de l’habillement qui ont résilié dernièrement leur contrat de franchise. (Le propriétaire du Méridien s’est consacré à la gestion de sa propre chaîne).

Phase de croissance du concept : Après 1990

A partir de 1990, le Maroc a assisté à l’émergence d’autres franchises couvrant un éventail de secteurs de plus en plus large pour répondre aux exigences d’un consommateur dont les habitudes de consommation ont connu une importante évolution. Ainsi, la croissance de la franchise a changé de rythme pour atteindre en moyenne 6 créations par an.

Le graphe ci-après illustre parfaitement ces deux périodes

Evolution des réseaux de franchise au Maroc par date d’implantation

Les 10 réseaux qui n’ont pas communiqué leur date d’implantation au Maroc ne figurent pas sur le graphe.

Pour l’année 2002 les données recueillies ont été obtenues jusqu’au mois juillet.

En Juillet 2002, 93 réseaux de franchises ont été identifiés à travers l’enquête menée au cours de 2001/2002 par le Ministère de l’Industrie, du Commerce, de l’Energie et des Mines.

Ces réseaux de franchise regroupent plus de 480 points de vente répartis à travers les

grandes villes du Maroc, principalement Casablanca et Rabat vu la densité de la zone de chalandise et le pouvoir d'achat relativement élevé.

Ces chiffres comparés à ceux de l'enquête réalisée en 1997 reflètent une augmentation du nombre des réseaux de 121% au cours des cinq années. Le tableau suivant met en relief cette évolution:

	Enquête 1997	Enquête 2001	variations
Nombre de réseaux de franchise.	42	93	121%
Nombre de master franchisés	23	53	130%
Nombre de franchisés	57	300	426%
Nombre de points de vente	174	480	176%

Cependant, même si la franchise a fait ses preuves dans différents secteurs, le succès n'est pas toujours garanti. En effet, à l'heure où plusieurs franchises connaissent une grande réussite, signe de santé et de vitalité de la formule, d'autres disparaissent, il s'agit de Nectar, Subway, Benetton, Megastor, NafNaf, vitalise, Simon Mahier, Dunkin Donuts, Wimpy, Glup's, Dairy queen, et Télé Pizza.

Ces échecs sont souvent le résultat de l'absence d'une bonne étude de marché pour adapter l'esprit du réseau au marché marocain. Par ailleurs, la réussite de la franchise dépend énormément de la rigueur dans l'application des principes de gestion et de promotion arrêtés par le franchiseur.

La promotion du secteur de la franchise

Le concept de la franchise au Maroc est récent et évolue à un rythme soutenu comme le montre les données de l'étude sur le nombre de points de vente implantés, ce qui constitue une réelle opportunité d'investissement pour les franchiseurs potentiels. Cependant, le concept reste méconnu pour les investisseurs qui désirent se lancer dans ce domaine.

Aussi, il est nécessaire de promouvoir le secteur de manière générale afin d'assurer la modernisation du tissu commercial et de drainer des investissements étrangers. Pour cela, il s'avère essentiel d'entreprendre des actions permettant de véhiculer cette nouvelle culture entrepreneuriale telles que:

L'organisation de manifestations (salons, séminaires, missions), l'édition de revues et guides spécialisés, l'encadrement des franchiseurs et franchisés potentiels par les structures représentatives.

Par ailleurs, les résultats de l'étude ont montré que la majorité des franchises au Maroc sont importées, alors que le Maroc est riche de concepts nationaux aptes à se développer en franchise et à s'exporter vers l'étranger.

En effet, l'expérience tentée par les franchiseurs marocains, constitue une première brèche dans le développement des franchises marocaines qui peuvent offrir de réelles opportunités autant pour les futures franchiseurs que pour les franchisés surtout à une époque où les questions de qualité/prix deviennent au centre des préoccupations du consommateur.

Ainsi, certaines branches d'activité sont encore inexploitées par la franchise, notamment la cuisine marocaine, les produits d'artisanat et le commerce de proximité qui lui pourrait se développer par le biais de la micro- franchise afin de profiter des atouts de ce mode de commerce et de réaliser des économies d'échelle.

De même, les franchiseurs marocains sont appelés à exporter leur concepts vers des pays extérieurs afin d'acquérir une plus grande notoriété. Pour cela ils auront à faire connaître leur réseaux aux franchisés potentiels étrangers notamment en élaborant leur propre site sur Internet et en participant aux différentes manifestations internationales sur la franchise.

Cette action concerne également la participation aux missions d'hommes d'affaires à l'étranger et aux missions de mise en relation qui peuvent constituer de réelles opportunités de développement des concepts marocains.

D'un autre côté, la promotion de la franchise de manière générale, doit passer obligatoirement par l'assistance et l'encadrement des différents acteurs car même si la franchise est considérée comme un levier pour la création d'entreprises à moindre risque d'échec et qu'elle permet d'allier les compétences et les techniques de marketing du franchiseur à l'esprit et aux capitaux

D'investissement du franchisé, la réussite d'un projet de franchise repose sur des bases essentielles à respecter par les deux contractants qui doivent prendre pleinement connaissance de leurs droits et obligations.

Au fait la réussite d'une franchise dépend en grande partie de la coopération et de la confiance entre les deux partenaires qui doivent former une même équipe. Il est également nécessaire d'adapter le concept au contexte et aux habitudes de consommations et ce, par le biais des études de marchés. De même, le franchisé doit posséder des compétences managerielles et techniques qui lui permettront de gérer et réussir son projet.

Le candidat doit également procéder à l'examen des éléments de la franchise: le montant de l'investissement, le secteur d'activité, la qualité de la formation dispensée, la rentabilité des unités existantes, le leadership du franchiseur etc.

Tous ces ingrédients sont essentiels pour le succès de la franchise qui n'est malheureusement pas sans risques. En effet, l'enquête réalisée par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines a révélé la fermeture de 13 réseaux de franchise depuis la première enquête de 1997 dont 46 % étaient dans le secteur de la restauration.

Pour ce qui est des futurs franchiseurs titulaires d'un concept original optant pour la franchise comme stratégie de développement, il est impératif de mettre en place un système d'information et de formation dans ce domaine afin de les informer et les assister sur les tenants et aboutissants de ce nouveau mode de commerce.

De même, l'assistance pourra toucher également la réalisation de leur plan de franchising, la stratégie d'implantation, l'élaboration de normes, le choix du site et l'analyse de marché, la sélection et le recrutement des candidats franchisés, des contrats de franchise et aussi du démarrage de cette franchise.

Enfin, le système d'information en ligne sur la franchise hébergé dans le site web du Ministère offrira de nombreuses informations sur les différents réseaux implantés au Maroc ainsi que sur les nouveautés du secteur et sera d'une utilité pour les franchiseurs potentiels pour prendre les

décisions adéquates.

Le renforcement du cadre juridique

Le contrat de franchise au Maroc est régi uniquement par les règles de droit commun notamment l'article 230 du D.O.C qui est la disposition juridique qui s'accommode à ce type de situation. Les clauses qui y sont contenues sont les seules applicables et ce, en vertu des dispositions de l'article sus- indiqué qui stipule «les obligations contractuelles valablement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites».

Dans d'autres pays tels que les USA et la France, le franchising est réglementé par des textes spécifiques renforcés par des codes de déontologie élaborés par les Fédérations qui représentent les intérêts des franchiseurs et franchisés.

Ainsi, ne faudrait- il pas renforcer le cadre juridique régissant le contrat de franchise au Maroc par un cadre institutionnel qui peut jouer un rôle de locomotive pour la promotion et le développement du secteur.

Dans ce sens et afin de permettre un développement sain de la franchise dans un cadre équilibré entre les deux parties, il s'avère nécessaire d'accélérer le processus de mise en oeuvre du code de déontologie dont un avant projet a été préparé par l'Association Marocaine de la Franchise. Ce code qui constitue un cadre de référence pour les différents acteurs, fixe les lignes de bons usages et de bonnes conduites aux adeptes de la franchise.

L'objet de ce code est donc de préserver l'équilibre global des relations entre franchiseurs, maître franchisés et franchisés et ce, en informant les deux contractants sur les différentes règles qu'il est nécessaire d'observer pour sauvegarder les intérêts de tout un chacun, notamment en matière d'élaboration du contrat qui doit préciser en détail les obligations respectives des deux parties.

Le Financement de la franchise

Le problème du financement constitue pour les investisseurs, d'une manière générale un handicap sérieux et ce, en raison de la contrainte des garanties exigées par les banques et aussi de l'obligation de l'apport personnel.

Le secteur de la franchise n'échappe pas à cette règle. Actuellement, si l'on exclut les deux réseaux Press to et la Pause Gourmande ayant bénéficié de l'appui de la Caisse Centrale de Garantie, généralement ce secteur présente peu d'intérêts pour les sociétés de financement.

En effet, parmi les principales raisons qui n'incitent pas les sociétés de financement à accompagner les projets de franchise, il y a lieu de citer

l'adhésion à un réseau de franchise ne présente pas une garantie réelle pour la banque, car le succès n'est pas assuré et dépend en grande partie de l'adaptation du projet à l'environnement où il sera implanté.

généralement le franchiseur peut à tout moment procéder à la résiliation du contrat et démunir le franchisé de son enseigne qui constitue l'essentiel du fonds de commerce.

dans un système de franchise, il existe une liaison étroite entre l'exploitation de l'enseigne et l'aménagement du local. De ce fait, la résiliation du contrat entraîne souvent l'interdiction d'exploiter le matériel et les équipements existants. Par ailleurs, pour ce type d'investissement, le problème de financement est davantage accentué puisqu'il comporte deux volets:

l'aménagement du local et les équipements, qui sont financés par les banques selon les conditions imposées à tout investissement, les droits d'entrée qui sont acquittés par le franchisé au franchiseur en contre partie de l'exploitation de son concept et dont le financement rencontre une réticence de la part des banquiers car ils ne sont pas matérialisés.

Partant de ce constat, il est primordial de mettre en place des lignes de financement adaptées aux besoins des franchisés. Les institutions bancaires doivent être davantage sensibilisées par les structures représentatives aux spécificités de la franchise pour se prononcer sur la faisabilité et le financement des projets relevant de ce nouveau mode de commerce et ce, à l'instar d'autres pays tels que la France où le franchisé peut avoir recours à divers types de financement comme les prêts à long terme consentis par le crédit d'équipement aux PME (CEPME).

Cette formule de crédit permet de financer à 100% l'acquisition du matériel, d'équipement, la construction ou l'achat de locaux. Ces prêts peuvent être garantis par des sociétés de caution mutuelle agréées pour le financement des entreprises en création ou en développement, principalement dans les secteurs de la franchise.

Il y a aussi l'exemple de l'Afrique du Sud où le secteur bancaire travaille en étroite collaboration avec l'association de la franchise FASA, et le gouvernement afin de développer des programmes de financement spécialement conçus pour les systèmes de franchise. Ces banques ont mis en place des agents mobiles chargés de rendre visite aux clients pour les assister dans leurs opérations et ont également créé des sociétés de consulting spécialisées dans la franchise.

La redynamisation de l'institution représentative de la franchise au Maroc

Suite à la percée réalisée par la franchise au cours des années quatre vingt dix, l'AMF Association Marocaine de la Franchise a été constituée le 16 Avril 1997 pour la promotion du secteur en général et des intérêts de ses membres en particulier.

Depuis, deux salons de la franchise ont été organisés en partenariat avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines, le premier en 1997 et le second en 1998.

Par ailleurs, une fédération de la franchise a été créée en Avril 2002, ce qui permettra l'émergence effective de la franchise au Maroc et la promotion de cette nouvelle culture d'entreprendre vu que cette structure envisage de nouer des relations de coopération avec les organisations internationales de la franchise, notamment la Fédération Française de la

Franchise (FFF).

Il est certain que le rôle de l'institution représentative de la franchise au Maroc est déterminant pour promouvoir la franchise, notamment en entreprenant des actions visant à

Vulgariser le concept de la franchise par l'information et la formation sur ses règles de fonctionnement et ses exigences et ce, en vue d'un encadrement adéquat des futurs franchiseurs et franchisés potentiels; Etre en relation permanente avec les différentes instances mondiales afin de permettre un échange d'idées, de techniques et d'opportunités bénéfique non seulement à la dynamique nationale de la franchise mais également à l'exportation des enseignes.

Mener des actions concrètes pour le développement de la franchise en mettant au point un certain nombre d'outils de promotion en l'occurrence les salons, les foires, les séminaires et les rencontres pour faire connaître aux opérateurs économiques marocains cette opportunité d'affaire.

Ouvrer pour l'amélioration de l'environnement des opérateurs du secteur.

LA FRANCHISE AU MAROC

Au Maroc, le développement de la Franchise connaît de plus en plus un rythme effréné et cette percée s'est faite de manière fulgurante. L'implantation de grandes marques internationales dans le prêt-à-porter haute de gamme, la restauration, le cosmétique et le mobilier et dans bien d'autres secteurs clés de l'économie en est d'ailleurs une preuve palpable.

La franchise se situe donc sur la base d'une relation contractuelle entre deux personnes physiques ou entreprises juridiquement et économiquement indépendante en l'occurrence le franchiseur et le franchisé. Une relation qui fait que le premier cède au second le droit d'exploitation de sa marque et la future commercialisation de ses produits ou services moyennant l'obtention de certaines compensations ou rentes économiques.

Typologie de la franchise

On peut regrouper l'ensemble des activités franchissables en trois catégories bien distinctes

- La franchise de distribution : Dans ce type de franchise, le franchiseur est soit lui-même distributeur et il sert fréquemment de central d'achat, ou de central de référence pour ses franchisés, soit il est producteur et cherche à écouler sa production par l'intermédiaire de ses franchisés.

- La franchise de service : Le contrat ne porte pas sur la livraison de produits mais réellement sur un savoir-faire et sur la notoriété de l'enseigne. Le franchiseur dans ce type de franchise est souvent l'inventeur de concept nouveau voir original.

- La franchise industrielle : Le franchisé fabrique lui-même selon les indications du franchiseur des produits qu'il vend sous la marque de ce dernier.

La franchise: une opportunité d'investissement

La pratique de la franchise permet de faciliter l'accès des commerçants à divers secteurs d'activité tels que la santé, la restauration rapide, les grandes surfaces, la boulangerie, les cosmétiques, les jouets... pour ne citer que ceux-là.

La plupart des franchises installées au Maroc sont importées et sont essentiellement françaises et américaines exception faite de Kitéa, Unitex et Kini's, qui restent les trois seules franchises marocaines à franchir le pas dans ce nouveau mode de commerce.

L'évolution de la franchise au Maroc

Au Maroc, la franchise est devenue une nouvelle mode. C'est ainsi que les enseignes de plusieurs secteurs n'en finissent pas de fleurir à travers tout le Royaume. En effet, à côté de la restauration, de l'habillement et des cosmétiques

Une nouvelle franchise qui n'est autre que celle du loisir santé a vu le jour. Bien évidemment, mis à part le fait qu'elle joint l'utile à l'agréable, Moving, la chaîne européenne de centres de remise en forme et filiale au 2^{ème} degré de Vivendi, a ouvert son 131^{ème} club à Casablanca. Ainsi, après plus de trois années de labeur, le Sweet & Beverage d'un accueil de plus de cent personnes. Toujours est-il que pour l'ouverture et l'aménagement de ce premier salon, six millions de dirhams hors foncier ont été investis.

D'autre part, l'industrie du cuir à travers le Groupe Au Derby est devenu une franchise avec l'ambition bien avouée de se développer. En effet, la constitution en franchise permettra de renforcer le réseau de distribution qui compte actuellement une trentaine de magasins. Ainsi, pour une plus grande présence sur le marché local, sur lequel le Groupe écoule 20% de sa production - environ 400 000 paires de chaussures- une série d'ouvertures de nouveaux points de vente est prévue sur trois prochaines années.

Kit Confort Maroc spécialiste des cuisines en Kit a jusqu'ici fait le bonheur de plus d'un. Aujourd'hui, le parquet sa seconde activité commence à gagner les marchés marocains. L'acquisition de la franchise a coûté 450 000 dhs à l'entreprise avec toutes les obligations s'y afférant pour la conserver. Le Groupe autrichien a en effet exigé les ventes à réaliser à savoir 10 000 mètres carrés par trimestre

Origine	Nombres d'enseignes	en %
Française	19	42
Américaine	12	27
Anglaise	3	7
Danoise	2	4
Marocaine	2	4

La France détient la plus grande part du marché marocain avec 42% d'enseignes concentrées dans les secteurs de la cosmétique et de la confection. La deuxième place revient aux marques américaines qui s'octroient 27% sur la totalité des franchises installées au Maroc notamment dans la restauration et l'enseignement.

De manière plus générale, les franchises de distribution occupant 55% de la répartition générale, prédominent sur celles de service qui ne représentent que 45%.

Lors d'un recensement en avril 1997, 42 réseaux de franchise ont été répertoriés. Si ces derniers ont connu un grand succès en générant 1 600 emplois, le chiffre d'affaires global réalisé en 1996, pour les 19 réseaux questionnés à cette époque, avaient atteint 270 millions de dhs.

L'implantation par date des franchises au Maroc fait ressortir deux périodes bien distinctes dans leur développement. Ainsi, avant 1990, le taux de croissance de la franchise a été très lent à raison d'une seule tous les cinq ans alors qu'à partir de cette date on assiste en moyenne à la création d'une franchise tous les deux à six mois

Avis, Europcar, NafNaf et Méridien sont les pionniers de la franchise au Maroc. Le secteur des transports touristiques représentait 50% des franchises.

Les obligations des deux parties dans le contrat de franchise

Malgré l'essor que connaît le secteur, la franchise reste une forme d'exploitation non réglementée. Pourtant au regard des enjeux économiques, il devient urgent de penser à la mise en place d'une législation en vue d'assurer la protection du franchisé.

Si la plupart des contrats de franchise prévoient la durée des relations contractuelles unissant le franchiseur et le franchisé d'une durée en moyenne de six ans, 8% des contrats restent à durée illimitée.

A la différence du droit français et américain qui réglemente le processus de l'offre et de l'acceptation d'une franchise, au Maroc, l'article 203 du Dahir des obligations et contrats reste la seule disposition juridique qui s'accommode à ce type de contrat.

En effet, la législation ne réglemente ni ne prévoit aucun des contrats de distribution. L'article 230 reste la seule arme utilisable : « les obligations contractuelles valablement formées tiennent Heu de loi à ceux qui les ont faites et ne peuvent être révoquées que leur consentement mutuel dans les cas prévus par la loi ». Ainsi, le contrat de franchise entre les deux parties est négocié le plus souvent pour servir au mieux les intérêts du franchiseur au détriment du franchisé. Emanant de la simple volonté des parties, l'on ne pourrait en faire une analyse sur le plan du seul droit marocain car cela reviendrait à une étude des modèles de contrats.

La définition de la Fédération Française du Franchising montre clairement les caractéristiques qui sont propres au franchising ainsi que les obligations réciproques du franchiseur et du franchisé: « Un système de collaboration entre les entreprises distinctes, mais liées par un contrat en vertu duquel l'une d'elle concède à l'autre, moyennant le paiement d'une redevance, un droit d'exploiter dans des conditions bien déterminées une marque ou une formule commerciale concrétisée par une enseigne, assurant ainsi une aide et des services réguliers destinés à faciliter cette exploitation ».

Les obligations du franchiseur: En tout état de cause, l'obligation la plus absolue voire la plus importante de toutes, demeure que, d'une part, l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne commerciale et d'une présentation uniforme des locaux, en fait tous les éléments de la propriété intellectuelle (enseignes, marques, signes distinctifs), doivent être fournis au franchisé,

Seconde obligation, il fournit également le savoir-faire défini par le règlement européen comme représentation «d'un ensemble d'informations pratiques non brevetées résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Ensemble qui est secret, substantiel et identifié ». Cette transmission se fait à l'appui de notices ou de circulaires qui mentionnent le processus à suivre, les fautes à éviter et les contrôles à effectuer.

Les obligations du franchisé: Pour ce dernier, il est tenu essentiellement d'effectuer le paiement des redevances fixées par le contrat de franchise. Tous ses efforts doivent converger vers le développement de la franchise. Le code européen stipule que le franchisé doit:

- Communiquer les données opérationnelles vérifiables afin de faciliter la vérification des performances et les états financiers requis pour la direction d'une gestion efficace,
- Autoriser le franchiseur ou ses délégués à avoir accès à ses locaux en vue d'un contrôle de qualité et à sa comptabilité,
- Prévenir le franchiseur de toute contrefaçon.
- Ne pas divulguer le savoir-faire. Le secret de ce dernier est la condition sine qua non de la validité du contrat de franchise. Il est fondamental que le franchisé s'engage vis à vis de son cocontractant à une obligation renforcée de confidentialité.

Conformément aux dispositions de règlement, le franchisé peut à loisir, s'approvisionner en produits équivalents auprès d'autres fournisseurs que son franchiseur. Aussi, l'exclusivité territoriale totale n'est pas non plus obligatoire dans le sens où le franchisé doit rester libre de vendre à des utilisateurs finaux qui ne se situent pas sur son territoire à condition qu'il s'agisse d'une vente passive (si le client vient chez le franchisé).

Certains pays et Organisations internationales ont édicté des règles ayant la nature de lois de police compte tenu du fait que les relations contractuelles issues dans ce procédé révèlent souvent un déséquilibre entre le concédant (ou franchiseur) et le concessionnaire(ou franchisé).

CONTRAT DE FRANCHISE

Chaque franchiseur fixe ses propres normes en fonction de son expérience et de sa notoriété néanmoins, peut d'emblée esquisser un modèle type de contrat et dans lequel figurent le plus souvent les éléments suivants:

- Objet du contrat
- Octroi de la franchise
- Définition de la technologie transférée
- Assistance technique avant, pendant et après l'ouverture du point de vente

Étendue de l'exclusivité territoriale

- Licence de marque à titre d'enseigne
- Redevance du par le franchisé au franchiseur
- Exclusivité d'approvisionnement (**éventuellement**)
- Respect de directive de vente définie par le franchiseur et des normes et de mercantique et de gestion
- Clause de secret et non concurrence pendant la durée du contrat
- Réglementation du droit de cession du contrat (éventuellement)
- Résiliation du contrat et situation des parties) à l'issue du contrat.

EXEMPLES DE REGLEMENTATIONS ETRANGERES

<p><u>Lois étrangères nationales :</u></p> <p>En France : la loi n° 89-1008 du 31 décembre 1989 dite loi Dubin. Le législateur est intervenu pour exiger « la moralisation des contrats de distribution ».</p> <p>En Belgique : la loi du 27 juillet 1961 relative A la réalisation unilatérale des concessions de vente exclusive à durée déterminée</p> <p>Aux États-Unis : le Sherman act de 1890, le clayton acte de 1914 amendé par le robinson patman act de 1936 et le federal trade commission act de 1914.</p>	<p><u>Conventions européennes :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ L'article 7 de la convention de Rome du 19 juin 1980 ainsi que l'article 85 du traité de Rome➤ Le règlement (CEE) n°1983/83 de la commission du 22 juin 1983 concernant l'applications de l'article 85 paragraphe 3 du traité à des catégories d'accords de distribution exclusive➤ Le règlement (CEE) n°1984/83 I commission du 22 juin 1983 concernant l'applications de l'article 85 paragraphe 3 du traité à des catégories d'accords d'achats exclusifs
---	---

Répartition nationale des franchises par ville

Les points de vente se situent dans des zones où prédominent un commerce moderne vu qu'elles sont caractérisées par une clientèle moyenne et haut de

gamme. Ainsi, en analysant les franchises selon leur emplacement, l'on remarque une forte implantation dans les meilleurs endroits susceptibles d'être remarqués du point de vue de la visibilité et de l'achalandage du trafic proposant un personnel compétent et des services adaptés pour séduire cette clientèle.

En effet, les franchiseurs sont très exigeants en matière d'emplacement. Dans ce sens, il y a lieu de signaler l'existence d'un cliché américain qui affirme trois choses importantes: la localisation, la localisation et la localisation. Un concept qui explique l'importance stratégique du

choix de la situation géographique des enseignes leaders qui privilégient d'abord les grandes villes dans leur expansion. A titre d'exemple: MC Donald et Pizza Hut ont besoin de 100.000 habitants pour vivre.

Ci-dessous, le tableau de la répartition des franchises par ville:

Villes	Nombres d'ouvertures en franchise	Nombre d'unités %
Casablanca	57	33
Rabat	28	16
Agadir	7	4
Marrakech	13	7,5
Tétouan	7	4
Tanger	6	3,5
Mecknès	4	2
Fès	8	5
Autres	44	25
Total	174	10

Pourquoi opter pour une franchise?

Spontanément, 47% des masters franchisés répondent à cette question en mettant en exergue la sécurité que leur offre la marque et avec la nouvelle tendance d'internationalisation, le consommateur est de plus en plus sensible autant à la marque qu'au produit lui-même. 30% ont pour leur part évoqué la formation et le recyclage permanent dont jouit le franchisé durant la période du contrat, ce qui renforce sa compétitivité par rapport au commerce indépendant. En effet, le franchiseur apporte son soutien au franchisé en l'aidant à démarrer, en assurant sa formation notamment par des stages à l'étranger, la fourniture de tous les renseignements relatifs aux procédés opérationnels, des systèmes de gestion financière, l'aide à l'agencement et la décoration du magasin, la participation quant à l'établissement de contact avec les

fournisseurs et l'aide pour le lancement des produits ou services sur le marché avec des outils de marketing supérieurs à ceux que l'on aurait pu se permettre soi-même. Cette assistance se poursuit par des formations de recyclage pendant toute la période du contrat.

Pour 7 % des interrogés, leur choix pour la franchise est justifié par un approvisionnement régulier et la qualité du service. Ils ont mentionné le fait que le franchiseur leur accorde l'utilisation de sa marque en échange d'un contrat d'approvisionnement. En effet, considérée comme un investissement sûr, la franchise reste le seul moyen pour bénéficier de l'expertise d'une enseigne de renommée internationale.

Cependant, cet engouement pour la franchise et ses mérites nous emmène aux règles essentielles à respecter pour réussir une franchise.

Règles d'or pour réussir sa franchise

Si la franchise présente des côtés bien attrayants, il n'en demeure pas moins qu'il faut procéder à une certaine préparation préalable à tout lancement. En tant que système nouveau et complexe, la franchise offre un certain nombre d'avantages dont il est tout à fait possible de tirer

profit à condition de faire les bons choix.

Il semblerait que dans le domaine, tout ne s'annonce pas toujours sous les meilleurs auspices. Il arrive souvent que livrés à eux même pour le choix d'une enseigne ou faute d'informations fiables, que des franchisés soient souvent contraints de faire des choix hasardeux.

Il est donc indispensable de se renseigner sur l'enseigne choisie et ce, auprès des centres de documentation et des Chambres de Commerce des pays d'origine. Une fois, la décision prise, l'élaboration d'un bilan des connaissances en matière de gestion, de direction et de prise de décision et une formation dans le domaine peuvent être d'un grand secours. Il est également primordial de vérifier si le franchiseur a bel et bien déposé sa marque à l'Office Marocain de la propriété industrielle, une précaution qui garantit la fiabilité de l'enseigne en question.

A priori, toutes les franchises se valent et paraissent rentables mais pour minimiser les risques, le choix du secteur doit d'abord attirer voire plaire au franchisé ensuite selon les capacités financières, une étude du marché et du produit s'impose. Il faut se méfier également des droits d'entrée car dans bien des cas, les offres des franchiseurs sont trop alléchantes. Afin d'éviter tout malentendu donc, tous les renseignements sur le montant de l'investissement et les royalties, le taux de rentabilité, le montage financier, l'apport personnel et les clauses du contrat sont à examiner sous tous les angles. Enfin, il faut analyser toutes les informations financières émanant du futur franchiseur et avant toute signature de contrat, tout en se méfiant de tout manque de transparence de sa part.

Quoi qu'il en soit, un franchiseur sérieux prendra tout son temps pour connaître tes candidats à sa franchise.

Le prix d'une franchise

L'achat d'une franchise exige des moyens financiers non négligeables les droits de franchise l'agencement, la décoration et la fourniture des locaux

L'équipement

Le stock

Le fonds de roulement pour financer les frais opérationnels (salaires, électricité...) jusqu'à ce que les ventes et flux de liquidité soutiennent l'entreprise.

Droit d'entrée et redevances

Dans un contrat de franchise, il existe trois types de redevance

La redevance initiale appelée communément droit d'entrée qui correspond à la somme à avancer pour intégrer une chaîne. Il rémunère l'ensemble des prestations fournies par la chaîne en amont du lancement (formation, étude de marché, montage des dossiers financiers, recherches d'emplacement, assistance précontractuelle etc...). Le montant hors taxe de cette redevance varie entre 0 et 250 000 dollars. Le droit d'entrée peut également dépendre du type de franchise. A titre illustratif, MC Donald's et Kenny Rogers valent relativement chers.

- la redevance d'exploitation proportionnelle, ou royalty est une contribution financière versée par le franchisé au franchiseur pendant la durée du contrat, elle est versée en contrepartie des prestations justifiées des franchiseurs (action d'animation du réseau, assistance à la gestion...).

La royalty consiste en un montant fixe ou un taux prélevé sur le chiffre d'affaires.

- Quant à la redevance de publicité, de nombreux franchiseurs demandent une cotisation aux fonds publicitaires, cette redevance est dans la plupart des cas fusionnée à la royalty. La quasi-totalité des Masters franchisés et des franchisés ont négocié les clauses relatives au prix et à la zone d'exclusivité.

Qu'en est-il des enseignes marocaines?

Pour ce qui est des franchiseurs marocains, ils sont unanimes pour dire qu'après avoir tenté l'expérience, le jeu en valait largement la chandelle. Ainsi, cette première brèche dans l'expérience des franchises maroco-marocaines peut offrir de réelles opportunités autant pour les futurs franchiseurs que pour les franchisés et ce, surtout à une époque où les questions de santé et d'hygiène alimentaire deviennent au centre des préoccupations du consommateur.

Toute activité est potentiellement franchissable dès lors qu'elle remplit les deux conditions suivantes:

- La possibilité de transférer facilement le savoir-faire, des techniques et un ensemble de produits.
- L'existence d'un marché potentiel rendant le projet viable.

Sur la base de ces constats et de l'apport bénéfique de cette technique moderne qui ne manquera pas d'attribuer à notre secteur commercial un caractère de modernisation et un rapport qualité/prix, le développement de la franchise constitue un puissant levier dans le domaine de la création des petites et moyennes entreprises.

Cependant, si le marché marocain est en plein développement, un certain nombre d'handicaps sont à relever

- garantir l'applicabilité des contrats par les tribunaux
- assurer la protection des marques
- lutter contre la spéculation des locaux professionnels
- élaborer un code de déontologie pour définir les obligations des deux parties

Contractantes

- lutter contre la contrefaçon
- et surtout créer une ligne spécifique pour le financement de la franchise.

Par ailleurs, les réseaux déjà existants commencent à se développer par l'ouverture d'une ou de plusieurs franchises: Unitex a lancé deux nouveaux points de vente, Kitéa se prépare à inaugurer son cinquième magasin tandis que Pizza Hut lance les points de vente « Spéciale Livraison », Yves Rocher refuse de recruter avant de mettre de l'ordre dans ses rangs.

En un mot, les extensions se multiplient à une vitesse effrénée.

Toute cette euphorie appelle à la prudence et exige la mise sur pied officielle d'une organisation professionnelle destinée à veiller sur la bonne marche de cette expansion. Raison d'être de l'AMF.

Depuis sa création, l'AMF a mené plusieurs actions dont la participation à l'organisation d'une journée de sensibilisation, la prise de contacts avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie pour une présentation des Membres et des objectifs, des relations avec la F.B.P.C.E et Dar Addamane pour définir les modalités de soutien et le financement des franchisés et aussi des projets de conventions avec les Fédérations et Associations étrangères de la franchise sont en cours. Cependant, il semblerait que la nouvelle arrivée ne semble pas s'arrêter en si bon chemin car parallèlement aux projets énoncés ci-dessus, d'autres complètent la liste à savoir, la diffusion de « la lettre de l'AMF », la création d'un Centre de documentation et d'une banque de données sur la franchise et les adhérents de l'AMF, l'organisation de journées d'information et de rencontres internationales, l'ouverture d'un site Internet avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Magasins franchisés

Les réseaux fleurissent sur le marché marocain

Prédominance de l'axe Casablanca- Rabat

•
••~j

es réseaux de magasins franchisés fleurissent sur le marché marocain de la distribution où leur taux de croissance pourrait atteindre plus de 25 pc à la fin de l'année 2005, souligne le mensuel du Monde arabe et de la Francophonie (Arabies) dans sa dernière édition.

L'essor "remarquable" de la franchise, qui a conquis les investisseurs tant nationaux qu'étrangers, pourrait être lié à "la libéralisation grandissante" de l'économie marocaine et- aux changements des modes de vie et de consommation, estime le magazine dans un article intitulé: "En toute franchise".

Depuis trois ans, relève-t-il, une vingtaine de nouveaux réseaux de franchisés arrivent chaque année sur le marché marocain, ce qui devrait porter à 320 le nombre de réseaux qui bénéficient de ce système de gestion à la fin de l'année en cours, soit une hausse de 25 Pc.

Si les données recensées à la fin de janvier dernier démontrent la diversité des secteurs couverts par le mode de la franchise, elles dénotent également la percée des con-

ceptes marocains avec une évolution marquée par la prédominance de l'axe Casablanca- Rabat, précise-t-il, faisant remarquer à ce propos que le secteur de l'habillement accapare à lui seul 27 pc de l'ensemble des réseaux, suivi de loin par les secteurs de la restauration, des cosmétiques et de la parfumerie.

Le marché marocain "entre désormais dans les plans de développement des franchiseurs étrangers", signale le mensuel, notant à cet égard que la majorité des budgets publicitaires des groupes franchisés pour la- région du Maghreb se décident à Casablanca et que le marché nation-al se taille "la part du lion de cette manne" publicitaire.

"Arabies", cité par la Map, souligne, d'autre part, que le succès remporté par la franchise au Maroc n'a pas manqué d'encourager les PME locales à développer leur propre concept, faisant observer que ces entreprises représentent à l'heure actuelle un peu plus de 20 Pc des réseaux de franchise implantés dans le Royaume.