

Mars 2010



SIMON ASSOCIÉS  
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

#### PARIS

61 rue de Miromesnil  
75008 Paris  
Tél. 01 53 96 20 00 - Fax. 01 53 96 20 01  
P 411

#### LYON

7 rue de Bonnel  
69003 Lyon  
Tél. 04 72 61 75 15 - Fax 04 72 61 75 89

#### NANTES

13 rue Bertrand Geslin,  
44000 Nantes,  
Tél. 02 53 44 69 00 - Fax 02 53 44 69 36

#### MONTPELLIER

32 Boulevard du Jeu de Paume,  
34000 Montpellier  
Tél. 04 67 58 01 86 - Fax 04 67 58 84 32

[www.simonassociés.com](http://www.simonassociés.com)

#### En partenariat avec

#### GOURRADA & Associés

8 Rue d'Artois  
75008 PARIS - FRANCE  
Tél. : +33(0)1 53 76 07 43  
Fax : +33(0)1 53 96 04 15

# Dossier Spécial

## Planter un Réseau français au Maroc

### SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	3
<b>I. ANALYSE SECTORIELLE</b>	4
<b>A. Le contexte</b>	4
1. L'économie marocaine	4
2. Les atouts du Maroc	5
<b>B. Les avantages du secteur</b>	6
1. La franchise au Maroc	6
2. Les perspectives du secteur	6
<b>II. ANALYSE JURIDIQUE</b>	7
<b>A. Organisation</b>	7
1. Les montages juridiques classiques	7
2. La Joint-venture	11
<b>B. Fonctionnement</b>	15
1. Le régime juridique de la franchise au Maroc	15
2. Le fonds de commerce	16
<b>III. EXPERIENCES</b>	18
Conclusion par Monsieur Le Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies	31

 **Gourrada & Associés**  
*Conseil en compétitivité*



**Hamid  
GOURRADA**

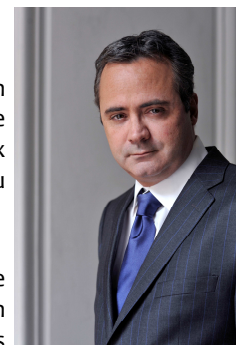
Associé  
GOURRADA & Associés

### Pourquoi un dossier Spécial s'implanter au Maroc ?

Les relations privilégiées entretenues par la France et le Maroc alliées à l'explosion qu'a connu le secteur de la franchise dans ce pays au cours de la dernière décennie font aujourd'hui du Maroc une étape incontournable du développement des réseaux français à l'international ; le nombre de réseaux de franchise français implantés au Maroc (environ 160) en témoigne.

Le contexte actuel, tant économique que juridique, ne peut que favoriser la poursuite de ce mouvement déjà bien amorcé. La mise à l'honneur du Maroc au sein de l'édition 2010 du salon Franchise expo Paris est l'occasion de faire le point sur les opportunités offertes par ce pays en matière d'internationalisation des réseaux, et sur les moyens pouvant être mis en œuvre dans ce but.

Hamid GOURRADA, Fondateur du Cabinet de Conseil GOURRADA & Associés, a une parfaite connaissance du Maroc et a largement contribué à ce dossier spécial.



**François-Luc  
SIMON**

Associé-Gérant  
Docteur en droit  
Membre du Collège  
des Experts  
de la FFF

## INTRODUCTION

Le Maroc a connu lors de cette dernière décennie un développement significatif de la franchise. En 1997, 42 réseaux étaient présents sur le territoire et animaient 174 points de vente, contre 407 enseignes totalisant 3653 points de vente en 2010, soit une progression de 900 % en dix ans.

Malgré ce dynamisme fulgurant, les perspectives de développement sont encore très optimistes. D'autres axes de développement restent à explorer, à savoir : les services aux entreprises et à la personne, le commerce de proximité, etc.

Ce succès de la franchise au Maroc s'explique par plusieurs facteurs, à savoir :

- une situation économique libérale et stable,
- une croissance de 5,8 % en 2009,
- un taux d'urbanisation élevé (62 %),
- une population jeune (45 % a moins de 30 ans)
- des habitudes de consommation occidentalisées,
- la proximité culturelle et géographique avec la France qui permet, en outre, l'implantation aisée de marques françaises bénéficiant d'une forte notoriété dès leur lancement au Maroc.

D'autres facteurs justifient cette évolution comme le démantèlement douanier, l'assistance aux investisseurs, le développement des infrastructures locales, la facilité de transfert des royalties ...

Le Maroc parachève en effet depuis 15 ans les réformes concernant la modernisation et la libéralisation de son économie, ces réformes s'organisent autour de plusieurs grands axes :

- un environnement institutionnel et légal attractif pour l'investisseur et d'inspiration française,
- une stratégie régionale de promotion et de développement actif des investissements,
- une procédure d'accueil spécifique des activités délocalisées,
- et la mise en œuvre de nombreux accords de libre échange.

L'objectif de cette étude est de fournir une vue générale sur l'état de la franchise au Maroc :

- A travers une analyse de l'état du secteur et de son évolution (I),
- En fournissant les clés juridiques du montage et du fonctionnement de ce concept au Maroc (II),
- En recueillant les retours d'expérience de franchises françaises déjà implantées au Maroc (III).

Source : Ministère du commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies ; Observatoire de la Franchise.

« En 2010, 39 % des franchises implantées au Maroc sont d'origine française ».

Source: Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies.

En 2009, le Maroc a réalisé une croissance "bien supérieure à la moyenne des pays émergents", hors Chine et Inde, et affichera une activité "soutenue" en 2010

Source: Guide « Coface Risque Pays 2009 »

## I. ANALYSE SECTORIELLE

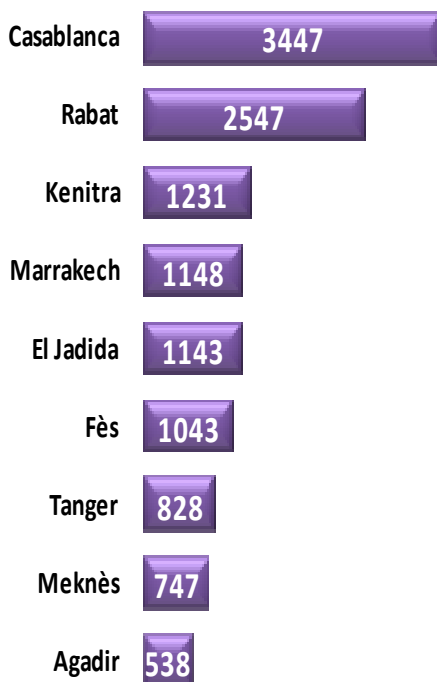
Selon le ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, le prêt-à-porter reste la branche la plus dynamique et totalise un tiers des enseignes sur le territoire, suivi de la restauration (15%) et de l'ameublement (7%).

Le secteur est en outre marqué par une forte proportion d'enseignes internationales qui couvrent les 4/5 du réseau existant. Les marques françaises représentent la majorité des enseignes implantées. Ce dynamisme est le résultat d'une libéralisation économique poussée qui contribue à positionner le Maroc comme une destination de premier plan pour les investissements étrangers.

Le potentiel d'attractivité du royaume connaît en effet une augmentation constante. Les investisseurs ne cherchent pas seulement à produire localement pour exporter mais surtout à conquérir un marché de 31 millions de consommateurs. Le classement du Maroc par les agences de notation conforte cette position :

- A4 pour l'assureur Coface,
- BB+ pour Standard & Poor's,
- Taux de croissance et résultats économiques « positifs » mis en exergue par le Fond Monétaire International.

## A. LE CONTEXTE



Population par ville en 2008 (en milliers)

Source: Direction de la Statistique

### 1. L'économie marocaine

L'économie du royaume est régie depuis la dernière décennie par un objectif prioritaire: le Maroc poursuit l'ambition à long terme de devenir la principale plateforme d'exportation sud-méditerranéenne.

Le pays s'appuie sur ses avantages nationaux avec une proximité géographique et culturelle avec l'Union Européenne et le Moyen-Orient, une main d'œuvre qualifiée et bon marché, un taux d'urbanisation en hausse constante, une législation supportant le commerce international, la création de « Hub » maritimes (Tanger Med), etc.

En parallèle, l'Etat, à travers ses accords et ses plans de développement, mène une politique active de création de partenariats. Le Maroc a ainsi mis en œuvre plusieurs accords de libre-échange avec ses partenaires commerciaux historiques :

- Un accord avec l'Union Européenne depuis 1996 et qui prévoit l'intégration du pays dans la zone euro-méditerranéenne de libre échange à horizon 2012.
- Un accord avec les Emirats Arabes Unis depuis 2001.
- Les accords d'Agadir de 2004 signés avec l'Egypte, la Jordanie et la Tunisie et prévoyant la mise en place de la zone arabe de libre-échange.
- Un accord avec les Etats Unis depuis 2004.
- Un accord avec la Turquie depuis 2004.

## 2. Atouts du Maroc

Le développement des enseignes reste soutenu par les nombreux atouts du pays ainsi que les séries de mesures entreprises pour explicitement dynamiser les échanges et les investissements internationaux et adapter les infrastructures nationales à ces impératifs. Toutes les initiatives qui en découlent s'intègrent dans des plans volontaristes de développement à long terme. Cela constitue une assurance supplémentaire pour les investisseurs et a permis au Maroc et à l'Egypte d'être les seuls pays du monde arabe où la franchise connaît un développement significatif.

Actuellement, le secteur compte plus de 400 enseignes dont 160 sont françaises. 63 enseignes marocaines ont créé leur franchise. La franchise est une notion qui reste fortement liée aux marques françaises pour le consommateur marocain.

Les points de vente par franchise restent limités : la moitié des réseaux de franchise ne dispose que d'un seul point de vente.

Ces réseaux sont contrôlés en majorité par des PME qui possèdent plus de la moitié des 3800 points de ventes des franchises du royaume.

Plusieurs facteurs contribuent au maintien de ce dynamisme :

- Un cadre juridique souple :  
*Bien qu'il n'existe pas de droit spécifique de la franchise, cette dernière est régie par le droit commun des obligations contractuelles (cf. II ANALYSE JURIDIQUE). Ce dispositif juridique offre l'avantage d'être à la fois rigoureux dans la protection des parties et flexible (cf. III EXPERIENCES).*
- Une société de consommation en plein essor :  
*Le Maroc possède une population jeune. Les foyers de consommation se concentrent dans les grandes villes. La consommation est soutenue par l'émergence d'une classe moyenne nationale, et par la consommation ponctuelle des marocains résidents à l'étranger. Le crédit à la consommation joue également un rôle de plus en plus important, l'encours reste cependant concentré pour moitié sur l'axe Rabat - Casablanca.*
- Un marché qui offre de nombreuses opportunités d'investissement :  
*Le secteur de la franchise est diversifié mais cependant plusieurs secteurs, notamment le tertiaire, restent sous-exploités. Les opportunités de développement géographique sont également indéniables. La majorité des réseaux reste concentrée autour de Rabat et Casablanca. Par ailleurs, d'autres villes deviennent suffisamment attractives pour offrir de réelles perspectives de développement (Kenitra, Tanger, Marrakech,...)*
- Un régime douanier attractif :  
*Les prix de référence disparaissent progressivement dans le cadre des accords de libre échange instaurés entre le Maroc et la quasi-totalité de ses partenaires commerciaux anglo-saxons, européens et arabes.*

**« Le Gouvernement marocain a mis en place une stratégie nationale volontariste pour le développement du secteur du commerce et de la distribution, le « Plan Rawaj 2020 » qui ambitionne de faire du Maroc une plateforme de shopping par excellence ».**

Ahmed Réda Chami  
Ministre du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies

## B. AVANTAGES DU SECTEURS

### 1 La franchise au Maroc

Les réseaux de franchise concentrent traditionnellement leurs points de vente sur l'axe Rabat-Casablanca. Plusieurs raisons expliquent cette bipolarisation :

- le niveau de revenu moyen supérieur des habitants comparativement aux autres villes,
- le choix stratégique des franchiseurs et des franchisés d'ouvrir les sites pilotes dans les deux « capitales » qui restent représentatives des cibles marocaines ,
- la maturité du réseau logistique et industriel.

Néanmoins, des villes comme Marrakech, Fès, Agadir, Meknès et Tanger représentent de nouvelles alternatives de déploiement grâce au développement de l'immobilier commercial en développant et en mettant à disposition des emplacements commerciaux stratégiques pour les marques : centres commerciaux, avenues, Mall ...

Il est à noter que cette forme de concentration géographique et le développement de l'immobilier commercial reste le principal obstacle à l'épanouissement de la franchise au Maroc. L'accès aux zones commerciales à fort pouvoir d'achat représente toujours un investissement conséquent pour le franchisé (80% de l'apport initial en moyenne).

La construction soutenue des centres d'affaires et des centres commerciaux dans Rabat et Casablanca est une réponse pour permettre au secteur de continuer à se développer, une volonté symbolisée par le futur Morocco Mall de Casablanca : un complexe commercial de 200 000 m<sup>2</sup> qui devrait, selon les prévisions, enregistrer 15 000 visiteurs par an pour un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros.

### 2. Les perspectives du secteur

Le Maroc est le pays le plus demandé par les franchises dans le Maghreb. Il dispose de plusieurs avantages qui attirent les enseignes, dont une moitié est française :

- ◆ Le pays affiche un taux d'urbanisation de 62 % en 2009 et un pouvoir d'achat en progression rapide et l'essor récent du crédit à la consommation,
- ◆ l'émergence d'une classe moyenne qui sont des consommateurs avec un pouvoir d'achat significatif,
- ◆ de familles assez riches pouvant être des franchisés potentiels,
- ◆ L'exploitation de la proximité culturelle et géographique avec la France et notamment la francophonie :
  - les marques françaises, la langue, les écoles ainsi que les universités françaises. A cela s'ajoute les entreprises françaises présentes sur le territoire, plus de 500 implantées au Maroc. A noter que toutes les entreprises du CAC40 sont représentées,
  - l'implantation aisée de concepts francophones sans traduction nécessaire et avec un capital « notoriété » dès le lancement,
  - un réel climat de coopération politique, culturelle et économique, la France étant le premier client et le premier fournisseur du Maroc,

« L'essentiel est de s'adresser à un pouvoir d'achat et actuellement, celui-ci se situe à 80% à Rabat et Casablanca. »

Patrick Azuelos,  
Gérant de Azuelos  
Manufacture et de la  
branche Prêt-à-porter.

- ◆ La volonté d'ouverture sur le monde hormis la France et de moderniser le commerce,
  - la baisse des tarifs douaniers (le démantèlement tarifaire et accords douaniers avec les principaux partenaires commerciaux à échéance 2012),
  - l'orientation volontariste vers le libre échange avec l'UE, les USA, la Turquie et d'autres pays (Tunisie, Jordanie, Egypte et Emirats Arabes Unis),
  - l'effort touristique avec un objectif de 10 millions de touristes pour 2010 (contre 8,34 millions en 2009)<sup>1</sup>,
- ◆ L'amélioration continue des indicateurs économiques depuis 15 ans,
  - la notation du Maroc par Standard & Poor's, la Coface, ... dénotant un excellent signe d'attractivité pour les investisseurs.

## II. ANALYSE JURIDIQUE

Seront présentés successivement l'organisation du développement du réseau (A) et le fonctionnement de la franchise au Maroc (B).

### A. L'ORGANISATION DU DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU : LES MONTAGES JURIDIQUES ENVISAGEABLES

L'implantation au Maroc peut être réalisée au moyen de différents systèmes. Le développement à l'international par le succursalisme est tout à fait possible mais présente l'inconvénient d'être onéreux, inconvénient auquel s'ajoute souvent, dans le cadre international, la connaissance imprécise du pays d'implantation. Aussi les réseaux préfèrent-ils souvent s'implanter à l'étranger par le biais des montages classiques que sont la franchise directe et la master-franchise, qui permettent en effet de pallier ces inconvénients (1) ; moins fréquente, et cependant souvent encore mieux adaptée que ces formules au développement des réseaux à l'international, est la mise en place d'une joint-venture (2).

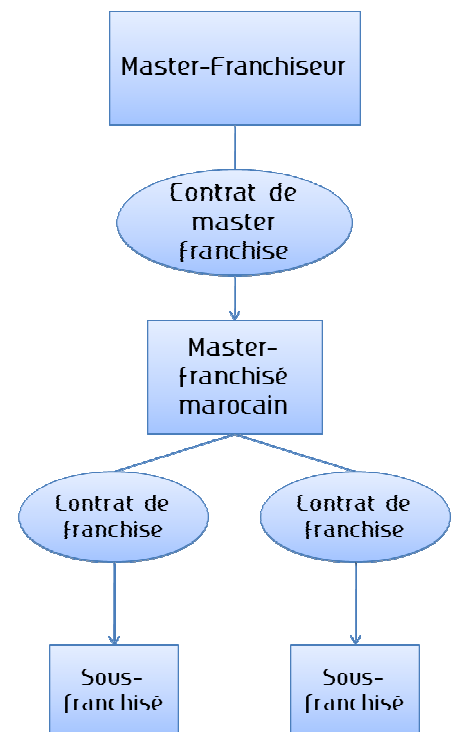


Schéma de la Master-Franchise

### 1. LES MONTAGES JURIDIQUES CLASSIQUES

- **La master-franchise**

**Généralités.** Dans le cadre de la master-franchise, le partenaire local - master-franchisé - se voit confier le développement du réseau local. Le contrat de master-franchise prévoit généralement une exclusivité territoriale au profit du master-franchisé. Cette exclusivité ne s'étend en revanche pas nécessairement à l'intégralité du pays - le Maroc dans notre hypothèse - mais peut être limité à certaines régions ou à certaines villes.

<sup>1</sup> Source : Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

Le master-franchisé remplit les fonctions de franchiseur à l'égard des franchisés locaux, les sous-franchisés, et perçoit de ceux-ci un droit d'entrée et une redevance. Le master-franchisé paye à son tour un droit d'entrée et une redevance à la tête du réseau français, devenue master-franchiseur.

La master-franchise présente l'avantage sur le succursalisme de n'engendrer que des coûts limités : le développement de l'enseigne se fait par le biais de la création d'entreprises par des commerçants indépendants, qui financent eux-mêmes leur installation. De la même manière, les risques sont supportés essentiellement par le master-franchisé et les sous-franchisés.

La master-franchise présente en outre l'avantage de confier la direction du réseau local à une personne appartenant au pays d'implantation qui, de ce fait, connaît le marché local et est mieux à même d'éviter les erreurs qui sont susceptibles d'être commises par ignorance, notamment, des goûts et coutumes du pays d'implantation. Surtout, l'avantage substantiel de la master-franchise tient à la connaissance du marché local dont dispose le master-franchisé. Le choix du master-franchisé est donc une étape essentielle du développement à l'international, et doit faire l'objet d'une analyse rigoureuse.

En toute hypothèse, la prudence commande d'insérer au sein du contrat de master-franchise un plan de développement établissant le nombre d'ouvertures minimum de magasin selon un calendrier donné, de prévoir des garanties de paiement, les conséquences de la cessation du contrat et la loi applicable.

**Le développement de l'enseigne.** Qu'il concerne tout le territoire du pays d'implantation ou une partie de ce dernier, le territoire exclusif accordé au master-franchisé est important. Aussi le franchiseur doit-il s'assurer que ce territoire fera l'objet d'une exploitation conséquente, faute de quoi il s'exposerait à voire un grand territoire inexploité sans pouvoir y développer le réseau de lui-même ou par l'intermédiaire d'un nouveau partenaire.

La prudence commande donc d'insérer un plan de développement au sein du contrat de franchise. Ce plan précise le nombre d'ouvertures minimum devant être atteint par le réseau local, selon un calendrier qu'il fixe. Il peut en outre préciser les étapes de la répartition du réseau sur le territoire. Afin d'assurer l'efficacité du plan de développement, le contrat de master-franchise devra prévoir les sanctions qui doivent y être attachées; celles-ci pourront consister, notamment, en une sanction pécuniaire, la perte de l'exclusivité territoriale sur tout ou partie du territoire ou en la résiliation du contrat de master-franchise. Ces sanctions peuvent être graduées selon la gravité du manquement.

Une période test pourra également être prévue. Celle-ci permettra de s'assurer de l'aptitude du master-franchisé à diriger le réseau marocain. Dans ce cadre, l'exclusivité peut être réduite initialement à un territoire relativement restreint, puis s'étendre au fur et à mesure que les objectifs fixés au contrat sont atteints.

**Les garanties de paiement.** Le recouvrement des créances pouvant présenter des difficultés, il est hautement préférable, dans tout contrat de franchise, de prévoir des garanties de paiement. Cette nécessité se retrouve à plus forte raison dans le cadre de la master-franchise, qui s'inscrit dans un contexte international.

La prudence  
commande de  
prévoir un plan  
de  
développement  
au sein du  
contrat de mas-  
ter-franchise.

Le droit marocain connaît plusieurs types de garantie. Trois seront présentées ici : le nantissement du fonds de commerce de la société master-franchisée, la garantie à première demande et le cautionnement du dirigeant de la société master-franchisée. Le régime de chacune de ces garanties est très proche de leur équivalent en droit français.

Le droit marocain permet de nantir un fonds de commerce. Le régime du nantissement du fonds de commerce, issu du code de commerce marocain, est très proche du régime du nantissement du fonds de commerce français. Cette garantie permet au master-franchiseur impayé de faire vendre le fonds de commerce et de se faire payer sur le prix de cession par priorité aux autres créanciers du master-franchisé (étant précisé toutefois que la banque ayant consenti un crédit au master-franchisé sera souvent prioritaire sur le master-franchiseur). Tant que cette garantie n'est pas mise en œuvre, l'activité du master-franchisé n'est pas entravée. Il faut garder à l'esprit cependant que son montant dépend de la valeur du fonds de commerce et varie donc avec lui.

Le nantissement de fonds de commerce est soumis à un formalisme important : comme en droit français, il doit être formé par écrit, enregistré et inscrit au registre du commerce du tribunal de commerce dans le ressort duquel est placé le fonds, à peine de nullité.

Autre type de garantie, issue cette fois de la pratique internationale, la garantie à première demande voit sa validité reconnue par les juridictions marocaines. Elle est, en pratique, consentie par une banque. La banque ayant consenti une telle garantie doit payer le master-franchisé à première demande de ce dernier, sans pouvoir lui opposer la moindre exception ; en particulier, la banque ne pourra pas opposer au master-franchiseur les exceptions que le débiteur, le master-franchisé, pourrait lui opposer.

Le cautionnement du dirigeant de la société master-franchisée permet au franchiseur de demander le paiement de la dette au dirigeant de cette société, dans l'hypothèse où celle-ci ne paierait pas les sommes dont elle est débitrice. Le cautionnement peut avoir pour objet une obligation indéterminée, à condition que la détermination puisse être faite ultérieurement. La caution étant accessoire au contrat de franchise, elle sera annulée si le contrat de franchise est annulé.

Par ailleurs, le dirigeant caution pourra opposer au master-franchiseur toutes les exceptions que peut lui opposer le débiteur principal, y compris celles qui sont exclusivement personnelles à ce dernier, ce que le code marocain des obligations et des contrats affirme expressément<sup>2</sup>.

**Les conséquences de la cessation du contrat de master-franchise.** Les droits dont dispose le master-franchisé sur la marque et le savoir-faire, et donc indirectement ceux dont disposent sur ces éléments les membres du réseau local, découlant du contrat de master-franchise, le contrat de master-franchise doit contenir des stipulations relatives audit réseau.

S'agissant des succursales de la société master-franchisée, le contrat, comme un contrat de franchise classique, devra rappeler l'obligation de cesser l'utilisation des signes distinctifs du réseau et du savoir-faire, et prévoir la sanction de la violation de cette obligation.

<sup>2</sup> Art. 1140 du code des obligations et des contrats.

**Pour approfondir :**

« Franchise et  
garanties de paiement »,

Par Sandrine  
RICHARD,  
SIMON Associés,  
Franchise Magazine,  
23 mars 2009

En revanche, les sous-franchisés doivent pouvoir être en mesure d'utiliser le savoir-faire et les signes distinctifs jusqu'à au terme de leur contrat, nonobstant la perte, par le master-franchisé, de ses droits sur ces éléments. Le contrat de master-franchise devra en conséquence prévoir la cession du réseau marocain au master-franchiseur ou à la personne désignée par celui-ci en cas de cessation du contrat de master-franchise ; le contrat pourra fixer le prix de cession ou les modalités de sa détermination. Chacun des contrats des sous-franchisés devra contenir une clause prévoyant la subrogation du master-franchiseur, ou de la personne désignée par lui, dans les droits et obligations du master-franchisé en cas de cessation du contrat de master-franchise.

**La détermination de la loi applicable et le choix du mode de résolution des conflits.** Compte tenu de la dimension internationale du contrat de master-franchise, le principe de l'autonomie de la volonté s'applique. Ainsi, les parties pourront librement choisir la loi applicable au contrat, et le mode de résolution des éventuels conflits.

Le choix de la loi peut être exprès (les parties indiquent dans le contrat la loi auquel le contrat, ou telle ou telle des parties de ce dernier, est soumis) ou tacite (déduit des clauses du contrat ou des circonstances).

**Pour approfondir :**

« Joint-venture ou Master-franchise »,

Par Flore SERGENT,  
SIMON Associés,  
Points de vente,  
15 juin 2009

A défaut de désignation expresse ou implicite de la loi applicable par les parties, selon les principes régissant le droit international privé, la loi applicable sera la loi marocaine.

Néanmoins, quel que soit le mode de désignation de la loi applicable les parties ne pourront en aucun cas déroger aux lois de police en vigueur en Maroc.

- **La franchise directe**

Dans l'hypothèse de la franchise directe, le franchiseur développe le réseau local, comme son réseau initial, sans intermédiaire.

Comme la master-franchise, la franchise directe limite l'investissement et les risques de la tête de réseau. Cependant l'éloignement géographique peut rendre difficile l'exécution du contrat (notamment s'agissant de l'obligation d'assistance) et le contrôle du respect du concept par les franchisés locaux. Le recours à un conseiller local est donc indispensable dans ce cadre.

De même qu'en matière de master-franchise, les contrats de franchise doivent contenir des stipulations relatives aux garanties de paiement et à la détermination de la loi applicable .

## 2. LA JOINT-VENTURE

La joint-venture (« co-entreprise » ou encore « entreprise commune ») est le groupement de deux ou plusieurs entreprises aux fins de réaliser ensemble un projet en mettant leurs connaissances, leurs technologies et/ou leurs ressources en commun. Le plus souvent, la joint-venture donne lieu à la création d'une société entre les parties.

Les parties devront signer un accord cadre relatif à leur association : objectifs de la joint-venture, financement, articulation entre les contrats conclus par la société commune avec les parties (relatifs, notamment, à la transmission de droits sur la marque et le savoir-faire).

Ce modèle, très souple, s'adapte aux besoins des parties ; il permet en conséquence de pallier les inconvénients des autres formes de développement à l'international.

### • Les avantages et les inconvénients de la joint-venture

La joint-venture peut prendre de multiples formes, selon les besoins des parties. Trois exemples peuvent être donnés ici : l'association de l'enseigne française avec un opérationnel marocain, l'association de deux enseignes complémentaires pour leur développement conjoint au Maroc, et l'association du franchiseur avec un fonds d'investissement. Chacune de ces hypothèses répond à un besoin différent<sup>3</sup> :

- la société créée avec un partenaire local se rapproche de l'hypothèse de la master-franchise dans la mesure où le réseau local est dirigé par une personne disposant d'une bonne connaissance du territoire marocain et de ses spécificités ; le contrôle exercé sur la société opérationnelle locale par le franchiseur est néanmoins plus important que celui exercé sur le master-franchisé ; l'investissement est par ailleurs moins important que dans l'hypothèse du succursalisme ;
- la société créée avec un partenaire financier permet de financer le succursalisme et donc d'accélérer le développement du réseau par des succursales ;
- enfin, la société créée avec un autre réseau ayant un objet complémentaire à celui du franchiseur présente des inconvénients similaires à ceux du succursalisme ; néanmoins, les risques sont partagés, et les chances de succès sont accrues par la complémentarité des deux concepts. Ici encore, un soin particulier devra être apporté au choix du partenaire, avec lequel le franchiseur devra codiriger le réseau.

### • Les différents montages possibles en joint venture

Différentes formes de sociétés commerciales, très proches des structures françaises, existent au Maroc : la société anonyme (SA), la société anonyme simplifiée (SAS), la société à responsabilité limitée (SARL), la société en commandite simple (SCS), la société en commandite par actions (SCA), la société en nom collectif (SNC).

Comme en France, le choix des parties pourra dépendre du nombre de parties à l'opération<sup>4</sup> et la SAS présente l'avantage d'une grande souplesse<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> *Théorie et Pratique du droit de la Franchise*. François-Luc Simon. Joly Éditions, 2009. p. 568.

<sup>4</sup> La société anonyme comprend au minimum 5 associés (art. 1er de la Loi n° 17-95 Relative aux sociétés anonymes). A l'inverse, la société à responsabilité limitée comprend au maximum 50 associés.

<sup>5</sup> A la différence de la SAS française, cependant, la société anonyme simplifiée doit avoir, parmi ses associés, au moins deux personnes morales, dont le capital doit être au moins de 2 millions de dirhams (environ 178.500 €) chacune (art. 426 de la Loi n° 17-95 Relative aux sociétés anonymes).

*Les différentes formes de société marocaines sont très voisines des formes de sociétés françaises.*

Les parties - ou certaines d'entre elles - pourront conclure un pacte d'associés (ou d'actionnaires) afin de préciser notamment les droits et obligations de chacune d'entre elles et les modalités de sortie de la joint-venture. Un soin particulier devra être apporté aux stipulations relatives à ces modalités de sortie, notamment pour préserver la confidentialité du savoir-faire, et pour éviter au franchiseur d'être associé à un concurrent. Ce document est confidentiel, à la différence des statuts de la société qui sont accessibles au public.

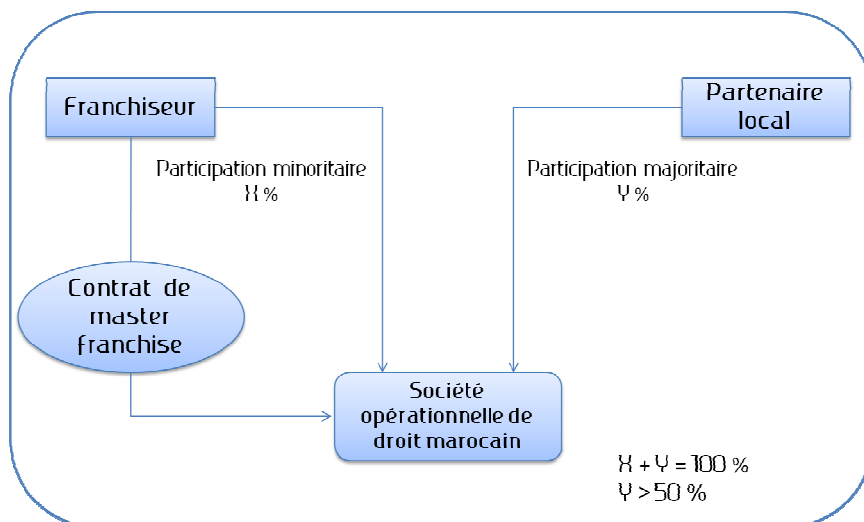
En substance, ce pacte pourra porter sur :

- les pouvoirs et rôles respectifs des parties au sein de la société,
- les conséquences de l'émergence d'éventuelles tensions entre les parties,
- le mécanisme de règlement des situations de blocage,
- des stipulations relatives à la protection de la confidentialité du savoir-faire,
- l'encadrement du changement de contrôle pour couvrir l'hypothèse où l'une des parties voit son actionnariat modifié de manière significative.

Trois exemples de montage seront exposés ci-après.

*Le modèle de la Joint-venture permet de pallier la plupart des inconvénients liés aux modalités classiques de développement international.*

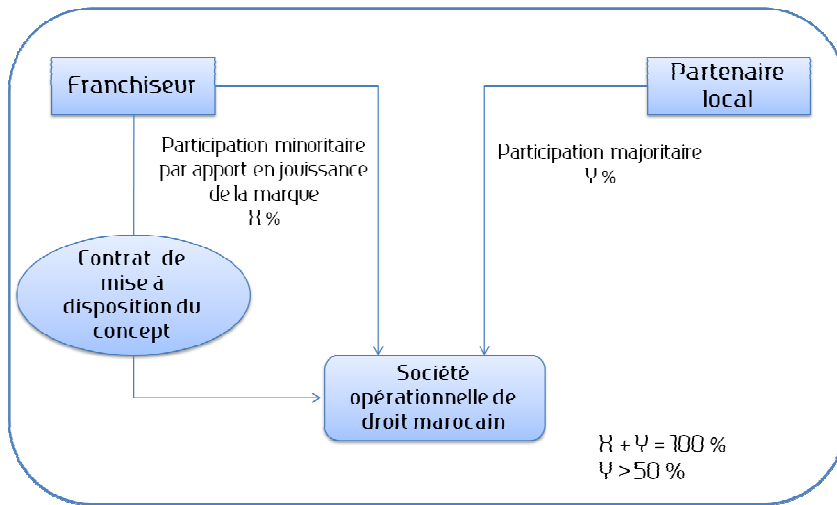
**Montage n°1 :**  
**La création d'une structure commune marocaine placée à la tête du réseau marocain**



Afin que le partenaire local, qui dirige le réseau local au quotidien, soit suffisamment motivé dans son activité, l'associé majoritaire sera en principe le partenaire local. La participation du franchiseur permettra de susciter la confiance des tiers et notamment des établissements de crédit.

Un contrat de master-franchise est conclu entre le franchiseur et la société opérationnelle marocaine. Ainsi, le franchiseur perçoit des dividendes en tant qu'associé et des redevances en tant que master-franchiseur de la société commune opérationnelle et garde le contrôle du concept et de la marque.

**Montage n° 2 :**  
**La participation à la société opérationnelle locale**  
**par un apport en jouissance de marque**



Ce montage se distingue du précédent en ce que l'apport fait par le franchiseur est fait au moyen de l'apport en jouissance de sa marque. Il présente l'avantage de limiter considérablement l'investissement. Il est donc adapté à l'hypothèse où le franchiseur, qui dispose d'une marque ayant une valeur intrinsèque importante, ne peut pas ou ne souhaite pas effectuer un investissement important.

Ce schéma n'est réalisable que si la marque dispose d'une valeur intrinsèque importante.

Un contrat de mise à disposition du concept est conclu entre le franchiseur et la société opérationnelle marocaine. Ainsi, le franchiseur restera titulaire du concept à sa sortie de la joint-venture. De même que dans le montage précédent, le franchiseur pourra percevoir des dividendes (en tant qu'associé de la société opérationnelle) et des redevances (en vertu du contrat de mise à disposition du concept).

**Montage n°3 :**  
**La répartition de la participation à la société opérationnelle liée à un plan de développement**

Ce montage se distingue du premier en ce que le partenaire local détient une minorité du capital social, la majorité étant détenue par le franchiseur. Il correspond à l'hypothèse où le partenaire a des qualités intéressantes pour le développement local du concept, mais ne dispose pas des moyens financiers nécessaires dans le cadre du premier montage.

Le pacte d'associés conclu entre le franchiseur et le partenaire local peut alors contenir des objectifs, en matière de développement ou de chiffre d'affaires, et prévoir que le respect de ces objectifs ou leur non-respect par la société commune entraînera la cession d'une partie des titres, au profit, selon le cas, de l'une ou de l'autre des parties<sup>6</sup>.

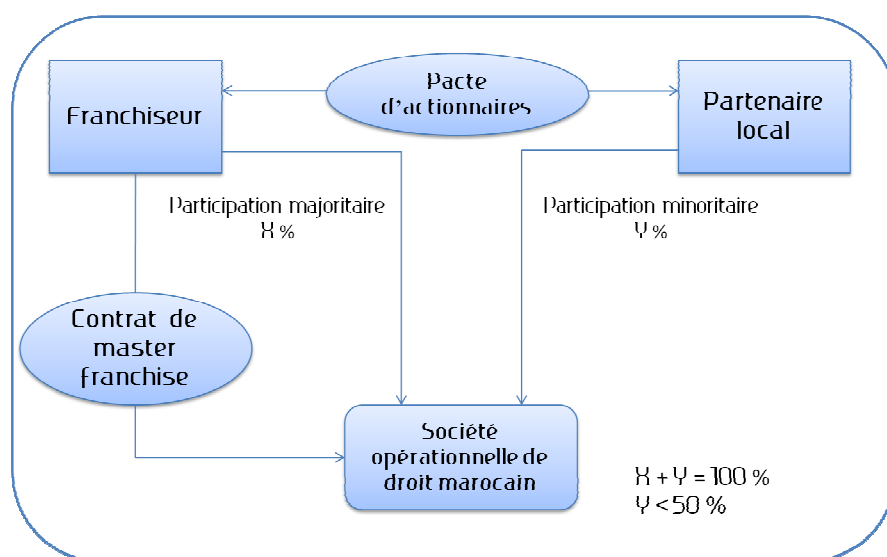
*Le pacte d'actionnaire permet de prévoir des stipulations relatives à la protection du savoir-faire en cas de séparation des associés.*

<sup>6</sup> Par exemple à leur valeur nominale augmentée des réserves.

La signature d'un contrat de master-franchise avec la société commune permet au franchiseur de percevoir à la fois des redevances et des dividendes.

Ainsi, le respect des objectifs entraînerait la cession par le franchiseur d'une partie de ses titres au partenaire local ; le franchiseur, initialement propriétaire d'une forte majorité des parts sociales, cèderait une partie de ses parts, tout en restant néanmoins majoritaire. Inversement, le non-respect par la société marocaine desdits objectifs emporterait la faculté pour le franchiseur de racheter les titres du partenaire marocain. *In fine*, la répartition pourrait être de 49% pour le partenaire et de 51% pour le franchiseur dans l'hypothèse d'un respect complet des objectifs, ou de 100% au profit du franchiseur dans l'hypothèse inverse.

Ici encore, un contrat de master-franchise est conclu entre le franchiseur et la société commune, et le franchiseur perçoit à la fois des dividendes et des redevances.



**Incidence du territoire visé sur le choix de la méthode de développement<sup>7</sup>.** Le choix de la méthode de développement dépend dans une large mesure du territoire visé, et de la proximité culturelle de ce pays, du pays d'origine du réseau exporté et du potentiel du pays d'implantation.

Lorsque les perspectives de développement sont incertaines ou limitées, le modèle de la master-franchise sera préférable en ce qu'il permet de limiter les risques tout en apportant immédiatement la perception de droits d'entrée .

Le fort potentiel présenté par le Maroc sera en revanche mieux exploité au moyen d'une méthode impliquant la participation du franchiseur aux résultats : succursalisme ou joint-venture.

<sup>7</sup> Théorie et pratique du droit de la Franchise. François-Luc Simon. Joly Éditions, 2009. pp. 569 et suiv.

## B. FONCTIONNEMENT

Au plan juridique, il convient d'analyser le régime juridique de la franchise (1) et du fonds de commerce (2) au Maroc.

### 1. Le régime juridique de la franchise au Maroc

Le secteur de la franchise au Maroc se caractérise par l'autorégulation. En effet, à l'instar de la plupart des pays, le législateur marocain n'a pas réglementé le secteur. L'information précontractuelle du franchisé n'a pas fait l'objet d'une loi. Les relations entre les parties sont essentiellement régies par le droit contractuel et le contrat de franchise ; c'est dès lors l'autonomie de la volonté des parties<sup>8</sup> qui détermine le contenu des obligations respectives du franchiseur et du franchisé.

Néanmoins, il ne faut pas oublier que la relation de franchise peut impliquer certaines prestations dont certaines sont soumises à des lois ne concernant pas spécifiquement la franchise. C'est notamment le cas du droit des marques, issu de la loi n°17-97 relative à la protection de la propriété industrielle<sup>9</sup>.

En outre, la Fédération marocaine de la franchise a, à l'instar de ses homologues européens, adopté un code de déontologie proche du code européen de déontologie de la franchise, qui prévoit notamment une information précontractuelle du franchisé.

**Les principes directeurs du contrat de franchise en France.** Selon le Ministère marocain de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies, « Il y a franchise lorsqu'un franchiseur qui est une entreprise commerciale, industrielle ou de service, dispense un savoir-faire et une collection de produits et de services ayant déjà été expérimentés avec succès, à un franchisé qui peut être un particulier ou une entreprise, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte »<sup>10</sup>.

Comme en France, la franchise suppose que le franchiseur transmette à son franchisé un savoir-faire, mette à sa disposition des signes de ralliement de la clientèle (principalement le nom commercial, la marque, le logo et/ou l'enseigne), et lui fournisse une assistance tout au long de l'exécution du contrat. La Fédération marocaine de la franchise a repris la définition donnée par droit communautaire<sup>11</sup> au savoir-faire : d'après le code marocain de déontologie de la franchise, le savoir-faire est un « ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci » et est « secret, substantiel et identifié ». En pratique, cela suppose qu'avant de mettre en place son réseau de franchise, le franchiseur ait exploité le concept, sur une unité pilote au moins, pendant une période raisonnable. La mise à disposition du franchisé des signes distinctifs implique que le franchiseur soit titulaire de ces signes ou qu'il dispose sur ces derniers de droits suffisants pour en concéder l'usage à des tiers.

La Fédération marocaine de la franchise a adopté un code de déontologie proche du code de déontologie européen de la franchise.

<sup>8</sup> Ainsi, l'article 230 du Code marocain des obligations et des contrats dispose : « Les obligations contractuelles valablement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites, et ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel ou dans les cas prévus par la loi ».

<sup>9</sup> Promulguée par le Dahir N° 1-00-19 DU 15 Février 2000 et modifiée par la loi n°31-05 promulguée par le Dahir n° 1-05-109 du 14 Février 2006.

<sup>10</sup> Site Internet du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.

<sup>11</sup> Règlement n°2790/1999 du 22 décembre 1999 concernant l'application de l'article 81, paragraphe 3 du traité à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées, art. 1<sup>er</sup> f).

Le franchisé a quant à lui des obligations financières envers le franchiseur (le plus souvent, le franchisé paye au franchiseur un droit d'entrée lors de la signature du contrat, puis une redevance mensuelle proportionnelle à son chiffre d'affaires tout au long de l'exécution du contrat). Le contrat de franchise prévoit les modalités selon lesquelles les redevances sont calculées, payées et contrôlées. Par ailleurs, le franchisé doit conserver la confidentialité du savoir-faire et veiller à l'image du réseau, notamment en appliquant le savoir-faire et, plus généralement, le concept du franchiseur (charte graphique, signes distinctifs, etc.). Ce respect du concept est contrôlé par le franchiseur, généralement au moyen de visites par les animateurs du réseau. Le franchisé est par ailleurs souvent soumis à une obligation de non-concurrence et à une obligation d'approvisionnement.

## 2. Le fonds de commerce

*Le fonds de commerce est un bien meuble incorporel constitué par l'ensemble de biens mobiliers affectés à l'exercice d'une ou de plusieurs activités commerciales.*

**Le régime juridique du fonds de commerce au Maroc.** Selon le Code de commerce marocain « le fonds de commerce est un bien meuble incorporel constitué par l'ensemble de biens mobiliers affectés à l'exercice d'une ou de plusieurs activités commerciales »<sup>12</sup>. Il « comprend obligatoirement la clientèle et l'achalandage » ainsi que « tous autres biens nécessaires à l'exploitation du fonds tels que le nom commercial, l'enseigne, le droit au bail, le mobilier commercial, les marchandises, le matériel et l'outillage, les brevets d'invention, les licences, les marques de fabrique, de commerce et de service, les dessins et modèles industriels et, généralement, tous droits de propriété industrielle, littéraire ou artistique qui y sont attachés »<sup>13</sup>.

**La vente du fonds de commerce.** La vente du fonds de commerce est régie par le code de commerce marocain.

**Formation.** La vente du fonds de commerce suppose un écrit<sup>14</sup>, sous seing privé ou notarié.

Le contenu de l'acte de vente imposé par l'article 81 du code de commerce marocain est proche du contenu de l'acte de cession du fonds de commerce prévu par l'article L. 141-1 du code de commerce français. Ainsi, l'acte de vente doit énumérer :

- 1) le nom du vendeur, la date et la nature de son acte d'acquisition, le prix de cette acquisition en spécifiant distinctement les prix des éléments incorporels, des marchandises et du matériel ;
- 2) l'état des inscriptions des privilèges et nantissements pris sur le fonds ;
- 3) s'il y a lieu, le bail, sa date, sa durée, le montant du loyer actuel, le nom et l'adresse du bailleur ;
- 4) l'origine de la propriété du fonds de commerce.

En cas d'omission d'une des mentions obligatoires, l'acquéreur peut demander l'annulation du contrat. En cas d'inexactitude de l'une des mentions, l'acquéreur peut demander l'annulation du contrat ou la réduction du prix. Dans les deux cas, l'action n'aboutira que si l'omission ou l'inexactitude a causé un préjudice à l'acquéreur. Par ailleurs, l'action doit être intentée dans un délai d'un an à compter de l'acte de cession<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Article 79 du code de commerce marocain.

<sup>13</sup> Article 80 du code de commerce marocain.

<sup>14</sup> Article 81 du code de commerce marocain.

<sup>15</sup> Article 82 du code de commerce marocain.

**Formalités.** La cession du fonds de commerce est soumise à la formalité de l'enregistrement et de l'inscription au registre du commerce. A cet effet, une copie de l'acte doit être déposée au secrétariat-greffe du tribunal de commerce dans le ressort duquel est situé le fonds cédé dans un délai de quinze jours à compter de la cession.

La vente soumise à des formalités de publication, afin de permettre la protection des créanciers du vendeur. Cette publication se fait en deux temps :

- la première publication est faite à l'initiative du secrétariat-greffe du tribunal de commerce dans un journal d'annonce légale et au Bulletin officiel, immédiatement après l'inscription au registre du commerce ;
- la seconde publication est faite dans les mêmes organes à l'initiative de l'acquéreur 8 à 15 jours après la première<sup>16</sup>.

Les créanciers du vendeur disposent de 15 jours à compter de cette seconde publication pour faire opposition sur le prix de cession afin d'obtenir le paiement de leur créance.

L'acte d'opposition doit contenir, à peine de nullité, le montant et la cause de la créance, ainsi qu'une élection de domicile dans le ressort du tribunal de commerce<sup>17</sup>.

**La gérance libre.** La gérance libre est régie par les articles 152 et suivants du code de commerce marocain, qui sont d'ordre public ; les parties ne peuvent donc y déroger. Ces règles sont prévues à peine de nullité de l'acte. Cependant, les parties ne peuvent opposer cette nullité aux tiers<sup>18</sup>.

La gérance libre peut porter sur l'intégralité du fonds ou sur une partie de ce dernier. Le loueur du fonds doit en être le propriétaire ou l'exploitant<sup>19</sup>.

Le contrat de gérance libre, ainsi que la fin de la gérance libre, doit faire l'objet d'une publication au Bulletin officiel et dans un journal d'annonces légales dans les 15 jours de sa date<sup>20</sup>.

Le gérant libre est commerçant et est soumis à toutes les obligations découlant de ce statut. Il doit notamment être inscrit au Registre du commerce. Par ailleurs, il doit indiquer son numéro d'immatriculation au Registre du commerce ainsi que sa qualité de gérant libre sur tous les documents relatifs à son activité commerciale.

A l'égard des tiers, la mise en location-gérance du fonds a pour effet permettre au tribunal de commerce de rendre immédiatement exigibles les dettes du loueur afférentes à l'exploitation, s'il estime que la location-gérance met en péril les intérêts des créanciers<sup>21</sup>.

*La cession du fonds de commerce doit être publiée afin de permettre aux créanciers du vendeur de faire opposition sur le prix de cession.*

<sup>16</sup> Article 83 du code de commerce marocain.

<sup>17</sup> Article 84 du code de commerce marocain.

<sup>18</sup> Article 158 du code de commerce marocain.

<sup>19</sup> Article 152 du code de commerce marocain.

<sup>20</sup> Article 153 du code de commerce marocain.

<sup>21</sup> Article 152 du code de commerce marocain.

Par ailleurs, l'article 155 du code de commerce dispose : « Jusqu'à la publication du contrat de gérance libre et pendant une période de 6 mois suivant la date de cette publication, le bailleur du fonds est solidairement responsable avec le gérant libre des dettes contractées par celui-ci à l'occasion de l'exploitation du fonds ». Ce principe connaît des exceptions, notamment s'agissant des contrats de location-gérance passés par des mandataires de justice<sup>22</sup>.

Enfin, l'article 157 du code commerce énonce que « la fin de la gérance libre rend immédiatement exigibles les dettes afférentes à l'exploitation du fonds contractées par le gérant libre pendant la durée de la gérance ».

### III. EXPERIENCES

Afin de recueillir les témoignages des franchisés sur le terrain, une série d'entretiens a été réalisée avec des franchisés et master franchisés de marques françaises au Maroc.

#### A. CARREFOUR

**Interview de Fabrice PIREYRE, Directeur du premier hypermarché Carrefour ouvert fin 2009 à Rabat.**

##### **Pouvez-vous nous présenter l'enseigne Carrefour ?**

« Carrefour, c'est 1300 supermarchés dans le monde dont le premier a été créé en 1959 à Annecy en France.

*C'était l'effervescence à l'époque car Leclerc venait de démarrer en scindant Leclerc et Intermarché, la famille Mulliez venait de créer Auchan... Ce fut, à cette époque, le début de la grande distribution en France.*

*Aujourd'hui Carrefour c'est plus de 200 hypermarchés en France, dans les années 80 nous avons commencé par racheter Euromarché, puis Mammouth et Continent, avant de s'orienter vers la franchise, que nous préférons appeler partenariat et qui correspond mieux à l'éthique Carrefour.*

*Nous avons donc fait du partenariat avec des groupes comme Coop Atlantique, Guyenne et Gascogne.*

*Nous avons ensuite décidé de nous ouvrir à l'international. On a commencé par l'Espagne (Prica et Alcampo), ensuite on a travaillé en Amérique centrale et Amérique du Sud, aujourd'hui nous avons plus de 200 hypermarchés au Brésil, 60 en Colombie, 70 en Argentine et 160 en Espagne*

*L'étape suivante a été la Chine (100 hypermarchés et nous projetons 500 hypermarchés sur une décade). Puis le Japon via des partenariats.*

---

<sup>22</sup> Article 156 du code de commerce marocain.

Nous sommes également présents dans tous les pays musulmans, notamment en Egypte (20 hypermarchés), en Arabie Saoudite, au Koweït, aux Emirats, en Tunisie et bientôt au Yémen.

Nous avons ouvert ce Carrefour depuis 1 an à Rabat un autre suivra dans quelques mois à Marrakech ».

### **Est-il toujours question de 6 « Carrefour » d'ici 2012 au Maroc ?**

« C'est ce qui est prévu, le royaume marocain étant extrêmement similaire sur beaucoup de points à la république française, avec 32 millions d'habitants, je pense qu'il y a possibilité d'en ouvrir au moins une vingtaine voire une trentaine. Regardez ce qu'a fait Marjane (Enseigne de grande distribution marocaine), c'est une entreprise que je respecte et qui fait des choses cohérentes et à mon avis c'est le bon exemple.

Nous nous différencions notamment par nos produits qui sont spécifiques, Carrefour Discount est N°1, c'est donc toute une Gamme Carrefour qui va du « luxueux » au 1er prix, soit environ 1800 références sur les 45 000 que compte le groupe.

Ce choix est surtout lié à la taille du magasin. Nous avons préféré commencer au Maroc avec un petit hypermarché pilote (5500 m<sup>2</sup> pour 300 personnes). Nous regardons comment ça se passe dans une agglomération aussi complexe que Tabat-Salé. Donc on apprend, on regarde ce que fait notre concurrent, comment fonctionne la logistique et ce qu'attendent les clients ».

### **Concernant les attentes, comment parvenez-vous à intégrer les spécificités du marché marocain dans votre offre ?**

« En s'adaptant : notre encadrement est marocain, mes acheteurs sont marocains, ce sont souvent des gens qui viennent de la concurrence. Nous faisons des relevés de gamme, de prix, d'assortiments, cela nous permet d'avoir une idée précise de ce que veulent les clients. On fait des enquêtes clients, et j'ai aussi des salariés qui sont des « purs slaoui » (habitants de Salé) qui me conseillent également ».

### **Comment les consommateurs perçoivent-ils votre marque ?**

« Je l'espère de façon positive ».

### **Avez-vous un moyen de vous en assurer ?**

« Oui, en regardant la régression des ventes de Marjane Bouregreg, ce qui est pour moi un plaisir sincère !

*C'est comme un gâteau : entre les deux villes (Rabat et Salé), il y a 1,8 million d'habitants. Plus il y a d'hyper, plus les parts vont diminuer et plus le secteur sera concurrentiel, c'est mathématique.*

*C'est donc à nous de fidéliser notre clientèle : par l'accueil, des gammes, des prix ou par des coups d'éclat (la nuit marocaine, par exemple, qui nous avait ramené un monde énorme).*

*De plus on s'adapte : Carrefour est occidental en occident ; asiatique en Asie et « gaucho » en Amérique latine...*

*On est au Maroc, à Salé, donc on fait du carrefour « Slaoui », c'est vraiment la politique de l'entreprise : soit on ouvre en direct, soit on prend des partenaires locaux comme ici. Nous ne sommes pas là pour imposer un concept mais pour répondre au mieux au besoin du client ».*

### **Concernant l'aspect juridique, avez-vous rencontré des difficultés particulières pour votre accord avec Label'Ve ?**

*« Aucune, ça s'est très bien passé, Carrefour a un certain pourcentage dans l'entreprise et en échange, il donne des conseils sur des produits, des implantations, des formations, son enseigne et l'accès à tous les produits Carrefour.*

*De même, quand il y a de grosses négociations, par exemple sur le textile qu'on achète en Chine, Label'Ve a une part du marché également.*

*C'est donc un échange mutuel et fortement profitable et ça se passe très bien ».*

### **Qu'est ce Carrefour peut apporter au partenaire local ?**

*« Carrefour apporte une maîtrise de la gestion d'un hypermarché, de produits, de formation et un accompagnement ».*

### **Et l'avantage pour Carrefour ?**

*« Entrer dans un grand pays, le Maroc et de pouvoir développer l'enseigne. On peut se comparer à Walmart sur ce point : nous voulons privilégier un développement de l'enseigne dans le monde car nous avons une vision mondiale. Walmart prend plutôt les pays anglo-saxons tandis que nous, les pays latins, dans lesquels j'intègre les pays musulmans car les cultures se ressemblent énormément ».*

**« Nous sommes là  
pour répondre au  
mieux au besoin du  
client. »**

## Quels sont les points forts du Maroc pour un franchisé français qui souhaiterait y investir ?

« Le fait est que les marocains adorent les français, et on est accueillis au Maroc comme en frère et cela reste une qualité immense ! Ensuite vient la langue, les accords politiques récemment rénovés, ainsi que toutes les facilités administratives qui en découlent.

Le Maroc est également le pays arabe le plus ouvert, le plus flexible au niveau politique, religieux et commercial. En plus ouvert sur l'atlantique, la méditerranée et c'est un pays où la culture française est très enracinée.

Pour une entreprise française ou même un français isolé, c'est beaucoup plus rassurant d'être au Maroc que dans d'autres pays. Et il est vrai que les marocains font tout pour que les français se sentent chez eux ici. La moindre des choses que nous pouvons apporter en retour est de développer des entreprises et fournir des emplois ».

## Comment voyez-vous l'évolution de l'enseigne Carrefour au Maroc ?

« A moyen terme, je vois bien 15 hypermarchés, et surtout tout le réseau de supermarchés Label'Vie qui devrait passer rapidement au label « Carrefour Market ». Nous lancerons également des supérettes (supermarché de 300/400 m<sup>2</sup>) au niveau des quartiers ».

## B. ADA

### Interview de Ali ALAOUI, Directeur Général de ADA

#### Pouvez-vous nous présenter votre groupe ?

« Le groupe « Tenor Group » intervient principalement dans le secteur des services à valeur ajoutée. Essentiellement dans le secteur de l'assurance (Société de courtage Afma, un des premiers courtiers au Maroc).

Il intervient également dans la distribution (Wana et Western Union), les services informatiques, le Business Process Outsourcing, l'enseignement, l'immobilier et les transports avec ADA que j'ai l'honneur de diriger.

ADA Maroc est une master franchise de ADA France, qui est le premier loueur en France en termes de maillage de réseau (le loueur français qui a le plus grand nombre de PDV : 500 à 600 agences essentiellement franchisées). Le principe d'ADA est le développement sur la base de la franchise contrairement aux autres loueurs qui ouvrent pour la plupart des agences en propre. ADA base son développement sur un système de franchise. Nous sommes dans ce cadre Master Franchisés ADA pour l'ensemble du Maroc. ADA en France ne fait que de la location courte durée tandis que nous faisons en plus de la location longue durée.

« ADA est partie intégrante du paysage automobile au Maroc et elle est étiquetée « marque française » et inspire confiance ».

ADA est une société qui a été rachetée par le groupe Tenor il y a moins de 3 ans, et elle faisait déjà de la longue durée comme activité principale et en parallèle de la courte durée, c'est donc l'existant que nous avons repris et développé. C'est en partie du aux spécificités du marché marocain parce que les métiers sont aussi différents que complémentaires. Cela permet de créer une synergie et de profiter d'une structure commune pour faire deux métiers en même temps. On a des clients longue durée qui demandent des courte durée et des clients comptes qui ont des besoins d'externalisation de la gestion de leur parc et nous leurs proposons des produits longue durée. L'approche est radicalement différente : la longue durée s'adresse exclusivement à des sociétés qui louent généralement des véhicules sur 3 ans (36 mois) et qui souhaitent éviter la gestion du parc (achat, entretien, sinistres, vignettes, etc..). Cela leur permet également de budgétiser le coût d'une flotte automobile ce qui n'est pas une moindre chose.

La courte durée s'adresse aux touristes, MRE, consultants étrangers en déplacement, elle va de 1 jour à 3 mois.

Nous sommes donc avec la carte ADA présent sur ces deux segments ».

### Comment intégrez-vous les spécificités du marché ?

« Le principe de base d'une franchise est bien évidemment l'apport d'un savoir-faire d'un franchiseur à un franchisé, cela a été le cas de nos prédécesseurs qui eux ont lancé la carte au Maroc, nous avons pris le train en marche il y a trois ans. Autant le franchisé apporte son expérience, son savoir faire, son background en général, autant le master franchisé adapte cela au marché local. Par ex en ce qui concerne la réglementation, les achats et la revente de voiture, le SI (sur ce point : ADA France a un système très spécifique d'HA des véhicules et de mise à disposition à tous les réseaux de franchisés. Ce système ne peut pas être dupliqué au Maroc pour un tas de raisons. Donc, nous ici, en tant que ADA Maroc, nous avons mis en place notre système d'approvisionnement des véhicules en fonction du marché).

Second exemple, le SI : ADA France a son S.I, qui tient compte des spécificités françaises, et n'est pas duplicable au Maroc, donc nous avons développé un système en propre, qui tient compte d'une part de la réglementation, et d'autre part des spécificités du marché : ce que demande un client courte durée ou longue durée au Maroc n'est pas forcément la même chose que ce qu'il demanderait en France. Idem pour notre système de gestion en back office, de facturation, sans parler du volet commercial et financier ».

### Comment le client marocain perçoit l'enseigne ADA ?

« ADA est partie intégrante du paysage automobile au Maroc et elle est étiquetée « marque française » et inspire confiance. Le client sait que ADA, c'est sérieux, cela respecte des normes, que les voitures sont récentes, bien entretenues avec un bon SAV et aucune mauvaise surprise. ADA est une carte au Maroc qui a une très bonne image. Elle ne fait pas partie des premières cartes (historiquement) qui ont 30 ans, mais fait partie de celles qui ont un capital confiance et une notoriété indiscutables ».

## **Avez-vous rencontré des difficultés pour établir l'accord de franchise, le transfert des royalties, ... ?**

« Aucun. Tout franchisé au Maroc et plus généralement toute société marocaine qui a un fournisseur à l'étranger peut, sur la base d'une facture en bonne et due forme, peut faire des virements à l'étranger sans aucun problème ».

## **Quel est l'atout de disposer du réseau ADA ?**

« Il y a une synergie sur un plan commercial avec ADA France, c'est-à-dire qu'il y a une centrale de réservation en France qui permet à un client dans le monde via un site internet de réserver un véhicule pour le Maroc. D'où un intérêt certain pour les clients au Maroc ou dans le monde ».

## **Disposez-vous d'une liberté de manœuvre sur le sol marocain ?**

« Globalement, nous sommes assez autonomes dans notre travail dans le cadre, tout de même, de contraintes contractuelles avec le franchiseur. Nous avons quand même une marge de manœuvre suffisamment large pour nous permettre de développer la carte à long terme avec l'appui technique d'ADA France lorsque nous les sollicitons ».

## **Quel est l'intérêt pour ADA ?**

« Une présence au Maroc, qui lui rapporte en terme commercial et de notoriété. D'autre part, l'apport de royalties évidemment.

« Pour le moment le développement est satisfaisant, bien que le secteur soit très concurrentiel : nous ne sommes pas loin de 2000 loueurs recensés au Maroc, avec au maximum une cinquantaine d'enseignes sérieuses ».

## **Quels sont pour vous les points forts du Maroc pour une franchise qui souhaite s'y implanter ?**

« Plusieurs : Premièrement, l'image dont jouit la France au Maroc, la crédibilité et la notoriété dont bénéficient de facto les enseignes françaises au Maroc du fait de l'attache culturelle et historique des deux pays. Deuxièmement, le potentiel énorme de développement au Maroc dans plusieurs secteurs y compris la location de véhicule : le taux d'équipement des véhicules est de 1 voiture pour 15 ménages tandis qu'en Algérie ou en Egypte, c'est 1 véhicule pour 5-6 ménages, et ceci uniquement pour la demande adressée aux ménages ». Enfin, il y a une stabilité politique et économique, bien plus que dans les pays voisins ».

« Beaucoup de bonne idées peuvent s'avérer de fausses bonnes idées et ce n'est pas parce qu'un concept marche bien ailleurs qu'il en sera de même ici. Il ne faut pas faire l'impasse d'une étude de marché ».

## Quels seraient les conseils à donner pour une franchise qui voudrait se lancer au Maroc ?

« De ne pas le faire « à la va-vite », beaucoup de bonne idées peuvent s'avérer de fausses bonnes idées et ce n'est pas parce qu'un concept marche bien ailleurs qu'il en sera de même ici. Il ne faut pas faire l'impasse d'une étude de marché : connaître les tenants et aboutissants, quels sont les intervenants, les risques, ainsi que la mesure de l'informel dans ce marché.

Egalement faire un business plan avec une visibilité sur 4-5 ans, en ayant des objectifs clairs, précis et réalistes. Tout en tenant compte des spécificités marocaines concernant la réglementation générale et le secteur spécifique où l'on veut s'installer.

La franchise est, globalement, un très bon système pour lancer une affaire : premièrement, on ne démarre pas à partir de rien, on bénéficie d'une marque qui a un historique, une notoriété, un S.I, un savoir faire qui permet de gagner des années de développement. Le franchisé amène, quant à lui, la connaissance du marché spécifique où il se trouve.

C'est donc une alliance de savoir-faire ».

## Que pensez-vous de la frilosité des banques à suivre une création de franchise ?

« C'est vrai que cela peut être un frein, les banques sont en effet frileuses pour financer de nouveaux projets. D'où l'intérêt pour un franchisé d'avoir l'essentiel de son financement en apport (au moins la moitié) et de ne pas trop compter sur l'endettement pour démarrer une affaire.

Une autre contrainte peut concerner les locaux commerciaux dont les prix flambent. Il ya également beaucoup de droit au bail au Maroc, d'où l'intérêt de connaître parfaitement le marché ».

## C. FAUCHON

### Entretien avec Taoufik BENSOUA, Master Franchisé de Fauchon au Maroc

#### Pouvez-vous nous présenter Fauchon Maroc?

« Fauchon Maroc est une master-franchise, nous avons démarré ce point de vente à Casablanca après 3 ans de négociations, nous avons mis 1 ans et demi pour signer le contrat et convaincre Fauchon qu'il y avait un marché au Maroc et qu'il fallait s'y implanter, car de grandes franchises existent au Maroc aujourd'hui, Fauchon y avait une place. Ensuite, nous avons mis environ une année pour obtenir les différentes autorisations, puis nous avons monté le projet au bout de quinze mois.

Ce premier point de vente s'étend sur 1200 m<sup>2</sup> et emploie 70 personnes pour un investissement de 60 millions de Dh (5,35 millions d'euros), pour moitié en fonds propres »,

### La banque a donc accepté de financer pour moitié le projet ?

« Effectivement car le nom jouit d'une renommée internationale et ils me connaissent personnellement. J'ai en effet de l'expérience dans la franchise en agroalimentaire (Malongo Café) et j'ai également créé ma propre franchise de cafétéria (Marhaba Grill) avec 2 points de vente (Casablanca et El Jadida) ».

### Quel positionnement stratégique avez-vous choisi pour le Maroc ?

« Fauchon est traditionnellement positionné dans le haut de gamme alimentaire, mais nous avons quand même réalisé une étude de marché pour définir un rapport qualité-prix accessible à la classe moyenne et aisée (CSP+) ».

### Vous êtes-vous adaptés aux spécificités du marché marocain ?

« Oui, on a adapté la carte restaurant au goût marocain, idem pour la pâtisserie. Seule l'épicerie fine est importée du réseau Fauchon France, tout le reste est fabriqué localement. La carte est adaptée tout en maintenant une spécificité française ».

### Le secteur alimentaire est traditionnellement un secteur risqué pour la franchise marocaine, cela ne vous a pas inquiété ?

« Non, car il suffit de respecter les normes de sécurité et d'hygiène alimentaire, nous avons également eu une formation de 6 mois par l'équipe Fauchon France, 17 personnes qui sont venues à l'ouverture pour former l'équipe marocaine, nos chefs sont des Français formés à Paris, L'assistance technique de Fauchon est très importante, il y a le savoir-faire, la formation du personnel, de plus notre contrat n'est pas un simple contrat de franchise mais une sorte de coproduction dans laquelle Fauchon veille à ce que la qualité des produits fabriqués localement soit la même qu'en France en terme de matière première, de procédés de fabrication, de finition... d'où un cahier des charges très contraignant mais qui permet d'avoir un haut niveau de qualité. »

### Quels sont les produits que vous importez via le réseau ?

« Nous importons toute l'épicerie fine, ainsi que tous les ingrédients qui rentrent dans la fabrication de la pâtisserie et de la boulangerie (chocolat, colorants, arômes, produits lactés et crèmes Elle & Vire). C'est donc quasiment le même produit qui rentre en fabrication à Paris et Casablanca. D'ailleurs, une des conditions, imposée par les deux parties, a été le respect draconien des normes ».

### **Quel est l'intérêt pour Fauchon de créer une master franchise au Maroc ?**

« Leur développement à l'international, le Maroc sera le 43<sup>ème</sup> pays où Fauchon s'installe, nous avons été très actifs pour leur démontrer qu'il y avait un marché au Maroc et nous les avons également rassuré sur le respect de leur image, ainsi que plusieurs arguments : mon savoir-faire du métier et mon expérience dans l'agroalimentaire ainsi que par l'état de la franchise au Maroc avec des enseignes comme Le Nôtre, Paul, Daloyau qui s'implante sur Casablanca ... Il y avait donc une place pour Fauchon au Maroc ».

### **Comment le client marocain perçoit l'enseigne selon vous ?**

« Vous savez que le client marocain aime le luxe, même si parfois il n'en a pas les moyens, la tradition et la culture marocaine (baptême, mariage) y sont pour beaucoup. Il y a donc une vraie demande. Il y a également un raffinement dans la cuisine marocaine que l'on retrouve dans la cuisine française. Le Maroc a également une histoire et une culture qui ont attiré Fauchon. Sachant que le président de Fauchon, Mr Michel Ducros, connaît et apprécie le Maroc où il venait à Marrakech, il y a 30 ans, pour acheter des épices ».

### **Avez-vous rencontré des problèmes concernant l'aspect juridique de la franchise ?**

« Non, notre contrat a été réalisé par des avocats et nous nous sommes mis d'accord sans soucis particuliers ».

### **Quels sont les atouts du Maroc pour une franchise française qui souhaite investir ?**

« Le cadre juridique, net clair et précis même sans réglementation spécifique à la franchise car un contrat de franchise c'est avant tout la conséquence des contrats et des volontés des deux parties.

Ensuite une stabilité économique et politique, un des points forts du Maroc et chose assez rare dans la région si on fait des comparatifs entre le Maroc et ses voisins,

La volonté politique est claire pour les investisseurs, il y a les centres régionaux d'investissement, l'accompagnement des banques qui ont dépassé leurs réticences car elles ont constaté, avec l'arrivée de toutes ces franchises de l'intérêt du concept. Leur mentalité a changé avec la rigueur des franchisés ainsi que le choix des franchisés pour les franchiseurs qui est plus rigoureux avec le temps ».

### **Quels conseils donneriez-vous à une enseigne qui souhaite s'installer au Maroc ?**

« A. Etudier son marché avant de s'installer.

B. Bien négocier son contrat de franchise : les aspects juridiques, les royalties et surtout ce que lui apporte le franchiseur. Cela doit être rigoureusement défini dans le contrat. Avec Fauchon, je n'ai pas acheté qu'un nom, j'ai acheté un nom accompagné d'un savoir-faire, d'une assistance technique pour soutenir le franchisé sur le marché local, et jusqu'à présent cela se passe très bien ».

## D. AZUELOS

### Interview de Patrick AZUELOS, Gérant du AZUELOS Manufacture et de la Gamme Prêt-à-porter.

#### Quels sont les franchises que vous possédez en Prêt-à-porter ?

« Nous possédons actuellement 7 marques et sommes en train de lancer la huitième.

Nous avons commencé par **Etam** avec les gammes lingerie et prêt-à-porter que nous avons scindé en deux.

**Etam** est historiquement notre première marque et celle qui connaît le plus de réussite, car nous capitalisons sur l'image.

Nous avons ensuite cherché des marques ayant une connotation et une image « parisiennes », car cela correspond à l'esprit des Marocains qui sont très parisiens et il bien sûr plus facile de consommer ici qu'à l'étranger.

Nous avons ensuite fait **Du Pareil Au Même** et **1.2.3** (qui appartient à Etam) située dans le haut de gamme (35-50 ans et 25-35 ans pour Etam), vient ensuite **KOOKAI**, qui est une marque bénéficiant d'une très bonne image et appartenant au groupe Vivarte (2 milliards d'euros de C.A.). Notre logique est d'approcher des groupes pour disposer d'un portefeuille de marques. Avec ce groupe, nous avons développé les Chaussures **André**

Ensuite nous avons développé l'habillement pour homme, **Jules**, qui est une marque appartenant au groupe Auchan : 1 point de vente ouvert au MegaMall de rabat et 1 dans le quartier de l'Agdal. Elle n'est pas très implantée à Paris mais surtout en province.

Nous développons enfin notre huitième marque : **Carol** qui est un peu le concurrent d'1.2.3

Nous sommes présents avec toutes ces marques à Casa Rabat et Marrakech.

#### Adaptez vous vos modèles au marché Marocain ?

Oui et non, nous ne réalisons pas des modèles spécifiques mais nous choisissons, lors des commandes, les modèles qui seront les plus représentatifs du marché Marocains. Par exemple le marché Marocain est plutôt conventionnel, il n'est pas excentrique : nous ciblons la jeune fille et la femme active qui cherche à s'habiller intégralement dans la même enseigne. C'est d'ailleurs pour cette raison que Kookaï marche moins bien car elle est trop "tendance" et un peu chère par rapport à la cible, donc elle reste cantonnée à un marché de niche au Maroc, ce qui est un problème ici, car dans le prêt-à-porter Marocain, il faut toucher à la masse.

*En Prêt-à-porter, Marrakech ne marche pas très bien (les touristes ne sont pas de gros consommateurs) de même que les autres villes Marocaines.*

*Un grand point d'interrogation reste Tanger : pour ma part, je suis convaincu qu'il y aura un jour une possibilité d'implantation.*

*Il y a, en effet, un projet de Morocco Mall à Tanger mais ce sera pour 2015. Je pense que Tanger est prochainement appelée à remplacer Ceuta, si l'on crée à Tanger un pôle commercial avec le Mall et la plateforme Tanger Med.*

*Notre politique est donc de nous implanter uniquement dans des Mall dans Rabat et Casablanca. Il est impossible pour nous de nous implanter en ville en croyant bénéficier d'une affluence conséquente : commerces éclatés, déplacement en voiture au centre ville, trop de circulation, stationnement, de plus, les centres-villes traditionnels (veille ville) ont cédé le pas aux nouvelles agglomérations commerciales (quartier de l'Agdal, à Rabat par exemple)*

*L'avenir est d'être dans un Mall tel que le Morocco Mall à Casablanca, c'est ce qui se passera au Maroc : des Mall ouvriront à Agadir, Casablanca, Marrakech, Fès, Tanger ... Il est dès lors intéressant d'y venir avec votre portefeuille de marques : vous louez et vous ouvrez ».*

### **Quels sont les freins à l'achat ?**

*« L'achat est une option de plus en plus inenvisageable, les biens deviennent tellement chers qu'on ne peut plus acheter.*

*A Casablanca, à titre d'exemple, nous n'arrivons plus à trouver de locaux. Avec la flambée des prix de l'immobilier commercial, on atteint les 70 à 80 000 Dh le m<sup>2</sup> (6200 à 7100 €), dès lors il n'y a plus d'acheteur et le marché stagne, car l'offre n'est pas revue à la baisse.*

*Dans le cas d'une création d'un point de vente de Jules, on nous a demandé pour 450 m<sup>2</sup> 35 millions de Dh (3,1 M d'€), après trois ans sans vendre personne n'a voulu acheter, pas même la banque. Nous avons ensuite proposé un loyer de 70 000dh (6200 €) qui a été accepté.*

*Le Maroc suit l'évolution de l'Europe sur ce point, à l'image de Champs Elysées ou on ne peut pas acheter de locaux.*

*Le problème de la franchise au Maroc reste le problème du foncier qui est un frein au développement, d'où la réussite d'initiatives comme le Morocco Mall, car on ne peut se développer que dans les Mall.*

*Voilà pourquoi le Morocco Mall est sur le point de boucler la vente de ses espaces commerciaux avant même son ouverture (200 enseignes), malgré un Pas de porte cher (55 000dh; 5000 €), nous avons acheté plusieurs espaces dès l'ouverture des négociations, il y a 2 ans, au moment où plusieurs acteurs étaient méfiants. Depuis, d'autres marques ont emboité le pas comme LVMH, Louis Vuitton, Dior, la Fnac, les Galeries Lafayette ... Aujourd'hui les candidats se pressent pour acheter, et attendent les ouvertures d'autres espaces comme le Casablanca Marina, car la force d'une enseigne réside dans ses locaux ».*

## Votre positionnement de marque convient à l'esprit d'achat des clients de Mall ?

« Complètement, quant à la concurrence en microcosme, il y a au contraire un intérêt: quand vous sentez que vous avez un bon prix, une bonne qualité, un bon service, vous n'avez rien à craindre, au contraire les acheteurs font la comparaison à votre avantage, au MegaMall de rabat par exemple, l'apparition d'un concurrent s'est traduit pour nous par une baisse suivie d'une reprise des ventes. Voilà pourquoi nous accordons une importance vitale à notre choix de marque, un mauvais choix peut couler une enseigne et cela est coûteux (aménagement, stock, ...) et pire : cela vous rend craintif, frileux. Aujourd'hui il est très difficile de trouver une marque intéressante ».

## Pour vous, qu'est ce qu'une marque intéressante en habillement ?

« Nous sommes dans du Mass Market, il nous faut donc toucher le plus grand nombre et dans ce secteur, il y a trois clés:

1. D'abord et avant tout l'image de la marque, mais il n'y a pas beaucoup de cartes dont l'image convient au Maroc, les meilleures partent très vite, dans le prêt-à-porter, il doit rester 3 ou 4 franchises à saisir puis le marché sera mûr. Nous refusons plusieurs franchises qui nous offrent le double des conditions financières de nos contrats de franchise, mais que nous refusons par manque de notoriété, les Marocains veulent de la qualité et un prix mais aussi une marque et une notoriété.

2. Ensuite le prix, le prix et encore le prix ! c'est le plus important, le consommateur Marocain veut de la qualité mais à un bon prix. Nous avons une classe moyenne qui ne tolère pas les « débordements ».

3. Enfin, la qualité de l'offre : le client marocain est très exigeant et n'hésite pas à rendre un produit qu'il trouve mauvais pour se faire rembourser. Prenons par exemple, Jules: leur image n'est pas connue au Maroc, mais ils avaient un bon prix et une bonne collection, donc nous nous sommes quand même lancés et le marché a bien répondu.

Kookai, d'un autre côté marche moins bien au Maroc, car le prix reste trop élevé de 20 à 30%. Et Kookai France a effectivement décidé de baisser récemment ses prix dans les mêmes proportions ».

## En somme, le consommateur Marocain est proche du consommateur français dans ses habitudes ?

« Tout à fait, la France et le Maroc sont tellement liés qu'une marque française reste un facteur de succès très important au Maroc, car la consommation s'occidentalise. Pour l'anecdote, Etam reçoit plusieurs propositions par an de candidats Marocains alors que nous existons déjà !

C'est pourquoi nous avons toujours voulu des marques **françaises** et si possible "parisiennes", nous voulons que le citoyen Marocain retrouve chez lui ce qu'il voit "de l'autre côté" et permettre à celui qui ne voyage pas de se décomplexer.

Le bouche à oreille fonctionne et plus les gens s'habillent plus ils veulent s'habiller, cela a initié un changement dans les habitudes de consommation depuis 5-6 ans.

« Le problème de la franchise au Maroc est le problème de foncier qui est un frein au développement, d'où la réussite d'initiatives comme le Morocco Mall, car on ne peut se développer que dans les Mall. »

« Les Marocains veulent de la qualité et un prix mais aussi une marque et une notoriété. »

Par exemple: à notre démarrage en 2003, les hommes « boudaient » nos marques et préféraient le marché parallèle, la clientèle était uniquement féminine, ensuite nous avons lancé Jules en 2008, car les hommes veulent dorénavant rentrer dans un magasin avec un concept, un prix un peu plus cher mais qu'ils acceptent.

C'est pourquoi on ne peut s'implanter en solitaire dans une ville, il faut venir avec un « pool de marques » et c'est un long processus que d'éduquer le marché. Aujourd'hui le développement de la franchise ne pourra se faire qu'avec les Malls, voilà pourquoi le MegaMall de Rabat marche, pourquoi Hay Ryad (quartier de rabat) a ouvert une aile commerciale qui marche aussi bien ».

### Quels sont pour vous les points forts du Maroc pour une marque qui souhaite s'y implanter ?

« Le Maroc intéresse beaucoup de franchises aujourd'hui, le c'est le pays le plus demandé par les franchises dans le Maghreb, il dispose de plusieurs atouts : celui de la proximité, de l'habitude de consommation, d'un pouvoir d'achat qui commence à démarrer, de l'ouverture des Malls et centres commerciaux, celui des facilités douanières et d'une culture du capitalisme qui est ancrée depuis longtemps.

L'Algérie, c'est très compliqué et le ticket d'entrée est extrêmement difficile à obtenir, la Tunisie a un petit pouvoir d'achat. Le Maroc reste le pays le plus ouvert et le plus proche de la France, la marque française a ici tout ce qu'il faut pour réussir, à condition de trouver le bon partenaire, le bon local.

Notre système de franchise fonctionne bien au Maroc car celui-ci a orienté sa politique économique en conséquence (baisse des droits douaniers, facilités de partenariat, etc.)

A ce titre, l'ouverture du Morocco Mall sera une carte de visite pour l'attractivité du marché Marocain. Les franchiseurs constateront cela de visu à l'ouverture du Morocco Mall, car le Buzz autour du projet (forte promotion au MAPIC de Cannes) et le dynamisme des marocains excite les marques qui se déplacent, et constatent avec tous ces projets, le potentiel du marché.

L'ouverture du Morocco Mall sera une forme de consécration de la réalité du pouvoir d'achat marocain ».

### Avez-vous rencontré des problèmes administratifs ou juridiques pour vos contrats de franchise ?

« Aucun, le Maroc a signé des accords qu'il respecte de démantèlement tarifaire et il offre toutes les possibilités pour que le commerce se fasse.

Par exemple : au Maroc, il n'y a pas de droit de douane pour les montres et bijoux, une Rolex coûte ici le même prix qu'en France, et vous bénéficiez de la détaxe si vous êtes étranger ».

« Le Maroc reste le pays le plus ouvert et le plus proche de la France, la marque française a ici tout ce qu'il faut pour réussir, à condition de trouver le bon partenaire, le bon local ».

## Conclusion de Monsieur Le Ministre de l'Economie, du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies

**Questions au Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies,  
monsieur Ahmed Reda CHAMI.**

**Quelles sont les raisons qui expliquent le succès du franchisage au Maroc cette  
dernière décennie ?**

*« En effet, la franchise connaît un développement considérable au Maroc.*

*L'évolution du nombre d'enseignes de franchise installées au Maroc suit, depuis les années 90, un rythme exponentiel avec un taux de croissance annuel moyen sur les dix dernières années avoisinant 18%.*

*C'est ainsi que le nombre de réseaux de franchise est passé de 42 en 1997 à plus de 407 à fin Février 2010. Ces réseaux de franchise sont répartis sur plus de 3653 points de vente.*

*L'essor qu'a connu le secteur de la franchise depuis les années 90 est le résultat de la combinaison d'un certain nombre de facteurs intrinsèques à ce mode de commerce, tels que la qualité de l'offre de produits et de services, la notoriété de la marque, l'animation du point de vente, les techniques de fidélisation utilisées, le cadre moderne et convivial de vente, etc. En plus, du changement des habitudes de consommation, constaté ces dernières années qui est de plus en plus orienté vers ce mode de commerce, avec l'urbanisation croissante et l'amélioration du pouvoir d'achat du consommateur marocain.*

*D'autres facteurs sont à rechercher dans l'ouverture de l'économie et l'internalisation des marchés avec l'émergence du marché de l'immobilier commercial au Maroc qui a également favorisé la progression et l'expansion de ce secteur ».*

**Quels sont les avantages du Maroc pour des franchises françaises qui  
souhaiteraient s'y implanter ?**

*« Le secteur de la franchise au Maroc est marqué par une forte présence d'enseignes internationales qui représentent 84% des réseaux existants. Les enseignes françaises représentent à elles seules 39% de l'ensemble des réseaux implantés au Maroc. Les 158 franchises françaises couvrent plusieurs secteurs d'activités notamment, les secteurs de l'habillement, la restauration, l'ameublement et les chaussures.*

Aussi, le Maroc présente plusieurs avantages qui ont encouragé l'installation des premières enseignes, en particulier les années 90, à savoir sa population majoritairement jeune et sa proximité géographique et culturelle de l'Europe (francophonie, proximité logistique, etc....)

Par ailleurs et pour soutenir cette expansion, le Gouvernement marocain a mis en place une stratégie nationale volontariste pour le développement du secteur du commerce et de la distribution « Plan Rawaj » qui ambitionne de faire du Maroc une plateforme de shopping par excellence au niveau de la région sud méditerranéenne et ce, à travers la planification stratégique, l'amélioration de l'environnement général de l'entreprise, la mise en place de leviers de développement et l'accompagnement des opérateurs économiques.

Parmi les axes stratégiques du plan Rawaj, l'encouragement à la création de zones d'activités commerciales qui devront compléter l'offre actuelle en centres commerciaux modernes qui constituent le fer de lance de ce type de commerce. Aussi, on note plus d'un million de m<sup>2</sup> en projet d'immobilier commercial à l'horizon 2015.

Egalement, il y a lieu de noter que le démantèlement tarifaire programmé dans le cadre de plusieurs accords de libre échange, en particulier avec l'UE ; la présence de lignes de financement bancaires dédiées au secteur de la franchise, l'existence de cadre approprié pour le transfert de capitaux et la réussite de plusieurs concepts français marqués par le développement de leurs réseaux, confirment la position du Maroc en tant que destination privilégiée des investisseurs du secteur dans la région Nord africaine ».

### **Quels sont pour vous les principaux conseils à suivre pour s'implanter sur le marché marocain ?**

« Les facteurs clefs de réussite des franchises au Maroc sont similaires à tout investissement qui serait engagé en France ou ailleurs dans le monde, ils sont en rapport avec :

- L'adéquation de l'offre du produit et services avec la demande locale,
- Le choix des partenaires,
- Le choix du lieu d'implantation,
- Le montage financier du projet, etc. ».



SIMON ASSOCIÉS  
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

[www.simonassocies.com](http://www.simonassocies.com)  
[contact@simonassocies.com](mailto:contact@simonassocies.com)



*Gourrada & Associés*

*Conseil en compétitivité*

[www.gourrada-associes.com](http://www.gourrada-associes.com)  
[hgourrada@gourrada-associes.com](mailto:hgourrada@gourrada-associes.com)