



# Guide Pratique de la Franchise en Tunisie



**CLDP**  
COMMERCIAL LAW DEVELOPMENT PROGRAM



République Tunisienne  
Ministère du Commerce

Ce document est une initiative du Programme de développement de droit commercial et l'un des axes de coopération entre la Tunisie et les Etats Unis d'Amérique



Financé par l'initiative du partenariat du Moyen-Orient (MEPI) du département d'État des Etats-Unis



DECEMBRE 2018

## PRÉFACE

---



République Tunisienne  
Ministère du  
Commerce

Consciente du potentiel que peut offrir la franchise en tant qu'un des éléments accélérateurs du développement économique, la Tunisie avait entamé depuis 2010 une politique de libéralisation de l'exploitation sous marques étrangères dans le domaine du commerce et des services. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie globale de modernisation du commerce visant à promouvoir l'investissement, créer des emplois, et améliorer la qualité des prestations au consommateur. Tout en veillant à préserver l'équilibre nécessaire avec le commerce traditionnel, la franchise permet de favoriser le développement des chaînes logistiques d'approvisionnement et promouvoir le renforcement et la valorisation des produits tunisiens dans les chaînes des grandes marques. Les réussites de ce mode n'ont pas manqué d'impulser également le développement de franchises de marques nationales tant sur le marché intérieur que sur les marchés extérieurs.

C'est avec plaisir, que j'introduis ce «Guide pratique de la franchise» élaboré dans le cadre de la coopération Tuniso-Américaine. Il s'agit là d'un outil précieux permettant aux investisseurs de disposer des informations utiles sur divers aspects liés à la franchise. Ce guide inclut un inventaire des voies et opportunités de financement et de garantie, ainsi qu'une série de conseils et recommandations permettant d'alléger et compresser les délais nécessaires pour l'entrée en activité.

C'est là, une occasion pour saluer cette coopération fructueuse entre la Tunisie et les Etats Unis d'Amérique et j'adresse mes sincères remerciements à toutes les parties, publiques et privées qui ont contribué à la rédaction de ce guide.

OMAR BEHI  
*Ministre du Commerce*

## AUTEURS AYANT CONTRIBUÉ À CET OUVRAGE

---

### **LE MINISTÈRE DU COMMERCE DE TUNISIE**

<http://www.commerce.gov.tn>

### **LE CONSEIL DE LA CONCURRENCE DE TUNISIE**

[www.cct.gov.tn](http://www.cct.gov.tn)

### **L'ACADÉMIE TUNISIENNE DE LA FRANCHISE**

Chambre de Commerce et d'Industrie de Sfax

Centre d'Affaires de Sfax

[www.ccis.org.tn](http://www.ccis.org.tn)

### **MIDDLE EAST INVESTMENT INITIATIVE**

[www.meii.org](http://www.meii.org)

### **L'ASSOCIATION TUNISIENNE DE LA FRANCHISE**

[www.facebook.com/pages/category/Organization/Association-Tunisienne-de-la-Franchise-ATF-180334779027142/](http://www.facebook.com/pages/category/Organization/Association-Tunisienne-de-la-Franchise-ATF-180334779027142/)

### **JEAN SAMPER**

Fondateur du Franchise Business Club

<https://franchisebusinessclub.com>

[contact@franchisebusinessclub.com](mailto:contact@franchisebusinessclub.com)

### **THIERRY ROUSSET**

Managing Director & Senior Consultant

[qsrconsultant@gmail.com](mailto:qsrconsultant@gmail.com)

### **EMNA KRICHÈNE**

Avocat à la Cour

[emna.krichene@bnk.com.tn](mailto:emna.krichene@bnk.com.tn)

[www.bnk.com.tn](http://www.bnk.com.tn)

### **MARIANNE GUERIN-MCMANUS**

Commercial Law Development Program

US Department of Commerce

[mmcmanus@doc.gov](mailto:mmcmanus@doc.gov)

[www.cldp.doc.gov](http://www.cldp.doc.gov)

# TABLE DES MATIÈRES

---

AVANT-PROPOS.....	13
CHAPITRE I : COMPRENDRE LA FRANCHISE.....	15
1. Introduction .....	15
2 Mais pourquoi la franchise a-t-elle tant de succès ?.....	17
2.1 Les perspectives .....	17
2.2 L’histoire de la franchise.....	19
3 La franchise, c’est quoi ?.....	21
3.1 Définitions.....	21
3.2 Les avantages et inconvénients de la franchise.....	24
4 Les quatre éléments fondamentaux de la franchise.....	25
5 Le 5ème élément fondamental de la franchise.....	28
6 Le Franchiseur.....	29
7 Les services d’un franchiseur aux franchisés.....	30
7.1 – Avant l’ouverture.....	31
7.2 – A l’ouverture.....	33
7.3 Après l’ouverture.....	34
8 Le Franchisé.....	35
8.1 Devenir franchisé : Avantages, inconvénients et obligations.....	36
8.2 Le rôle du franchisé.....	37
9 Ce qu’il faut payer au franchiseur.....	38
9.1 Le droit de l’entrée.....	38
9.2 Les Redevances ou Royalties.....	39
CHAPITRE II : REJOINDRE LE BON RÉSEAU DE FRANCHISE.....	41
1 Les 10 étapes de l’ouverture d’une franchise.....	41
2 Bien se connaître pour choisir la bonne franchise.....	44
3 Comment choisir un bon franchiseur ?.....	47

4 La Master Franchise, un cas spécial à connaître.....	49
4.1 Identifier un bon Master Franchisé.....	50
CHAPITRE III : DEVENIR FRANCHISEUR OU EXPERT.....	51
1 Devenir un bon franchiseur.....	51
2 Un club pour les franchiseurs, futurs franchiseurs et experts.....	52
CHAPITRE IV : LE CONTEXTE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL .....	55
1 L'évolution du régime juridique de la franchise.....	55
1.1 Les Marques étrangères : exploitation des franchises libres dans les secteurs suivants :.....	55
2 Les demandes d'autorisation dans les secteurs soumis à une autorisation préalable..	57
3 Le cadre réglementaire.....	57
4 Définition du contrat de franchise.....	57
5 La conclusion du contrat de franchise.....	58
6 Formalités administratives.....	60
6.1 Pour les secteurs libres .....	60
6.2 Pour les secteurs soumis à autorisation .....	60
7 Champ d'intervention du Conseil de la Concurrence.....	61
7.1 Le contrôle en amont .....	62
7.2 Le contrôle en aval exercé par le Conseil de la concurrence.....	66
CHAPITRE V : LE FINANCEMENT DE LA FRANCHISE.....	69
1 Processus d'octroi de financements à la franchise.....	69
2 Directives d'octroi de financements à la Franchise.....	73
CHAPITRE VI : L'ASSOCIATION TUNISIENNE DE LA FRANCHISE .....	90
1 Introduction.....	90
CHAPITRE VII : LE CONTRAT DE FRANCHISE.....	93
1 Le document d'information précontractuelle.....	93
2 Les clauses du contrat de franchise.....	97

CHAPITRE VIII : L'ACADÉMIE TUNISIENNE DE LA FRANCHISE.....	103
1 Présentation.....	103
2 Objectifs, Missions et Visions de l'ATF.....	103
3 Services et Actions.....	104
4 Partenaires et adhérents à l'ATF.....	105
ANNEXES.....	111
ANNEXE 1 : Le Lexique de la Franchise.....	112
ANNEXE 2 : Où trouver de l'information sur la franchise en Tunisie ?.....	121
ANNEXE 3 : Le Code de Déontologie Tunisien de la Franchise.....	123

## AVANT-PROPOS

---

La franchise est un vecteur de développement.

Vecteur du développement de toutes les grandes marques aussi bien sur le plan national qu'international, la franchise, sous toutes ses différentes formes, reste cependant mal connue, mal comprise et souvent même mal utilisée.

Il s'agit pourtant d'un système vertueux par nature dont la finalité, celle d'être un levier économique de croissance, ne peut être atteinte que si le système assure la rentabilité de ses deux principaux acteurs : le franchiseur et le franchisé !

Depuis son origine jusqu'à nos jours, la franchise a toujours été pensée comme un système destiné à faire profiter au plus grand nombre de la possibilité de se mettre à son compte à moindre risque, tout en offrant aux marques un moyen rapide de se développer sans investir de manière lourde ; ce que par ailleurs elles n'ont pas toujours les moyens de faire.

Certains diront plus abruptement « se développer avec l'argent des autres » !

Mais même si tel est bien le cas, pourquoi s'en priver si à l'arrivée les deux parties en tirent profit.

On pourra d'ailleurs facilement extrapoler cette logique à l'échelle d'un pays où l'arrivée de marques internationales sur le marché contribue souvent à la professionnalisation du secteur concerné. En effet les franchiseurs qui entrent dans un nouveau pays y apporteront leur savoir-faire, leurs méthodes de travail, leurs techniques de formation et plus important encore leurs exigences de qualité dont les standards internationaux contribueront à tirer vers le haut l'offre locale qui devra s'y adapter.

On constate cette professionnalisation et élévation générales des standards de service et de qualité dans de nombreux pays ; la Tunisie n'y fait pas exception.

Mais plus intéressant encore, fort de ce savoir-faire nouveau, on voit maintenant des marques tunisiennes structurées pour se développer en franchise aussi bien sur le plan national que dans un second temps à l'international.

Enfin, il est indispensable de se défaire de cette idée reçue qui consiste à considérer que permettre l'entrée de marques étrangères peut pénaliser les acteurs locaux voire se faire à leur détriment. Il est en effet facile de démontrer que l'essentiel de la création de valeur (plus de 80% dans certains secteurs) liée à la présence de franchise étrangère dans un pays (salaires, loyers, approvisionnements locaux, taxes et impôts, etc.) reste dans ce pays.

Plusieurs pays du Maghreb ont su le démontrer en mettant en place un environnement économique et juridique favorable au développement de tous les types de commerce en réseau. Il reste encore du chemin à parcourir mais la Tunisie en fait déjà sans aucun doute partie.

# CHAPITRE I : COMPRENDRE LA FRANCHISE

---

## 1. INTRODUCTION

### **La Franchise est porteuse d'une fantastique image de succès.**

On pense à l'américain McDonald's, au français Camaïeu, à l'espagnol Mango ou à l'italien Intimissimi parmi des milliers d'autres. Entreprendre en franchise permet de créer une entreprise avec de meilleures performances et un taux de défaillance moins élevé par rapport à une entreprise isolée, de profiter de la notoriété d'une marque connue, de son assistance, etc. Les atouts de la franchise ne manquent pas !

### **Ce guide a pour but de comprendre comment la Franchise fonctionne et quel est son potentiel en Tunisie**

La franchise est un système performant qui existe dans presque tous les pays du globe. Sa réussite n'est pas due au hasard, elle est le résultat du respect de plusieurs critères que ce guide propose de lister et de comprendre. Il faut donc réfléchir avant de créer un réseau de franchise ou de signer un contrat d'adhésion à une franchise, examiner attentivement l'offre du franchiseur, son sérieux et la réussite des franchisés installés. Le présent guide vous donnera la méthode et les étapes pour préparer votre décision.

Comme toujours il y a des lois à respecter, certaines sont internationales, d'autres sont spécifiques à la Tunisie. Vous trouverez dans ce guide de quoi comprendre les lois qui s'appliquent à la franchise en Tunisie. Enfin puisqu'il n'y a pas d'entreprise sans financement, ce sujet sera abordé sous un angle spécifique à la Tunisie.

La franchise étant plus développée en Europe, en Amérique et même en Asie, il est normal de penser à des franchises étrangères et nous verrons s'il y a des règles spécifiques pour importer une franchise étrangère. Comment les choisir aussi.

**On pensera de plus en plus à des franchiseurs tunisiens** car le pays est encore jeune en Franchise et de nombreux nouveaux franchiseurs tunisiens vont apparaître. On peut déjà citer de belles enseignes qui ont plusieurs franchises comme les pâtisseries Gourmandise ou la nouvelle formule des boucheries de volaille El Mazraa. Mais que l'on ne s'y trompe pas, en Tunisie comme ailleurs le nombre de franchises tunisiennes deviendra normalement majoritaire et grâce à la concurrence avec les franchises étrangères qui s'implantent en Tunisie les franchiseurs tunisiens élèveront leur niveau de savoir-faire et de performance au point d'exporter leurs concepts. C'est le schéma classique, c'est ainsi que les pays d'Europe de

l'Est ou d'Asie ont d'abord appris des franchiseurs français ou américains par exemple avant d'exporter à leur tour.

**La Franchise est très jeune en Tunisie** car les conditions légales de son développement ont été mises en place avec la loi N° 69-2009 du 12 Août 2009 relative à la modernisation du commerce de distribution, en particulier les dispositions des articles 14 à 17 sur la franchise. Cette loi est importante car elle donne une définition de la Franchise et détermine les conditions à partir desquelles il devient légalement possible de payer des redevances et des droits d'entrée à des franchiseurs étrangers.

Il faut noter qu'avant cette loi aucune disposition légale n'empêchait de devenir franchiseur ou franchisé mais les entrepreneurs tunisiens n'avaient pas l'expérience de la franchise et n'avaient donc pas encore créé de réseaux. Ils cherchaient à devenir franchisés de réseaux étrangers mais ne pouvaient s'engager à verser les droits d'entrée et redevances pratiquées par les franchiseurs étrangers lesquels ne pouvaient donc pas contribuer à la modernisation du commerce tunisien, sauf exceptions.

Alors, comme toutes les autres, cette loi peut être critiquée, améliorée, complétée mais on doit reconnaître qu'elle est le point de départ dont l'économie tunisienne avait besoin pour aider les commerçants et entrepreneurs à se moderniser et à offrir le meilleur service à leurs clients.

**La Tunisie a un réel potentiel en franchise** car elle regorge de diplômés, de personnes bien formées, elle est ouverte sur le monde, chaque famille ou presque a des enfants, parents et cousins habitant dans d'autres pays et qui facilitent les échanges d'idées, de concepts, d'expériences et de savoir-faire. Le bilinguisme très répandu est aussi un formidable atout pour assimiler le savoir-faire des autres pays.

### **La franchise apporte de nombreux avantages à l'économie tunisienne**

Le client est gagnant car les marques de franchise sont très attentives à leur réputation laquelle ne passe que par le niveau de satisfaction des clients. Les franchiseurs sont donc très attentifs à la qualité des produits, au bon service rendu, à l'hygiène, à la propreté, bref à tout ce qui sécurise et satisfait le client.

Le franchisé est gagnant car les apports du franchiseur (marque, produits, services, transfert de savoir-faire, formation, assistance) limitent le risque d'échec et accélèrent sa montée en puissance.

L'économie tunisienne est gagnante pour plusieurs raisons dont voici les principales :

- Il y a de plus en plus de franchiseurs tunisiens car ils découvrent l'intérêt de créer un réseau, ils apprennent en observant ce que font les franchiseurs étrangers et appliquent les recettes de la franchise avec l'avantage énorme que leur confère leur connaissance du pays et leurs prix de revient plus faibles. Une fois capables de concurrencer les marques étrangères, ils deviennent exportateurs et contribuent à l'équilibre de la balance des paiements d'autant plus qu'ils ont des facilités pour

acheter ou produire en Tunisie. Ne prenons pour exemple que El Mazraa ou Mas-moudi.

- Un franchisé tunisien exporte moins de devises qu'une filiale étrangère. Il n'exporte que des redevances, rarement sous 2 % et très rarement plus de 5 % du CA. Bien entendu s'il est franchisé dans le textile par exemple il se peut qu'il importe aussi des produits mais un commerçant n'a absolument pas besoin d'être franchisé pour importer des produits et négocier le droit d'utiliser l'enseigne.
- Le travail au noir, l'économie informelle et l'évasion fiscale diminuent car les franchiseurs sont attentifs au respect des règles. Ils ont besoin de comptabilités exactes et sincères.
- Le taux d'échec des entreprises en franchise est plus bas et c'est un avantage évident pour l'économie.

Enfin la franchise permet à de petits entrepreneurs indépendants de concurrencer de grands groupes succursalistes ce qui leur serait bien plus difficile s'ils étaient isolés.

## 2 MAIS POURQUOI LA FRANCHISE A-T-ELLE TANT DE SUCCÈS ?

### 2.1 LES PERSPECTIVES

#### La franchise du point de vue du franchisé

**Le franchisé veut copier un succès et limiter ses risques.** Ce sont les motivations communes à tous les franchisés. Certes la crainte du risque lié à la création d'entreprise n'est pas au même niveau pour tous mais le point commun entre tous les franchisés est l'envie de copier une formule qui marche. Évidemment me direz-vous, on ne va quand même pas copier un échec. Encore faut-il savoir comment bien choisir.

**En Tunisie** comme dans la plupart des pays qui débutent dans la franchise **les futurs franchisés sont avant tout attirés par la notoriété d'une marque** et par son image de marque. Ils se disent, si c'est connu à ce point, c'est que cela marche bien. Ils n'ont pas tort mais cela ne suffit pas. Il ne faut pas oublier l'importance du savoir-faire que le franchiseur transmet au franchisé et la qualité de la collaboration entre franchiseur et franchisés car il ne suffit pas d'avoir la marque et les produits pour que le franchisé attende les clients derrière le tiroir-caisse. Avec le présent guide de la franchise en Tunisie vous comprendrez comment ça marche et pourquoi c'est efficace et vous saurez ce qu'il faut examiner avant de signer un contrat de franchise.

#### La franchise du point de vue du franchiseur

**Le franchiseur peut sembler un entrepreneur inhabituel** car il se laisse copier. Il cherche même à être copié par des franchisés au lieu d'ouvrir lui-même tous ces magasins. Et il explique aux franchisés comment réussir.

Eh bien sachez que dans presque tous les réseaux **les franchisés sont plus rentables que les succursales** car le franchisé est son propre patron, il travaille avec son propre argent, il est donc plus attentif au tiroir-caisse, aux dépenses, aux recettes, aux problèmes. Il sait aussi qu'il devra travailler plus à certains moments.

Mais il y a une autre raison qui fait que des entrepreneurs deviennent franchiseurs. C'est le financement. Imaginez un commerçant qui a du succès. Il ouvre un second magasin puis un troisième, etc... Au bout d'un moment la banque lui dit qu'elle ne peut plus financer de nouveaux magasins provisoirement car le montant de dettes du commerçant devient trop important. Le commerçant a alors plusieurs solutions : a) freiner son développement et prendre le risque de se faire doubler par des concurrents b) prendre des associés et perdre une partie du contrôle de sa société c) continuer à développer son réseau par des franchisés puisque ces derniers financent eux-mêmes les nouveaux magasins, achètent des produits, versent des royalties, etc... et permettent ainsi au franchiseur d'acheter moins cher, de prendre des parts de marché et de rentabiliser ses services centraux.... (Achats, marketing, informatique, logistique...)

Enfin, nous y voilà, **la principale motivation du franchiseur est l'effet de levier financier**. Il finance sa croissance par les investissements que les franchisés font dans leur propre affaire.

#### **La franchise vue par le banquier**

**Le banquier gagne de l'argent lorsqu'il est remboursé dans les délais** sans complication. Il est donc prudent et c'est normal. Il aime la franchise parce que le taux d'échec en franchise est bien plus faible que lorsque l'entrepreneur se lance tout seul, en isolé. Le banquier constate que le concept de telle ou telle franchise marche bien ailleurs, alors pourquoi pas dans cette nouvelle implantation avec ce nouveau franchisé.

Ceci étant dit, lorsqu'un pays découvre la franchise, et c'est le cas en Tunisie, le banquier aussi la découvre et il lui faut quelques années pour mettre en place ses critères d'acceptation des prêts. Il doit apprendre comment évaluer l'emplacement, le potentiel du marché, la valeur du franchisé.

#### **La franchise vue par le bailleur (le propriétaire des murs du magasin)**

Il est comme le banquier, il ne gagne de l'argent que si les loyers sont payés sans problèmes. Il aime la franchise car il constate que ça marche ailleurs et cela le rassure.

#### **La franchise vue par le client**

C'est le plus important, évidemment ! Le client aime les entreprises et magasins en franchise car il connaît la marque, sait ce qu'elle apporte, quels sont ses produits, les services qu'elle rend, son niveau de prix, etc... Il est donc à la fois séduit et rassuré, l'essentiel de la vente est alors fait. Encore faut-il que le franchisé tienne les promesses que le franchiseur fait à travers la marque.

## 2.2 L'HISTOIRE DE LA FRANCHISE

### UN PEU D'HISTOIRE

- On attribue généralement "l'invention" de la franchise "moderne" à Isaac Merritt Singer et ses fameuses machines à coudre !
- Grace au système qu'il met en place, il passe de 810 machines vendues en 1853 à plus de 260.000, à peine 25 ans plus tard !

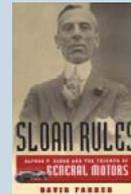


- On trouve également les brasseries de la marque Spaten qui se développent sur le même modèle et à peu près à la même époque en Allemagne.

### UN PEU D'HISTOIRE

C'est Alfred P. Sloan (1875-1966), président de General Motors de 1923 à 1955 qui est considéré comme le théoricien de la franchise et qui déclarait :

*"Franchising is the most attractive tool of financial leverage" (Le système de franchise est le levier financier le plus attractif qui soit)*

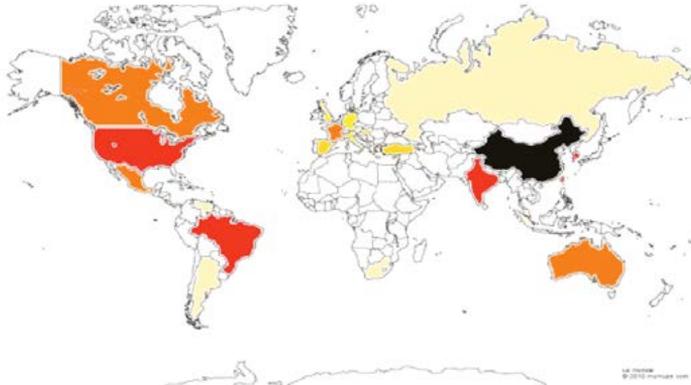


De nombreuses autres marques suivent rapidement, parfois en modifiant et perfectionnant le système, avec en particulier McDonald's® qui appuie son développement sur la franchise mais aussi sur la possession d'un impressionnant patrimoine immobilier qu'il loue à ses franchises / locataires gérants.



## La Franchise dans le monde

Source Fédération Française de la franchise



- + 4000 réseaux (Chine)
- de 1000 à 2000 réseaux (France, Canada, Mexique, Australie, Turquie, Espagne, Japon)
- de 2000 à 4000 réseaux (USA, Brésil, Corée du Sud, Taïwan, Philippines)
- de 500 à 1000 réseaux (Angleterre, Italie, Allemagne, Pologne)
- de 500 réseaux (Russie, Afrique du Sud, Argentine, Venezuela)



**Le coût des enseignes**  
Secteurs clés

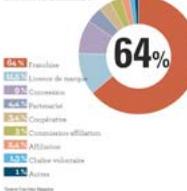
Créneaux	Investissement (*) initial hors local
Multiservices à la personne	41 556 €
Agences immobilières	47 400 €
Salons de coiffure	74 595 €
Rénovations de l'habitat	181 500 €
Établissements d'enseignement supérieur	162 500 €
Fleurs	162 533 €
Réhabilitation d'habitat	271 800 €
Restaurants grille	427 500 €
Boissons, pâtisseries	454 286 €



Inclut la Fédération Française de la Franchise, plus de 71 000 entreprises indépendantes sous-affiliées à l'un des 1 900 réseaux de franchise ou co-franchise.

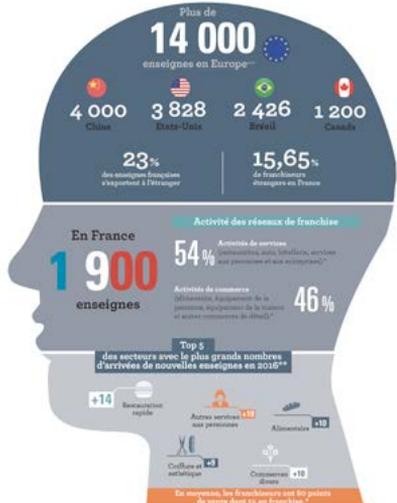
Le chiffre d'affaires est en millions d'euros, pour plus de 55,27 Mds de CA annuel, essentiellement réparti entre grandes surfaces, enseignes alimentaires et petites boutiques franchisées, enseignes sous licence ou co-franchise.

**Formule de développement plus d'une tête de réseau sur deux choisit la franchise\***



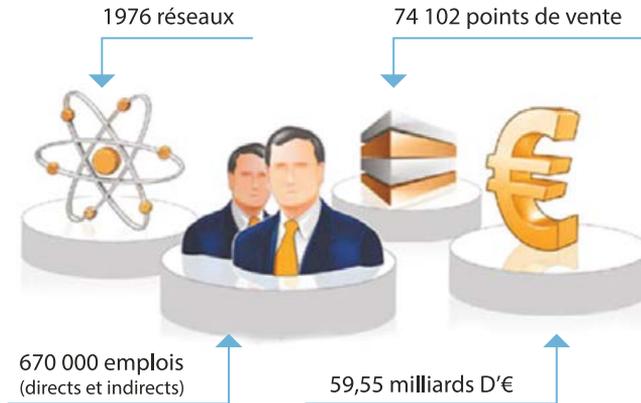
Source : Franchise Magazine Hors Série n°20 - Guide Pratique 2018

## Les franchiseurs en chiffres



## Nombre de réseaux et franchisés en France

Leader européen, la franchise française a vu son nombre de réseaux doubler ces dix dernières années et connaît une progression régulière. En 2017, on recense 1076 réseaux de franchise, 74 102 points de vente pour plus de 670 000 salariés (emploi directs et indirects) et un CA de 59,55 milliards d'euros.



Extrait de la 14ème étude annuelle de la franchise réalisée par la Fédération Française de la Franchise et la Banque Populaire.

## 3 LA FRANCHISE, C'EST QUOI ?

### 3.1 DÉFINITIONS

#### Définition de la Franchise

La Franchise est un système de commercialisation de produits, de services ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, qui sont le Franchiseur et les Franchisés dans le but de dupliquer un concept ayant prouvé son succès. Le contrat de franchise est nécessairement écrit. La définition de la franchise ne serait pas complète sans celle du franchiseur et du franchisé et de leur relation gagnant-gagnant.

#### Définition du Franchiseur

Le Franchiseur accorde à ses Franchisés le droit d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept qu'il a créé, sous condition d'en respecter les normes. Le franchiseur possède un savoir-faire testé et éprouvé qui lui a permis de réussir sur son marché. Il le met à

disposition du franchisé, lui en transmet la partie qui lui est utile par la formation et l'assistance permanente. Son objectif est souvent de développer plus vite son réseau qu'il ne pourrait le faire seul avec ses seuls moyens financiers.

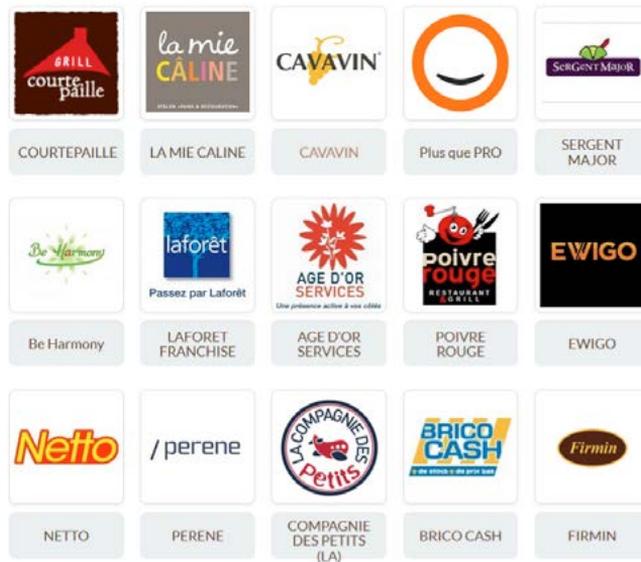
### Définition du Franchisé

Le Franchisé peut, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, utiliser l'enseigne et/ou la marque, le savoir-faire, les méthodes commerciales et techniques, les procédures etc. Il s'engage à respecter le concept, le savoir-faire et les normes dont il a pris soin d'évaluer l'intérêt avant de signer le contrat de franchise. Le Franchisé est un chef d'entreprise indépendant qui veut s'entourer de compétences, reproduire un concept et limiter ses risques.

### Quelques exemples de franchises américaines



## Quelques exemples de franchises en France



### La Franchise, c'est aussi une stratégie

*Une stratégie d'entreprise ...*

- Par laquelle le franchiseur développe un réseau
- A partir de son expérience, de sa réussite, de son concept et de son savoir-faire
- Accroissant la rentabilisation de ces atouts
- Par un partenariat avec des indépendants, les franchisés qui financent et dirigent leur propre affaire
- Lesquels franchisés peuvent ainsi réitérer une réussite
- Et bénéficier de l'aide du franchiseur pour y parvenir

*Cette stratégie d'entreprise nécessite ...*

- Un transfert de savoir-faire du franchiseur vers le franchisé
- Des rôles répartis entre franchisés et franchiseur
- L'efficacité constante du franchiseur dans son assistance au franchisé
- Le respect par le franchisé des normes de sa franchise
- Le respect par tous de la promesse faite au consommateur par l'enseigne

- Une répartition équilibrée des profits
- Un bon équilibre entre indépendance des parties et homogénéité du réseau

### 3.2 LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA FRANCHISE

La réussite d'une enseigne est un objectif commun de l'ensemble franchiseur-franchisé. Le succès dépend de plusieurs facteurs, il n'est cependant pas garanti et l'échec peut survenir, parfois là où on s'y attend le moins. Dans ce cas, le franchisé devra assumer ses pertes alors que parfois il ne se sent pas l'unique responsable de cet échec. **La franchise est un projet qui réduit les risques** sans pouvoir les supprimer en totalité. Cette vérité ne doit pas pour autant décourager d'éventuels candidats car les statistiques le prouvent, la franchise marche bien et réduit fortement les risques !

#### Les avantages de la franchise

- La franchise offre à l'entrepreneur adhérent des **chances supérieures de réussite** par rapport aux commerces isolés
- La **puissance d'achat** du réseau est nettement supérieure à celle d'un isolé ce qui permet de meilleurs prix, marges et conditions.
- La **puissance publicitaire** est telle que la notoriété est bien plus forte qu'en étant seul
- Le **partage des investissements** entre
  - o Franchiseur : dans les services centraux du réseau au profit de tous les franchisés
  - o Et franchisé : dans son commerce, son entreprise
  - o Créent les conditions d'une rentabilité plus rapide, souvent plus forte et plus sûre d'où une plus grande facilité de financement aussi.
- Les expériences, les bonnes pratiques, donc **les savoir-faire sont mutualisés** dans le réseau au profit de tous les membres.
- La franchise offre des moyens considérables pour un **développement plus rapide** à l'échelle nationale et internationale.

#### Les inconvénients

- La franchise reste après tout un contrat liant deux entités et les engageant à respecter certaines obligations et assumer les inconvénients liés à leur contrat.

- Le franchisé doit respecter les normes mises en place par le franchiseur qui, de son côté se doit de faire évoluer et réussir son concept et mettre tout en œuvre pour assurer la pérennité de son réseau.
- La franchise peut contrarier le désir d'indépendance totale qui anime l'esprit de certains créateurs d'entreprises.
- De son côté le franchiseur doit apprendre un nouveau métier, celui de franchiseur, c'est-à-dire de développeur, de manager d'indépendants et d'assistant de crise entre autres. Il doit avoir les nerfs solides car manager des patrons, ce n'est pas facile.

## 4 LES QUATRE ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE LA FRANCHISE

Pour qu'un réseau soit considéré comme une franchise il faut que franchiseur, franchisés et clients se retrouvent autour des **quatre éléments constitutifs fondamentaux**, lesquels sont **admis par tous les professionnels des réseaux**

1. Les signes de ralliement de la clientèle dont l'enseigne
2. La collection de produits ou/et de services
3. Le savoir-faire transmis
4. L'assistance

### 1. Les signes de ralliement de la clientèle

Ce sont les éléments qui permettent à la clientèle acquise ou potentielle de connaître et reconnaître le réseau, (notoriété) d'en connaître l'offre et de l'apprécier (image de marque) et d'avoir envie d'y retourner (fidélisation).

**La marque et l'enseigne** constituent certes l'élément visible principal et sont aussi souvent le **support du lien affectif entre le réseau et le consommateur**. (On aime une marque, on aime aller dans un magasin, on aime les produits, parfois on aime que les autres voient que l'on achète telle marque, on peut aussi aimer l'image que l'on se donne de soi-même, etc.)

Les signes de ralliement de la clientèle incluent également **le type d'architecture et de décoration, la charte graphique, la publicité, la relation avec le client...** Bien entendu, pour certaines enseignes comme les hard discounters, la symbolique s'efface très largement derrière le rationnel rapport qualité prix ou le prix tout court. Un air de musique peut aussi être un signe de ralliement, pensez à la petite musique de DIM par exemple.

## 2. La collection de produits ou/et de services

Naturellement, une enseigne ou une marque qui ne serait pas étroitement liée à une **gamme de produits ou/et de services clairement définie et respectée par le réseau** ne pourrait pas avoir un pouvoir d'attraction suffisant car, faute de contenu, son image de marque ne serait pas clairement perceptible.

Imaginons que Mc Do fasse des steaks frites salades servis à l'assiette et des moules frites en cocotte, serait-ce encore Mc Do ? Imaginons ce que serait Novotel si les clients ne savaient pas à l'avance quel type de chambre, de prestations et de prix les attend ? Serait-ce encore Novotel ?

Même raisonnement pour Mango, Camaïeu, Yves Rocher, KFC, Signarama, RE/Max...

C'est pourquoi **la gamme de produits et de services associés à l'enseigne doit se retrouver partout** de la même façon, ou presque, car des adaptations surviennent souvent dans une certaine mesure en fonction du pays ou de la taille des magasins par exemple.

## 3. La transmission d'un savoir-faire

Le savoir-faire se compose de **deux parties** :

- **Celui que le franchiseur exploite seul** pour fournir aux franchisés des prestations rendues plus efficaces notamment par l'effet de masse ou les avantages de productivité liés à la centralisation mais aussi parce qu'il s'agit d'un métier différent de celui que les franchisés exercent dans leur entreprise bien que nécessaire à leur performance. Il s'agit de services centraux comme la publicité nationale, le stylisme, la mise en production d'une collection de vêtements ou l'informatique par exemple.
- **Celui que le franchiseur transmet au franchisé** par la formation, le manuel d'exploitation, etc. pour que le franchisé soit plus efficace dans la commercialisation, la relation client, la gestion, l'exploitation de son unité franchisée, etc. C'est ce savoir-faire transmis qui est constitutif de la franchise.

**Le savoir-faire est le résultat de l'expérience** et donc des succès, des échecs et des leçons que ses hauts-et-bas ont permis au franchiseur de tirer. Il est constitué d'un ensemble de recettes, de façons de faire, de trucs, d'outils de gestion ou d'organisation, de méthodes **qui sont propres à l'enseigne franchisée** ou sont mieux maîtrisées ou sont différenciées dans l'enseigne franchisée.

Le savoir-faire doit être en évolution constante pour demeurer attractif et capable de donner un avantage aux membres du réseau par rapport aux entreprises concurrentes. Ce n'est pas facile. D'où l'intérêt évident et la nécessité de **disposer d'une unité-pilote** ou mieux de plusieurs unités pilotes qui, pendant une durée suffisante, souvent 2 à 3 ans, valideront par l'expérimentation concrète les innovations du concept et du savoir-faire associé avant de les transmettre aux franchisés.

La transmission du savoir-faire commence lors de la remise du manuel d'exploitation à partir de la signature du contrat, se poursuit essentiellement dans la phase de formation initiale mais continue tout au long de la vie du réseau par la formation continue et les visites du franchiseur entre autres moyens.

#### 4. L'assistance

Elle est un soutien essentiel et délicat. Bien comprise, elle consiste, à distance et/ou sur site, **à aider le franchisé à analyser son exploitation**, à identifier ses points faibles, à trouver la bonne application du savoir-faire et à prendre et mettre en œuvre les mesures correctives adéquates. Le franchiseur doit veiller à donner des conseils et des moyens issus de son analyse et de son expérience mais sans aller trop loin car le franchisé demeure un entrepreneur indépendant et responsable des décisions qu'il doit prendre.

#### **Différences entre Franchise, concession, licence de marque etc.**

Pour aller à l'essentiel, voyons si ces éléments fondamentaux se retrouvent dans tous les autres types de réseaux réunissant des entrepreneurs indépendants.

#### **Contrat de licence de marque à titre d'enseigne**

Le détenteur de la marque/enseigne accorde à l'adhérent le droit d'utiliser les signes de ralliement de la clientèle dont l'enseigne. Il est rarement utilisé seul car il lui manque en théorie des précisions sur la collection de produits et de services. En principe il ne porte pas de transfert de savoir-faire, de formation et d'assistance.

#### **Contrat de concession**

Il contient un contrat de licence de marque et le complète par un accord portant sur la distribution de produits et de service ce qui le rend utile. En principe il ne porte pas de transfert de savoir-faire, de formation et d'assistance.

#### **La commission affiliation**

Ce contrat ressemble à la concession mais le stock demeure propriété du commettant qui le gère y compris l'approvisionnement. Le commissionnaire lui le met en vente et verse le paiement reçu au commettant le jour de la vente. Le commissionnaire ne prend plus le risque du stock et ne le finance plus.

#### **La commission affiliation « avec » franchise**

On ajoute le transfert de savoir-faire et l'assistance permanente.

## Les coopératives de commerçants

Elles fonctionnent soit comme des centrales d'achats soit se rapprochent des services offerts par une franchise mais le point clé est que le réseau, l'enseigne et la centrale appartiennent aux adhérents car la coopérative a été créée par des adhérents et chacun a une part du capital et donc une voix.

## 5 LE 5ÈME ÉLÉMENT FONDAMENTAL DE LA FRANCHISE

Presque tous les ouvrages récents parlent des 4 fondamentaux cités dans le chapitre précédent mais la franchise ne peut fonctionner sans un **5ème élément fondamental** :

- **Des règles communes, acceptées, respectées par le franchiseur et les franchisés** et formalisées dans le contrat de franchise que nous abordons dans un autre chapitre sous l'angle juridique. Ce que nous voulons ici c'est expliquer pourquoi il y a des règles et en quoi elles sont fondamentales.

### 1. Le vrai patron de la franchise, c'est le client !

Le client a besoin de repères (enseigne/marque). Une enseigne performante est une enseigne qui fait au consommateur la promesse qu'il attend en matière de produit, de prix, de service, etc. et qui tient cette promesse.

Le client réclame que les promesses soient tenues et demande une sécurité dans son acte d'achat. Chaque point de vente du réseau doit tenir la même promesse pour que le consommateur mémorise l'image de la marque, ce qu'elle va lui apporter et en tire donc l'envie de lui être fidèle.

**Or la franchise c'est le franchiseur qui fait les promesses, le client qui les reçoit et le franchisé qui les tient en grande partie. C'est pourquoi il n'y a pas de bonne franchise sans règles** à respecter par l'ensemble des franchisés.

### 2. Le franchiseur protège ses besoins vitaux et ceux de ses franchisés

**Le franchiseur confie à des franchisés sa marque et sa réputation** qu'il a besoin de protéger.

Il engage aussi des frais pour aider les franchisés à créer leur affaire et à la rendre efficace. Il a donc besoin que les conditions financières lui permettant de rentabiliser ses efforts soient inscrites dans le contrat de franchise de telle manière qu'il puisse aussi continuer à financer les services qu'il rend aux franchisés.

**Enfin il doit aussi protéger son réseau** contre ceux qui quitteraient le réseau et seraient tentés d'utiliser la marque ou le savoir-faire ou des informations confidentielles propres au réseau, etc. pour attaquer et concurrencer les franchisés restant fidèles au réseau.

### 3. Le franchisé a besoin de règles claires stables et acceptées par les autres franchisés.

Le contrat de franchise est ce qui permet au franchisé de savoir ce qu'il va recevoir et à quoi il s'engage mais aussi de savoir que les autres franchisés ont signé le même contrat pour aller dans la même direction et tenir les mêmes engagements auprès des clients, du franchiseur et des autres franchisés.

## 6 LE FRANCHISEUR

**Être franchiseur offre des avantages certains mais créé également des contraintes.** Quels sont donc les devoirs du franchiseur envers ses franchisés et quels sont les services qu'il doit leur offrir pour assurer leur réussite ?

Rappelons que le franchiseur détient un concept qu'il développe via un réseau d'entrepreneurs indépendants. Le franchiseur transmet à ses franchisés un savoir-faire identifié, secret, substantiel et éprouvé et leur apporte une formation initiale et continue pour assurer leur réussite.

### Les avantages pour le franchiseur

- Un **développement plus rapide** de son réseau avec des moyens financiers limités puisque chaque nouvelle unité est financée par les franchisés et non par le franchiseur comme ce serait le cas en succursale.
- La construction d'une bien **plus grande puissance** économique que ses propres moyens humains et financiers, lui permettraient.
- Une **notoriété et une image de marque** plus forte donc une plus grande valorisation de la marque d'où une attraction et une fidélisation plus fortes de la clientèle.
- Des gains importants en coût de production et d'achat mais aussi une **meilleure rentabilisation** des services centraux de l'entreprise puisque les services marketing, communication, informatique, etc... sont rentabilisés par le volume augmenté par les franchisés.
- Le **franchiseur tunisien** trouvera un grand intérêt dans la franchise pour développer son réseau en Tunisie mais aussi à l'exportation car ses investissements seront considérablement réduits et pourtant la maîtrise de sa politique et de sa distribution à l'export sera bien plus forte.

### Le franchiseur doit assumer les contraintes suivantes

- Le franchiseur doit **investir** en permanence pour la conception, l'expérimentation, le développement, l'assistance des franchisés, la recherche et l'innovation car son devoir est de continuer à apporter des avantages concurrentiels aux franchisés.
- Il doit mener une veille concurrentielle constante pour développer et **faire évoluer** en permanence sa stratégie de différenciation par rapport à la concurrence
- Il maintient, développe et fait évoluer constamment les formations, les outils, les procès et l'assistance qu'il offre en vue de **favoriser la réussite des franchisés**.

### Les devoirs du franchiseur

- Le franchiseur a pour obligation de **transmettre à son franchisé un savoir-faire testé et éprouvé** dont il a démontré la rentabilité ainsi qu'une enseigne, une marque, un logo, une architecture...
- Il doit **sélectionner ses futurs franchisés** parmi les candidats et ne pas accepter ceux qui ne lui semblent pas avoir l'état d'esprit, la volonté, les moyens et les compétences requises pour réussir. Il devra également leur fournir un document d'information précontractuel (DIP) et proposer un contrat d'une durée suffisamment longue afin que le franchisé puisse amortir complètement ses investissements.
- Par ailleurs, pour assurer la réussite de ses franchisés, le franchiseur devra leur prodiguer une **formation initiale et continue** et leur fournir en permanence une assistance notamment en matière commerciale et technique sans oublier ce qui est propre à son concept, aux normes qu'il a définies et aux procédures qui en découlent. Enfin, il s'engage à travailler en vue d'assurer autant que faire se peut la pérennité de son réseau.

## 7 LES SERVICES D'UN FRANCHISEUR AUX FRANCHISÉS

Tous les franchiseurs ne donnent pas les mêmes services mais voici ce qui se fait en général. Chaque cas est particulier, les besoins d'une franchise de restauration ne sont pas les mêmes que ceux d'une franchise de prêt-à-porter. Les différences de besoins sont grandes aussi en fonction de la taille du local, du montant à financer, du nombre de salariés à prévoir, etc... Il y a un monde de différences entre un fast-food de grande enseigne qui aurait plus de 50 salariés et un magasin tenu par le franchisé seul, sans salarié.

## 7.1 – AVANT L'OUVERTURE

### • Information

- Dès le début de la relation le franchiseur informe le candidat sur son concept, le marché, le métier et quelques chiffres clés comme le droit d'entrée, les redevances, les investissements, etc.
- Cela se peut se faire par son site internet, des documentations, des entretiens...
- Lorsque le candidat est jugé apte et motivé, en général après plusieurs entretiens, le franchiseur donne des éléments lui permettant de faire son prévisionnel.
- Plus tard, mais largement avant de signer un contrat, il donnera un document d'information précontractuel conforme à la loi. Un chapitre est destiné à ce sujet dans la partie juridique de ce guide. Ce document doit être épluché de fond en comble par le franchisé qui peut et doit poser toutes les questions.
- Un bon franchiseur donne des adresses de franchisés ou succursales qu'il conseille au franchisé de voir pour comprendre ce qu'il faut faire ou ne pas faire mais aussi pour écouter les conseils et l'expérience des franchisés existants.

### • Évaluation

- Il évalue si le candidat peut réussir dans son métier. Ce n'est pas une science exacte mais les bons franchiseurs savent que leur intérêt est que les franchisés réussissent.
- Cette évaluation peut se faire par des entretiens avec une ou plusieurs personnes de l'équipe franchiseur mais aussi parfois par des tests ou des courts séjours en immersion dans un établissement du réseau pour un test « grandeur nature » sur le terrain.
- Il évalue aussi le local et son emplacement car c'est un élément essentiel pour la réussite.

### • Recherche du local

- Aucun bon franchiseur ne laisse les franchisés se débrouiller seuls mais dans le cas d'un franchiseur étranger pas encore implanté en Tunisie, son aide peut être réduite et cela se comprend.

- o Au minimum le franchiseur explique quels sont les critères d'un bon emplacement et d'un bon local pour réussir dans sa franchise puis il donnera son avis sur ceux que vous avez trouvés et ne validera que ceux qui semblent bons.
- o En général il apporte une aide pour rechercher ce local en cherchant de son côté et en vous expliquant de manière pratique comment mener vos propres recherches.
- o Dans certains cas difficiles (grandes surfaces ou emplacements N° 1 des plus grandes villes ou centres commerciaux), il se peut que ce soit lui qui mène les recherches et vous propose ce qu'il a trouvé de mieux.

### • **Prévisionnel et financement**

- o Il apporte une aide à la prise de décision et pour la recherche du financement en donnant au minimum au franchisé les éléments lui permettant de faire son prévisionnel, donc de prendre sa décision puis de présenter un business plan crédible au banquier à l'appui de sa demande de financement.
- o Dans le passé, certains franchiseurs faisaient le prévisionnel du franchisé. C'est devenu rare car lorsque le prévisionnel fait par le franchiseur ne se réalise pas et que l'écart est grand le franchisé est tenté de se retourner contre le franchiseur devant les tribunaux. Il est vrai que parfois les franchiseurs étaient tentés d'être optimistes pour inciter le franchisé à signer.
- o Le franchiseur aide aussi en indiquant aux franchisés s'il est référencé par des banques ou s'il a des accords spéciaux avec certaines. Il arrive parfois qu'il accompagne le franchisé chez le banquier.

### • **Aménagement du local**

- o Le franchiseur apporte une aide précieuse en fournissant au minimum des plans types et des indications précieuses sur les matériaux, les matériels, l'équipement à choisir. Il a parfois aussi référencé des architectes et des entreprises pour les travaux.
- o Pour certains concepts il arrive que ce soit le franchiseur qui coordonne et supervise les travaux en prenant bien soin de tout expliquer au franchisé et de l'associer aux décisions.

### • **Formation**

- o La franchise est basée sur un transfert du savoir-faire qui sera utile au franchisé. Cela passe forcément par une formation du franchisé et même parfois de ses équipes avant l'ouverture.

- Lorsque le franchiseur ne forme pas directement les salariés du franchisé il lui donne les indications et les outils pour former les salariés.

- **Recrutement du personnel**

- C'est le franchisé qui recrute, c'est sa responsabilité et son intérêt car il va vivre avec les recrutés.
- En principe le franchiseur a au moins décrit le profil et les compétences qu'il conseille au franchisé de rechercher. Il n'est pas rare qu'il remette aussi des fiches de poste et des tests mais le franchisé demeure maître des recrutements.

## 7.2 – A L'OUVERTURE

- **Mise en place**

- C'est souvent le moment où le stress du franchisé serait le plus important s'il était seul.
- Le franchiseur envoie généralement un « ouvrier » (ou plusieurs) qui a déjà l'expérience de l'ouverture et assiste le franchisé pour la mise en place du stock, les vitrines, le merchandising, la mise en route des machines, de l'informatique....

- **Formation et « service à blanc »**

- C'est à ce moment que le franchisé se rend compte qu'il n'a pas tout vu, tout compris ou tout retenu en formation. La présence de l'ouvrier permet de compléter la formation et d'éliminer 80 % du stress.
- Dans la restauration et certains autres métiers, on n'ouvre pas tant qu'on n'a pas fait un ou plusieurs services à blanc, sans clients, juste avec le personnel, les amis...

- **Publicité d'ouverture**

- Le franchiseur fournit en général un kit publicitaire d'ouverture et aide ou conseille le franchisé pour sa mise en œuvre.
- On attend parfois quelques jours avant de faire une inauguration pour être certain que tout fonctionne.

- o La franchise est basée sur un transfert du savoir-faire qui sera utile au franchisé. Cela passe forcément par une formation du franchisé et même parfois de ses équipes avant l'ouverture.
- o Lorsque le franchiseur ne forme pas directement les salariés du franchisé il lui donne les indications et les outils pour former les salariés.

- **Divers**

- o Tout ce qui est utile et qui n'a pas été vu avant l'ouverture se trouve parfois concentré à ce moment. Chaque métier et chaque franchiseur est différent.

### 7.3 APRÈS L'OUVERTURE

Le franchiseur offre à ses franchisés des services utiles pour mener à bien leur activité dans les meilleures conditions :

- **Animateur**

- o Le franchisé peut compter sur un animateur dont le travail est de vérifier que tout se passe bien, d'aider le franchisé à faire son diagnostic, à voir ce qui peut être amélioré, à mettre en place le plan d'action correspondant et à en suivre les résultats... L'animateur est l'allié principal du franchisé pour optimiser ses résultats. Il veille aussi au respect du concept.
- o Le franchiseur a besoin des comptes du franchisé pour faire son métier. En partant des chiffres il peut comparer avec ce que font les autres membres du réseau et aider le franchisé à surmonter les difficultés.

- **Information**

- o Par l'animateur, des newsletters, des circulaires, des réunions, etc. le franchiseur informe le franchisé sur les produits, le marché, les pubs, la concurrence, etc.
- o Le franchisé est aussi invité à faire remonter ses observations...

- **Collection, logistique**

- o Il y aurait beaucoup à dire mais cela dépend tellement du métier.
- o Bien entendu le franchiseur crée une collection, la gère, veille à la livrer, etc. etc.

- **Formation permanente**

- o La franchise est basée sur un transfert permanent du savoir-faire et celui-ci va évoluer avec les nouveautés, les années, la concurrence, les innovations et les points faibles qu'on aura repérés.

- **Innovations, modernisations**

- o On ne rentre pas dans une franchise pour rester figé. On choisit la franchise pour que le franchiseur tienne compte de la concurrence, des innovations, des demandes des clients, etc. pour faire évoluer le concept et aider les franchisés à mettre en œuvre ces évolutions.

- **Marketing et communication**

- o Le franchiseur s'en occupe en permanence au niveau national
- o Et fournit au franchisé de quoi faire sa communication locale

### **Et en Tunisie ?**

Disons d'abord que peu de franchiseurs rendent absolument tous les services ci-dessus que ce soit en Tunisie ou ailleurs. En effet tout n'est pas toujours possible ni même nécessaire. Les franchiseurs tunisiens sont encore assez jeunes et ont des tailles encore modestes pour la plupart. Il est possible que la plupart ne donnent pas encore tous ces services. Ne les rejetez pas d'office. Étudiez soigneusement les services qui seraient utiles et qui manquent et parlez-en avec les franchisés existants et avec le franchiseur. Les franchiseurs étrangers qui s'implantent en Tunisie ne peuvent pas non plus donner tous ces services. Par exemple à cause de l'éloignement et de la méconnaissance du marché tunisien ils peuvent avoir du mal à vous aider pour rechercher un local ou faire un prévisionnel. En revanche si cette franchise passe par un master franchisé tunisien, celui-ci sera très utile.

## **8 LE FRANCHISÉ**

**Être franchisé offre des avantages certains mais crée également des contraintes.**

Quels sont donc les devoirs du franchisé envers son franchiseur et quelles sont ses tâches et responsabilités pour assurer sa propre réussite ?

Rappelons que le franchisé est avant tout un entrepreneur indépendant et que les contraintes qu'il accepte consciemment sont les contreparties nécessaires aux avantages qu'il retire de la franchise.

**En Tunisie** comme dans tous les pays dans lesquelles la franchise est encore jeune, les futurs franchisés ne prennent pas toujours assez de temps pour lire les contrats,

comprendre les raisons des contraintes et donc pour les accepter. Ils pensent qu'on s'arrangera plus tard, mais le franchisé de Sfax veut sans doute autre chose que le franchisé de Sousse d'où un risque de perte d'homogénéité du réseau et donc de force d'attraction et de fidélisation de la clientèle. Donc en franchise, on doit réfléchir plus avant de donner son accord car on ne peut pas tout renégocier tout le temps.

## 8.1 DEVENIR FRANCHISÉ : AVANTAGES, INCONVÉNIENTS ET OBLIGATIONS

La décision de faire partie d'un réseau de franchise plutôt que de se lancer seul doit venir après mûre réflexion et la conclusion que le réseau de franchise visé a des avantages indéniables. En tant que franchisé, il faut bien connaître ses obligations et prendre conscience des contraintes.

### Avantages pour le franchisé

Le franchisé bénéficie d'une **enseigne à forte notoriété** (ou qui a le potentiel d'acquérir une forte notoriété dans le cas d'une jeune enseigne), de **la puissance d'achat et de communication** d'un réseau ce qui lui donne un réel avantage concurrentiel.

Il reçoit les outils, le savoir-faire et l'assistance pour un **démarrage plus sécurisé** et une **montée en puissance plus rapide** ce qui explique en grande partie le meilleur taux de succès à court, moyen et long terme d'un adhérent d'un réseau de franchise. La maîtrise professionnelle supérieure qu'il acquière grâce au transfert de savoir-faire et à l'assistance permanente n'est pas étrangère à ce succès et à cette sécurité même si, en bon entrepreneur indépendant il sera toujours le principal responsable de son succès.

Le franchisé est propriétaire de son entreprise et autonome **sans devoir subir la solitude du chef d'entreprise** « en solo ». Il peut logiquement espérer une meilleure rentabilité des capitaux investis et s'il a bien choisi son franchiseur il bénéficiera aussi d'un concept en évolution permanente pour garantir l'adaptation au marché, la réaction concurrentielle et donc la pérennité des entreprises franchisées.

### Inconvénients et/ou contraintes pour le franchisé

Il est vrai que **l'investissement de départ est parfois plus important** pour un franchisé car le franchiseur tient à ce que les emplacements soient très bons pour le métier visé, que le local soit bien aménagé, etc... autant de facteurs de réussite, certes mais qui peuvent coûter un peu plus.

Le franchisé doit **suivre les règles** édictées par son franchiseur car elles permettent au concept de bien fonctionner et vendre. Ces règles sont importantes car suivies par tout le réseau pour que le client s'y retrouve. Cette contrainte qui est surtout un avantage explique

pourquoi le futur franchisé doit soigneusement étudier le concept et le contrat avant de signer.

Cela étant dit **le bon franchiseur n'est pas un dictateur**, il prend soin de solliciter les observations, les demandes et les idées des franchisés pour prendre les meilleures décisions et les rendre plus facilement acceptables et applicables.

La formule de la franchise peut entraver le désir d'indépendance totale qui anime l'esprit de certains entrepreneurs qui sont davantage faits pour agir seul que dans un réseau. La franchise, c'est bien mais ce n'est pas adapté à tout le monde.

Bien entendu le franchisé rétribue le franchiseur en contrepartie des services rendus (droit d'entrée, royalties...) Il s'approvisionne auprès de son franchiseur ou de fournisseurs référencés.

Il faut qu'il participe aux formations organisées pour lui apprendre le métier et les évolutions.

**Les autres franchisés du réseau sont parfois des freins** à l'évolution où à la qualité, d'où l'importance de franchiseurs très sélectifs au recrutement et d'une procédure de recrutement soignant tout particulièrement l'information donnée au futur franchisé pour qu'il prenne sa décision en pleine connaissance de cause.

## 8.2 LE RÔLE DU FRANCHISÉ

Le franchisé doit en principe, rechercher et négocier l'emplacement de son point de vente mais reconnaissons que c'est souvent avec l'aide du franchiseur surtout lorsque la tâche est complexe et les locaux rares et chers. (Meilleures rues du centre, centres commerciaux et grands locaux de périphérie)

Bien entendu, en entrepreneur indépendant il constitue sa société et se charge des démarches administratives avec ou sans l'aide de son expert-comptable et de son juriste.

Il va gérer son affaire, la financer, prendre les décisions, recruter, former et manager son personnel. C'est un patron à part entière.

**Mais le franchisé n'a plus besoin de prendre en charge ce que le franchiseur fait pour lui, par exemple :**

- Marketing, communication
- Achats, style, collection, logistique
- Structures de formation et contenus
- Mise au point du savoir-faire et expérimentation
- etc. selon les cas

## 9 CE QU'IL FAUT PAYER AU FRANCHISEUR

Cette section est consacrée aux coûts spécifiques de la franchise. Nous n'abordons pas les investissements et les charges que vous auriez en créant votre affaire « en solo » par exemple, les murs commerciaux ou le pas de porte, les loyers, les travaux de réparation du local, le stock, etc....

**En Tunisie**, il n'y a aucune limitation légale pour payer un droit d'entrée et des royalties à un franchiseur tunisien ou à un franchiseur étranger qui est dans les secteurs libres (voir partie juridique de ce guide) mais si le franchiseur étranger n'est pas dans les secteurs d'activité libres il faut déposer une demande au ministère du commerce.

### 9.1 LE DROIT DE L'ENTRÉE

#### Définition

Aussi appelé Redevance initiale forfaitaire (RIF) c'est la somme que vous payez au franchiseur pour entrer dans le réseau, certains disent pour « acheter la franchise ». Le droit d'entrée est généralement payé au moment de la signature du contrat mais il arrive qu'il soit payé en plusieurs étapes, par exemple :

- Un premier versement lors de la réservation d'une zone géographique dans laquelle le franchiseur vous laisse un délai pour étudier votre projet, délai pendant lequel il ne signera pas avec un autre candidat.
- Un versement partiel lors de votre entrée en formation, d'une étude de marché ou de l'étude d'aménagement d'un local, etc.

Mais en principe la totalité du droit d'entrée est payée avant l'ouverture de votre affaire franchisée.

#### Pourquoi un droit d'entrée ?

La création de votre entreprise franchisée n'est pas gratuite pour le franchiseur. Il a mis au point une formation, des méthodes d'assistance aux franchisés, créé des outils pour vous, recruté des formateurs, des animateurs de réseau, dépensé en publicité de recrutement de franchisés, en temps et en déplacements pour vous rencontrer, analyser votre local, vous apporter diverses aides suivant les cas... Il a plusieurs solutions :

- Marger sur les équipements de votre affaire (informatique, présentoir, machines....) pour récupérer ses frais rapidement
- Prendre une marge sur les produits ou services que vous lui achetez. C'est souvent moins lourd au début mais vos prix d'achat seront toujours majorés.

- Ou vous vendre ses produits et services au meilleur prix pour vous et récupérer les frais qu'il a engagés pour vous assister en facturant un droit d'entrée que vous pourrez inclure dans votre plan de financement présenté à la banque et que vous pourrez amortir sur 5 ans par exemple.

### **Combien coûte un droit d'entrée ?**

Il existe des franchises sans droit d'entrée. Le plus souvent ce sont des franchiseurs qui sont fabricants ou grossistes et qui prennent une marge sur les produits que vous leur achetez en exclusivité ou quasi-exclusivité. Ou des franchises où le matériel, les machines, le mobilier, etc. de départ sont fournis par le franchiseur qui prend une marge.

Il est impossible de donner des règles précises mais :

- Consultez des sites d'information sur la franchise qui contiennent un annuaire de la franchise comme [ac-franchise.com](http://ac-franchise.com) Tunisie. Vous y trouverez des fiches d'infos sur des centaines de réseaux de franchise et le plus souvent avec le droit d'entrée, les redevances, l'apport personnel nécessaire, etc...
- Les droits d'entrée vont de zéro à plus de 50 000 euros (ou dollars)

## **9.2 LES REDEVANCES OU ROYALTIES**

### **Définition**

Les royalties sont aussi appelées redevances. Elles sont habituellement payées tous les mois sous forme d'un % du chiffre d'affaires réalisé mais il arrive que ce soit une somme fixe par mois ou même en fonction de la surface ou du nombre de chambres ou du nombre de postes de travail lorsque le franchiseur n'a pas confiance dans la comptabilité dans tel ou tel métier dans tel ou tel pays. La meilleure situation est lorsque le franchiseur gagne plus lorsque le franchisé gagne plus ce qui l'incite à mieux l'aider.

### **Il y a plusieurs sortes de redevances ou royalties**

- La redevance d'enseigne rémunère le droit que le franchiseur vous accorde d'utiliser sa marque, son enseigne. C'est rarement plus de 1,5 %.
- La redevance de service rémunère les services que le franchiseur vous rend pendant la durée du contrat. (Différent du droit d'entrée qui rémunère ce qu'il vous apporte jusque l'ouverture de votre affaire).
- La redevance de service et la redevance d'enseigne sont le plus souvent regroupées. Le total des royalties peut être inférieur à 0,5 % pour un hypermarché, de 0 à 5 % en général pour du textile, de 4 à 6 % en général pour un restaurant, de 2 à 15 % pour des services. Tout dépend de la répartition des tâches entre franchiseur et franchisé ainsi que du métier.

- Rappelons que rien n'est gratuit et que si le franchiseur ne facture pas de royalties, c'est qu'il les a incluses dans le prix des produits qu'il vous vend ou qu'il ne sera pas capable de vous fournir le service attendu sauf dans le cas où il facture séparément chaque service qu'il rend.

### **Pourquoi payer des royalties ?**

Les services que le franchiseur vous rend pendant la durée du contrat lui coûtent de l'argent. (Créer une collection, la faire fabriquer, la logistique, la conception des vitrines, l'assistance marketing, les visites de l'animateur de réseau, le travail avec vous pour vous aider à avoir les meilleurs résultats...). Il a plusieurs solutions :

- Prendre une marge sur les produits ou services que vous lui achetez.
- Ou vous vendre ses produits et services au meilleur prix pour vous et récupérer les frais qu'il a engagés pour vous assister en facturant une redevance.

Le plus logique est de séparer le prix du produit que vous achetez et du service que le franchiseur vous rend. De plus dans de nombreuses franchises, notamment dans les services ou la restauration, le franchiseur ne vous vend rien, ou pas grand-chose, et ne peut gagner sa vie que sur les redevances.

### **La redevance publicitaire**

Elle est souvent séparée des autres redevances car elle est destinée à payer en tout ou partie la publicité que le franchiseur fait pour développer le chiffre d'affaires des unités de son réseau. Elle ne peut pas payer la publicité de recrutement de franchisés. Il faut que ce budget soit contrôlable et que l'on puisse constater que toutes les sommes versées par les franchisées ont bien servi à de la communication ou du marketing pour développer leurs affaires. La redevance publicitaire est le plus souvent entre 1 et 2 %.

### **Marges sur les achats**

Le franchiseur qui vend des produits ou services à ses franchisés prend habituellement une marge comme tout fournisseur.

## CHAPITRE II : REJOINDRE LE BON RÉSEAU DE FRANCHISE

---

Dans ce second chapitre nous allons voir quelles sont les étapes pour choisir le bon franchiseur et ouvrir sa franchise. Nous accorderons aussi une place importante à la façon de choisir un franchiseur et avant cela à la nécessité de bien se connaître soi-même.

### 1 LES 10 ÉTAPES DE L'OUVERTURE D'UNE FRANCHISE

#### Étape 1 : Comprendre ce qu'est la franchise

Avez-vous compris le modèle de la franchise ? Car bien que la franchise constitue une belle opportunité de développement, il ne faut pas oublier que c'est avant tout un contrat dont vous devrez respecter les clauses et un projet auquel vous accorderez beaucoup de votre temps et dans lequel il faudra s'investir totalement pour le faire réussir.

#### Étape 2 : Se connaître soi-même

Êtes-vous fait pour être franchisé ? Quelles sont vos atouts et vos faiblesses ? Avez-vous les compétences et aptitudes nécessaires pour devenir un entrepreneur capable de gérer tous les aspects de votre projet : technique, managérial, commercial, administratif, etc. ? Un des chapitres suivants vous aidera à définir votre profil en tant que futur franchisé.

**En Tunisie** on entend souvent dire que la franchise est une bonne solution pour les jeunes diplômés. C'est vrai mais surtout après une première expérience professionnelle. Car un franchisé est un patron et un brillant jeune diplômé peut manquer d'expérience pour être un patron, même aidé par le franchiseur. La plupart des nouveaux franchisés étaient déjà entrepreneurs, commerçants, artisans ou salariés.

#### Étape 3 : Choisir un marché et/ou un métier

Dans quel secteur d'activité souhaitez-vous entreprendre ? Restauration, grande distribution, services à la personne... On trouve des franchises dans presque tous les secteurs. Mieux vaut pour vous que ce soit sur un marché porteur mais le plus important est que ce soit un métier qui vous plaît, que vous vous imaginiez heureux dans ce métier. Un bon franchiseur

vous apprendra le métier ou « sa » façon de faire le métier. Il n'est pas nécessaire que vous soyez déjà un spécialiste.

**En Tunisie** les candidats pensent souvent à la mode ou à la restauration à cause de la notoriété des grandes enseignes internationales mais il y a des opportunités de franchise dans tous les métiers et s'il n'y a pas encore de franchiseur dans tel ou tel métier en Tunisie c'est probablement qu'il y a une opportunité de devenir franchiseur à étudier sérieusement et prudemment bien entendu.

#### Étape 4 : Étudier le marché

Il est trop tôt pour faire une étude de marché précise car vous ne savez pas encore dans quelle ville, dans quel local et avec quel franchiseur vous allez-vous installer. Mais il est temps de rechercher les informations disponibles sur le marché, le métier, les concurrents, etc...

Cela vous aidera à :

- Confirmer le choix du marché et du métier...ou à changer d'avis
- Choisir votre franchiseur à l'étape suivante
- Savoir comment faire votre étude de marché avant de signer un contrat

#### Étape 5 : Choisir votre franchiseur

Un des chapitres suivants vous aidera de manière plus détaillée à savoir choisir un franchiseur mais voici les bases :

- a) Chercher les franchiseurs dont les franchisés sont contents. Ce ne sont pas toujours ceux qui se développent le plus vite et pas toujours les plus connus.
- b) Évaluer ce que le franchiseur vous apporte (avant, pendant et après le lancement de votre affaire) en contrepartie de ce qu'il vous coûtera.
- c) Tenir le plus grand compte des informations et des aides qu'il vous apporte pour préparer votre projet.
- d) Considérer la qualité de relation que vous avez avec lui et ce que les franchisés existants en disent.
- e) Le Document d'Information Précontractuel (le DIP) obligatoire en Tunisie vous offrira de précieuses informations à propos du franchiseur, du réseau et du marché mais ne suffit pas à prendre une décision. Il faut questionner le franchiseur, rentrer en contact avec plusieurs franchisés (anciens et nouveaux) pour en apprendre sur leurs expériences respectives et mener vos propres recherches d'informations.

- f) Note : A ce stade vous en savez plus sur le marché mais pas assez pour faire un prévisionnel puisque le choix du local n'est pas fait.

**En Tunisie**, le premier franchiseur sur le marché peut parfois démarrer sans offrir tous les avantages à ses franchisés à condition de combler rapidement ces lacunes car si le marché est bon il sera copié et le copieur sera parfois plus puissant.

## Étape 6 : Chercher un emplacement, un local

Le franchiseur que vous avez choisi (ou les franchiseurs qui font partie de votre sélection finale) vous a donné les indications sur le type d'emplacement et de local qu'il veut pour ses franchisés.

- Soit il vous propose une sélection des locaux qu'il trouve adaptés
- Soit il vous explique comment chercher.

Certains réseaux proposent de vous accompagner dans cette phase de votre projet car ce n'est pas chose facile de trouver l'emplacement idéal. D'autres réseaux n'interviennent qu'au moment de choisir le meilleur des emplacements que vous trouvez. Dans tous les cas ne prenez jamais un local que le franchiseur n'aurait pas choisi.

## Étape 7 : Faire votre étude de marché et vos prévisionnels

Le franchiseur est tenu de vous communiquer un état du marché ce qui est assez sommaire et ne constitue jamais une étude de marché assez précise pour prévoir un chiffre d'affaires et faire le compte d'exploitation prévisionnel et le plan de financement. Vous devez faire votre propre étude. Plus détaillée qu'un simple état, l'étude de marché vous informe sur vos clients potentiels et leurs attentes, la concurrence... C'est elle qui vous permettra de vérifier la pertinence et l'intérêt commercial de votre projet. Le franchiseur ne fera pas votre prévisionnel mais il doit vous donner des indications utiles pour le faire.

## Étape 8 : Étudier le contrat de franchise

Le franchiseur doit vous donner un document d'information précontractuel (DIP) au moins 21 jours avant de signer un contrat de franchise pour que vous ayez le temps de bien l'étudier. Vous n'êtes pas obligé de signer le contrat au bout de 21 jours. Prenez le temps dont vous avez besoin et renoncez au projet si vous n'êtes pas convaincu.

Bien entendu le projet de contrat de franchise doit être annexé au DIP. Un chapitre de ce guide aborde le contrat et le DIP sous l'angle juridique spécifique à la Tunisie. N'hésitez pas à poser toutes les questions au franchiseur et faites-vous aider par un avocat vraiment compétent en franchise. A ce stade vous pouvez essayer de négocier certains points du contrat mais ne soyez pas surpris si c'est difficile et si de nombreuses clauses ne peuvent changer pour ne pas dénaturer le concept.

## Étape 9 : Chercher le financement

En général le franchisé a besoin des banques pour compléter son apport personnel. Les banques attendent que vous démontrerez la faisabilité de votre projet. Vous pouvez sonder votre banquier sur un projet mais ne lui faites une demande de financement que lorsque votre prévisionnel et votre plan de financement sont bien au point et que le franchiseur les a trouvés réalistes. Voyez plus loin dans ce guide le chapitre sur le financement de la franchise en Tunisie et prévoyez de devoir rencontrer plusieurs banques, parfois plus de 5, pour en trouver une qui vous suive. Il est recommandé de vous faire aider par un expert-comptable depuis le prévisionnel jusque le financement.

Attention : **En Tunisie** il y a encore beaucoup d'experts comptables qui ne connaissent pas la franchise. Vous aurez souvent intérêt à provoquer un rendez-vous entre le franchiseur choisi et votre expert-comptable.

## Étape 10 : Créer votre entreprise

Le franchisé étant juridiquement et financièrement indépendant du franchiseur, il crée son entreprise, le plus souvent en société et en choisit le statut juridique. SARL, EURL, SASAS... Son choix dépendra de l'investissement, du nombre de ses associés, de ses perspectives de développement... Le mieux est de faire appel à un avocat ou/et un expert-comptable.

### C'est parti !

Vous avez signé un contrat de franchise, trouvé un local, négocié un prêt bancaire, créé votre entreprise (ou tout cela est en cours), il vous reste à entrer en formation, à vous faire assister par le franchiseur pour aménager le local, constituer les stocks, etc...

## 2 BIEN SE CONNAÎTRE POUR CHOISIR LA BONNE FRANCHISE

Êtes-vous fait pour être franchisé ? Quelles sont vos atouts et vos faiblesses ? Avez-vous les compétences et aptitudes nécessaires pour devenir un entrepreneur capable de gérer tous les aspects de votre projet : technique, managérial, commercial, administratif, etc. ?

### Importance de l'homme

La marque ne fait pas tout. Attention en Tunisie où les candidats à la franchise ont tendance à sous-estimer les autres facteurs de réussite. Le concurrent d'un franchisé n'est plus un isolé, il ne suffit plus de grouper la publicité et les achats, il faut les meilleurs franchisés et le meilleur personnel d'où l'IMPORTANCE de la sélection des meilleurs franchisés.

## Sachez vous présenter

Le franchiseur qui vous attire est certainement très connu donc sollicité par de nombreux candidats surtout si c'est une enseigne internationalement connue. Il est appelé dans de nombreux pays mais ne peut pas tout faire. Il sélectionne donc les demandes motivées, expliquées, claires, transparentes. Savez-vous vous présenter en 5 lignes ? Capacités d'investissement, expérience, motivations, projet...

## Apprenez à vous connaître

De quoi rêvez-vous ? Comment vous projetez-vous dans l'avenir ? De quoi avez-vous peur ? Que disent de vous les autres ? Vos amis, vos collègues, votre famille ? Quel type de franchisé ou master franchisé serez-vous ? Investisseur, exploitant, seul, en couple, associé ? Êtes-vous motivé par l'argent, par l'opinion des autres sur vous, par le produit, la relation avec autrui ? Nous sommes tous un mélange de cela mais quelle est votre motivation dominante ? Elle doit orienter votre choix d'enseigne. Quel marché, quel métier, quel type de réseau conviendrait à votre profil ? Donc quelles sont vos compétences acquises et celles que vous pouvez apprendre selon vous ?

## Compétences et qualités souvent nécessaires

Voici des compétences et aptitudes souvent requises. Mais chaque enseigne a ses priorités, chaque cas est différent.

### Qualités humaines

Elles sont souvent citées en tête des atouts d'un bon franchisé : sens du contact avec le client, compréhension des attentes et besoins des clients, etc....comme tout commerçant ou chef d'entreprise, n'est-ce pas ? Ces qualités sont utiles dans le management des équipes car le succès d'un point de vente, en franchise ou en solo, dépend fortement de la capacité du franchisé à motiver, coacher et fédérer ses salariés (s'il en a) autour d'un objectif commun.

**Savoir apprendre, réagir, s'adapter** : Un autre atout d'un bon franchisé est sa capacité à s'adapter rapidement pour apprendre le maximum pendant la formation donnée par le franchiseur, pour s'adapter aux évolutions de son marché et du concept qui doit être mis à jour, quand nécessaire, par le franchiseur.

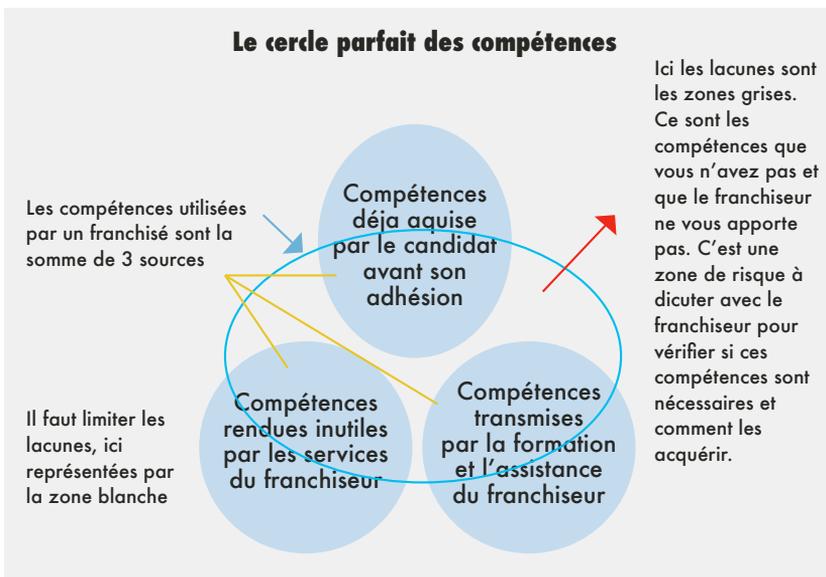
**Des prérequis techniques, managériaux, de gestion** : La plupart des franchisés changent de métier lorsqu'ils deviennent franchisés. Les franchiseurs ont presque tous des programmes de formation fait pour des candidats venant d'autres métiers. Rares sont les franchises de mode enfant par exemple qui exigent des candidats venant de la mode enfant mais il se peut que des prérequis soient exigés :

- Avoir un goût prononcé pour la mode ou y avoir déjà travaillé ?

- Ou avoir déjà travaillé pour des enfants ?
- Ou savoir manager des vendeuses en magasin ?
- Ou savoir rechercher les meilleurs emplacements pour les magasins ?
- Ou avoir l'expérience nécessaire pour manager plusieurs magasins ?

Sur le même marché de la mode enfant on trouvera des enseignes qui cherchent des personnes capables de tenir un seul magasin et d'y vendre elles-mêmes aux mamans et d'autres enseignes qui cherchent des investisseurs gestionnaires et managers capables de gérer 10 magasins.

### Le cercle parfait des compétences



Le but du tableau est d'identifier les compétences manquantes pour tel ou tel réseau de franchise et de poser la question au franchiseur «Comment allez-vous me former compte-tenu de ce que je sais ou ne sais pas faire ?»

		<b>Evaluation des compétences</b> <i>Tableau simplifié</i>		
Exemple simplifié des besoins de savoir-faire	Savoir-faire déjà acquis par le candidat	Savoirs inutiles car faits par franchiseur	Formation par franchiseur	Lacunes à identifier au plus tôt
Produit		Collection, achats, appros	Ce qui est utile en magasins	Diagnostic et petit sav? ...ou?
Technique		Choix des machines	Utilisation des machines	Difficulté à lire ou comprendre...
Merchandising		Thème et shéma vitrine	Faire une vitrine	Deux mains gauches
Vente	A été vendeur et tests ok	Methode et outils de vente	Formation spécifique vente produit x	Peur de prospecter si B2B
Pub/com		Politique et mise en oeuvre nat	A la mise en oeuvre locale	
Management	A managé et tests ok	Outils d'aide au management	Rappel des bases et/ou spécifique	Brutalité ou indifférence
Gestion	A géré et test ok	système clé en main	Rappel des base et/ou technique	

### 3 COMMENT CHOISIR UN BON FRANCHISEUR ?

#### 1. Le franchiseur peut-il prouver et expliquer la réussite de son concept ?

A-t-il testé et amélioré son concept dans plusieurs sites pilotes pendant plusieurs années ?  
 Comment se situe-t-il par rapport à la concurrence ? Quels sont ses + et ses - ?

#### 2. Validez l'existence du savoir-faire et la satisfaction des franchisés

Questionnez-le ainsi que ses franchisés existants pour vérifier qu'il a un vrai savoir-faire et qu'il est capable d'y former les franchisés. Sur quoi porte le savoir-faire transmis ? Comparez éventuellement avec celui de la concurrence. Évaluez votre capacité à l'assimiler. Qui va vous former ? Comment ? En combien de temps ? Quel est le programme de formation ?

Les franchisés sont-ils rentables et satisfaits de ce que leur apporte le franchiseur ?

### 3. Quel accompagnement met-il en place pour assister les franchisés une fois ouverts ?

Cela est-il compatible avec les compétences et expériences qui vous manquent ? Sait-il définir le profil des futurs franchisés recherchés ? Êtes-vous dans ce profil ? Regardez les outils qui sont fournis aux franchisés du réseau : manuel opératoire, livre des normes, outils publicitaires, etc. selon les cas.

A-t-il mis en place les moyens et outils d'accompagnement et d'assistance (formation initiale, assistance au démarrage...) avant de vous recruter ou vous fait-il prendre un risque en disant qu'il va s'organiser si vous devenez franchisé ?

### 4. Précautions juridiques

La marque est-elle protégée en Tunisie ? Cette franchise est-elle dans un des secteurs libérés par la loi de 2001 et son décret ou allez-vous devoir demander une autorisation ? Vous donne-t-il un DIP, c'est-à-dire un document d'information contractuelle conforme à la loi tunisienne et le projet de contrat ? Répond-il à vos demandes d'explications sur le DIP et le contrat ? Il est important que vous compreniez bien avant de signer car ce n'est pas un engagement à prendre à la légère.

Choisissez un avocat spécialisé et compétent en franchise pour vous aider à comprendre le contrat et le cas échéant vous indiquer ce qui est à négocier.

Notez que ces questions sont approfondies dans le chapitre traitant des aspects juridiques de la franchise.

### 5. Prépare-t-il l'avenir ?

Continue-t-il à préparer l'avenir, à étudier la concurrence, à enrichir et faire évoluer son concept, à tester les nouveautés dans ses sites pilotes.

### 6. Le cas d'un franchiseur étranger

En Tunisie, le nombre de franchiseurs tunisiens est encore réduit. Les futurs franchisés se tourneront parfois vers des franchiseurs étrangers. A-t-il une expérience suffisamment forte et réussie dans son propre pays avec une part de marché significative ? Un franchiseur qui a 50 unités en Belgique est important mais aux USA c'est un nain.

A-t-il déjà une expérience réussie dans un autre pays ?

A-t-il du personnel responsable des opérations internationales ? Avez-vous interrogé ses franchisés d'autres pays ?

Est-il habitué à la complexité des procédures visant à pénétrer un nouveau marché international ?

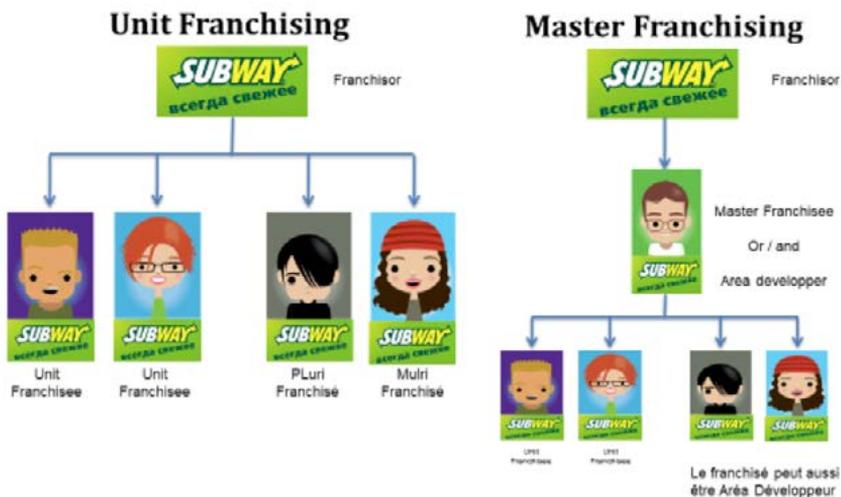
Met-il des ressources suffisantes de l'expansion dans votre pays ?

## 4 LA MASTER FRANCHISE, UN CAS SPÉCIAL À CONNAÎTRE

La Master Franchise est souvent utilisée pour importer/exporter une franchise. En effet le franchiseur étranger ne connaît pas bien tous les marchés étrangers. Il n'a de toutes façons pas les moyens financiers pour aller partout en même temps. Certains franchiseurs utilisent donc parfois la master franchise, c'est-à-dire un échelon intermédiaire entre lui et les franchisés d'un autre pays ; c'est le Master franchisé (on dit Franchisé Maître au Québec). C'est un système souvent envisagé par des franchiseurs étrangers pour la Tunisie.

Ci-dessous un schéma qui avait été fait pour Subway en Russie

### What is a Master Franchise?



Le Master-franchisé est avant tout un franchisé. C'est un franchisé qui a obtenu le droit de sous-franchiser dans sa zone d'exclusivité, en général on a un master-franchisé par pays. Ce master franchisé devient donc le franchiseur pour les franchisés qu'il trouve dans sa zone.

**Exemple en Tunisie avec Re/Max.** La société Re/Max Tunisie est master franchisée. Elle a le droit en Tunisie de recruter des franchisés à qui elle doit donner exactement

les mêmes services que si c'était le franchiseur étranger qui les avait recrutés. Elle doit aussi les contrôler de la même façon. Re/Max Tunisie doit développer le pays dans le respect de la politique et du concept de Re/Max international et doit s'assurer que les franchisés tunisiens respectent le concept.

A noter : on confond parfois le master franchisé et le multi-franchisé qui lui obtient le droit de créer plusieurs unités franchisées dans une zone mais qu'il doit exploiter lui-même sans sous-franchiser.

## 4.1 IDENTIFIER UN BON MASTER FRANCHISÉ

### **Le Master franchisé doit avoir :**

- Assez d'expérience pour développer, manager un réseau complexe
- Assez de moyens financiers pour cela
- Une excellente connaissance de son marché

### **Les problèmes les plus souvent rencontrés chez les masters-franchisés sont :**

- Une formation insuffisante car trop rapide au métier et concept
- Un manque d'expérience du développement management de la franchise
- Une obligation de se développer trop vite imposée par le franchiseur
- Des besoins en capitaux sous-estimés
- Un contrat de master franchise trop court pour rentabiliser leur investissement en cas de démarrage trop lent
- En conséquence la tentation de démarrer trop vite le recrutement de franchisés au détriment de leur sécurité

## CHAPITRE III : DEVENIR FRANCHISEUR OU EXPERT

---

### I DEVENIR UN BON FRANCHISEUR

**Mettez-vous d'abord à la place d'un franchisé.** Il veut reproduire un succès et limiter ses risques. Demandez-vous toujours si vous avez un succès plus important que les concurrents, si vous saviez aider vos franchisés à reproduire votre succès et si vous seriez assez présent pour limiter ses risques.

Ce guide ne permettra pas de vous former à devenir un futur franchiseur mais voici quelques clés.

Voici les étapes à suivre pour devenir un bon franchiseur

#### 1. **Pouvoir prouver et expliquer la réussite de son concept**

Tester, évaluer, améliorer son concept dans un ou deux sites pilotes pendant deux ou trois ans.

Le situer par rapport à la concurrence. Comprendre les +/- .

#### 2. **Valider l'existence du savoir-faire et sa transmissibilité.**

Identifier, évaluer, améliorer son savoir-faire. Le situer par rapport à la concurrence. Évaluer votre capacité à le transmettre. Mettre au point la structure & procès de formation et assistance.

#### 3. **Définir quel niveau d'accompagnement** vous souhaitez mettre en place pour assister les futurs partenaires du réseau.

Et donc définir le profil des futurs franchisés recherchés pour votre accompagnement et leurs compétences remplissent toutes les cases nécessaires.

#### 4. **Prendre toutes les précautions juridiques**

Protection de la marque ; type de contrat ; forme juridique du franchiseur/réseau

#### 5. **Réaliser des simulations** et un business plan pour valider la rentabilité pour le franchiseur et le franchisé.

#### 6. **Mettre au point l'Ingénierie réseau**

C'est-à-dire Qui fait quoi, comment, quand, à quel coût ? Répartition rôles franchiseur – franchisés Définir les ressources humaines, matérielles et financières pour le réseau

### 7. **Maîtriser les 5 métiers du franchiseur**

Concepteur, développeur, animateur, logisticien et leader

### 8. **Réaliser les outils du réseau**

DIP, contrat, manuel opératoire, livre des normes, plaquettes.....

### 9. **Mettre en place les moyens et outils** d'accompagnement et d'assistance Formation initiale, assistance au démarrage...

Avant de recruter des franchisés

### 10. **Reprendre et préciser le profil de ses futurs partenaires**

Mettre en place une procédure et des outils pour leur recrutement.

### 11. **Continuer sans tarder d'enrichir et de faire évoluer son concept**

Tester les nouveautés dans ses sites pilotes. Se soucier de la réussite des franchisés.

## 2 UN CLUB POUR LES FRANCHISEURS, FUTURS FRANCHISEURS ET EXPERTS

Comment devenir franchiseur ? Comment être un franchiseur qui réussit durablement et fait réussir ses franchisés ? Créé en France en 2011 et en Tunisie en 2015, le Franchise Business Club **est fait pour aider les franchiseurs et les créateurs de réseaux** à se développer et à faire réussir leurs franchisés.

En France, Belgique et Tunisie **le Franchise Business Club** organise conférences, ateliers, rencontres et échanges d'expérience entre **professionnels de la franchise** (franchiseurs, cadres, consultants, avocats...).



Un des nombreux ateliers du Franchise Business Club à Tunis (ici sur le développement des réseaux de franchise)



Les participants d'un stage méditerranéen « Comment devenir un bon franchiseur »

### Qui est concerné par le Franchise Business Club ?

Il est ouvert aux :

- **Jeunes franchiseurs et créateurs de réseaux** soucieux de réussir durablement et de faire réussir leurs franchisés,
- **Franchiseurs expérimentés** désireux d'échanger expériences et solutions à différentes étapes de la vie de leur réseau,
- **Professionnels** salariés des franchiseurs et têtes de réseau
- **Experts** en franchise ou en solutions destinées aux franchises

## À quoi le Franchise Business Club sert-il ?

### Vous aider à faire votre métier

- **Échanger** avec vos pairs sur ce qui concerne votre métier
- **Partager** avec d'autres pros de la franchise et des réseaux
- Voir des infos faites par des pros, franchiseurs, experts, créateurs de solutions...
- **S'informer** sur des événements, ateliers, formations et s'inscrire
- **Réseauter**

### En traitant de votre quotidien et de votre avenir

- **Trouver un local** pour un franchisé. le financer \_  
Découvrir des sources de leads et des méthodes de recrutement et les évaluer
- Manager le réseau, **booster les adhérents**
- **Optimiser votre fonctionnement** maximiser vos marges
- Surmonter les crises. les anticiper, durer\_.
- Avoir une bonne ingénierie juridique
- Trouver un directeur de réseau, un développeur ... ou un emploi.
- **Identifier les meilleures ressources**, expertises
- Une source de solutions sans limites

## CHAPITRE IV : LE CONTEXTE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL

---

### 1 L'ÉVOLUTION DU RÉGIME JURIDIQUE DE LA FRANCHISE EN TUNISIE

La franchise dans le secteur de la production a connu une libéralisation depuis les années 90, de même pour certains secteurs de service tel que le secteur hôtelier. Pour le secteur commercial, avant la promulgation de la loi n° 2009-69 du 12 août 2009, relative au commerce de distribution, le contrat de franchise était assimilé à des contrats de concession ou des contrats de représentation commerciale exclusive.

Après la promulgation de la loi précitée, le ministère du commerce a entamé une procédure de libéralisation progressive de l'exploitation des marques surtout étrangères à travers la publication d'un arrêté en date du 28 juillet 2010 qui fixe un nombre de secteurs dans lesquels l'exercice sous marques étrangères est libre, de plus ces contrats de franchise conclus dans ces secteurs bénéficient sur le plan de droit de la concurrence d'une exemption systématique de l'interdiction générale des ententes et des pratiques prévues par la loi sur la réorganisation de la concurrence et des prix. Pour les autres secteurs, l'exploitation des marques étrangères reste soumise à autorisation et à un examen au cas par cas nécessitant l'intervention du Conseil de la Concurrence.

**Les secteurs bénéficiant de l'exemption systématique de l'interdiction générale prévue par l'article 5 de la loi n°2015-36 sur la réorganisation de la concurrence et des prix.**

Les contrats de franchise bénéficient d'une exemption systématique de l'interdiction générale des ententes et des pratiques prévues par l'article 5 de la loi sur la réorganisation de la concurrence et aux prix dans les 26 secteurs cités par l'arrêté du ministre du commerce et de l'artisanat du 28 juillet 2010.

Les Marques Nationales : exploitation des franchises libres dans tous les secteurs

#### 1.1 LES MARQUES ÉTRANGÈRES : EXPLOITATION DES FRANCHISES LIBRES DANS LES SECTEURS SUIVANTS :

##### **Secteurs de distribution :**

- Parfumerie, produits de beauté et cosmétique,

- Prêt à porter,
- Chaussures,
- Maroquinerie,
- Articles et chaussures de sport,
- Produits diététiques,
- Horlogerie,
- Articles de cadeaux,
- Lunetterie,
- Articles de ménage grand public,
- Meubles,
- Plantes d'intérieur et fleurs,
- Quincaillerie et articles sanitaires,
- Matériel électronique et informatique,
- Librairie,
- Biens d'équipement pour divers secteurs.

### **Secteur touristique**

- Location de voiture,
- Aires de loisirs,
- Gestion des hôtels.

### **Secteur de la formation**

- Formation professionnelle.

### **Autres activités économiques**

- Service de dépannage,
- Salons de coiffure de beauté et d'hygiène corporelle,
- Services de réparation et de maintenance (auto, électronique ...),

- Services d'appui à l'abandon du tabagisme,
- Services de soins dans les hôtels,
- Thalasso thérapie.

## 2 LES DEMANDES D'AUTORISATION DANS LES SECTEURS SOUMIS À UNE AUTORISATION PRÉALABLE

L'autorisation est accordée par le Ministère chargé du Commerce après consultation obligatoire du conseil de la concurrence cette autorisation est consentie par un arrêté motivé et publié au JORT

## 3 LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

L'article 6 de la loi n°2015-36 du 15 septembre 2015 portant sur la réorganisation de la concurrence et aux prix

La loi n°2009-69 relative au commerce de distribution qui a instauré le cadre juridique de la franchise dans son chapitre 5.

Décret gouvernemental n°2016-1204 du 18 octobre 2016 portant fixation des procédures de présentation des demandes d'exemption et de sa durée en application de la loi n°2015-36 du 15 septembre 2015 portant réorganisation de la concurrence et aux prix

Décret n°2010-1501 du 21 juin 2010 portant fixation des clauses minimales obligatoires des contrats de franchise ainsi que des données minimales du document d'information d'accompagnement.

Arrêté du ministre du commerce et de l'artisanat du 28 juillet 2010, portant l'octroi systématique, à certains contrats de franchise, de l'autorisation prévue dans l'article 6 de la loi n°91-64 du 29 juillet 1991, relative à la concurrence et aux prix.

## 4 DÉFINITION DU CONTRAT DE FRANCHISE

D'après l'article 14 de la loi n° 2009-69 du 12 août 2009 relative au commerce de distribution, le législateur définit le contrat de franchise comme étant «un contrat par lequel le propriétaire d'une marque ou d'une enseigne commerciale «franchiseur» accorde le droit de son exploitation à une personne physique ou morale dénommée franchisee, et ce, dans le but de procéder à la distribution de produits ou à la prestation de services moyennant une redevance. Le droit d'exploitation de la franchise comprend le transfert des connaissances acquises, le savoir-faire et l'exploitation des droits de la propriété intellectuelle.»

## 5 LA CONCLUSION DU CONTRAT DE FRANCHISE

Étape préparatoire :

Le franchiseur est tenu de mettre à la disposition du franchisé un projet de contrat de franchise et le document précontractuel 20 jours avant la conclusion du contrat mentionnant les données minimales citées par le décret n°2010-1501 du 21 juin 2010 relatives à :

- La forme juridique de l'entreprise et la nature de son activité,
- L'identité du franchiseur et son adresse pour les personnes physiques,
- L'identité du représentant légal, l'adresse du siège social, la liste des dirigeants et le capital pour les personnes morales,
- L'historique de l'entreprise,
- Le numéro d'inscription au registre de commerce ou toute donnée équivalente,
- La preuve des droits de propriété de la marque ou de l'enseigne commerciale,
- Les données relatives à l'inscription au registre national des marques,
- Les données sur le réseau des franchisés,
- La liste du réseau des franchisés en Tunisie, leurs adresses, la date de leur adhésion au réseau et la liste des franchisés exclus du réseau,
- Les données sur le secteur d'activité de l'entreprise et les opportunités de développement du secteur dans les zones où la marque est représentée ainsi qu'en Tunisie,
- La spécification de la nature, du montant des dépenses et des investissements spécifiques de la marque ou de l'enseigne commerciale,
- Les états financiers de l'entreprise.

### Nécessité d'un contrat écrit :

Selon l'article 15 de la loi n° 2009-69 du 12 août 2009 relative au commerce de distribution, **le contrat de franchise doit être écrit.**

Ce contrat doit inclure les droits et les obligations du franchiseur et du franchisé et notamment, les mentions suivantes :

- Les services rendus par le franchiseur au franchisé notamment en ce qui concerne le transfert de l'expérience acquise, du savoir-faire et de l'exploitation des droits de la propriété intellectuelle.
- Les royalties exigées du franchisé.

- La durée du contrat et les conditions de son renouvellement.
- Les conditions d'exploitation de la marque ou de l'enseigne commerciale.
- Les conditions de résiliation du contrat.
- Les clauses d'exclusivité d'approvisionnement.
- Les clauses de non concurrence.
- La délimitation de la zone géographique exclusive d'exploitation de la marque ou de l'enseigne commerciale.
- L'obligation du franchisé à la confidentialité des données divulguées par le franchiseur.
- Le plan d'investissement à exécuter par le franchisé.
- Les conditions de répartition des dépenses de publicité.
- La communication au franchiseur des données relatives à la vente et à la situation financière du franchisé.
- Les procédures d'autorisation du franchiseur ou de ses délégués pour accéder aux locaux du franchisé.
- La possibilité pour le bénéficiaire d'un contrat d'exclusivité de représentation couvrant tout le territoire de la République Tunisienne, de conclure avec des franchisés des contrats d'exploitation couvrant des zones géographiques limitées.

### **Des clauses noires à éviter :**

D'après l'article 4 du décret n°2010-1501 du 21 juin 2010 le contrat ne doit en aucun cas contenir des clauses fixant **les prix de vente ou de prestations de services ni le chiffre d'affaires minimum**.

### **Des précautions à prendre sur certaines clauses particulières :**

Pour être en ligne avec la jurisprudence du conseil de la concurrence, il est conseillé aux opérateurs :

- De limiter la durée des éventuelles clauses d'exclusivité à 5 ans renouvelables une seule fois.
- De limiter la durée des éventuelles clauses de non concurrence à l'expiration ou la résiliation du contrat à un an.

## 6 FORMALITÉS ADMINISTRATIVES

### 6.1 POUR LES SECTEURS LIBRES

Une simple déclaration d'ouverture, obligation qui pèse sur tout type de commerce quel que soit le mode d'exploitation (article 3 de la loi 2009-69).

### 6.2 POUR LES SECTEURS SOUMIS À AUTORISATION

Obligation de déposer un dossier (en 3 exemplaires) au ministère du Commerce et d'obtenir une autorisation formelle.

Dossier à déposer par le représentant légal de l'entreprise ou par un cabinet moyennant une procuration légale.

#### **Pièces à fournir : conformément à l'article 2 décret n1204-2016° du 18 octobre 2016**

- Une demande contenant des informations sur le demandeur de l'exemption, sa nationalité et son adresse,
- Une copie du registre du commerce et de l'acte de constitution de la société ou la carte d'identité du demandeur de l'exemption, Les procédures de l'autorisation individuelle,
- Une étude sur le secteur et la structure du marché dans laquelle exerce la société,
- La pratique ou l'accord ou les catégories de contrat objet de la demande d'exemption (projet du contrat de franchise),
- Une note explicitant les avantages économiques de l'exemption et ses effets sur le bien-être du consommateur et sur l'emploi,
- Les programmes d'investissement et les états financiers,
- Toute information ou document pouvant appuyer la demande de l'exemption.

#### **Autres pièces à fournir**

- Fiche de présentation détaillée du projet.
- Document précontractuel

### Procédures d'examen du dossier :

1. Vérification de la recevabilité du dossier avec possibilité d'inviter le cas échéant les intéressés à fournir les pièces manquantes, des informations complémentaires ou des clarifications.
2. Transmission des dossiers complets pour avis au conseil de la concurrence et démarrage entre temps de l'examen du dossier par les services du ministère.
3. Le conseil de la concurrence rend dans un délai de 2 mois son avis.
4. Affinement de l'étude du ministère à la lumière de l'avis du conseil avec possibilité d'inviter le cas échéant, le franchisé à se conformer à l'avis du conseil ou à lever certaines de ses réserves sur les clauses du contrat (dépôt le contrat définitif signé).
5. Le ministre chargé du commerce statue sur la demande par une décision motivée en informe l'intéressé et procède à sa publication par arrêté au J.O.R.T.

### Les critères d'appréciation :

- L'ampleur de l'investissement.
- Le niveau et la qualité de l'emploi créée (d'une main d'œuvre tunisienne dans ces projets)
- La valorisation des intrants locaux (les produits tunisiens et mise à niveau des chaînes logistiques d'approvisionnement).
- Le respect des points de vente du caractère et exigences urbanistique des lieux d'implantation.
- L'effet sur la concurrence.
- La qualité des prestations rendues au consommateur

## 7 CHAMP D'INTERVENTION DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE

Selon la jurisprudence du conseil de la concurrence et au regard du droit de la concurrence, le contrat de franchise est classé dans les catégories des contrats comportant des clauses se rapportant aux pratiques anticoncurrentielles qui visent à :

- Limiter l'accès au marché à d'autres entreprises ou le libre exercice de la concurrence
- Limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique

- Répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement.

### **Ces clauses sont prohibées par l'article 5 de la loi n° 36-2015 du 15 septembre 2015, relative à la réorganisation de la concurrence et des prix.**

L'art. 6 de la loi n°2015-36 du 15 septembre 2015 portant réorganisation de la concurrence et aux prix établie une **dérogation au principe de prohibition et de nullité des ententes** entravant de concurrence et parmi ces ententes les contrats de Franchises à travers le mécanisme d'exemption

#### **Les demandes d'exemptions :**

Le ministre du commerce demande l'avis du Conseil de la concurrence sur les demandes d'exemptions dont les demandes relatives aux contrats de franchises selon l'article 6 de la loi n°2015-36 du 15 septembre 2015 portant réorganisation de la concurrence et aux prix

Le conseil de la concurrence exerce un double contrôle sur les contrats de franchise : un contrôle en amont et un autre en aval.

## **7.1 LE CONTRÔLE EN AMONT**

Ce contrôle est exercé en poursuivant le régime d'autorisation des contrats de franchise par le ministre chargé du commerce qui transférera ces contrats pour avis au conseil de la concurrence.

### **Déroulement de la procédure d'exemption**



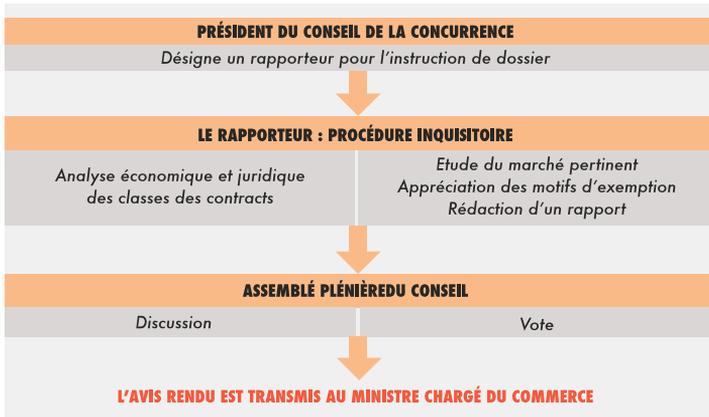
#### **La méthodologie d'analyse adoptée par le conseil**

- **L'examen des documents contractuels**
  - o L'examen du dossier par le rapporteur

- o L'examen de la conformité avec les exigences des textes juridiques régissant la franchise: clauses et données minimales.

• **Procédures :**

Le traitement interne du dossier de franchise :



**La procédure d'exemption :**

La notification	Pièces demandées (Article 2 du décret n° 2016-1204 du 18 octobre 2016)
Durée de réponse de ministre	3 mois à compter du jour de la réception de dossier
Avis de conseil de la concurrence	Ne dépasse pas 2 mois à compter de jour de transmission
Période d'exemption	Ne dépasse pas les 5 ans renouvelables

**Remarque pour le respect des délais :**

Le cas échéant, des informations additionnelles peuvent être demandées avec **sursis du délai jusqu'à leur communication**. En cas de non présentation des informations demandées dans les délais, la demande d'exemption est considérée nulle.

### **L'appréciation concurrentielle du projet**

L'examen de la compatibilité avec les règles de la concurrence : l'appréciation concurrentielle du projet

#### **L'étude du marché pertinent :**

- L'apport économique du projet :
  - Le progrès économique ou technique. Et l'intérêt du consommateur.

#### **Les conditions de l'exemption, le demandeur d'exemption doit justifier que c'est:**

- Indispensable pour garantir un progrès technique ou économique et
- Procure aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte

**« L'amélioration de la qualité constitue un atout incontournable qui prêche en faveur du consommateur »** Source : jurisprudence du conseil en matière de Franchise.

### **Analyse du conseil des clauses du contrat de Franchise**

#### **Les clauses tolérées :**

#### **La clause d'exclusivité territoriale :**

1. L'étendue territoriale de la clause
2. L'exclusivité d'enseigne
3. L'exclusivité de produits

Le contrat peut également réserver cette exclusivité à une seule gamme de produits ce qui laisse le franchiseur libre de diffuser d'autres types de produits dans des magasins concurrents.

#### **La clause de non concurrence :**

- Période contractuelle, pour protéger le savoir-faire, sans empêcher le franchisé de pratiquer une activité complémentaire, non similaire et non concurrente - Limitée à 5 ans.
- Post-contractuelle, limitée dans le temps (un an) et l'espace, légitime, et équilibrée. Légitime en ce qu'elle doit protéger le savoir-faire, les informations confidentielles

et les signes distinctifs de la franchise, mais pas la clientèle du franchiseur, que le franchisé peut conserver.

### **La clause de non réaffiliation :**

- Post-contractuelle, assimilée à la clause de non-concurrence, en étant comme elle limitée dans le temps et l'espace, mais apparait en réalité beaucoup moins restrictive.

Elle empêche seulement de s'affilier à un nouveau réseau, généralement pour une durée d'un an et sur le territoire précédemment exploité.

- Elle est donc beaucoup moins contraignante que la clause de non concurrence pour le franchisé, mais aussi plus difficilement contestable en cas de litige. On la retrouve donc de plus en plus en remplacement de la clause de non concurrence.

### **Clause d'approvisionnement exclusif :**

- Impose au franchisé de ne s'approvisionner qu'auprès du franchiseur ou des fournisseurs de son franchiseur en produits ou services.
- Cette clause est licite si on prouve qu'elle est nécessaire pour préserver l'image de marque du réseau de franchise.

### **La durée de l'exemption**

Une jurisprudence du CCT consacrée dans le décret n°2016-1204 limitant la durée maximum de l'exemption à 5 ans renouvelable sur demande.

### **Les clauses strictement prohibées :**

- Prix de vente ou de prestation de services fixes ou minimum imposés
- Sauf les offres promotionnelles limitées dans le temps à prix maximum conseillés : tolérables.
- Fixation d'un chiffre d'affaires minimum

### **Les demandes de renouvellement**

- Renouvellement de la demande d'exemption :
- Le conseil de la Concurrence donne son avis sur demande du ministre chargé du commerce concernant les demandes de renouvellement d'exemption selon la procédure prévue par décret gouvernemental n° 2016-1204 du 18 octobre 2016

portant fixation des procédures de présentation des demandes d'exemption et de sa durée, la procédure se déroule comme suit :

Le dossier est étudié en vertu des dispositions du décret sus-indiqué dans le respect des délais comme suit :

<b>Demande de renouvellement</b>	Trois mois avant la fin de la durée d'exemption
<b>Avis du conseil de la concurrence</b>	Ne dépasse pas 2 mois
<b>Réponse du ministre</b>	Avant la fin de la durée d'exemption

## 7.2 LE CONTRÔLE EN AVAL EXERCÉ PAR LE CONSEIL DE LA CONCURRENCE

Tout manquement aux engagements en vertu desquels une exemption a été accordée conformément aux dispositions de l'article 6 de la loi est sanctionné par le conseil de la concurrence en vertu de l'article 43 dernier paragraphe de la loi sur la réorganisation de la concurrence et des prix.

- Le montant de ladite amende ne peut excéder 10 % du chiffre d'affaires réalisé en Tunisie par l'opérateur concerné au cours du dernier exercice écoulé.

Les contrats de franchise qui ne sont pas notifiés peuvent constituer des pratiques prohibées au sens de l'article 5 de la loi sur la concurrence et ils sont sanctionnés par le conseil de la concurrence en vertu de l'article 43 de la nouvelle loi sur la concurrence.

- **La méthodologie d'analyse adoptée par le conseil**

Quelques données statistiques de 2006 à 2008

**1. Nombre d'avis sur la Franchise de 2006 – Septembre 2018**

Année	Nombre total des avis	Nombre des avis de franchise
2006	45	3
2007	48	1
2008	25	1
2009	55	0
2010	83	1
2011	43	0
2012	39	11
2013	36	10
2014	39	8
2015	50	9
2016	37	7
2017	42	4
Septembre 2018	20	1 Franchise
		3 Renouvellement
Total	562	59

## 2. Les enseignes approuvées de 2006-2018 septembre

Activité	L'enseigne	Origine	Nombre
Restauration	Quick	Belge	11
	Johnny Rockets	Américaine	
	Pizza Hut	Américaine	
	Fatburger	Américaine	
	Hippopotamus	Française	
	Pomme de pain	Française	
	Chili's	Américaine	
	Papa John's	Américaine	
	Buffao's	Américaine	
	KFC	Américaine	
	Frédéric Cassel	Française	
Café-glaces-pâtisserie	Cinnabon	Américaine	3
	Ci Gusta	Italienne	
	Au paradis du Gourmand	Française	
Boulangerie	Eric Kayser	Française	2
	Paul	Française	
Organisation des concours d'évaluation	Approuver saveur de l'année	Française	1
Services immobiliers	Re/Max	Américaine	2
	TecnoCasa	Italienne	
Sport	My Gym	Américaine	1
Education	Education Doctor	Américaine	1
Service Publicitaire	New Com	Française	2
	PUBLITICKET	Française	
Total	23		

## 3. Les avis relatifs aux demandes de renouvellement :

4. Activité	L'enseigne	Origine	nombre des avis de renouvellements
Organisation des concours d'évaluation	Approuvé Saveur de l'Année	Française	1
Restauration	Pomme de pain	Française	2
	FAT burger	Américaine	

# CHAPITRE V : LE FINANCEMENT DE LA FRANCHISE

## I PROCESSUS D'OCTROI DE FINANCEMENTS À LA FRANCHISE

La Tunisie a un historique limité dans le domaine de la franchise. Cependant, au cours des dernières années, les secteurs public et privé ont porté un intérêt grandissant pour le développement de la franchise, perçue comme une opportunité de stimuler la croissance économique et de créer des emplois, qui est un besoin primordial pour la Tunisie.

Pour comprendre le mécanisme de financement de la Franchise, il est important de fournir un cadre qui allie une haute qualité d'analyse des relations commerciales profitables ainsi qu'un excellent service aux clients. L'accent est donc mis sur la « relation bancaire » plutôt que sur les prêts transactionnels.

<p>Connaître l'emprunteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire des relations solides avec les clients afin de mieux cerner leurs profils.</li> <li>- Connaître l'historique professionnel et personnel des clients et s'assurer de leur crédibilité.</li> <li>- Comprendre le business model du franchiseur et du franchisé, son positionnement sur le marché, sa solidité financière, sa stratégie, etc. Ainsi que ceux relatifs à l'emprunteur ; et s'assurer que ce dernier comprenne son business. Il faut notamment se poser ces questions : Est-ce que l'emprunteur a déjà démontré qu'il pouvait payer ce type d'emprunt pour cette fin sous ces mêmes circonstances ? Est-ce qu'il y a de nouveaux éléments auxquels l'emprunteur n'a pas fait face auparavant ?</li> <li>- Déterminer la vulnérabilité de l'emprunteur aux cycles économiques. Ne pas prêter aux entreprises dont la survie est très sensible aux cycles économiques.</li> </ul>
<p>Comprendre la transaction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une vision claire de l'objet du crédit ; Définir et convenir l'échéancier et aux sources de remboursement.</li> <li>- Il devrait y avoir deux sources identifiées et bien définies de remboursement ayant un caractère ferme et fiable, ne reposant pas sur des événements futurs incertains.</li> <li>- La compréhension des besoins de financement et de la capacité de remboursement de l'emprunteur sont à la base d'une structuration et une marge plus appropriées.</li> </ul>
<p>Connaître le marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bon développement des affaires ne devrait pas se faire au détriment de l'objectif de qualité. Il faut être prêt à perdre des deals qui ne sont pas éligibles aux critères de financement de la franchise, mais être agressif dans les efforts de ventes aux meilleurs clients et prospects.</li> <li>- Une approche libérale / agressive des concurrents ne devrait pas compromettre les bonnes pratiques. Il faut se rappeler qu'une « concurrence » traduit toujours la disposition d'une institution financière à accepter plus de risque pour un rendement plus faible. Il faut trouver d'autres moyens de faire face à la concurrence tout en respectant les bonnes pratiques.</li> </ul>

Analyser le franchiseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout changement important des informations financières du franchiseur.</li> <li>- Faits remarquables pour les franchiseurs : Poursuites judiciaires, alertes de consommateurs, fermetures significatives d'unités, problèmes financiers, etc.</li> <li>- Changement dans la Direction de l'entreprise du franchiseur et ses causes.</li> <li>- Actions de justice contre le franchiseur.</li> <li>- Croissance très importante de la franchise et expansion rapide du réseau.</li> </ul>
Collecter les informations et les données	<p>Une étude de crédit sérieuse est totalement dépendante de la collecte d'informations et données pertinentes. Le processus présenté ci-après et les check-lists vont permettre aux équipes commerciales de recueillir les bonnes informations / données.</p> <p>La première étape est de vérifier si la franchise proposée est autorisée à opérer en Tunisie. S'il s'agit d'une franchise tunisienne ou d'une franchise étrangère faisant partie des secteurs pré-approuvés, dans ce cas aucune autorisation préalable n'est requise. Sinon, l'éventuel emprunteur doit déposer les documents nécessaires auprès du Ministère du Commerce afin d'obtenir ladite autorisation. Après avoir vérifié que la franchise est autorisée à opérer en Tunisie ou qu'une demande ait été déposée au Ministère du Commerce, le processus de la collecte d'informations et des documents peut commencer.</p>

L'objectif est de maîtriser les risques et de réaliser l'allocation la plus efficace des ressources financières. Les priorités, par ordre d'importance, sont :

## 1.1 Principes importants pour l'octroi de financements à la franchise

### Liste des documents nécessaires à l'analyse des financements à la franchise

#### a. Typologie relative au financement de la franchise

Types d'emprunteurs	Types de crédits	Types de Garanties / Covenants (un seul ou une combinaison de plusieurs covenants)
Nouvelle startup de franchiseur : Aucune expérience précédente en franchise.	Financement d'un franchiseur	Nantissement de tous les actifs immobilisés et circulants (Équipements, créances clients, etc.).
Franchiseur de plusieurs unités établies : propriétaire de 1 à 5 points de vente.	Ouverture d'un nouveau point de franchise (franchiseur)	Caution personnelle des actionnaires / gérants.
Franchiseur confirmé de plusieurs unités établies : Propriétaire de 6 points de vente et plus.	Acquisition d'un point de franchise existant ou de plusieurs points de franchises.	Hypothèque sur le bien immobilier à usage commercial
Franchiseur	Rénovation / aménagement d'un point de franchise.	Hypothèque sur un bien immobilier personnel

Développeur régional de franchise (Area Développeur)	Relocalisation d'un point de franchise existant.	Nantissement d'espèces, de titres négociables, obligations, compte d'épargne, certificats de dépôts, etc.
Master-Franchisé.	Financement des ameublements, des installations et des équipements d'un point de franchise.	Nantissement (ou engagement de nantissement) du fonds de commerce
	Financement du cycle d'exploitation (BFR).	Meilleurs efforts pour insérer un covenant de non transfert du contrat de franchise.
	Rachat de parts d'associé(s)	
	Financement d'un bien immobilier à usage commercial.	

**b. Check-list des documents nécessaires à l'analyse du financement de la franchise**

Documents requis	Nouveau franchisé (start-up)	Franchisé établi / Franchiseur/ Développeur	Accréditation du Franchiseur
1. Autorisation pour exploiter une franchise en Tunisie (c.à.d. pré-approuvée, approuvée, preuve de soumission d'une demande)	X	X	
2. Protection intellectuelle de la marque, etc. (sécurisée ou procédure entamée).	X	X	
3. Document d'Information Précontractuelle (DIP), Prospectus de la franchise offrant un historique sur la franchise (versions nationale et internationale)	X	X	X
4. Contrat de franchise	X	X	X
5. Contrat/Plan de développement de la franchise	X	X	X
6. Services et dispositifs offerts par le franchiseur au franchisé (souvent présents dans le contrat de franchise)	X	X	X
7. Business plan pour la franchise locale incluant une projection de l'état de résultat, projections du bilan, projections des cash-flows avec les investissements prévus (CAPEX) ainsi que les dépenses en capital. Ces projections doivent être faites au minimum sur 5 ans, le but étant de couvrir le terme de l'emprunt	X	X	
8. Projections des cash-flows mois par mois pour les 24 premiers mois (période de démarrage plus sensible)	X	X	
9. Liste des actifs et équipements à financer, y compris leurs prix d'acquisition	X	X	

10. Liste de tous les travaux de construction, aménagements, ameublements et installations ainsi que tous les coûts matériels et accessoires requis pour l'ouverture du point de franchise.	X	X	
11. Le schéma d'investissement et de financement du projet dans son intégralité	X	X	
12. Résumé qualitatif du business plan (résumé des emplacements cibles, justification du choix des emplacements, les moteurs de la demande, pourquoi l'emplacement aurait-il du succès ? comment le cash-flow augmentera-t-il ?, le management des équipes, points clé du marketing et de la stratégie d'expansion, marges de sécurité dans les prévisions et possibilité de désinvestissement, etc.)	X	X	
13. Copie du contrat de location ou les termes de location envisagés et le loyer mensuel.	X	X	
14. Trois mois de relevés bancaires, ou de comptes d'épargne démontrant une liquidité adéquate	X	X	
15. Échéancier(s) des dettes	X	X	
16. CV des promoteurs et gérants. Structure de propriété ou de l'actionnariat de la franchise.	X	X	
17. États financiers personnels (voir modèle en Annexes)	X	X	
18. Déclarations personnelles des revenus des 3 dernières années	X	X	
19. États financiers des 3 dernières années de l'entreprise à acquérir (cas de rachat)		X	
20. État des revenus et des dépenses engagés depuis le début de l'année courante à ce jour (jusqu'à 60 jours de la demande de prêt).		X	
21. Copies de(s) contrat(s) d'achat/vente des unités à acquérir		X	
22. Contrat de rachat des parts d'associé(s)		X	

### Le contrat de franchise

L'équipe chargée de l'analyse du risque de crédit doit revoir et évaluer le contrat de franchise pour s'assurer qu'il ne crée aucun conflit avec le remboursement ou les termes et conditions du crédit. Dans ce qui suit, une partie des champs à explorer :

Q1

De quel type de contrat le franchisé dispose-t-il ? Master franchisé, développeur régional ou simple franchisé ? Les termes du contrat affecteront-ils le remboursement du crédit, l'endettement global, les cash-flows, etc. ?

Q2	Quelle est la durée du contrat de franchise ? En général, il faut que la durée du contrat de franchise excède la durée des crédits envisagés. Il ne faut pas que le contrat de franchise expire avant la durée du prêt car le franchisé peut perdre le droit d'utilisation de la marque.
Q3	Est-ce que l'emprunteur peut sous-franchiser ? Et quelles sont ses obligations envers les sous-franchisés ? Est-ce que le franchisé est dans l'obligation, de quelque manière que ce soit, d'apporter son support aux sous-franchisés et comment cela pourrait-il impacter la position financière du franchisé ?
Q4	Est-ce que le franchisé est responsable pour son marketing local, publicité, etc. ? Comment ce coût affectera-t-il la rentabilité et la capacité de remboursement du prêt ?
Q5	Est-ce que le franchisé a un plan de développement défini ? Combien d'unités ? Sur quelle période ? Quels seront les fonds nécessaires ? Sur la base de l'analyse de la banque de la sensibilité du plan de développement, comment les capitaux nécessaires affecteront-ils les remboursements du prêt, l'endettement global, etc. ?
Q6	Quelles sont les exigences de la chaîne d'approvisionnement ? Quel est le pourcentage importé et sa sensibilité au paiement des taxes, au risque de change, etc. ? Ces exigences affecteront-elles les projections de cash-flows et la capacité de remboursement du prêt ? Créera-t-il un besoin de couverture des devises étrangères et comment ces coûts de couverture affecteront-ils la franchise ?
Q7	Quelles sont les exigences de paiement des redevances : Timing, taxe, en quelle devise ?
Q8	Support du franchiseur, fonds de marketing, formation, etc. Comment toutes ces exigences affecteront-elles les projections de cash-flows et la capacité de remboursement du prêt ? Ceci créera-t-il un besoin de couverture des devises étrangères ? Et comment ces coûts affecteront-ils la franchise ?
Q9	Quelle est la juridiction compétente en cas de litiges, d'arbitrage, etc. entre le franchisé et le franchiseur ? Est-ce que la juridiction est éloignée et difficile d'accès pour le franchisé tunisien en vue de procéder à des recours à l'encontre du franchiseur ?

## 2 DIRECTIVES D'OCTROI DE FINANCEMENTS À LA FRANCHISE

Les Directives d'octroi de financements à la franchise sont conçues pour fournir des orientations quant à l'examen des projets spécifiques de franchise par les banques mais également conçues pour assurer le maintien d'un portefeuille de crédits sain. Il y a des pistes fondamentales de l'analyse nécessaires pour évaluer correctement chaque demande de prêt.

### 1. Concepts clés

#### Emprunteurs typiques dans le cadre du financement de la franchise

Dans l'univers de la franchise, les emprunteurs typiques sont catégorisés en fonction de l'emplacement du siège social de l'entreprise et de l'origine (pays) de la marque.

Entreprise Locale	Entreprise Internationale
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Franchiseurs de marques domestiques.</li> <li>- Franchisés de marques domestiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masters franchisés.</li> <li>- Agents de développement régional (Area Developers).</li> <li>- Sous-franchisés</li> </ul>

## 2. Accréditation du franchiseur (franchises locales ou internationales)

La franchise est un système interdépendant dans lequel le franchiseur s'engage avec le franchisé pour lui fournir des biens et services spécifiés. Inversement, le franchisé s'engage à payer au franchiseur certaines redevances et maintenir certains standards de performance. Dans tous les cas, chaque demande de prêt doit inclure l'Accréditation annuelle du Franchiseur qui souligne la solidité financière, le degré de soutien et le risque du franchiseur. Une demande de prêt pour une franchise qui a reçu une notation « en dessous de la moyenne » ou en deçà ne devrait pas être acceptée (voir Accréditation du Franchiseur en Annexes).

Les points énoncés ci-après représentent les champs à passer en revue et à analyser pour les nouvelles marques de franchise ; le but étant de déterminer le poids de ces champs pour la marque de franchise en question :

Analyse pour les nouvelles marques de franchise
Analyse financière des états financiers des 3 derniers exercices.
Prospectus de la franchise (à l'échelle locale et internationale) pour les 3 dernières années, si disponible.
Modèle de l'offre commerciale de la franchise (Analyse locale, business model, etc.).
Expérience managériale de la marque de franchise, historique dans les affaires, planification approfondie de la succession (si applicable).
Procédures de gestion et de collecte des royalties.
Indicateurs moyens de performance pour les 2 dernières années.
Nombre d'ouvertures et de fermetures d'unités pour les 3 dernières années.
Politique de la franchise en matière du périmètre contrôlé, des mesures d'exclusivité territoriale et de lutte contre la cannibalisation interne.
Processus et méthodologie de choix des emplacements.
Formation des franchisés, types et contenus des formations, etc.
Structure, contrôle et gestion des fonds de publicité (si applicable).
Contrôle et évaluation de la qualité des produits ainsi que leur fréquence.
Gestion des produits par le franchiseur, gestion des menus, R&D, etc.
Examen de la solidité financière du franchiseur, des ratios clés de la franchise, des flux de trésorerie, de la stratégie de sortie et de la politique de réinvestissement.
Taux de réussite des franchisés, tendance des Indicateurs Clés de Performance.
Politique internationale, programmes, stratégie de développement à l'international.
Situation juridique du franchisé, conditions d'arbitrage (lieu, juridiction, etc.), domicile en cas de litige, échéance du contrat, etc.
Les importants litiges en cours contre le franchiseur.
Les critères financiers du franchiseur pour l'attribution d'une franchise.
Les critères financiers du franchiseur pour permettre l'expansion des franchisés.
Description du processus d'approbation du franchiseur pour les fournisseurs des franchisés

Description de la due diligence effectuée par le franchiseur sur le franchisé.
Gestion de l'unité de franchise en situation de détresse, gestion du redressement, politique d'assainissement

Toutefois, il convient de noter que, dans plusieurs pays, certaines marques pourraient ne pas disposer de prospectus et/ou d'autres informations suffisamment fiables. Le prêteur doit faire de son mieux pour obtenir un maximum d'informations financières et économiques directement ou par le biais du franchisé ou du franchiseur.

### 3. Objet / Emploi du prêt

Chaque demande de prêt doit clairement définir l'objet du prêt ou son utilisation. Pour la franchise, une liste non exhaustive des objets possibles des prêts se présente comme suit :

Objet du prêt ou son utilisation
Construction de nouvelle(s) unité(s) de franchise.
Acquisition d'unité(s) de franchise.
Refinancement d'unité(s) de franchise.
Rénovation, relooking et mise à niveau d'unité(s) de franchise.
Acquisition de biens immobiliers associés à l'unité(s) de franchise.
Financement de la chaîne d'approvisionnement relative à la franchise : Nouvel équipement ou modernisation / Entrepôt, bureaux, installations logistiques / Transport / Besoin en fonds de roulement.

L'objet du prêt conditionnera les caractéristiques de l'approbation dudit prêt (les termes, la durée, les conditions, la structure, les garanties, etc.). En plus d'autres aspects, ci-dessous les points à analyser en fonction de l'objet du prêt :

- Étude de marché, l'analyse de l'emplacement, et des leviers économiques qui soutiennent les prévisions des recettes.
- Ouvertures ou fermetures récentes de marques similaires et l'analyse concurrentielle pour le marché ou pour une région déterminée.

### 4. Structure de financement d'une franchise

Le Fonds de Garantie des Crédits en Tunisie (TCGF) a été conçu pour motiver et inspirer l'expansion du secteur naissant de la franchise en Tunisie (et plus généralement celui des PME) tout en intégrant des principes solides d'octroi de prêts. Le TCGF est un mécanisme de financement du développement qui soutient les banques participantes et renforce leur volonté et capacité à prêter au profit des franchises.

En Tunisie, il y aura deux critères pour soutenir le financement de la franchise :

- Financement adossé à des garanties immobilières et basé sur les cash-flows.
- Financement non adossé à des garanties immobilières et basé sur les cash-flows. Les pratiques bancaires en Tunisie sont principalement fondées sur la couverture

des prêts par des sûretés réelles, principalement des garanties immobilières (hypothèques, etc.).

Les objectifs des directives de crédit continuent à soutenir l'octroi de prêts adossés à des garanties immobilières, mais encouragent également les prêts non adossés à des garanties réelles lorsque les fondamentaux de l'entreprise sont convaincants et lorsque la structure des transactions ne pose pas de risque d'impayés.

## 5. Capacité de remboursement

Une des mesures clés de la capacité de couverture du service de la dette est le ratio composé du flux annuel de trésorerie d'exploitation moins les dépenses d'investissement (Cash-flow d'exploitation moins Capex), divisé par le service annuel de la dette (existante et potentielle/nouvelle) ou le « Ratio de Couverture du Service de la Dette ».

Le secteur de la franchise est nouveau pour la Tunisie et les marques internationales entrant auront besoin d'une période de stabilisation de 24 à 36 mois à partir de la date de lancement.

Pendant cette période, les flux de trésorerie de l'entreprise seront généralement en deçà du niveau requis pour une entreprise stable. Par conséquent, chaque transaction doit être soigneusement structurée de manière à équilibrer le ratio « Montant du prêt par rapport au coût de l'investissement », la couverture des intérêts des périodes futures et les niveaux de service de la dette pendant la période de stabilisation.

Ceci est accompli par l'analyse des états financiers historiques de(s) l'unité(s) de franchise et / ou l'analyse des projections fournies. Ces données doivent ensuite être comparées aux standards typiques de la franchise afin d'en déterminer la pertinence et l'adéquation.

## 6. Nouvelle Startup / Lancement d'une nouvelle franchise

### 1. Période de stabilisation

Au cours de la période de stabilisation (démarrage), le Ratio de Couverture du Service de la Dette doit être calibré pour tenir compte de projections réalistes pour les 12-36 premiers mois d'exploitation. Pour ce faire, il est suggéré d'utiliser une structure par paliers.

Chaque prêt doit être soigneusement structuré par rapport aux flux de trésorerie attendus afin de vérifier la structure par paliers appropriée. En outre, le prêteur peut également envisager d'autres formes de rehaussement de crédit comme, par exemple, les flux de trésorerie libres d'entités associées (autres sociétés du même groupe, etc.), une réserve pour le service de la dette (pratique peu courante en Tunisie) ou bien le déblocage partiel du crédit, etc.

### 2. Période de post-stabilisation

Après la stabilisation de l'entreprise, le Ratio de Couverture du Service de la Dette devrait dépasser le niveau de 1,4x et finalement se stabiliser à 1,5x ou plus. Des exceptions pourraient exister et devraient être traitées au cas par cas selon l'emprunteur.

## 7. Franchises déjà établies

Le Ratio de Couverture du Service de la Dette pour les unités stabilisées devrait correspondre idéalement à un minimum de 1,5x en fonction de la stabilité et de la maturité de la marque de la franchise, de la liquidité disponible de l'emprunteur et de son degré d'endettement, de l'objet du prêt ;

## 8. Endettement

Chaque emprunteur (et/ou ses affiliés) doit avoir un capital suffisant au sein de l'entreprise pour faire face aux fluctuations économiques, et pour garantir son engagement sérieux et tangible au projet.

Le prêteur devrait utiliser les ratios « Prêt / Valeur de l'entreprise » et « Prêt / Coût du projet » en combinant toutes les garanties octroyées par l'emprunteur et en utilisant les ratios applicables tel que présenté ci-dessous.

Dans tous les cas, le montant global de tous les financements dispensés ne doit pas dépasser 70% de la valeur ou du coût du projet :

Garantie immobilière, Nantissement de fonds de commerce	70 %
Ameublement, Aménagement, Équipements, Frais préliminaires et divers, etc.	55 %
Nantissement de liquidités et quasi-liquidités (par exemple : Compte épargne, placement à terme, bon de caisse, etc.)	90 %
Valeurs mobilières (Actions, obligation, etc.)	60 %

Les ratios additionnels suivants sont à appliquer à chaque prêt pour guider l'endettement global :

Ratio « Dettes totales / Capitaux propres »	Maximum 4x
Ratio « Dettes à LT / EBITDA »	

Ces ratios peuvent inclure les capitaux propres et l'EBITDA des autres entités appartenant à l'emprunteur et impliquées en tant que caution dans la transaction. Les apports en numéraire de l'emprunteur devraient typiquement constituer le premier apport dans le projet et être utilisés pour financer les frais préliminaires et divers tels que les frais de franchise, les dépenses légales, les frais d'architecte, etc.

## 9. Durée et échéancier du prêt

### a. Durée du prêt

La durée du prêt devrait prendre en considération l'objet dudit prêt, la capacité de remboursement de l'emprunteur, la capacité de génération de cash-flows, les étapes du projet (si applicable), etc. En plus, il est nécessaire de structurer la durée de prêt afin qu'elle n'excède

pas celle du contrat de franchise ou du bail de la propriété (si possible). En Tunisie, le contrat de location est généralement conclu pour une durée de 24 à 36 mois renouvelable automatiquement avec des considérations pour le fonds de commerce et un processus défini pour la résiliation de bail.

Pour se protéger contre l'interruption de l'activité, le prêteur doit utiliser les meilleurs efforts comme indiqué ci-après :

- L'opérateur de franchise devrait rechercher un bail dont le terme dépasse la durée du prêt ;
- Le prêteur devrait vérifier le contrat de bail et notamment le caractère automatique de la reconduction du bail, à moins que des circonstances particulières comme la négligence ou le non-paiement prévalent.

### **b. Amortissement du prêt**

En général, les prêts à la franchise sont entièrement amortis sur la durée du prêt avec des paiements trimestriels ou semi-annuels égaux effectués entre la date de fin d'une période de grâce éventuelle et l'échéance finale du prêt. En effet, ils contiennent généralement une période de grâce en considération des éléments de construction.

### **c. Déblocage par tranches :**

Les déblocages relatifs au prêt devraient être effectués sur la base de la réalisation d'étapes clés (par exemple un certain seuil d'avancement) ou de conditions préalables requises, et varient en fonction de l'objet du prêt. Tous les prêts de plus de TND 400.000 ayant un objet lié à la construction devraient être servis sur la base de l'état d'avancement, ou bien sur la base d'un planning de déblocage et d'un contrôle des décaissements au profit des entrepreneurs, des fournisseurs, etc. évalué à la lumière de rapports établis par une tierce partie compétente.

### **d. Échéancier de remboursement :**

Les remboursements en principal et intérêts peuvent être effectués mensuellement, trimestriellement, semestriellement ou annuellement en fonction de l'évaluation des cash-flows prévisionnels du projet et du profil de risque de l'emprunteur.

## **10. Franchisé et expérience managériale**

Les franchisés déjà établis devraient souvent avoir le profil suivant :

- Le franchisé devrait avoir au minimum 3 ans depuis l'acquisition et l'exploitation de l'affaire de franchise.
- Les cash-flows d'exploitation et le bilan de la franchise et des autres affaires pourraient être combinés afin de soutenir l'endettement pour une nouvelle unité de franchise ou pour l'acquisition d'une unité de franchise existante.

- Le franchisé a un plan de développement solide de la franchise qui a été approuvé par le franchiseur.
- Le franchisé peut se lancer dans la création d'une franchise pour une nouvelle marque entrant dans le marché, en se la basant sur la solidité financière globale de la franchise existante et/ou des autres affaires.

Historique/Expérience du franchisé : Chaque franchisé doit fournir toute l'information nécessaire pour attester de leurs précédentes expériences réussies dans la gestion, l'entrepreneuriat, ou tout autre acquis/compétence pertinents. En outre, chaque franchisé doit fournir, si possible, les éléments suivants :

- **Contrat de franchise ou de master-franchise signé.**
- **Contrat de développement régional (area développement) signé.**

**Remarque** : Le dossier de crédit pourrait être étudié sur la base d'une version « brouillon » de ces contrats. Cependant une version définitive du contrat est requise avant tout accord définitif, et elle doit être cohérente avec la version « brouillon » approuvée.

Chaque franchisé, associé, ou actionnaire ayant plus de 20% de contrôle ou d'influence doit fournir toutes les informations nécessaires en matière d'expérience professionnelle, de qualifications, etc. pour appuyer convenablement l'analyse.

## 11. Situation financière du franchisé et du garant

Chaque franchisé, qu'il s'est porté garant ou pas pour le projet, devrait fournir une situation financière individuelle pour permettre à la banque d'apprécier le profil du risque de crédit et la capacité de l'emprunteur. Cela devrait inclure un bref résumé des états financiers de l'entreprise ou des informations financières personnelles du gérant en mettant l'accent sur la liquidité, la valeur nette de la société hors projet, les passifs éventuels, le revenu et la capacité à lever des capitaux.

Justificatifs de la situation financière du franchisé ou du garant
États financiers de l'emprunteur (Maison-mère, filiales si applicable) pour les trois dernières années.
Contrat de franchise ou de master-franchise.
Exclusivité territoriale, le cas échéant.
Business plan de l'emprunteur (de préférence approuvé par le franchiseur).
Échéanciers de remboursement de toutes les dettes existantes.
Étude de marché et analyse des emplacements pour les locaux identifiés.
Projections financières (Bilan, état de résultat, état des flux de trésorerie, hypothèses, objectifs pour les indicateurs de performances clés).
Budget pour la construction, si applicable.
Plan de développement, et le plan d'investissement y afférent, de préférence approuvés par le franchiseur.

Liste des contrats de bail existants (cas d'expansion uniquement). Analyse des termes clés notamment l'échéance du contrat, le loyer annuel, l'existence éventuelle d'une sous-location, la méthode de calcul de la révision du loyer, nom du locataire et du bailleur.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nouveaux contrats de bail pour le projet.
-------------------------------------------

Liste des principaux fournisseurs et la durée écoulée depuis la dernière approbation de ces fournisseurs par le franchiseur.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Description des arrangements pour la construction, copies des contrats de construction et comment le risque de construction est géré.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Liste des sessions de formation que l'entrepreneur a effectuée auprès du franchiseur ainsi que le programme de formation des employés et son planning.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Copies des permis et des licences requis par le projet et les activités du franchisé.
---------------------------------------------------------------------------------------

**Si la franchise est une start-up**, les informations suivantes devraient également être fournies :

- Identifier d'éventuelles sources de remboursement indépendantes de la franchise en question.
- Fournir des informations confirmant les sources indépendantes de financement.

## 12. Remboursement, couverture et garantie

Le financement de la franchise nécessite une conception spécifique pour assurer une forte probabilité de remboursement tout en préservant les droits de la banque à défendre ses intérêts. La structuration du prêt doit tenir compte des termes du contrat de franchise, des conventions signées dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement, les fonds de publicité, etc.

### a. Sources de remboursement

- La principale source de remboursement devrait être les revenus issus des opérations de franchise pour toutes les unités existantes. Pour le développement de nouvelles franchises, la principale source de remboursement pourrait aussi découler d'autres entreprises dont le franchisé est propriétaire.
- La source secondaire de remboursement devrait découler d'entreprises affiliées ou de réserves de trésorerie.
- La source tertiaire de remboursement devrait être les revenus issus de l'exécution de la garantie et la liquidation d'actifs.

### b. Garanties

- Nantissement des actions des entités existantes et futures.
- Nantissement sur les actifs circulants et les immobilisations de l'entreprise.

- Garantie croisée avec d'autres entreprises affiliées.
- Hypothèque sur des actifs immobiliers.
- Caution personnelle ou d'entreprise et /ou engagement de bonne exécution du projet.
- Nantissement ou engagement de nantissement du fonds de commerce.
- Blocage de fonds dans un compte comme garantie pendant la stabilisation des nouvelles entités.
- Meilleurs efforts pour obtenir le soutien opérationnel du franchiseur sur une période de temps limitée en cas de défaut nécessitant le remplacement de l'opérateur
- Meilleurs efforts pour obtenir jusqu'à 90 jours de renonciation sur les frais dus au franchiseur en cas de défaut de remboursement

### **c. Autres sûretés**

Toute forme de sûreté relative à une garantie doit être rapportée dans la forme et la manière acceptable aux réglementations bancaires locales et aux meilleures pratiques internationales.

Le fonds de commerce n'est pas une forme de garantie, mais est une partie intégrante de la propriété du bail commercial. Le Prêteur doit appliquer les mesures suivantes en ce qui concerne le fonds de commerce :

- Avoir recourt à un expert immobilier professionnel pour évaluer toutes les modalités et les conditions du fonds de commerce.
- Déterminer la pertinence des termes et conditions, notamment des conditions de paiements relatives à la fin du bail.
- Les droits des prêteurs devraient être clairement protégés et consignés par écrit dans le contrat de prêt, le contrat de franchise, le contrat de bail, etc.

### **d. Prêts à la construction**

Tous les prêts à la construction nécessitent les éléments suivants :

- Une tierce partie ou des ingénieurs certifiés pour examiner et approuver les plans et budgets.
- Des copies certifiées conformes des permis, approbations et licences.
- Examen de la pertinence du contrat de construction.
- Le calendrier de déblocage proposé pour chaque prêt.

### e. Gestion du risque de change

- Dans tous les cas, le prêteur doit évaluer correctement l'impact des fluctuations des taux de change et l'accès aux devises pour effectuer les paiements aux fournisseurs, les paiements de royalties, etc.
- Le prêteur doit clairement analyser l'impact estimé sur le remboursement du prêt, la valeur des garanties, etc.

## 13. Principaux ratios de financement de la franchise

### RATIO DE COUVERTURE DU SERVICE DE LA DETTE (RCS D) :

Il est défini comme le quotient des cash-flows d'exploitation par les paiements prévus du service (principal + intérêts) de la dette (existantes et nouvelles).

$$\text{RCS D} = \frac{\text{Cash-flows d'exploitation}}{\text{Service total de la dette (principal+intérêts)}}$$

### RATION DE COUVERTURE DES CHARGES FIXES (RCCF) :

C'est un ratio utilisé pour calculer la capacité de l'entreprise à payer les charges fixes (total des loyers de leasing) et le service total de la dette par les cash-flows.

$$\text{RCCF} = \frac{\text{Cash-flows d'exploitation} + \text{Charges fixes}}{\text{Charges fixes} + \text{Service total de la dette (principal+intérêts)}}$$

### DETTES À MLT SUR L'EBITDA :

Ce ratio renseigne sur le montant total de la dette à moyen et à long terme peut être supporté par le résultat d'exploitation (EBITDA) et renseigne sur le degré d'endettement de l'entreprise.

$$\frac{\text{Dettes à MLT}}{\text{EBITDA}}$$

### RATION DE COUVERTURE DES INTÉRÊTS (RCI) :

Ce ratio renseigne sur la capacité de l'entreprise à couvrir / payer ses intérêts avec les cash-flows d'exploitation.

$$\text{RCI} = \frac{\text{Cash-flows d'exploitation}}{\text{Charges d'intérêt de toutes les dettes à MLT}}$$

### RATION DETTES / CAPITAUX PROPRES (RDCP)

Ce ratio renseigne sur le degré d'endettement de l'entreprise et la capacité de ses capitaux propres à supporter le poids de la dette.

$$\text{RDCP} = \frac{\text{Dettes Totales}}{\text{Capitaux Propres}}$$

## 14. Élaboration d'un plan d'affaires (business plan) par les franchisés

### a. Étude de marché

Les franchisés potentiels pour de nouvelles marques arrivant sur le marché tunisien devraient élaborer une «étude de marché» en bonne et due forme. Le but de l'étude de marché est de déterminer si le produit aura un succès raisonnable, s'il est adapté au marché tunisien, et ce que la marque pourrait capter en termes de parts de marché.

### b. Évaluation du plan d'affaires

Chaque franchisé doit soumettre un plan d'affaires (Business Plan) au prêteur avec sa demande de financement de la franchise. Le plan d'affaires devrait aborder les principaux points liés à la franchise ainsi que les points plus généraux des affaires :

Principaux aspects liés à la franchise
L'étude de marché, analyse de marché et estimation de la demande pour l'ensemble des produits de la franchise.
La part de marché potentielle du franchisé et les indicateurs clés de développement.
Le plan de développement détaillant les unités / magasins, le planning, les budgets et les sources de financement du capital.
La structure du capital et du financement ainsi que l'échéancier d'injection des fonds
La chaîne d'approvisionnement, les origines des matières premières, les exigences du franchiseur, les risques, etc.
L'analyse de l'emplacement, la gestion des biens immobiliers, etc.
L'analyse des hypothèses utilisées pour créer les projections financières.
Les fonds de publicité / marketing, stratégie de promotion de la marque.
La structure de gestion du franchisé, son expérience antérieure, CV, etc.
Le développement du personnel, la formation, la gestion de la rotation du personnel.
L'identification du risque pays et des moyens pour l'atténuer (Devises / Immobilier / Droits d'importation et douanes / Autres contraintes potentielles)

### c. Gestion du risque de change

À quel risque de change le franchisé s'expose-t-il ? Les cas typiques à évaluer sont les suivants :

- Impact du paiement des royalties
- Importation des inputs : Comment les taux de change vont impacter le coût mensuel des inputs importés et la rentabilité de la franchise ? À quel taux de change le franchisé commencerait à subir une pression financière ?
- Importation des mobiliers, équipements et éléments d'aménagement : Comment les mouvements de devises impacteront-ils le plan de développement des points de

vente futurs suite à une hausse du coût des fournitures, équipements et éléments d'aménagement ?

- Couverture et gestion du risque de change (limitée en Tunisie) : Est-il nécessaire au franchisé de faire des stratégies de couverture du risque de change tel que le « change à terme » ?
- Analyse de sensibilité : La banque devrait multiplier les analyses de sensibilité pour appréhender clairement l'impact potentiel du mouvement du taux de change sur la rentabilité de la franchise et la pression financière probable.

#### **d. Analyse de l'emplacement**

L'emplacement physique de chaque unité/magasin de franchise est essentiel à la réussite globale et à la rentabilité. Le franchisé doit avoir une idée précise des emplacements potentiels pour les premières unités et une certaine idée sur les emplacements des autres unités à ouvrir par la suite. Le prêteur doit examiner le plan d'affaires et s'en assurer.

Il est opportun pour le franchisé de générer une carte « Google Maps » ou similaire montrant les emplacements des magasins et des lieux clés à proximité, les moteurs de la demande locale, les concurrents de proximité, etc.

#### **e. Évaluation des projections financières**

- Sur la base de l'étude de marché, quel pourcentage du marché le franchisé peut-il raisonnablement espérer capturer, pourquoi ? Combien d'unités/magasins sont nécessaires et dans quels délais ?
- Évaluer le caractère raisonnable, les indicateurs de performance clés de la franchise sur la base de l'étude de marché et des parts de marché potentielles. Il est essentiel de se concentrer sur les chiffres des ventes et veiller à ce qu'ils soient raisonnablement prudents :
  - Total des ventes potentielles selon la part de marché.
  - Total des ventes potentielles par unité/magasin.
  - Ticket moyen des ventes (en montant) par magasin, à évaluer en fonction du revenu disponible et des données démographiques.
  - Nombre moyen des tickets par magasin, à évaluer la véracité par rapport à la réalité démographique de l'emplacement.
- Comparer les données fournies par le franchisé et basées sur l'étude de marché par rapport aux données sur les ventes régionales ou mondiales du franchiseur afin de pouvoir valider les chiffres avancés :
  - Comparer au Document d'Information Précontractuelle «DIP» si disponible.

- o Comparer aux données publiques disponibles sur les franchises cotées (USA, Europe, etc.).
- o Comparer aux entreprises de franchise similaires si leurs données sont plus facilement accessibles.
- Évaluer le planning de chaque unité de franchise pour atteindre les niveaux de ventes ciblés :
  - o Le franchiseur devrait avoir une indication relative aux marchés où il est déjà établi.
  - o Évaluer les programmes de marketing et de publicité nécessaires pour atteindre les objectifs de ventes.
  - o Évaluer la structure de fonds de publicité et son rôle, en particulier pendant la période de stabilisation.
- Évaluer les postes clés de dépenses ; une fois les revenus ont été convenablement projetés, le franchisé doit recourir à de bonnes pratiques pour prévoir les dépenses, le résultat net, les flux de trésorerie et le résultat brut d'exploitation :
  - o **Coût des marchandises vendues** : Comparer les coûts à ceux du Document d'Information Précontractuelle «DIP» ou ceux d'entreprises similaires cotées en bourse. S'assurer que les volets spécifiques au pays aient été abordés (Droits d'importation / Restrictions à l'importation (viandes, électroniques, etc.) / Coût de transport et de logistique ainsi que leurs impacts / Gestion du risque des stocks / Gestion du risque de change / Gestion et contrôle de la facturation des inputs et des matières premières / Le coût des marchandises vendues au niveau des unités de franchise devrait typiquement se situer entre 30% et 40% ; les taxes à l'import et les mouvements de changes devraient rapprocher ce taux de son seuil supérieur).
  - o **Coût de la main d'œuvre** (Coût de la formation du personnel / Impact de la rotation du personnel et son coût / Coût du personnel supplémentaire durant la période de démarrage pour chaque unité / Le coût du personnel au niveau des unités de franchise devrait se situer entre 15% et 30%. Durant la phase de démarrage, ce niveau peut excéder ces taux car l'entité pourrait recruter du personnel supplémentaire).
  - o **Coût de l'immobilier / Coût du loyer / Fonds de commerce** : Le franchisé devrait prendre en compte toutes les considérations relatives au fonds de commerce / pas-de-porte. Il est à noter qu'il faut prévoir une procédure pour gérer la résiliation et le renouvellement de bail après le premier et le second terme du bail, si le terme du bail est plus court que la durée du prêt proposé.

## 15. Covenants de prêt

Les prêts d'un montant relativement élevé comprennent généralement des covenants (ou avenant) de prêt ; ce n'est pas obligatoire mais plutôt une bonne pratique. Les covenants sont conçus pour s'assurer que le fonctionnement et la gestion de l'entité emprunteuse produisent des indicateurs rassurant sur la bonne performance financière de l'entité. Les covenants de prêt sont destinés ainsi à aider le prêteur à maintenir un portefeuille sain de prêts à la franchise.

### Comment établir les covenants de prêt ?

Étant donné que les covenants de prêt ne sont pas largement utilisés en Tunisie, il est suggéré que chaque banque établisse un programme éducatif qui décrit les avantages des covenants et la meilleure façon de les utiliser. Les principales parties concernées dans la banque sont le département juridique, les services en charge de l'étude et du montage des prêts, la politique générale de crédit de la banque, l'administration et le suivi des prêts.

Les covenants de prêts sont conçus pour aider à la fois le prêteur et l'emprunteur pour qu'ils s'alignent avec les objectifs de la franchise. Les covenants sont spécifiques à l'emprunteur, aux garants et aux autres parties prenantes. Ils ne devraient pas se «standardiser» d'un prêt à l'autre mais plutôt être structurés pour chaque prêt sur la base des conditions spécifiques du prêt concerné.

### Covenants typiques au secteur de la franchise

Covenants en relation avec le franchiseur : Le franchisé doit présenter à la banque l'édition annuelle du Document d'Information Précontractuelle «DIP» édité par le franchiseur dans les 60 jours suivant l'émission, si le pays d'origine exige un DIP.

Ratios relatifs au financement de la franchise avec les marges et les seuils de fluctuations qui mesurent la capacité de la franchise à rembourser la dette conformément à ses modalités et conditions.

### Comment gérer et administrer les covenants de prêt ?

Les covenants de prêts sont généralement documentés dans une lettre d'engagement ou dans le contrat de prêt.

Le département de la gestion administrative des prêts devrait assurer le suivi des covenants de prêt et s'assurer de leur conformité.

Le département chargé du suivi des prêts devrait vérifier les covenants financiers aux périodes prévues et les tester périodiquement pour s'assurer de leur conformité.

- Si l'emprunteur est dans une situation de non-conformité avec les covenants, le prêteur doit informer officiellement l'emprunteur par écrit et par téléphone.

- L'emprunteur a généralement une période de « rétablissement » pour résoudre le problème éventuel et faire en sorte que le prêt soit de nouveau conforme aux covenants.

- Si l'emprunteur échoue à ce que le prêt redevienne conforme aux covenants, le prêteur doit considérer le prêt comme un «prêt à risque».

## 16. Documentation relative aux prêts à la franchise

Il est extrêmement important de maintenir une documentation appropriée relative au financement de la franchise. Les documents comprennent des renseignements sur le franchiseur, le franchisé, la propriété des locaux et d'autres aspects importants. Les éléments ci-dessous

mentionnés doivent être maintenus et archivés dans les dossiers de crédit et appartiennent généralement à l'une des **trois catégories** suivantes :

- a. La documentation interne spécifique au dossier de crédit.
- b. Les documents juridiques, y compris mais sans s'y limiter :
  - i. Preuve de la dette : reconnaissance de dette, documents de garantie, etc.
  - ii. Preuve de l'autorisation d'emprunter : notification, note de déblocage, etc.
  - iii. Preuve de la parfaite constitution de la garantie et de sa valeur.
  - iv. Preuve de l'accord entre le prêteur, l'emprunteur, l'endosseur et le garant : contrat de prêt, lettre d'engagement, etc.
- c. Le système de gestion électronique des données doit contenir tous les documents nécessaires pour conserver des informations complètes et précises au niveau du système commercial des prêts.

Il est de la responsabilité de l'équipe de développement commercial et celle des opérations de crédit de veiller à ce que la liste des documents nécessaires pour soumettre un nouveau crédit ou pour signaler un changement dans un crédit existant soit complète, et continue à être en bon état durant toute la durée de vie du prêt.

### **Dossiers de crédit dans le cadre du financement de la franchise**

Les dossiers doivent être clairs, organisés, mis à jour et purgés de toutes informations inutiles et dupliquées. Au minimum, chaque dossier de crédit à la franchise doit contenir les éléments suivants :

1. Accréditation et évaluation du franchiseur.
2. Prospectus du franchiseur ou une référence à son emplacement, si applicable.
3. Contrat de franchise.
4. Rapports d'activité du franchiseur, indicateurs clés de performance, etc.
5. Contrat de bail et les documents relatifs au fonds de commerce.
6. Les plans d'affaires et les études de marché.
7. Une offre de crédit dûment acceptée et couvrant chaque unité.
8. Les états financiers les plus récents et complets ainsi que les quitus fiscaux pour toutes les entreprises/personnes concernées, et ce dans la forme et la fréquence requise par les politiques de crédit applicables (si les états financiers sont conservés dans un dossier distinct, le dossier de crédit doit contenir une référence à cet emplacement).
9. Un récapitulatif de la dette détaillant l'exposition totale de la relation avec la banque.

10. Si c'est requis pour certaines activités, une note/analyse annuelle de crédit évaluant la situation financière de l'emprunteur au regard des conditions préétablies dans la politique de prêt. La note/analyse devrait inclure également la notation de la qualité des actifs de la relation.

En plus des exigences ci-dessus mentionnées, les dossiers de crédit doivent, selon les cas, contenir les informations suivantes :

- Les procès-verbaux.
- Les rapports d'entretiens.
- Les notes des chargés d'affaires.
- Les lettres d'engagement.
- Les échanges de courriers.
- Les enquêtes et les rapports de crédit, etc.
- Les réclamations et les réponses.
- Toutes autres informations pertinentes.

La documentation juridique (notes, garanties, contrats de prêt, etc.) doit être maintenue dans un fichier séparé et stocké dans une armoire anti-feu ou d'un coffre-fort.

### **Lettres d'engagement de prêt**

Avant de communiquer une lettre d'engagement de prêt pour le client, la banque devra d'abord soumettre une lettre d'intention ou une lettre de proposition. Les responsables de la banque devraient convenir à une entente claire et écrite avec l'emprunteur sur tous les termes de l'engagement de prêt pour la franchise.

Une lettre d'engagement écrite ou une lettre de proposition écrite devraient être émises chaque fois qu'il y a une entente avec l'emprunteur de faire des avances ou de financer un prêt futur. Une lettre d'engagement doit inclure les éléments suivants :

- Nom de l'emprunteur.
- Objet et restrictions sur l'utilisation du prêt ou disponibilité d'autres formes de crédit (ex. lettre de crédit) quand applicable.
- Montant.
- Taux d'intérêt, frais, etc.
- Terme, date d'échéance, accords éventuels de renouvellement de la dette.
- Accord de remboursement et mémorandum d'entente.
- Échéancier de remboursement.
- Garanties.
- Garants ou Co-souscripteurs.

- Autres conditions pertinentes (par exemple, qu'il n'y a pas de changement défavorable majeur dans la situation financière).
- Échéance ou expiration de l'engagement de prêt et des emprunts.
- Délai accordé à l'emprunteur pour accepter l'engagement de prêt.
- Délai de bouclage de l'opération.

### **17. Gestion et suivi des prêts à la franchise**

Une fois que le prêt ait été accordé et débloqué, il est nécessaire de s'assurer de la bonne performance de celui-ci. Le suivi et l'analyse de chaque prêt de façon planifiée sur la durée de vie du prêt est une activité vitale pour minimiser le risque de crédit.

L'identification précoce et l'assainissement du portefeuille sont les éléments clés du succès et de la croissance saine de la franchise dans chaque pays. Ce processus devrait englober, idéalement, une notation annuelle du risque de crédit pour chaque prêt, emprunteur et du groupe des entités affiliées.

#### **Procédures pour les prêts à remboursements irréguliers**

Selon la taille et la complexité du prêt, le chargé du compte devrait à ce stade consulter un expert et peut éventuellement solliciter, en interne, l'expertise d'un responsable du département qualifié au sein de la banque, à savoir le département de financement, le département juridique, la division chargée des questions immobilières (si applicable) ou bien encore des spécialistes externes.

Tous les concernés (y compris les garants, etc.) doivent être tenus pleinement informés concernant le statut des prêts dont ils sont indirectement responsables, par écrit. Ceci est impératif dans les situations où les termes et les conditions d'un crédit ne sont pas remplies ou lorsque la détérioration du crédit est évidente.

#### **Procédures pour les prêts restructurés**

Tous les prêts restructurés doivent être clairement identifiés et signalés sur une base mensuelle au Comité de Crédit de la banque ou conformément aux standards et aux pratiques de la banque.

# CHAPITRE VI : L'ASSOCIATION TUNISIENNE DE LA FRANCHISE

---

## 1 INTRODUCTION

L'ATF est une association de droit Tunisien, créée en Octobre 2010 dans le but de promouvoir et de développer la franchise en Tunisie. Son siège est situé au sein de la Chambre de Commerce de Tunis à l'avenue de Paris – Tunis.

### **Objectifs**

Le domaine de la franchise se trouve actuellement au stade de démarrage en Tunisie. La Franchise a commencé à se développer progressivement durant les dernières années suite à la promulgation de la loi n°2009-69 du 12 Août 2009 relative au commerce de distribution, et du décret n°2010-1501 du 21 Juin 2010 portant fixation des clauses minimales obligatoires des contrats de franchise.

Parmi les objectifs principaux de l'ATF nous citerons les actions suivantes :

- ✓ Promouvoir et développer la Franchise en Tunisie
- ✓ Inciter à la création d'entreprises
- ✓ Assister les investisseurs Tunisiens à développer leur propre franchise ou à accéder à des franchises étrangères.
- ✓ Aider à simplifier les formalités d'octroi d'autorisation
- ✓ Organiser régulièrement des actions de formation et des forums d'information sur la franchise.

### **Comité Directeur**

Organe dirigeant élu par l'Assemblée Générale.

Un nouveau Comité Directeur a été élu en Décembre 2015. Il est composé de 10 membres dont le Président, Vice-Président, Secrétaire Général, et Trésorier.

Les membres de ce Comité sont des Franchiseurs, Master Franchisés, ou Consultants dans le domaine de la franchise.

## Membres

Les membres de l'ATF comprennent des Franchiseurs, Franchisés et Consultants spécialisés dans la franchise.

## Code de Déontologie Tunisien de la Franchise

Établi par l'ATF en 2016. Il définit, entre autres, la Franchise, le contrat de Franchise, les clauses minimales du contrat de franchise fixées par le décret n°2010-1501 du 21/6/2010, et les obligations du Franchiseur et du Franchisé. Établi par les professionnels de la Franchise c'est un code de bonne conduite qui traduit le bon état d'esprit et indique les bonnes pratiques qui doivent prévaloir pour un développement harmonieux de la franchise et un bon équilibre entre franchiseurs et franchisés.

## Principales activités enregistrées durant la période 2018 - 2016

L'ATF a organisé des cocktails de networking durant les 2 dernières années. L'objectif est double : primo, faire connaître l'ATF et discuter des opportunités de développer ses activités pour promouvoir la culture de la franchise en Tunisie, secundo, réunir ensemble les Franchiseurs Tunisiens, les Master Franchisés opérant des enseignes étrangères, et autres Franchisés, et ainsi contribuer à tisser des liens entre eux.

Ces évènements ont été une occasion d'échanges entre les franchiseurs et franchisés de divers secteurs (restauration, services, agences immobilières,...) anciens ou nouveaux soient-ils, et de discussion des actions que devrait entreprendre l'ATF pour développer l'investissement en Tunisie.

Ont pris part à ces évènements, des représentants du Ministère du Commerce, du Conseil de la Concurrence, de l'Ambassade des États Unis, et de la Chambre de Commerce Tuniso-Américaine.

En moyenne 3 actions de formation par an, en collaboration avec l'ATF, ont été organisées par le « Franchise Business Club » et « AC Franchise » et sponsorisées par le CLDP (The Commercial Law Développement Program of the US Département of Commerce – Le programme de développement de Droit Commercial du Ministère du Commerce des USA). Ces actions de formation sur la franchise sont gratuites, et ouvertes au grand public. Elles ont réuni à chaque fois une centaine de participants.

L'ATF a également contribué, avec la Chambre de Commerce de Tunis, à l'organisation des 2 derniers Salons de la Franchise (Tunis Med) tenus en décembre 2016 et 2017.

L'ATF<sup>1</sup> participe également aux ateliers organisés par le « Franchise Business Club » et destinés aux échanges d'expérience et de bonnes pratiques entre franchiseurs, masters franchisés et experts avec, suivant les thèmes traités, la participation des banques, du Ministère du Commerce, du Conseil de la Concurrence et de la Chambre de Commerce de Tunis, avec le soutien du CLDP.

<sup>1</sup> Suivez les activités de l'ATF sur la page Facebook: « Association-Tunisienne-de-la-Franchise-ATF »

## **Perspectives**

- Consolider les actions de formation et d'information sur la franchise à travers des conférences ou des forums d'information au sein des écoles de commerce pour encourager les jeunes diplômés à lancer leurs propres projets.
- Mettre en place des actions d'information à une échelle élargie en collaboration avec le Ministère de Commerce ou celui de la Formation et de l'Emploi pour aider les salariés, commerçants, artisans et entrepreneurs à comprendre la franchise et devenir franchisé.
- Établir des contacts avec Le Ministère du Commerce pour simplifier les procédures d'octroi des autorisations et par la même réduire les délais.
- Mettre en œuvre des ateliers de formation et d'assistance pour les investisseurs Tunisiens désirant développer leur propre concept de franchise et devenir franchi-seur.

## CHAPITRE VII : LE CONTRAT DE FRANCHISE

---

### 1 LE DOCUMENT D'INFORMATION PRÉCONTRACTUELLE

La loi n° 2009-69 du 12 août 2009 relative au commerce de distribution réserve quelques articles aux « contrats de franchise » (article 14 à 17 de la loi).

C'est ainsi, alors même que le contrat de franchise n'est pas défini légalement dans plusieurs législations, que le législateur tunisien nous dote de cette définition.

Rappelons que l'article 14 dispose que : « *Le contrat de franchise est un contrat par lequel le propriétaire d'une marque ou d'une enseigne commerciale accorde le droit de son exploitation à une personne physique ou morale dénommée franchisé, et ce, dans le but de procéder à la distribution de produits ou à la prestation de services moyennant une redevance. Le droit d'exploitation de la franchise comprend le transfert des connaissances acquises, le savoir-faire et l'exploitation des droits de la propriété intellectuelle.* »

- Cette définition sera en quelque sorte à l'origine de certaines obligations mises en place, à la charge du franchiseur essentiellement, à l'occasion de la conclusion du contrat de franchise.

L'article 15 alinéa 2 de la loi n° 2009-69 dispose que :

« *Le franchiseur est tenu dans un délai minimum de vingt jours avant la signature du contrat<sup>12</sup> de mettre à la disposition du franchisé un projet de contrat et un document mentionnant des informations relatives au franchiseur et à son secteur d'activité. Les clauses minimales obligatoires faisant partie du contrat et les données minimales que doit contenir le document susvisé seront fixées par décret* ».

- Il s'agira du décret n° 2010-1501 du 21 juin 2010, portant fixation des clauses minimales obligatoires des contrats de franchise ainsi que des données minimales du document d'information l'accompagnant.

#### 1.1 L'Exigence d'un document d'information précontractuelle

L'instauration d'une obligation d'information permet un « *consentement éclairé* » du franchisé, imposant une certaine « *transparence* » et « *loyauté* » dans la relation contractuelle.

---

<sup>2</sup> Certains estiment le délai de vingt (20) jours trop court. Il s'agit en réalité d'un délai minimum.

Cette information est destinée à éclairer le franchisé d'abord sur le passé – histoire du cocontractant et de son réseau – ensuite sur le présent – situation actuelle de ce cocontractant comme de son réseau–, enfin sur l'avenir – relations qui devraient être établies et contexte économique envisageable. L'objectif est de compenser l'asymétrie de l'information en permettant au candidat franchisé de « *savoir où il entre et où il va* »<sup>3</sup>, c'est-à-dire d'exprimer un « consentement éclairé ».

Dans les développements suivants nous avons tenté de retracer les exigences du texte et d'ajouter, de manière non exhaustive, certaines informations complémentaires qu'il est possible de requérir auprès du franchiseur.

## 1.2 Informations relatives au franchiseur et à sa marque

Les informations relatives à l'identification juridique de l'entreprise du franchiseur exigées par cette liste sont celles habituellement requises lors de la conclusion de contrats. Elles n'appellent pas, de ce fait, de remarque particulière quant à leur contenu. Elles ont pour but de vérifier l'existence de l'entreprise et de certaines données y afférentes. Il s'agit des informations suivantes :

- La forme juridique de l'entreprise et la nature de son activité ;
- L'identité du franchiseur et son adresse pour les personnes physiques ;
- L'identité du représentant légal, l'adresse du siège social, la liste des dirigeants et le -capital pour les personnes morales ;
- Le numéro d'inscription dans le registre de commerce ou toute donnée équivalente ;

Ces informations sont complétées par la preuve des droits de propriété de la marque ou de l'enseigne commerciale et les données relatives à l'inscription au registre national des marques<sup>34</sup>.

Rappelons que la mise à disposition de la marque, signe de ralliement de la clientèle par le franchiseur, est un élément essentiel dans le contrat de franchise dans la mesure où c'est cet élément qui assurera un afflux de la clientèle. Toutefois, le décret ne prévoit pas expressément l'hypothèse où les droits du franchiseur sur la marque objet du contrat découlent d'une licence. Dans ce cas, en plus des vérifications relatives aux inscriptions y afférentes, il convient de vérifier que la durée de ladite licence couvre celle du contrat de franchise.

De même, il aurait été opportun d'exiger la divulgation des procédures judiciaires (y compris en cours) qui pourraient avoir des effets significatifs sur l'utilisation par le franchisé des

3 Didier FERRIER, L'Information du Candidat à la Franchise – La Loi « Doubin » : Bilan et Perspectives, in « La Protection du Franchisé Au Début du XXIe Siècle Entre Réalité et Illusions, Colloque organisé par le cabinet BSM et le Centre René DEMOGUE, Ed. l'Harmattan, 2009, p.80.

4 En Tunisie, cet organisme est l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (l'INNORPI).

droits de la propriété intellectuelle<sup>5</sup>. Cela aurait bien évidemment assuré une meilleure protection du franchisé.

Le document d'information précontractuelle doit comporter des précisions sur l'historique de l'entreprise du franchiseur, ce qui implique l'indication de la date de sa création et les principales étapes de son évolution ainsi que celles de son réseau. Cette information contribue à informer le franchisé sur l'expérience professionnelle du franchiseur et sur l'évolution de son poids économique.

Cet intitulé de la liste semble être d'une généralité telle qu'il en perd toute son efficacité. Le franchiseur désireux d'occulter certains éléments de son historique défavorables à son image ne trouvera, dans cet intitulé aucune raison d'y renoncer. C'est pourquoi, le franchisé est invité à préciser ses demandes y afférentes en exigeant, par exemple, les références de condamnations pénales ou constatations de responsabilité dans le cadre d'une action civile ou d'un arbitrage concernant des franchises ou d'autres activités commerciales, mettant en cause une fraude, une déclaration tendant à induire en erreur – les procédures de faillite ou d'insolvabilité passées ou en cours mettant en cause le franchiseur ou une société liée ...etc.

Le décret 2010-1501 exige également la communication des états financiers de l'entreprise. Il s'agit évidemment ici d'un élément permettant d'apprécier la solidité financière du fournisseur. Mais le texte ne précise pas les années concernées.

### 1.3 Informations sur le réseau de distribution :

Le décret exige la communication de données sur le réseau des franchisés, c'est-à-dire notamment le nombre de franchisés constituant le réseau et leur localisation. Ceci afin de donner des éléments d'informations au franchisé sur la solidité du réseau, son étendue et son importance.

Le franchiseur devra également communiquer la liste du réseau de franchisés en Tunisie, leurs adresses et la date de leur adhésion au réseau, ce qui va permettre une prise de contact avec lesdits franchisés et ce afin de bénéficier de leur expérience ou de vérifier un certain nombre d'informations fournies par le franchiseur.

Dans ce cadre, le texte aurait été plus complet s'il avait exigé que le franchisé soit informé, s'il y a lieu, de la présence dans la zone d'activité de l'implantation prévue, de tout établissement dans lequel sont offerts, avec l'accord exprès de la personne qui propose le contrat, des produits ou services faisant l'objet de celui-ci. Cela concerne les autres franchisés ou succursales liés au franchiseur. Mais, cela peut également concerner les cas où le franchiseur commercialise certains des produits inclus dans son concept, en dehors de son réseau de succursales ou de franchise<sup>6</sup>.

5 La Protection du franchisé lors de la conclusion du contrat de franchise, YAHIAOUI Issam, présentation en date du 28 février 2013 lors du Salon Tunis – Medfranchise Edition 2013, disponible sur le web à l'adresse suivante :

[www.ccitunis.org.tn/files/intervmedfr2013/Presentation\\_franchise.pdf](http://www.ccitunis.org.tn/files/intervmedfr2013/Presentation_franchise.pdf)

6 BENSOUSSAN Hubert

Par ailleurs, le texte exigeant la communication de la liste des franchisés exclus du réseau devait avoir pour but d'informer le franchisé sur les cas de défaillance au sein du réseau et leur nombre, ce qui peut l'aider à mieux percevoir la viabilité d'un tel réseau. Mais, le texte en se limitant à exiger la liste des franchisés « exclus » du réseau et non pas la liste des franchisés l'ayant quitté (taux de rotation des distributeurs/franchisés ou « turnover ») réduit considérablement l'efficacité d'une telle information. Cette exigence est importante : le franchisé connaîtra les failles du franchiseur ou du concept et pourra se poser des questions lorsqu'il lira, par exemple, qu'une vingtaine de points de vente ont été fermés du fait d'une annulation de contrat en raisons du non-respect par le franchiseur de ses obligations.

### **1.4 Informations sur les conditions de l'engagement du franchisé :**

Le décret exige enfin la spécification de la nature, du montant des dépenses et des investissements spécifiques de la marque ou de l'enseigne commerciale. Cette information vise à aider le franchisé à se constituer une idée sur l'étendue de son futur engagement sur le plan financier.

Néanmoins, la formulation de cette exigence reste très vague et très générale - étant donné que le texte n'y apporte aucune limitation. Cette information s'étendra donc de ce fait de la phase précédant l'exploitation jusqu'à la phase de l'exploitation elle-même et de la rupture éventuelle du contrat. La question posée est la suivante : quels sont les montants devant être obligatoirement communiqués par le franchiseur dans ce cadre ?

Il s'agira, en premier lieu, pour le franchiseur de communiquer au franchisé les montants habituellement prévus au titre des contrats de franchise :

- Les droits d'entrée. Il s'agit généralement d'une somme fixe ; et
- Les royalties payables périodiquement. Les royalties peuvent consister en une somme fixe ou variable en fonction du chiffre d'affaires réalisé.

Le franchiseur pourra également aisément communiquer au franchisé le montant de certaines dépenses devant être engagées par celui-ci avant l'exploitation, comme les dépenses liées à l'aménagement avec acquisition de matériel ou d'éléments de décoration auprès du franchiseur en communiquant les prix y afférents, la rémunération des prestations initiales du franchiseur, les frais d'agencement, le stock initial ...etc.

### **1.5 Informations sur le marché :**

Par ailleurs, le document d'information doit contenir les données sur le secteur d'activité de l'entreprise. Ces informations sont relatives à la taille du marché, son taux de croissance, les caractéristiques de la demande et les données sur la clientèle, le chiffre d'affaires du secteur considéré, les parts de marché des concurrents, les règles juridiques qui sont applicables,

prise en compte de l'influence de la démographie...etc. Il s'agirait de données actuelles sur le secteur.

Rappelons ici qu'il s'agit simplement de présenter des « données sur le secteur d'activité » c'est-à-dire une « présentation » du marché qui ne constitue pas une « étude » de marché. La loi n'exige donc pas qu'une étude soit menée par le franchiseur et communiquée au candidat franchisé.

Toutefois, même si le libellé général figurant au décret le permet encore une fois, il convient d'éviter de donner à ces informations un caractère trop sommaire qui n'assurerait pas l'objectif poursuivi qui est celui d'éclairer le franchisé.

En ce qui concerne les données futures sur ledit secteur, le texte exige la communication des informations relatives aux opportunités de développement du secteur dans les zones où la marque est représentée ainsi qu'en Tunisie. La formulation de cette exigence en ce qu'elle utilise le terme d'« opportunités de développement », englobe les perspectives d'évolution dans leur sens positif seulement. Elle n'englobe pas, de ce fait, de notre point de vue, les risques inhérents au marché dans leur sens négatif.

En effet, le projet de lancement d'un nouveau produit comportant des innovations importantes ou encore un projet de fusion ou de rachat d'un des concurrents, devraient faire partie de ce type d'informations.

Le but serait par exemple d'éviter à un franchisé une installation dans un secteur où l'offre est bien supérieure à la demande. Cependant, cette exigence n'implique pas la communication d'un budget prévisionnel.

## 2 LES CLAUSES DU CONTRAT DE FRANCHISE

### 2.1 Les clauses obligatoires du contrat de franchise :

La liste des mentions obligatoires du projet de contrat incluses dans l'article 2 du décret n°2010-1501 susmentionné vise, en outre, à protéger le franchisé, dans la mesure où elle oblige le franchiseur à mentionner expressément les clauses relatives à l'étendue de l'engagement futur du franchisé, à l'apport du franchiseur dans le cadre de l'exécution du contrat et à certaines données relatives à la phase d'exécution et à la fin du contrat.

L'appréciation de la consistance des informations relatives à ces mentions obligatoires et du degré de la protection du franchisé n'est possible qu'à travers l'examen des clauses telles qu'elles sont rédigées dans le projet de contrat, au cas par cas. Il s'agit de données relatives aux « droits et obligations du franchiseur et du franchisé ».

En d'autres termes, il est évident que l'intention du législateur à travers l'exigence de certaines mentions dans le projet de contrat est de protéger le franchisé. Cependant, la simple exigence de ces mentions ne suffit pas à elle-seule à assurer cette protection (et information),

étant donné que celle-ci reste largement tributaire du contenu de ces clauses qui doit faire l'objet d'un examen dans les moindres détails.

**1. Les informations/mentions relatives aux services rendus par le franchiseur au franchisé** notamment en ce qui concerne le transfert de l'expérience acquise, du savoir-faire et de l'exploitation des droits de la propriété intellectuelle.

Il s'agit là des éléments constituant le concept franchisé comprenant nécessairement le signe de ralliement de la clientèle ou signe distinctif qui est un élément permettant d'individualiser le concept franchisé et d'établir l'appartenance à un réseau. Ce signe peut consister en une marque. Celle-ci devra être simple, forte et facile à retenir. Elle doit avoir une certaine notoriété qui devra être maintenue par des campagnes publicitaires renouvelées régulièrement. Le contrat de franchise comprendra alors une licence de ladite marque. Outre la marque, le signe distinctif peut prendre la forme de dénomination sociale, de nom commercial, signes et symboles, logos ...etc.

Le concept franchisé est également constitué du savoir-faire. Le franchiseur a eu l'idée d'un service ou d'un produit et des moyens les plus propres à le proposer avec efficacité à la clientèle. Il a élaboré tout un système, c'est-à-dire un ensemble de techniques commerciales. Le savoir-faire comprend les opérations relatives à la création et au lancement de l'établissement, il porte aussi sur la gestion du fonds de commerce. Il peut également porter sur les détails de l'agencement du magasin et du fonctionnement de l'établissement<sup>7</sup>. Le savoir-faire en question doit être transmissible, notamment dans le cadre de ce que l'on appelle « un manuel de procédures » ou « un manuel opératoire » que le franchiseur prend soin de rédiger au préalable.

On estime que l'assistance technique et commerciale est un prolongement de la transmission du savoir-faire. Elle est continue et se prolonge tout au long de l'exécution du contrat. Il convient toutefois de vérifier, au niveau du projet de contrat notamment, que l'indépendance du franchisé est sauvegardée et que le franchiseur ne se substitue pas au franchisé dans la gestion de l'entreprise.

**2. Les informations/mentions relatives à la durée du contrat et à sa rupture.**

Le fait de faire de ces mentions des mentions obligatoires trouve tout son sens eu égard à la spécificité du contrat de franchise et à la nécessité de protéger le franchisé contre les abus pouvant être commis par le franchiseur au stade de la rupture du contrat<sup>8</sup>. Le franchisé devra tout de même s'assurer, à ce stade, que la durée prévue du contrat soit suffisamment longue

7 Le Franchisage, Philippe le TOURNEAU, Ed. Economica 1994, Droit poche – Droit des Affaires, p. 56.

8 « Cela pourrait prendre la forme d'une restriction de la capacité du franchiseur à facilement rompre le contrat en lui imposant un certain nombre d'obligations ayant pour fonction principale d'explicitier et de motiver les raisons de la rupture. Par ailleurs, une compensation financière pour le franchisé serait également souhaitée afin de rémunérer les efforts qu'il a entrepris pour développer sa clientèle et finalement la valeur du réseau », « La Protection du Franchisé Au Début du XXIe Siècle Entre Réalité et Illusions, Colloque organisé par le cabinet BSM et le Centre René DEMOGUE, Ed. l'Harmattan, 2009, p.33.

pour avoir un retour sur son investissement. Il doit également vérifier que les conditions de sa résiliation n'ouvrent pas droit à des abus de la part du franchiseur en la matière. Le texte n'impose pas de préciser les effets de la rupture du contrat, bien qu'il soit utile pour le franchisé d'en connaître à l'avance les conséquences. De même, le cas de la cession/ transmission du contrat n'est pas prévu par le texte.

### 3. Les informations/mentions relatives à la délimitation des exclusivités consenties – Clause de non-concurrence.

La liste des mentions/ clauses obligatoires englobe les clauses de non-concurrence<sup>9</sup>, par lesquelles une partie s'interdit de faire concurrence à l'autre partie, et les clauses d'exclusivités.

Les exclusivités généralement consenties dans le cadre d'un contrat de franchise consistent en (i) une **exclusivité territoriale** ; et (ii) une **exclusivité d'approvisionnement**. Le décret exige que les clauses afférentes à ces deux types d'exclusivités soient précisées dans le contrat de franchise.

L'exclusivité territoriale est une exclusivité consentie par le franchiseur relativement à l'enseigne et/ou à la marque. Le franchiseur délimite dans le contrat de franchise la zone géographique exclusive d'exploitation de la marque ou de l'enseigne commerciale et s'engage selon les cas à ne pas accorder à d'autres le droit d'exploiter des unités sur ce territoire ou même, selon les cas, à ne pas créer sur la même zone géographique des unités d'exploitation appartenant à sa propre entreprise. Il s'agit d'une clause qui protège bien évidemment le franchisé dans la mesure où elle vise à lui accorder l'assurance qu'il pourra exploiter la marque ou l'enseigne sur le territoire ainsi délimité, sans subir la concurrence des autres membres du réseau.

Notons que le texte évoque le cas de la master-franchise en exigeant, en cas de conclusion d'un contrat de franchise accompagné de clause d'exclusivité géographique relative au territoire de la République de Tunisie, que celui-ci stipule, le cas échéant, la possibilité pour le bénéficiaire de conclure des contrats d'exploitation avec des « sous-franchisés » couvrant des zones géographiques limitées.

Il conviendra de prêter une attention particulière à ce dernier cas, dans la mesure où le contrat de master-franchise a ses propres spécificités. De plus, un travail d'homogénéisation ou de vérification de l'homogénéité devra se faire entre le contrat de master-franchise, d'une part, et le contrat de franchise/ sous-franchise, d'autre part.

En ce qui concerne l'exclusivité d'approvisionnement, il s'agit d'une clause consentie par le franchisé qui s'engage à s'approvisionner exclusivement auprès du franchiseur ou auprès d'un tiers référencé par le franchiseur des produits que le franchisé sera amené à revendre ou à utiliser. L'exclusivité d'approvisionnement peut être à l'origine d'une aggravation de l'état de dépendance du franchisé. C'est pourquoi, le franchisé est invité à vérifier l'étendue et la portée d'une telle clause.

9 La jurisprudence tunisienne et la pratique actuelle du Conseil de la Concurrence admettent une durée maximale d'un an pour les clauses de non-concurrence.

Enfin, nous rappelons que ces clauses sont prohibées, en principe, au sens de l'article 5 de la loi n° 2015-36 du 15 septembre 2015, relative à la réorganisation de la concurrence et des prix et que leur stipulation n'a été rendue possible que dans la mesure permise par l'article 5 du décret 2010-1501, l'article 6 de la loi susmentionnée relative à la réorganisation de la concurrence et des prix ainsi que la liste des activités exemptées de ladite autorisation<sup>10</sup>.

#### **4. Les informations/mentions relatives aux conditions d'exploitation de la marque ou de l'enseigne commerciale.**

Il convient ici également de vérifier qu'une certaine indépendance du franchisé demeure maintenue.

#### **5. Autres clauses obligatoires :**

D'autres clauses devront être prévues au niveau du contrat de franchise :

- Les royalties exigées du franchisé : Il convient de préciser ici que les montants à payer par le franchisé ne se limitent pas aux « royalties » qui sont des montants à payer régulièrement dans le cadre de l'exécution du contrat et exprimés le plus souvent en pourcentage du chiffre d'affaires ou en montants fixes. Le contrat peut également prévoir des « droits d'entrée » (somme payée à la signature du contrat ou au début de l'exécution de celui-ci).
- Les conditions de répartition des dépenses de publicité ;
- L'obligation du franchisé à la confidentialité des données divulguées par le franchiseur,
- Le plan d'investissement à exécuter par le franchisé : Il convient d'éviter que ce plan ne soit trop ambitieux pour le franchisé ou difficile à réaliser pour lui afin d'éviter tout manquement au contrat à ce titre ;
- La communication au franchiseur des données relatives à la vente et à la situation financière du franchisé ;
- Les procédures d'autorisation du franchiseur ou de ses délégués pour accéder aux locaux du franchisé.

### **2.2 Les clauses interdites du contrat de franchise :**

Un contrat de franchise ne peut comporter des clauses relatives à (i) l'imposition des prix de revente ou de prestation de service ; ou (ii) à la fixation d'un chiffre d'affaires minimum. De telles clauses s'en trouvent donc prohibées.

Cette interdiction trouve son origine dans l'article 4 du décret 2010-1501 et est justifiée, par la lettre du texte mentionné, par le fait que de telles clauses sont anticoncurrentielles.

<sup>10</sup> Arrêté du ministre du commerce et de l'artisanat du 28 juillet 2010 portant l'octroi systématique à certains contrats de franchise, de l'autorisation prévue par l'article 6 de la loi n°91-64 du 29 juillet 1991 relative à la concurrence et aux prix

---

Ainsi, l'information et la protection du franchisé telles que recherchées par les textes en vigueur ne sont assurées qu'à travers un examen poussé à la fois au niveau des informations objet du document d'information précontractuelle (pour compléter la liste ou ses libellés) qu'au niveau des clauses du contrat lui-même (pour rechercher un certain équilibre dans la relation contractuelle, même si cela paraît difficile dans de nombreux cas, et assurer une certaine protection pour le franchisé).

# CHAPITRE VIII : L'ACADÉMIE TUNISIENNE DE LA FRANCHISE

---

## 1 PRÉSENTATION

Premier organisme Tunisien et Maghrébin de formation à la franchise, l'ATF a été créée en 2015 par le Centre d'Affaires de Sfax en partenariat avec le FONDS EMPLOI /GIZ.

L'ATF a pour but de fournir une panoplie de formations professionnelles continues pour l'accompagnement des acteurs de la franchise et pour le développement de ses différents métiers.

A travers la création de l'ATF, le Centre d'Affaires de Sfax vise à développer la franchise en Tunisie et à sensibiliser les différents acteurs économiques sur les opportunités qu'offre le concept, à travers ses quatre axes :

- Le renforcement de la distribution à travers le réseau de la Franchise ;
- L'amélioration de la qualité du commerce et du service ;
- La contribution à la création de nouveaux emplois par la création de nouvelles franchises (nouvelles entreprises) ;
- Le développement de l'entreprise à travers l'export par l'internationalisation de la franchise.

## 2 OBJECTIFS, MISSIONS ET VISIONS DE L'ATF

### Objectifs

Développement de la Franchise tuniso-tunisienne, vue son importance sur trois dimensions :

- La contribution à la création de nouveaux emplois par la création de nouvelles franchises (nouvelles entreprises)
- Le renforcement de la distribution à travers le réseau de la Franchise, l'amélioration de la qualité de service et du commerce

- Le développement de l'entreprise à travers l'export par l'internationalisation de la franchise

### **Missions**

- Développer en premier lieu l'activité de la franchise des entreprises tunisiennes et en deuxième lieu les métiers des experts de la franchise
- Le résultat de ce développement est de garantir la création de postes d'emploi pérennes à travers le développement du réseau de la franchise
- Créer un Impact économique pour les PME

### **Visions**

Devenir la référence en développement des compétences pour les franchiseurs et franchisés, il s'agit d'un nouveau corps de métier capable de se professionnaliser et même s'internationaliser lui aussi

## **3 SERVICES ET ACTIONS**

### **Services**

Le Centre d'Affaires de Sfax en collaboration avec le Fonds Emploi de la GIZ met en place une académie pilote pour le développement de la franchise en Tunisie. L'Académie Tunisienne de la Franchise œuvrera à la valorisation du concept de 'franchise' en faveur des jeunes entrepreneurs.

Elle s'appuie sur des entreprises et des marques déjà bien établies sur le marché tunisien, offre le savoir-faire, les formations et l'accompagnement aussi bien pour les franchiseurs que pour les franchisés.

L'ATF vise à développer l'activité de la franchise des entreprises tunisiennes et le métier des experts de la franchise à travers :

- L'accompagnement et la formation : l'ATF encadre les franchiseurs et les franchisés, en leur offrant le savoir-faire et l'expérience acquise des autres entreprises déjà en place, et leur inculquant les bonnes pratiques par la formation et l'accompagnement tout au long du processus de la franchise
- L'ATF organise également des cycles de formation, en collaboration avec plusieurs experts de différents domaines
- Le Match-Making : l'ATF aide à la mise en relation des franchiseurs et des franchisés, par l'organisation d'événements permettant de faciliter les contacts entre ces différents acteurs. Salons, formations, séminaires et conférences regroupent franchi-

seurs et franchisés à travers plusieurs thèmes et permet de cibler les rencontres et de réaliser les projets des différentes parties prenantes

- Le Promouvoir la franchise : L'ATF est soucieuse de promouvoir le concept de franchise, qui est en pleine expansion en Tunisie, par les projets d'intervention auprès des institutions et les universités.

### **Actions**

#### ▪ *Le Salon Franchise : Franchise Expo Sfax*

Le Centre d'Affaires de Sfax, CAS, organise une fois tous les deux ans le salon Franchise Expo Sfax

Franchise Expo Sfax est une exposition biennale qui vise à promouvoir les franchiseurs et franchisés Tunisiens et étrangers, par l'élargissement et le développement de leurs réseaux, grâce à des rencontres privilégiées permettant d'échanger les idées et partager les expériences. Séminaires et mini-conférences autour de la franchise seront aussi organisés pendant les deux journées du salon.

#### ▪ *Les Forums et Les Journées d'Information*

L'ATF organise des forums et des journées d'information sur la franchise dans la ville de Sfax et dans les gouvernorats de Tunisie, en partenariat avec les centres d'affaires, CEPEX et les autres acteurs locaux, ces forums ont pour objectifs de:

- Promouvoir la franchise
- Échanger l'information entre franchiseurs, franchisés et experts de l'ATF

#### ▪ *Participation au Salon franchise Expo Paris :*

Une Convention de coopération a été signée entre le CAS et la FFF qui a pour objectif de renforcer les relations de coopération entre l'Académie Tunisienne de la Franchise et l'Académie Française de la Franchise (le 22 Mars 2015, Paris – France).

## **4 PARTENAIRES ET ADHÉRENTS À L'ATF**

### **Partenaires :**

- Le Centre d'Affaires de Sfax
- Le Fonds Emploi Giz
- La FFF
- La Caisse des Dépôts et Consignations

**Le Centre d'Affaires de Sfax** a été créé le 17 Octobre 2005

Le Centre d'Affaires de Sfax est un organisme d'appui à la création d'entreprises qui fournit aux promoteurs, investisseurs et ceux qui souhaitent lancer leurs propres projets l'encadrement, l'accompagnement et le soutien nécessaire dans les divers stades de réalisation de leurs projets et les solutions les plus adéquates selon les cas présentés.

Il organise aussi des ateliers de financement ; BTS pour les projets dont le coût d'investissement ne dépasse pas les 150 000 dinars, et BFPME pour les projets dont le coût d'investissement se situe entre 150 000 dinars et 15 millions de dinars.

Il organise aussi des ateliers de partenariat, de franchise et d'essaimage pour favoriser les fonds propres des promoteurs et leur permettre d'acquérir des nouvelles opportunités d'affaires et des nouveaux marchés.

Le Centre d'affaires de Sfax donne une grande importance à la formation des jeunes promoteurs en mettant à leur disposition un programme riche et des experts afin de leur fournir l'information adéquate, car les études ont montré que la cause cruciale de l'échec d'un projet est l'ignorance de la loi.

Il a cherché à contribuer à la consolidation de la culture de la création de projets et à stimuler les activités d'investissements en organisant un ensemble de manifestations d'investissement et de sensibilisation dont les plus importantes étaient le salon de la création de projets et le forum de Sfax pour l'investissement.

**Le Fonds d'Emploi** est mis en œuvre par la Coopération Internationale Allemande (GIZ) sur mandat du Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

**La FFF** est la fédération représentative de la franchise qui, depuis sa création en 1971, met son expertise et son professionnalisme au service de cette stratégie de développement des entreprises.

**La Caisse des Dépôts et Consignations** est un investisseur public dédié au développement de l'investissement à long terme.



**Les adhérents de l'ATF**

Services auto		Xpress Auto	Xpress Auto est une enseigne de la Société SERINCOM, spécialisée dans les services d'entretien automobile
Alimentation		Épices et Saveurs Chams Chakroun	Transformation et commercialisation d'épices,
Alimentation		CHAHIA	Élevage, abattage et distribution des viandes de volailles.
Alimentation		LE CHARME	Pâtisserie Sfaxienne
Alimentation		MAZRAA	Elevage, abattage et distribution des viandes de volailles.
Alimentation		Maison Turki	Pâtisserie
Alimentation		Le REGAL	Pâtisseries
Alimentation		Hlowa	Pâtisserie fine
Alimentation		TON TON	Restaurant et pizza

Alimentation		Mme Masmoudi	Pâtisserie
Alimentation		Ets Akrouit RIMA	Transformation et commercialisation d'épices,
Immobilier		RE/MAX TUNISIE	Le premier réseau mondial en immobilier
Nettoyage		Eco'Lav	laverie et pressing écologique
Nettoyage		SMARTWASH	NETTOYAGE ECOLOGIQUE
Nettoyage		UNIVAPEUR	Nettoyage à la vapeur
Services aux entreprise		AMEN SYSTEM	Produits de sécurité électronique
Services aux entreprise		KREAPUB	Signalétique
Mode et Habillement		Bonbons et Caramels	Vêtements pour bébés, enfants et future mamans

Mode et Habillement		Lyouna	Sous-vêtements et vêtements de nuit féminins
Mode et Habillement		Honeymoon	Lingerie
Mode et Habillement		Le sportif	Commerce en détail d'articles de sport
Beauté, Santé & Bien être		Equivalenza	Parfums et arômes
Beauté, Santé & Bien être		HappyNess	Parfum en Vrac, Parfum cacheté, les soins de visage, les soins capillaires et les maquillages.
Beauté, Santé & Bien être		BEST BABY	Couches bebes, lingettes,
Service Education		Ecole primaire nour elmaaref	Ecole primaire privée
Autres services		Nouha Print	Impression Ecologique
Autres services		Bastide	Vente et de la location de matériel médical à domicile

**Séminaires de formation organisés par l'ATF:**

Thème	Bénéficiaires
les fondamentaux de la franchise	Experts, cadres de l'ATF
Un cycle de formation : les fondamentaux de la franchise ; cadre légal de la franchise	Cadres de 15 centres d'affaires
Comment devenir franchiseur	Futurs franchiseurs
Créer et développer son réseau de franchise	Futurs franchiseurs
Le droit de la franchise	Franchiseurs
Comment recruter un franchisé	Franchiseurs
Comment «devenir franchisé»	Futurs franchisés
Comment développer son réseau de franchise à l'international	Franchiseurs
Animation du réseau de franchise	Franchiseurs
Comment convaincre un banquier pour un projet de franchise	Futurs Franchisés
Comment élaborer un Business plan d'un projet de franchise	Futurs Franchisés

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : LE LEXIQUE DE LA FRANCHISE

### « Bible » ou manuels de la franchise

Document essentiel et confidentiel contenant la partie du savoir-faire du franchiseur qui est transmise au franchisé et lui est utile dans l'exploitation de son affaire. Constitué de chapitres pratiques, c'est le guide du franchisé dans son quotidien. De plus en plus, elle est sous forme partielle de CD, DVD, Intranet, vidéos et pas uniquement sur papier. Elle est normalement restituée par le franchisé en cas de départ du réseau. La bible d'une franchise comprend généralement plusieurs volumes dont un manuel opératoire ou d'exploitation, un manuel d'identité visuelle, un guide des produits et services, etc. suivant les cas.

### Cessation du contrat

Fin de la relation contractuelle entre les parties quelle qu'en soit la cause (arrivée du terme, accord des parties, résiliation ou rupture du contrat).

### Clause de non-concurrence contractuelle

Le franchisé renonce à exercer une activité concurrente pendant la durée du contrat. C'est normal et très courant.

### Clause de non-concurrence post-contractuelle

Un contractant renonce à exercer une activité concurrente après la durée du contrat dans une zone donnée et pendant une durée donnée. Cette clause est de moins en moins pratiquée et de plus en plus remplacée par une clause interdisant au franchisé de quitter le réseau pour s'affilier à un autre réseau ou pour en créer un.

### Convention nationale

Assemblée de tous les adhérents d'un réseau en franchise, concession, coopérative ou autre. La convention est importante pour la cohésion du réseau autant que pour l'échange d'informations et la fixation des orientations et objectifs du réseau.

### Concession

Forme de collaboration entre des entreprises juridiquement indépendantes. Le concédant autorise le concessionnaire à utiliser sa marque comme enseigne (ou à côté de son enseigne

principale) et à diffuser ses produits ce qui est le but principal de cette collaboration. Il est fréquent, mais non obligatoire, que le concessionnaire bénéficie d'une exclusivité géographique. Il est encore plus fréquent et normal que le concessionnaire soit tenu d'acheter tout ou partie de son assortiment au concédant. Le concédant n'est pas tenu de transférer un savoir-faire, de prêter des services et de donner assistance au concessionnaire ce qui constitue la différence principale avec la franchise.

### **Compte d'exploitation (prévisionnel ou non)**

Document détaillant et totalisant l'ensemble des dépenses, recettes en vue d'en mesurer la rentabilité. On parle de compte d'exploitation prévisionnel quand ce document est établi avant la période concernée et non après.

### **Commission affiliation**

Il s'agit d'un contrat passé entre le fournisseur (commettant) et son distributeur (commissionnaire affilié) spécifiant que le commerçant devient dépositaire de la marchandise. Il ne l'achète pas, n'en devient pas propriétaire et n'a donc pas de stock à financer. Le plus souvent, il ne passe pas les commandes mais reçoit un assortiment mis à jour avec rapidité et pertinence grâce à une informatisation de tous les points de vente qui permet au commettant de savoir assez exactement ce qui va se vendre, ce qu'il doit mettre en fabrication et ce qui doit être envoyé à chaque magasin précis.

Le commissionnaire affilié est rémunéré par le fournisseur commettant par un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé. Ce pourcentage varie suivant les réseaux ; il est souvent de 30 à 45 % du CAHT dans le textile qui pratique de plus en plus ce système pour sa rapidité de réaction à la mode et la baisse des coûts qu'il permet. En fin de saison, la marchandise est reprise ou soldée sur place par le fournisseur mais le plus souvent il reste moins de marchandise qu'ailleurs car les approvisionnements sont plus fins et le commettant fait varier les prix en cours de saison pour qu'il ne reste pas grand-chose à solder.

La commission affiliation suppose une marque/enseigne commune et un assortiment commun. Elle ressemble donc à la concession hormis la propriété du stock et sa gestion. On parle de commission affiliation en franchise quand il y a en plus transfert de savoir-faire et assistance permanente de la part du commettant.

### **Commerce organisé**

Regroupe tous les types d'organisation en réseau, succursalistes, concessionnaires, franchises, coopératives, chaînes volontaires, etc.

### **Commerce associé**

Regroupe la franchise, les chaînes volontaires, les coopératives et toute autre forme de réseau à vocation commerciale dans lequel des entreprises juridiquement indépendantes se

regroupent sous une enseigne commune alors que le commerce organisé y ajoute les réseaux succursalistes ou filialisés c'est-à-dire appartenant à une même entité juridique.

### **Code de déontologie européen**

Texte rédigé par la fédération européenne de la franchise qui s'est inspiré du code de déontologie préalablement créé par la fédération française de la franchise et qui définit les principes et les règles que les professionnels de la franchise jugent nécessaires pour que la franchise fonctionne avec succès et dans le respect de l'intérêt du réseau et de ses membres. Les adhérents à la Fédération française de la franchise s'engagent à le respecter de même que ceux des autres associations nationales membres de la fédération européenne de la franchise. En cas de litige, les tribunaux peuvent s'aider de ce texte pour trancher et ne s'en privent pas car il est l'expression raisonnable des professionnels de la franchise regroupés dans leurs associations professionnelles.

### **Code de déontologie tunisien**

Texte rédigé par l'association tunisienne de la franchise qui s'est inspirée du code de déontologie européen. Une décision de l'association rend le respect de ce code de déontologie obligatoire pour ses membres. Il convient de vérifier que c'est le cas. Le texte est dans les annexes.

### **Centrale de référencement**

Structure qui sélectionne des fournisseurs chez qui les adhérents du réseau, qu'ils soient franchisés, coopérateurs ou autres, sont autorisés et/ou tenus contractuellement de s'approvisionner dans certaines conditions précisées au contrat. Dans le respect des listes et conditions référencées l'adhérent achète directement au fournisseur qui le facture et encaisse.

### **Centrale d'achat**

Structure qui va plus loin que la centrale de référencement car elle achète pour ses adhérents pour obtenir les prix de revient des achats les plus intéressants puis leur revend. L'adhérent achète à la centrale d'achat ou par la centrale qui lui facture et encaisse.

### **Contrat de franchise**

Voir le chapitre dédié au contrat dans ce guide. Pour résumer c'est le contrat qui lie le franchiseur et le franchisé autour de l'utilisation d'une enseigne, d'un concept, d'un savoir-faire transmis au franchisé et d'une assistance au franchisé. Le franchisé obtient le droit de copier le concept avec l'obligation d'en respecter les règles. Le franchiseur s'engage à l'aider à bien dupliquer le concept et à bien utiliser le savoir-faire en apportant formation et assistance.

## **DIP ou Document d'information précontractuel**

Voir le paragraphe Information précontractuel

## **Droit d'entrée ou redevance initiale forfaitaire (RIF)**

Somme à payer en général pour adhérer à un réseau. Son montant varie parfois selon la notoriété de l'enseigne mais correspond surtout à ce que le nouvel adhérent trouve comme avantages à l'entrée, c'est-à-dire le plus souvent le pouvoir d'attraction de la marque sur les clients et les services apportés par le franchiseur pour l'aide à l'ouverture. La fourchette est large, souvent de 5000 DT à plus de 50 000 DT.

## **Enseigne**

Dénomination et représentation graphique qui servent à identifier un établissement commercial. Par extension, nom du réseau dont toutes les unités portent la même dénomination.

## **Etat du marché**

Constat des éléments caractérisant le marché de l'activité envisagée. Normalement remis dans le document d'information précontractuel.

## **Etude de marché**

Va plus loin que l'état du marché. Outre le constat, l'étude de marché est une analyse dynamique et prospective du marché et de ce qui le caractérise.

## **Exclusivité territoriale**

Territoire géographique concédé contractuellement en exclusivité à un franchisé, concessionnaire ou adhérent... Attention, cette exclusivité peut porter sur :

- L'utilisation de l'enseigne (le franchiseur s'engage à ne pas implanter d'autres points de vente sous l'enseigne mais il ne s'interdit pas de vendre ses produits dans des magasins qui ne sont pas sous son enseigne)
- La vente des produits sous la marque (le franchiseur s'engage à ne pas diffuser ses produits dans d'autres magasins)

## **Exclusivité d'approvisionnement**

L'adhérent franchisé, concessionnaire ou autre ne peut s'approvisionner qu'après du franchiseur ou concédant ou des fournisseurs référencés.

Exclusivité d'exercice d'une activité L'adhérent franchisé, concessionnaire ou autre ne peut exercer d'autre activité que celle prévue au contrat.

## **Fonds de commerce**

Ensemble des éléments corporels (matériels, outillage, marchandises) et incorporels (droit au bail, nom, enseigne, brevets et marques, clientèle et achalandage) qui, appartenant à un commerçant ou à un industriel et réunis pour lui permettre d'exercer son activité, constitue une universalité juridique et un meuble incorporel soumis à des règles particulières. (Réf : Cornu, Vocabulaire juridique). Ne pas confondre avec le pas de porte qui ne comprend que le droit de louer le local dans un but professionnel.

## **Franchising**

Terme anglais équivalent à franchisage, l'action de franchiser.

## **Franchisage**

C'est le nom qui est donné à la Franchise dans les manuels scolaires mais le langage courant et professionnel a adopté le mot Franchise et non franchisage sauf au Québec.

## **Franchise**

La Franchise est un système de commercialisation de produits, de services ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, qui sont le Franchiseur et les Franchisés. Pour qu'il y ait franchise, il est nécessaire de trouver 4 éléments distinctifs :

- Des signes de reconnaissance de la clientèle (dont une enseigne)
- Une collection de produits et/ou de services
- Un transfert de savoir-faire du franchiseur au franchisé
- Une assistance permanente du franchiseur au franchisé

## **Franchise participative**

Le franchiseur prend une participation minoritaire dans le capital du franchisé. Cela peut aider le franchisé à se financer mais réduit son indépendance.

## **Franchise corner**

Une partie seulement d'un point de vente est soumis au contrat de franchise. L'activité franchisée est une partie des activités de l'exploitant dans ce point de vente.

## **Franchise de distribution**

Son but est la distribution par le franchisé des produits sélectionnés par le franchiseur, fabriqués par lui ou par les fournisseurs référencés.

## Franchise de service

Le franchisé a pour activité la fourniture de services au client final.

Franchise industrielle ou franchise de production

Le franchisé fabrique des produits qu'il vend selon les préconisations du franchiseur et sous la marque de celui-ci.

## Franchiseur

Le Franchiseur accorde à ses Franchisés le droit d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du Franchiseur et impose l'obligation d'en respecter les normes. Le Franchiseur possède un savoir-faire testé et éprouvé qui lui a permis de réussir sur son marché. Son objectif est souvent de développer plus vite son réseau qu'il ne pourrait le faire seul. Le Franchiseur apporte en continu une assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre d'un contrat de franchise écrit.

## Franchisé

Le Franchisé peut, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, utiliser l'enseigne et/ou la marque, le savoir-faire, les méthodes commerciales et techniques, les procédures etc. Le Franchisé est donc un chef d'entreprise qui veut s'entourer de compétences et refuse l'aventure irréfléchie.

## Immixtion et Ingérence

Deux concepts proches définissant une intervention dans les affaires d'autrui. Le franchiseur doit se garder de toute immixtion ou ingérence dans les affaires de ses franchisés. Il audite, conseille, contrôle mais doit laisser le franchisé agir, quitte à lui reprocher ses écarts ensuite.

## Information précontractuelle

En Tunisie comme en France, aux USA et d'autres pays, la loi oblige le franchiseur à remettre un document d'information précontractuel contenant les éléments nécessaires à sa décision d'adhérer ou non au réseau. Voir la partie juridique du guide.

## Intuitu personae

Expression latine signifiant « en considération de la personne » employée pour caractériser les opérations dans lesquelles la personnalité de l'une des parties est tenue pour essentielle en raison de ses aptitudes particulières, de la nature de service attendu d'elle. (Cornu, Vocabulaire juridique).

En Franchise le contrat est généralement intuitu personae en raison de la personnalité du franchisé de telle manière que s'il vend son affaire il doit présenter son successeur à l'agrément du franchiseur pour qu'en cas de vente de son affaire le franchisé doit présenter son

successeur à l'agrément du franchiseur pour que le contrat de franchise soit cédé avec le fonds de commerce

### **Location-gérance**

Le propriétaire d'un fonds ou l'exploitant d'un fonds de commerce ou artisanal en concède totalement ou partiellement la location à un gérant qui l'exploite à ses risques et périls.

### **Manuel de procédures ou d'exploitation**

Voir « bible » ci-dessus

### **Marque**

Représentation écrite, graphique ou autre permettant de distinguer le produit ou le service qui e bénéficie des autres produits ou services du marché.

### **Master franchisé**

Franchisé qui détient par contrat l'exclusivité d'une franchise pour un territoire donné (régional ou national) avec l'autorisation et le devoir de sous-franchiser et de développer le réseau. Il agit donc comme franchiseur vis-à-vis des franchisés dans le territoire qui lui a été concédé. A lui de respecter les obligations qui incombent à un franchiseur. A lui aussi de bénéficier des droits du franchiseur dont les droits d'entrée et les royalties. Il reverse une partie de ses ressources au franchiseur principal en échange de ces droits. La Master Franchise est une pratique courante à l'exportation même si cela est souvent plus compliqué qu'on ne le pense.

### **Multi-franchisé**

Voir pluri-franchisé plus bas.

### **Pilote**

Unité appartenant au franchiseur (ou au Master franchisé le cas échéant, notamment à l'export) dans laquelle il a testé et mis au point son concept et continue à le faire et à l'améliorer. On ne peut réellement parler d'enseigne en franchise, s'il n'y a pas au minimum un centre pilote car il est la base d'acquisition du savoir-faire. Il est même recommandé de disposer de plusieurs unités franchises pendant plusieurs années si possible avant de franchiser. On parle souvent de la règle des 3X2 soit 3 unités pilotes exploitées pendant 2 ans, mais ce n'est nullement une obligation légale, simplement du bon sens.

Certains pensent que l'on peut se passer d'un pilote ce que nous trouvons extrêmement risqué.

## **Pluri-franchisé**

Un franchisé qui exploite des unités affiliées à des réseaux de franchises différents. Ne pas confondre avec le Multi-franchisé qui exploite plusieurs unités affiliées à un même réseau.

## **Préemption**

Droit d'acquérir, de préférence à tout autre acheteur, un bien vendu par son propriétaire, dans un délai donné, aux prix et conditions de la vente projetée. Le franchiseur demande généralement un droit de préemption sur l'affaire du franchisé pour garder les points de vente au sein du réseau. Le franchisé vendeur n'est pas perdant car le franchiseur ne peut pas acheter moins cher que l'autre acheteur que le franchisé cédant aurait trouvé.

## **Publicité locale**

Ensemble des opérations de communication et de promotion locales, le plus souvent initié par le franchisé, en principe dans le respect du cahier des charges de l'enseigne. Le budget incombe généralement au franchisé. Le franchiseur fournit les outils en général.

## **Publicité nationale**

Ensemble des opérations de communication et de promotion nationales, initié par le franchiseur, au profit du réseau de franchise. Très souvent, le franchisé alimente ce budget par un % sur ses affaires appelé redevance publicitaire.

## **Redevance ou royauté**

Contrepartie financière dues par le franchisé au franchiseur en fonction des termes du contrat de franchise.

## **Règlement d'exemption européen**

Texte de la communauté européenne donnant les principes permettant aux entreprises concernées de s'exempter partiellement de la réglementation de la communauté européenne en matière de concurrence de telle manière que la franchise puisse exister légalement bien qu'elle soit basée sur des contrats qui sont des ententes commerciales restrictives de concurrence en apparence.

## **Réseau de franchise mixte**

Réseau de franchise comportant des unités en propre et en franchise.

## **Savoir faire**

Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié.

Dans ce contexte :

- «secret» signifie que le savoir-faire n'est pas généralement connu ou facilement accessible tel qu'utilisé et décrit.
- «substantiel» signifie que le savoir-faire doit inclure des informations indispensables pour l'acheteur aux fins de l'utilisation, de la vente ou de la revente des biens ou des services contractuels. Il ne s'agit donc pas de remplir des pages mais de faire «utile».
- «identifié» signifie que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité.

## ANNEXE 2 : OÙ TROUVER DE L'INFORMATION SUR LA FRANCHISE EN TUNISIE ?

**AC Franchise Tunisie** <https://tn.ac-franchise.com/> A ce jour c'est la source d'information la plus complète avec des centaines de pages de conseil, des milliers d'articles, des vidéos, etc... AC Franchise Tunisie c'est aussi un annuaire des franchises qui recrutent en Tunisie mais il est difficile de le mettre à jour car les franchiseurs tunisiens n'ont pas encore pris l'habitude de transmettre les informations utiles aux candidats.

### Les portails d'information français sur la franchise

Ils ne contiennent pas d'informations spécifiques à la Tunisie mais sont intéressants pour comprendre la franchise et trouver des franchises à importer. Les plus intéressants sont : <http://www.toute-la-franchise.com/> ou <https://www.observatoiredefracnchise.fr> et bien entendu <https://ac-franchise.com/> qui a aussi une version tunisienne

Cela est-il compatible avec les compétences et expériences qui vous manquent ? Sait-il définir le profil des futurs franchisés recherchés ? Etes-vous dans ce profil ? Regardez les outils qui sont fournis aux franchisés du réseau : manuel opératoire, livre des normes, outils publicitaires, etc. selon les cas.

A-t'il mis en place les moyens et outils d'accompagnement et d'assistance (formation initiale, assistance au démarrage...) avant de vous recruter ou vous fait-il prendre un risque en disant qu'il va s'organiser si vous devenez franchisé ?

### Le ministère du commerce tunisien

Propose une fiche d'information sur son site [http://www.commerce.gov.tn/Fr/la-franchise\\_11\\_184](http://www.commerce.gov.tn/Fr/la-franchise_11_184)

### Le salon Tunismed Franchise ou le forum de la franchise en Tunisie

Le salon Tunismed franchise a habituellement lieu à Tunis début décembre. Il est organisé par l'association tunisienne de la franchise et la CCIT. En 2018 il est remplacé par un forum.

### L'association Tunisienne de la Franchise (ATF)

Basée à Tunis, elle ne dispose pas de son propre site internet mais vous pouvez trouver des informations sur <https://tn.ac-franchise.com/annuaire/atf-association-tunisienne-de-la-franchise> ou <https://www.facebook.com/pages/category/Organization/Association-Tunisienne-de-la-Franchise-ATF-180334779027142/>

*Note : ne pas confondre l'ATF Association Tunisienne de la Franchise et l'ATF Académie Tunisienne de la Franchise.*

### **L'Académie Tunisienne de la Franchise (ATF)**

Basée à Sfax. <http://atf.tn/>

### **Le Franchise Business Club**

Fondé en France en septembre 2011 et à Tunis le 27 janvier 2015, il organise des ateliers, conférence et formations. Il se consacre aux échanges d'expérience, au réseautage et à la formation des franchiseurs, master-franchisés, experts, banquiers et administrations concernés par la franchise dont le ministère du commerce, le conseil de la concurrence et les CCI. Il organise des ateliers <https://franchisebusinessclub.com/p/franchise-business-club-tunisie>

## ANNEXE 3 : LE CODE DE DÉONTOLOGIE TUNISIEN DE LA FRANCHISE



### 1. Définition de la Franchise

La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet.

Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié.

- Secret, le fait que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants, ne soit pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doit être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur.
- Substantiel, le fait que le savoir-faire doit inclure une information indispensable pour la vente de produits ou la prestation de services aux utilisateurs finaux et notamment pour la présentation des produits pour la vente, la transformation des produits en liaison avec la prestation de services, les relations avec la clientèle, et la gestion administrative et financière. Le savoir-faire doit être utile pour le franchisé en étant susceptible, à la date de conclusion de l'accord, d'améliorer la position concurrentielle du franchisé, en particulier en améliorant ses résultats ou en l'aidant à entrer sur un nouveau marché.

- Identifié, le fait que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité. La description du savoir-faire peut être faite dans l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée.

## **2. Les principes directeurs.**

2.1. Le franchiseur est l'initiateur d'un « Réseau de franchise » constitué du franchiseur et des franchisés et dont il a vocation à assurer la pérennité.

2.2. Le franchiseur devra :

- a) avoir mis au point et exploité avec succès un concept pendant une période raisonnable et dans au moins une unité pilote avant le lancement du réseau,
- b) être titulaire des droits sur les signes de ralliement de la clientèle : enseigne, marques et autres signes distinctifs,
- c) apporter à ses franchisés une formation initiale et leur apporter continuellement une assistance commerciale et/ou technique pendant toute la durée du contrat.

2.3. Le franchisé devra :

- a) consacrer ses meilleurs efforts au développement du réseau de franchise et au maintien de son identité commune et de sa réputation,
- b) fournir au franchiseur les données opérationnelles vérifiables afin de faciliter la détermination des performances et les états financiers requis pour la direction d'une gestion efficace. Le franchisé autorisera le franchiseur et/ou ses délégués à avoir accès à ses locaux et à sa comptabilité à des heures raisonnables,
- c) ne pas divulguer à des tiers le savoir-faire fourni par le franchiseur ni pendant, ni après la fin du contrat.

2.4. Les deux parties devront respecter, de manière continue, les obligations suivantes :

- a) agir de façon équitable dans leurs relations mutuelles. Le franchiseur avertira le franchisé par écrit de toute infraction au contrat et lui accordera, si justifié, un délai raisonnable pour la réparer,
- b) résoudre leurs griefs et litiges avec loyauté et bonne volonté, par la communication et la négociation directes.

## **3. Recrutement, publicité et divulgation**

3.1. La publicité pour le recrutement de franchisés doit être dépourvue de toute ambiguïté et d'informations trompeuses.

3.2. Tout document publicitaire faisant apparaître directement ou indirectement des résultats financiers prévisionnels du franchisé devra être objectif et vérifiable.

3.3. Le franchiseur fournira au franchisé une copie du présent Code de déontologie ainsi qu'une information complète et écrite concernant les clauses du contrat de franchise et ce, dans un délai raisonnable avant la signature du contrat.

#### **4. Sélection des franchisés**

Le franchiseur sélectionne et n'accepte que les franchisés qui, d'après une enquête raisonnable, auraient les compétences requises (formation, qualités personnelles, capacités financières) pour l'exploitation de l'entreprise franchisée.

#### **5 Le contrat de franchise**

5.1 Le contrat de franchise doit être en conformité avec le droit Tunisien, et le Code de déontologie.

- Le contrat reflète les intérêts des membres du réseau de franchise, en protégeant les droits de propriété industrielle ou intellectuelle du franchiseur et en maintenant l'identité commune et la réputation du réseau de franchise.
- Tout contrat et toute convention contractuelle gérant les relations franchiseur-franchisé est rédigé ou traduit par un traducteur assermenté dans la langue officielle du pays dans lequel le franchisé est établi, des copies du contrat signé seront immédiatement remises au franchisé.

5.2. Le contrat de franchise définit sans ambiguïté les obligations et les responsabilités respectives des parties ainsi que toutes autres clauses matérielles de la collaboration.

5.3. Les clauses minimales du contrat de franchise :

D'après l'article 15 de la loi n° 2009-69 du 12 aout 2009 relative au commerce de distribution, le contrat de la franchise doit obligatoirement inclure des clauses minimales fixées par le décret n°2010-1501 du 21 juin 2010. L'article 2 de ce décret stipule que le contrat de franchise doit inclure les droits et les obligations du franchiseur et du franchisé et notamment les mentions suivantes :

- les services rendus par le franchiseur au franchisé notamment en ce qui concerne le transfert de l'expérience acquise, du savoir-faire et de l'exploitation des droits de la propriété intellectuelle ;
- les royalties exigées du franchisé ;
- la durée du contrat et les conditions de son renouvellement ;
- les conditions d'exploitation de la marque ou de l'enseigne commerciale ;
- les conditions de résiliation du contrat ;
- les clauses d'exclusivité d'approvisionnement ;

- les clauses de non concurrence ;
- la délimitation de la zone géographique exclusive d'exploitation de la marque ou de l'enseigne commerciale ;
- l'obligation du franchisé à la confidentialité des données divulguées par le franchiseur ;
- le plan d'investissement à exécuter par le franchisé ;
- Les conditions de répartition des dépenses de publicité ;
- la communication au franchiseur des données relatives à la vente et à la situation financière du franchisé ;
- les procédures d'autorisation du franchiseur ou de ses délégués pour accéder aux locaux du franchisé ;
- la possibilité pour le bénéficiaire d'un contrat d'exclusivité de représentation couvrant tout le territoire de la République Tunisienne, de conclure avec des franchisés des contrats d'exploitation couvrant des zones géographiques limitées.

