



La Boussole

7 KPI™

du restaurateur marocain



Les 7 indicateurs à suivre en 15 minutes chaque lundi matin pour savoir, chaque semaine, où va votre marge — et où va votre trésorerie.



Restaurants • Coffee Shops • Boulangeries

Le tableau de bord minimum d'un établissement piloté — méthode QEMMA, benchmarks Maroc.

Introduction

Un restaurateur marocain reçoit son bilan comptable une fois par an. Ses décisions, elles, se prennent tous les jours.

Combien de mois passent, en moyenne, entre le moment où vous changez un plat sur la carte et le moment où vous savez si cette décision a été rentable ? **Six mois. Souvent douze.** Aucun chef d'entreprise industrielle n'accepterait de piloter à ce rythme. Et pourtant, c'est la norme dans la restauration marocaine.

Le problème n'est pas votre comptable. Son travail est de garder vos comptes en règle pour le fisc, les banques, les partenaires. Ce n'est pas — et ce ne sera jamais — son rôle de piloter votre marge chaque semaine. Votre rôle à vous, c'est de décider. Rapidement. Sur des chiffres frais. Or décider avec des chiffres de mars quand on est en octobre, ce n'est plus décider — **c'est deviner.**

Après des années d'observation du secteur au Maroc, un constat s'impose : **sept indicateurs suffisent à piloter un restaurant.** Moins de cinq, vous êtes aveugle sur au moins un côté — la marge, le cash, le client ou le budget. Plus de dix, vous ne les regardez plus. Sept, c'est le nombre que le cerveau humain suit sans effort.

Ces sept KPI se calculent en **15 minutes chaque lundi matin.** Ils tiennent sur une feuille A4 — la dernière page de ce guide. Ils ne remplacent pas votre comptable : ils vous donnent ce qu'il ne peut pas vous donner, **la lucidité en temps réel.**



Chiffre d'affaires ≠ Bénéfice ≠ Trésorerie. Ce guide sert à voir les trois — chaque semaine.



Sommaire

01	Le chiffre d'affaires hebdomadaire	04
02	Les couverts & le taux de rotation	05
03	Le ticket moyen	06
04	Le food cost hebdomadaire	07
05	Le prime cost hebdomadaire	08
06	Le cash disponible à J+30	09
07	L'écart budget vs réalisé	10
08	Le rituel du lundi — 15 minutes	11
09	Votre feuille de pilotage A4	12
10	À propos de QEMMA Partners	13



01

KPI

Le chiffre d'affaires hebdomadaire

Le plus évident. Le plus mal utilisé. Un chiffre nu ne dit rien — le CA utile se compare toujours à trois références.

COMPARER À...	CE QUE ÇA RÉVÈLE
La semaine dernière	La tendance courte
La même semaine l'an dernier (N-52)	Le vrai signal, hors saisonnalité
Le budget prévu	La discipline

Au Maroc, la saisonnalité est brutale et sectorielle : Ramadan, été touristique (Marrakech +40 % en volume, Casablanca -15 à -20 %), rentrée scolaire, fêtes religieuses. Comparer uniquement à la semaine dernière vous fera paniquer à chaque changement de mois. **Comparer à N-52 est indispensable** — c'est le seul moyen de distinguer un vrai problème d'un cycle normal.

SEUIL D'ALERTE Variation supérieure à ± 15 % vs N-52, hors saisonnalité prévue → investigation immédiate.



02

KPI

Les couverts & le taux de rotation

Le CA peut rester plat pour trois raisons opposées. Sans le nombre de couverts, vous ne savez pas laquelle vous vivez.

01	Même trafic, mêmes prix	Statu quo — rien à corriger, tout à surveiller.
02	Moins de couverts, ticket plus élevé	Érosion silencieuse de fréquentation.
03	Plus de couverts, prix qui baissent	Érosion silencieuse de la valeur perçue.

Ces trois scénarios exigent des réactions **opposées**. Ajoutez le **taux de rotation** — nombre de services complets par jour rapporté au nombre de places assises :

REPÈRES — ROTATION MIDI, RESTAURATION MAROCAINE

Typique : 1,3 - 1,7 · Service efficace en rythme : 2,0 · < 1 : problème de rythme ou de flux

SEUIL D'ALERTE Rotation en baisse deux semaines consécutives → investigation opérationnelle immédiate (souvent liée au service, rarement à la demande).



03

KPI

Le ticket moyen

CA divisé par le nombre de couverts. Trois chiffres, une équation — la mesure la plus honnête de la valeur perçue de votre offre.

Un ticket qui **baisse** sans changement de carte : vos clients descendent en gamme. Un ticket qui **monte** sans effort commercial : vous captez mieux la valeur. Un ticket **plat** pendant que l'inflation grimpe : vous perdez du pouvoir d'achat sans le voir.

TYPE D'ÉTABLISSEMENT	TICKET MOYEN OBSERVÉ	ZONE DE VALEUR
Restauration traditionnelle populaire	40 - 80 DH	Volume + rotation
Coffee shop midi	45 - 90 DH	Volume + boissons
Restauration soignée midi (Casa/Rabat)	90 - 180 DH	Équilibre
Restauration soignée soir	180 - 350 DH	Marge + expérience
Fine dining Marrakech / hôtelier	400 - 1 200 DH	Marge premium

Fourchettes observées sur le terrain — précisées dans le Baromètre QEMMA 2027 de la restauration marocaine.



Le levier du ticket ne coûte rien : il se joue sur le deuxième article, la suggestion et la construction de la carte — pas sur la hausse des prix.



04

KPI

Le food cost hebdomadaire

La différence entre « je pense que mon food cost est correct » et « je sais qu'il est correct » vaut 2 à 4 points de marge par an.

FORMULE
$$\text{Food cost \%} = \text{Achats matières de la semaine} \div \text{CA de la semaine} \times 100$$

Sur un restaurant à 3 millions de dirhams de CA, ces 2 à 4 points représentent **60 000 à 120 000 DH de résultat perdu ou gagné chaque année**. Aucun autre KPI n'a un impact monétaire aussi direct pour un effort de mesure aussi faible.

Trois pièges faussent le calcul : les **pertes et la casse oubliées** (2 à 5 % du volume acheté), le **coût théorique** utilisé à la place du coût réel (sorties de stock), et les **extras offerts** non intégrés — pain, sauces, cafés de fin de service.

SEUIL D'ALERTE Deux semaines consécutives au-dessus de la cible de votre type d'établissement → investigation immédiate : fournisseur, pertes, casse, vols.



Calculez le vôtre en une minute : qemmapartners.com/outils/calculateur-food-cost — gratuit, sans inscription.



05

KPI

Le prime cost hebdomadaire

Le KPI le plus important. Le moins suivi au Maroc.

FORMULE

$$\text{Prime cost \%} = (\text{Coût matière} + \text{Coût du personnel}) \div \text{CA} \times 100$$

La règle est simple et brutale : **au-dessus de 65 %, votre restaurant paie ses fournisseurs et ses salariés — pas vous.** Le calcul hebdomadaire n'a pas besoin d'être exact au centime : salaires + charges annualisés, divisés par 52, pondérés par les jours travaillés. Une précision à ± 2 points suffit. **La perfection tue le pilotage.**

Ce qui compte, ce n'est pas la valeur d'une semaine : c'est **la tendance sur 8 à 12 semaines**. Un prime cost qui glisse de 62 % à 66 % en trois mois n'est visible qu'à ceux qui le suivent chaque semaine. Les autres le découvrent au bilan, en février de l'année suivante. Trop tard.

SEUIL D'ALERTE > 65 % du CA, quelle que soit l'excuse.



06

KPI

Le cash disponible à J+30

La question la plus urgente d'un restaurant n'est pas « suis-je rentable ? ».
C'est « vais-je pouvoir payer les salaires à la fin du mois ? ».

La rentabilité comptable et la trésorerie sont deux choses différentes. Vous pouvez être rentable et manquer de cash — clients pros à 60 jours, fournisseurs au comptant. Vous pouvez être non rentable et avoir du cash temporairement — stocks qui se vident, avance d'un événement privé.

Le KPI utile n'est pas « combien j'ai en banque aujourd'hui » : c'est « **combien j'aurai en banque dans 30 jours** ».

FORMULE

Cash projeté J+30 = Cash aujourd'hui + rentrées prévues 30 j - sorties prévues 30 j

(salaires, charges sociales, loyer, fournisseurs, TVA, autres)

SEUIL D'ALERTE Cash projeté J+30 < 15 jours de charges fixes = zone rouge, diagnostic trésorerie immédiat. Sous 30 jours = zone orange, plan d'action à construire.



Pour voir un trimestre complet : le prévisionnel 13 semaines gratuit — qemmapartners.com/outils/previsionnel-tresorerie-13-semaines.



07

KPI

L'écart budget vs réalisé

Sans budget, vous n'avez rien à comparer. Vous êtes juste content ou déçu selon votre humeur — pas selon vos objectifs.

Un budget mensuel simple suffit : CA prévu, food cost prévu (en %), personnel prévu, autres charges principales, résultat visé. **Cinq lignes.** Refait une fois par trimestre, ajusté selon la saisonnalité. Chaque semaine, vous mesurez où vous êtes en dérive :

✓	Écart < ±5 % sur une ligne	Normal — à observer.
!	Écart entre ±5 % et ±15 %	Investigation — cause à identifier.
✗	Écart > ±15 %	Alerte immédiate — décision cette semaine.

Sans cet écart, vous **découvrez les mauvaises nouvelles à la fin du mois** — souvent quand il est trop tard pour ajuster.



Le rituel du lundi — 15 minutes, une feuille A4, un stylo

Sept KPI ne servent à rien s'ils ne sont pas regardés régulièrement. Le pilotage n'est pas un exercice comptable — c'est un rituel de dirigeant.

ÉTAPE	DURÉE	ACTION
1	5 min	Sortir les 7 chiffres de la semaine passée
2	3 min	Colorer chaque KPI : vert (dans la cible), orange (à surveiller), rouge (à corriger cette semaine)
3	5 min	Une décision claire par KPI rouge — écrite, avec une échéance
4	2 min	Planifier le point suivant — même horaire, lundi prochain

Chaque lundi matin, 9h – 9h15. Un restaurateur qui tient ce rituel 12 semaines de suite prend **des décisions différentes** de celui qui attend son bilan annuel. Sur 12 mois, la différence de résultat net se mesure en points de marge — pas en pourcents symboliques.



Combien des 7 KPI calculez-vous chaque lundi ? 0–2 : vous pilotez au ressenti. 3–5 : mieux que 80 % du secteur — il vous manque sûrement le prime cost et le cash projeté. 6–7 : niveau professionnel, le levier suivant est la croissance.



Votre feuille de pilotage — semaine du ____ / ____ / ____

À imprimer et remplir chaque lundi. Cochez, notez le chiffre, colorez le point : **vert** dans la cible · **orange** à surveiller · **rouge** à corriger cette semaine.

- | | | |
|--|---------------|--|
| ☐ 1 · CA de la semaine (vs N-52 et vs budget) | _____ DH | <div><div></div><div></div><div></div></div> |
| ☐ 2 · Couverts & taux de rotation | _____ · _____ | <div><div></div><div></div><div></div></div> |
| ☐ 3 · Ticket moyen | _____ DH | <div><div></div><div></div><div></div></div> |
| ☐ 4 · Food cost hebdo | _____ % | <div><div></div><div></div><div></div></div> |
| ☐ 5 · Prime cost hebdo (alerte > 65 %) | _____ % | <div><div></div><div></div><div></div></div> |
| ☐ 6 · Cash projeté à J+30 | _____ DH | <div><div></div><div></div><div></div></div> |
| ☐ 7 · Écart budget vs réalisé | _____ % | <div><div></div><div></div><div></div></div> |

MES DÉCISIONS DE LA SEMAINE (UNE PAR KPI ROUGE)





Vous savez maintenant quoi regarder. Reste à le faire chaque semaine.

QEMMA Partners est un cabinet de conseil en direction financière, spécialisé restauration et métiers de bouche au Maroc. Nous installons votre tableau de bord, vos 7 KPI et votre rythme de pilotage — vous décidez sur des chiffres frais.

Halqa d'écoute — 30 min, gratuit

qemmapartners.com/contact

WhatsApp : +212 6 12 05 40 91 · contact@qemmapartners.com

QEMMA Partners est un cabinet de conseil en direction financière, spécialisé restauration. Nous ne remplaçons pas votre expert-comptable — nous travaillons en complémentarité. Les missions réglementées sont assurées, lorsque nécessaire, par des professionnels habilités conformément à la réglementation applicable. Fourchettes et repères issus de l'analyse terrain QEMMA — précisés dans le Baromètre QEMMA 2027.