



MANUEL • ÉDITION 2027

Le Manuel de Pilotage du Restaurant marocain

Diagnostic, KPI et Décisions — la méthode QEMMA

Un guide pratique pour restaurateurs, gérants de coffee shops et propriétaires de boulangeries au Maroc — pour reprendre le contrôle de la marge, de la trésorerie et des décisions quotidiennes.



Introduction

Ce manuel s'adresse à tous les restaurateurs, gérants et propriétaires d'établissements de restauration au Maroc — traditionnels, modernes, coffee shops, boulangeries, pâtisseries et salons de thé.

Que vous exploitiez un établissement de 30 couverts à Rabat, un coffee shop en centre-ville de Casablanca ou une boulangerie-pâtisserie à Marrakech, les principes qui suivent s'appliquent. Les chiffres et les benchmarks sont calibrés pour le marché marocain — pas transposés d'ailleurs.

Le problème que ce manuel résout

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

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.** Décider avec des chiffres de mars quand on est en octobre, ce n'est plus décider — c'est deviner.

Ce que vous allez apprendre

Ce manuel se lit en 45 minutes. Il s'utilise pendant plusieurs mois.

- **Partie 1 — Diagnostic** : les 4 fuites de marge qui expliquent, dans 80 % des cas au Maroc, pourquoi un restaurant plein ne rapporte pas.
- **Partie 2 — Pilotage** : les 7 KPI hebdomadaires à suivre en 15 minutes chaque lundi.
- **Partie 3 — Outils** : grilles de diagnostic, templates à imprimer, benchmarks Maroc.
- **Partie 4 — Passer à l'action** : comment installer ce système dans votre établissement.

La connaissance ne remplace pas l'accompagnement. Un manuel enseigne. Un DAF externalisé installe, suit, ajuste, décide avec vous. Les deux se complètent.



Sommaire

Partie 1 — Diagnostic : les 4 fuites de marge

Le paradoxe qui n'en est pas un	05
Fuite n°1 — Le food cost mal calculé	06
Fuite n°2 — Le prime cost qui dérape	07
Fuite n°3 — Le ticket moyen non piloté	08
Fuite n°4 — Les frais fixes qui suivent la croissance	09
Le Diagnostic QEMMA en 15 minutes	10

Partie 2 — Pilotage : la Boussole 7 KPI

Pourquoi 7 KPI (ni plus, ni moins)	12
KPI 1 & 2 — CA hebdomadaire · Couverts & rotation	13
KPI 3 & 4 — Ticket moyen · Food cost hebdomadaire	14
KPI 5 & 6 — Prime cost · Cash disponible J+30	15
KPI 7 — Écart budget · Le Rituel du Lundi	16

Partie 3 — Outils

Grilles récap 4 Fuites & 7 KPI · Auto-diagnostic	18
Template A4 du Rituel du Lundi · Glossaire	20

Partie 4 — Passer à l'action

Installer le système · Diagnostic gratuit · À propos	22
--	----





01

PARTIE UN

Diagnostic

*Les 4 fuites de marge — pourquoi votre restaurant vend beaucoup
mais gagne peu, et où chercher la marge invisible.*



CHAPITRE 1

Le paradoxe qui n'en est pas un

Un restaurateur à Casablanca me disait récemment : « *Mon restaurant est plein tous les soirs. J'ai augmenté mon chiffre d'affaires de 22 % en un an. Mais je n'arrive pas à me payer correctement.* »

Il n'est ni le premier ni le dernier. Dans la restauration marocaine, un phénomène revient avec une régularité troublante : **le chiffre d'affaires grimpe, mais la marge disparaît.**

Chiffre d'affaires ≠ Bénéfice ≠ Trésorerie

Un restaurant peut réaliser 800 000 DH de chiffre annuel et laisser à son propriétaire moins de 8 000 DH par mois net. Un autre, avec 600 000 DH, peut en dégager 20 000. La différence n'est presque jamais dans le nombre de clients. Elle est dans **ce qui coule entre le client et votre poche**. Après des années d'observation au Maroc, un constat s'impose : **quatre fuites reviennent dans plus de 80 % des cas.**

Fréquence observée au Maroc

FUITE	% DES CAS OÙ ELLE DOMINE
Fuite n°1 — Food cost mal calculé	35 %
Fuite n°2 — Prime cost qui dérape	25 %
Fuite n°3 — Ticket moyen non piloté	25 %
Fuite n°4 — Frais fixes qui suivent le CA	15 %

Fuite dominante par établissement. La plupart des restaurants concernés en cumulent 2 à 3 simultanément. Source : analyse terrain QEMMA — précisée dans le Baromètre QEMMA 2027.



Fuite n°1 35 % DES CAS

Le food cost mal calculé

Ce que vous voyez : « Mon food cost est autour de 30 %, c'est bon. » — Ce qui se passe vraiment : votre food cost réel est probablement entre 34 % et 41 %.

L'erreur n'est pas de mal maîtriser les achats — c'est de mal calculer le food cost lui-même. Trois erreurs reviennent : oublier les pertes et la casse (2 à 5 %), utiliser un coût matière théorique au lieu du coût réel (sorties de stock), et ne pas intégrer les extras offerts (pain, sauce, café de fin de service).

TYPE D'ÉTABLISSEMENT	CIBLE	ALERTE	FUITE
Restauration traditionnelle	25-30 %	32-35 %	> 35 %
Restauration moderne / bistronomie	28-33 %	34-37 %	> 37 %
Coffee shop / café-restaurant	30-35 %	36-39 %	> 39 %
Boulangerie-pâtisserie	32-38 %	39-42 %	> 42 %
Fine dining / hôtelier	28-32 %	33-36 %	> 36 %

Fourchettes issues de l'analyse terrain QEMMA — précisées dans le Baromètre QEMMA 2027.

Le test rapide (3 min)

Divisez vos achats matières du mois par votre CA HT du même mois. Résultat supérieur de plus de 3 points à votre cible → fuite n°1 active.

IMPACT / AN

Sur un restaurant à 3 M DH de CA, corriger 3 points de food cost = 90 000 DH de résultat récupéré.

Fuite n°2

25 % DES CAS

Le prime cost qui dérape

Ce que vous voyez : « *Mon food cost est bon, mes salaires sont normaux.* » — Ce qui se passe vraiment : additionnés, ils dépassent 65 % du CA, et il ne reste plus rien pour le reste.

FORMULE

$$\text{Prime cost} = (\text{Achats matières consommées} + \text{Masse salariale chargée}) / \text{CA HT}$$

PRIME COST	SIGNIFICATION
< 60 %	Santé solide. Marge pour investir.
60-65 %	Zone de vigilance. Surveillance mensuelle obligatoire.
65-70 %	Alerte rouge. Le restaurant paie ses fournisseurs et ses salariés. Pas vous.
> 70 %	Zone critique. Question de temps avant la crise de trésorerie.

Pourquoi personne ne le voit

Vous pouvez avoir un food cost impeccable (28 %), un ratio personnel raisonnable (38 %), et découvrir un prime cost à 66 %. Le reste — loyer, énergie, marketing, taxes, votre rémunération — doit tenir dans 34 %. **Votre comptable ne le calcule pas** : le compte de résultat regroupe personnel et matière sur des lignes séparées, et personne ne suit la tendance chaque mois.

IMPACT / AN Passer de 68 % à 63 % de prime cost sur un restaurant à 3 M DH = 150 000 DH de résultat récupéré.



Fuite n°3

25 % DES CAS

Le ticket moyen non piloté

Ce que vous voyez : « *Le ticket moyen, c'est le client qui décide.* » — **Ce qui se passe vraiment :** votre carte décide à sa place, et souvent contre vous.

CATÉGORIE	MARGE	DEMANDE	RÔLE
Les stars	Forte	Forte	Vos vaches à lait. À protéger.
Les puzzles	Forte	Faible	Mal mises en avant. À pousser.
Les chevaux de trait	Faible	Forte	Remplissent la salle, vident la caisse. À reformuler.
Les poids morts	Faible	Faible	Encombrent la carte. À retirer.

Un restaurateur qui n'a pas fait cet exercice a en moyenne **30 à 45 % de sa carte en chevaux de trait et poids morts**. Le ticket stagne, la marge s'érode, et la solution habituelle — augmenter les prix — aggrave le problème. La bonne approche : **restructurer la carte pour que stars et puzzles génèrent 65 à 75 % des ventes**, sans hausse de prix.

IMPACT / AN +15 DH de ticket moyen sur 40 000 couverts/an = **600 000 DH de CA additionnel**, dont 60 à 70 % en marge nette.



Fuite n°4

15 % DES CAS

Les frais fixes qui suivent la croissance

Ce que vous voyez : « *Plus je vends, plus je gagne.* » — **Ce qui se passe vraiment :** plus vous vendez, plus vos « frais fixes » grossissent, et votre marge par vente diminue.

En théorie, les frais fixes ne bougent pas avec le CA. En pratique, ils le suivent : le loyer renégocié à la hausse, l'équipe qui grossit « pour tenir le rythme » avant que le CA le justifie, le marketing devenu poste récurrent. Résultat : +30 % de chiffre en 18 mois, mais une marge nette en baisse de 2 points — invisible, car le bénéfice absolu reste stable.

RATIO	CIBLE	ALERTE
Loyer / CA	< 8 %	> 10 %
Marketing / CA	< 3 %	> 5 %
Frais administratifs / CA	< 4 %	> 6 %
Total frais fixes / CA	< 20 %	> 25 %

La règle : suivre les frais fixes **en % du CA**, pas en montant absolu. Fixer un plafond par ligne avant tout nouvel engagement. Distinguer investissement (ROI mesurable) et dépense récurrente.

IMPACT / AN Ramener les frais fixes de 25 % à 20 % du CA sur un restaurant à 3 M DH = 150 000 DH récupérés.



CHAPITRE 6

Le Diagnostic QEMMA en 15 minutes

Prenez un stylo. Répondez honnêtement, attribuez-vous les points.

1. Connaissez-vous votre food cost réel du mois dernier, à ± 1 point ?

- Oui, après inventaire physique 3
- Oui, estimé sans inventaire 1
- Non 0

2. Faites-vous un inventaire physique au moins une fois par mois ?

- Oui, systématiquement 2
- Occasionnellement 1
- Non 0

3. Votre prime cost est-il calculé chaque mois ?

- Oui, suivi sur 12 mois 3
- Oui, ponctuellement 1
- Non 0

4. Connaissez-vous votre prime cost actuel ?

- Oui, à ± 2 points 2
- Approximatif 1
- Non 0

5. Connaissez-vous vos 3 plats stars et vos 3 poids morts ?

- Oui, via analyse ventes x marges 3
- Oui, à l'intuition 1
- Non 0

6. Menu engineering dans les 12 derniers mois ?

- Oui 2
- Il y a plus d'un an 1
- Jamais 0

7. Frais fixes audités dans les 12 derniers mois ?

- Oui, tous les contrats 3
- Partiellement 1
- Non 0

8. Suivez-vous vos frais fixes en % du CA ?

- Oui, chaque mois 2
- Occasionnellement 1
- Non 0

9. Connaissez-vous votre marge nette réelle (après votre rémunération valorisée au marché) ?

- Oui, tous les 3 mois 3
- Oui, en fin d'année 1
- Non ou approximative 0

SCORE / 23	DIAGNOSTIC
20-23	Pilotage solide. Concentrez-vous sur la croissance.
14-19	Une ou deux fuites actives. Diagnostic ciblé recommandé.
8-13	Restaurant à mi-vue. Plusieurs fuites absorbent une part de marge.
0-7	Restaurant à l'aveugle. Question de temps avant la crise.





02

PARTIE DEUX

Pilotage

*La Boussole 7 KPI — le tableau de bord hebdomadaire minimum
qu'un restaurateur devrait avoir devant lui chaque lundi matin.*



CHAPITRE 7

Pourquoi 7 KPI (ni plus, ni moins)

Sept indicateurs suffisent à piloter un restaurant. **Moins de 5 KPI**, vous êtes aveugle sur au moins un côté — marge, cash, client ou budget. **Plus de 10**, vous ne les regardez plus. **Sept**, c'est le nombre que le cerveau humain suit sans effort. Ils se calculent en **15 minutes chaque lundi matin**, sur une feuille A4.

BLOC	KPI	QUESTION À LAQUELLE IL RÉPOND
Revenus	1 · CA hebdomadaire	Est-ce que je vends comme prévu ?
Volume	2 · Couverts + rotation	Est-ce que je remplis ma salle ?
Valeur	3 · Ticket moyen	Mes clients dépensent-ils ce que je veux ?
Marge matière	4 · Food cost hebdo	Ma matière est-elle maîtrisée ?
Marge globale	5 · Prime cost hebdo	La structure de coût tient-elle ?
Trésorerie	6 · Cash J+30	Puis-je payer dans 30 jours ?
Discipline	7 · Écart budget/réalisé	Est-ce que je tiens ma trajectoire ?

Ils ne remplacent pas votre comptable — ils vous donnent ce qu'il ne peut pas vous donner : la lucidité en temps réel.



KPI 1

Le chiffre d'affaires hebdomadaire

Un chiffre nu ne dit rien. Le CA utile se compare à trois références : la semaine dernière (tendance courte), la même semaine l'an dernier — **N-52** (neutralise la saisonnalité), et le budget prévu (discipline). Au Maroc, la saisonnalité est brutale : Ramadan, été touristique (Marrakech +40 %, Casablanca -15 à -20 %), rentrée, fêtes religieuses.

SEUIL Variation > ±15 % vs N-52 hors saisonnalité prévue → investigation immédiate.

KPI 2

Les couverts & le taux de rotation

Le CA peut rester plat pour trois raisons opposées : même trafic, moins de couverts au ticket plus élevé, ou plus de couverts aux prix qui baissent. Le CA seul ne les distingue pas. Ajoutez la rotation (services complets par jour / places).

TYPE	ROTATION MIDI	ALERTE
Restauration traditionnelle	1,5-2,0	< 1,2
Restauration soignée	1,3-1,7	< 1,0
Coffee shop	2,0-3,5	< 1,5
Fine dining	0,8-1,2	< 0,7
Boulangerie salon de thé	3,0-5,0	< 2,0



KPI 3

Le ticket moyen

CA HT / nombre de couverts. La mesure la plus honnête de la valeur perçue. Un ticket qui baisse sans changement de carte = clients qui descendent en gamme. Un ticket plat pendant que l'inflation grimpe = pouvoir d'achat perdu sans le voir.

TYPE D'ÉTABLISSEMENT	TICKET MOYEN (DH)	ZONE DE VALEUR
Restauration traditionnelle populaire	40-80	Volume + rotation
Coffee shop midi	45-90	Volume + boissons
Restauration soignée midi (Casa/Rabat)	90-180	Équilibre
Restauration soignée soir	180-350	Marge + expérience
Fine dining Marrakech / hôtelier	400-1 200	Marge premium
Boulangerie salon de thé	25-60	Volume

KPI 4

Le food cost hebdomadaire

Achats matières / CA HT cuisine. Le suivi **hebdomadaire** est un indicateur simplifié pour détecter les dérives — imprécis mais utile pour la tendance. Le suivi **mensuel complet** (avec inventaire) donne la valeur exacte.

SEUIL Deux semaines consécutives au-dessus de la cible → investigation (fournisseur, pertes, casse, changement de carte). Ne prenez pas de décision définitive sur un food cost hebdo : c'est un signal, pas une valeur exacte.



KPI 5

Le prime cost hebdomadaire

Le KPI le plus important, le moins suivi au Maroc. Le coût du personnel se calcule sur salaires + charges annualisés, ÷ 52, pondérés par les jours travaillés. Un calcul à **±2 points suffit** — la perfection tue le pilotage. Ce qui compte, c'est la tendance sur 8 à 12 semaines.

PRIME COST	ACTION
< 60 %	Rien à faire. Continuer à surveiller.
60-65 %	Surveillance mensuelle rapprochée.
65-68 %	Plan d'action à définir sous 30 jours.
> 68 %	Diagnostic urgent. Décisions structurelles.

KPI 6

Le cash disponible à J+30

La question la plus urgente n'est pas « suis-je rentable ? » mais « vais-je pouvoir payer salaires et fournisseurs à la fin du mois ? ». Rentabilité comptable et trésorerie sont deux choses différentes.

FORMULE

Cash projeté J+30 = Cash aujourd'hui + Rentrées prévues 30 j - Sorties prévues 30 j

CASH PROJETÉ J+30	SITUATION
> 30 j de charges fixes	Confortable — suivi normal.
15-30 j	Vigilance — plan préventif.
7-15 j	Zone orange — actions immédiates.
< 7 j	Zone rouge — diagnostic d'urgence.



KPI 7

L'écart budget vs réalisé

Sans budget, vous n'avez rien à comparer — vous êtes content ou déçu selon votre humeur. Un budget mensuel de cinq lignes suffit (CA HT, food cost %, masse salariale chargée, autres charges, résultat visé), refait chaque trimestre.

ÉCART	INTERPRÉTATION
< ±5 %	Normal. À observer.
±5 à ±15 %	Investigation. Cause à identifier sous 15 jours.
> ±15 %	Alerte immédiate. Décision cette semaine.

CHAPITRE 15

Le Rituel du Lundi

Le pilotage n'est pas un exercice comptable — c'est un rituel de dirigeant. **Chaque lundi, 9h00 - 9h15.**

ÉTAPE	DURÉE	ACTION
1	5 min	Sortir les 7 chiffres de la semaine passée
2	3 min	Colorer chaque KPI : vert / orange / rouge
3	5 min	Une décision claire par KPI rouge, avec échéance
4	2 min	Planifier le point suivant — même horaire, lundi prochain

Les règles : toujours au même moment (habitude > motivation), toujours seul, toujours sur papier (le geste de coloriage active la décision), toujours suivi d'une action, toujours archivé (12 semaines = tableau de tendance).



03

PARTIE TROIS

Outils

*Grilles récapitulatives, auto-diagnostic, template imprimable du
Rituel du Lundi et glossaire — tout ce qu'il faut pour commencer.*



Grille récap — les 4 fuites

FUITE	COMMENT LA DÉTECTER	IMPACT / AN
#1 Food cost mal calculé	Inventaire mensuel + achats vs consommation	90 000 DH
#2 Prime cost qui dérape	Calcul mensuel + suivi de tendance	150 000 DH
#3 Ticket moyen non piloté	Menu engineering trimestriel	600 000 DH*
#4 Frais fixes qui suivent le CA	Suivi mensuel des ratios frais fixes / CA	150 000 DH

Impacts illustratifs sur un restaurant à 3 M DH de CA. *CA additionnel.

Grille récap — les 7 KPI

#	KPI	FORMULE	CIBLE / ALERTE
1	CA hebdo	Ventes HT semaine	vs N-52 : ± 15 % max
2	Couverts + rotation	Couverts / (services $\times$ places)	Rotation 1,3-2,0
3	Ticket moyen	CA HT / couverts	Benchmarks Maroc
4	Food cost hebdo	Achats / CA HT cuisine	Benchmarks Maroc
5	Prime cost hebdo	(Matière + Personnel) / CA HT	< 65 %
6	Cash J+30	Cash + Rentrées - Sorties (30 j)	> 15 j de charges
7	Écart budget/réalisé	(Réalisé - Budget) / Budget	± 5 % OK / ± 15 % alerte



Le Rituel du Lundi — feuille à imprimer

Semaine du _____ au _____ / 20____

KPI	VALEUR	CIBLE	STATUT V / O / R
1 · CA HT hebdo	_____ DH	_____ DH	☐ V ☐ O ☐ R
2 · Couverts / rotation	_____ / _____	_____ / _____	☐ V ☐ O ☐ R
3 · Ticket moyen	_____ DH	_____ DH	☐ V ☐ O ☐ R
4 · Food cost hebdo	_____ %	_____ %	☐ V ☐ O ☐ R
5 · Prime cost hebdo	_____ %	_____ %	☐ V ☐ O ☐ R
6 · Cash projeté J+30	_____ DH	_____ DH	☐ V ☐ O ☐ R
7 · Écart budget / réalisé	_____ %	_____ %	☐ V ☐ O ☐ R

DÉCISIONS À PRENDRE CETTE SEMAINE (KPI EN ROUGE)

1. _____

Échéance :
2. _____

Échéance :
3. _____

Échéance :

Prochain rituel : lundi _____ à 9h00

Glossaire express

CA HT : chiffre d'affaires hors taxes, l'assiette de tous les ratios. · **Prime cost** : (matière consommée + personnel chargé) / CA HT. · **N-52** : la même semaine l'an dernier. · **Rotation** : services complets par jour (couverts / places). · **Salaire chargé** : brut + CNSS + AMO + provisions. · **Trésorerie J+30** : cash projeté dans 30 jours, rentrées et sorties comprises.

Installer ce système dans votre restaurant

Vous avez lu le manuel. Deux chemins s'offrent à vous.

CHEMIN 1

Installer vous-même

- **Sem. 1** : auto-diagnostic complet, identifier les fuites actives.
- **Sem. 2-4** : inventaire mensuel, premier food cost réel.
- **Mois 2** : les 7 KPI hebdo, instaurer le Rituel du Lundi.
- **Mois 3-6** : affiner les benchmarks pour votre établissement.
- **Mois 6-12** : décisions structurelles (carte, prix, staff).

Exige : 4-6 h/sem pendant 3 mois, puis 2-3 h/sem.
Coût direct : zéro.

CHEMIN 2

L'installer avec QEMMA

- Boussole 7 KPI installée sur vos données réelles
- Rituel du Lundi tenu par vous, animé par nous
- Rapport mensuel de pilotage + recommandations
- Point trimestriel de décisions stratégiques
- Accès à nos benchmarks sectoriels Maroc

Exige : 2 h/mois de votre temps. Un système opérationnel dès le mois 1.

Le premier échange stratégique — 30 minutes, gratuit

Avant de choisir, testez notre approche. Nous regardons ensemble vos 3 derniers mois de chiffres, identifions la fuite dominante, et vous donnons 2-3 actions concrètes pour la semaine suivante. **Aucune obligation, aucune vente en fin d'appel.** Le Pilotage™ installe ensuite le système décrit dans ce manuel.

MOIS 1 – INSTALLATION	MOIS 2+ – RÉGIME DE CROISIÈRE
Audit des données existantes	Rapport mensuel de pilotage
Installation de la Boussole 7 KPI	Analyse des KPI et alertes
Formation inventaire + Rituel du Lundi	Recommandations concrètes du mois
Calcul food cost réel initial	Point trimestriel stratégique + support WhatsApp





Un manuel enseigne. Un DAF externalisé installé.

QEMMA Partners est un cabinet de DAF externalisé et de conseil financier dédié à la restauration au Maroc. Nous accompagnons restaurants, coffee shops et boulangeries partout au Maroc dans trois missions : **Piloter** (pilotage hebdomadaire et mensuel), **Décider** (grandes décisions), **Transformer** (structuration pour la croissance).

Premier échange stratégique — 30 min, gratuit

gemmapartners.com/contact

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

QEMMA Partners n'intervient pas sur les actes réservés aux experts-comptables inscrits à l'Ordre (tenue légale de comptabilité, révision comptable, actes fiscaux). Notre mission relève du conseil de gestion et du pilotage financier. Nous travaillons en complémentarité avec votre expert-comptable, pas à sa place.

Les missions réglementées sont assurées, lorsque nécessaire, par des professionnels habilités.

Benchmarks issus de l'analyse terrain QEMMA — précisés dans le Baromètre QEMMA 2027.

Reproduction autorisée à des fins personnelles ou éducatives. © QEMMA Partners 2027 — Édition 1.0.