



▲ EXTRAIT GRATUIT • NAVIGUER • GUIDE 04

Écrire et faire vivre le contrat

Les treize sujets d'un contrat d'allotement, puis la fiche, le suivi du remplissage et la scorecard qui le font vivre pendant douze mois.

Chapitres 3 et 4 complets • 21 pages, dont 18 pages du guide • extrait du guide CNT 04 « Coordination agence – hôtel », version 1.1, octobre 2026.
Pagination d'origine conservée.

Comment lire cet extrait

Cet extrait reproduit, sans les modifier, 18 pages du guide 04 « Coordination agence – hôtel » (pages 23 à 40). La pagination est celle du guide : un passage se cite par son numéro de page et se retrouve dans la version complète.

Chaque information porte l'étiquette de son registre ; la légende complète figure en page 2 du guide.

Ce que contient cet extrait

- **Chapitre 3 — Écrire le contrat**
- **Chapitre 4 — Faire vivre la relation**
- 3.1 Treize sujets à passer en revue
- 3.2 Standardiser les questions, pas les valeurs
- 3.3 Le vocabulaire qui coûte cher
- 3.4 Stop-sale, rooming list, données
- 3.5 Surbooking et relogement
- 3.6 Sûretés et paiement
- 4.1 Une seule source de vérité
- 4.2 Mesurer pour renégocier
- 4.3 La scorecard partenaire
- 4.4 Recouvrer un impayé
- 4.5 Le rendez-vous annuel

Usage

Cet extrait est gratuit. Il peut être imprimé, partagé et remis à une équipe, sans modification et avec mention de sa source.

3

CHAPITRE TROIS

Écrire le contrat

Treize sujets à passer en revue. Tous ne sont pas pertinents dans toutes les formes de relation : un sujet sans objet se marque explicitement plutôt que de rester implicite. Six termes tarifaires se définissent avant signature. Une rooming list est un fichier de données personnelles.

- 3.1 Treize sujets à passer en revue
- 3.2 Standardiser les questions, pas les valeurs
- 3.3 Le vocabulaire qui coûte cher
- 3.4 Stop-sale, rooming list, données
- 3.5 Surbooking et relogement
- 3.6 Sûretés et paiement



TRAMES PÉDAGOGIQUES Les trames et formulations de ce chapitre identifient les points à traiter et proposent une structure. Elles sont à adapter à chaque situation et à faire valider par un juriste avant emploi. Aucune n'est un modèle prêt à signer.

3.1 Treize sujets à passer en revue

Voici **treize sujets à passer en revue**. Tous ne sont pas pertinents dans toutes les formes de relation : un sujet sans objet se marque explicitement plutôt que de rester implicite.

- 1 **Objet et périmètre** — nombre de chambres, catégorie exacte, période couverte, marché source, segment.
- 2 **Conditions tarifaires** — tarif net ou tarif de revente, commission, taxes applicables, suppléments, gratuités, politique enfants.
- 3 **Date de release** — délai avant arrivée au-delà duquel l'hôtelier reprend les chambres non confirmées.
- 4 **Barème d'annulation** — gradué par délai, distinct pour les individuels et les groupes.
- 5 **No-show** — indemnité due par chambre.
- 6 **Surbooking** — traitement contractuel du surbooking imputable à l'hôtel et procédure de relogement, sous réserve du droit applicable.
- 7 **Garantie de réservation** — modes acceptés, et durée de maintien de la chambre.
- 8 **Stop-sale** — canal autorisé, heure d'effet, accusé de réception, sort des réservations déjà confirmées.
- 9 **Rooming list** — date limite, format, procédure de modification.
- 10 **Facturation et paiement** — devise, base de calcul, date de facturation, délai de paiement, acompte.
- 11 **Retard de paiement et indemnisation** — distinction entre l'amende légale versée au Trésor, les droits du créancier et les clauses contractuelles éventuelles.
- 12 **Sûretés** — prépaiement, dépôt de garantie ou garantie bancaire dédiée.
- 13 **Données personnelles et résolution des litiges** — périmètre des données échangées, juridiction compétente, conciliation préalable éventuelle.

Plusieurs sujets — notamment le surbooking, les modalités d'indemnisation du retard et certaines sûretés — **ne sont pas organisés par un régime sectoriel spécifique agence-hôtel**. Ils relèvent notamment du droit commun et de la rédaction contractuelle. Leur validité et leur portée appellent une vérification juridique.

TREIZE SUJETS

13

Un sujet sans objet se marque explicitement plutôt que de rester implicite.

VALIDATION JURIDIQUE RENFORCÉE

- 6 Surbooking
- 11 Retard de paiement et indemnisation
- 12 Sûretés

Non organisés par un régime sectoriel spécifique agence-hôtel : droit commun et rédaction contractuelle.



TRAME PÉDAGOGIQUE À adapter et faire valider par un juriste avant emploi.

VII Treize sujets, aucune case implicite

#	SUJET	CONTENU	SOURCE D'INSPIRATION
1	Objet et périmètre	Nombre de chambres, catégorie exacte, période, marché source, segment	Référence européenne, art. 21
2	Conditions tarifaires	Tarif net ou de revente, commission, taxes, suppléments, gratuités, politique enfants	Référence européenne, art. 6
3	Date de release	Délai avant arrivée au-delà duquel l'hôtelier reprend les chambres non confirmées	Référence européenne, clauses add. 2
4	Barème d'annulation	Gradué par délai, distinct individuels / groupes	Référence européenne, art. 18-19
5	No-show	Indemnité par chambre	Référence européenne, art. 14b
6	Surbooking	Traitement contractuel, relogement, coûts, information et preuves	Droit commun + benchmark historique + validation juridique
7	Garantie de réservation	Modes acceptés, durée de maintien de la chambre	Référence européenne, art. 15
8	Stop-sale	Canal autorisé, heure d'effet, accusé de réception, sort des confirmations	Pratique documentée
9	Rooming list	Date limite, format, procédure de modification	Pratique documentée
10	Facturation et paiement	Devise, base, date de facturation, délai, acompte	Loi marocaine sur les délais de paiement + référence européenne, art. 11
11	Retard de paiement	Distinction entre amende au Trésor, droits du créancier et clauses éventuelles	Loi délais de paiement + droit commun + validation juridique
12	Sûretés	Prépaiement, acompte, dépôt de garantie ou garantie bancaire dédiée	Droit commun / pratique contractuelle + validation juridique
13	Données et litiges	Périmètre des données échangées, juridiction, conciliation préalable	Loi marocaine sur les données personnelles ; droit commun

Certains sujets ne sont pas organisés par un régime sectoriel agence-hôtel complet : ils relèvent notamment du droit commun et se valident selon leur rédaction.

§ DROIT MAROCAIN

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

🔍 REPÈRE DE GESTION



TRAME PÉDAGOGIQUE À adapter et faire valider par un juriste avant emploi.

Sources : code de conduite professionnel européen de 1996 (référence internationale, sans valeur contraignante au Maroc) ; droit marocain ; construction proposée par la CNT. « Référence européenne » renvoie à ce code, cité pour sa structure.

3.2 Standardiser les questions, pas les valeurs

Le code professionnel européen conclu en 1996 contient des valeurs chiffrées de release, d'annulation, de no-show, de paiement et de commission. Elles éclairent l'histoire de la contractualisation du secteur et appartiennent à un contexte européen des années 1990. **Prix, commissions et autres conditions commerciales relèvent de la négociation entre entreprises.**

L'apport du code de 1996 tient à sa structure, pas à ses chiffres.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

L'apport du code de 1996 tient à sa structure, pas à ses chiffres. Une même liste de sujets permet aux entreprises de parler des mêmes questions, d'utiliser les mêmes champs et de lever les zones implicites, tandis que taux, prix, marges et conditions commerciales restent fixés par chacune.

V12 Les questions communes, les valeurs restent libres

SUJET	CE QUE LES PARTIES DÉTERMINENT
Release	Date ou méthode de calcul, périmètre, exceptions et notification
No-show	Conséquence financière, base de calcul et preuve
Annulations individuelles	Paliers, délais, base facturée, exceptions
Annulations groupes et séries	Paliers, attrition éventuelle, dates de rooming list et garantie
Grands événements	Calendrier spécifique, engagement ferme, modalités de réduction
Surbooking	Procédure de relogement, information, coûts et preuves
Garantie de réservation	Moyens acceptés et durée de maintien
Paiement	Date de facture, échéance, acompte, contestation et rapprochement — dans la limite prévue par la loi § DROIT MAROCAIN
Commission / tarif	Valeurs librement négociées entre les parties ; aucune valeur recommandée par la CNT

TRAME PÉDAGOGIQUE À adapter et faire valider par un juriste avant emploi.

◇ RÉF. INTERNATIONALE

Le code de 1996 est cité pour sa structure ; ses valeurs chiffrées relèvent d'un contexte européen des années 1990.

Sources : benchmark européen historique ; droit marocain ; construction proposée par la CNT.

3.3 Le vocabulaire qui coûte cher

Une part importante des litiges de facturation ne vient pas de la mauvaise foi, mais d'un mot que les deux parties n'entendaient pas de la même façon.

« **Net** » ne signifie pas la même chose pour tout le monde. Net de commission ? Net de taxes ? Net de taxe de séjour ? Un tarif net non défini produit une contestation à chaque facture.

« **Commissionnable** » suppose de préciser la base : sur le tarif public, sur le tarif contractuel, avant ou après taxes.

« **Taxes incluses** » appelle la liste des taxes concernées. La taxe de séjour, notamment, se traite souvent à part et se règle sur place.

« **Chambre double** » ne dit rien de l'occupation maximale, ni de la configuration des lits, ni de la politique enfants.

« **Demi-pension** » gagne à préciser ce qui est inclus, les horaires, et le sort des boissons.

« **Catégorie supérieure** » ne veut rien dire sans référence au classement officiel de l'établissement et à la nomenclature interne des chambres.

 **C1** Guide 01 · classement de l'établissement

Un principe simple lève ces ambiguïtés : **le contrat définit chaque terme tarifaire une fois, et l'annexe reprend les valeurs**. Une case sans objet porte la mention « sans objet ».

UN SEUL MOT

« Net »

Net de commission ? Net de taxes ? Net de taxe de séjour ? Un tarif net non défini produit une contestation à chaque facture.

Une case sans objet porte la mention « sans objet ».

V13 Six mots à définir avant de signer

« Net »

Net de commission ? de taxes ? de taxe de séjour ? Un tarif net non défini produit une contestation à chaque facture

« Commissionnable »

Base de calcul : tarif public ou contractuel, avant ou après taxes

« Taxes incluses »

Lesquelles. La taxe de séjour se traite souvent à part et se règle sur place

« Chambre double »

Occupation maximale, configuration des lits, politique enfants

« Demi-pension »

Ce qui est inclus, les horaires, le sort des boissons

« Catégorie supérieure »

Référence au classement officiel de l'établissement et à sa nomenclature interne de chambres

Le contrat définit chaque terme tarifaire une fois, et l'annexe reprend les valeurs. Une case sans objet porte la mention « sans objet ».

 **REPÈRE DE GESTION**

3.4 Stop-sale, rooming list, données

Trois mécanismes opérationnels créent l'essentiel des frictions quotidiennes. Ils se règlent par trois clauses courtes.

Le stop-sale est le mécanisme par lequel l'hôtel ferme temporairement la vente d'un contingent ou d'un tarif. La clause fixe quatre éléments : le **canal autorisé** — un seul, pas « par email ou par téléphone » —, l'**heure d'effet**, l'**accusé de réception**, et le **sort des réservations déjà confirmées**.

Ce dernier point est le plus sensible. **Une rédaction usuelle prévoit qu'un stop-sale n'affecte pas les réservations déjà confirmées avant son horodatage**, sauf accord exprès différent entre les parties. Il s'agit d'une stipulation contractuelle, non d'une disposition légale. **🔍 REPÈRE DE GESTION**

La rooming list matérialise les personnes qui occuperont les chambres. La clause fixe une date limite et un format. Les champs utiles : référence du dossier, dates, nom et prénom, type de chambre, occupation, formule de repas et les seules remarques opérationnelles strictement nécessaires. Un **statut de paiement** n'y figure que s'il est réellement nécessaire au traitement de la prestation.

Les données personnelles. Une rooming list est un fichier de données personnelles, et la loi marocaine sur la protection des données s'applique. Trois principes de base : une transmission limitée à ce qui est nécessaire à la prestation, une liste datée et versionnée, une durée de conservation définie. **Les données sensibles et pièces d'identité restent hors de la rooming list standard, sauf nécessité clairement identifiée et traitement conforme.** **§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE**

LE POINT LE PLUS SENSIBLE

Un stop-sale n'affecte pas les réservations déjà confirmées avant son horodatage.

Sauf accord exprès différent entre les parties — une stipulation contractuelle, non une disposition légale.

DONNÉES · RÔLE DES PARTIES

La qualification exacte des parties — responsables de traitement distincts, responsables conjoints ou sous-traitance — varie selon le traitement concerné. L'annexe du contrat peut désigner le rôle de chaque partie, traitement par traitement.

V14 Le stop-sale : qui, quand, avec quelle preuve

1

Le canal autorisé

un seul, désigné nommément. Pas « par courriel ou par téléphone ».

2

L'heure d'effet

datée et horodatée.

3

L'accusé de réception

sans lui, l'effet ne court pas.

4

Le sort des réservations déjà confirmées

le contrat prévoit qu'un stop-sale n'affecte pas les confirmations antérieures à son horodatage, sauf accord exprès différent.

ACCUSÉ DE RÉCEPTION · HORODATÉ

RÉSERVATIONS ANTÉRIEURES À L'ACCUSÉ DE RÉCEPTION — elles restent valables

VENTES FERMÉES

Réouverture — même canal, avec date et heure de reprise.

Conflit de données — les parties conservent journaux, courriels, confirmations et horodatages.

Source : pratique documentée.

🔍 REPÈRE DE GESTION

V17 Six repères pour une rooming list

LES CHAMPS UTILES

Référence du dossier	Dates	Nom et prénom
Type de chambre	Occupation	Formule de repas
Remarques opérationnelles strictement nécessaires		
Statut de paiement · uniquement si nécessaire à la prestation		

Données sensibles — données sensibles et pièces d'identité restent hors de la rooming list standard, sauf nécessité clairement identifiée et traitement conforme.

LES SIX REPÈRES

- 1 Une transmission limitée au **nécessaire à la prestation**
- 2 Une liste **datée et versionnée**
- 3 Des **modifications tracées**
- 4 Un **canal convenu**
- 5 Une **confirmation de l'établissement**
- 6 Une **durée de conservation** et un mode de suppression définis

Une rooming list est un fichier de données personnelles, pas un tableau de travail. La qualification exacte des parties — responsables de traitement distincts, responsables conjoints ou sous-traitance — varie selon le traitement concerné ; une clause générique ne règle pas tous les cas. Source : loi marocaine sur la protection des données personnelles ; pratique documentée. **§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE**

3.5 Surbooking et relogement

Le surbooking relève du droit commun de l'inexécution et de la force majeure ; la clause organise ses conséquences pratiques avant l'incident.

Elle traite huit points :

- ▲ **le principe contractuel** : les parties ne traitent pas comme force majeure un surbooking imputable à l'hôtel, sous réserve du droit applicable ;
- ▲ **le délai d'information** de l'agence, par un canal d'urgence désigné ;
- ▲ **le standard de l'établissement de remplacement** — au moins équivalent, selon des critères définis en annexe et non selon l'appréciation du moment ;
- ▲ **la distance maximale** acceptable ;
- ▲ **le transport** vers l'établissement de remplacement ;
- ▲ **la prise en charge de la différence tarifaire** ;
- ▲ **la coordination de la communication au client**, qui est le client de l'agence ;
- ▲ **la preuve et la facturation** des coûts supportés.

▲ La validité d'une clause transférant ou limitant une responsabilité dépend de sa rédaction et des règles protectrices applicables au client final : elle relève d'une revue juridique.

Une procédure écrite à froid vaut mieux qu'une négociation à 22 heures un soir de pointe.

V15 Le contenu d'une clause de surbooking

1

LE PRINCIPE CONTRACTUEL

Le traitement du surbooking imputable à l'hôtel au regard du droit applicable ; il n'est pas automatiquement exonératoire.

2

Le délai d'information

de l'agence, par un canal d'urgence désigné

3

Le standard de l'établissement de remplacement

au moins équivalent, selon des critères définis en annexe, non selon l'appréciation du moment

4

La distance maximale

acceptable

5

Le transport

vers l'établissement de remplacement

6

La prise en charge de la différence tarifaire

7

La coordination de la communication au client

qui est le client de l'agence

8

La preuve et la facturation

des coûts supportés

▲ La validité d'une clause transférant ou limitant une responsabilité dépend de sa rédaction et des règles protectrices applicables au client final : elle relève d'une revue juridique.



TRAME PÉDAGOGIQUE À adapter et faire valider avant emploi.

L'épisode marocain le mieux documenté remonte à **avril 2005 à Marrakech** : dans un contexte de saturation, la presse a rapporté des pratiques de surbooking affectant notamment des clients de tour-opérateurs, ainsi que la constitution d'une commission chargée d'examiner la situation.

Sources : droit commun de l'inexécution et de la force majeure ; code de conduite professionnel européen, art. 22 (référence internationale, sans valeur contraignante au Maroc) ; presse économique marocaine, avril 2005 ; construction proposée par la CNT.

3.6 Sûretés et paiement

Le chapitre 1 a précisé la portée de la garantie réglementaire de l'agence. Les sûretés contractuelles sont les suivantes.

Le prépaiement, total ou partiel, est la protection la plus simple et la moins contestable. Il se négocie contre un avantage tarifaire.

L'acompte à la confirmation, avec un solde à échéance définie, partage le risque sans immobiliser toute la trésorerie du partenaire.

Le dépôt de garantie contractuel, restituable en fin de saison, couvre les incidents sans être affecté à une facture particulière.

La garantie bancaire dédiée à la relation commerciale est la plus solide et la plus coûteuse pour le partenaire. Elle se justifie sur les volumes importants.

À quoi s'ajoutent, côté paiement : une **date de facturation** définie, un **délai conventionnel** — que rien n'empêche de fixer plus court que le délai légal —, et, lorsqu'elles sont juridiquement adaptées, des **clauses contractuelles d'indemnisation ou clauses pénales** distinctes de l'amende légale versée au Trésor.

QUATRE SÛRETÉS

**réellement
mobilisables, du
plus simple au
plus
contraignant.**

Prépaiement · acompte à la confirmation · dépôt de garantie contractuel · garantie bancaire dédiée.

**La garantie
réglementaire relève
du juge ; les sûretés
contractuelles
relèvent des parties.**

V16 Les sûretés contractuelles

SÛRETÉ	PROTECTION	COÛT POUR LE PARTENAIRE	QUAND LA RETENIR
Prépaiement, total ou partiel	La plus forte, la moins contestable	Élevé — trésorerie immobilisée	Se négocie contre un avantage tarifaire
Acompte à la confirmation, solde à échéance	Bonne, partagée	Modéré	Le compromis le plus courant
Dépôt de garantie contractuel, restituable en fin de saison	Couvre les incidents sans être affecté à une facture	Modéré	Relations récurrentes
Garantie bancaire dédiée à la relation commerciale	La plus solide	Le plus élevé	Volumes importants

⊗ La garantie réglementaire de l'agence n'est pas une sûreté commerciale directement mobilisable à votre profit — décision judiciaire requise.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

CÔTÉ PAIEMENT

Une **date de facturation** définie, un **délai conventionnel** — que rien n'empêche de fixer plus court que le délai légal — et, lorsqu'elles sont juridiquement adaptées, des **clauses contractuelles d'indemnisation ou clauses pénales** distinctes de l'amende légale versée au Trésor.

Sources : décret d'application relatif aux licences ; loi sur les délais de paiement ; pratique contractuelle.

🔍 REPÈRE DE GESTION

▲ L'apport du code de 1996 tient à sa structure, pas à ses chiffres.

CHAPITRE 3 · 3.2 — STANDARDISER LES QUESTIONS, PAS LES VALEURS

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Treize sujets à examiner ; certains ne relèvent pas d'un régime sectoriel spécifique et sont traités par le contrat, dans le respect du droit commun.
- ▲ Le code de 1996 est cité pour sa structure ; ses valeurs chiffrées relèvent d'un contexte européen des années 1990.
- ▲ Six termes tarifaires se définissent avant signature, « net » en tête.
- ▲ Le contrat précise explicitement l'effet d'un stop-sale sur les réservations déjà confirmées.
- ▲ Une rooming list est un fichier de données personnelles.
- ▲ Prépaiement, acompte, dépôt de garantie, garantie bancaire : quatre sûretés qui, elles, sont mobilisables.

→ **La suite logique** : *un contrat signé ne vaut que par la manière dont on le fait vivre pendant douze mois.*

CE QUE LES OUTILS STANDARDISENT

Les questions, les champs, les zones implicites.

CE QUI RESTE LIBRE

Taux, prix, marges et conditions commerciales, négociés entre les parties.

4

CHAPITRE QUATRE

Faire vivre la relation

La plupart des litiges quotidiens ne viennent pas du contrat, mais de l'écart entre ce que chaque partie croit être l'état réel de la réservation. Le contrat fixe les droits ; un document unique fixe l'état réel. La négociation annuelle se gagne avec des données, pas avec des impressions.

4.1 Une seule source de vérité

4.2 Mesurer pour renégocier

4.3 La scorecard partenaire

4.4 Recouvrer un impayé

4.5 Le rendez-vous annuel

4.1 Une seule source de vérité

La plupart des litiges quotidiens ne viennent pas du contrat, mais de l'écart entre ce que chaque partie croit être l'état réel de la réservation.

Huit familles de tensions reviennent : la **disponibilité** — l'agence croit la chambre encore dans son allotement, l'hôtel la considère libérée ; le **tarif** ; la **rooming list** tardive ou incorrecte ; les **annulations et no-shows** ; le **surbooking** ; le **paiement** ; la **qualité** de la prestation livrée par rapport à la fiche vendue ; et les **données**.

Toutes ont un remède commun. **Le contrat fixe les droits ; un document unique fixe l'état réel.**

Cette fiche récapitule, en une page, tout ce qui a été convenu : établissement, agence, période, marché source, segment, devise, base tarifaire, puis pour chaque type de chambre le nombre, le tarif, la formule de repas, l'occupation maximale, la date de release, les conditions de stop-sale, la date limite de rooming list, les barèmes d'annulation individuels et groupes, le no-show, le départ anticipé, les gratuités, la politique enfants, les taxes, les suppléments, la date de facturation, le délai de paiement, l'acompte, la garantie, et trois contacts — réservation, urgence, finance.

Un principe aux effets étendus : aucune case commerciale critique ne reste implicite. Une case sans objet porte la mention « sans objet ».

La technologie ne remplace pas cette discipline. Une étude académique portant sur 233 directeurs d'hôtels et de riads de Marrakech et d'Agadir montre que ce sont les facteurs externes — pression concurrentielle, pression des clients, pression des fournisseurs — qui déterminent le plus fortement l'adoption des outils numériques. Autrement dit : un établissement peut disposer d'un bon système de gestion et continuer à traiter son partenaire principal par courriel si les processus ne sont pas alignés. **C'est la compatibilité des processus qui crée la valeur, pas l'achat du logiciel.**

Cette étude porte sur deux destinations ; elle ne mesure pas un taux d'équipement national.

HUIT FAMILLES DE TENSIONS

Un remède commun.

Disponibilité · tarif · rooming list · annulations et no-shows · surbooking · paiement · qualité · données.

Le contrat fixe les droits ; un document unique fixe l'état réel.

233 DIRECTEURS

d'hôtels et de riads de Marrakech et d'Agadir : les facteurs externes déterminent le plus fortement l'adoption des outils numériques. Deux destinations, pas un taux national.

V18 La fiche qui fait foi

Fiche d'allotement		UNE FICHE PAR PARTENAIRE ET PAR PÉRIODE
Établissement	Agence ou tour-opérateur	
Période	Marché source	
Segment · individuel / groupe / série / événementiel / autre	Devise · Base tarifaire net ou commissionnable, et taux	
PAR TYPE DE CHAMBRE	VALEUR CONVENUE	
Type de chambre	—	
Nombre de chambres	—	
Tarif	—	
Formule de repas	—	
Occupation maximale	—	
Date de release	J- ____	
Stop-sale autorisé et conditions	—	
Date limite de rooming list	—	
Annulation, individuels	—	
Annulation, groupes	—	
No-show	—	
Départ anticipé	—	
Gratuités groupe	—	
Politique enfants	—	
Taxes incluses ou exclues	—	
Suppléments	—	
Date de facturation	—	
Délai de paiement	—	
Acompte	—	
Sûreté retenue	—	
Contact réservation	—	
Contact urgence	—	
Contact finance	—	
Aucune case commerciale critique ne reste implicite. Une case sans objet porte la mention « sans objet ».		

LES HUIT FAMILLES DE TENSIONS QUE CETTE FICHE PRÉVIENT

- 1 Disponibilité
- 2 Tarif
- 3 Rooming list
- 4 Annulation et no-show
- 5 Surbooking
- 6 Paiement
- 7 Qualité de la prestation
- 8 Données

Le contrat fixe les droits ; cette fiche fixe l'état réel.

Version à remplir : **Outil 1** de la fiche pratique, même structure.

🔍 **REPÈRE DE GESTION**

Un seul document, mis à jour, fait foi entre les parties. Trois champs dominant : date de release, délai de paiement, sûreté retenue.

4.2 Mesurer pour renégocier

La négociation annuelle se gagne avec des données, pas avec des impressions. Un seul tableau suffit.

Pour chaque date de séjour : l'allotement accordé, le nombre de chambres réservées à J-30, J-21, J-14 et J-7, le chiffre final, le nombre de chambres restituées, et le tarif net obtenu.

Cinq questions se posent ensuite, et leurs réponses écrivent le contrat suivant :

- ▲ **Quelle part est vendue après J-14 ?** Si elle est forte, un release précoce pénalise l'agence.
- ▲ **Combien de chambres sont restituées au release ?** Si 40 % le sont systématiquement, l'allotement est surdimensionné.
- ▲ **L'hôtel revend-il les restitutions ?** Si non, le stock immobilisé a coûté deux fois.
- ▲ **Le tarif net compense-t-il le blocage ?** C'est le calcul de contribution nette du chapitre 2.
- ▲ **L'ajustement porte-t-il sur l'allotement, le release, ou les deux ?**

Une relation où ces chiffres sont partagés par les deux parties se renégocie en une réunion. Une relation où chacun garde les siens se renégocie au rapport de force.

DES DONNÉES, PAS DES IMPRESSIONS

Un seul tableau suffit.

Allotement · J-30 · J-21 · J-14 · J-7 · final · restitué · tarif net.

Une relation où ces chiffres sont partagés se renégocie en une réunion. Une relation où chacun garde les siens se renégocie au rapport de force.

V19 Le tableau qui vous donne raison

DATE DE SÉJOUR	ALLOTEMENT	J-30	J-21	J-14	J-7	FINAL	RESTITUÉ	TARIF NET
—								
—								
—								
Quelle part est vendue après J-14 ? Si elle est forte, un release précoce pénalise l'agence.	Combien de chambres sont restituées au release ? Si 40 % le sont systématiquement, l'allotement est surdimensionné.	L'hôtel revend-il les restitutions ? Si non, le stock immobilisé a coûté deux fois.	Le tarif net compense-t-il le blocage ?	L'ajustement porte-t-il sur l'allotement, le release, ou les deux ?				

Cinq colonnes suffisent à savoir si le release est bien calibré. Outil proposé par la CNT.

🔍 REPÈRE DE GESTION

4.3

La scorecard partenaire

Le tarif n'est pas le seul coût d'un partenaire. Une agence qui envoie ses rooming lists en retard, conteste chaque facture et ne respecte pas les stop-sales coûte plus cher qu'elle ne rapporte, même à bon tarif. L'inverse est vrai.

Douze critères, notés de 1 à 5 chaque trimestre, **par les deux parties** : exactitude des réservations, temps de réponse, respect du release, respect des stop-sales, qualité des factures, paiement à l'échéance, conformité de la prestation, gestion des incidents, flexibilité raisonnable, qualité des données, contribution en volume, satisfaction client.

La scorecard ne remplace aucune obligation juridique. Elle sert à préparer le renouvellement — et à transformer une conversation sur le prix en conversation sur la valeur.

V20

La scorecard croisée

CRITÈRE · NOTÉ DE 1 À 5, CHAQUE TRIMESTRE	L'HÔTEL ÉVALUE L'AGENCE	L'AGENCE ÉVALUE L'HÔTEL
Exactitude des réservations	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Temps de réponse	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Respect du release	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Respect des stop-sales	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Qualité des factures	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Paiement à l'échéance	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Conformité de la prestation	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Gestion des incidents	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Flexibilité raisonnable	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Qualité des données	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Contribution en volume	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5
Satisfaction client	1 · 2 · 3 · 4 · 5	1 · 2 · 3 · 4 · 5

Une agence qui envoie ses rooming lists en retard, conteste chaque facture et ne respecte pas les stop-sales coûte plus cher qu'elle ne rapporte, même à bon tarif. L'inverse est vrai.

▲ La scorecard prépare le renouvellement. Elle ne remplace aucune obligation juridique.

Outil proposé par la CNT. Les deux colonnes ont exactement le même poids.

🔑 REPÈRE DE GESTION

DOUZE CRITÈRES

Notés des deux côtés, chaque trimestre.

La symétrie est le message.

Transformer une conversation sur le prix en conversation sur la valeur.

4.4 Recouvrer un impayé

Six étapes, dans cet ordre.

- 1 **La traçabilité de la prestation et de la facturation.** La date d'exécution de la prestation et la date d'émission de la facture sont conservées ; le point de départ applicable dépend aussi du respect des règles d'émission.
- 2 **La qualification du dépassement et du champ applicable.** L'examen porte sur le statut du débiteur au regard du dispositif légal et sur les échéances contractuelles.
- 3 **▲ La caution réglementaire de l'agence n'est pas un instrument amiable de recouvrement.** Sa mobilisation suppose une décision judiciaire et elle n'est pas une sûreté affectée à l'hôtelier.
- 4 **La mise en œuvre des droits prévus au contrat,** après validation de leur régime : relance formelle, clause pénale ou indemnitaire éventuelle, sûreté dédiée, suspension ou autre mécanisme convenu.
- 5 **La conciliation prévue au contrat, puis le conseil sur la procédure adaptée.** Selon la nature de la créance, les pièces disponibles et la juridiction compétente, une procédure d'injonction de payer peut notamment être envisagée.
- 6 **La conservation du dossier complet.** Factures, relances, échanges et pièces forment la preuve à chaque étape.

SIX ÉTAPES

Dont une qui n'existe pas.

Actionner la caution réglementaire — une confusion fréquente.

▲ **N2** Guide 05 · continuité de la relation en cas de crise

V21 Recouvrer, dans l'ordre

- 1 **Prestation et facture tracées** — les deux dates conservées
- 2 **Champ applicable et échéance vérifiés** — débiteur assujetti + contrat
- ✗ ~~Traiter la caution réglementaire comme un recouvrement amiable~~
Cette étape n'existe pas — décision judiciaire requise, garantie non affectée à l'hôtelier.
- 4 **Droits contractuels juridiquement validés, mis en œuvre**
- 5 **Conciliation éventuelle puis conseil sur la procédure adaptée** — une injonction de payer peut être envisagée selon la créance et les pièces
- 6 **Dossier complet conservé** — factures, relances, échanges et pièces

Sources : loi sur les délais de paiement ; décret d'application relatif aux licences ; construction proposée par la CNT.

4.5 Le rendez-vous annuel

Une relation d'allotement se renouvelle chaque année. Elle se prépare en cinq points, et la préparation prend une demi-journée.

Le bilan commercial — volumes réalisés contre volumes contractés, tarif net moyen effectif, saisonnalité observée.

Le bilan d'inventaire — taux d'utilisation de l'allotement, chambres restituées, capacité de revente constatée.

Le bilan financier — délais de paiement effectifs, factures contestées, avoirs, coût de traitement.

Le bilan qualité — incidents, réclamations, scorecard croisée.

Les arbitrages — allotement à ajuster, release à déplacer, sûretés à renforcer, clauses à corriger.

Une question de fond : **ce partenariat crée-t-il de la valeur pour les deux parties ?** Une relation déséquilibrée finit en général par se rompre.

LA QUESTION DE FOND

Ce partenariat crée-t-il de la valeur pour les deux parties ?

Une relation déséquilibrée finit en général par se rompre.

V22 Le calendrier de la relation



La renégociation se prépare toute l'année, pas la semaine d'avant. Une demi-journée de préparation. **REPÈRE DE GESTION**

▲ Le contrat fixe les droits ; un document unique fixe l'état réel.

CHAPITRE 4 · 4.1 — UNE SEULE SOURCE DE VÉRITÉ

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Le contrat fixe les droits ; une fiche unique tenue à jour fixe l'état réel. Aucune case implicite.
- ▲ Un outil numérique ne remplace pas l'alignement des processus.
- ▲ Cinq colonnes de suivi du remplissage suffisent à savoir si le release est bien calibré — et à le renégocier avec des chiffres.
- ▲ La scorecard évalue un partenaire sur douze critères, au-delà du tarif.
- ▲ Dans un recouvrement, la garantie réglementaire ne se mobilise que par décision judiciaire.

UNE FICHE

1

document unique qui fait foi entre les parties.

UN TABLEAU

5

colonnes de suivi — et cinq questions dont les réponses écrivent le contrat suivant.

UNE SCORECARD

12

critères, notés des deux côtés, chaque trimestre.

Le guide complet

Le guide 04 « Coordination agence – hôtel » compte 60 pages : une ouverture, cinq chapitres, une fiche pratique de six outils à remplir et un quiz de dix-huit questions avec réponses commentées.

Le guide, ses fiches, son quiz et sa vidéo

cntacademy.ma/11guides

Adhérer à la Confédération Nationale du Tourisme

Les modalités et le formulaire d'adhésion : www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt

Réserve

Cet extrait est un document d'information. Il ne constitue ni un avis juridique ni une consultation, et ne remplace pas les textes publiés au Bulletin officiel.