

## **La problématique de gestion du risque fiscal dans les entreprises marocaines**

## **The issue of tax risk management in Moroccan firms**

### **Tilila TAJ**

Doctorante en Sciences de Gestion -FSJES de Casablanca ;  
Laboratoire de recherche : Finance Banque et Gestion des risques  
Groupe de recherche : Audit et contrôle de gestion  
Adresse électronique : [tililataj@yahoo.fr](mailto:tililataj@yahoo.fr)

### **Salaheddine ABDELMAJID**

Professeur universitaire à la FSJES de Casablanca – Université Hassan II  
Laboratoire de recherche : Finance Banque et Gestion des risques  
Groupe de recherche : Audit et contrôle de gestion  
Adresse électronique : [a.salahddine@gmail.com](mailto:a.salahddine@gmail.com)

## Résumé :

L'objectif de ce travail est d'analyser la problématique de gestion du risque fiscal dans le contexte marocain et d'élucider l'importance du risque fiscal dans la gestion stratégique de l'entreprise. Il s'agira aussi d'identifier les principales méthodes et dispositions de traitement de ce risque afin de permettre au lecteur de mieux appréhender le concept de risque fiscal, en déclinant ses caractéristiques, formes de manifestation et les différentes stratégies fiscales possibles. Traditionnellement, le concept de risque fiscal a fait l'objet de plusieurs définitions et interprétations dans le temps. Son positionnement n'a pas fait l'objet de consensus de la part des chercheurs ce qui confirme l'importance d'une étude distincte de ce risque et adapté à notre contexte de fiscalité marocaine actuel.

**Mots clés :** Risque fiscal, Gestion du risque fiscal, Gestion stratégique, traitement du risque, Stratégies fiscales, Fiscalité marocaine.

## Abstract:

The objective of this work is to analyze the issue of tax risk management in the Moroccan context and to elucidate the importance of the concept of Tax risk in the strategic management of the firm. We will also identify the main methods and risk treatment that will allow the reader to understand better the concept of tax risk by declining its characteristics, forms of manifestation and the main tax strategies. Traditionally, the concept of Tax risk has been the subject of several interpretations through time. Its positioning has not been the subject of a consensus among researchers, which confirms the importance of a specific adapted study of this risk in the Moroccan context.

**Key words:** Tax risk, Tax risk management, Strategic Management, Risk treatment, Tax strategies, Moroccan taxation.

## Introduction :

En adéquation avec les orientations économiques, sociales et sociétales conduites par le Maroc au cours de ces dernières années, la fiscalité a fait l'objet de plusieurs réformes ; c'est le cas notamment de la réforme fiscale de 2006, qui a donné lieu à l'élaboration du livre d'assiette et de recouvrement et de la réforme fiscale de 2007 qui a donné lieu à l'élaboration du code général des impôts. Ces différentes actions ont permis une amélioration et un changement important dans l'environnement fiscal marocain. Coté entreprises marocaines, les préoccupations fiscales occupent une place importante dans la gestion des flux tout au long de la chaîne logistique ; la variable fiscale exerce, en permanence, une pression sur leur trésorerie, ce qui nécessite une attention et un traitement particuliers.

Traditionnellement, la littérature a considéré la fiscalité comme une contrainte et ponction lourde pour les entreprises qu'elles devaient subir. Selon (Chadefaux, 1987), elle « apparaît comme une contrainte financière et risquée pour l'entreprise ». Cela dit, avec le temps, la fiscalité est « devenue un paramètre à gérer dans toutes les organisations » (Rossignol, 2010). C'est dans ce sens que les entreprises marocaines ont cherché, sans relâche, à lui faire face en recourant, parfois, à des pratiques déloyales. Face à cette situation, les contrôles fiscaux ont connu de l'accroissement considérable au cours de ces dernières années, stimulés, notamment, par l'utilisation des nouvelles technologies d'information. En effet, l'année 2016 a connu l'émergence de nouveaux outils informatiques préparatoires aux contrôles fiscaux permettant ainsi à l'administration fiscale la réalisation de plusieurs avancées en matière de programmation des contrôles et de data mining.

En outre, la généralisation de la télé-déclaration a facilité l'accessibilité à l'information fiscale, et les contrôles fiscaux sont devenus plus nombreux et plus fréquents. Ainsi les mesures de dématérialisation des procédures de déclaration ont contribué à l'amélioration des paiements des contribuables. Selon le rapport d'activité de la Direction Générale des Impôts en 2017, les recettes nettes issues des actions de contrôle fiscal en témoignent, ils s'élèvent 128 565 MDH en 2017 contre 120 921 MDH en 2016 soit une augmentation de 6,3%. Au niveau métier, le nombre de dossiers vérifiés a augmenté de 22% comparativement à 2016, passant de 3258 à 3977 dossiers vérifiés.

Les entreprises marocaines se sont engagées dans cette nouvelle ère de digitalisation avec un

bord de 76% du nombre des adhérents au service électronique SIMPL, se traduisant par l'accroissement du nombre des opérations de télépaiement de 253 556 adhérents en 2016 aux téléservices à 1 554 422 adhérents en 2017 soit une progression de 513%.

Pour faire face à cette situation, les entreprises marocaines ont déployé des efforts pour mettre en place des stratégies de gestion et de suivi de risque fiscal. Toutefois, la complexité de la réglementation en vigueur et l'ambiguïté de certains textes relatifs à ce domaine, ont amené ces entreprises à appréhender différemment les aspects financiers dans le cadre de leurs activités industrielles et commerciales.

La question principale est donc de savoir : **Dans quelle mesure ces entreprises ont pris conscience de l'importance du risque fiscal, et quelles sont les principales dispositions mises en place pour maîtriser et évaluer ce risque ?**

Il s'agira ainsi, à travers ce travail, de définir tout d'abord les concepts clés découlant de la problématique de gestion du risque fiscal à savoir la définition même du risque fiscal, ses caractéristiques et formes de manifestation en entreprise dans le contexte marocain. Ensuite, il s'agira d'identifier les mécanismes de gestion du risque fiscal, en se référant notamment aux précédents travaux de recherche développés en ce domaine. Et enfin, à travers une étude empirique, nous allons achever cet article par une réflexion sur les différentes stratégies que les entreprises peuvent adopter pour faire face au risque fiscal et l'évaluation de leur degré de maturité face à ce risque.

## **1. L'entreprise et le risque fiscal.**

Le concept du risque fiscal a fait l'objet de plusieurs définitions. Certains le définissent comme « le risque lié au non-respect par le contribuable des obligations suivantes : l'enregistrement dans le système, la production en temps utile de déclarations et de renseignement, l'établissement d'informations complètes et exactes et le paiement ponctuel de l'impôt dû. » (OCDE<sup>1</sup>, 2004) . Ils l'assimilent ainsi au risque d'indiscipline fiscale à travers le non-respect des règles comptables et de la réglementation en vigueur.

D'autres considèrent que ce risque englobe deux acceptations :

- « La première correspond au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales ; elle rejoint l'interprétation précédemment avancée liée au non-respect des règles ;
- La deuxième se rapporte davantage à la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important ; elle est associée à un risque de perte d'opportunité lié à une ignorance des règles en vigueur qui peuvent générer des gains d'impôts. » (Rossignol,2002)

Il en résulte que le risque fiscal peut se manifester sous forme d'une charge fiscale supérieure à celle que le contribuable devrait normalement payer pour une raison ou pour une autre, comme il peut se manifester sous forme de pertes de gains résultant des avantages fiscaux non exploités ou de la négligence des pratiques, à caractère loyal, permettant de réaliser des économies réelles d'impôts.

Afin de cerner le risque fiscal, l'entreprise doit déployer tous les moyens nécessaires qui permettront de constater les éventuelles erreurs organisationnelles et managériales pouvant être source de risque fiscal. Il s'agira de classer les risques selon leurs conséquences, sources et moyens de contrôle afin de mieux gérer le risque.

Au Maroc, une attention particulière au risque fiscal commence à se développer. Les dirigeants marocains commencent à prendre conscience de l'importance de ce risque dans la gestion organisationnelle de leur entreprise et sa continuité d'exploitation. Toute erreur organisationnelle ou managériale peut induire à une surcharge fiscale pour l'entreprise. C'est ainsi qu'il est nécessaire à toute entreprise marocaine de cerner ses risques fiscaux et d'essayer de les évaluer et analyser afin de dresser une matrice claire et utile des actions à entreprendre pour s'affranchir

---

<sup>1</sup> Organisation de coopération et de développement économiques

légalement du surplus d'impôt. Concernant les catégories de risques fiscaux, La littérature fait ressortir plusieurs typologies. Bien que les auteurs ne soient pas unanimes sur une classification déterminée, il en ressort deux principales catégories qui permettent d'englober les risques fiscaux dans une entreprise. C'est dans ce sens que (Rossignol,2002) fait la distinction entre deux principaux types de risque fiscal : Un risque de non-conformité et un risque d'opportunité

### 1.1.1. Le risque de non-conformité.

Ce type de risque est lié au non-respect de la réglementation fiscale en vigueur. Il peut émaner d'un acte volontaire ou involontaire. Lorsqu'il s'agit d'un acte volontaire, il se traduit par la volonté de l'entreprise de s'affranchir de la réglementation fiscale.

Les origines de ce risque sont nombreuses et variées dont les principales sont :

- Ce risque peut être dû à l'ambiguïté des textes règlementaires en vigueur. Les lois, telles qu'elles sont écrites, peuvent conduire à des interprétations diverses ce qui mène le contribuable à l'erreur. La mauvaise interprétation, volontaire ou pas, conduit l'entreprise au non-respect des règles fiscales en vigueur.
- Ce risque peut trouver aussi son origine dans l'incompétence du personnel en charge du suivi des opérations routinières de l'entreprise, génératrices d'impôts. Toute entreprise doit disposer de ressources compétentes et bien informées sur l'environnement fiscal.
- La tenue de la comptabilité représente aussi une principale source de risque fiscal. Selon (Yaïch,2007) : « *La comptabilité apparaît donc à la fois comme étant la première source de menace fiscale mais aussi l'outil de formalisation des options jugées offrir une opportunité pour l'entreprise.* ». En effet, la comptabilité représente la base qui génère les indicateurs assujettis à l'impôt de toute entreprise. Elle se doit ainsi de s'assurer du bon verrouillage de son système comptable et de s'assurer ainsi de la conformité, sincérité et régularité de ses informations financières.
- Ce risque peut trouver également son origine dans l'incompétence de l'administration fiscale durant ses contrôles. En effet, détecter le non-respect des règles fiscales, suppose la présence de contrôleurs compétents disposant de qualifications techniques nécessaires pour mener à bien la mission de contrôle fiscal.
- Et enfin, l'internationalisation de l'entreprise représente aussi une source majeure du risque fiscal. Selon une étude menée par (l'OCDE,2004), « *Le transfert incorrect de*

*bénéfices dans un contexte multinational afin d'en retirer un avantage fiscal est un risque d'indiscipline fiscale qui doit être traité via la procédure de gestion de ce risque. »*

Au Maroc, le niveau de risque de non-conformité est assez élevé ; les entreprises ne disposent pas, dans la plupart des cas, d'un système intégré de gestion du risque fiscal pour faire face à l'environnement fiscal relativement défavorable.

### **1.1.2. Les risques d'opportunité :**

Ce type de risque se rapporte principalement à une méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important pour l'entreprise.

Une méconnaissance des règles fiscales avantageuses peut engendrer une perte d'opportunité pour l'entreprise en payant un impôt supérieur à celui qu'elle aurait dû payer si elle bénéficie de l'avantage fiscal. En d'autres termes, l'exploitation des opportunités offertes par le cadre réglementaire fait partie des bonnes pratiques de gestion que l'entreprise doit utiliser pour optimiser ses finances.

En effet, selon (Cozian,2008) « *Il existe une bonne gestion fiscale comme il existe une bonne gestion financière ou une bonne gestion commerciale. Comme le bon père de famille du code civil ou comme le chef d'entreprise prudent et avisé du droit comptable, le contribuable éclairé doit gérer sa fiscalité au mieux de ses intérêts.* » Ce type de gestion fiscale est appelé dans le langage anglo-saxon « *effective tax planning* ».

Cette notion diffère de celle de minimisation de la charge fiscale dans la mesure où il s'agit d'une stratégie qui tient compte de tous les coûts à supporter par l'entreprise (coûts fiscaux et non fiscaux). En ce qui concerne les coûts non fiscaux, il s'agit principalement des dépenses liées au recours à des consultants externes pour réaliser l'économie fiscale, les dépenses dans la recherche d'opportunités d'économie d'impôt ainsi que les risques de sanctions et d'agence.

Ainsi, le risque de perte d'opportunité se rapporte à trois principaux facteurs :

- Le non bénéfice d'un avantage fiscal,
- La conduite d'opérations incompatibles avec la politique économique de l'entreprise,
- La conduite d'opérations à but exclusivement fiscal.

## **1.2. Les sources des risques fiscaux**

Traditionnellement, on distingue trois principales sources du risque fiscal selon (Rossignol,2002):

- La réglementation fiscale
- L'organisation de l'entreprise
- L'organisation de l'administration fiscale

### 1.2.1. La réglementation fiscale.

La complexité et l'ambiguïté des textes de loi constituent la principale cause des irrégularités fiscales. À la suite d'une étude menée sur la gestion du risque d'indiscipline fiscale par l'OCDE en 2004 : « *Une législation très complexe ou ambiguë multiplie les possibilités, pour le contribuable, d'adopter un comportement que le législateur ne jugeait pas souhaitable* », et, « *même dans le cas où la loi est claire quant à sa finalité ainsi qu'à son application, les contribuables peuvent y échapper lorsqu'elle est jugée trop lourde.* »

En effet, un impôt à payer très élevé constituera une contrainte compromettante à la performance de l'entreprise. Celle-ci procèdera subsidiairement à l'ajustement de ses données financières afin que l'impôt dû soit raisonnable. En plus des coûts fiscaux, l'entreprise supporte aussi des coûts relatifs à l'exécution des obligations fiscales. Ces coûts sont à prendre en considération dans la discipline fiscale de l'entreprise.

En d'autres termes, le manque de ressources nécessaires à la bonne tenue des déclarations fiscales fait augmenter le risque fiscal dans une entreprise. Parmi ces coûts on peut citer les dépenses liées au recours à des consultants fiscaux et le temps de recherche pour se conformer aux formalités nécessaires ...

En outre, les changements des lois fiscales et des textes juridiques constituent une source importante de risque fiscal. Les responsables fiscaux doivent être constamment à jour des nouveautés fiscales. A défaut, ceci peut entraîner des redressements et sanctions fiscales importantes pour l'entreprise.

C'est le cas notamment des banques marocaines qui ont, récemment, fait l'objet des sanctions fiscales importantes en raison de leur non-conformité au barème de calcul de la prime d'ancienneté énoncée dans le code du travail marocain. Le risque de non-conformité trouve ainsi son origine dans la non actualisation des bases de calcul de la prime d'ancienneté ; ces banques ont utilisé le barème de la convention collective du secteur bancaire qui date de 1956 au lieu de celui du code de travail.

En conséquence, et pour régulariser leur situation, ces banques seront amenées à payer des indemnités dont les montants sont relativement élevés. Ainsi, d'après l'ancien responsable du

pôle risques de marché du Crédit Du Maroc, Reda El Ouardi : « Au total, si la CDM devait régulariser sa situation, cela pourrait lui coûter entre 175 et 292 millions de dirhams ». Source : Magazine Telquel, n° 12 décembre 2017.

### **1.2.2. L'organisation de l'entreprise.**

Cette deuxième source de risque fiscal porte sur la structure même de l'entreprise. Il est important de mettre en valeur la taille de l'entreprise, ses orientations (nationales et internationales), ses investissements et ses activités. En effet, tous ces paramètres influent directement le niveau de risque fiscal. Une grande entreprise est susceptible d'être plus agressive sur le plan fiscal en raison du pouvoir économique qu'elle détient par rapport à une petite entreprise.

De plus, il existe d'autres opérations spécifiques qui engendrent un risque fiscal telles que les opérations de fusions acquisitions ou les opérations entre les actionnaires. Ce type d'opérations engendre des risques fiscaux plus élevés que ceux liés aux opérations habituelles de l'entreprise. L'entreprise s'expose davantage au risque de non-conformité à défaut de bien documenter ce type d'opérations et de mettre en œuvre toutes les ressources organisationnelles nécessaires pour mener à bien ces opérations. L'internationalisation constitue aussi une source de risque fiscal. L'entreprise se trouve confrontée à plusieurs règles fiscales qu'elle doit maîtriser et respecter dont, principalement, celle des prix de transfert.

### **1.2.3. L'organisation de l'administration fiscale.**

Cette dernière source de risque repose sur l'incompétence de l'administration fiscale. En effet, les autorités fiscales qui ne disposent pas d'assez de ressources financières et de technologies d'information nécessaires pour exploiter les énormes volumes d'information sur chaque contribuable, peuvent ne pas se rendre compte des comportements d'indiscipline fiscale de certaines entreprises, ce qui pourrait accroître la prise de risque par ces dernières (OCDE 2004). Par ailleurs, le manque de compétence, de formation continue et de maîtrise de l'outil informatique par le personnel de l'administration fiscale augmente le risque de non détection des anomalies lors des contrôles fiscaux, ce qui risque d'augmenter les cas d'indiscipline fiscale. Dans le cas du Maroc, Ce constat a poussé l'administration fiscale à innover en matière de centralisation des données à travers la mise en place du système déclaratif qui donne aux vérificateurs un accès périodique et facile à toutes les données.

## 2. Un aperçu sur les pratiques de gestion du risque fiscal :

Les entreprises marocaines cherchent à réaliser un maximum de bénéfices à travers notamment une réduction des coûts d'exploitation, en général, et les coûts fiscaux d'une manière particulière. Pour ce faire, un système de gestion efficace suppose une bonne planification en amont, une maîtrise des coûts et un bon traitement et pilotage des risques y afférents. La gestion fiscale obéit aussi à des procédures particulières.

### 2.1. Notion de gestion du risque fiscal :

Que ce soit par ignorance, négligence ou encore du fait d'incompétence au niveau organisationnel, certains contribuables manquent à leurs obligations en matière de gestion du risque fiscal ; d'où la nécessité de mettre en place un système intégré en ce domaine.

#### 2.1.1. Définition de la gestion du risque fiscal :

Plusieurs chercheurs ont tenté de circonscrire la notion de gestion du risque fiscal. (Elgood,2004) explique que cette gestion consiste à « comprendre l'origine du risque et à faire des jugements sur la manière de les traiter mais ne vise pas nécessairement la minimisation des risques de l'entreprise. » Autrement dit, cette gestion repose sur l'identification des risques et leurs effets, négatifs ou positifs, sur l'entreprise, et sur le choix de solutions optimales pour leur traitement. Plus précisément, l'entreprise doit déterminer la valeur qui peut être réalisée en prenant le risque, les coûts qui peuvent être économisés en réduisant le risque et les ressources nécessaires pour gérer aussi bien le risque que les opportunités qui peuvent en découler.

Le risque fiscal impact ainsi la performance et la réputation des entreprises. Par conséquent, il doit être détecté, évalué et géré par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie globale de gestion de tous ses risques. Une bonne gestion du risque fiscal permettra la réduction des risques ayant des effets négatifs sur l'entreprise et de détecter les risques d'opportunités en vue de les créer.

Pour atteindre ces objectifs, certains chercheurs proposent une approche proactive de gestion du risque fiscal. C'est le cas notamment d'(Erasmus,2009) qui considère que « *Pour assurer une mise en œuvre proactive du processus de gestion du risque fiscal, l'entreprise doit réaliser les tâches suivantes :*

- S'engager d'aller au-delà de la conformité fiscale de base ;
- Obtenir l'approbation du président directeur général, du directeur financier, du conseil d'administration et du comité d'audit ;

- Recruter une équipe fiscale. L'équipe fiscale doit être composée du directeur financier, du « tax manager », d'un représentant de chaque division opérationnelle de l'entreprise, d'un conseiller indépendant, des comptables et d'une équipe juridique compétente fournissant la protection juridique nécessaire ;
- Constituer une structure de reporting au comité d'audit ;
- Communiquer avec un représentant de l'administration fiscale ;
- Déterminer les questions fiscales non connues par l'administration fiscale ;
- Collecter tous les faits pertinents ;
- Analyser tous les faits ;
- Obtenir des conseils techniques auprès d'un spécialiste ;
- Déterminer le meilleur chemin pour résoudre le problème, y compris une résolution logique des problèmes à travers une décision prise par le représentant de l'administration fiscale. » ( )

Ainsi, l'impôt ne doit pas être perçu comme un événement qui nécessite un processus réactif. Celui-ci doit être pris en compte lors du commencement des transactions et opérations induisant le calcul d'un impôt.

### **2.1.2. Les pratiques de gestion du risque fiscal en entreprise.**

La gestion du risque fiscal comporte globalement deux étapes : celle de la détection des risques fiscaux potentiels et celle de traitement et contrôle de ces risques.

#### **❖ La détection des risques fiscaux.**

Dans cette première étape, il s'agira de déterminer les domaines d'activités et opérations qui peuvent déclencher un risque fiscal. Ceci permettra ensuite de documenter les risques et déterminer ceux qui doivent être éradiqués ou maîtrisés. Plusieurs approches peuvent être utilisées, à ce niveau, pour identifier les risques :

##### *➤ Conception et communication d'une stratégie de gestion du risque fiscal*

Toute gestion proactive repose sur une documentation claire des actions à entreprendre pour l'atteinte d'un objectif défini. En effet, il s'agit d'anticiper toutes les orientations de l'entreprise et les traduire en actions à mener pour atteindre des finalités.

En matière de gestion du risque fiscal, il s'agira de fixer les objectifs stratégiques et opérationnels du risque fiscal et d'évaluer ses impacts sur l'activité de l'entreprise.

Ensuite, une communication de cette stratégie doit s'opérer auprès des responsables et partenaires concernés. Elle doit faire l'objet d'une approbation commune des différentes parties concernées afin de s'assurer de sa conformité aux orientations stratégiques de l'entreprise.

➤ *Recours à un conseil externe en matière de fiscalité*

Le recours à un cabinet de conseil ou d'audit fiscal permet d'aider les entreprises à identifier les risques fiscaux. L'équipe de conseil ou d'audit est constituée d'experts qui permettent d'identifier clairement les risques et d'aider l'entreprise à faire les choix optimaux pour une bonne gestion fiscale.

De plus, le recours à une mission de conseil fiscal permettra à l'entreprise de dresser une cartographie claire de ses risques ayant pour origine des opérations récurrentes ou non récurrentes conduites par l'entreprise. Elle pourra ainsi définir une stratégie claire par rapport à ses orientations fiscale et identifier les points de contrôles à mettre en place dans ses procédés afin d'atteindre ses orientations et objectifs.

➤ *Formation d'une équipe fiscale :*

Afin de mener une gestion proactive et préventive du risque fiscal, l'entreprise doit mettre à sa disposition les ressources humaines nécessaires. En effet, la création d'une équipe compétente permettra d'identifier les risques d'une manière plus rapide et d'évaluer les conséquences fiscales des opérations courantes de l'entreprise en temps réel.

Toute entreprise doit s'assurer que le personnel en charge du volet fiscal est bien formé et informé pour exécuter cette tâche. Elle doit s'assurer que ses ressources ont une connaissance des exigences procédurales à suivre pour une régularité et conformité fiscale. Ceci suppose une mise à jour continue des procédés et manières de faire en adéquation avec les nouveautés réglementaires et orientations de l'entreprise.

Cette mise à jour permettra à l'entreprise d'éviter des manques à gagner en matière d'impôt à payer et réduire l'incidence fiscale de certaines opérations.

❖ **Le traitement et contrôle des risques fiscaux.**

Une fois que les risques fiscaux sont identifiés, évalués et hiérarchisés, l'entreprise doit mettre en place des moyens adéquats pour les traiter. Selon (Elgood,2004), ce traitement des risques peut prendre plusieurs formes :

➤ *Evitement du risque :*

L'évitement consiste à abandonner l'opération qui est à l'origine du risque fiscal et de la remplacer par une action alternative qui permettra d'éradiquer le risque.

➤ Partage du risque

Le partage consiste à réduire l'impact ou la probabilité du risque en transférant le risque. Ce traitement se fait à travers l'intervention d'acteurs externes experts en fiscalité ayant une idée sur les différentes méthodes et moyens d'assouplissement du risque.

➤ Réduction du risque

La réduction du risque repose sur la conduite d'une planification fiscale adéquate, et la restructuration de ses opérations pour lui donner un traitement plus favorable. Ceci permettra de réduire l'impact négatif du risque ou de détecter un manque à gagner en matière d'imposition fiscale.

➤ Acceptation du risque

Et enfin, l'acceptation du risque se traduit par l'analyse du rapport coût/bénéfice découlant du risque. Il s'agit de définir le degré d'acceptation du risque à travers les bénéfices qui peuvent en découler. Une entreprise peut accepter un risque fiscal lorsque les bénéfices y afférents dépassent les coûts supportés.

Le traitement des risques repose ainsi sur le choix d'une méthode convenable à chaque appréciation du risque. Il s'agit d'évaluer les options disponibles pour la gestion du risque afin de sélectionner celle qui permettra à l'entreprise d'optimiser le risque. Le traitement du risque fiscal permettra ainsi de déterminer le meilleur chemin pour résoudre la problématique du risque fiscal auquel fait face l'entreprise.

Après avoir mis en place les moyens de traitement des risques fiscaux, l'entreprise doit constamment s'assurer de leur bonne application. Il s'agit de l'étape de contrôle.

En effet, les moyens de traitement des risques doivent être contrôlés et surveillés pour s'assurer de leur efficacité et continuité dans le temps.

Il ne suffit pas de mettre en place des procédés, mais il est important d'assurer leur suivi afin de s'assurer de la régularité et conformité de ces derniers. Ce contrôle s'opère généralement par des personnes autres que celles responsables de conception et de documentation de la stratégie fiscale. Ce type d'activité est généralement réalisé par les auditeurs internes ou externes de l'entreprise.

## **Conclusion**

En conclusion, le principal objectif de cet article est de passer en revue les notions de base relatives à la gestion du risque fiscal dans une entreprise et d'asseoir une interprétation claire et bien définie des différents aspects et caractéristiques du risque fiscal. Cette analyse nous a permis de mettre en relief un ensemble de contraintes que rencontrent les entreprises, en raison notamment de leur sous-estimation du risque fiscal et de l'absence d'un système intégré de gestion du risque fiscal.

Les entreprises marocaines ne font pas exception, elles continuent de souffrir des conséquences d'une gestion inappropriée de ce risque : le nombre des redressements relevés par la direction générale des impôts confirme cette situation ; plus de 3400 entreprises vérifiées en 2017 générant des recettes nettes pour redressement fiscal de 128 565MDH soit une hausse de 6,3% par rapport à l'année précédente. Malgré la nouvelle ère de digitalisation et de fluidité de circulation de l'information, la majorité des entreprises marocaines n'ont pas encore mise en place un véritable système de gestion du risque fiscal.

Au lieu de chercher à minimiser l'impôts à travers des moyens illicites et frauduleux, il est temps pour ces entreprises de prendre du recul et d'asseoir une stratégie de gestion du risque fiscal adéquate qui leur permettra d'identifier ses risques, de les évaluer, de les traiter et de les contrôler pour un meilleur comportement. Une bonne maîtrise des risques nécessite la mise en place de points de contrôle adéquats et de bonnes pratiques organisationnelles et opérationnelles. Ceci permettra aussi, aux ressources concernées, d'anticiper et d'évaluer l'impact de leurs opérations quotidiennes sur la gestion fiscale de l'entreprise. Il s'agira de sensibiliser l'ensemble des ressources concernées et de les impliquer directement dans la planification et l'exécution des bonnes pratiques fiscales et managériales.

En somme, cette réflexion sur la problématique de la gestion du risque fiscal dans les entreprises marocaines nous a permis de cerner le concept du risque fiscal et de la gestion du risque fiscal dans le contexte marocain. Nous espérons développer, dans de prochains articles, toutes les questions relatives aux méthodes d'évaluation des risques en entreprise et aux apports de l'audit dans la gestion du risque fiscal.

## **Bibliographie**

Chadefaux, M. (1987). L'audit fiscal. Librairie de la cour de cassation.

Cozian, M. (2008). Précis de fiscalité des entreprises 2008/2009. LexisNexis Litec, Paris.

El Ouardi, R. 2017. « Primes d'ancienneté : la justice donne raison à un employé en poste de Crédit du Maroc. », Article publié par Elsa Walter, Telquel Maroc

Elgood, T., Paroissien, I., Quimby, L. (2004). Tax Risk Management. Pricewaterhouse-Cooper.

Erasmus, D.N. (2009). Proactive Tax Risk Management. Research paper n°. 1435612, Thomas Jefferson School of law, California.

OCDE. (2004). Gestion du risque d'indiscipline fiscale : gérer et améliorer la discipline fiscale. Forum sur l'administration de l'impôt.

Le code général des impôts

Rossignol, J.L (2010). Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise. Revue Management & Avenir, N° 33

Rapport d'activité de la Direction générale des Impôts de l'année 2017.

Rossignol, J.L. (2002). Risque et fiscalité de l'entreprise. Droit et patrimoine.

Yaïch, A. (2007). La maîtrise des risques fiscaux. In l'impôt sur les sociétés 2007. Les éditions Raouf Yaïch .