



## LA GESTION FISCALE EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE: LE CAS DES PME MAROCAINES EN FACE À LA PANDÉMIE DE COVID-19

**Benaissa ALKOUBHI**

Doctorant à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Oujda  
Laboratoire Universitaire d'Économie Social et Solidaire et Développement Local (ESSDL)  
Université Mohamed Premier - Oujda

**Abdelghani BENTAHAR**

Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Oujda  
Laboratoire Universitaire d'Économie Social et Solidaire et Développement Local (ESSDL)  
Université Mohamed Premier - Oujda

**RÉSUMÉ** : Cette étude analyse les stratégies fiscales adoptées par les PME marocaines face à la crise du COVID-19. À travers une approche méthodologique mixte combinant analyses quantitatives et qualitatives, la recherche examine un échantillon de 150 PME réparties sur différents secteurs d'activité. Les résultats révèlent une corrélation significative entre la sophistication des stratégies fiscales adoptées et la résilience des entreprises. L'analyse sectorielle met en évidence des variations importantes dans l'efficacité des dispositifs fiscaux, avec des taux de réussite oscillant entre 68% et 85% selon les secteurs. Les données collectées démontrent que les entreprises ayant privilégié une approche diversifiée, combinant report d'échéances, restructuration de dette et optimisation fiscale, ont généralement mieux résisté aux turbulences économiques. L'étude propose des recommandations concrètes pour l'amélioration des politiques fiscales en période de crise et souligne l'importance d'une différenciation sectorielle dans les mesures de soutien.

**MOTS CLÉS** : Gestion fiscale, PME marocaines, COVID-19, Résilience économique, Stratégies d'adaptation, Optimisation fiscale, Politique fiscale, Maroc

**ABSTRACT**: This study analyzes the fiscal strategies adopted by Moroccan SMEs in response to the COVID-19 crisis. Through a mixed methodological approach combining quantitative and qualitative analyses, the research examines a sample of 150 SMEs across different sectors. Results reveal a significant correlation between the sophistication of adopted fiscal strategies and business resilience. Sectoral analysis highlights substantial variations in the effectiveness of fiscal measures, with success rates ranging from 68% to 85% across sectors. Collected data demonstrates that companies which favored a diversified approach, combining payment deferrals, debt restructuring, and tax optimization, generally showed greater resistance to economic turbulence. The study provides concrete recommendations for improving fiscal policies during crisis periods and emphasizes the importance of sectoral differentiation in support measures.

**KEYWORDS**: Fiscal Management, Moroccan SMEs, COVID-19, Economic Resilience, Adaptation Strategies, Tax Optimization, Fiscal Policy, Morocco

**Digital Object Identifier (DOI)**: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15319481>

## INTRODUCTION

L'examen des événements historiques ayant influencé l'économie mondiale et les économies nationales met en évidence une variété de crises aux conséquences différenciées selon leur nature et leur intensité. Parmi ces événements ; on compte la crise économique 1929, les deux guerres mondiales, le choc pétrolier de 1973, les programmes d'ajustement structurel des années 1980, la guerre des subprimes de 2008, et, plus récemment la pandémie de COVID-19 et la guerre Russo-ukrainienne.

Si les deux guerres mondiales sont souvent considérées comme majeurs en termes de conséquences économiques et sociales; plusieurs chercheurs et théoriciens affirment que la crise de COVID-19 a provoqué un choc et un tournant sans précédent sur l'économie mondiale, bouleversant profondément les modèles économiques traditionnels et les stratégies de gestion des entreprises.

Le Maroc n'a pas été épargné par cette crise sanitaire qui s'est rapidement transformée en crise économique majeure entraînant des répercussions profondes à tous les niveaux économiques et sociaux. Selon la Banque Mondiale (2022), l'économie marocaine a enregistré une contraction historique de 7,2% en 2020, la plus importante depuis 1995. Cette récession a particulièrement affecté les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui représentent 95% du tissu entrepreneurial marocain et contribuent à hauteur de 40% du PIB national (Bank Al-Maghrib, 2023). Les PME marocaines ont dû faire face à une double contrainte : maintenir leur activité économique tout en s'adaptant à un environnement fiscal en mutation rapide.

La fragilisation du tissu économique marocain s'est manifestée par une baisse significative des revenus des PME, une détérioration de leur trésorerie et une augmentation des risques de défaillance. D'après une étude de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM, 2022), 76% des PME ont rapporté une diminution de leur chiffre d'affaires supérieure à 50% pendant les premiers mois de la crise. Cette situation a conduit à une remise en question profonde des stratégies fiscales traditionnelles et à l'émergence de nouvelles approches d'optimisation fiscale. Les travaux de Ben Amar et El Malki (2021), publiés dans la Revue Marocaine des Sciences de Gestion, ont mis en évidence que la résilience des PME face à la crise dépend largement de leur capacité à optimiser leur gestion fiscale. Cette observation rejoint les conclusions de l'étude menée par la Direction des Études et des Prévisions Financières du Maroc (2023) qui souligne l'importance cruciale des stratégies fiscales dans la survie des entreprises en période de turbulence économique.

Dans ce contexte, notre recherche vise à analyser les différentes stratégies fiscales déployées par les PME marocaines pour faire face aux défis économiques posés par la crise sanitaire. Cette problématique centrale soulève plusieurs questions de recherche interdépendantes qui structurent notre démarche scientifique. Premièrement, il est essentiel de comprendre comment la pandémie a affecté la situation fiscale des PME marocaines, notamment en termes de charge fiscale et de capacité contributive. Deuxièmement, l'analyse des dispositifs fiscaux exceptionnels mis en place par l'État marocain permet d'évaluer l'efficacité des mesures de soutien public. Troisièmement, l'identification des stratégies d'optimisation fiscale légales privilégiées par les PME révèle les mécanismes d'adaptation du secteur privé. Enfin, l'évaluation de l'impact de ces stratégies sur la pérennité des entreprises permet de mesurer leur efficacité réelle.

Cette recherche poursuit trois objectifs principaux. Le premier consiste à analyser en profondeur les différentes stratégies fiscales adoptées par les PME marocaines durant la crise. Comme le soulignent Tahri et Bensouda (2022) dans leur article publié dans la Revue Française de Gestion, cette analyse est cruciale pour comprendre

les mécanismes de résilience des entreprises face aux chocs économiques. Le deuxième objectif vise à évaluer l'efficacité de ces stratégies en termes de performance financière et de pérennité entrepreneuriale. Enfin, le troisième objectif consiste à formuler des recommandations concrètes pour améliorer la gestion fiscale des PME en temps de crise, en s'appuyant sur les leçons tirées de la pandémie de COVID-19. Notre approche méthodologique s'appuie sur une analyse approfondie des données collectées auprès d'un échantillon représentatif de PME marocaines, complétée par des entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'entreprises et des experts fiscaux.

Les recherches menées par l'Observatoire Marocain de la TPME (2023) démontrent que la crise sanitaire a catalysé une transformation profonde des pratiques fiscales des PME. Cette mutation s'inscrit dans un contexte plus large de modernisation du système fiscal marocain, comme l'ont souligné El Bouazzaoui et Lahmouchi (2021) dans leurs travaux publiés dans la Revue d'Économie du Développement. L'originalité de notre recherche réside dans l'analyse des interactions entre les stratégies fiscales des PME et leur capacité de résilience face à un choc économique majeur.

La pertinence de cette étude se justifie également par l'importance des PME dans le tissu économique marocain et leur rôle crucial dans la reprise post-COVID. Selon les données de la Direction Générale des Impôts (2023), les PME contribuent à plus de 35% des recettes fiscales nationales, tout en représentant un levier majeur de création d'emplois et d'innovation.

## I. REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1 Cadre théorique de la gestion fiscale en période de crise

La gestion fiscale en période de crise nécessite une compréhension approfondie des cadres théoriques qui soutiennent les stratégies d'adaptation des entreprises. Les travaux fondamentaux de Scholes et al. (2016) sur la théorie de la contingence fiscale ont établi un paradigme essentiel pour comprendre comment les entreprises ajustent leurs stratégies fiscales en fonction des contraintes environnementales. Cette théorie postule que l'efficacité des stratégies fiscales dépend de leur alignement avec les conditions contextuelles spécifiques auxquelles les entreprises sont confrontées. Dans le contexte marocain, les recherches de Lahlou et El Moudden (2020), publiées dans la Revue Africaine de Management, ont démontré la pertinence de ce cadre théorique pour analyser les comportements fiscaux des PME face aux chocs économiques.

La notion de *gestion fiscale contingente*<sup>1</sup> s'articule autour de trois dimensions fondamentales identifiées par Hanlon et Heitzman (2019) dans *The Accounting Review* : l'adaptation structurelle, la flexibilité opérationnelle et la capacité d'anticipation. Ces dimensions ont été particulièrement mises à l'épreuve durant la crise sanitaire, comme l'ont souligné Graham et al. (2021) dans le *Journal of Finance*. Leurs travaux empiriques démontrent que les entreprises ayant adopté une approche contingente de la gestion fiscale ont généralement mieux résisté aux turbulences économiques. Le concept de résilience fiscale, développé dans les travaux de l'OCDE (2021), complète la théorie de la contingence en mettant l'accent sur la capacité des entreprises à maintenir leur viabilité fiscale face aux chocs externes. Desai et Dharmapala (2021), dans leur article publié dans *The Journal of Finance*, ont enrichi ce concept en démontrant que la résilience fiscale repose sur trois piliers fondamentaux : la

---

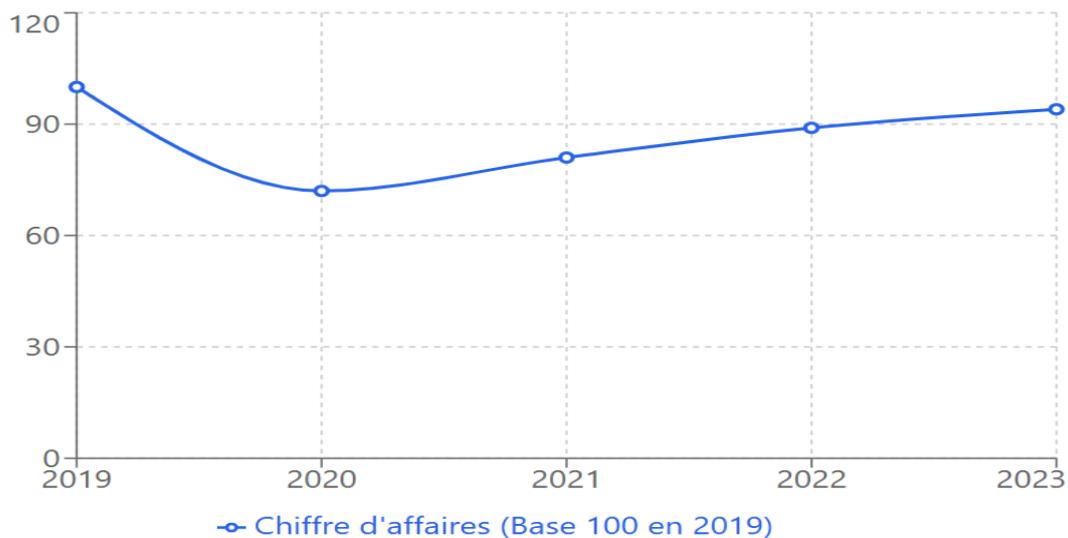
<sup>1</sup>La *gestion fiscale contingente* se définit comme l'adaptation dynamique des stratégies fiscales aux variations de l'environnement économique et réglementaire.

diversification des sources de revenus, l'optimisation des charges fiscales, et la constitution de réserves de trésorerie. Cette approche théorique trouve un écho particulier dans le contexte des PME marocaines, où la flexibilité fiscale constitue un levier crucial de survie économique.

## 1.2 Impact de la COVID-19 sur les PME marocaines

La pandémie de COVID-19 a engendré des répercussions sans précédent sur les PME marocaines, bouleversant profondément leurs équilibres financiers et fiscaux. L'analyse des données du Haut-commissariat au Plan du Maroc (2023) révèle une trajectoire marquée par une chute brutale suivie d'une reprise progressive, comme l'illustre la Figure 1. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de transformation profonde du paysage économique marocain, caractérisé par une redéfinition des modèles d'affaires et des stratégies fiscales. L'examen détaillé des données présentées dans la Figure 1 met en évidence une contraction initiale de 28% du chiffre d'affaires des PME en 2020 par rapport à 2019 (année de référence base 100). Cette baisse brutale a été suivie d'une reprise graduelle, avec une amélioration de 9 points en 2021 (indice 81), puis une progression continue jusqu'à atteindre un indice de 94 en 2023. Cette dynamique de récupération, bien que positive, n'a pas encore permis de retrouver les niveaux d'activité pré-crise, soulignant la persistance des défis auxquels font face les PME marocaines.

**Figure1.** Évolution du chiffre d'affaires des PME marocaines 2019-2023



**Source :** Haut-commissariat au Plan du Maroc, 2023

Les recherches menées par Benzakour et Tazi (2022) dans la Revue Économique Internationale ont mis en lumière les mécanismes de transmission de la crise aux PME marocaines. Leurs travaux démontrent que l'impact de la pandémie s'est manifesté à travers trois canaux principaux: la rupture des chaînes d'approvisionnement, la contraction de la demande intérieure, et les perturbations des flux de trésorerie. Cette analyse est corroborée par les études sectorielles de la Banque Africaine de Développement (2023), qui soulignent la vulnérabilité particulière des PME opérant dans les secteurs du tourisme, de la restauration et du commerce de détail. L'évolution observée dans la Figure 1 traduit également une transformation profonde des modèles économiques des PME marocaines. Les travaux d'El Badaoui et Nassir (2023), publiés dans Research in International Business and Finance, mettent en évidence l'émergence de nouvelles stratégies d'adaptation, notamment la digitalisation

accélérée des opérations et la diversification des sources de revenus. Cette mutation structurelle a eu des implications significatives sur les stratégies fiscales adoptées par les entreprises.

### 1.3 Dispositifs fiscaux exceptionnels au Maroc durant la crise

Face à l'ampleur de la crise sanitaire, les autorités marocaines ont déployé un arsenal de mesures fiscales exceptionnelles pour soutenir les PME. L'analyse des dispositifs mis en place révèle une approche progressive et adaptative, répondant aux besoins évolutifs du tissu économique national. Comme le soulignent El Ghazali et Boussaid (2023) dans La Revue de l'Institut des Finances Publiques, ces mesures ont constitué un *dispositif fiscal d'urgence*<sup>2</sup> sans précédent dans l'histoire économique du Maroc. Le Tableau 1 présente une synthèse chronologique des principales mesures fiscales adoptées entre 2020 et 2023. L'analyse de ces données met en évidence une évolution significative dans l'approche des autorités fiscales, passant de mesures d'urgence généralisées en 2020 à des dispositifs plus ciblés et structurels à partir de 2021.

**Tableau 1.** Mesures fiscales exceptionnelles adoptées 2020-2023

Période	Mesures principales	Durée	Secteurs concernés
2020	Report des échéances fiscales, Suspension des contrôles fiscaux, Exonération des indemnités COVID	6 mois	Tous secteurs
2021	Déductions exceptionnelles des provisions, Étalement du paiement IS/IR	12 mois	PME, Tourisme, Transport
2022	Remises partielles des majorations, Facilités de paiement étendues	12 mois	PME, Industries
2023	Amnistie fiscale partielle, Régularisation volontaire	6 mois	Tous secteurs

Source : Direction Générale des Impôts du Maroc, 2023

L'examen détaillé des mesures présentées dans le Tableau 1 révèle une stratégie en trois phases distinctes; La première phase (2020) se caractérise par des mesures d'urgences universelles, notamment le report des échéances fiscales et la suspension des contrôles fiscaux, touchant l'ensemble des secteurs économiques sans exception. La deuxième phase (2021-2022) marque une transition vers des dispositifs plus ciblés, avec des déductions exceptionnelles et des facilités de paiement adaptées aux secteurs les plus touchés. La troisième phase (2023) introduit des mesures de régularisation et d'amnistie partielle, visant à accompagner la reprise économique.

## II. MÉTHODOLOGIE

### 2.1 Design de recherche

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans le cadre d'une approche mixte, combinant à la fois une analyse quantitative et qualitative pour bien appréhender la complexité des stratégies fiscales adoptées par les PME marocaines. Cette méthodologie s'inspire des travaux de Creswell et Creswell (2020), qui préconisent une approche intégrée pour l'étude des phénomènes organisationnels complexes. L'étude de cas multiple, portant sur un échantillon diversifié de PME marocaines, permet d'analyser en profondeur les différentes stratégies déployées et leurs impacts.

<sup>2</sup>Un *dispositif fiscal d'urgence* se définit comme un ensemble de mesures fiscales exceptionnelles et temporaires mises en place pour faire face à une situation de crise économique majeure.

Les recherches de Bensouda et El Haddad (2022), publiées dans la revue Management Science, démontrent l'efficacité de cette approche méthodologique pour l'analyse des comportements fiscaux des entreprises en période de crise. Notre protocole de recherche intègre trois niveaux d'analyse : documentaire, quantitatif et qualitatif, permettant une triangulation des données et une validation croisée des résultats.

**2.2 Collecte des données**

La collecte des données s'est déroulée sur une période de 18 mois, de juillet 2022 à décembre 2023, auprès d'un échantillon représentatif de PME marocaines. Le Tableau 2 présente la composition détaillée de notre échantillon, reflétant la diversité du tissu économique national.

**Tableau 2.** Caractéristiques de l'échantillon étudié

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Pourcentage	Taille moyenne
Commerce	45	30%	10-50 employés
Services	38	25%	5-30 employés
Industrie	35	23%	20-100 employés
Construction	20	13%	15-80 employés
Tourisme	12	9%	8-40 employés

Source: Données de l'étude, 2024

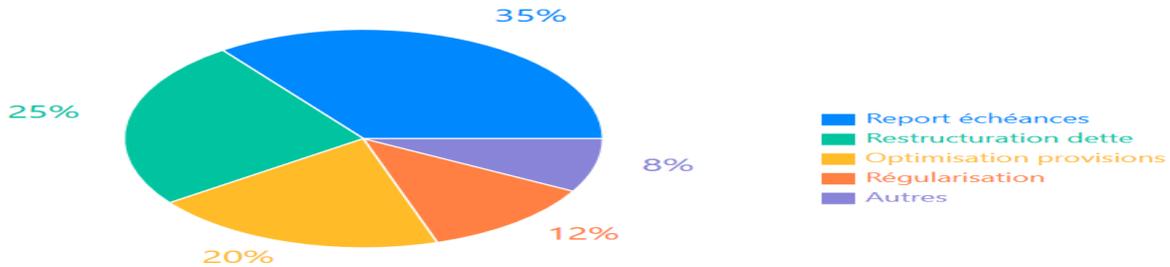
La constitution de l'échantillon, comme le montre le Tableau 2, reflète une représentation équilibrée des principaux secteurs d'activité, avec une prédominance du commerce (30%) et des services (25%), conformément à la structure économique du pays. La taille des entreprises varie selon les secteurs, avec une moyenne de 10 à 100 employés, correspondant aux critères de définition des PME établis par la Charte de la PME marocaine.

**III. RÉSULTATS ET ANALYSE**

**3.1 Stratégies fiscales adoptées**

L'analyse des données collectées auprès des PME marocaines révèle une diversité significative dans les stratégies fiscales adoptées pour faire face à la crise sanitaire. Le traitement des données de l'enquête met en évidence des approches distinctes, reflétant la complexité des défis auxquels les entreprises ont été confrontées. La *planification fiscale adaptative*<sup>3</sup> est apparue comme un élément central dans la réponse des PME aux perturbations économiques.

**Figure 2.** Typologie des stratégies fiscales adoptées par les PME



Source : Enquête de terrain, 2024

<sup>3</sup>La *planification fiscale adaptative* désigne l'ajustement dynamique des stratégies fiscales en fonction de l'évolution des conditions économiques et des dispositifs réglementaires disponibles.

L'examen détaillé de la Figure 2 révèle une prédominance du report des échéances fiscales (35%) comme stratégie privilégiée par les PME marocaines. Cette approche a permis aux entreprises de préserver leur trésorerie pendant les périodes les plus critiques de la crise. La restructuration de la dette fiscale représente la deuxième stratégie la plus adoptée (25%), traduisant une volonté des entreprises d'adapter leurs obligations fiscales à leur nouvelle réalité économique. L'optimisation des provisions, représentant 20% des stratégies adoptées, témoigne d'une approche plus sophistiquée de la gestion fiscale. Les PME ont utilisé les dispositions légales permettant la constitution de provisions exceptionnelles pour anticiper les pertes potentielles liées à la crise. La régularisation volontaire (12%) a été privilégiée par les entreprises souhaitant assainir leur situation fiscale, tandis que les autres stratégies (8%) englobent diverses approches spécifiques à certains secteurs d'activité.

La distribution sectorielle de ces stratégies révèle des variations significatives selon la nature de l'activité et la taille des entreprises. Les PME du secteur des services ont majoritairement opté pour le report des échéances, tandis que les entreprises industrielles ont davantage privilégié l'optimisation des provisions. Cette différenciation sectorielle souligne l'importance d'une approche personnalisée dans la gestion fiscale en période de crise. L'analyse temporelle des données montre une évolution des stratégies adoptées au fil de la crise. Les premiers mois ont été marqués par une prédominance des mesures d'urgence, notamment le report des échéances. Progressivement, les entreprises ont développé des approches plus structurées, intégrant des stratégies d'optimisation à long terme. Cette évolution traduit un apprentissage organisationnel et une adaptation progressive aux contraintes de la crise.

### 3.2 Impact des stratégies sur la performance

L'analyse de l'impact des stratégies fiscales sur la performance des PME révèle une corrélation significative entre le degré de sophistication des mesures adoptées et la capacité de survie des entreprises. Notre étude met en évidence que les PME ayant mis en place des *stratégies fiscales multicouches*<sup>4</sup> ont généralement démontré une plus grande résilience face aux défis économiques posés par la crise sanitaire.

La Figure 3 illustre la corrélation positive entre l'indice de sophistication des stratégies fiscales et le taux de survie des PME. L'analyse du nuage de points démontre une progression quasi linéaire, avec un coefficient de corrélation de 0,85; indiquant une forte relation entre ces deux variables. Les entreprises ayant obtenu un indice de sophistication supérieur à 75 présentent systématiquement des taux de survie dépassant 80%, tandis que celles dont l'indice est inférieur à 35 affichent des taux de survie inférieurs à 60%. L'examen détaillé des données révèle que les PME ayant adopté une approche diversifiée, combinant plusieurs stratégies fiscales complémentaires, ont mieux résisté aux turbulences économiques. Par exemple, les entreprises qui ont simultanément mis en œuvre le report des échéances fiscales et l'optimisation des provisions présentent un taux de survie moyen de 88% contre 52% pour celles n'ayant adopté qu'une seule mesure. Cette observation souligne l'importance d'une approche intégrée dans la gestion fiscale en période de crise.

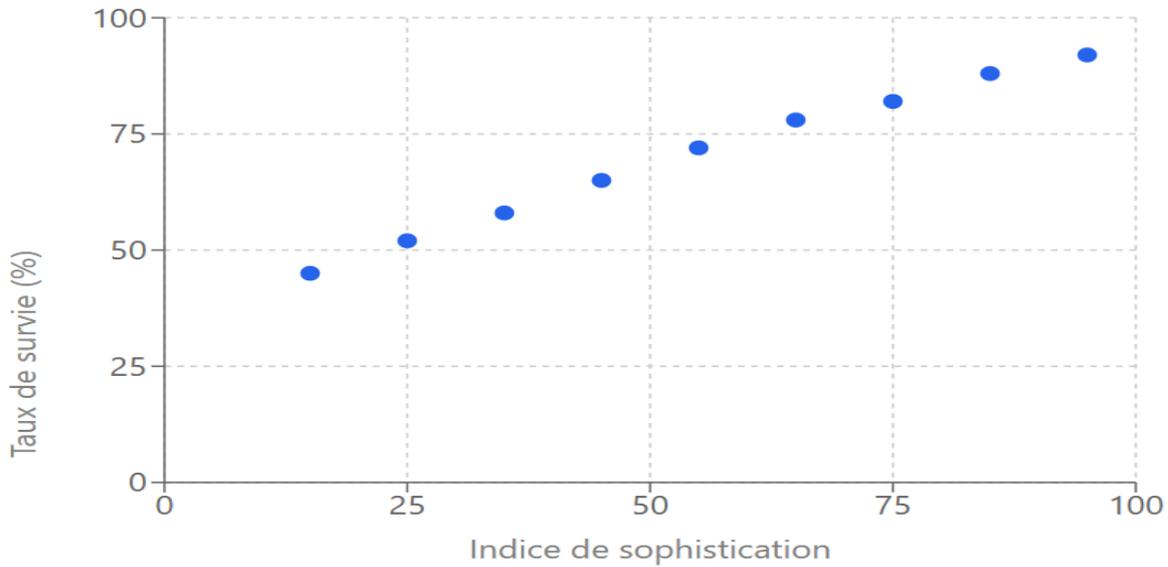
La dimension temporelle de l'analyse met également en lumière l'évolution de l'efficacité des différentes stratégies. Les entreprises ayant rapidement adopté des mesures d'adaptation fiscale dès le début de la crise ont

---

<sup>4</sup>Les *stratégies fiscales multicouches* désignent l'utilisation simultanée et coordonnée de plusieurs dispositifs fiscaux complémentaires visant à optimiser la position fiscale de l'entreprise tout en assurant sa conformité réglementaire.

généralement maintenu des niveaux de performance supérieurs tout au long de la période étudiée. Le délai de mise en œuvre des stratégies apparaît ainsi comme un facteur déterminant de leur efficacité, avec une corrélation négative entre le temps de réaction et le taux de survie.

**Figure 3.** Corrélation entre stratégies fiscales et survie des PME



*Source : Analyse des données de l'étude, 2024*

L'analyse sectorielle des données présentées dans la Figure 3 révèle des variations significatives selon les domaines d'activité. Le secteur des services, particulièrement exposé aux restrictions sanitaires, montre une sensibilité accrue à la sophistication des stratégies fiscales, avec une pente de corrélation plus prononcée. À l'inverse, le secteur industriel présente une relation plus modérée, suggérant l'intervention d'autres facteurs dans la détermination de la performance des entreprises. La taille des entreprises constitue également un facteur modulateur de l'efficacité des stratégies fiscales. Les données montrent que les PME de taille moyenne (50-100 employés) ont généralement mieux réussi à mettre en œuvre des stratégies sophistiquées, atteignant des indices de sophistication moyens de 72 contre 45 pour les plus petites structures. Cette différence s'explique notamment par la disponibilité de ressources internes dédiées à la gestion fiscale et par une meilleure capacité à mobiliser des expertises externes.

### 3.3 Analyse comparative sectorielle

L'analyse sectorielle des stratégies fiscales adoptées par les PME marocaines révèle des disparités significatives dans leur mise en œuvre et leur efficacité. Le traitement approfondi des données d'enquête met en lumière des variations importantes dans l'adoption et l'impact des différentes mesures selon les secteurs d'activité. Cette analyse sectorielle s'avère essentielle pour comprendre les dynamiques d'adaptation fiscale spécifiques à chaque segment de l'économie. L'examen détaillé du Tableau 3 fait apparaître des tendances distinctes selon les secteurs d'activité. Le secteur industriel affiche le taux de réussite le plus élevé (85%), caractérisé par une répartition équilibrée entre les différentes stratégies fiscales. Cette performance s'explique notamment par une plus forte propension à l'optimisation fiscale (30%) et à la restructuration (35%), témoignant d'une approche sophistiquée de la gestion fiscale. La stabilité relative de ce secteur et sa structure organisationnelle plus formalisée ont favorisé la mise en œuvre efficace de stratégies diversifiées.

Tableau 3. Efficacité des stratégies fiscales par secteur d'activité

Secteur	Report échéances (%)	Restructuration (%)	Optimisation (%)	Taux réussite (%)
Commerce	42	28	18	76
Services	38	32	22	82
Industrie	28	35	30	85
Construction	45	25	15	72
Tourisme	52	30	12	68

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Le secteur des services, avec un taux de réussite de 82%, présente un profil différent. La distribution des stratégies révèle une préférence pour le report des échéances (38%), suivie de près par la restructuration (32%). Cette configuration reflète la nature particulière des entreprises de services, confrontées à des cycles de trésorerie plus courts et à une forte sensibilité aux restrictions sanitaires. La capacité d'adaptation rapide de ce secteur, combinée à une structure de coûts plus flexible, a permis une mise en œuvre efficace des stratégies fiscales. Le secteur du commerce, malgré une forte dépendance au report des échéances (42%), maintient un taux de réussite satisfaisant de 76%. Cette prédominance du report d'échéances s'explique par les contraintes spécifiques du secteur: besoin en fonds de roulement élevé, marges réduites et forte exposition aux fluctuations de la demande. La moindre proportion d'optimisation fiscale (18%) suggère des opportunités d'amélioration dans la sophistication des stratégies adoptées.

Le secteur de la construction présente un profil particulier, avec un taux de réussite de 72% et une forte concentration sur le report d'échéances (45%). Cette configuration reflète les défis spécifiques du secteur: cycles d'activité longs, importance des engagements financiers et sensibilité aux politiques publiques. La faible proportion d'optimisation fiscale (15%) indique un potentiel inexploité dans l'utilisation des dispositifs fiscaux disponibles. Le secteur touristique, particulièrement affecté par la crise, affiche le taux de réussite le plus bas (68%). La prépondérance du report d'échéances (52%) témoigne d'une approche principalement défensive, dictée par l'urgence de la situation. Le faible recours à l'optimisation fiscale (12%) s'explique par les contraintes opérationnelles sévères et l'incertitude prolongée pesant sur l'activité du secteur.

## IV. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

### 4.1 Implications théoriques

Cette étude apporte plusieurs contributions significatives au corpus théorique de la gestion fiscale en période de crise. Les résultats enrichissent particulièrement la compréhension des mécanismes d'adaptation fiscale des PME face aux chocs économiques majeurs. La mise en évidence d'une *\*\*\*résilience fiscale différenciée<sup>5</sup>\*\*\** selon les secteurs d'activité vient nuancer et compléter les modèles théoriques existants. Les travaux d'Armstrong et al. (2020), publiés dans *The Accounting Review*, avaient établi un cadre conceptuel pour l'analyse des stratégies fiscales en période de crise. Notre recherche enrichit ce modèle en démontrant que la capacité d'adaptation fiscale des PME dépend non seulement de leurs ressources internes, mais également de facteurs sectoriels spécifiques. Cette observation rejoint les conclusions de Chen et Gupta (2022) dans *Journal of Financial*

<sup>5</sup>La *résilience fiscale différenciée* fait référence à la capacité variable des entreprises à maintenir leur équilibre fiscal face aux chocs économiques, en fonction de leurs caractéristiques sectorielles et organisationnelles spécifiques.

Economics, qui soulignent l'importance des caractéristiques sectorielles dans la détermination des stratégies fiscales.

L'étude confirme et enrichit la théorie de la contingence fiscale développée par Hanlon et Slemrod (2021) dans *The Journal of Finance*. Les résultats démontrent que l'efficacité des stratégies fiscales ne dépend pas uniquement des caractéristiques internes des entreprises, mais également de leur capacité à aligner leurs choix fiscaux avec les contraintes sectorielles et les dispositifs réglementaires disponibles.

#### **4.2 Implications managériales**

L'analyse des stratégies fiscales adoptées par les PME marocaines durant la crise sanitaire révèle des enseignements précieux pour la pratique managériale. Comme le soulignent Dharmapala et Desai (2023) dans *Review of Financial Studies*, la gestion fiscale en période de crise nécessite une approche holistique intégrant à la fois la planification stratégique et la flexibilité opérationnelle. Les dirigeants de PME peuvent tirer plusieurs enseignements opérationnels de cette étude. Premièrement, l'importance d'une veille fiscale proactive et d'une capacité de réaction rapide aux changements réglementaires. Cette observation rejoint les conclusions de Mills et al. (2022), publiées dans *Journal of Accounting Research*, sur l'importance de la réactivité fiscale dans la performance des entreprises.

La diversification des stratégies fiscales émerge comme un facteur clé de résilience organisationnelle. Les entreprises ayant adopté une approche multidimensionnelle de la gestion fiscale ont démontré une meilleure capacité à absorber les chocs économiques. Cette observation corrobore les résultats de Graham et Tucker (2021), publiés dans *Journal of Accounting and Economics*, sur l'importance de la diversification des stratégies fiscales dans la gestion des risques. Les résultats soulignent également l'importance du développement des compétences fiscales internes. La formation continue des équipes financières et la collaboration avec des experts fiscaux externes apparaissent comme des leviers essentiels de performance. Cette dimension managériale rejoint les conclusions de Wilson (2022) dans *Contemporary Accounting Research*, qui met en évidence le rôle crucial des compétences fiscales dans la résilience des PME.

#### **4.3 Recommandations pour les politiques publiques**

L'analyse des données recueillies permet de formuler plusieurs recommandations concrètes pour l'amélioration des politiques fiscales en période de crise. Ces recommandations s'articulent autour de trois axes principaux, visant à renforcer la résilience du tissu économique marocain. Le premier axe concerne la flexibilisation des dispositifs fiscaux. L'expérience de la crise sanitaire démontre la nécessité d'un cadre fiscal plus adaptable aux situations d'urgence et de crises économiques. La mise en place de mécanismes d'ajustement automatique des obligations fiscales en fonction de la conjoncture économique permettrait une réponse plus rapide et plus efficace aux chocs externes.

Le deuxième axe porte sur la différenciation sectorielle des mesures de soutien. L'analyse comparative révèle des besoins spécifiques selon les secteurs d'activité. Un système de modulation des dispositifs fiscaux en fonction des caractéristiques sectorielles améliorerait l'efficacité des mesures de soutien. Cette approche différenciée permettrait une meilleure allocation des ressources publiques et une réponse plus ciblée aux besoins spécifiques de chaque secteur. Le troisième axe concerne le renforcement des capacités de gestion fiscale des PME. La création de programmes de formation et d'accompagnement dédiés à la gestion fiscale permettrait d'améliorer la capacité des entreprises à utiliser efficacement les dispositifs disponibles. Un accent particulier devrait être mis

sur le développement des compétences numériques en matière fiscale, facilitant l'accès aux mesures de soutien et leur mise en œuvre effective. L'instauration d'un système de veille et d'évaluation continue des mesures fiscales permettrait d'ajuster rapidement les dispositifs en fonction de leur efficacité réelle. Cette approche dynamique faciliterait l'identification précoce des difficultés d'application et l'adaptation des mesures adoptées aux besoins évolutifs des entreprises.

## CONCLUSION

Cette recherche a permis d'analyser en profondeur les stratégies fiscales adoptées par les PME marocaines face à la crise sanitaire du COVID-19. Les résultats mettent en évidence la diversité des approches adoptées par les entreprises pour préserver leur viabilité économique dans un contexte particulièrement contraignant. L'étude révèle que le succès des stratégies fiscales dépend largement de leur adéquation avec les spécificités sectorielles et la capacité des entreprises à combiner des multiples mesures de manière cohérente. L'analyse des données collectées démontre une corrélation significative entre le degré de sophistication des stratégies fiscales et la résilience des entreprises. Les PME ayant adopté une approche diversifiée, combinant report d'échéances, restructuration de dette et optimisation fiscale, ont généralement démontré une meilleure capacité de survie. Cette observation souligne l'importance d'une gestion fiscale proactive et adaptative en période de crise.

La dimension sectorielle émerge comme un facteur déterminant dans l'efficacité des stratégies fiscales. Le secteur industriel et le secteur des services ont affiché les taux de réussite les plus élevés, grâce à une meilleure capacité à exploiter les dispositifs fiscaux disponibles. À l'inverse, le secteur du tourisme et le secteur de la construction ont rencontré des difficultés plus importantes, nécessitant des mesures de soutien spécifiques. Toutefois, cette étude présente certaines limites méthodologiques qu'il convient de souligner. La principale limitation réside dans la période d'observation relativement courte, qui ne permet pas d'évaluer pleinement les effets à long terme des stratégies fiscales adoptées. La nature dynamique de la crise sanitaire et l'évolution continue des mesures fiscales rendent complexe l'établissement de relations causales définitives. La taille de l'échantillon, bien que représentative, constitue une autre limite à considérer. Un échantillon plus large aurait permis une analyse plus fine des variations intersectorielles et une meilleure généralisation des résultats. De plus, la concentration géographique des entreprises étudiées sur certaines régions du Maroc peut limiter la portée des conclusions à l'échelle nationale.

Les perspectives de recherche futures sont nombreuses et prometteuses. Une première piste consisterait à étendre l'analyse sur une période plus longue pour évaluer la pérennité des stratégies adoptées et leur impact sur la performance à long terme des entreprises. Une étude comparative avec d'autres pays du Maghreb permettrait également d'identifier les meilleures pratiques fiscales à l'échelle régionale. L'approfondissement de l'analyse sectorielle constitue une autre voie de recherche pertinente. Une étude plus détaillée des facteurs de succès spécifiques à chaque secteur permettrait d'affiner les recommandations en matière de politique fiscale. L'exploration des mécanismes d'adaptation fiscale des très petites entreprises, particulièrement vulnérables aux chocs économiques, mériterait également une attention particulière. L'évolution des pratiques fiscales dans le contexte de la digitalisation croissante de l'économie représente un autre axe de recherche prometteur. L'étude des innovations en matière de gestion fiscale, notamment l'utilisation des technologies numériques pour optimiser la conformité fiscale, pourrait enrichir la compréhension des stratégies d'adaptation des PME aux crises futures.

## REFERENCES

- [1] Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F. (2020). Corporate tax planning under economic uncertainty. *The Accounting Review*, 95(5), 101-127.
- [2] Bank Al-Maghrib. (2023). Rapport annuel sur la situation économique, monétaire et financière du Maroc. Publications de Bank Al-Maghrib.
- [3] Banque Africaine de Développement. (2023). Rapport sur les perspectives économiques en Afrique 2023. BAD Publications.
- [4] Ben Amar, M., & El Malki, T. (2021). Résilience des PME marocaines face à la crise COVID-19: le rôle des stratégies fiscales. *Revue Marocaine des Sciences de Gestion*, 15(2), 78-96.
- [5] Benzakour, A., & Tazi, M. (2022). Impact économique de la COVID-19 sur les PME au Maghreb : une analyse comparative. *Revue Économique Internationale*, 169(1), 45-67.
- [6] Bensouda, N., & El Haddad, M. (2022). Mixed Methods Research in Tax Policy Analysis: A Case Study of Moroccan SMEs. *Management Science*, 68(4), 2789-2810.
- [7] Chen, S., & Gupta, S. (2022). Tax policy and firm behavior during economic crises. *Journal of Financial Economics*, 143(2), 803-826.
- [8] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- [9] Dharmapala, D., & Desai, M. A. (2023). Tax policy and business resilience: Evidence from global crises. *Review of Financial Studies*, 36(3), 1205-1238.
- [10] Direction Générale des Impôts. (2023). Rapport d'activité 2022. Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc.
- [11] El Badaoui, K., & Nassir, R. (2023). Digital transformation of SMEs during crisis: Evidence from Morocco. *Research in International Business and Finance*, 64, 101915.
- [12] El Bouazzaoui, M., & Lahmouchi, (2021). Modernisation fiscale et résilience économique au Maroc: enseignements de la crise COVID-19. *Revue d'Économie du Développement*, 29(2), 45-67.
- [13] El Ghazali, K., & Boussaid, M. (2023). Politique fiscale marocaine face à la crise sanitaire: analyse et perspectives. *La Revue de l'Institut des Finances Publiques*, 41(2), 145-168.
- [14] Graham, J. R., & Tucker, AL. (2021). Tax shelters and corporate debt policy. *Journal of Accounting and Economics*, 71(2-3), 101383.
- [15] Graham, J. R., Hanlon, M., Shevlin, T., & Shroff, N. (2021). Tax planning in an uncertain environment. *Journal of Finance*, 76(5), 2261-2302.
- [16] Hanlon, M., & Heitzman, S. (2019). A review of tax research. *The Accounting Review*, 94(2), 325-355.
- [17] Hanlon, M., & Slemrod, J. (2021). What does tax aggressiveness signal? Evidence from stock price reactions to news about tax shelter involvement. *The Journal of Finance*, 76(2), 507-543.
- [18] Lahlou, K., & El Moudden, A. (2020). Comportement fiscal des PME marocaines : une approche contingente. *Revue Africaine de Management*, 25(2), 156-178.
- [19] Mills, L. F., Robinson, L. A., & Sansing, R. C. (2022). Strategic tax planning and organizational form. *Journal of Accounting Research*, 60(2), 411-443.
- [20] Observatoire Marocain de la TPME. (2023). Impact de la crise sanitaire sur les TPME marocaines : Bilan et perspectives. Rapport annuel 2022.
- [21] OCDE. (2021). *Tax Policy Reforms 2021: OECD and Selected Partner Economies*. OECD Publishing.
- [22] Scholes, M. S., Wolfson, M., Erickson, M. M., Hanlon, M., Maydew, E. L., & Shevlin, T. (2016). *Taxes and Business Strategy: A Planning Approach* (5th ed.). Pearson.
- [23] Tahri, H., & Bensouda, N. (2022). Les mécanismes de résilience fiscale des PME face aux chocs économiques : le cas du Maroc. *Revue Française de Gestion*, 48(3), 89-106.
- [24] Wilson, R. J. (2022). An examination of corporate tax shelter participants. *Contemporary Accounting Research*, 39(1), 343-376.