

Impact du conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance sur le risque fiscal au sein de l'entreprise : Une revue de littérature et proposition de modèle conceptuel

Impact of the Board of Directors as an Internal Governance Mechanism on Tax Risk within the Company: A Literature Review and Proposed Conceptual Model

Fadoua BENCHEIKH, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LaRGE)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Mohamed HANGOURE, (Enseignant Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LaRGE) ENCG d'Agadir
Faculté Polydisciplinaire d'Ouarzazate
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc
m.hangoure@uiz.ac.ma*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENCHEIKH, F., & HANGOURE, M. (2026). Impact du conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance sur le risque fiscal au sein de l'entreprise : Une revue de littérature et proposition de modèle conceptuel. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(3), 466–487. https://doi.org/10.5281/zenodo.18854571
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 29/01/2026

Accepted: 13/03/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 03 (2026)

Impact du conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance sur le risque fiscal au sein de l'entreprise : Une revue de littérature et proposition de modèle conceptuel

Résumé :

Dans un contexte caractérisé par une concurrence accrue entre les entreprises évoluant dans des environnements dynamiques, l'intersection des concepts de gouvernance d'entreprise et de risque fiscal constitue un champ fertile de recherche du fait que la stratégie fiscale de l'entreprise est un des facteurs clés qui assurent sa pérennité et son développement. Dans ce cadre, la gouvernance d'entreprise, et à travers ses mécanismes internes, joue un rôle déterminant dans la gestion du risque fiscal en faisant face aux comportements fiscalement frauduleux afin d'assurer la conformité de l'entreprise vis-à-vis de la réglementation fiscale en vigueur. On outre, la lutte contre la fraude fiscale permet de renforcer et de préserver les recettes de l'État vu que les recettes fiscales en constituent une part significative. C'est ainsi que surgit l'importance du rôle pouvant être joué par le conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise dans la gestion, la maîtrise et la réduction du risque fiscal. Cette revue de littérature basée sur une analyse profonde, constituant un état de l'art synthétisant les connaissances et les études dans le cadre de ce sujet, nous permettra tout d'abord d'explorer les concepts de gouvernance d'entreprise, de conseil d'administration et de risque fiscal tout en présentant les fondements théoriques de la relation entre la gouvernance d'entreprise et le risque fiscal en évoquant les théories actionnariale et partenariale de gouvernance d'entreprise. Par la suite, il sera question d'exposer le rôle joué par le conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise dans la gestion du risque fiscal à travers la présentation d'un aperçu des travaux empiriques ayant étudié l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur le risque fiscal, pour en finir avec la formulation des hypothèses de recherche et l'élaboration du modèle conceptuel. L'objectif étant de déterminer les caractéristiques du conseil d'administration permettant la diminution de la probabilité de présence du risque fiscal dans l'entreprise.

Mots clés : Conseil d'administration, gouvernance d'entreprise, risque fiscal.

JEL Classification : G34 & H26

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

In a context characterized by increased competition among companies operating in dynamic environments, the intersection of corporate governance and tax risk constitutes a fertile field of research, given that a company's tax strategy is a key factor ensuring its sustainability and growth. Within this framework, corporate governance, through its internal mechanisms, plays a decisive role in managing tax risk by addressing tax fraudulent behavior to ensure the company's compliance with applicable tax regulations. Furthermore, combating tax fraud strengthens and protects state revenue, as tax revenue represents a significant portion of it. This underscores the importance of the board of directors' role as an internal corporate governance mechanism in managing, controlling, and mitigating tax risk. This literature review, based on in-depth analysis and constituting a state-of-the-art synthesis of knowledge and studies on this subject, will first allow us to explore the concepts of corporate governance, board of directors, and tax risk, while presenting the theoretical foundations of the relationship between corporate governance and tax risk by discussing shareholder and stakeholder theories of corporate governance. Subsequently, we will examine the role played by the board of directors as an internal corporate governance mechanism in tax risk management through an overview of empirical studies that have examined the impact of board characteristics on tax risk, concluding with the formulation of research hypotheses and the development of the conceptual model. The objective is to determine the board characteristics that reduce the probability of tax risk within the company.

Keywords: Board of directors, corporate governance, tax risk.

Classification JEL: G34 & H26

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La gouvernance d'entreprise est un sujet qui revêt une importance majeure vu que la manière avec laquelle est gouvernée une entreprise détermine son avenir. L'étude de ce concept a suscité l'intérêt de divers chercheurs et sa définition n'a pas fait l'objet d'unanimité.

Le développement de ce concept constituait une réponse aux scandales financiers vécus dans le monde (Enron, Worldcom, Parmalat, UBS, Batam...). Dans ce cadre, les entreprises se sont trouvées dans la nécessité de devoir adapter leurs mécanismes de gouvernance pour pouvoir faire face aux risques auxquels elles s'affrontent.

C'est ainsi qu'apparaît le rôle important pouvant être joué par le conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise dans la lutte contre les risques s'opposant aux entreprises dont le risque fiscal.

En effet, la fiscalité joue un rôle déterminant dans l'édification d'entreprises fortes, prospères, responsables socialement et contributrices à l'économie globale. Plus le risque fiscal d'une entreprise est maîtrisé, plus elle diminue la possibilité d'être sujette au contrôle fiscal, ce qui lui permettra de bâtir une image solide sur le marché et garantira par conséquent les droits de ses actionnaires. Dans ce cadre, nous citerons qu'au Maroc, des efforts considérables ont été menés en matière de législation fiscale en vue d'instaurer un système fiscal plus équitable, transparent, permettant la réduction de la pression fiscale et aligné aux normes internationales. Les troisièmes Assises nationales sur la fiscalité, tenues en mai 2019 à Skhirat, ont posé les jalons d'une réforme profonde du système fiscal marocain. En outre, l'administration fiscale, étant consciente du risque fiscal engendré par le non-respect des obligations fiscales par les entreprises cherchant de plus en plus à maximiser leurs profits et à réduire leurs coûts, a mis en place des mécanismes de contrôle fiscal s'agissant bien de contrôle sur pièces ou sur place afin de préserver les recettes de l'État en minimisant la fraude et l'évasion fiscale tout en poussant les entreprises à se conformer fiscalement. Dans ce sens, et selon le rapport d'activité de l'année 2024 publié par la Direction Générale des Impôts Marocaine, 7.674 dossiers ont fait l'objet de vérification dans le cadre du contrôle sur place, ce qui représente une augmentation de (+32 %) par rapport à l'année 2023 et 60.831 dossiers ont fait l'objet de vérification dans le cadre du contrôle sur pièces, ce qui représente une augmentation de (+9 %) par rapport à l'année 2023.

Dans ce cadre, le Maroc constitue un terrain pertinent pour analyser le rôle du conseil d'administration dans la maîtrise du risque fiscal vu que le système fiscal marocain est un système déclaratif, ainsi le risque fiscal repose davantage sur l'entreprise dont les déclarations doivent être justifiées, d'où l'importance du rôle joué par le conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise dans l'intégration de la gestion du risque fiscal dans la stratégie de l'entreprise pour garantir une bonne gouvernance, en renforçant ses mécanismes de surveillances, d'anticipation et de gestion de ce risque afin d'éviter les redressements fiscaux et d'instaurer une relation de confiance avec l'administration fiscale.

En effet, selon le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) : « Le management des risques de l'entreprise offre le cadre de référence adéquat pour que les conseils évaluent les risques et adoptent un état d'esprit de résilience » (COSO, 2017, p. 6).

De ce qui suit, le conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise joue un rôle crucial dans l'évaluation des risques de l'entreprise, dont le risque fiscal, dans le but de leur faire face et de les maîtriser tout en adoptant un comportement de résistance. En effet, l'intégration de la gestion du risque fiscal par le conseil d'administration dans le management global des risques permet à l'entreprise d'aligner sa stratégie fiscale avec ses objectifs stratégiques globaux en assurant une meilleure surveillance, la minimisation des coûts de non-conformité et des risques de réputation liés au redressement fiscal dans le but de

la préservation de la valeur de l'entreprise tout en anticipant des risques fiscaux émergents et en détectant des opportunités fiscales.

Ainsi, notre problématique s'articule autour de la question principale de recherche suivante : **Quel est l'impact du conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance sur le risque fiscal au sein de l'entreprise ?**

L'intérêt principal de cet article réside dans la détermination des caractéristiques du conseil d'administration permettant la diminution de la probabilité de présence du risque fiscal au sein de l'entreprise.

Cet article est structuré autour de quatre axes principaux. Le premier sera consacré à la définition des concepts clés de la recherche à savoir la gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration et le risque fiscal. Le deuxième axe s'intéressera aux fondements théoriques de la recherche en examinant l'apport de la théorie actionnariale et partenariale de gouvernance dans l'étude de la relation entre le système de gouvernance d'entreprise et plus particulièrement le conseil d'administration et le risque fiscal. Le troisième axe examinera le rôle du conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise dans la gestion du risque fiscal tout en présentant une revue empirique des travaux ayant étudié l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur le risque fiscal. Pour le quatrième axe, il sera consacré à la formulation des hypothèses de recherche et à la présentation du modèle conceptuel élaboré.

2. Concepts clés de la recherche

Dans le cadre de cet axe, nous nous intéresserons à la définition des concepts clés de la recherche à savoir la gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration et le risque fiscal.

2.1. Gouvernance d'entreprise

Plusieurs définitions ont été attribuées au concept de gouvernance d'entreprise. Nous citerons quelques-unes, ci-dessous.

D'après Gobin (2007), la gouvernance est considérée à partir du 13^{ème} siècle synonyme de mot gouvernement, naissant du terme latin « gubernage » et du terme grec « kubernân », désignant initialement « diriger un navire ». À partir du 16^{ème} siècle, ce mot a été importé dans la langue anglaise et devint « governance ». Au 20^{ème} siècle, il s'utilise dans le vocabulaire de gestion d'entreprise à travers les termes « gouvernance d'entreprise ».

Selon Charreaux (1997, p. 1), « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux & Schatt, 2005, p. 6).

L'organisation de coopération et de développement économiques définit le gouvernement d'entreprise comme suite : « le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus » (OCDE, 2004, p. 11).

Selon le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise (2008, p. 8) : « La Gouvernance d'Entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise ». Selon ledit code, la gouvernance d'entreprise s'intéresse à la façon avec laquelle les entreprises sont dirigées et contrôlées tout en vérifiant si les organes de gestion sont capables de réaliser des objectifs tout en alignant les intérêts des actionnaires avec ceux des parties prenantes et tout en mettant en

place des mécanismes de contrôles permettant la gestion des conflits d'intérêts, des risques et des abus de pouvoir potentiels.

2.2. Conseil d'administration : Mécanisme interne de gouvernance d'entreprise

Selon l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2015, p. 54), « Un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires ».

Le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise (2008, p. 44) avance que de façon plus large, la gouvernance d'entreprise est la manière avec laquelle est organisé le contrôle et gérer l'entreprise. Plus étroitement, elle désigne la façon avec laquelle fonctionne le conseil d'administration ou le directoire et le conseil de surveillance.

Ledit code (2008, p. 46) stipule que : « l'organe de gouvernance est constitué dans la société anonyme par le Conseil d'Administration (structure moniste), par le Conseil de Surveillance ou le Directoire en fonction des cas (structure duale) et par la gérance pour les autres formes de sociétés ».

Le code de bonne gouvernance d'entreprise spécifique aux entreprises faisant appel public à l'épargne (2022, p. 11) précise que le conseil d'administration est nommé par l'assemblée générale des actionnaires. Sa vision doit être dirigée vers la promotion des intérêts de l'entreprise tout en soutenant la direction en lui fournissant l'accompagnement nécessaire. Il est responsable d'orienter l'entreprise stratégiquement et de la superviser opérationnellement.

2.3. Risque fiscal

Le risque fiscal est un concept qui n'a pas fait d'unanimité en termes de définition de la part des chercheurs. Diverses définitions lui ont été réservées. Nous en présenterons quelques-unes. Selon l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2004), le risque fiscal est lié au non-respect par les contribuables des catégories d'obligations suivantes : « l'enregistrement dans le système, la production en temps utile de déclarations et de renseignements, l'établissement d'informations complètes et exactes (y compris la tenue correcte de documents comptables) et le paiement ponctuel de l'impôt dû ».

Erle (2008) considère le risque fiscal comme étant : « le risque de subir un coût fiscal qui soit supérieur ou inférieur à celui exigé légalement ou à celui que le contribuable est préparé ou capable de payer ».

Le cabinet Ernst & Young (2008) définit le risque fiscal comme étant : « n'importe quel événement, action ou inaction dans la stratégie fiscale, les opérations, le rapport financier et la conformité qui affectent défavorablement la position fiscale ou d'affaire de l'entreprise ou qui entraînent un niveau imprévu de pénalités, de redressements, d'impôts supplémentaires, une atteinte à la réputation, des pertes d'opportunité ou une exposition des états financiers ».

Pour Rossignol, « la notion de risque fiscal englobe en fait deux acceptions : la première, classique, correspond au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales, alors que la seconde, tout aussi problématique, se rapporte davantage à la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important » (Rossignol, 2010, p. 176).

Selon Guedrib (2013), le risque fiscal rassemble tous les risques de l'entreprise du fait qu'il est opérationnel, stratégique, juridique, financier et de réputation. Elle avance qu'il s'agit d'un risque opérationnel vu que les processus de l'entreprise ou son personnel peuvent être source de défaillance fiscale. Il est stratégique du fait que l'entreprise peut mettre en place des stratégies lui permettant la réduction de sa charge fiscale sans avoir une substance économique, constituant ainsi une contradiction avec sa politique générale. Il est aussi un risque juridique vu que c'est le résultat de la non-conformité aux dispositions de la réglementation fiscale. C'est un risque financier, d'une part, du fait que l'entreprise peut être sujette à des redressements,

pénalités et amendes pouvant affecter sa situation financière quand l'administration fiscale découvre qu'elle ne respecte pas les règles fiscales et d'autre part, lorsque l'entreprise ne bénéficie pas d'avantages fiscaux. C'est un risque de marché, vu que la défaillance fiscale peut affecter défavorablement le prix des actions sur le marché. On outre, c'est un risque de réputation, vu que la réputation de l'entreprise peut être touchée en cas d'un jugement défavorable en son contre concernant un litige fiscal. Elle conclut que : « le risque fiscal est lié au non-respect des règles fiscales, au non-bénéfice des avantages fiscaux, à la réalisation d'opérations réelles qui permettent de réaliser des économies d'impôts, mais qui sont incompatibles avec la politique générale de l'entreprise et à la réalisation d'opérations réelles ayant un but exclusivement fiscal » (Guedrib, 2013).

3. Fondements théoriques du lien entre gouvernance d'entreprise et risque fiscal

La relation entre la gouvernance d'entreprise et le risque fiscal trouve ses fondements dans les théories actionnariale et partenariale de gouvernance d'entreprise. En effet, la théorie actionnariale de gouvernance d'entreprise trouve ses fondements dans la théorie de l'agence étudiant les problèmes qui apparaissent entre les actionnaires et les dirigeants suite aux divergences d'intérêts, dont le problème de gouvernance lié à l'impôt. Cette théorie s'intéresse essentiellement à la relation d'agence actionnaires-dirigeants sans tenir compte des autres parties prenantes. Concernant la théorie partenariale de gouvernance d'entreprise, trouvant ses origines dans la théorie des parties prenantes, elle cherche à défendre les intérêts, non seulement des actionnaires, mais de toutes les parties prenantes. La théorie partenariale de gouvernance d'entreprise met l'accent sur le rôle joué par le système de gestion du risque fiscal des entreprises dans la protection des intérêts de toutes les parties prenantes.

3.1. Théorie actionnariale de gouvernance d'entreprise

La théorie actionnariale de gouvernance d'entreprise place les actionnaires au centre de son intérêt. Elle trouve ses origines dans la théorie de l'agence qui soulève des problèmes liés à la relation principal-agent, dont le problème résultant de l'intersection de la gouvernance d'entreprise et de la fiscalité.

3.1.1. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence a été développée par Jensen et Meckling (1976) trouvant ses fondements dans les travaux de Berle et Means (1932) ayant mis en évidence que la séparation entre la propriété et le contrôle donne naissance à la divergence d'intérêts entre propriétaires du capital et dirigeants.

Selon Jensen et Meckling (1976), une relation d'agence peut être définie comme étant un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour effectuer une tâche en son nom, ce qui implique la délégation d'une certaine autorité de décision à l'agent. Dans le cadre de l'entreprise, l'actionnaire est le principal et le dirigeant est l'agent. La relation d'agence, entre propriétaires et dirigeants, est caractérisée par l'incertitude et l'asymétrie d'information et le contrat les liant est incomplet. Cette relation entraîne des coûts d'agence dus à la divergence d'intérêts. Jensen et Meckling (1976) avancent l'existence de trois catégories de coûts d'agence. Premièrement, les dépenses de surveillance engagées par le principal pour contrôler l'agent. Deuxièmement, les dépenses de dédouanement supportées par les dirigeants pour faire disposer les actionnaires d'informations de qualité et ainsi réduire l'asymétrie d'information existante. Troisièmement, les coûts liés à la perte résiduelle liée à des décisions non optimales prises par les dirigeants et inadéquates avec l'intérêt des actionnaires.

3.1.2. Théorie actionnariale de gouvernance d'entreprise et risque fiscal

Selon les théoriciens de l'agence, l'intérêt des actionnaires est impacté par un problème de gouvernance lié au risque fiscal, d'où la nécessité de mettre en place des mécanismes de contrôle des dirigeants pour pouvoir gérer ledit risque fiscal.

Desai et Dharmapala (2008) avancent que la séparation des fonctions de propriété et de gestion peuvent donner naissance à un problème de gouvernance lié à l'impôt. En effet, l'incomplétude des contrats et du contrôle sont à l'origine de l'opportunisme managérial. Schön (2008, p. 33), quant à lui, avance que : « Contrairement à la situation du contribuable individuel, les différents aspects de la vie fiscale ne sont pas concentrés en une seule personne : alors qu'une personne physique doit payer des impôts sur ses propres revenus et biens, doit déposer sa propre déclaration fiscale et doit payer sa part d'impôts, dans le contexte de l'entreprise, les responsabilités sont dispersées, ce qui conduit à des comportements opportunistes, à des conflits principal-agent, à un risque moral et à d'autres défaillances bien connues de la théorie économique de l'entreprise ».

Desai et Dharmapala (2006, p. 147) avancent aussi que « les décisions relatives à l'évasion fiscale des entreprises sont prises par les dirigeants. L'analyse de ces décisions s'inscrit donc dans un cadre d'agence, dans lequel les dirigeants peuvent également bénéficier d'avantages privés liés au contrôle, par exemple par le détournement de rentes. Les décisions relatives à l'abri fiscal et au détournement des rentes sont prises simultanément et sont potentiellement interdépendantes. En particulier, le niveau d'une activité pourrait modifier le coût pour le dirigeant de s'engager dans une autre. S'engager dans un abri fiscal pourrait rendre le détournement plus coûteux ou moins coûteux du point de vue du dirigeant ».

Dans le cadre de l'agence de l'entreprise, Garbarino (2008, p. 11) avance que « les dirigeants poursuivent des stratégies fiscales agressives qui profitent aux actionnaires dans la mesure où ils sont rémunérés en fonction de la réduction des taux effectifs d'imposition, mais il s'agit d'un contrat incomplet et relativement obscur ; les stratégies fiscales agressives des dirigeants ne font pas progresser la valeur pour les actionnaires dans la mesure où elles entraînent une augmentation des coûts non fiscaux, un risque accru de sanctions et une augmentation des coûts d'agence supportés par les actionnaires pour surveiller les activités des dirigeants ; enfin, ces activités obscures peuvent créer un bouclier pour l'opportunisme managérial et le détournement de rentes dans lesquels les dirigeants font progresser leurs propres intérêts plutôt que ceux des actionnaires ». Il définit les stratégies fiscales agressives comme étant le comportement des gestionnaires fiscaux, qui pour pouvoir servir leurs intérêts, exploitent l'écart entre la comptabilité et la fiscalité, ce qui fait naître une tension entre les dirigeants et les actionnaires (Garbarino, 2008, p. 3).

La théorie actionnariale de gouvernance explique la prise de risque fiscal par la nécessité de maximiser la valeur pour les actionnaires en faisant recours à divers mécanismes incluant les rémunérations incitatives des dirigeants basées sur la performance (stock-options) et une gouvernance centrée sur la réduction des coûts, dont l'impôt, vu qu'elle considère l'entreprise comme un nœud de contrats ayant comme finalité l'enrichissement des actionnaires même en adoptant des stratégies d'optimisation fiscale agressive. Étant centrée sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires, la théorie actionnariale de gouvernance privilégie souvent la performance financière à court terme, en négligeant les risques de réputation et les pénalités à long terme. Ainsi, dans le modèle actionnarial, le conseil d'administration met en place des mécanismes de contrôle interne se basant sur la performance financière en percevant le risque fiscal comme un outil de création de la valeur et non pas une menace de conformité vu qu'il encourage les décisions de minimisation des coûts, dont l'impôt.

3.2. Théorie partenariale de gouvernance d'entreprise

La théorie partenariale de gouvernance d'entreprise trouve ses origines dans la théorie des parties prenantes. Elle met l'accent sur le rôle joué par les diverses parties prenantes dans la gestion du risque fiscal en vue de la préservation de leurs intérêts.

3.2.1. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes soulève le fait que l'entreprise doit être attentive non seulement à ses actionnaires, mais à l'ensemble des acteurs avec lesquels elle entretient des relations. Elle doit préserver l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Freeman (1984, p. 31) avance que : « Le terme partie prenante ("stakeholder") est apparu pour la première fois dans la littérature managériale, dans une note interne de l'Institut de recherche de Stanford en 1963. Ainsi, le concept de partie prenante était initialement défini comme l'ensemble des groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister ».

Les parties prenantes sont définies comme : « tout groupe ou individu qui est affecté par ou peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman & McVea, 2001). Mercier (2001) avance que : « la théorie des parties prenantes recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. L'objectif principal de la théorie des parties prenantes est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires ».

3.2.2. Théorie partenariale de gouvernance d'entreprise et risque fiscal

La théorie partenariale de gouvernance d'entreprise soulève l'existence d'un problème de gouvernance rattaché au risque fiscal en mettant l'accent sur le rôle joué par plusieurs acteurs internes et externes à l'entreprise dans la gestion de ce risque notamment l'administration fiscale jouant un rôle important dans la gestion du risque fiscal d'entreprises via la possession d'une part de leur bénéfice et la disposition d'un pouvoir de contrôle.

L'organisation de coopération et de développement économiques (2004, p. 66) souligne que le conseil d'administration doit veiller à l'application de normes éthiques élevées en prenant en considération les intérêts des différentes parties prenantes.

Selon ladite organisation (OCDE, 2015, p. 39), un régime de gouvernance d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.

Elle précise aussi que, « Le conseil d'administration est de surcroît censé prendre dûment en considération les autres parties prenantes et servir loyalement leurs intérêts, notamment ceux des salariés, des créanciers, des clients, des fournisseurs et des collectivités locales. Le respect des normes sociales et environnementales est aussi de son ressort » (OCDE, 2015, p. 55).

Quant aux chercheurs Desai et Dharmapala (2008), ils avancent que l'État est le plus grand demandeur des flux de trésorerie d'entreprise avant impôt vu que l'ampleur des taux d'imposition des sociétés est suffisamment plus élevée par rapport aux niveaux de concentration de la propriété.

Selon Sikka (2010, p. 155) : « Les actionnaires fournissent le capital financier, les employés fournissent le capital humain et l'État, au nom de la société, fournit le capital social sous forme d'éducation, de soins de santé, de transports, de sécurité, de système juridique, de subventions et de soutien aux entreprises, ainsi que de biens publics. Chaque capital s'attend à recevoir le rendement requis sur son investissement. Les actionnaires reçoivent un rendement sous forme de dividendes, les employés sous forme de salaires et l'État perçoit un rendement sur le capital

social sous forme d'impôts afin de pouvoir financer un type particulier d'ordre social ». Il avance aussi que la recherche du profit exige que les dirigeants concilient les intérêts des différentes parties prenantes, y compris l'obligation de payer des impôts à l'État et à la société (Sikka, 2010, p. 155).

Otusanya (2011) souligne que la fraude et l'évasion fiscales ont pour effet la réduction des recettes publiques, ce qui impacte de façon négative et importante la fourniture d'infrastructures, de services publics et d'infrastructures d'utilité publique.

Empiriquement, Lanis et Richardson (2011, 2018) ont examiné l'impact de la composition du conseil d'administration sur l'agressivité fiscale des entreprises en se référant à la théorie partenariale de gouvernance d'entreprise et en évoquant le concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

La théorie partenariale de gouvernance explique la prise de risque fiscal en se focalisant sur l'équilibre des intérêts entre les différentes parties prenantes à travers la recherche de la maximisation de la valeur globale plutôt que le seul profit actionnarial. Dans ce sens, le risque fiscal est considéré comme le résultat de la gestion des conflits entre les diverses parties prenantes dans le but de servir les objectifs communs. L'inclusion de membres indépendants ou des représentants des parties prenantes dans le conseil d'administration peut affecter la prise de risque fiscal comme c'est mentionné dans la section 4.2 de cet article. Les parties prenantes incitent le conseil d'administration à adopter des comportements observables tel que la surveillance, la gestion des risques, l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la transparence.

Comme guise de synthèse, la théorie actionnariale de gouvernance considère le risque fiscal comme une menace financière qui peut minimiser le profit des actionnaires. Étant axée sur la maximisation des profits des actionnaires, elle pousse le conseil d'administration à adapter ses mécanismes de contrôle, de surveillance et ses caractéristiques telles que sa taille, sa composition, son indépendance, la structure de ses comités et ses dispositifs de contrôle afin d'empêcher les dirigeants d'adopter des stratégies fiscales agressives pouvant engendrer des pénalités réduisant le profit des actionnaires. En ce qui concerne la théorie partenariale de gouvernance, se focalisant sur la satisfaction de toutes les parties prenantes, elle pousse le conseil d'administration à intégrer la gestion du risque fiscal dans une vision de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), en favorisant la conformité fiscale, la réputation et la pérennité plutôt que l'optimisation fiscale agressive. En effet, des études empiriques, synthétisées dans la section 4.2 de cet article, ont été menées en vue d'examiner l'impact des caractéristiques du conseil d'administration, en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise sur le risque fiscal (Beasley, 1996; Ibrahim et al., 2003; Uzun et al., 2004; Deslandes & Landry, 2009; Aliani et al., 2011; Lanis & Richardson, 2011; Lanis & Richardson, 2018 ; Lanis et al., 2017 ; Richardson et al., 2012; Richardson et al., 2013; Richardson et al., 2015; Richardson et al., 2016; Armstrong et al., 2012; Guedrib, 2013; Zemzem & Ftouhi, 2013; Wamba et al., 2015; Aburajab et al., 2019; Boussaidi & Hamed-Sidhom 2021; Dhahri & Jarbouti, 2021; Blandon et al., 2022; Yerima & Kounetsron, 2022; Schepens, 2023; Pavlou et al., 2025). En effet les caractéristiques du conseil d'administration jouent un rôle déterminant dans la réduction ou l'accroissement du risque fiscal. Un conseil d'administration de grande taille peut réduire les pratiques fiscales agressives à travers une meilleure surveillance et une plus grande diversité d'expertise, cependant, cette grande taille peut aussi engendrer des problèmes de coordination incluant des enjeux financiers et de réputation. L'indépendance du conseil d'administration quant à elle peut réduire le risque fiscal suite à une supervision des décisions du management. La séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général peut réduire le risque fiscal, car le pouvoir n'est pas concentré entre les mains de la direction pouvant privilégier des stratégies fiscales agressives. La diversité de genre manifestée par la présence de femmes au sein du conseil d'administration peut aussi réduire le risque fiscal via

une bonne gouvernance axée sur une surveillance accrue, une transparence renforcée et des décisions moins risquées.

4. Rôle du conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise dans la gestion du risque fiscal

D'après l'organisation de coopération et de développement économiques, une des responsabilités importantes du conseil d'administration réside dans la supervision du système de gestion des risques et des dispositifs assurant le respect par la société de la législation en vigueur, dont le droit fiscal (OCDE, 2015, p. 54).

Selon le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) : « Le management des risques de l'entreprise va au-delà du contrôle interne. Il s'intéresse également à d'autres sujets comme l'élaboration de la stratégie, la gouvernance, la communication avec les parties prenantes et la mesure de la performance. Ses principes s'appliquent à tous les niveaux de l'organisation et dans chaque fonction » (COSO, 2017).

De ce fait, le conseil d'administration, en tant que mécanisme interne de gouvernance, joue un rôle de superviseur du système de gestion de l'entreprise y compris la gestion des risques auxquels elle s'affronte dont le risque fiscal à travers la définition d'une stratégie fiscale qui respecte la législation fiscale et qui assure la conformité de l'entreprise au regard de ses obligations fiscales pour éviter les redressements et pénalités tout en protégeant l'entreprise contre les risques de réputation.

4.1. Gestion du risque fiscal via le conseil d'administration

Le conseil d'administration joue un rôle important dans la gestion du risque fiscal. En effet, Owens (2008) souligne que la bonne gouvernance d'entreprise doit reposer sur des principes s'étalant à son comportement en matière de ses obligations fiscales à travers la responsabilité du conseil en matière d'évaluation des risques financiers et de réputation liée à la stratégie fiscale indépendamment de la recherche ou non de réduire la charge fiscale par l'entreprise. Il avance que d'importants risques financiers à savoir les rectifications et pénalités, ainsi que des risques de réputation peuvent émaner d'une planification fiscale agressive.

Selon Owens (2008), « la récente série de scandales d'entreprise, le succès de plusieurs administrations fiscales à contester des régimes fiscaux agressifs et le changement général d'attitude envers la planification fiscale contribueront tous à accroître la sensibilisation dans les conseils d'administration à l'importance des questions fiscales ».

Quant à Erle (2008, p. 211), il avance que le conseil d'administration doit avoir comme objectif la mise en place d'un processus de gestion des risques fiscaux garantissant l'équilibre entre le risque et l'opportunité à travers la définition d'une philosophie fiscale globale qui constitue un code de conduite devant être adopté fiscalement.

Le conseil d'administration est aussi responsable de la tenue d'un système de communication faisant circuler l'information aux divers partenaires (banques, fournisseurs, clients...) et aussi aux investisseurs et rassurant les autorités fiscales à travers le rapport annuel de l'entreprise permettant la diffusion d'une communication fiscale (Guedrib & Rossignol, 2015).

Ainsi, le conseil d'administration doit définir une politique fiscale claire déterminant son degré d'appétence au risque sans pour autant poursuivre une stratégie fiscale agressive entraînant des coûts financiers et des risques de réputation pour l'entreprise en cas de redressement fiscal. En plus, il doit chercher à instaurer une relation de confiance avec l'administration fiscale en veillant à la conformité fiscale de l'entreprise.

Le conseil d'administration doit aussi définir des mécanismes concrets de gestion du risque fiscal découlant d'une politique fiscale formalisée assurant l'optimisation de la charge fiscale tout en respectant la législation fiscale et intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en respectant les intérêts de toutes les parties prenantes. Dans ce sens, il doit mettre en

place des mécanismes de contrôle interne et d'audit, s'agissant bien d'audit interne à travers la mise en place de comité d'audit, que d'audit externe. Le but étant d'identifier les risques fiscaux en vue d'établir une cartographie de ces risques et d'évaluer le degré de conformité de l'entreprise en exigeant des rapports fiscaux réguliers évaluant la performance fiscale de l'entreprise, avec un suivi régulier des contentieux en matière fiscale, tout en faisant recours à des stress-tests fiscaux afin d'évaluer la solidité financière de l'entreprise face aux chocs fiscaux, économiques ou réglementaires majeurs.

4.2. Aperçu des travaux empiriques étudiant l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur le risque fiscal

Nous synthétiserons, à titre non exhaustif, les travaux empiriques ayant étudié l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur le risque fiscal dans ce qui suit.

Beasley (1996) a testé de façon empirique l'hypothèse stipulant que l'existence d'un pourcentage élevé d'administrateurs externes dans le conseil d'administration diminue de façon considérable le risque lié à la fraude au niveau des états financiers. Il a fait recours à l'analyse de régression logistique auprès de 75 entreprises américaines ayant fraudé et 75 autres entreprises n'ayant pas fraudées pour la période 1980-1991. Les résultats de cette analyse ont montré que les conseils d'administration des entreprises non frauduleuses comportent un pourcentage plus élevé de membres externes, s'agissant aussi bien d'administrateurs indépendants, par rapport aux entreprises frauduleuses. En plus, la taille du conseil et certaines caractéristiques des administrateurs externes ont également une incidence sur le risque de fraude au niveau des états financiers. En effet, plus la taille du conseil d'administration augmente, plus le risque de fraude au niveau des états financiers augmente. En outre, plus l'ancienneté des administrateurs externes au conseil d'administration augmente, plus le risque de fraude au niveau des états financiers diminue et plus les administrateurs externes des entreprises frauduleuses ont plus de responsabilités d'administration dans d'autres entreprises, plus le risque de fraude au niveau des états financiers augmente.

Ibrahim et al. (2003) ont mené une enquête par questionnaire auprès de 307 membres de conseils d'administration d'entreprises américaines opérant dans le secteur des services (198 administrateurs externes et 109 administrateurs internes). Les résultats de cette étude montrent qu'une entreprise du secteur des services qui dispose des administrateurs externes au sein de son conseil d'administration a plus de tendance de s'engager dans des activités socialement responsables et que les administrateurs externes ont une orientation plus faible vers la performance économique.

Uzun et al. (2004) ont examiné dans leur étude, l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur l'apparition de fraudes d'entreprises aux États-Unis pour la période 1978-2001. Selon les résultats de cette étude, le conseil d'administration des entreprises non frauduleuses comporte un pourcentage plus élevé d'administrateurs externes indépendants par rapport aux entreprises frauduleuses. Ainsi, une proportion plus élevée d'administrateurs externes indépendants au sein du conseil d'administration est associée à une moindre probabilité de fraude d'entreprise.

Deslandes et Landry (2009) ont mené une étude sur un échantillon de 70 sociétés canadiennes cotées à la bourse de Toronto pour la période 2000-2005 (pré et post SOX), en examinant si les risques de planifications fiscales agressives sont influencés par les caractéristiques du conseil d'administration. Les résultats de leur étude ont montré que l'indépendance des membres du conseil d'administration n'a pas d'effet sur le risque d'agressivité fiscale mesuré par le taux d'imposition cumulatif. En outre, les résultats tirés de cette étude n'ont pas pu confirmer le fait que si le président du conseil d'administration est membre de la direction, les risques de planifications fiscales agressives augmentent.

Aliani et al. (2011) ont effectué une étude auprès de 32 entreprises cotées à la bourse des valeurs mobilières de Tunis pour la période 2000 à 2007. Ils ont étudié l'impact de la diversité du genre dans le conseil d'administration et de la présence des valeurs féminines à son niveau sur l'optimisation fiscale des entreprises tunisiennes en faisant recours à la régression sur données de panel. Les résultats tirés de leur étude montrent l'existence de relations significatives entre les attributs du conseil d'administration et l'optimisation fiscale impactée négativement par la diversité et la perception féminine des administrateurs du conseil.

Lanis et Richardson (2011) ont examiné l'effet de la composition du conseil d'administration sur l'agressivité fiscale et ce à travers un échantillon composé de 32 entreprises cotées à la bourse australienne dont 16 sont fiscalement agressives, du fait que chacune d'elles a fait l'objet d'accusation par l'administration fiscale australienne d'avoir suivi des pratiques fiscales agressives durant la période 2001-2006. Les résultats de régression logistique ont montré que la probabilité d'agressivité fiscale diminue suite à l'inclusion d'une proportion plus élevée de membres externes au sein du conseil d'administration. Dans le but de généralisation des résultats trouvés vu que l'échantillon déjà choisi est réduit, Lanis et Richardson (2011) ont reproduit l'étude sur un échantillon transversal de 401 entreprises australiennes cotées en bourse, collecté à partir de la base de données financières Aspect-Huntley pour 2006, en utilisant comme mesure d'agressivité fiscale le taux d'imposition effectif. Les résultats de la régression par moindres carrés ordinaires ont confirmé les résultats principaux. Ainsi, d'après l'étude menée par Lanis et Richardson (2011), plus les conseils d'administration comportent des membres externes, plus la probabilité d'agressivité fiscale diminue grâce à une meilleure gouvernance.

Lanis et Richardson (2018) ont étudié l'impact des administrateurs externes sur l'association entre la performance en responsabilité sociale des entreprises et l'agressivité fiscale en faisant recours à la régression en se basant sur un échantillon comportant 5 007 observations firme-année (environ 697 entreprises) sur la période 2003-2009. Les bases de collecte des données auprès desquelles a été fait recours sont Compustat pour les données de nature comptable et RiskMetrics et KLD pour les données en matière de gouvernance d'entreprise (conseil d'administration) et de la responsabilité sociale des entreprises. Les résultats de cette étude ont montré que la présence d'administrateurs externes accentue l'association négative entre la performance en responsabilité sociale des entreprises et l'agressivité fiscale et que les entreprises ayant une meilleure performance en responsabilité sociale sont moins susceptibles de recourir à des pratiques fiscales agressives. En outre, selon cette étude, plus les administrateurs externes sont nommés au sein du conseil d'administration, plus la réputation de l'entreprise est renforcée.

Lanis et al. (2017) ont examiné l'impact de la diversité de genre au sein du conseil d'administration sur l'agressivité fiscale des entreprises en se basant sur un échantillon de 418 entreprises américaines pour la période 2006-2009 soit 1672 observations entreprise-année et en faisant recours à la régression. Les résultats de cette étude ont montré l'existence d'une association négative et statistiquement significative entre la représentation féminine au sein du conseil et l'agressivité fiscale, après avoir contrôlé l'endogénéité.

Richardson et al. (2012) et à travers une étude menée dans le contexte australien avec 812 observations d'entreprises australiennes cotées sur la période 2006 à 2009 en faisant recours à la régression, ont constaté que l'entreprise a un comportement moins agressif fiscalement lorsque son conseil d'administration dispose d'administrateurs indépendants. En outre, lorsque l'entreprise met en œuvre un système efficace en matière de gestion des risques et de contrôle interne, elle est moins agressive fiscalement.

Richardson et al. (2013), en se basant sur un échantillon de 203 entreprises australiennes cotées soit un nombre d'observations de 812 années-firmes sur la période 2006-2009 et via la régression, ont observé que l'interaction entre la composition du conseil d'administration et

plus précisément le fait qu'il dispose d'une proportion plus élevée d'administrateurs indépendants et l'installation d'un système efficace de gestion des risques et de contrôle interne permettent simultanément la réduction de l'agressivité fiscale.

Richardson et al. (2015) ont examiné l'impact de l'interaction entre l'indépendance du conseil d'administration et la détresse financière spécifique à l'entreprise sur l'agressivité fiscale en faisant recours à la régression sur un échantillon final se composant d'un panel équilibré de 753 entreprises américaines pour la période 2006-2010 (3 765 années-entreprises) couvrant la crise financière mondiale de 2008. Les bases de collecte des données utilisées sont Compustat pour les données de nature comptable et RiskMetrics pour les données en matière de gouvernance d'entreprise (conseil d'administration). Les résultats de régression ont montré que l'interaction entre l'indépendance du conseil d'administration et la détresse financière est positivement associée à l'agressivité fiscale.

Richardson et al. (2016) ont étudié l'impact de l'existence des femmes au sein du conseil d'administration sur l'agressivité fiscale sur un échantillon final constitué de 205 entreprises australiennes cotées en bourse (1 025 années-entreprises) sur la période 2006-2010 tout en faisant recours à une analyse de régression multivariée. Les données ont été collectées de façon manuelle à partir des états financiers. Il a été constaté comme résultat de cette étude empirique qu'une forte présence féminine au sein du conseil d'administration (plus d'un membre féminin) réduit la probabilité d'agressivité fiscale.

Armstrong et al. (2012) ont mené une étude dans le contexte américain auprès d'un échantillon d'entreprises répertoriées sur Compustat pour la période 2007 et 2011. Ils ont examiné le lien entre la gouvernance d'entreprise, les incitations managériales et l'évasion fiscale des entreprises via la régression quantile. Les résultats trouvés montrent l'existence de relation positive entre l'indépendance du conseil d'administration et son expertise financière avec l'évasion fiscale pour ses faibles niveaux et de relation négative pour les niveaux élevés d'évasion fiscale.

Guedrib (2013) a mené aussi une étude dans le contexte tunisien en administrant un questionnaire auprès des 56 sociétés tunisiennes cotées sur la période 2006-2010 dont 39 sociétés financières et non financières ont répondu. Les données ont été analysées via les régressions logistiques. D'après son étude, plus le conseil d'administration est indépendant, plus les entreprises ont tendance à gérer comptablement le risque fiscal par le biais de provisions.

Zemzem et Ftouhi (2013) ont mené une étude auprès d'un échantillon final constitué de 73 entreprises françaises cotées à la bourse de Paris pour la période 2006 à 2010. Ils ont étudié l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur l'agressivité d'impôt en faisant recours à la régression linéaire multivariée. Les résultats de la régression ont montré que les sociétés dont les conseils sont diversifiés et de petites tailles sont moins agressives fiscalement. Ainsi, plus le pourcentage des femmes au sein du conseil d'administration augmente, plus le niveau d'agressivité d'impôt est réduit, alors que la dualité du dirigeant ne semble pas avoir une influence sur le risque d'agressivité d'impôt. Outre, il a été constaté l'absence d'effet des membres indépendants sur l'agressivité d'impôt.

Wamba et al. (2015) ont étudié la relation entre les mécanismes de gouvernance et la non-conformité de l'information comptable et financière de l'entreprise en faisant recours à des tests de régression sur les données recueillies par questionnaire auprès de 108 entreprises camerounaises ayant répondu au questionnaire sur un total de 220 sociétés anonymes répertoriées par la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun pour la période allant d'avril à juin 2012. Les résultats de cette étude ont montré que lorsque le conseil d'administration comporte des membres indépendants ou des membres possédant une expertise professionnelle en comptabilité ou en finance, les irrégularités comptables et

financières sont d'autant réduites. Par contre, ces irrégularités sont plus élevées si le dirigeant préside le conseil d'administration.

Aburajab et al. (2019) ont mené une étude dans le contexte jordanien auprès d'un échantillon initial de 140 entreprises cotées en bourse en Jordanie durant la période 2013-2017. L'échantillon final retenu est de 129 entreprises en raison de l'indisponibilité des rapports annuels pour les 11 entreprises exclues. Cette étude a utilisé l'analyse de régression pour examiner l'effet des caractéristiques du conseil d'administration (composition du conseil, son indépendance et la dualité du Président Directeur Général) sur l'agressivité fiscale en faisant recours à deux variables de contrôle à savoir le retour sur actifs et la taille de l'entreprise. Les résultats de cette étude montrent l'existence d'une relation négative entre la composition du conseil (la proportion d'administrateurs indépendants externes) et son indépendance et l'agressivité fiscale. En effet, la présence de membres externes dans le conseil d'administration réduit le problème d'agence, d'où les pratiques d'agressivité fiscale des entreprises sont modérées. En plus, selon cette étude, l'agressivité fiscale est négativement liée à l'indépendance du conseil d'administration. De plus, cette étude montre l'existence de relation positive entre la dualité du conseil et l'agressivité fiscale. En outre, selon les résultats de cette étude, il existe une association positive entre le rendement des actifs et la taille de l'entreprise, utilisés comme variables de contrôle, avec le taux d'imposition effectif.

Boussaidi et Hamed-Sidhom (2021) ont mené une étude auprès d'un échantillon de 39 entreprises tunisiennes non financières cotées à la Bourse de Tunis durant la période 2011-2017 dans le but d'examiner l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur les pratiques d'agressivité fiscale des entreprises via la régression. Les résultats de cette étude ont montré que les entreprises ayant un pourcentage plus élevé de femmes dans leur conseil d'administration sont moins agressives fiscalement et que la dualité des fonctions de décision et de contrôle au sein du conseil réduit considérablement le niveau d'agressivité fiscale.

Dhahri et Jarbouti (2021) ont mené une étude auprès d'un échantillon composé de 47 entreprises cotées à la Bourse de Tunis pour la période 2012 à 2018. Ils ont étudié l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la planification fiscale agressive via une analyse de régression. Les résultats tirés de cette étude indiquent que plus la taille du conseil d'administration est importante, plus l'agressivité fiscale a tendance à être réduite. De plus, l'existence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration diminue l'agressivité fiscale des entreprises, alors que le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration favorise la planification fiscale agressive. En outre, selon cette étude, il n'existe pas de relation significative entre la diversité de genre au sein du conseil d'administration et la planification fiscale agressive.

Blandon et al. (2022) ont mené une étude dans le contexte norvégien auprès d'entreprises norvégiennes cotées en examinant les effets de la nomination de femmes administratrices sur l'agressivité fiscale, lorsque ces nominations sont le résultat d'une réglementation sur les quotas de genre. Les résultats tirés de cette étude ont montré l'augmentation de la probabilité de stratégies fiscales agressives des entreprises en Norvège après la nomination de nombreuses femmes administratrices.

Yerima et Kounetsron (2022) ont administré un questionnaire dont 53 retours sur 100 copies distribués auprès des responsables fiscaux ou comptables des grandes entreprises togolaises selon le répertoire de l'administration fiscale togolaise. Les données ont été traitées via Excel et SPSS en faisant recours à des tests statistiques et à la régression logistique. Les résultats de cette étude ont montré que la probabilité de présence du risque de fraude fiscale augmente avec l'indépendance du conseil d'administration et diminue avec la séparation des postes de directeur général et du président du conseil d'administration.

Schepens (2023) a mené une étude empirique auprès d'un échantillon composé de 210 sociétés françaises cotées sur la période 2015-2020 en faisant recours à la base de données Factset, tout

en complétant ou corrigeant certaines valeurs via la collecte manuelle dans les rapports annuels financiers des sociétés. En s'appuyant sur des régressions binomiales (probit), les résultats de cette étude ont montré que la taille du conseil d'administration a un effet négatif sur la probabilité d'existence de pratiques fiscales agressives alors que le niveau d'indépendance du conseil d'administration a un effet positif. En plus, la présence d'un président Directeur Général a partiellement un effet positif sur l'agressivité fiscale. Concernant la proportion de femmes dans le conseil d'administration, les résultats de l'étude n'ont pas pu prononcer sur l'intérêt ou non d'intégrer davantage de femmes dans le conseil d'administration dans un souci de lutte contre l'agressivité fiscale.

Pavlou et al. (2025) ont mené une étude auprès d'un échantillon principal de 39 pays du monde entier comprenant 143 568 observations entreprise-année pour la période 2000–2023. L'échantillon final retenu, correspondant à 84 153 observations entreprise-année qui couvre le monde entier, a été analysé. Ils ont étudié l'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur l'évitement fiscal et le rôle modérateur de la réglementation sectorielle dans cette relation via plusieurs modèles de régression. Les résultats tirés de cette étude montrent l'existence d'association positive entre la taille des conseils d'administration, la représentation féminine et la présence d'administrateurs indépendants avec les taux d'imposition effectifs. En effet, plus les conseils d'administration sont grands, la représentation féminine plus élevée et il y'a présence d'administrateurs indépendants, plus il y'a réduction de l'évasion fiscale.

Ainsi, la définition par le conseil d'administration d'une politique fiscale garante de la conformité fiscale de l'entreprise et assurant la minimisation du risque fiscal est liée à la détermination des caractéristiques du conseil d'administration susceptibles de réduire le risque fiscal.

En effet, selon les études empiriques citées ci-dessus, la taille du conseil d'administration a un impact sur le risque fiscal. Jensen (1993), Beasley (1996) et Zemzem et Ftouhi (2013) soutiennent l'idée que les conseils d'administration de petites tailles sont plus performants et plus efficaces pour surveiller les dirigeants et renforcer le contrôle des stratégies fiscales agressives, car ils ont moins de problèmes de coordination et de communication, ce qui tend à réduire le risque fiscal. En revanche, selon Dhahri et Jarbouti (2021), Schepens (2023) et Pavlou et al. (2025), la taille du conseil d'administration est négativement associée au risque fiscal dans l'entreprise grâce à un contrôle accru et une diversité d'expertise, ce qui renforce la surveillance des décisions fiscales des dirigeants et limite leurs comportements opportunistes.

Pour ce qui est de l'indépendance du conseil d'administration, elle a également un impact sur le risque fiscal. Richardson et al. (2015) ont montré que l'interaction entre l'indépendance du conseil d'administration et la détresse financière est positivement associée à l'agressivité fiscale vu que les administrateurs indépendants peuvent soutenir des stratégies fiscales agressives pour assurer la survie de l'entreprise. Quant à Guedrib (2013) et Yerima et Kounetsron (2022), ils ont montré que la probabilité de présence du risque de fraude fiscale augmente avec l'indépendance du conseil d'administration vu l'existence de la composante provision dans la mesure du risque fiscal, car c'est elle qui détermine ce risque et constitue un moyen de sa gestion comptable. En revanche, Beasley (1996), Uzun et al. (2004), Richardson et al. (2012), Richardson et al. (2013), Armstrong et al. (2012), Wamba et al. (2015), Aburajab et al. (2019), Dhahri et Jarbouti (2021), Schepens (2023) et Pavlou et al. (2025) ont montré que l'indépendance du conseil d'administration est négativement associée au risque fiscal dans l'entreprise. En effet, selon la théorie de l'agence, un conseil d'administration disposant d'une proportion élevée d'administrateurs indépendants est plus efficace en matière de contrôle des dirigeants en limitant les stratégies d'optimisations fiscales agressives à travers une vision objective faisant face aux abus de pouvoir.

Pour ce qui est de la dualité des fonctions du président de conseil d'administration et du directeur général, elle a aussi un impact sur le risque fiscal. Wamba et al. (2015), Aburajab et

al. (2019), Dhahri et Jarbouti (2021) et Yerima & Kounetsron (2022) soutiennent que la dualité des fonctions du président de conseil d'administration et du directeur général est positivement associée au risque fiscal dans l'entreprise, car elle favorise la concentration des pouvoirs et l'enracinement des dirigeants, ce qui entrave le conseil d'administration en matière de supervision des décisions fiscales prises par la direction. En effet, les dirigeants peuvent privilégier leurs propres intérêts et s'engager dans des stratégies d'optimisations fiscales agressives en vue de maximiser les profits à court terme. Ainsi, la dualité limite la capacité de supervision du conseil d'administration.

Pour ce qui est de la diversité du genre au sein du conseil d'administration, elle a également un impact sur le risque fiscal. En effet, selon Blandon et al. (2022), la probabilité de stratégies fiscales agressives des entreprises en Norvège a connu une augmentation après la nomination de nombreuses femmes administratrices suite à la réglementation obligatoire sur les quotas de genre au sein des conseils d'administration ayant fait que le pourcentage de femmes administratrices en Norvège est passé d'environ 5 % en 2001 à plus de 40 % en 2007, alors qu'il est resté stable dans le pays voisin le Danemark. En revanche, Aliani et al. (2011), Lanis et al. (2017), Richardson et al. (2016), Zemzem et Ftouhi (2013), Boussaidi et Hamed-Sidhom (2021), Schepens (2023), Pavlou et al. (2025) ont montré que la présence féminine au sein du conseil d'administration est négativement associée au risque fiscal dans l'entreprise vu que les femmes administratrices exercent de manière plus efficace le rôle de supervision et de contrôle du conseil d'administration, sont plus averses au risque et ont des normes éthiques et morales plus élevées. Elles sont moins favorables à engager l'entreprise dans des pratiques fiscales agressives.

5. Hypothèses de recherche et présentation du modèle conceptuel

Dans le cadre de cet axe, nous nous intéresserons à la formulation des hypothèses de recherche et à l'élaboration du modèle conceptuel de ladite recherche.

5.1. Hypothèse de recherche

Quatre caractéristiques du conseil d'administration sont retenues à savoir la taille du conseil d'administration, la proportion d'administrateurs indépendants, la séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général et la diversité du genre au sein du conseil d'administration.

5.1.1. Taille du conseil d'administration

Partant des résultats des études empiriques citées ci-dessus à savoir celle de Dhahri et Jarbouti (2021) montrant que plus la taille du conseil d'administration est importante, plus l'agressivité fiscale a tendance à être réduite, celle de Schepens (2023) dont les résultats ont montré que la taille du conseil d'administration a un effet négatif sur la probabilité d'existence de pratiques fiscales agressives et celle de Pavlou et al. (2025) dont les résultats ont montré l'existence d'association positive entre la taille des conseils d'administration et les taux d'imposition effectifs, et ce en raison du renforcement de la surveillance et du contrôle accru des dirigeants suite à l'existence de conseil d'administration de taille importante, ce qui conduit à limiter les comportements opportunistes des dirigeants, notre première hypothèse formulée est la suivante :

H1 : La taille du conseil d'administration est négativement associée au risque fiscal dans l'entreprise.

5.1.2. Proportion d'administrateurs indépendants

Les résultats des études empiriques présentées ci-dessus nous ont permis de constater que l'existence d'une proportion plus élevée d'administrateurs indépendants au sein du conseil

d'administration diminue la probabilité de présence du risque fiscal dans l'entreprise vu que les administrateurs indépendants ont une vision plus objective, ce qui renforce la surveillance des décisions managériales de nature fiscale (Beasley (1996); Uzun et al. (2004); Richardson et al. (2012); Richardson et al. (2013); Armstrong et al. (2012); Wamba et al. (2015); Aburajab et al. (2019); Dhahri & Jarbouti (2021); Schepens (2023); Pavlou et al. (2025)).

Par conséquent, notre deuxième hypothèse formulée est la suivante :

H2 : Une proportion plus élevée d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration est négativement associée au risque fiscal dans l'entreprise.

5.1.3. Séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général

Finkelstein et D'Aveni (1994, p. 1079) avancent que « selon la théorie de l'agence, la dualité favorise l'enracinement du Président Directeur Général en réduisant l'efficacité de surveillance exercé par le conseil d'administration ».

Rego et Wilson (2012) mentionne que l'enracinement managérial est signe d'une mal gouvernance dans les entreprises.

Guedrib (2013, p. 149) stipule que : « la séparation des postes de directeur général et de président du conseil d'administration permet de favoriser un meilleur contrôle des actions managériales, dont celles de nature fiscale ».

Les résultats des études empiriques citées ci-dessus ((Wamba et al. (2015); Aburajab et al. (2019); Dhahri & Jarbouti (2021); Yerima & Kounetsron (2022)) montrent que la dualité des fonctions du président de conseil d'administration et du directeur général augmente la probabilité de présence du risque fiscal dans l'entreprise vu qu'elle limite la capacité du conseil d'administration à superviser les décisions fiscales prises par la direction.

Ainsi, notre troisième hypothèse formulée est la suivante :

H3 : La séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général est négativement associée au risque fiscal dans l'entreprise.

5.1.4. Diversité du genre au sein du conseil d'administration

Selon les résultats des études empiriques citées ci-dessus (Aliani et al. (2011); Lanis et al. (2017); Richardson et al. (2016); Zemzem et Ftouhi (2013); Boussaidi et Hamed-Sidhom (2021); Schepens (2023); Pavlou et al. (2025)), la présence de femmes au sein du conseil d'administration diminue la probabilité de présence du risque fiscal dans l'entreprise, car elles assurent une supervision et un contrôle plus efficaces du conseil d'administration avec un comportement moins averse au risque et des normes éthiques et morales plus élevées tout en étant moins favorables à l'engagement de l'entreprise dans des pratiques fiscales agressives.

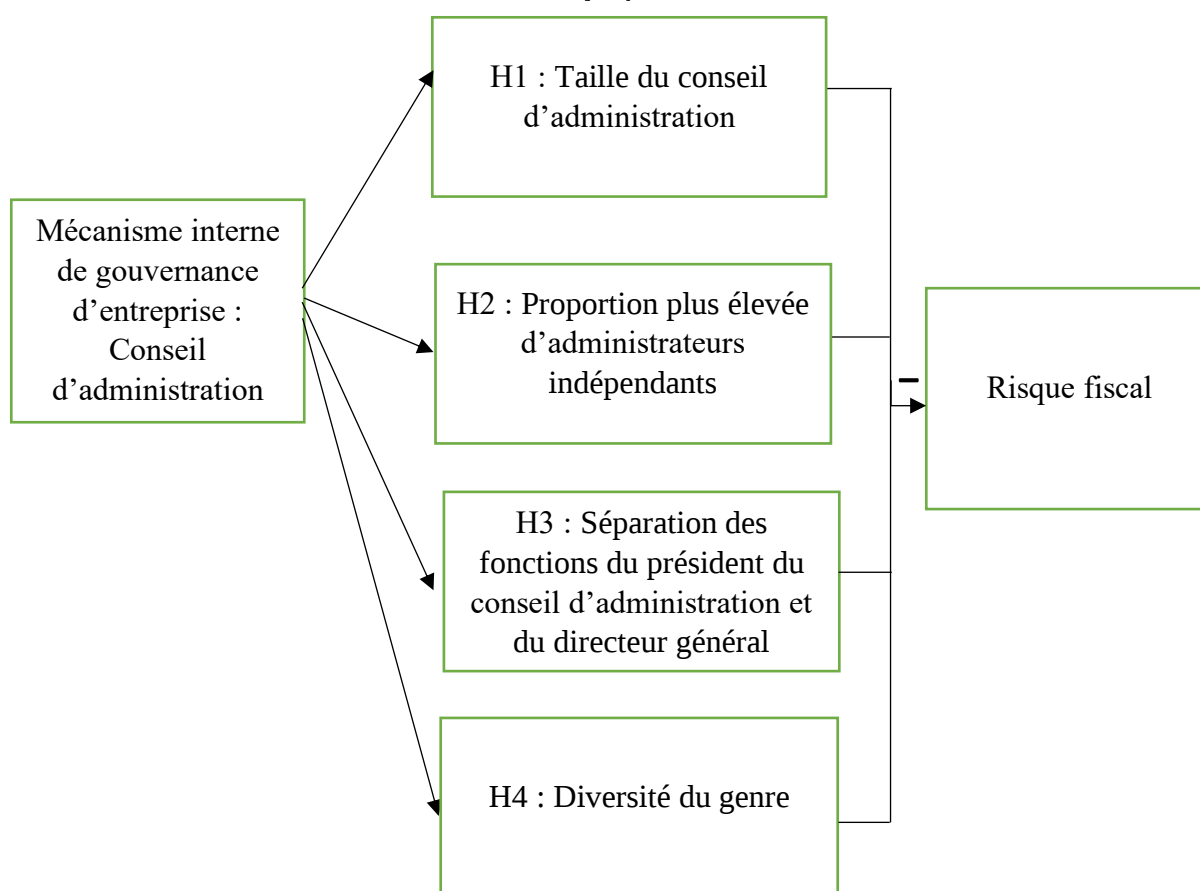
Ainsi, notre quatrième hypothèse formulée est la suivante :

H4 : La diversité du genre au sein du conseil d'administration est négativement associée au risque fiscal dans l'entreprise.

5.2. Présentation du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel émanant de notre revue de littérature se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel explicatif de l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur le risque fiscal



Source : Elaboré par nos soins

6. Conclusion

L'étude de l'intersection entre la gouvernance d'entreprise et le risque fiscal permet de déterminer les mécanismes de gouvernance assurant une bonne gestion du risque fiscal. En effet, l'examen de l'impact du conseil d'administration en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise sur le risque fiscal permet de détecter les caractéristiques du conseil d'administration exerçant une influence sur la probabilité de présence de risque fiscal dans l'entreprise, ce qui amène à assurer une bonne gestion de ce risque en arrivant à le diminuer. Dans le cadre de cet article, quatre caractéristiques du conseil d'administration en leur étroite relation avec le risque fiscal ont été soulevées à savoir la taille du conseil d'administration, la proportion d'administrateurs indépendants en son sein, la séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général et la diversité du genre au sein du conseil d'administration. À partir de la revue de littérature effectuée dont les travaux empiriques cités, quatre hypothèses de recherche ont été formulées. La première avance que la taille du conseil d'administration a un impact négatif sur la probabilité de présence du risque fiscal dans l'entreprise. La deuxième stipule que l'existence d'une proportion plus élevée d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration diminue la probabilité de présence du risque fiscal dans l'entreprise. La troisième avance que la séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général diminue la probabilité de présence du risque fiscal dans l'entreprise. La quatrième énonce que la présence de femmes au sein du conseil d'administration diminue la probabilité de présence du risque fiscal dans l'entreprise. Un modèle conceptuel explicatif de l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur le risque fiscal a été élaboré. Néanmoins, d'autres mécanismes internes de gouvernance en leur

étroite relation avec le risque fiscal au sein de l'entreprise doivent aussi faire l'objet d'étude à savoir la structure de propriété, la rémunération des dirigeants et le rôle joué par l'audit interne. En outre, d'autres mécanismes externes de gouvernance doivent également faire l'objet d'étude en leur étroite relation avec le risque fiscal au sein de l'entreprise à savoir le rôle joué par l'administration fiscale et l'audit externe dans la gestion du risque fiscal.

Références :

- (1). Aburajab, L., Maali, B., Jaradat, M., & Alsharairi, M. (2019). Board of Directors' Characteristics and Tax Aggressiveness: Evidence from Jordanian Listed Firms. *Theoretical Economics Letters*, 09(07), 2732-2745. <https://doi.org/10.4236/tel.2019.97171>
- (2). Aliani, K., M'Hamid, I., & Zarai, M. A. (2011). Diversité en genre dans le Conseil d'Administration et optimisation fiscale : Validation dans le contexte tunisien. *Global Journal of Management and Business Research*, 11 (8), 40-50.
- (3). Armstrong, C. S., Blouin, J. L., Jagolinzer, A. D., & Larcker, D. F. (2012). *Corporate Governance, Incentives, and Tax Avoidance*. [Working Paper].
- (4). Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101-124. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036883>
- (5). Beasley, M.S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *The Accounting Review*. 71 (4), 443-465.
- (6). Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Harcourt, Brace & World, Inc.
- (7). Boussaidi, A., & Hamed-Sidhom, M. (2021). Board's characteristics, ownership's nature and corporate tax aggressiveness : New evidence from the Tunisian context. *EuroMed Journal of Business*, 16(4), 487-511. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2020-0030>
- (8). Charreaux, G., & Schatt, A. (2005). La recherche française en gouvernance d'entreprise : Un panorama. *Cahier du FARGO*, n° 1050901.
- (9). Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise. (2008). *Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise*. Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. https://www.ammc.ma/sites/default/files/CODE_MAROCAIN.pdf
- (10). Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise. (2022). *Code de bonne gouvernance d'entreprise : Code spécifique aux entreprises faisant appel public à l'épargne*.
- (11). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Le management des risques de l'entreprise : Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*.
- (12). Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high-powered incentives. *Journal of Financial Economics*, 79(1), 145–179. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.02.002>
- (13). Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2008). Tax and Corporate Governance : An Economic Approach. In W. Schön (Éd.), *Tax and Corporate Governance* (Vol. 3, p. 13-30). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7_3

- (14). Deslandes, M., & Landry, S. (2009). *RISQUE D'AGRESSIVITÉ FISCALE, RÉPUTATION ET GOUVERNANCE*. 8ième Conférence Internationale de Gouvernance.
- (15). Dhahri, T., & Jarboui, A. (2021). Boards of directors' characteristics and tax aggressiveness: A study of Tunisian context. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 6(2), 425-442.
- (16). Erle, B. (2008). Tax Risk Management and Board Responsibility. In W. Schön (Éd.), *Tax and Corporate Governance* (p. 205-220). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7_15
- (17). Finkelstein, S., & D'Aveni, R. A. (1994). CEO DUALITY AS A DOUBLE-EDGED SWORD: HOW BOARDS OF DIRECTORS BALANCE ENTRENCHMENT AVOIDANCE AND UNITY OF COMMAND. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108. <https://doi.org/10.2307/256667>
- (18). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- (19). Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.). *Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- (20). Garbarino, C. (2008). *AGGRESSIVE TAX STRATEGIES AND CORPORATE TAX GOVERNANCE: AN INSTITUTIONAL APPROACH*. SDA Bocconi Research Paper. DOI:10.2139/ssrn.1428772
- (21). Garcia-Blandon, J., Argilés-Bosch, J. M., Ravenda, D., & Castillo-Merino, D. (2022). Board gender quotas, female directors and corporate tax aggressiveness: A causal approach. *International Review of Financial Analysis*, 79, 102010. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.102010>
- (22). Gobin, C. (2007). Gouvernance. *Quaderni*, 63(1), 54-57. <https://doi.org/10.3406/quad.2007.1778>
- (23). Guedrib, M. (2013). *Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal: Une étude menée dans le contexte tunisien*. [Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté et Université de Tunis El Manar].
- (24). Guedrib, S., & Rossignol, J.-L. (2015). Risque fiscal et gouvernance d'entreprise: la responsabilité du conseil d'administration en question. *Les Cahier du Chiffre et du Droit*, (3).
- (25). Ibrahim, N. A., Howard, D. P., & Angelidis, J. P. (2003). Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type. *Journal of Business Ethics*, 47, 393-401. doi:10.1023/a:1027334524775
- (26). Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- (27). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- (28). Lanis, R., & Richardson, G. (2011). The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30, 50-70. doi:10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.003
- (29). Lanis, R., & Richardson, G. (2018). Outside Directors, Corporate Social Responsibility Performance, and Corporate Tax Aggressiveness: An Empirical Analysis. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 33(2), 228-251. <https://doi.org/10.1177/0148558X16654834>

- (30). Lanis, R., Richardson, G., & Taylor, G. (2017). Board of Director Gender and Corporate Tax Aggressiveness : An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 577-596. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2815-x>
- (31). Mercier, S. (2001, juin 13-15). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* [Communication]. Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Québec, Canada.
- (32). OCDE. (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE 2004*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264016002-fr>
- (33). OCDE. (2015). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264236905-fr>
- (34). Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). Guidance note: Compliance risk management: Managing and improving tax compliance. OECD Publishing. www.oecd.org
- (35). Otusanya, O. J. (2011). The role of multinational companies in tax evasion and tax avoidance : The case of Nigeria. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(3), 316-332. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.10.005>
- (36). Owens, J. P. (2008). Good Corporate Governance : The Tax Dimension. In W. Schön (Éd.), *Tax and Corporate Governance* (p. 9-12). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7_2
- (37). Pavlou, C., Persakis, A., & Kolias, G. (2025). The Impact of Board Characteristics on Tax Avoidance : Do Industry Regulations Matter? *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 287. <https://doi.org/10.3390/jrfm18060287>
- (38). Rego, S. O., & Wilson, R. (2012). Equity Risk Incentives and Corporate Tax Aggressiveness. *Journal of Accounting Research*, 50(3), 775-810. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2012.00438.x>
- (39). Richardson, G., Lanis, R., & Taylor, G. (2015). Financial distress, outside directors and corporate tax aggressiveness spanning the global financial crisis : An empirical analysis. *Journal of Banking & Finance*, 52, 112-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.11.013>
- (40). Richardson, G., Taylor, G., Lanis, R. (2012). The Impact of Risk Management and Audit Characteristics on Corporate Tax Aggressiveness: An Empirical Analysis. *Journal of Accounting and Public Policy Conference at the London School of Economics*.
- (41). Richardson, G., Taylor, G., & Lanis, R. (2013). The impact of board of director oversight characteristics on corporate tax aggressiveness : An empirical analysis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(3), 68-88. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.02.004>
- (42). Richardson, G., Taylor, G., & Lanis, R. (2016). Women on the board of directors and corporate tax aggressiveness in Australia : An empirical analysis. *Accounting Research Journal*, 29(3), 313-331. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2014-0079>
- (43). Rossignol, J.-L. (2010). Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise. *Revue Management & Avenir*, n° 33(3), 175-186. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0175>
- (44). Schepens, S. (2023). *Trois essais sur les conséquences et les enjeux stratégiques relatifs aux choix de la structure et de la composition du conseil d'administration*. [Thèse de doctorat, Université Polytechnique Haut-de-France et Institut National Des Sciences Appliquées Haut-de-France].
- (45). Schön, W. (2008). *Tax and Corporate Governance*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7>

- (46). Sikka, P. (2010). Smoke and mirrors : Corporate social responsibility and tax avoidance. *Accounting Forum*, 34(3-4), 153-168. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.05.002>
- (47). Uzun, H., Szewczyk, S. H., & Varma, R. (2004). Board Composition and Corporate Fraud. *Financial Analysts Journal*.
- (48). Wamba, L. D., Nimpa, A. T., & Wamba, H. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance dans la lutte contre les distorsions à l'image fidèle de l'entreprise. *Revue Camerounaise de Management*, (30), 1-16.
- (49). YERIMA, A.-F., & KOUNETSRON, Y. M. (2022). Impact des mécanismes de gouvernance interne sur le risque de fraude fiscale dans les entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-2), 46-62. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6385636>
- (50). Zemzem, A., & Ftouhi, K. (2013). *Caractéristiques du conseil d'administration et agressivité d'impôt : Une étude menée auprès des grandes sociétés françaises*. Éditions Universitaires Européennes.