

Politique de rémunération du dirigeant : une alternative d'optimisation du risque fiscal dans les sociétés

Executive compensation policy: an alternative for optimizing tax risk in companies

Fidèle DJOUMESSI

Chargé de cours, FSEG, Université de Ngaoundéré, Cameroun
Membre du LAREGO (Laboratoire de Recherche en Economie et en Gestion des
Organisations)
Chercheur au pôle de Recherche en Comptabilité et Gouvernance des Entreprises en
Afrique (PRCGEA)
djournessifidele@gmail.com

Jeanne Ghislaine NDJOCK NDANGWA

Doctorante Université de Ngaoundéré (Cameroun)
ndangjeanne@yahoo.fr

Jérôme GONNE

Chargé de cours, FSEG, Université de Ngaoundéré, Cameroun
Membre du LAREGO (Laboratoire de Recherche en Economie et en Gestion des
Organisations)
Chercheur au pôle de Recherche en Comptabilité et Gouvernance des Entreprises en
Afrique (PRCGEA)
gonnejrome@yahoo.fr

Date de soumission : 14/07/2019

Date d'acceptation : 25/09/2019

Pour citer cet article :

DJOUMESSI. F & AI (2019) « Politique de rémunération du dirigeant : une alternative d'optimisation du risque fiscal dans les sociétés », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 » p : 425 - 440

Résumé :

Les théories de la gouvernance présentent la politique de rémunération du dirigeant des sociétés comme un mécanisme de gouvernance susceptible d'orienter le comportement du dirigeant dans un sens souhaité. L'objet de cet article est d'analyser et de mettre en évidence la relation susceptible d'exister entre la politique de rémunération du dirigeant sur le comportement d'optimisation du risque fiscal dans l'entreprise. A la suite d'une analyse minutieuse de la littérature, nous avons émis cinq hypothèses mettant en relief le lien entre les différentes facettes de la politique de rémunération du dirigeant (rémunération indexée au résultat, à la performance fiscale de l'entreprise, à l'efficacité des sécurités fiscales) et les dimensions de l'optimisation du risque fiscal telles que : la performance fiscale (efficacité et sécurité fiscale) , l'efficacité des sécurités fiscales, la tenue d'une comptabilité régulière et sincère et la gestion proactive du risque fiscal.

Mots clés : politique de rémunération du dirigeant ; risque fiscal ; efficacité fiscale ; sécurité fiscale ; société.

Abstract:

Theories of governance present the corporate executive compensation policy as a governance mechanism that can direct the behavior of the leader in a desired direction. The purpose of this article is to analyze and highlight the relationship that may exist between the executive compensation policy on the behavior of tax risk optimization in the company. Following a careful analysis of the literature, we have put forward five hypotheses highlighting the various facets of the executive's compensation policy (earnings-linked compensation, the company's tax performance, the efficiency tax guarantees) and the facets of tax risk optimization such as: tax performance (efficiency and tax security), the effectiveness of tax security, the maintenance of regular and honest accounting and the proactive management of tax risk.

Key words: executive compensation policy; tax risk; tax efficiency; tax security; society.

Introduction

Depuis plus d'une décennie, des faits marquants ont agité l'univers des affaires. Les scandales liés aux déclarations des comptes de grandes entreprises ont émaillé les places financières, et l'une des conséquences fut la remise en cause des systèmes de gouvernance des entreprises. Si la gouvernance d'entreprise en général a fait l'objet de nombreuses recherches empiriques, il n'en demeure pas moins que la rémunération des dirigeants requiert une attention particulière (Caby & Hirigoyen, 2001)¹.

Les récents scandales financiers des entreprises (ABB, Enron, worldcom, Vivendi Universal, Maxwel, Vodafone) ont été associés de fait à divers abus liés à la rémunération de leurs dirigeants (Point, 2003). A titre d'illustration, en 1993, le dirigeant de NISSAN au Royaume-Uni, Michael Hunt, dont le schéma de rémunération était complexe, a été condamné après avoir conduit son entreprise à la plus grande fraude fiscale démasquée dans ce pays. L'affaire Enron, au début des années 2000, a impliqué des hauts dirigeants pour fraude comptable. Au même moment, Enron distribuait à ses dirigeants des *options* pour 47 millions d'actions (Fleckinger, et al., 2013).

De nombreuses études se sont orientées vers la recherche d'un équilibre des pouvoirs entre dirigeants, administrateurs et actionnaires. Cet équilibre vise à éviter un déclin économique. Ainsi plusieurs rapports (Cadbury (1992) pour la Grande Bretagne, Viénot (1995 et 1999) et Bouton (1999) pour la France, Dey (1993) pour le Canada) ont vu le jour et ceci dans le but de redéfinir le cadre réglementaire de la rémunération et du pouvoir des dirigeants.

L'insuffisance de ces rapports a conduit à des réflexions dans le but de les améliorer. Il en est ressorti une modification considérable du cadre réglementaire en raison de l'accentuation du phénomène. On peut citer à titre d'exemple les lois KonTrag (1999) en Allemagne, Sarbanes Oxley (2001) aux Etats-Unis ou la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 en France, qui rendront obligatoires un certain nombre de recommandations concernant les règles liées à la rémunération des dirigeants.

En ce qui concerne l'Afrique, et plus particulièrement le Cameroun, le cadre réglementaire de la rémunération des dirigeants est fixé par l'acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique. Cet acte stipule en ses articles 467, 474, 482 et 490 que les modalités et le montant des rémunérations des PCA, PDG, DG, ou DGA sont fixés par le conseil d'administration dans les conditions prévues à l'article 430 du même

¹ Caby J. et Hirigoyen G. (2001) relèvent que si 1 à 2 articles par an étaient consacrés à cette problématique autour de 1985, 1995, c'est une soixantaine de contributions qui s'y intéressent et ceci simplement aux Etats-Unis.

acte uniforme. Le cas échéant, les avantages en nature qui lui sont attribués sont fixés de la même manière que sa rémunération.

Pour mener à bien la gestion, toute entreprise se doit entre autre de définir et de mettre en œuvre des politiques de rémunération volontaristes, adaptées et efficaces, car une bonne politique de rémunération concourt à un gain, une réussite et une performance. Pour cela, elle doit s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise et être cohérente dans ses différents volets, permettre la maîtrise de la masse salariale, et enfin prendre en compte les aspirations des salariés et anticiper leur évolution. Fort de ce constat, il s'avère qu'une politique de rémunération mal définie peut entraîner des pertes énormes, voire une faillite de l'entreprise. Il va de soi que nous ne saurions pas pour autant omettre le caractère politique de la rémunération, en ce sens qu'il s'agit bien là d'un élément de contrôle et de surveillance dont disposent les administrateurs pour inciter les dirigeants et orienter leurs actions, afin qu'ils ne s'écartent pas de sa mission d'action pour l'intérêt général. Dans un souci de lutter contre les déviations d'un comportement opportuniste des dirigeants, la politique de rémunération est l'un des leviers d'alignement du comportement de ceux-ci. Ainsi les dirigeants et leurs modes de rétribution occupent aujourd'hui un rôle central dans toute organisation compte tenu du fait qu'ils sont acteurs majeurs du processus de création de richesses et disposent d'une capacité à influencer sur leur répartition. L'enjeu est ici d'aligner les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants afin de fournir à ces derniers des incitations à créer, conserver et valoriser les actifs de la firme.

Dans les entreprises camerounaises, au regard de certains faits marquants, on se demande si les instances dirigeantes dans la définition des éléments de la rémunération des dirigeants intègre le paramètre fiscal. Les cas de certaines sociétés ayant fait l'objet de redressements fiscal sont assez édifiants :

- La firme hollandaise VLISCO a fermé les portes à l'issue d'un redressement pour le crédit de Tva estimé à un milliard de Fcfa (Le Messenger, 2006) ;

- un vaste réseau de détournement² de crédits relatifs à la Taxe sur la valeur ajoutée (Tva) mené de main de maître par un groupe de sociétés se mouvant dans le secteur des oléagineux avec comme tête de file les sociétés AZUR et SOACAM³. Toutes les entreprises impliquées dans cette fraude fiscale ont été notifiées et sanctionnées à travers des pénalités.

² La délinquance fiscale de ces sociétés est caractérisée par les exportations non justifiées, non déclaration et non reversement de la TVA, faux documents masquant la réalité des chiffres.

³ De plus la société SOACAM est au centre d'une opération mafieuse de vente illégale à l'exportation dont le préjudice causé au Trésor Public est évalué à l'ordre de 80 milliards F Cfa, soit l'équivalent du budget de fonctionnement et d'investissement de trois départements ministériels (Dikalo, 2014).

Les sociétés AZUR condamnée à verser 500 millions F Cfa au fisc ; MAYA : 300 millions ; NOSA : 200 millions et la Société camerounaise de savonnerie : 150 millions (Dikalo, 2014).

- Selon l'ONG Oxfam France, la fraude fiscale des entreprises coûterait chaque année 160 milliards de dollars pour le seul continent africain. Selon cette organisation, 60 milliards seraient nécessaires à l'éradication de la pauvreté (Laville 2014).

De tout ce qui précède, à la lumière de Barthélémy (2002), il va sans dire que l'entreprise est confrontée à un univers de risques très diversifié qualifié de 'machine à risques'. Quels que soient sa taille, son âge, son secteur, sa situation concurrentielle, elle est amenée à intégrer à des degrés divers, la gestion des risques dans sa réflexion stratégique, organisationnelle ou opérationnelle, voire à construire ses réflexions autour de cette dernière. Cela est d'autant plus nécessaire que la survie de l'entreprise en dépend. Les risques se situent désormais au centre des préoccupations des gérants, chercheurs et théoriciens, qui mettent en place des outils et méthodes pour les maîtriser. C'est pour cela que fut développé le concept de management des risques afin de pouvoir limiter tous types des menaces qui peuvent influencer le bon déroulement de l'activité de l'entreprise (Rannane & Talbi , 2019). La politique de rémunération du dirigeant tels que abordée dans ce papier dans ses différentes articulations s'inscrit sans doute dans cette perspective. Le système de rémunération du dirigeant mise en place par le conseil d'administration ou par les actionnaires est susceptible d'impacter l'efficacité et la sécurité fiscale de l'entreprise. Dans la mesure où la rémunération des dirigeants est indexée à la performance de l'entreprise, ceux-ci peuvent en voulant maximiser leur fonction d'utilité se livrer à des manipulations comptables risquées ou laisser passer outre une mesure qui serait par hypothèse avantageuse sur le plan fiscal.

Ces réalités et bien d'autres soulèvent des questionnements quant à la structure de rémunération des dirigeants. L'on est en droit de demander si la rémunération des dirigeants des sociétés est essentiellement fixe ou comporte des éléments susceptibles d'influencer ses décisions de gestion, ses choix fiscaux, ou d'une manière générale son comportement d'optimisation du risque fiscal. Ainsi, L'objet de la recherche est de mettre en relief le lien **entre la politique de rémunération du dirigeant des sociétés et son comportement d'optimisation du risque fiscal**. Autrement dit, *est-ce que la politique de rémunération du dirigeant est un instrument, un outil ou un levier d'action du Conseil d'administration pour minimiser le risque fiscal?*

Ce papier de recherche s'articule en quatre points mettant en évidence la relation entre les variantes de la politique de rémunération du dirigeant et l'optimisation du risque fiscal. Ainsi,

nous allons tour à tour analyser la contribution de la théorie de l'agence à la compréhension des choix fiscaux effectués par le dirigeant (1.), la contribution de la politique de rémunération à la régularité et à la sincérité comptable (2.), à la gestion proactive du risque fiscal (3.) et enfin à l'efficacité des sécurités fiscales (4.).

1. Théorie de l'agence et choix fiscaux effectués par le dirigeant

Depuis la fin des années 1970, les modes de rémunération des dirigeants ont connu des sophistications croissantes ayant pour objet de fonder les rétributions des managers sur la performance (rémunérations variables, actions gratuites, *stock-options*, bonus, etc.) (Fleckinger, et al. 2013). Ainsi, Jensen & meckling (1976) ont jeté les bases de la théorie de l'agence en montrant comment ces dispositifs visent à aligner les intérêts des décideurs sur ceux des actionnaires. En d'autres termes, cette relation stimule et incite les dirigeants à demeurer au service des actionnaires : ils doivent ainsi agir au nom de ceux-ci et non pour leur propre intérêt (Milgrom & Roberts, 1992)⁴. Toutefois, ces schémas de rémunération peuvent conduire les dirigeants à adopter des pratiques illicites telles que la collusion ou les fraudes fiscales, comptables ou environnementales, dans la mesure où ces dernières permettent d'accroître la valeur de l'entreprise. Ainsi, de nombreuses entreprises ayant mis en place ces rémunérations « au résultat » ont subi des condamnations pour fraude (Fleckinger, et al., 2013).

Ainsi, sur le plan fiscal le dirigeant doit opérer des choix en faveur de l'entreprise. En d'autres termes, ils peuvent se livrer à une stratégie de gestion fiscale, en se prévalant des différents choix les plus avantageux sur le plan fiscal, dans le but d'optimiser la gestion de leur fiscalité et de réduire la charge fiscale. Ils cherchent de ce fait soit à créer de la valeur pour la firme, soit à transférer de la richesse en leur faveur aux dépens de l'administration fiscale (Hoffman, 1961 ; Fallen, et al. 1995 ; Rossignol, 2000). Cette relation est marquée par la possibilité d'apparition de deux principaux phénomènes : la divergence d'intérêts et l'asymétrie d'informations entre les parties. Le premier phénomène pourrait conduire l'agent à se comporter de manière opportuniste. L'agent opportuniste est disposé, pour satisfaire son intérêt individuel, à utiliser la ruse et la tricherie, ou à épuiser de bonne foi, toutes les possibilités d'interprétation des contrats (Koenig, 1997). Ainsi, il opère les choix fiscaux qui maximisent son utilité au détriment des autres parties contractantes. De ce fait, les dirigeants profitent de la flexibilité du système fiscal, des choix comptables et fiscaux, des marges de

⁴ Milgrom P. et Robert J. (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall, cité par Point, S. (2003).

manœuvre et des latitudes discrétionnaires qu'offrent les textes de loi ou d'une manière générale des avantages que procurent ces derniers pour opter pour les choix permettant d'atteindre leurs objectifs discrétionnaires (personnels) dont la maximisation de leurs rentes au détriment des intérêts des actionnaires et de l'objectif, qui auparavant était primordial, celui de la maximisation de la valeur (Desai & Darmaphala, 2006).

Le second phénomène d'asymétrie d'informations est la conséquence de la délégation de la gestion de l'entreprise. L'information détenue par le dirigeant est plus importante que celle détenue par les actionnaires. De plus, le dirigeant peut dissimuler certaines informations.

Le principal doit proposer un contrat qui incite le dirigeant à effectuer les choix fiscaux et de gestion les plus avantageux et les plus sécurisants. Néanmoins, les contrats signés sont nécessairement incomplets, parce qu'il n'est pas possible *ex ante* de prévoir l'ensemble des situations qui pourraient se présenter. En effet, selon Arrow (1965), l'asymétrie d'information engendre deux phénomènes. Le premier est appelé « *la sélection adverse* » et se présente au moment de la signature du contrat. Dans cette situation, l'actionnaire ne dispose pas nécessairement de toute l'information utile pour définir de manière précise le contrat. Il peut y avoir de l'information dissimulée. Il s'agit d'une asymétrie d'information *ex ante*. Le second est appelé « *le hasard moral* » et est lié à l'incapacité relative de l'actionnaire d'évaluer avec précision les efforts fournis par le dirigeant. Ainsi, le principal ne peut savoir si l'agent a agi de manière conforme à ses intérêts en effectuant les choix fiscaux en sa faveur, compte tenu de ses capacités cognitives limitées, soit parce qu'il est coûteux d'observer ses comportements. Nous sommes en présence d'asymétrie d'informations *ex post*.

Ces phénomènes d'agence affectent la valeur de l'entreprise. Ils engendrent trois types de coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976) : les coûts d'obligation, les coûts de surveillance et les coûts résiduels. Les coûts d'obligation ou d'engagement sont supportés par l'agent pour mettre le principal en confiance. Ces coûts résultent, par exemple, de la réalisation de rapports financiers ou d'audit (par exemple les audits fiscaux) et tout ce qui est nécessaire pour prémunir la société des redressements et sanctions fiscales et morales. Les coûts de surveillance, sont engagés par le principal pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent. A la différence des deux premiers coûts, les coûts résiduels, non explicites, représentent la perte résiduelle correspondant à la perte d'utilité subie, à la fois par le principal et par l'agent, liée à la persistance de divergence d'intérêts.

Dans cette situation de divergence d'intérêts et d'asymétrie d'information, les actionnaires disposent de deux types d'actions possibles pour limiter les coûts d'agence et accroître la

valeur de l'entreprise : d'une part, la mise en place des mécanismes de contrôle (*monitoring*) qui vise à réduire l'asymétrie d'informations et à rendre le comportement opportuniste coûteux pour le dirigeant et d'autre part, le recours à un système incitatif (Jensen & Meckling, 1976; Fama, 1980). La rémunération est le mécanisme essentiel du système incitatif. Ce mécanisme est appréhendé par la tendance à lier la rémunération du dirigeant aux résultats comptables et boursiers de l'entreprise et par sa participation au capital pour aligner ses intérêts sur ceux des actionnaires.

C'est sans doute à dessein que Point (2003) affirme que la structure de rémunération des dirigeants doit être indexée sur l'accroissement de la richesse des actionnaires et doit éviter tout comportement opportuniste de la part du dirigeant. Ces mesures ne sont toujours pas simples ; elles impliquent de prendre en compte de nombreuses variables liées entre elles. Paradoxalement, une rémunération incitative peut ne pas induire la performance escomptée mais plutôt conduire les dirigeants à manipuler les comptes (Caby, 1997). Pour Breton & Schatt (2004), si les dirigeants manipulent les données pour satisfaire ses actionnaires, il apparaît également que la manipulation est destinée à modifier sa rémunération. L'augmentation du bénéfice permet de faire croître le salaire. Les manipulations pour des raisons fiscales restent limitées parce qu'elles peuvent s'avérer coûteuses pour les dirigeants. Ainsi, le dirigeant, grâce aux marges de manœuvre dont il dispose et en fonction de ses motivations personnelles (Rossignol, 2002), peut préférer retenir les techniques qui permettent de maximiser sa rémunération. Celle-ci peut, en effet, être liée en partie au résultat de l'entreprise : plus ce résultat sera faible pour maximiser la charge fiscale, plus le dirigeant pourrait voir sa rémunération se rétrécir comme peau de chagrin.

Fort de ce qui précède, on peut formuler les deux premières hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : plus la rémunération du dirigeant est indexée au résultat, moins il effectuerait les choix fiscaux en faveur de l'entreprise

Hypothèse 2 : moins la rémunération du dirigeant prend en compte la performance fiscale de l'entreprise (efficacité et sécurité fiscale), moins il effectuerait les choix fiscaux en faveur de l'entreprise.

Par ailleurs, une politique de rémunération indexée sur la performance fiscale (sécurité et efficacité fiscal) de l'entreprise, est susceptible de stimuler les dirigeants à : agir dans l'intérêt des actionnaires en opérant les choix fiscaux en leur faveur, à tenir une comptabilité

régulière et sincère, en intégrant le paramètre fiscal dans les décisions de gestion, en gérant le risque fiscal de façon proactive ; le tout couronné par une amélioration des sécurités fiscales.

2. Rémunération du dirigeant et tenue d'une comptabilité régulière et sincère

Le système de génération des informations comptables conditionne l'exactitude des chiffres fiscaux déclarés. En effet, plusieurs auteurs soulignent que le risque fiscal peut avoir comme origine l'inexactitude des données figurant dans les documents comptables de l'entreprise (Russ, 2008 ; PWC, 2004). La régularité comptable constitue, de ce fait, un outil de minimisation du risque fiscal (Rossignol, 2003).

En dépit des finalités respectives de la comptabilité et de la fiscalité, le résultat imposable est déterminé en France, au Cameroun et dans nombre de pays à travers le monde à partir du résultat produit par la comptabilité. A juste titre, le Code Général des Impôts (CGI) français dans son article 38 affirme « les entreprises doivent respecter les définitions édictées par le plan comptable général, sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles applicables pour l'assiette de l'impôt » (Chadefaux & Rossignol, 2000). Dans le même ordre d'idée, le CGI du Cameroun en ses articles 18 (al. 1et 2)⁵ et 73⁶ recommande aux contribuables, pour l'établissement de l'assiette de l'impôt, de tenir une comptabilité conforme au système comptable OHADA. Dans l'article 107 du même code, le fisc subordonne une réduction d'impôt égale à 50 % des réinvestissements à la tenue d'une comptabilité régulière, complète et sincère conformément au système comptable OHADA.

Le vérificateur s'assure, dès le début de son contrôle, de la régularité et du caractère probant de la comptabilité. Il examine et contrôle, notamment, la validité des enregistrements comptables en les rapprochant des pièces justificatives présentées par l'entreprise. Il analyse également les différents documents concourant à la formation des résultats.

Par ailleurs, Pour Chadefaux (1992), en mettant en place diverses procédures et mesures de contrôle, l'entreprise peut espérer amoindrir le risque fiscal. Elle ne peut cependant espérer le supprimer totalement. Sur divers points, en effet, l'appréciation du caractère régulier ou irrégulier est une question de fait et l'existence ou l'absence de risque fiscal est fonction du pouvoir d'appréciation du représentant de l'administration fiscale au cours d'une vérification. Or l'entreprise n'a pas la possibilité de mettre en place des sécurités ou des procédures lui permettant de se prémunir contre une interprétation d'un texte fiscal par un vérificateur qui lui

⁵ Exclusivement pour les entreprises soumises à l'IS.

⁶ Pour les entreprises soumises à l'IRPP et tenant une comptabilité.

serait défavorable. L'entreprise ne peut ainsi supprimer pleinement le risque fiscal. Elle a toutefois le moyen, en mettant en place les procédures adéquates, d'en limiter largement le développement. Elle peut éviter ainsi une déperdition de ses ressources financières en redressements, pénalités, indemnités et autres sanctions (Chadefaux, 1992).

Fort de tout ce qui précède, le souci d'éviter ou de minimiser la déperdition de ses ressources peut ainsi conduire à indexer la rémunération du dirigeant à l'efficacité des sécurités fiscales, d'où l'hypothèse :

Hypothèse 3 : plus la rémunération du dirigeant est indexée à l'efficacité des sécurités fiscales de l'entreprise, plus il tiendrait une comptabilité régulière et sincère.

3. Rémunération du dirigeant et gestion proactive du risque fiscal

Pour Belair (2007), le risque fiscal est moins bien gérable quand il est géré après coup. C'est parce que le contrôle fiscal intervient après coup « after fact » que l'on peut craindre ces découvertes qu'on n'a pas su gérer de façon proactive. Or, si tout est géré et maîtrisé au préalable et de façon proactive, le risque de l'après coup est mieux maîtrisé. Il est établi que la fonction fiscale et comptable de l'entreprise gère de façon active 25% du risque fiscal. Les 75% restants sont gérés dans les autres services opérationnels et administratifs de l'entreprise. Les fonctions fiscales et comptables ne les gèrent qu'après coup et s'exposent au risque de subir l'action des services qui en sont responsables. Généralement, la maîtrise des risques générés par les autres services constitue le plus grand défi de la gestion du risque fiscal de l'entreprise. Ce risque ne peut véritablement être anticipé et maîtrisé que s'il est perçu.

Plus l'acuité de perception du risque est forte, plus l'individu ou l'entreprise est capable de le gérer de façon proactive. Il convient selon Anisbhar (2011), pour ce faire, de développer les aptitudes d'identification des événements inducteurs et des situations inductrices des risques. Dès que la menace est perçue, le risque oblige à prendre des mesures de sorte qu'il soit possible d'affirmer que l'ampleur de la réaction (moyens réservés et mesures décidées) dépende plus de la gravité perçue du risque que de sa gravité objective. Plus un comptable développe le sens du risque, plus son acuité de vision du risque est percutante, plus son travail et ses conclusions sont fiables et sécurisés et sa gestion du risque proactive et efficace (Anisbhar, 2011).

Pour Koenig (1989), un bon processus de gestion du risque doit être calqué sur les étapes suivantes pour mettre l'entreprise à l'abri du danger ou tout au moins réduire son ampleur au cas où il se réaliserait : identification et analyse des expositions des risques, examen des

différentes techniques susceptibles d'être utilisées, le choix de la technique la mieux appropriée, la mise en œuvre des mesures retenues, le suivi et la correction des programmes.

En matière fiscale, la gestion du risque est un préalable à toute volonté d'optimisation fiscale.

A cet effet, pour mieux appréhender le risque, les dirigeants d'entreprises doivent mettre sur pied une démarche méthodique bien structurée. C'est sans doute dans cet ordre d'idée que Chadefaux (1992) souligne que l'entreprise sera d'autant plus en mesure de tarir les sources de risque fiscal qu'elle aura su identifier avec précision les points névralgiques, les défaillances et les lacunes des procédures en vigueur dans l'exercice de sa fonction fiscale.

Ainsi, elle peut mettre sur pied un processus contenant les étapes suivantes :

1) le recours à des missions de diagnostic fiscal qui lui permettent d'obtenir un état de lieux, une sorte de bilan de santé fiscale de l'entreprise qui renseigne les dirigeants sur la nature et l'importance des risques encourus ;

2) la mise sur pied d'une variété des sécurités fiscales. Il s'agit d'une part, des sécurités générales qui portent sur le cadre, sur les moyens matériels et humains dont dispose l'entreprise pour appréhender les questions fiscales. D'autre part, l'entreprise doit adopter des mesures destinées à pallier le risque fiscal au niveau du traitement des questions inhérentes ;

3) Le contrôle de l'efficacité des sécurités fiscales de l'entreprise à travers d'une part, la pratique d'un audit fiscal, qui effectué périodiquement, comporte l'avantage de mettre en lumière les facteurs des risques nouveaux, apparus du fait même de l'évolution de la législation fiscale et, d'autre part, les indicateurs de la qualité de gestion du risque fiscal dans les entreprises tels que : l'évolution du nombre de demandes d'éclaircissements et de renseignements reçus de l'administration, l'évolution des sanctions fiscales et pénales, etc.

Une étude récente menée par Deloitte (2008) au Canada montre qu'une bonne gestion du risque fiscal passe par une bonne collaboration (ou coalition) entre les acteurs au sein de l'entreprise. Ainsi, lorsque le service de la fiscalité, les unités d'affaires et la direction communiquent entre eux et partagent le même point de vue, il devient possible de bien évaluer et gérer les risques fiscaux à l'aide des quatre étapes suivantes :

1) déterminer et évaluer le risque : chaque aspect de l'entreprise est examiné sous l'angle des risques fiscaux ;

2) réduire les risques : la direction et le conseil d'administration mettent sur place des mécanismes de contrôle qui permettent de réduire les risques et de signaler la survenance possible des risques ;

3) assurer l'exécution continue : chaque groupe a ses responsables des risques, chargé d'assurer la coordination et l'amélioration de la stratégie, des processus et des mesures dans la gestion des risques ;

4) adopter une politique et une stratégie de risque fiscaux : la haute direction publie les directives à respecter en matière de risque, fixe le seuil de risques fiscaux de l'entreprise, et indique les méthodes susceptibles de faciliter et de communiquer les possibilités de planification fiscale.

Pour Deloitte (2008), une telle démarche présente l'avantage non seulement de permettre une bonne maîtrise des risque fiscaux encourus par l'entreprise, mais aussi et surtout de respecter la réglementation fiscale et, en outre lui donne les avantages suivants : réduction du nombre de contestations fructueuses de la part des autorités fiscales ; meilleurs taux d'imposition et, par conséquent meilleur bénéfice par action ; stratégie comprise par le conseil d'administration ; cadre et processus pour le suivi et la gestion des risques fiscaux.

L'ensemble de ces travaux se fondent sur l'idée selon laquelle la mise sur pied d'un processus efficace de gestion du risque fiscal accroît l'efficacité des sécurités fiscales de l'entreprise. Ainsi, en indexant la rémunération du dirigeant à l'efficacité des sécurités fiscales, il est possible qu'il adopte une attitude plus proactive (anticipative) que réactive consistant à prendre des mesures pour empêcher ou tout au moins amoindrir les conséquences du risque fiscal au cas où il viendrait à se réaliser. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : plus la rémunération du dirigeant intègre l'efficacité des sécurités fiscales de l'entreprise, plus le risque fiscal est géré de façon proactive.

4. Rémunération du dirigeant et efficacité des sécurités fiscales

D'après Chadefaux (1992), l'entreprise se doit de contrôler périodiquement l'efficacité des outils qu'elle a mis en place pour amoindrir le risque fiscal. Pour y parvenir, elle dispose principalement de deux moyens. Le premier consiste à faire pratiquer périodiquement un nouvel audit fiscal, afin d'effectuer un diagnostic sur l'évolution du risque au sein de l'entreprise. En outre, ce bilan de santé fiscale effectué périodiquement comporte l'avantage de mettre en lumière les facteurs de risque nouveau, apparus du fait même de l'évolution de la législation fiscale. Le second moyen pour l'entreprise consiste à se doter d'indicateurs de gestion fiscale, regroupant un ensemble de données objectives, quantitatives ou qualitatives, qui permettent d'apprécier la qualité de la gestion des risques fiscaux dans l'entreprise. On peut citer à titre d'illustration, l'évolution du nombre de demandes de renseignements ou d'éclaircissements reçus de l'administration, le nombre de déclarations rectificatives émises,

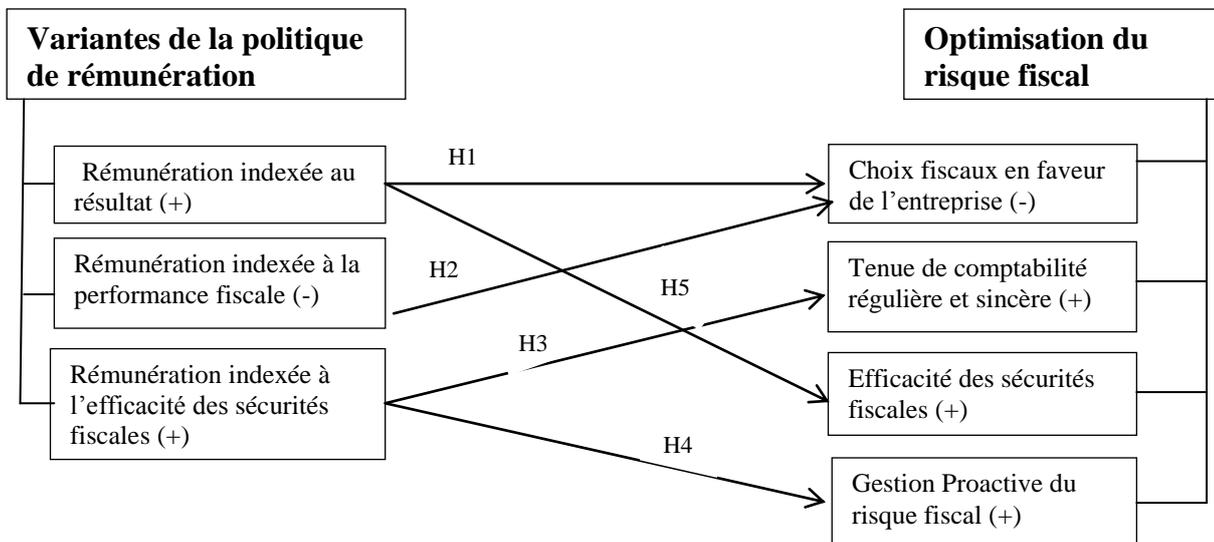
l' évolution du montant des pénalités, intérêts de retard et autres sanctions fiscales, le nombre et l'évolution des contentieux fiscaux en cours, etc.

Selon Fleckinger, et al. (2013), si les sanctions qui pèsent sur l'entreprise sont suffisamment dissuasives mais que la probabilité de détection est insuffisante, les actionnaires devront davantage rémunérer leurs dirigeants afin qu'ils ne commettent pas d'actions illicites. Au-delà d'un niveau minimal de probabilité de détection, la rente cédée par l'actionnaire au dirigeant pour éviter qu'il ne choisisse l'action illicite augmente à mesure que la probabilité se réduit. Certaines des fraudes réalisées, nuisibles à l'entreprise, proviennent probablement d'une mauvaise prise en compte de ce risque de comportement illicite dans le schéma de rémunération. En revanche, dans le cas où les amendes ne sont pas dissuasives, les actionnaires ont intérêt à ce que leurs agents enfreignent la réglementation. Certains dirigeants pourraient agir dans l'intérêt de la firme en fraudant, et ils seraient de ce fait récompensés (même en cas de détection) par les actionnaires.

En indexant la rémunération du dirigeant au résultat comptable, les pratiques comptables et fiscales auxquelles il se livre sont moins susceptibles de minorer le résultat, d'être remises en cause par le fisc et partant, passibles de redressement et de sanctions. Tout redressement (droits compromis, sanctions et pénalités) entraîne une baisse du résultat comptable (assiette de liquidation du salaire) et peut détériorer la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise (perte de crédibilité du dirigeant et de la qualité de l'information diffusée aux parties prenantes). En se livrant aux pratiques fiscales frauduleuses, le dirigeant compromet sa rémunération présente (due à la baisse du résultat) et future (due au contrôle fiscal assorti le cas échéant de sanctions et pénalités). Il va sans dire que, lorsque la rémunération est fonction du résultat, la tendance chez le dirigeant est plus de se livrer aux manipulations comptables et aux choix fiscaux en sa faveur (au grand détriment des actionnaires) et au bénéfice de l'administration qui cherche à accroître son utilité en maximisant les recettes fiscales. Car la tendance est plus forte chez le fisc à s'intéresser à la régularité fiscale et comptable qu'à la sincérité de la comptabilité. Au regard de tout ce qui précède, force est d'affirmer, plus la rémunération du dirigeant est fonction du résultat, moins il se livre aux pratiques fiscales agressives, ce qui améliore l'efficacité des sécurités fiscales. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5: plus la rémunération du dirigeant est fonction du résultat, plus l'efficacité des sécurités fiscales de l'entreprise s'améliorerait.

A la suite de ces cinq hypothèses, nous pouvons élaborer le modèle à priori de recherche suivant :



N.B : les signes (+) et (-) de part et d'autre indiquent le sens de la relation entre la variable indépendante (explicative) et la variable dépendante (expliquée).

Conclusion

Rendu au terme de cette réflexion, il convient de relever que la politique de rémunération des dirigeants adoptée est susceptible d'optimiser le risque fiscal et d'améliorer la performance fiscale des entreprises ; autrement dit la sécurité et l'efficacité fiscale des entreprises. Ainsi, ces différences politiques à effets fiscaux peuvent prendre les formes de rémunération indexée au résultat, à la performance fiscale de l'entreprise et à l'efficacité des sécurités fiscales. Cette étude, essentiellement théorique, permet juste d'avoir une vision approximative de l'influence de la politique de rémunération sur le risque fiscal encouru par les entreprises. Un travail empirique permettrait non seulement de tester le modèle à priori de recherche que nous avons construit à partir de l'analyse de la littérature mais aussi et surtout de trancher certains questionnements que pourrait susciter cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Anis bhar (2011), « maîtriser les risques fiscaux », *expertcompta.wordpress.com*. consulté le 04 juin 2013.
- Barthélemy, B. (2002), *Gestion Des Risques : Méthodes D'optimisation Globale*, Paris: éditions des organisations, deuxième tirage.
- Belair S. (2007), « Ce que les conseils d'administration devraient savoir à propos de : Atteindre l'équilibre entre la gestion du risque et les occasions fiscales », Deloitte & Touche-Canada, www.deloitte.com. Consulté le 18 Août 2014.
- Berle A. et Means G. (1932), « The Modern Corporation and Private Property », *MacMillan*, New York.
- Breton G. et Schatt A. (2004), « Les manipulations comptables : les dirigeants et les autres parties prenantes », *Revue du financier*, n° 139, pp. 1-13.
- Caby J. (1997) « Les dirigeants et la performance de l'entreprise : une revue de la littérature théorique » *In Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, série S.G.*, n° 7-8, pp. 287-313.
- Caby J. et Hirigoyen G. (2001), *La Création de Valeur de l'Entreprise*, 2^e édition, Economica, Paris.
- Chadefaux M. (1992), « Fiscalité et gestion de l'entreprise », *Encyclopédie de management*, Tome 2, Paris, pp.765-774.
- Chadefaux M. et Rossignol J-L. (2000), « Fiscalité et comptabilité », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica.
- Deloitte. (2008), « Gestion des risques fiscaux », [http : //www.deloitte. com](http://www.deloitte.com).
- Desai, M.A., Dharmapala, D. (2006), « Corporate tax avoidance and high-powered incentives », *Journal of Financial Economics*, n° 79, pp. 145-179.
- Dikalo (2014), « Fraude douanières, détournement du crédit de TVA », www.journaldikalo.info.
- Fama, EF. (1980), « Agency Problems and theory of the firm », *Journal of political Economy*, Vol: 24, pp. 301-325.
- Fleckinger P., Lafay T. et Monnier C. (2013), « Rémunération des dirigeants et risque de fraude d'entreprise », *Revue économique* – vol. 64, n° 3, pp. 457-468.
- Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, n°3, pp. 305-360.
- Koenig G. (1997), « Théorie économique de l'entreprise », *Encyclopédie de gestion*, Economica, 2^e édition, Paris, pp.3310-3323.

- Laville (2014), « la responsabilité fiscale, nouvelle frontière de la responsabilité sociale ? » ?
Note de position d'Utopies # 3.
- Le Messager (2013), « Impôts: Les lacunes du système fiscal camerounais au scanner »,
www.cameroun.net, n° 6720.
- Point S. (2003), « Les nouvelles exigences en matière de transparence sur la rémunération
des dirigeants en Europe », *gestion 2000*, pp. 12-26.
- PWC (2004), "Tax Risk Management", *www.pwc.co.za/en/.../pwc-tax-risk-management-
guide.pdf*, 64 pages. Consulté le 04 janvier 2014
- Rannane M & Talbi A. (2019) « Evolution des risques : De la gestion du risque simple au
Management des risques. », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 8 :
Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 »p : 175-189.
- Rossignol J.L (2002), « La politique fiscalo-comptable des entreprises françaises : une étude
exploratoire », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 8, Vol. 1, mai 2002, pp. 89-110.
- Rossignol, J.L. (2003), Fiscalité et profession comptable, *Les nouvelles fiscales*, n° 896
pp.20- 26.
- Russ, N. (2008), "Reducing Tax Risk- a New Zealand Legal Perspective", *Inter-Pacific Bar
Association annual conference in Los Angeles.*