



DOSSIER DE RÉFÉRENCE · GOUVERNANCE ET MANDATS SOCIAUX

Mandat d'administrateur au Luxembourg, le dossier de contrôle avant signature.

Accepter ou confier un mandat social au Luxembourg engage une responsabilité personnelle. Ce dossier réunit les textes applicables, les paramètres à jour et **douze points de contrôle** à passer avant toute signature. Il est écrit du point de vue de celui qui exerce le mandat, pas de celui qui le vend.

Loi du 10 août 1915

Substance et direction effective

SOPARFI et article 166 L.I.R.

SPF et taxe d'abonnement

RCS et RBE

Conflits d'intérêts

Gouvernance de l'IA



Rédigé par Mickaël LOC, comptable autorisé

Gérant et fondateur de Financial Services Luxembourg (RCS B213987, autorisation d'établissement 10077274). Autorisation d'établissement personnelle n° 10077275, sous laquelle les mandats de direction sont exercés en nom propre. Responsable consolidation et reporting groupe d'un groupe industriel d'environ 150 entités dans 12 pays. Document vérifié le 14 septembre 2026 sur sources officielles luxembourgeoises, listées en dernière page.

SOMMAIRE

01 Ce qu'un mandat engage réellement

02 Substance et lieu de direction effective

03 SOPARFI : exonération des participations

04 SPF : le statut se perd par l'activité

05 Dépôts, RBE et correspondance fiscale

06 Conflits d'intérêts et parties liées

07 Technologie, cyber et IA au conseil

08 Douze points de contrôle avant signature

CHAPITRE 01

Ce qu'un mandat engage réellement

Le mandat social n'est pas une formalité de constitution. Sous la **loi modifiée du 10 août 1915 sur les sociétés commerciales**, le gérant de SARL et l'administrateur de société anonyme répondent de leur gestion envers la société, et dans certains cas envers les tiers. La responsabilité suit la fonction, pas le temps qu'on y consacre.

Trois conséquences pratiques que la plupart des structures découvrent trop tard :

Le mandat de complaisance n'existe pas juridiquement. Un dirigeant qui ne tient ni ordre du jour, ni procès-verbaux, ni registre de décisions n'a pas un mandat allégué. Il a un mandat dont il ne peut pas prouver l'exercice.

La délégation ne transfère pas la responsabilité. Elle en organise l'exercice. Une délégation non bornée, non datée ou non révisée reste opposable au délégant.

La signature engage la personne, pas seulement la société. D'où la règle que j'applique avant toute acceptation : revue de conflits d'intérêts, KYC complet du bénéficiaire effectif, lettre de mission écrite. Aucune exception.

Point de contrôle. Demandez à voir les trois derniers procès-verbaux d'une société dont on vous propose la direction. Leur absence, ou leur caractère manifestement rétroactif, est le signal le plus fiable d'une gouvernance fictive.

CHAPITRE 02

Substance et lieu de direction effective

La directive dite ATAD 3, qui devait harmoniser les critères de substance des entités européennes, a été **retirée en juin 2025**. Beaucoup y ont vu un relâchement. C'est l'inverse.

En l'absence de grille européenne commune, la substance s'apprécie de nouveau selon le **droit interne et les conventions fiscales bilatérales**. Autrement dit, la charge de la preuve se déplace vers la gouvernance réellement exercée, appréciée au cas par cas par chaque administration concernée. Un faisceau d'indices remplace une liste de critères.

Ce qui construit un dossier défendable :

Des conseils tenus au Luxembourg, convoqués, documentés, avec des décisions qui portent sur des sujets réels et non sur l'approbation de décisions prises ailleurs.

Des délégations bornées en montant, en objet et en durée, révisées périodiquement.

Une trace des arbitrages, y compris ceux où le dirigeant a demandé une information complémentaire avant de décider. Le désaccord documenté est une preuve de gouvernance ; le consensus systématique n'en est pas une.

Erreur courante. Confondre la substance et la domiciliation. Une adresse ne produit pas de substance. Seules des décisions prises au Luxembourg par des personnes qui en répondent en produisent.

Base : droit interne luxembourgeois et conventions préventives de la double imposition. Retrait de la proposition ATAD 3 en juin 2025.

CHAPITRE 03

SOPARFI : ce que l'exonération suppose vraiment

La société de participations financières relève du droit commun des sociétés. Elle n'a pas de statut fiscal dérogatoire : elle bénéficie, quand les conditions sont réunies, du régime d'exonération des revenus de participations.

Condition	Seuil applicable
Détention minimale	10 % du capital de la filiale éligible
Ou prix d'acquisition minimal	1 200 000 EUR
Durée de détention	Douze mois, détention continue ou engagement de détention
Filiale	Doit être une société éligible au sens du texte

Le point que les dirigeants sous-estiment : **l'exonération se vérifie ligne par ligne, participation par participation, exercice par exercice**. Une cession partielle en cours d'année, une restructuration intragroupe ou un changement de forme de la filiale peuvent faire tomber la condition sans que personne ne s'en aperçoive avant le contrôle.

Côté distributions, l'article 147 L.I.R. permet, sous conditions, l'exonération de la retenue à la source sur les dividendes versés à des sociétés mères éligibles. Là encore, l'éligibilité du bénéficiaire est un test à refaire, pas un acquis.

Ce que je vérifie dans un mandat SOPARFI. Le tableau de détention daté, le financement intragroupe et sa documentation de prix de transfert, l'arbitrage entre capital et dette, le suivi des covenants, et la cohérence entre les décisions du conseil et les flux constatés.

Base : articles 166 et 147 de la loi concernant l'impôt sur le revenu (L.I.R.).

SPF : le statut se perd par l'activité, pas par la fiscalité

La société de gestion de patrimoine familial est réservée aux **personnes physiques agissant dans le cadre de la gestion de leur patrimoine privé**, ainsi qu'aux entités patrimoniales agissant pour leur compte. Son périmètre d'activité est strictement borné, et c'est là que se situe le risque réel.

Quatre interdictions à surveiller en continu :

Interdiction	Conséquence d'un manquement
Aucune activité commerciale	Perte du statut
Aucune acquisition directe d'immeuble	Perte du statut
Aucun prêt rémunéré, même à une participation	Perte du statut
Aucune immixtion dans la gestion des sociétés détenues	Perte du statut

L'immobilier reste possible, mais uniquement par l'intermédiaire de sociétés de capitaux. Et la quatrième interdiction est la plus piégeuse : un actionnaire qui détient une participation et siège dans l'organe de gestion de la société détenue peut caractériser l'immixtion.

Paramètre	Valeur
Taxe d'abonnement	0,25 %
Plancher annuel	1 000 EUR
Plafond annuel	125 000 EUR
Déclaration et paiement	Trimestriels, auprès de l'AED

Sur les distributions, il n'y a pas de retenue à la source pour les bénéficiaires résidents, l'exonération de 50 % de l'article 115 n'est pas applicable, et le régime RELIBI s'applique aux intérêts.

La perte de statut est un risque de gouvernance avant d'être un risque fiscal. Elle résulte presque toujours d'une décision opérationnelle prise sans que personne n'ait vérifié sa compatibilité avec le statut.

Base : loi modifiée du 11 mai 2007 sur la société de gestion de patrimoine familial. Paramètres de taxe d'abonnement vérifiés auprès de l'Administration des contributions directes et du Portail de la fiscalité indirecte.

Dépôts, bénéficiaires effectifs et correspondance fiscale

Les obligations déclaratives sont la partie du mandat où le manquement est le plus facile à constater, et donc le plus facile à sanctionner.

Obligation	Interlocuteur	Ce qui engage le dirigeant
Dépôt des comptes annuels	RCS	Délai, exhaustivité, concordance avec les comptes approuvés
Bénéficiaires effectifs	RBE	Exactitude et mise à jour à chaque changement
Déclarations fiscales et TVA	ACD et AED	Dépôt eCDF, réponses aux demandes de renseignements
Résolutions et actes sociaux	RCS	Publication des changements de mandat et de siège

Sur les seuils de consolidation, le **règlement grand-ducal du 25 octobre 2024** a relevé les critères de dispense à **25 millions d'euros** de total de bilan, **50 millions d'euros** de chiffre d'affaires net et **250 salariés**. Un groupe qui franchissait les anciens seuils peut être sorti de l'obligation sans que sa direction l'ait constaté, ou inversement rester tenu en croyant en être dispensé.

Séparation des rôles. Les actes judiciaires et la domiciliation relèvent d'un cabinet d'avocats partenaire, Cerno Law. Le cabinet comptable et fiduciaire reste dans son périmètre autorisé. Cette séparation n'est pas une contrainte, c'est une protection pour le client.

Base : règlement grand-ducal du 25 octobre 2024 ; obligations RCS et RBE ; procédures eCDF.

Conflits d'intérêts et conventions entre parties liées

C'est le sujet sur lequel un mandat se juge. Un dirigeant qui ne sait pas nommer ses propres conflits d'intérêts n'est pas en mesure de les traiter.

Le registre. Tenu en propre, daté, mis à jour à chaque entrée en relation et à chaque changement de périmètre. Il ne sert pas à prouver l'absence de conflit, il sert à prouver que le conflit a été identifié et traité.

L'abstention formalisée. Lorsqu'un dirigeant est intéressé à une opération, l'abstention doit apparaître au procès-verbal, avec la mention de l'intérêt. Une abstention non documentée équivaut à une participation.

Les conventions entre parties liées. Financement intragroupe, prestations croisées, mise à disposition de personnel, refacturation de frais. Chacune doit avoir un support contractuel, une justification économique et une documentation de prix de transfert lorsque le montant le justifie.

Cas fréquent au Luxembourg. Le prestataire comptable qui accepte également le mandat social de son client. La situation est licite, mais elle crée une revue de soi-même. Elle exige une séparation explicite entre la fonction sociale et la prestation de services, formalisée dans deux documents distincts.

Technologie, cyber et intelligence artificielle au conseil

Un conseil qui délibère sur un système d'intelligence artificielle sans capacité technique interne ne gouverne pas, il ratifie. La question posée à un organe de direction n'est pas de savoir si le système fonctionne, mais **qui répond du résultat**.

Le cadre à appliquer est celui du contrôle interne, transposé au modèle :

Classification des usages au sens du règlement européen sur l'intelligence artificielle, avec identification des cas interdits et des cas à haut risque avant tout déploiement.

Risque de modèle. Jeux de test, dérive dans le temps, dépendance au fournisseur, réversibilité, plan de repli si le service s'arrête ou change de conditions.

Supervision humaine effective. Aucune sortie opposable à un tiers sans validation par le professionnel qui en répond. La validation doit être traçable, pas déclarative.

Gouvernance des données. Ségrégation, base légale du traitement, et pour les professions soumises au secret, une architecture qui rend techniquement impossible le transit de données protégées par des outils non maîtrisés.

Auditabilité et chaîne de responsabilité. Journal inviolable, règles versionnées, et une chaîne documentée qui remonte jusqu'au dirigeant.

La bonne question à poser à un fournisseur. Non pas quelles sont vos performances, mais montrez-moi le journal d'une décision prise il y a six mois, et dites-moi qui l'a validée.

Base : règlement européen sur l'intelligence artificielle. Application au périmètre concerné à apprécier au cas par cas.

Douze points de contrôle avant signature

À passer avant d'accepter un mandat, et avant d'en confier un. Un point non documenté n'est pas un point mineur, c'est un point à traiter.

- 01 **Identité et bénéficiaire effectif** vérifiés, documentés et à jour, avant toute acceptation.
- 02 **Objet social réel** confronté à l'activité effectivement exercée, pas à celle décrite dans les statuts.
- 03 **Forme sociale** et rôle correspondant : gérant dans une SARL, administrateur dans une société anonyme.
- 04 **Trois derniers procès-verbaux** consultés, avec une attention aux décisions manquantes plutôt qu'aux décisions prises.
- 05 **Registre des conflits d'intérêts** existant, ou créé à l'occasion de l'entrée en fonction.
- 06 **Conventions entre parties liées** recensées, avec leur support contractuel et leur justification économique.
- 07 **Délégations en vigueur** identifiées, bornées en montant, en objet et en durée.
- 08 **Dépôts RCS et déclarations RBE** à jour, retards éventuels quantifiés avant la prise de fonction.
- 09 **Situation fiscale** connue : contrôles en cours, contentieux, avances, positions techniques défendues.
- 10 **Conditions du régime applicable** vérifiées à la date d'entrée en fonction, SOPARFI ou SPF selon le cas.
- 11 **Assurance de responsabilité des dirigeants** souscrite, périmètre et exclusions lus.
- 12 **Lettre de mission écrite** séparant explicitement la fonction sociale des prestations de services.

SOURCES ET MÉTHODE

Chaque paramètre chiffré de ce document porte sa base légale. Les valeurs ont été vérifiées sur les sources officielles luxembourgeoises à la date indiquée. Ce document présente un cadre général et ne constitue pas un conseil juridique ou fiscal sur une situation particulière.

- Loi modifiée du 10 août 1915 sur les sociétés commerciales.
- Loi modifiée du 11 mai 2007 sur la société de gestion de patrimoine familial.
- Articles 147 et 166 de la loi concernant l'impôt sur le revenu (L.I.R.).
- Règlement grand-ducal du 25 octobre 2024, seuils de dispense de consolidation.
- Fiche SPF de l'Administration des contributions directes, impotsdirects.public.lu.
- Fiche taxe d'abonnement du Portail de la fiscalité indirecte, pfi.public.lu.
- Règlement européen sur l'intelligence artificielle.
- Retrait de la proposition de directive dite ATAD 3, juin 2025.

Un mandat à confier, ou un mandat à reprendre

Financial Services Luxembourg accompagne les entrepreneurs, holdings et structures patrimoniales sur la tenue comptable, les comptes annuels, la consolidation, la conformité fiscale et la gouvernance. Les mandats de direction sont acceptés en nom propre, sous autorisation d'établissement personnelle, après revue de conflits d'intérêts et lettre de mission écrite. Les actes judiciaires et la domiciliation relèvent du cabinet d'avocats partenaire.

142 Boulevard de la Pétrusse, L-2330 Luxembourg
+352 661 198 544
contact@financialservices.lu
www.financialservices.lu

