

## Louvain School of Management

Les management fees comme outil d'optimisation des sociétés dites de management : analyse des principaux enjeux fiscaux

Auteur : Lafalize Sabrina  
Promoteur : Janssen Frédéric  
Année académique 2024-2025  
Master [120] en sciences de gestion, spécialisation fiscalité et expertise comptable

## Résumé

Ce mémoire analyse l'utilisation des *management fees* au sein des entreprises, en particulier des PME et des groupes de sociétés. Nous verrons que bien qu'ils puissent s'avérer être des outils d'optimisation, ils comportent toutefois des risques réels sur le plan fiscal. L'objectif de cette recherche est d'évaluer dans quelle mesure les *management fees* restent légitimes au regard du droit fiscal belge actuel et de déterminer dans quelles conditions leur utilisation peut être sécurisée.

La première partie du mémoire définit les notions de société de management et *management fees*. Elle identifie les différentes façons dont ils peuvent être utilisés. On y montre, dans un premier temps, les avantages liés à l'utilisation d'une société de management, notamment grâce à la souplesse qu'elle permet dans la rémunération des dirigeants. De plus, cette partie examine leur rôle dans le cadre d'opérations de type LBO, et plus précisément le transfert de bénéfices vers une entité disposant de pertes fiscales ou des charges déductibles importantes.

La deuxième partie se penche sur les implications fiscales et juridiques de ces pratiques. Elle s'intéresse aux risques de requalification auxquels s'exposent les entreprises, notamment en matière d'abus fiscal, ainsi qu'aux conditions qui doivent être réunies pour que les *management fees* soient fiscalement déductibles.

La troisième partie propose une analyse concrète des critères utilisés par l'administration pour détecter les abus. Elle énonce une série de recommandations pratiques à suivre, ainsi que quelques alternatives qui peuvent être envisagées pour remplacer les *management fees*.

En conclusion, ce travail montre que les *management fees* restent légitimes et admis dans le système fiscal actuel, mais que leur déductibilité au sein de la société opérationnelle est fortement encadré. Leur utilisation nécessite beaucoup de rigueur, de transparence et surtout une réelle justification économique.

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur Frédéric Janssen, pour ses conseils pertinents. Je remercie également Madame Marie Lamensch et Monsieur Emanuele Ceci pour l'aide qu'ils ont apportée dans le cadre du séminaire d'accompagnement du mémoire.

Et enfin, je tiens à remercier mes proches et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce travail et qui m'ont soutenue durant ce parcours.

## Table des matières

Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Liste des annexes.....	VII
Liste des abréviations .....	VIII
Introduction .....	1
<b>1. Les Management Fees : Outil stratégique ou échappatoire fiscale.....</b>	<b>3</b>
1.1. Qu'est-ce qu'un management fee ?.....	3
1.2. Pourquoi les entreprises y ont recours ?.....	6
1.2.1. Société de management versus statut d'indépendant .....	6
1.2.2. Organisation stratégique des bénéficiaires et des ressources.....	10
1.2.3. Management fees dans un LBO .....	11
<b>2. Décryptage des enjeux fiscaux et juridiques des management fees .....</b>	<b>14</b>
2.1. La recherche de la voie la moins imposée face à l'abus fiscal .....	14
2.1.1. La distinction entre abus fiscal, fraude fiscale et simulation .....	15
2.1.2. L'évolution de la jurisprudence autour du choix de la voie la moins imposée ...	15
2.1.3. Abus fiscal en matière de management fees et de société de management .....	18
2.1.4. Société de management basée dans un pays à faible imposition.....	19
2.2. La déductibilité des management fees : un encadrement strict .....	19
2.2.1. Frais professionnels .....	20
2.2.2. La remise en cause des management fees sur base de leur montant .....	23
2.2.3. Activités d'actionnaire : un risque particulier .....	25
2.3. Récupération TVA.....	25
2.3.1. La notion de lien direct avec l'activité économique.....	25
2.3.2. Les exigences de preuve et de documentation.....	26
2.3.3. Risques de requalification et refus de déduction .....	26
2.3.4. Particularité des prestations d'actionnaire .....	27
2.4. Aspect sociaux.....	27
2.4.1. Abus de biens sociaux : responsabilité pénale du dirigeant.....	27
2.4.2. Requalification en contrat de travail : lien de subordination.....	28
2.5. Aspect juridique .....	29
2.5.1. Représentation dans le cadre d'un mandat d'administrateur .....	29
2.5.2. Gestion des conflits d'intérêts .....	30

2.5.3. Formalisme contractuel et encadrement des prestations .....	30
<b>3. Les management fees et la fiscalité : comment éviter l'abus fiscal et garantir la conformité .....</b>	<b>32</b>
3.1. Liste des indicateurs et critères retenus par l'administration .....	32
3.1.1. Arbre décisionnel en matière d'abus fiscal .....	32
3.1.2. Présomption de déduction : rémunération dirigeant vs management fees .....	33
3.1.3. Indicateurs de risques utilisés par l'administration.....	33
3.2. Bonnes pratiques et recommandations dans l'utilisation des management fees.....	34
3.2.1. Rédaction rigoureuse de la convention de management .....	34
3.2.2. Preuves matérielles et documentation .....	35
3.3. Pistes d'alternatives au management fees.....	37
<b>Conclusion.....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>40</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>43</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Tranche d'imposition à l'impôt des personnes physiques - revenus 2024..... 7

Tableau 2 : Comparatif taxation société versus indépendant (annexe 1)..... 8

## Liste des figures

Figure 1 : Représentation d'un LBO .....	11
Figure 2 : Arbre décisionnel issu de : Pierre Close, "Actualités en matière d'abus fiscal", séminaire CEDCF du 12 novembre 2024 .....	33

## Liste des annexes

Annexe 1 : Données pour les calculs fiscaux.....	43
--	----

## Liste des abréviations

AR/CIR92 : l'arrêté royal du code des impôt sur les revenus de 1992

ATN : avantage de toute natre

CIR 92 : code des impôts sur les revenus de 1992

CJUE : cour de justice de l'Union européenne

Com.IR 1992 : commentaire administratif du Code des impôts sur les revenus 1992

CSA : code des sociétés et des associations

CTVA : code de la taxe sur la valeur ajoutée

EIP : engagement individuel de pension

IPP : impôt des personnes physiques

Isoc : impôt des sociétés

LBO : leveraged buy-out

M&A : mergers and acquisitions

M.B. : moniteur Belge

OCDE : organisation de coopération et de développement économique

ONSS : office national de la sécurité sociale

PME : petites et moyennes entreprises

RDT : revenus définitivement taxés

SA : société anonyme

SPF : service public fédéral

SRL : société à responsabilité limitée

TVA : taxe sur la valeur ajoutée

# Introduction

À l'heure actuelle, les entreprises accordent beaucoup d'importance aux considérations fiscales dans leurs choix stratégiques et considèrent les *management fees* comme un levier d'optimisation à double tranchant. La question principale à laquelle ce mémoire entend répondre est la suivante : les *management fees* ont-ils encore leur place dans le contexte fiscal actuel ? Autrement dit, cette pratique, aujourd'hui largement utilisée, est-elle toujours conforme à l'esprit des politiques fiscales, ou tend-elle à devenir une pratique d'évitement fiscal agressive ?

Plusieurs questions en découlent : dans quelle mesure ces frais permettent-ils une optimisation fiscale ? Et surtout, comment l'administration encadre-t-elle leur utilisation pour éviter les abus ? Ces interrogations ne sont pas purement théoriques : elles soulèvent des préoccupations réelles pour les entreprises, en particulier pour les PME qui sont plus exposées en cas de contrôle.

Cette pratique s'inscrit dans une approche plus globale de structuration des activités économiques. Pour les groupes, ils représentent un moyen d'organiser la gestion de manière plus efficace, de mieux maîtriser les coûts, et de formaliser les relations contractuelles entre associés. Dans certains cas, ces dispositifs permettent aussi une plus grande flexibilité dans la rémunération des dirigeants, tout en ouvrant la voie à une optimisation fiscale d'ensemble.

Cela dit, cette pratique soulève des enjeux de fond. Sur le plan fiscal, elle touche à des points sensibles : la réalité des prestations facturées, la juste proportion des rémunérations, ou encore le respect du principe de pleine concurrence. Juridiquement, elle nécessite un encadrement rigoureux des conventions, sans quoi l'entreprise s'expose à un risque de requalification ou de redressement. Sur le plan politique, elle interroge l'équité du système fiscal, en particulier lorsque ces rémunérations servent à transférer des bénéfices vers des structures peu taxées, voire situées dans des juridictions à fiscalité réduite.

Dans ce cadre, ce mémoire poursuit trois objectifs principaux :

- Identifier les risques fiscaux liés à l'usage des *management fees*, en examinant les critères retenus par l'administration pour procéder à une requalification ;

- Déterminer dans quelles conditions ces frais peuvent être considérés comme légitimes, tant au regard du droit fiscal que du droit des sociétés ;
- Formuler des recommandations concrètes à destination des entreprises, pour limiter les risques de contentieux et garantir la sécurité juridique des montages impliquant une société de management.

Pour traiter cette problématique, j'ai opté pour une double approche : une lecture critique des pratiques d'entreprise notamment à travers des cas concrets tels que l'utilisation des *management fees* dans les opérations de LBO ou dans les groupes de sociétés , d'une part ; et une analyse doctrinale et jurisprudentielle, d'autre part. Le tout est articulé autour d'une structure en trois parties : une présentation des *management fees* et de ses usages, une analyse des risques fiscaux et juridiques, et enfin un ensemble de recommandations pratiques.

En résumé, ce travail entend clarifier une zone encore largement sujette à interprétation. Il vise à séparer l'usage légitime de l'abus fiscal, à la lumière des règles actuelles et des tendances à venir. Car si les *management fees* ne sont pas illégaux en soi, leur usage imprudent ou mal documenté peut rapidement exposer les entreprises à des risques importants.

# 1. Les Management Fees : Outil stratégique ou échappatoire fiscale

## Introduction

Avec la publication de la loi-programme du 18 juillet 2025<sup>1</sup>, la question de la répartition équitable de l'impôt entre travail et capital revient au premier plan. On ne peut que constater l'intention du législateur de limiter les bénéfices fiscaux liés à la structuration sociétaires des revenus, et à renforcer la cohérence de son système fiscal. Dans ce contexte tendu, où fiscalité et compétitivité économique s'opposent parfois, les *management fees* suscitent autant d'intérêt que de controverse.

Derrière ce terme se cache un mécanisme de rémunération qui soulève des questions fondamentales : comment distinguer la juste rémunération du travail de celle du capital ? Ce chapitre propose d'éclairer le concept de *management fees*, ses usages multiples et ses implications, en analysant conjointement les logiques économiques de rentabilité et les réalités fiscales belges.

### 1.1. Qu'est-ce qu'un management fee ?

Les management fees sont des sommes versées pour la rémunération des services de gestion, de conseil ou d'administration qui sont assurés à une entreprise opérationnelle. Ces services peuvent être réalisés par un tiers, une société liée ou même le dirigeant lui-même. Dans le cadre de ce travail, nous allons essentiellement parler des management fees payés à des sociétés de management, qu'elles soient liées ou indépendantes.

Pour mieux comprendre ce mécanisme, il faut garder à l'esprit les trois éléments principaux qui caractérisent les management fees: le type de prestation fournis, la rémunération reçue en échange, et l'existence d'une convention.

---

<sup>1</sup> « Loi-programme du 18 juillet 2025 », Titre 2 – Finances, Chapitre 3 – Modifications relatives aux impôts sur les revenus, *M.B.*, 29 juillet 2025.

Ces rémunérations peuvent couvrir tant une prestation de service qu'un mandat d'administrateur voire les deux simultanément. En effet, dans les PME il est assez courant qu'un administrateur puisse, au-delà de son rôle de mandataire, s'impliquer dans les activités exercées par l'entreprise. De plus, on observe que cette implication tend de plus en plus à s'effectuer par le biais d'une société de management qui peut être définie comme suit :

*« Une société de « management » est une expression utilisée pour désigner une société dont l'objet social est de réaliser des prestations de gestion ou de « management », y compris de consultance, pour le compte d'une ou de plusieurs autre(s) société(s), moyennant rémunération. En d'autres termes, son objet social consiste en la participation active aux tâches de gestion d'autres entreprises. Exercer une activité par le biais d'une société dite « de management » est une alternative à l'exercice d'une activité indépendante sous forme individuelle. » (Loffet L. , Cornelis S. et Wuidard J-L, 2017)<sup>2</sup>*

Cette structure se distingue donc de la société opérationnelle, qui détient et exerce directement l'activité économique concernée.

En pratique, les *management fees* peuvent être versés en contrepartie directe de services tels que la gestion de projet, le conseil stratégique ou le staffing. En fonction du service fourni, on distingue par exemple les *project management fees*, les *financial management fees*, ou les *strategic management fees*. Quant aux modalités de calcul, elles varient selon la nature des services rendus :

- **Cost-plus** : les coûts des prestations augmentés d'une marge convenue ;
- **Taux horaire** : couramment appliqué aux mandats d'administrateur ;
- **Forfaitaire** : montant fixe établi en fonction du contenu et de la durée du contrat.

Quelle que soit la méthode retenue, ces modalités doivent être définies avec précision dans le contrat de gestion qui, comme nous le verrons, sert de fondement à la déductibilité de ces rémunérations.

Les *management fees* sont généralement utilisés pour encadrer des collaborations à long terme ou la réalisation de plusieurs missions. Ils constituent un chiffre d'affaires pour la

---

<sup>2</sup> Loffet L. , Cornelis S. et Wuidard J-L, « Société de management », mars 2017, <https://barreaudeliege-huy.be/de/business-guide/societe-de-management>

société de management et une charge professionnelle pour l'entreprise opérationnelle. Cela implique que, en cas de refus de déductibilité par l'administration fiscale, une situation de double imposition peut apparaître : la dépense étant rejetée dans la société débitrice tout en constituant un revenu imposable dans la société bénéficiaire. C'est pourquoi il est impératif de conclure un contrat suffisamment rigoureux et bien documenté.

Par ailleurs, les *management fees* peuvent également être conditionnés à la réussite d'une opération déterminée : acquisition, levée de fonds, cession d'entreprise etc. Dans ce cas, on parlera de *brokerage fees* ou de *success fees*. Bien qu'attractives, ces formes de rémunération comportent davantage de risques.

Par exemple, les *brokerage fees*, courants dans les secteurs financier, immobilier ou assurantiel, peuvent s'approcher du contrat d'agent commercial. La distinction entre une convention de management et le contrat d'agent commercial régi par la loi du 13 avril 1995, est parfois mince. Cette requalification peut ajouter certaines contraintes<sup>3</sup> dont notamment, un préavis obligatoire, des indemnités d'éviction ou encore une clause de non-concurrence limitée.

Les *success fees*, quant à eux, reposent sur une logique du tout ou rien. Ils sont souvent utilisés par les avocats, les conseillers en M&A ou les chasseurs de têtes, et sont définis comme un pourcentage des gains réalisés ou de la valeur d'une transaction. Si l'opération aboutit, le prestataire perçoit la rémunération convenue ; en cas d'échec, aucun paiement n'est effectué.

En définitive, la rémunération via des *management fees* doit respecter strictement le cadre réglementaire belge ainsi que les principes internationaux, notamment celui de pleine concurrence de l'OCDE. Ces aspects essentiels feront l'objet d'une analyse approfondie dans la seconde partie de ce travail.

---

<sup>3</sup> Articles 19 à 22 de la loi du 13 avril 1995 transposant la directive 86/653/CEE

## 1.2. Pourquoi les entreprises y ont recours ?

Dans un premier temps, il convient d'analyser l'utilité des sociétés de management, qui jouent un rôle central dans l'organisation et la gestion stratégique des entreprises. Dans un second temps, nous illustrerons concrètement l'usage des *management fees* à travers l'étude de cas pratiques, afin de mieux comprendre les motivations économiques et parfois fiscales qui motivent le recours à ces mécanismes.

### 1.2.1. Société de management versus statut d'indépendant

Habituellement, un entrepreneur qui commence une nouvelle activité choisira de démarrer avec un statut d'indépendant. Ce statut est relativement souple et accessible et ne demande aucun capital initial. Cependant, beaucoup choisissent de passer très vite à une forme sociétaire, généralement pour des raisons à la fois pratiques, juridiques et fiscales. Cette transformation a des implications qui peuvent être significatives pour l'entrepreneur. Cette partie propose d'examiner les principales raisons qui motivent cette transition ainsi que les enjeux fiscaux qui y sont liés.

Le passage du statut d'indépendant à celui de société s'explique d'abord par des considérations juridiques et patrimoniales. En tant qu'indépendant, la personne exerce en nom propre : il n'existe aucune distinction entre le patrimoine privé et professionnel. Cela signifie qu'en cas de dettes, les créanciers professionnels peuvent saisir les biens personnels, sauf exception (par exemple, une déclaration d'insaisissabilité pour la résidence principale)<sup>4</sup>. En revanche, la création d'une société, notamment à responsabilité limitée comme une SRL, permet de cloisonner les patrimoines : l'actionnaire ne s'engage qu'à hauteur de son apport<sup>5</sup>. Cet aspect offre une meilleure sécurité, particulièrement lorsque l'activité implique des risques juridiques ou financiers.

---

<sup>4</sup> « Loi du 25 avril 2007, portant des dispositions diverses », *M.B.*, 8 mai 2007 : introduit le principe d'insaisissabilité du domicile de l'indépendant, à condition de faire une déclaration notariée préalable  
« La loi du 15 janvier 2014 portant modification de la loi portant dispositions diverses du 25 avril 2007 », *M.B.*, 3 février 2014 : étend la protection aux indépendants à titre complémentaire ou retraités encore actifs en tant qu'indépendants

<sup>5</sup> Art. 5:1, 6:2 et 7:1 du CSA, *M.B.*, 4 avril 2019

Par ailleurs, la structure sociétaire renforce l'image professionnelle de l'entrepreneur. Une société, dotée d'une personnalité juridique propre, inspire souvent davantage de confiance aux clients, aux partenaires commerciaux ou aux établissements financiers. Elle permet également d'envisager plus facilement une association, une croissance externe ou une transmission d'entreprise. Ces éléments sont essentiels dans une perspective de développement à moyen ou long terme.

Enfin, un autre avantage non négligeable réside dans la souplesse offerte pour organiser la rémunération du dirigeant. Contrairement à l'indépendant, dont les revenus professionnels sont intégralement soumis à l'impôt des personnes physiques, le dirigeant-actionnaire de la société peut diversifier ses revenus : rémunération de dirigeant, tantièmes, dividendes, avantages en nature, frais propres à l'employeur, EIP, etc. Cette flexibilité ouvre la voie à une optimisation fiscale.

D'un point de vue fiscal, la différence entre les deux statuts est marquée. Tout d'abord, l'indépendant est imposé à l'impôt des personnes physiques (IPP), selon un barème progressif :

Tranche d'imposition (Revenus 2024)		
<u>De</u>	<u>À</u>	<u>Taux</u>
0,01€	15.820,00€	25%
15.820,01€	27.920,00€	40%
27.920,01€	48.320,00€	45%
48.320,01€	∞+ €	50%

Tableau 1 : Tranche d'imposition à l'impôt des personnes physiques - revenus 2024

De plus, il est assujéti au statut social des travailleurs indépendants et doit donc s'acquitter des cotisations sociales calculées sur ses bénéfices nets. En considérant qu'il paie des frais de gestion de 3,05% à la caisse d'assurance sociale, le taux effectif des cotisations sociales sera d'environ 17,44%. Cette pression fiscale peut rapidement devenir importante à mesure que les revenus augmentent.

En revanche, la société est assujétiée à l'impôt des sociétés dont le taux d'imposition est de 25 %, avec un taux réduit de 20 % sur la première tranche de 100.000 € de bénéfice, sous

certaines conditions, notamment, une rémunération suffisante du dirigeant<sup>6</sup>. Les revenus de la société ne sont pas soumis au régime de la sécurité sociale des indépendants. La société de management doit seulement supporter la cotisation sociale des sociétés chaque année<sup>7</sup>. Cette fiscalité peut être plus bénéfique dans de nombreux cas après avoir tenu compte des frais administratifs supplémentaires que nécessite une société.

Afin de mieux comprendre l'impact fiscal, voici un exemple chiffré. Nous considérons un résultat avant impôt et rémunération de 50.000€. Le dirigeant-actionnaire de la société de management s'octroie une rémunération de 25.000€ et distribue le bénéfice restant sous forme de dividende. On suppose que les conditions pour le taux réduit à l'impôt des sociétés ainsi que celles pour le précompte mobilier réduit de 15% sur les dividendes<sup>8</sup>, sont remplies.

<u>Société de management</u>		<u>Indépendant</u>	
Rémunération dirigeant de :	25.000,00€	Bénéfice net :	50.000,00€
Cotisations sociales :	-4.251,65€	Cotisations sociales :	-8.720,42€
Revenus brut :	20.748,35€	Revenus brut :	41.279,58€
<i>Frais forfaitaires :</i>	622,45€	<i>Frais forfaitaires :</i>	0,00€
<i>R.I.G. :</i>	20.125,90€	<i>R.I.G. :</i>	41.279,58€
<i>Impôt de base :</i>	5.677,36€	<i>Impôt de base :</i>	14.806,81€
<i>Crédit d'impôt :</i>	860,00€	<i>Crédit d'impôt :</i>	0,00€
<i>Réduction d'impôt :</i>	2.642,50€	<i>Réduction d'impôt :</i>	2.642,50€
Impôt (+/-) :	-2.174,86€	Impôt (+/-) :	-12.164,31€
Taxe communale :	-236,72€	Taxe communale :	-948,82€
<b>Rémunération nette :</b>	<b>18.336,77€</b>	<b>Bénéfice net :</b>	<b>28.166,46€</b>
Cotisation annuelle société :	-387,34€ <sup>9</sup>		
Impôt des sociétés :	-4.922,53€		
Dividende brut :	19.690,13€		
Précompte mobilier :	-2.953,52€		
<b>Dividende net :</b>	<b>16.736,61€</b>		
Total impôt :	14.926,62€	Total impôt :	21.833,54€
<b>Net en poche :</b>	<b>35.073,38€</b>	<b>Net en poche :</b>	<b>28.166,46€</b>

Tableau 2 : Comparatif taxation société versus indépendant (annexe 1)

<sup>6</sup> Art.215 du CIR92, M.B., 30 juillet 1992

<sup>7</sup> « Loi du 30 décembre 1992 portant des dispositions sociales et diverses », Art. 88-106, M.B., 9 janvier 1993

<sup>8</sup> Soit grâce au régime VVPRBis (article 269 §2 CIR92) soit grâce au VVPRter (articles 184quater, 219quater, 269,§1<sup>er</sup>,8° et 209, alinéa 2 du CIR92)

<sup>9</sup> Cotisation 2024 pour les sociétés présentant un total bilan de maximum 832.990,83€ en 2022.

On remarque que malgré le bénéfice relativement faible, la différence entre le « net en poche » de l'indépendant et celui du dirigeant-actionnaire est déjà non négligeable.

Les rémunérations des dirigeants deviennent très vite moins favorables qu'un dividende sur le plan fiscal. Ce qui explique pourquoi la majorité des entreprises optimise en utilisant d'autres méthodes plus avantageuses. Toutefois, il ne faut pas oublier que dans certains cas particuliers la rémunération constitue elle-même la base de calcul pour ces autres méthodes, comme la cession de droits d'auteur, les pensions complémentaires, les plans d'option sur actions, etc. Il faut également analyser les réductions d'impôts à l'IPP auxquelles l'administrateur peut prétendre ainsi que ses objectifs et besoins personnels. La situation doit impérativement être analysée au cas par cas et tant du point de vue de la société que de celui de l'administrateur-actionnaire.

La constitution d'une société offre également des avantages significatifs, notamment en cas de cession d'actions (share deal) ou lors de la liquidation après avoir affecté les bénéfices à une réserve de liquidation. Dans un share deal, le vendeur peut céder les actions de la société sans transférer directement les actifs sous-jacents, ce qui peut simplifier la transaction, éviter certains droits d'enregistrement et, surtout, permettre une exonération d'impôt sur la plus-value pour les personnes physiques résidentes. Par ailleurs, en cas de liquidation, les bénéfices préalablement affectés à une réserve de liquidation peuvent être distribués sans précompte mobilier, rendant la sortie de fonds plus fiscalement avantageuse par rapport à une distribution classique de dividendes.

Comme nous l'avons souvent entendu dernièrement, la réforme fiscale belge de juillet 2025 a relevé le précompte mobilier sur les dividendes issus des réserves de liquidation de 5% à 6,5%<sup>10</sup>. Parallèlement, le seuil de rémunération minimum pour bénéficier du taux réduit d'impôt des sociétés a été porté de 45.000€ à 50.000€, montant désormais indexé chaque année. L'objectif affiché est d'inciter les administrateurs-actionnaires à se verser une rémunération minimum dite conforme au marché. Mais cette notion reste floue. Comment définir ce qui est « conforme » dans des situations très différentes ? Cette exigence repose

---

<sup>10</sup> Art. 31 de la loi-programme du 18 juillet 2025, *M.B.*, 29/07/2025

sur une logique de lutte contre l'optimisation fiscale abusive, mais elle néglige la diversité des réalités économiques des entreprises. Un administrateur actif à temps plein dans une société d'expertise-comptable, générant des prestations intellectuelles à haute valeur ajoutée, n'exerce pas une fonction comparable à celle d'un administrateur d'une société immobilière, dont l'activité se limite à la gestion passive d'un unique bien locatif. Pourtant, la législation leur impose indistinctement un seuil de rémunération minimale indexé à 50.000 euros, sans nuance sectorielle ni prise en compte de la charge de travail effective. Cette mesure pourrait soulever une question de discrimination. Quoi qu'il en soit, il faudra être prudent dans l'optimisation fiscale mise en place au sein de la société.

### 1.2.2. Organisation stratégique des bénéficiaires et des ressources

Le fait de créer un groupe de sociétés, plutôt qu'une seule entreprise, permet de répondre à plusieurs objectifs, qu'ils soient stratégiques, juridiques ou fiscaux. Elle permet de limiter les risques juridiques en isolant certaines activités, ou encore de regrouper les moyens au sein d'une société de groupe afin de gagner en puissance dans des opérations de financement, de restructuration ou de transmission d'entreprise. Dans ces groupes, la constitution d'une société de management, qui a pour objet de centraliser certaines fonctions telles que la direction générale, la stratégie, la comptabilité, le juridique ou encore les ressources humaines, permet de renforcer la cohésion du groupe et les domaines d'expertise. Elle permet également de suivre plus précisément les performances par entité, ce qui facilite la prise de décision au niveau du groupe et la gestion des différences juridiques ou fiscales.

Dans les groupes de sociétés, comme on le verra dans les opérations de type LBO, le transfert de bénéfice est un levier stratégique souvent utilisé pour optimiser la structure financière du groupe. Et l'une des méthodes les plus répandues pour arriver à cette fin est la facturation de management fees. Ces frais facturés par les sociétés de management ou la holding aux sociétés opérationnelles sont un moyen de faire remonter une partie du résultat sous forme de prestations de services. Ces rémunérations sont données en contrepartie d'un service de gestion ou de consultance qui est effectué par des personnes qui sont préalablement payées par la société de management. Ce transfert permet de réduire la base imposable dans les entités les plus taxées et d'optimiser l'allocation des ressources au sein du groupe. Même si cette pratique peut parfaitement s'inscrire dans une logique économique réelle, elle soulève

encore de nombreuses questions de conformité et d'équité fiscal, comme il sera exposé plus loin.

### 1.2.3. Management fees dans un LBO

Le leveraged buy-out (LBO) ou rachat avec effet de levier est une technique financière permettant à un investisseur de racheter une entreprise en recourant à l'endettement afin de pouvoir bénéficier d'un effet de levier financier et ce par l'intermédiaire d'une société Holding.

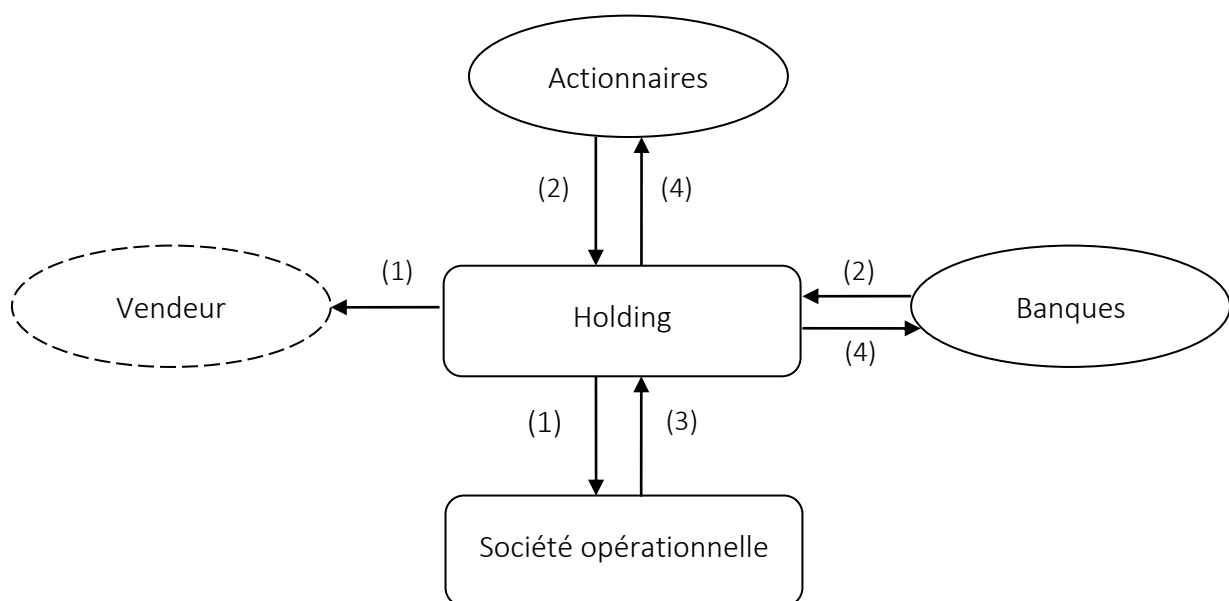


Figure 1 : Représentation d'un LBO

Dans une opération de LBO, une holding est créée pour acquérir la société opérationnelle ou société cible (1). Cette acquisition est financée par un apport en capital des investisseurs et une part importante de dette contractée par la holding (2). La société opérationnelle doit être suffisamment rentable et disposer de liquidité afin de pouvoir verser des dividendes et des *management fees* à la holding (3). Grâce aux revenus obtenus de la société opérationnelle, la holding pourra rembourser ses dettes bancaires et rémunérer ses actionnaires et dirigeants (4).

Le modèle repose donc sur la capacité de la société cible à générer suffisamment de cash-flows pour rembourser la dette contractée lors de l'acquisition. Dans ce contexte, les *management fees* désignent les rémunérations versées à la holding<sup>11</sup> pour les services rendus à la société cible, notamment en matière de stratégie, de pilotage financier ou d'accompagnement opérationnel. Ces frais doivent rémunérer une prestation réelle : suivi de la performance, assistance au développement, restructuration, gestion des ressources humaines ou encore accompagnement dans les décisions stratégiques.

Sur le plan fiscale, la société holding paie des intérêts, en principe, déductibles aux banques mais perçoit des dividendes exonérés (RDT)<sup>12</sup> de la société opérationnelle. Elle génère donc des pertes fiscales inutilisées. Les *management fees* vont compenser cela, d'une part en réduisant l'impôt dans la société opérationnelle et d'autre part en générant des bénéfices sur lesquels ces charges fiscales pourront s'imputer.

Du point de vue des investisseurs, les *management fees* permettent également de faire remonter des flux financiers depuis la cible vers la holding, en dehors du cadre plus contraignant des dividendes (soumis à l'approbation de l'assemblée générale, au respect des règles de distribution, etc.). Ces frais deviennent alors un outil de retour sur investissement, potentiellement plus flexible et immédiat que les dividendes ou les intérêts sur prêts d'actionnaires.

Au-delà des aspects fiscaux, l'utilisation de *management fees* dans le cadre d'un LBO suscite des questions du point de vue de la gouvernance et du juste équilibre économique. En effet, elles peuvent être perçues comme un prélèvement sur la trésorerie de la société opérationnelle, ce qui peut l'affaiblir sur le plan financier. En outre, elles peuvent soulever des interrogations du fait qu'elles deviennent une source de rémunération de l'investissement et également une source de rémunération des services rendus. Lorsque la société de gestion est à la fois actionnaire et prestataire de services, le risque de conflit d'intérêts apparaît.

---

<sup>11</sup> Dans le cas présent, il s'agira d'une holding dite « active » qui réalise une activité économique réelle, c'est-à-dire une activité de management, en plus de la détention des actions.

<sup>12</sup> Art. 202 du CIR92, *M.B.*, 30 juillet 1992

Face à ces critiques, certaines pratiques ont évolué. Des mécanismes de transparence et de validation préalable des fees sont souvent intégrés dans les pactes d'actionnaires ou les conventions de services. Par ailleurs, les investisseurs exigent de plus en plus que les frais soient plafonnés, justifiés et audités.

En résumé, l'utilisation des *management fees* dans les opérations de LBO constitue un levier de pilotage, de rémunération et d'optimisation fiscale. Lorsqu'ils correspondent à des prestations réelles, utiles et dûment justifiées, ces frais s'inscrivent dans une logique de création de valeur et de bonne gouvernance. Toutefois, leur emploi doit être manié avec rigueur, car ils font l'objet d'un encadrement juridique strict et de contrôles accrus par les autorités fiscales. Les enjeux fiscaux et juridiques liés à l'utilisation des *management fees* feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans la partie suivante.

## **Conclusion**

Au terme de cette première partie, il est apparu clairement que les management fees ne constituaient pas seulement un outil de rémunération mais se situent à l'intersection des dimensions économique, stratégique et organisationnelle de l'entreprise.

Leur usage, particulièrement répandu dans les PME ainsi que dans les montages de type LBO, repose sur une logique de professionnalisation de la gestion, de flexibilité contractuelle et parfois de recherche de rationalisation de la charge fiscale. Que ce soit dans la transition du statut d'indépendant vers la société de management, dans les relations intragroupe ou dans les opérations de financement structuré, les *management fees* permettent une modulation fine de la rémunération et une allocation ciblée des ressources.

Toutefois, leur caractère hybride, entre rémunération du travail et retour sur investissement, soulève des questions sensibles, notamment lorsque ces frais deviennent un moyen de transfert de bénéfice ou de réduction de la charge fiscale. Dans un contexte de réforme et de surveillance accrue, leur utilisation requiert un encadrement rigoureux et une justification économique solide. C'est précisément sur ces aspects que se concentrera la prochaine partie de ce mémoire, qui examinera en détail les enjeux fiscaux et juridiques liés aux *management fees*. Seront ainsi abordés : les critères de déductibilité, le risque de requalification, la jurisprudence en la matière ainsi que les règles imposées par l'administration fiscale belge et les standards internationaux tels que le principe de pleine concurrence de l'OCDE.

## 2. Décryptage des enjeux fiscaux et juridiques des management fees

### Introduction

Après avoir défini les *management fees* et présenté quelques exemples de leur utilisation, il est essentiel d'étudier leurs implications juridiques et fiscales. Si ces rémunérations peuvent jouer un rôle stratégique dans la gestion financière des entreprises, leur utilisation génère de nombreux contrôles fiscaux. Cette deuxième partie a pour but d'analyser ces enjeux.

L'objectif est double, d'une part, clarifier les règles applicables, et d'autre part, comprendre les risques associés à une mauvaise utilisation des *management fees*. Trois cas de figure peuvent se présenter :

1. le non-respect des dispositions légales : par manque de rigueur ou de documentation et sans intention de fraude ;
2. l'évitement licite de l'impôt : autrement dit la recherche de la voie la moins imposée, qui peut, lorsqu'elle devient abusive, être requalifiée d'abus fiscal ;
3. enfin, l'évitement illicite de l'impôt, par la simulation ou la fraude fiscale qui se distinguent par le caractère intentionnel de réduire sa charge fiscale en ne respectant pas la loi.

Une attention particulière sera d'abord portée sur l'évitement de l'impôt qui peut conduire à l'abus fiscal. Nous aborderons ensuite le respect des dispositions légales pour garantir la déductibilité des *management fees* et la récupération de la TVA. Enfin, un aperçu sera donné des implications sociales liées à la rémunération de prestations de management, non négligeables dans l'évaluation globale des risques. Cette partie s'appuiera sur une sélection de jurisprudence ainsi que sur les interprétations doctrinales les plus récentes.

### **2.1. La recherche de la voie la moins imposée face à l'abus fiscal**

Depuis quelques années, l'administration fiscale belge renforce sa lutte contre l'utilisation abusive des sociétés, c'est-à-dire la transformation d'un entrepreneur individuel en société unipersonnelle dans le seul but d'alléger sa charge fiscale. Cette volonté a été clairement affirmée dans l'« épure pour une vaste réforme fiscale » présentée par le ministre des

Finances, Vincent Van Peteghem, le 18 juillet 2022. L'accord gouvernemental pour 2025-2029 semble également poursuivre cette volonté.

Cela se traduit notamment par l'imposition d'une rémunération minimale, désormais indexée, du dirigeant pour bénéficier du taux réduit d'imposition<sup>13</sup>, par la limitation des ATN, la prise en compte des années en tant qu'indépendant pour le taux réduit accordé durant les quatre premiers exercices, ou encore l'augmentation de la taxation de la réserve de liquidation.

### 2.1.1. La distinction entre abus fiscal, fraude fiscale et simulation

Tout d'abord, il est essentiel de distinguer l'abus fiscal d'autres formes de comportements illicites tel que la fraude fiscale et la simulation :

- La fraude fiscale consiste à violer délibérément la loi fiscale. Elle suppose un élément matériel - la violation d'une ou plusieurs dispositions fiscales - et un élément moral - la volonté d'éluder l'impôt ou de nuire à l'administration fiscale.
- La simulation est un type de fraude fiscale et désigne le fait de conclure un acte juridique fictif. Typiquement, deux actes sont rédigés : un acte apparent destiné à tromper les tiers et un acte secret qui produit d'autres effets.
- L'abus fiscal quant à lui, recours à un acte réel, juridiquement valable, mais qui détourne l'esprit de la loi afin d'obtenir un avantage fiscal indu.

### 2.1.2. L'évolution de la jurisprudence autour du choix de la voie la moins imposée

Le passage d'un entrepreneur indépendant en société a longtemps été perçu comme un choix légitime dans le cadre de la gestion fiscale d'une entreprise. Ce principe repose sur la recherche de la voie la moins imposée, un droit reconnu au contribuable.

Ce droit a cependant été remis en cause par l'administration fiscale dans l'arrêt Brepols en invoquant la fraude à la loi. Cette théorie n'a pas été soutenue par la cour de cassation qui mentionne :

« Il n'y a ni simulation prohibée à l'égard du fisc, ni, partant, fraude fiscale, lorsque, en vue de bénéficier d'un régime fiscal plus favorable, les parties, usant de la liberté des conventions,

---

<sup>13</sup> Article 215 du CIR92, *M.B.*, 30 juillet 1992

sans violer aucune obligation légale, établissent des actes dont elles acceptent toutes les conséquences, même si la forme qu'elles leur donnent n'est pas la plus normale.» (Cass., 6 juin 1961).

En d'autres termes, un contribuable peut structurer ses opérations de manière à diminuer son impôt, en choisissant entre plusieurs alternatives prévues par la loi. L'administration a alors cherché un autre moyen, celle de la théorie de la réalité économique.

Cette théorie fut également réfutée par l'arrêt *Au Vieux Saint-Martin*<sup>14</sup>. Dans cette affaire, la Cour a jugé que lorsqu'un contribuable, sans violer la loi, utilise sa liberté contractuelle pour structurer ses opérations de manière à bénéficier d'un régime fiscal plus favorable, ces actes ne peuvent être considérés comme une simulation ou une fraude fiscale, même s'ils visent uniquement à réduire la charge fiscale.

Cette jurisprudence a renforcé le principe selon lequel les contribuables ont le droit de choisir la voie la moins imposée, tant que leurs actes sont réels et conformes à la législation. Elle a ainsi rejeté la théorie de la "réalité économique", qui permettait à l'administration fiscale de requalifier des actes sur la base de leur substance économique plutôt que de leur forme juridique

Toutefois, cette position a évolué avec l'introduction, par la loi du 22 juillet 1993<sup>15</sup>, d'une règle d'inopposabilité de la qualification juridique de certains actes. Cette première version, peu efficace dans la pratique, a été remplacée par la loi du 29 mars 2012, qui a instauré la notion d'abus fiscal et modifié l'article 344, §1er CIR92. Désormais, c'est l'acte lui-même, et plus seulement sa qualification, qui peut être déclaré inopposable à l'administration.

Cette législation doit cependant être encadrée avec rigueur pour éviter des atteintes aux droits fondamentaux. En effet, l'impôt porte atteinte au droit de propriété, il est donc essentiel qu'il soit strictement cadré par la loi, conformément à l'article 170 de la Constitution<sup>16</sup>. Cette exigence constitutionnelle garantit que la charge fiscale ne puisse

---

<sup>14</sup> Cass. RG F.997.F, 22 mars 1990

<sup>15</sup> « Loi du 22 juillet 1993, portant des dispositions fiscales et financières », M.B., 1993, insérant l'article 344, § 1er dans le Code des impôts sur les revenus 1992.

<sup>16</sup> Aucun impôt au profit de l'État ne peut être établi que par une loi.

reposer sur des interprétations arbitraires, mais uniquement sur des bases légales claires et prévisibles. De ce fait, l'administration ne peut requalifier une opération comme abusive que si elle remplit les conditions prévues à l'article 344, §1er CIR 92.

Pour résumer, la disposition anti-abus prévoit qu'un acte<sup>17</sup> ou une série d'actes juridiques ne sont pas opposables à l'administration fiscale si :

- ils permettent au contribuable de se placer soit en dehors du champ d'application d'une disposition fiscale, soit dans celui d'un avantage fiscal, et ce de manière contraire à l'objectif de cette disposition<sup>18</sup> (condition matérielle) ;
- ils ont pour principal but l'obtention de cet avantage fiscal (condition d'intention).

Ce sera au fisc de démontrer les éléments matériels permettant de requalifier l'opération d'abus fiscal et au contribuable de prouver qu'il y avait d'autres objectifs en dehors de l'évitement d'impôt. Ainsi, un montage est considéré comme abusif lorsqu'il est artificiel, sans fondement économique réel, et uniquement destiné à contourner une imposition. En cas de constat d'abus, le fisc peut reconstituer la base imposable comme si les actes n'avaient jamais eu lieu, sans toutefois altérer leurs effets civils<sup>19</sup>.

C'est ce qu'a confirmé la jurisprudence de Liège<sup>20</sup>: dans cette affaire, une société holding familiale avait été créée uniquement pour recevoir les dividendes d'une société opérationnelle, puis pour redistribuer ces liquidités sous forme d'une réduction de capital. La holding n'exerçait aucune activité réelle et ne disposait d'aucune infrastructure propre. Le tribunal a conclu : sur la condition matérielle, la holding contournait l'esprit des articles 17 et 18 CIR 92, en évitant le précompte mobilier sur dividendes, sur la condition d'intention, l'absence de justification économique crédible et l'objectif purement fiscal, confirmant ainsi l'existence d'un abus fiscal.

---

<sup>17</sup> l'acte juridique : Une manifestation de volonté destinée à produire des effets juridiques (contrat, acte juridique unilatéral, une décision de l'assemblée générale des actionnaires d'une société).

<sup>18</sup> Cela implique donc que le législateur a exprimé de manière claire et précis ses objectifs par exemple dans les travaux préparatoires. Si cela n'est pas le cas, l'administration ne pourrait apporter la preuve que le contribuable agit de manière contraire à l'objectif de la disposition.

<sup>19</sup> Cass., 11 janvier 2024, RG F.23.0008.N, Anvers, 6 sept. 2022, n° 2021/AR/68.

<sup>20</sup> Liège (civ.)(21<sup>e</sup> ch.), 25 avril 2023, n° 19/5627/A.

Notons que dans le cas présent, l'abus fiscal ne concerne que les impôts directs et non la TVA. L'abus fiscal au niveau TVA est repris à l'article 1er, § 10 du CTVA, celui-ci a toutefois de nombreuses similitudes avec l'article 344, §1<sup>e</sup> du CIR92.

### 2.1.3. Abus fiscal en matière de management fees et de société de management

Sur base des éléments précités, une société de management pourra facturer des *management fees* à des sociétés d'exploitation, à condition que :

- Les prestations soient réelles et justifiées par des pièces justificatives et que la rémunération soit proportionnelle au service rendu.
- La société de management doit avoir une réelle substance économique, elle doit disposer de moyens suffisants (personnel, bureaux, matériel) pour exercer son activité. De plus, sa constitution doit être motivée par d'autres raisons que celle de réduire la charge fiscale.

En l'absence de ces éléments, l'administration fiscale est en droit de requalifier l'opération comme un abus fiscal et de contester la déduction des *management fees* comme charge professionnelle. Elle devra néanmoins prouver la condition matérielle comme repris à l'article 344, §1<sup>er</sup> CIR92. Pour citer des exemples, il peut s'agir de :

- Chercher à se placer en dehors du champ d'application du régime des rémunérations et ainsi éviter les charges sociales et fiscales.
- Déduire les *management fees* sur base de l'article 49 du CIR92, alors que ces frais ne sont pas réels.
- Réaliser une « consolidation fiscale » afin d'éviter l'impôt en transférant les bénéfices dans une société qui possède des pertes fiscales.

En définitive, rien n'interdit de constituer une société de management ni de facturer et déduire des *management fees*. Il s'agira du libre choix de la voie la moins imposée, et le fisc ne peut s'immiscer dans les activités de la société et juger de l'opportunité de celles-ci. Toutefois, ce choix doit être cohérent avec la réalité économique, et ne doit pas être guidé exclusivement par un objectif fiscal.

La décision anticipée 2024.0357 rendue le 9 juillet 2024 montre que l'utilisation d'une structure de management peut être parfaitement légitime si elle repose sur des motifs économiques réels. Dans cette affaire, un consultant belge (M. X) travaillait pour une société

américaine (Y). Du fait de ses nouvelles fonctions, il devait être physiquement présent aux États-Unis plusieurs mois par an. Pour obtenir un visa de travail conforme au droit américain, M. X devait être salarié directement par la société américaine pour les activités exercées aux États-Unis. Pour ses activités en Belgique, il continuait à facturer via sa société de management belge (X BV).

L'administration fiscale a validé ce montage, considérant que la structuration répondait à des contraintes juridiques et opérationnelles (obligations de droit du travail américain), elle n'était pas motivée principalement par des considérations fiscales. Il n'y avait donc pas d'abus au sens de l'article 344, §1er CIR 92.

#### 2.1.4. Société de management basée dans un pays à faible imposition

Un État est considéré comme un pays à faible imposition s'il impose les revenus à un taux effectif inférieur à 15 %<sup>21</sup>. Il existe également une liste des états à fiscalité inexistante ou peu élevée à l'article 179 de l'AR/CIR92.

L'implantation d'une société de management dans un pays à faible imposition soulève d'importants enjeux fiscaux en Belgique. En effet, cette opération est fiscalement très intéressante, car elle permet à la société opérationnelle de déduire des charges soumises à un taux d'imposition plus élevé que celui applicable aux recettes correspondantes.

Toute structuration impliquant une société de management dans un paradis fiscal devra donc être soigneusement documentée et justifiée par des motifs commerciaux valables pour écarter le risque de requalification d'abus fiscal. De plus, l'article 54 du CIR92 impose une présomption que les *management fees* versés à un paradis fiscal seraient fictifs. Cette présomption peut être toutefois réfutée si le contribuable apporte la preuve que les prestations sont réelles et sincères et que leur montant n'est pas anormal.

## **2.2. La déductibilité des management fees : un encadrement strict**

L'un des principaux enjeux liés aux *management fees* est d'en assurer leur déductibilité. En effet, si l'administration rejette leur déductibilité, cela entraînera une double imposition : la

---

<sup>21</sup> Art. 307, §1er, alinéa 5 CIR92, *M.B.*, 30 juillet 1992

charge ne sera pas déductible pour la société d'exploitation, mais le revenu correspondant reste imposé dans la société prestataire.

Nous commencerons par l'analyse des commentaires administratifs du CIR92 publiés par l'administration sur le site FisconetPlus. Bien que ces commentaires ne constituent pas une source de droit et n'ont aucune force contraignante pour le contribuable, ils nous permettront de mieux comprendre la volonté du législateur qui, comme nous l'avons vu dans la précédente partie a une importance dans l'application de l'article 344, §1 du CIR92. Cela permet également au contribuable de connaître la position de l'administration et d'éviter des litiges fiscaux. En effet, le principe de bonne administration auquel l'administration fiscale est soumise et celui de sécurité juridique auquel le contribuable a droit, rendent ces commentaires contraignants vis-à-vis de l'administration fiscale. Autrement dit, un contribuable qui respecte strictement l'application prévue par le commentaire administratif est en principe protégé contre l'administration<sup>22</sup>. Nous analyserons en parallèle la jurisprudence des cours et tribunaux belges qui ne suivent pas toujours les commentaires administratifs et qui ont quant à eux une importance dans la défense du contribuable car ils constituent une source du droit.

### 2.2.1. Frais professionnels

Dans un premier temps, afin de pouvoir déduire les *management fees*, il faudra veiller à respecter les conditions reprises à l'article 49 du CIR 92 :

*« Art. 49 - A titre de frais professionnels sont déductibles les frais que le contribuable a faits ou supportés pendant la période imposable en vue d'acquiescer ou de conserver les revenus imposables et dont il justifie la réalité et le montant au moyen de documents probants ou, quand cela n'est pas possible, par tous autres moyens de preuve admis par le droit commun, sauf le serment.*

*Sont considérés comme ayant été faits ou supportés pendant la période imposable, les frais qui, pendant cette période, sont effectivement payés ou supportés ou qui ont acquis le caractère de dettes ou pertes certaines et liquides et sont comptabilisés comme telles. »*

---

<sup>22</sup> Idefisc 49 , « *Le commentaire administratif n'est pas une loi* », Octobre 2023, <https://www.idefisc.be>

L'article 53 du CIR92 énumère les dépenses qui ne sont pas des frais professionnels et impose ainsi une **condition de causalité**. Les frais doivent avoir un lien avec l'activité professionnelle de la société<sup>23</sup>.

Cela signifie concrètement que les frais doivent être justifiés par une utilité économique réelle pour l'entreprise, même si cette utilité ne se traduit pas immédiatement par un revenu mesurable. La dépense ne peut pas être purement privée ou relever d'un intérêt personnel du dirigeant, sans rapport avec l'activité de la société. Les frais mixtes doivent donc être scindés pour déterminer le montant déductible<sup>24</sup>. Le contribuable reste maître de l'opportunité de la dépense mais il doit en apporter la preuve.

L'arrêt du 27 janvier 2011 rendu par la cour de cassation ajoute qu'il n'est pas requis que la dépense soit indispensable à la réalisation de l'activité professionnelle, mais elle doit être rattachée à l'objet social<sup>25</sup>. Autrement dit, la question n'est pas de savoir si la dépense est indispensable pour réaliser l'activité mais plutôt de savoir si la dépense aurait été réalisée s'il n'y avait pas eu cette activité.

La deuxième condition à respecter est celle de **l'annualité**<sup>26</sup>, pour qu'une entreprise puisse déduire fiscalement les frais de *management fees*, ils doivent avoir été faits ou au moins supportés, durant la période imposable. Le fait qu'ils doivent être effectivement supportés, ou qu'ils aient acquis un caractère de dette certaine et liquide implique qu'ils doivent être comptabilisés comme tels dans la comptabilité<sup>27</sup>, qu'elle soit complète ou simplifiée. En effet, le droit comptable prime sur le droit fiscal. Ce qui signifie que, sauf dérogation prévue par le droit fiscal, la base de calcul de l'impôt des sociétés repose sur les comptes annuels établis selon les règles comptables<sup>28</sup>.

En pratique, si une entreprise reçoit une facture pour des *management fees* en décembre mais ne la comptabilise qu'en janvier, ces frais risquent de ne pas être déductibles si aucune

---

<sup>23</sup> Com.IR 1992, n°49/2

<sup>24</sup> Com.IR 1992, n°52/9 et 52/63

<sup>25</sup> Cass., 1<sup>er</sup> ch. RG F.08.0016.F, le 27 janvier 2011

<sup>26</sup> Com.IR 1992, n°49/3 à 10

<sup>27</sup> Art. 360 CIR92, *M.B.*, 30 juillet 1992 et Art. 200 à 205, 1<sup>o</sup> AR/CIR92, *M.B.*, 13 septembre 1993

<sup>28</sup> Art. 3 :11 AR/CSA, *M.B.*, 30 avril 2019

provision comptable n'a été passée en décembre. De plus, il sera important que la charge soit rattachée à l'exercice durant lequel la prestation a réellement été réalisée.<sup>29</sup> Pour une facturation de *management fees* relative à une période allant du 15 décembre au 15 janvier. Il y aura lieu de provisionner une moitié sur le bilan clôturé en décembre et une moitié sur le bilan suivant au titre de « Charge à reporter (compte 490) ou de charge à imputer (compte 492) en fonction de la date de facturation.<sup>30</sup>

L'arrêt du 6 octobre 2023<sup>31</sup> de la cour de cassation confirme que les frais professionnels ne peuvent pas être déduits durant l'exercice comptable de leur paiement s'ils n'ont acquis le caractère de dette certaine et liquide lors de l'exercice précédent.

**Condition de finalité** : les frais doivent viser à acquérir ou conserver des revenus imposables<sup>32</sup>. Pour qu'un frais soit déductible des revenus professionnels, il n'est pas obligatoire qu'il ait été engagé pour générer ou maintenir les revenus de la même année ou du même exercice comptable. Il suffit que ce frais contribue, de manière générale, à l'acquisition ou à la conservation de revenus professionnels.

Il est également important de noter qu'il n'est pas obligatoire que les frais soient inférieurs au montant des revenus générés afin d'être déductible au sens de l'article 49 CIR92.<sup>33</sup>

**Condition de la réalité**<sup>34</sup> : la société doit établir la réalité et le montant de la dépense par des documents probants, comme des conventions, factures détaillées, preuves de paiement, correspondances, relevés de prestations, etc<sup>35</sup>. Si le contribuable n'est pas en mesure de justifier les frais par des documents probants ou par toutes autres moyens de preuve admis par le droit commun sauf le serment, il a la possibilité de les déterminer forfaitairement en concluant un accord avec l'administration<sup>36</sup>.

---

<sup>29</sup> Avis CNC 2012/17 – Reconnaissance des produits et des charges.

<sup>30</sup> Avis CNC 148/1 – Contrats à prestations échelonnées ou successives

<sup>31</sup> Cass., 6 octobre 2023, R.G. n° F.23.0007.F

<sup>32</sup> Com.IR 1992, n°49/11 à 15

<sup>33</sup> Cass., 23 avril 2010, R.G. n° F.09.0033.F

<sup>34</sup> Com.IR 1992, n°49/16 à 21

<sup>35</sup> Cass., 15 octobre 2015, R.G. n° 14.0161.N

<sup>36</sup> Art. 50, §1er et 342, §1er, alinéa 4 CIR92, *M.B.*, 30 juillet 1992

La Cour de cassation rappelle que la seule condition pour admettre la déductibilité est la réalité des prestations. La convention seule ne suffit pas. En cas de doute ou d'insuffisance de preuve de la réalité des prestations (factures laconiques, absence de traces écrites), le rejet est possible sans qu'une simulation doive être prouvée<sup>37</sup>.

Les arrêts de Mons du 6 décembre 2023<sup>38</sup> et du 4 octobre 2023<sup>39</sup> rappellent également qu'un rejet pour défaut de preuve est possible, même si le service rendu est réel. Dans la pratique, il est recommandé d'éviter que l'administrateur de la société de management soit aussi celui de la société opérationnelle, pour éviter toute confusion sur la réalité des prestations sauf si les prestations rémunérées par les *management fees* sont distinctes des prestations de l'administrateur.

L'article 57 du CIR92 introduit une exigence administrative supplémentaire, celle d'établir une fiche individuelle pour certains paiements. Cela dit, ce point ne sera pas développé en détail ici, car le présent travail se concentre sur les *management fees* payés entre sociétés belges. Ces sociétés sont en principe tenues d'établir des factures et ne sont donc pas concernées par cet article. Cette article trouvera son importance lorsque les *management fees* sont payés à une entreprise qui n'a pas l'obligation d'établir des factures conformément au CTVA.

### 2.2.2. La remise en cause des management fees sur base de leur montant

Selon l'article 53, 10° CIR92, des dépenses manifestement exagérées ne sont pas déductibles. Toutefois, en matière de *management fees*, un rejet partiel n'est pas permis.

Si les conditions de l'article 49 sont remplies (annualité, finalité, causalité, réalité) et qu'il n'y a pas de simulation, l'administration ne peut pas rejeter une partie des honoraires simplement en estimant qu'ils sont trop élevés. Ce serait un jugement d'opportunité interdit<sup>40</sup>.

La doctrine et la jurisprudence rappellent que l'administration fiscale n'a pas à juger du caractère opportun ou proportionné d'une dépense dès lors que sa réalité est établie.

---

<sup>37</sup> Cass., 18 janvier 2013, RG n° F.12.0025.N

<sup>38</sup> Mons (6° ch.), n°2021/RG/751, 6 décembre 2023

<sup>39</sup> Mons (18° ch.), n°2022/RG/406, 4 octobre 2023

<sup>40</sup> Com.IR 1992, n°49/15

L'article 26 du CIR 92 permet à l'administration de requalifier certains paiements comme avantages anormaux ou bénévoles :

- Anormal : montant excessif par rapport à la prestation réelle.
- Bénévole : prestation inexistante ou coût supporté par erreur.

L'administration tente souvent de taxer la différence entre ce qu'une société de management paye à ses sous-traitants et ce qu'elle facture à la société opérationnelle. La jurisprudence<sup>41</sup> montre que l'existence d'une marge entre les honoraires facturés par une société de sous-traitance et les honoraires refacturés n'est pas suffisante pour conclure à un avantage anormal si :

- le prix est conforme au marché,
- la prestation est réelle,
- la société de management est imposée sur ses revenus.

Le seul fait que les services soient sous-traités ou que la rémunération soit inégale n'est pas suffisant pour appliquer l'article 26.

L'article 185 §2 du CIR92 ajoute également la notion de prix de plein concurrence (Transfer Pricing) et impose que les transactions entre sociétés liées se fassent comme entre entreprises indépendantes. Le caractère anormal est écarté si la société paye un prix qu'elle aurait également accepté avec un tiers.

Deux méthodes sont utilisées pour évaluer le prix :

- Prix comparable sur le marché libre : comparaison avec d'autres transactions similaires.
- Prix de revient majoré (cost-plus) : coût des prestations augmenté d'une marge raisonnable.

---

<sup>41</sup> Liège (civ.) (9<sup>e</sup> ch.), n°2021/RG/307, 23 décembre 2022 ; Luxembourg (civ.) (12<sup>e</sup> ch.), n°18/519/A, 2 décembre 2020

### 2.2.3. Activités d'actionnaire : un risque particulier

Constituent des avantages bénévoles les *management fees* rémunérant des activités purement d'actionnaire (pilotage stratégique, missions relevant du propriétaire). La contrepartie effective doit être une prestation que la société aurait acceptée ou exécutée elle-même. Le lien d'interdépendance est une question de fait : liens de participation, administrateurs communs, coopération technique... Même en l'absence de paradis fiscal, un avantage anormal peut être constaté si les conditions de marché ne sont pas respectées.

## **2.3. Récupération TVA**

Conformément aux articles 4 et 18 du CTVA, les *management fees* facturés par la société de management sont soumis à la TVA. Toutefois, ces entreprises ont la possibilité d'opter pour le régime de la franchise TVA si elles remplissent les conditions prévues à l'article 56bis du CTVA. La déductibilité de la TVA dans le chef de la société opérationnelle est quant à elle strictement encadrée par les articles 45 et 48 du CTVA.

Lorsqu'une entreprise facture ou se voit facturer des *management fees*, la question de la récupération de la TVA sur ces frais dépend essentiellement de la nature des prestations, de leur lien avec l'activité économique du preneur, et du respect des exigences formelles prévues par la législation.

L'article 45, §1er du CTVA prévoit que la TVA grevant des biens ou services utilisés pour des opérations taxées est intégralement déductible. A l'inverse, les biens ou services affectés à des opérations exonérées ou à des fins non économiques n'ouvrent aucun droit à déduction.

Ainsi, pour que la TVA sur des *management fees* soit déductible, trois conditions cumulatives doivent être respectées :

- Les services doivent être effectivement fournis (réalité des prestations) ;
- Ils doivent être utilisés pour les besoins de l'activité économique du preneur ;
- La facture doit répondre aux exigences de l'article 53, §2 et §3 du CTVA (mentions obligatoires).

### 2.3.1. La notion de lien direct avec l'activité économique

L'une des conditions essentielles pour la déductibilité repose sur l'existence d'un lien direct et immédiat entre les services facturés et les opérations taxées de l'entreprise. Cette exigence a

été précisée par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) dans plusieurs arrêts<sup>42</sup>, notamment l'affaire Becker<sup>43</sup>. La Cour y rappelle que le droit à déduction existe seulement si la dépense a un rapport direct avec l'activité économique du preneur.

En Belgique, la jurisprudence suit cette logique. L'arrêt de la Cour d'appel de Liège du 23 juin 2021<sup>44</sup> a confirmé que pour que les *management fees* donnent droit à déduction de la TVA, la prestation doit non seulement être réelle, mais également utile pour l'activité du preneur. En l'espèce, le juge a refusé la déduction car les prestations facturées n'étaient ni suffisamment documentées ni liées à l'activité opérationnelle.

### 2.3.2. Les exigences de preuve et de documentation

L'administration belge est particulièrement stricte concernant la preuve de la réalité des prestations. Le simple fait qu'un contrat de management existe ne suffit pas. Il est impératif de pouvoir démontrer la réalité des services à travers des documents concrets : factures détaillées, feuilles de temps, rapports d'activité, échanges d'e-mails professionnels, comptes rendus de réunion, etc.

L'assujetti qui revendique une exonération ou une déduction doit produire des justificatifs probants : factures répondant aux exigences de l'article 5 de l'AR n° 1. En pratique, l'administration TVA applique une tolérance quasi nulle : sans documentation complète et cohérente, l'exonération ou la déduction peuvent être refusées et des sanctions peuvent être appliquées.

### 2.3.3. Risques de requalification et refus de déduction

En l'absence de preuves suffisantes ou en cas de prestation fictive, l'administration fiscale peut refuser la déduction de la TVA et même réclamer la régularisation avec intérêts et amendes. Cela peut aller plus loin en cas de suspicion de fraude : l'article 1er, §10 du Code TVA prévoit une clause anti-abus qui permet à l'administration de refuser l'effet fiscal d'une

---

<sup>42</sup> CJUE, 8 juin 2000, Midland Bank (C-98/98) – nécessité du lien direct et immédiat entre input et output pour la déduction de la TVA ; CJUE, 22 février 2001, Abbey National (C-408/98) – confirmation du principe du lien direct comme condition de déduction ; CJUE, 26 mai 2005, Kretztechnik (C-465/03) – même exigence appliquée aux frais généraux comme composantes du prix global

<sup>43</sup> CJUE, 21 février 2013, Affaire C-104/12, Becker

<sup>44</sup> Liège, n° 19/2228/A, 23 juin 2021

opération visant principalement à obtenir un avantage fiscal, comme la déduction indue de TVA.

Une illustration concrète est donnée par une décision du Tribunal de l'entreprise de Mons<sup>45</sup>, dans laquelle la déduction a été rejetée, les prestations facturées par la société de management étant jugées fictives. Les factures étaient peu détaillées, aucun rapport d'activité n'avait été produit, et la société prestataire ne possédait ni bureau, ni personnel identifiable.

#### 2.3.4. Particularité des prestations d'actionnaire

L'administration considère également que certains services facturés sous forme de *management fees* relèvent en réalité de la fonction d'actionnaire (ex. : suivi des résultats, pilotage stratégique, représentation aux assemblées). Selon la circulaire n° AAFisc 14/2016<sup>46</sup>, ces prestations, qui ne sont pas réalisées pour les besoins de l'activité économique du preneur mais dans l'intérêt de l'actionnaire, ne donnent pas droit à déduction.

Ainsi, si une holding facture des *management fees* à une filiale, mais que ces services concernent uniquement sa fonction d'investisseur (sans implication opérationnelle réelle), la TVA facturée ne sera pas déductible.

### **2.4. Aspect sociaux**

Au-delà des considérations fiscales, l'utilisation de *management fees* soulève des risques en matière de droit social, en particulier en cas de relations opaques entre la société de management et la société opérationnelle. Deux problématiques majeures sont identifiées : l'abus de biens sociaux et la requalification de la convention de management en contrat de travail, notamment lorsque le lien de subordination est avéré.

#### 2.4.1. Abus de biens sociaux : responsabilité pénale du dirigeant

L'infraction d'abus de biens sociaux, prévue à l'article 492bis du Code pénal, concerne les administrateurs, gérants ou mandataires de sociétés. Elle se caractérise par l'usage

---

<sup>45</sup> Trib. Mons, 11 avril 2019, n°17/3143/A

<sup>46</sup> SPF Finances, 9 mai 2016, Circulaire AAFisc n° 14/2016 (n° E.T. 129.169) relative à la TVA – prestations dans l'intérêt de l'actionnaire

frauduleux ou contraire à l'intérêt social des biens de la société, à des fins personnelles ou au profit d'une entité liée au dirigeant.

Dans le contexte des *management fees*, ce risque devient concret lorsque les prestations facturées ne reposent sur aucune réalité économique, ou sont manifestement disproportionnées. Une telle situation peut conduire à un appauvrissement injustifié de la société opérationnelle au bénéfice d'une société de management détenue ou contrôlée par le même dirigeant. Une telle opération, en l'absence de justification légitime, peut être interprétée comme un transfert de valeur injustifié.

#### 2.4.2. Requalification en contrat de travail : lien de subordination

Une autre problématique sociale est celle de la requalification de la convention de management en contrat de travail, notamment lorsque les éléments de subordination sont présents. Le critère essentiel est le lien d'autorité exercé par la société bénéficiaire sur la personne qui exécute les prestations via la société de management.

Selon les articles 2 à 5 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, un contrat de travail est caractérisé par l'engagement d'une personne à fournir un travail sous l'autorité d'un employeur, moyennant rémunération. Ainsi, si la société de management est en réalité un écran juridique et que son gérant agit comme un salarié (heures fixes, instructions, dépendance économique), une requalification peut être prononcée.

L'administration sociale (ONSS, inspection sociale) se fonde sur l'analyse de la réalité des relations de travail, indépendamment de la forme contractuelle choisie. En ce sens, il apparaît qu'il peut exister un lien de subordination lorsqu'une personne peut, dans les faits, diriger les actes d'une autre<sup>47</sup>. Il n'est pas exclu qu'un travailleur, même s'il dispose d'une certaine autonomie dans son activité, se trouve néanmoins en état de subordination<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> D'août O, Les sociétés de management : Aspects juridiques, fiscaux et sociaux, coll. Cahiers de fiscalité pratique, Belgique, Larcier, 2020., P. 78

<sup>48</sup> Cass., 25 février 1965, Pas., 1965, I, p. 652

L'ONSS s'appuie également sur les critères définis par la loi du 27 décembre 2006<sup>49</sup> qui identifie des critères liés à l'autonomie, à l'organisation du travail, à la rémunération et à l'intégration dans la structure de l'entreprise.

Une requalification en contrat de travail entraîne des conséquences lourdes : rappel des cotisations sociales, amendes, régularisation à l'ONSS, ouverture de droits à la sécurité sociale pour le travailleur concerné, et potentiellement à la nullité des conventions conclues. De plus, elle peut être couplée à une accusation d'abus de biens sociaux si la structure a été utilisée pour éluder ces charges de manière volontaire.

## **2.5. Aspect juridique**

D'un point de vue juridique, la société de management est une entité commerciale par nature. Elle a pour objet de fournir, à titre onéreux, des prestations de gestion, de consultance ou de direction à d'autres entreprises, généralement par le biais de contrats de management. À ce titre, elle doit impérativement revêtir une forme sociétaire commerciale : société à responsabilité limitée (SRL), société anonyme (SA), etc. Elle ne peut pas être constituée ni sous forme de société civile, ni comme société à finalité sociale, puisqu'elle poursuit un objectif lucratif et exerce une activité économique.

### 2.5.1. Représentation dans le cadre d'un mandat d'administrateur

Lorsqu'une société de management est nommée administrateur d'une autre société, la désignation d'un représentant permanent est obligatoire, conformément à l'article 7:85 du CSA. Ce représentant doit être une personne physique, choisie parmi les organes de gestion de la société de management, et ne peut être un tiers extérieur. Cette exigence vise à garantir la transparence et à éviter les responsabilités diluées.

En pratique, si le représentant permanent ne respecte pas les conditions fixées par le CSA (par exemple, s'il n'est pas lié juridiquement à la société de management), les décisions prises peuvent être annulées. De plus, en cas de faute, la responsabilité civile ou pénale du

---

<sup>49</sup> Loi du 27 décembre 2006 relative à la nature des relations de travail, *M.B.*, 29 décembre 2006

représentant peut être engagée solidairement avec celle de la société désignée administrateur.

### 2.5.2. Gestion des conflits d'intérêts

Lorsqu'un même administrateur est actif à la fois dans la société de management et dans la société opérationnelle, cela génère un conflit d'intérêt. L'article 7:96 du CSA impose une procédure stricte en cas de conflit d'intérêts : l'administrateur concerné doit déclarer son intérêt, s'abstenir de délibérer et de voter, et faire acter cette abstention au procès-verbal du conseil d'administration. Le non-respect de cette procédure peut entraîner la nullité des décisions prises et engager la responsabilité personnelle des administrateurs.

### 2.5.3. Formalisme contractuel et encadrement des prestations

Sur le plan contractuel, la convention de management doit respecter les principes généraux du droit des obligations (livre 5 du Code civil) et éviter tout flou juridique. Elle doit définir précisément :

- la nature et l'objet des prestations ;
- les modalités d'exécution ;
- la rémunération et ses critères ;
- les obligations réciproques des parties.

L'administration fiscale dans sa doctrine, recommande une rédaction rigoureuse de ces conventions pour éviter les requalifications en contrat de travail, ou les contestations sur la réalité des prestations. Sur le plan juridique, une convention mal rédigée ou incomplète peut être déclarée nulle ou sans effet.

## **Conclusion**

L'étude des *management fees* sous l'angle fiscal, juridique et social a révélé une réalité complexe, marquée par une tension constante entre liberté contractuelle des entreprises et les exigences strictes de conformité. Si ces frais peuvent être un outil stratégique au sein des entreprises, leur utilisation doit être rigoureusement encadrée pour éviter les risques de redressements ou de sanctions.

Fiscalement, le recours à la voie la moins imposée reste un droit reconnu. Mais depuis l'introduction de la clause anti-abus (art. 344, §1er CIR92), l'administration peut contester les

montages sans fondement économique réel. Seules les structures justifiées, documentées et dotées d'une véritable substance — même à l'étranger — échappent à la requalification.

La déductibilité des *management fees* impose le respect strict de l'article 49 du CIR92 : les prestations doivent être réelles, utiles à l'activité professionnelle, comptabilisées dans l'exercice concerné et solidement justifiées. Même des frais effectifs peuvent être rejetés s'ils ne sont pas prouvés ou sans lien clair avec l'activité.

Pour la TVA, les articles 45 et 48 du CTVA exigent que les services soient liés à des opérations taxées, réels et correctement documentés. Autrement dit, en cas de prestation fictive ou sans lien direct avec l'activité, la déduction sera refusée.

Enfin, les aspects sociaux et juridiques viennent renforcer l'ensemble. Le recours à une société de management ne doit pas masquer une relation salariée, sous peine de requalification en contrat de travail et de redressement ONSS. Par ailleurs, les règles du CSA, en matière de représentation, de conflits d'intérêts et de transparence, imposent des obligations formelles précises. Le non-respect de ces obligations peut conduire à la nullité des décisions et à l'engagement de la responsabilité des administrateurs.

En somme, les *management fees* ne sont pas à bannir, mais à manier avec rigueur. Leur efficacité repose sur une utilisation conforme au droit, appuyée par des justifications économiques réelles, une documentation solide, et une transparence contractuelle irréprochable. Le formalisme n'est pas un luxe dans ce domaine : c'est une condition de survie juridique et fiscale pour l'entreprise.

### 3. Les management fees et la fiscalité : comment éviter l'abus fiscal et garantir la conformité

#### Introduction

Les parties précédentes ont montré que, si les *management fees* peuvent constituer un outil de gestion intéressant, leur utilisation comporte des risques juridiques, fiscaux et sociaux.

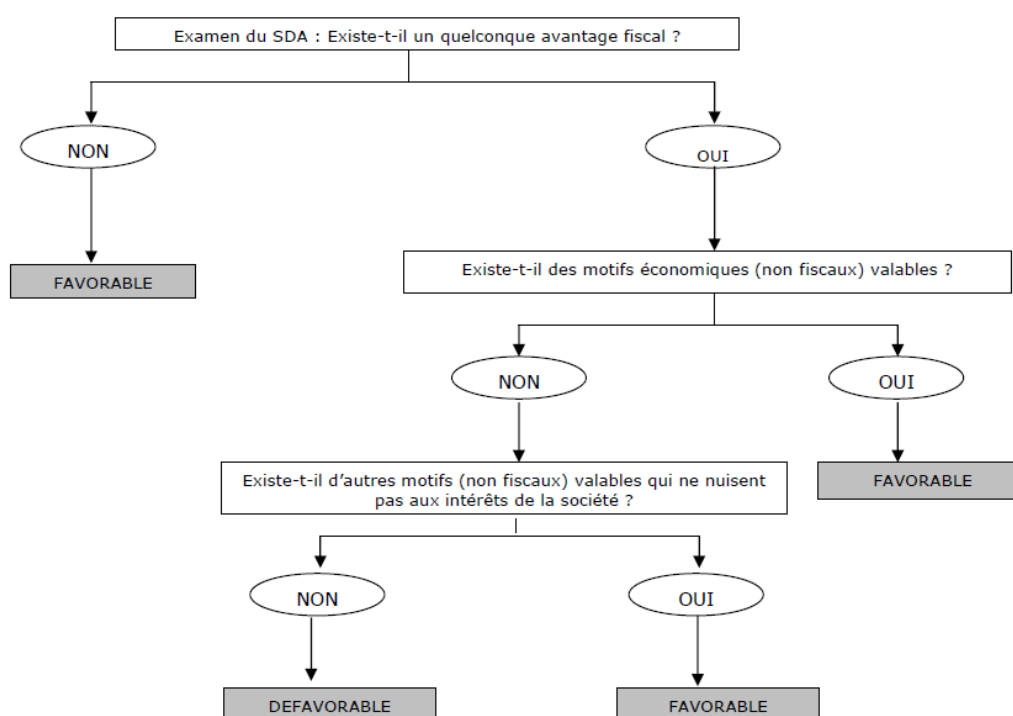
Cette troisième partie vise à synthétiser les critères retenus par l'administration fiscale, à proposer des bonnes pratiques pour les entreprises, et à envisager des alternatives plus sûres ou mieux adaptées.

#### 3.1. Liste des indicateurs et critères retenus par l'administration

Afin de lutter contre les abus et garantir une imposition équitable, l'administration fiscale a développé une série d'indicateurs et de critères permettant d'évaluer si les *management fees* sont justifiés et déductibles.

##### 3.1.1. Arbre décisionnel en matière d'abus fiscal

Le raisonnement utilisé par l'administration fiscale pour déterminer s'il y a abus fiscal ou non peut se schématiser comme suit :



Ce processus est largement influencé par la jurisprudence, notamment l'arrêt de la Cour de cassation du 6 juin 1961 (Brepols) et les arrêts récents qui confirment que seul un montage sans fondement économique peut être considéré comme abusif.

### 3.1.2. Présomption de déduction : rémunération dirigeant vs management fees

L'administration observe une différence de traitement entre les rémunérations directes des dirigeants et les honoraires facturés via une société de management. Ainsi, l'administration vérifie notamment :

- Si les *management fees* ne servent pas à transformer une rémunération soumise aux cotisations sociales en frais déductibles pour une autre société.
- Si les prestations facturées ne recoupent pas exactement les tâches exercées en tant qu'administrateur.
- Si le contrat de management ne masque pas une relation de travail dépendante (critère de subordination).

Lorsque la même personne est à la tête de la société de management et de la société cliente, la vigilance est renforcée. L'administration peut requalifier les prestations en rémunération non déductible si elles apparaissent comme exagérées, fictives ou non justifiées par une activité réelle.

### 3.1.3. Indicateurs de risques utilisés par l'administration

Parmi les indicateurs concrets observés lors des contrôles, on retrouve :

- l'absence de moyens propres dans la société de management : Pas de personnel, pas de siège réel, pas de site internet, etc. ;
- le caractère générique ou imprécis des factures : Absence de détail sur les prestations, montants forfaitaires sans justification ;
- la non-correspondance entre les prestations facturées et les besoins réels de la société bénéficiaire : Facturation sans utilité économique identifiable ;
- la distribution quasi intégrale des revenus de la société de management au gérant sous forme de dividendes ou réduction de capital ;
- l'interdépendance économique ou administrative entre les deux sociétés : Administrateurs identiques, même adresse, absence d'indépendance fonctionnelle ;

- la constitution de la société de management dans un paradis fiscal ou un pays à faible imposition : Soumise à l'article 54 CIR92 (présomption de fictivité).

### **3.2. Bonnes pratiques et recommandations dans l'utilisation des management fees**

Pour éviter les redressements fiscaux, la requalification des prestations ou des accusations d'abus, il est recommandé d'adopter une série de bonnes pratiques.

#### 3.2.1. Rédaction rigoureuse de la convention de management

Dans le cadre de la conclusion d'une convention de management, il est impératif d'adopter une rédaction précise, rigoureuse et conforme aux exigences légales afin d'éviter toute requalification de la relation contractuelle en contrat de travail salarié. La qualification contractuelle choisie par les parties ne lie pas le juge si les modalités d'exécution du contrat sont incompatibles avec cette qualification. La rédaction du contrat doit permettre de démontrer une réelle autonomie dans l'exécution des prestations par la société de management.

La convention doit décrire de manière détaillée la nature exacte des missions confiées. Cela inclut la définition des fonctions exercées, les objectifs poursuivis, ainsi que les tâches concrètes à accomplir. Il est crucial de souligner l'indépendance du manager dans la réalisation de ces prestations, en précisant qu'il agit sans subordination juridique vis-à-vis de la société bénéficiaire.

Les modalités d'exécution (fréquence des prestations, lieu d'intervention, durée des missions) doivent également être explicitées afin de démontrer que le manager conserve une marge d'autonomie suffisante dans l'organisation de son travail. Il est également recommandé de prévoir des clauses relatives aux critères d'évaluation des prestations qui ne doivent pas s'apparenter à un contrôle hiérarchique, mais plutôt à un contrôle de résultats ou à une obligation de moyens.

En matière de rémunération, il est déconseillé de recourir au terme « rémunération », qui évoque le contrat de travail. Il convient plutôt d'utiliser les notions d'« émoluments », de « *management fees* » ou encore « d'honoraires », en privilégiant un mode de calcul basé sur une tarification horaire ou journalière. Les honoraires doivent correspondre à des prestations effectivement réalisées, lesquelles doivent pouvoir être justifiées à l'aide de pièces probantes : rapports, relevés horaires (*timesheets*), comptes rendus de réunions, etc.

Pour éviter que la convention ne soit requalifiée en contrat de travail, il est essentiel d'exclure toute clause suggérant un lien de subordination directe entre le manager et la société bénéficiaire. Le contrat doit notamment éviter toute référence à des concepts empruntés au droit du travail salarié (comme la rémunération garantie en cas de maladie, les congés payés ou la justification des absences).

Il faut également éviter de mentionner un lien *intuitu personae* entre la société bénéficiaire et la personne physique représentant la société de management. En effet, un tel lien pourrait être interprété comme un indice de salariat. Il est préférable de prévoir la possibilité pour la société de management de faire intervenir un autre prestataire en cas d'empêchement du représentant initial.

Dans les cas où la société de management réalise des missions de prospection ou de représentation commerciale, il est indispensable d'évaluer si ces prestations ne relèvent pas du régime juridique de l'agence commerciale. Si tel est le cas, les règles spécifiques du Code de droit économique s'appliquent, notamment celles relatives au préavis, à l'indemnité d'éviction et à la clause de non-concurrence. Ces dispositions étant impératives, elles doivent être respectées par les parties.

### 3.2.2. Preuves matérielles et documentation

L'un des piliers de la conformité fiscale dans l'utilisation des *management fees* réside dans la capacité à prouver la réalité et l'utilité économique des prestations fournies. En effet, la jurisprudence constante ainsi que la doctrine administrative exigent bien plus qu'un simple contrat pour admettre la déductibilité des frais de management. Le contribuable doit démontrer l'effectivité, la nécessité et la pertinence des services prestés.

Il est donc indispensable de conserver un faisceau d'éléments probants, parmi lesquels :

- Des factures détaillées : celles-ci doivent comporter une description précise des prestations réalisées, leur durée, leur fréquence, leur lieu d'exécution, ainsi que leur lien avec l'activité opérationnelle de la société bénéficiaire.
- Des relevés horaires (*timesheets*) : ces documents permettent d'objectiver le temps passé sur les missions confiées. Ils renforcent la crédibilité des prestations et permettent une meilleure traçabilité.

- Des échanges de courriels professionnels ou comptes rendus de réunions, qui établissent un fil chronologique des échanges et décisions prises dans le cadre de la mission.
- Des rapports d'activité, notes de synthèse ou tableaux de bord, qui montrent la valeur ajoutée des interventions réalisées.

En l'absence de ces pièces justificatives, l'administration peut non seulement rejeter la déduction, mais également procéder à une requalification des frais en rémunération déguisée ou en avantage anormal ou bénévole. Le risque est d'autant plus élevé en cas de liens d'interdépendance entre les parties.

### 3.2.3. Éviter les situations de double casquette

Le cumul de fonctions par une même personne, à la fois au sein de la société de management et au sein de la société bénéficiaire, crée un risque important de confusion des rôles, et donc de conflit d'intérêts.

La double casquette est particulièrement problématique lorsque la frontière entre les prestations rémunérées et les fonctions exercées comme administrateur devient floue. Ce flou peut conduire à une remise en cause de la réalité des prestations, une requalification en rémunération d'administrateur ou encore à un refus de déduction des frais correspondants.

Pour se prémunir contre ces risques, plusieurs précautions doivent être prises :

- Nommer des personnes distinctes dans les deux entités, dans la mesure du possible ;
- Documenter rigoureusement la distinction fonctionnelle, par exemple en décrivant les missions de management de manière précise, en les dissociant des fonctions de gouvernance ;
- Insérer une clause dans la convention précisant que les prestations sont réalisées pour le compte de la société de management, et non en tant qu'administrateur ;
- Respecter les procédures de conflits d'intérêts prévues à l'article 7:96 CSA, notamment en matière de délibération et de transparence lors des prises de décisions.

La jurisprudence a déjà confirmé la nullité de conventions conclues dans des situations de double casquette non encadrée, notamment en l'absence de procédure formelle de gestion du conflit d'intérêts (Cour d'appel de Bruxelles, 24 octobre 2018).

#### 3.2.4. Cohérence économique du montage

La légitimité d'un montage impliquant une société de management repose sur sa cohérence économique. Autrement dit, la création de la société ne doit pas avoir pour seul objectif une optimisation fiscale (réduction de charges, transformation de rémunération), mais bien répondre à une logique entrepreneuriale authentique.

Plusieurs critères permettent de justifier cette cohérence :

- La pluralité de clients : la société de management doit idéalement avoir plusieurs cocontractants. Une structure travaillant exclusivement pour une seule entité peut être perçue comme un écran destiné à dissimuler une relation salariale.
- La détention de moyens propres : locaux, site internet, personnel, équipement, etc. sont autant d'éléments qui renforcent la crédibilité de l'activité indépendante.
- La gestion autonome de l'activité : la société doit pouvoir organiser librement ses prestations, sans immixtion dans ses choix opérationnels.
- L'existence de missions différenciées par rapport à celles d'un administrateur ou actionnaire : cela permet de distinguer les prestations facturées de simples actes de gouvernance.
- Des motivations stratégiques, patrimoniales ou d'investissement : comme la transmission d'entreprise, la gestion d'une équipe, la recherche de croissance externe, ou la gestion optimisée du patrimoine professionnel.

En l'absence de ces justifications économiques, l'administration est en droit d'appliquer la clause générale anti-abus (article 344, §1er CIR92) ou de considérer que les frais ne répondent pas aux critères de l'article 49 CIR92. L'utilisation d'une société de management doit donc reposer sur des fondements tangibles, traçables et documentés, et ne jamais se limiter à un simple vecteur de réduction d'impôt.

### **3.3. Pistes d'alternatives au management fees**

Dans certaines situations, d'autres formes de rémunération ou de refacturation peuvent être plus simples, plus sûres ou plus efficaces.

1. Tantièmes : ce sont des rémunérations versées aux administrateurs sur base des bénéfices. Elles sont déductibles pour la société qui les paye (article 53 CIR92) et imposées comme

revenu professionnel pour le bénéficiaire. Elles permettent une rémunération variable et flexible, liée aux résultats.

2. Intérêts sur avances ou prêts : un dirigeant ou une société peut prêter des fonds à une autre entité et percevoir des intérêts. Ces intérêts sont déductibles dans certaines limites (taux du marché, article 55 CIR92) et imposables chez le créancier.

3. Refacturation de coûts : il est parfois plus simple de refacturer directement les coûts liés à une mission (salaires, frais généraux) plutôt que d'utiliser un *management fee* global. Cette approche est plus transparente mais doit respecter les règles de pleine concurrence.

4. Redevances ou royalties : dans certains cas, une société peut percevoir une redevance pour la mise à disposition d'un savoir-faire, d'une marque ou d'un logiciel. Attention toutefois : ces montages sont fortement surveillés dans le cadre des prix de transfert. Ils doivent être justifiés par une valorisation économique réelle.

## **Conclusion**

Bien que les *management fees* soient utiles, il y a des pièges. Il faut s'efforcer à les encadrer le mieux possible, aussi bien sur le plan contractuel que fiscal. La santé d'une stratégie de rémunération basée sur les management fees se mesure à la qualité des documentation et des process : transparence, traçabilité, rationalité économique. Au moindre doute comme en cas de complexité, il convient de ne pas hésiter à solliciter un ruling. Par ailleurs, d'autres techniques comme les tantièmes, les royalties ou les refacturations de frais ont parfois leur place et sont généralement moins à risque en termes de requalification et d'abus. Quoi qu'il en soit, le montage doit toujours être le fruit d'une analyse au cas par cas des besoins, des objectifs et du contexte de l'entreprise.

## Conclusion

Au cours de ce travail, nous nous sommes dans un premier temps intéressés à la notion de *management fees*, à ses justifications économiques, ainsi qu'à son rôle dans les montages tels que les LBO. Nous avons ensuite examiné son cadre juridique, les problématiques d'abus fiscaux soulevées, ainsi que les conditions pour leur prise en compte comme charge déductible, et avons enfin formalisé nos recommandations pour les sociétés. Il en ressort que les *management fees* peuvent constituer un excellent instrument de gestion et de structuration au sein des entreprises.

Cependant, ils ne sont pas sans limites : dans une perspective de politique stricte envers les sociétés de management, le législateur se positionne durement envers les structures sociétaires qui n'existent que pour réaliser des montages à finalité strictement optimisante. De la même manière, le manque de substance économique, la confusion entre la fonction d'associé, d'administrateur et de consultant, ou encore un défaut ou un manque de documentation suffisante et probante peuvent entraîner le lot traditionnel de requalifications qui, à terme, aboutiront à rendre toute optimisation fiscale superficielle.

Si l'usage des *management fees* n'est pas fondamentalement incompatible avec les objectifs fiscaux actuels, il n'est pas non plus entièrement aligné avec les orientations politiques récentes, notamment la volonté du gouvernement de rééquilibrer la fiscalité entre travail et capital, et de lutter contre les montages artificiels. Dans ce contexte, il est recommandé aux entreprises de renforcer la transparence, de veiller à l'indépendance fonctionnelle des sociétés de management, d'éviter les situations de double casquette, et de documenter systématiquement les prestations fournies. Le recours à des décisions anticipées (rulings) constitue également une voie prudente pour sécuriser les montages envisagés.

En définitive, ce mémoire confirme que ce mécanisme, bien que légal, doit être utilisé avec discernement et dans une logique de cohérence économique. Il ne constitue ni une échappatoire fiscale ni une anomalie juridique lorsqu'il est bien encadré. Leur usage reste pertinent, à condition de s'inscrire dans une démarche responsable, conforme aux exigences actuelles en matière de gouvernance et de fiscalité.

# Bibliographie

## 1. Législation

- Constitution belge, coordonnée le 17 février 1994, *M.B.*, 17 février 1994
- Code pénal, *M.B.*, 8 avril 2024 , Article 492bis
- Code civil, Livre 5, *M.B.*, 1 juillet 2022
- Code des sociétés et associations (CSA), *M.B.*, 4 avril 2019
- Code des impôts sur les revenus 1992, *M.B.*, 30 juillet 1992
- Code de la taxe sur la valeur ajoutée, *M.B.*, 17 juillet 1969
- Loi-programme du 18 juillet 2025, Titre 2 - Finances, Chapitre 3 – Modifications relatives aux impôts sur les revenus, *M.B.*, 29 juillet 2025
- Loi du 25 avril 2007, portant des dispositions diverses, *M.B.*, 8 mai 2007
- Loi du 27 décembre 2006 relative à la nature des relations de travail, *M.B.*, 29 décembre 2006
- Loi du 13 avril 1995 relative au contrat d'agence commerciale transposant la directive 86/653/CEE, Art. 19 à 22, *M.B.*, 2 juin 1995
- Loi du 30 décembre 1992 portant des dispositions sociales et diverses, Art. 88-106, *M.B.*, 9 janvier 1993
- Loi du 22 juillet 1993, portant des dispositions fiscales et financières, *M.B.*, 1993
- Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, *M.B.*, 22 août 1978
- Arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations, *M.B.*, 30 avril 2019
- Arrêté royal du 10 avril 1992 portant exécution du Code des impôts sur les revenus 1992 (CIR 92), *M.B.*, 13 septembre 1993

## 2. Jurisprudence

- CJUE, 21 février 2013, Becker, (C-104/12)
- CJUE, 26 mai 2005, Kretztechnik (C-465/03)
- CJUE, 22 février 2001, Abbey National (C-408/98)
- CJUE, 8 juin 2000, Midland Bank (C-98/98)
- Cass., R.G. n° F.23.0008.N, 11 janvier 2024
- Cass., R.G. n° F.23.0007.F, 6 octobre 2023

- Cass., R.G. n° 14.0161.N, 15 octobre 2015
- Cass., R.G. n° F.12.0025.N, 18 janvier 2013
- Cass., R.G. n° F.08.0016.F, le 27 janvier 2011
- Cass., R.G. n° F.09.0033.F, 23 avril 2010
- Cass. R.G. n° F.997.F, 22 mars 1990
- Cass., 25 février 1965, Pas., 1965, I, p. 652
- Cass., 6 juin 1961, Pas., 1961, I, 886.
- Mons (6e ch.), n°2021/RG/751, 6 décembre 2023
- Mons (18e ch.), n°2022/RG/406, 4 octobre 2023
- Liège (civ.)(21<sup>e</sup> ch.), n° 19/5627/A , 25 avril 2023
- Liège (civ.) (9<sup>e</sup> ch.), n°2021/RG/307, 23 décembre 2022
- Liège, n° 19/2228/A, 23 juin 2021
- Luxembourg (civ.) (12e ch.), n°18/519/A, 2 décembre 2020
- Trib. Mons, n°17/3143/A , 11 avril 2019
- Décision anticipée n° 2024.0357 du 9 juillet 2024, SPF Finances, Service des Décisions Anticipées

### 3. Doctrine

- Degrevè E, Collon F, Coppens P-F, D'août O, Grognard F, Litannie T, Paquot B, Terfve J, Franssen C, Biondi F-P, D'auria M, La société de Management : Le recueil, Tax&Management, 2022-2023
- Vanhaverbeke P, Hachez A, La société de management comme levier d'optimisation dans Le coût salarial d'une entreprise 2021-aspects sociaux et fiscaux, Limal, Anthemis, 2021 – p. 363-402
- D'août O, Les sociétés de management : Aspects juridiques, fiscaux et sociaux, coll. Cahiers de fiscalité pratique, Belgique, Larcier, 2020.
- Hendrickx P-P, Malherbe J, Le régime fiscal des management fees : impôt des sociétés et TVA, Comptabilité et fiscalité pratiques, n°1, 2008
- Pierre Close, "Actualités en matière d'abus fiscal", séminaire CEDCF du 12 novembre 2024
- Avis CNC 2012/17 – Reconnaissance des produits et des charges, 7 novembre 2012
- Avis CNC 148/1 – Contrats à prestations échelonnées ou successives, 1 octobre 1984

- Loffet L. , Cornelis S. et Wuidard J-L, « Société de management », mars 2017, <https://barreaudeliege-huy.be/de/business-guide/societe-de-management>
- Van Peteghem V, *Epure pour une vaste réforme fiscale*, Belgique, 2022, p. 8-10 publié sur le site du Ministre Vincent Van Peteghem, 18 juillet 2022
- Idefisc 49 , « *Le commentaire administratif n'est pas une loi* », Octobre 2023, <https://www.idefisc.be>

#### 4. Circulaires et commentaires administratifs

- SPF Finances, 9 mai 2016, Circulaire AAFisc n° 14/2016 (n° E.T. 129.169) relative à la TVA – prestations dans l'intérêt de l'actionnaire
- Com.IR 1992, n°49/2 à 21
- Com.IR 1992, n°52/9, 52/63

# Annexes

Annexe 1 : Données pour les calculs fiscaux

<b>E 2025 - Revenus 2024</b>			
<b>Données pour calculer les cotisations sociales</b>			
Taux d'imposition des cotisations sociales d'indépendant :	de	à	
	- €	72.910,95 €	20,50%
	72.810,95 €	107.300,30 €	14,16%
	107.300,30 €	∞+€	0%
Taux d'imposition cotisations sociales salariés :	Personnelles	Patronales	
	13,07%	25,00%	
Frais de gestion (Xerius/acerta) :	3,05%		
<b>Données pour calculer l'impôt à l'ISOC</b>			
Taux d'imposition avec taux réduit :	de	à	
	- €	100.000,00 €	20,00%
	100.000,01 €	∞+€	25,00%
Taux d'imposition sans taux réduit :	- €	∞+€	25,00%
<b>Données pour calculer l'impôt sur dividende</b>			
Taux d'imposition si WPRbis :	3e exercice	4e exercice et +	
	20,00%	15,00%	
Taux d'imposition si WPRter jusqu'au 29/07/25	<5 ans	>5 ans	Liquidation
	27,27%	13,64%	9,09%
Taux d'imposition normal :	30%		
Taux d'imposition mère/fille :	0%		
<b>Données pour calculer l'impôt à l'IPP</b>			
Frais forfaitaire (Dirigeant) :	de	à	
	- €	101.000,00 €	3,00%
	101.000,01 €	∞+€	0,00%
Frais forfaitaire (Bénéfice et rémunération salarié) :	de	à	
	- €	19.166,67 €	30,00%
	19.166,68 €	∞+€	0,00%
Frais forfaitaire (Profit) :	de	à	
	- €	7.310,00 €	28,70%
	7.310,01 €	14.520,00 €	10,00%
	14.520,01 €	24.160,00 €	5,00%
	24.160,01 €	82.460,83 €	3,00%
	82.460,84 €	∞+€	0,00%

Crédit d'impôt pour faible revenus d'activités (Art. 289ter, §2 CIR92)	Crédit d'impôt partiel		Crédit d'impôt total	
	Revenus nets minimum	Revenus nets maximum	Revenus nets minimum	Revenus nets maximum
	Montant max 860,00 €	8.480,00 €	27.550,00 €	6.350,00 €
Tranche d'imposition		de	à	
		- €	15.820,00 €	25,00%
		15.820,01 €	27.920,00 €	40,00%
		27.920,01 €	48.320,00 €	45,00%
		48.320,01 €	∞+€	50,00%
Tranche exonérée		de	à	Exemption
		- €	10.570,00 €	- €
Avec 1 enfant à charge		- €	12.490,00 €	- €
Avec 2 enfant à charge		- €	15.520,00 €	- €
Avec 3 enfant à charge		- €	21.660,00 €	- €
Avec 4 enfant à charge		- €	28.510,00 €	- €
Avec 5 enfant à charge		- €	35.360,00 €	- €
Taux d'imposition additionnel communal moyen (2024)				7,89%
Taux cotisations spéciale de sécurité sociale	Si revenus compris entre		€ minimum	% supplémen
	- €	18592,02	- €	0,0000%
	18592,03	21070,96	- €	5,0000%
	21070,97	37344,00	123,95 €	1,3000%
	37344,01	40977,26	335,50 €	4,0090%
	40977,27	61191,95	481,96 €	1,2996%
	61191,96	∞+€	731,28 €	0,0000%

