

BGer 6B_389/2024 vom 20. Januar 2026

Bundesgericht, 2026-01-20, FR

Quelle: https://mcp.opencaselaw.ch/entscheid/bger_6B_389_2024

FR: TF 6B_389/2024 du 20 janvier 2026

IT: TF 6B_389/2024 del 20 gennaio 2026

Erwägungen

E. 1

Les deux recours, dirigés contre le même jugement, concernent le même complexe de faits et portent dans une large mesure sur les mêmes questions de droit. Il se justifie de les joindre et de statuer par une seule décision (art. 71 LTF et 24 PCF).

I. Recours de

A. _____

(ci-après: la recourante)

E. 2

La recourante reproche à la cour cantonale d'avoir violé le principe de l'accusation (art. 9 CPP).

E. 2.1

L' art. 9 CPP consacre la maxime d'accusation. Selon cette disposition, une infraction ne peut faire l'objet d'un jugement que si le ministère public a déposé auprès du tribunal compétent un acte d'accusation dirigé contre une personne déterminée sur la base de faits précisément décrits. En effet, le prévenu doit connaître exactement les faits qui lui sont imputés et les peines et mesures auxquelles il est exposé, afin qu'il puisse s'expliquer et préparer efficacement sa défense (ATF 143 IV 63 consid. 2.2). Le tribunal est lié par l'état de fait décrit dans l'acte d'accusation (principe de l'immutabilité de l'acte d'accusation), mais peut s'écarter de l'appréciation juridique qu'en fait le ministère public (art. 350 al. 1 CPP), à condition d'en informer les parties présentes et de les inviter à se prononcer (art. 344 CPP). Il peut également retenir dans son jugement des faits ou des circonstances complémentaires, lorsque ceux-ci sont secondaires et n'ont aucune influence sur l'appréciation juridique. Le principe de l'accusation est également déduit de l' art. 29 al. 2 Cst. (droit d'être entendu), de l' art. 32 al. 2 Cst. (droit d'être informé, dans les plus brefs délais et de manière détaillée, des accusations portées contre soi) et de l' art. 6 par. 3 let. a CEDH (droit d'être informé de la nature et de la cause de l'accusation; arrêts 6B_797/2024 du 10 juin 2025 consid. 1.1; 6B_1006/2024 du 8 mai 2025 consid. 2.1).

E. 2.2

Selon l' art. 325 CPP , l'acte d'accusation désigne notamment les actes reprochés au prévenu, le lieu, la date et l'heure de leur commission ainsi que leurs conséquences et le mode de procéder de l'auteur, les infractions réalisées et les dispositions légales applicables de l'avis du ministère public. En d'autres termes, l'acte d'accusation doit contenir les faits qui, de l'avis du ministère public, correspondent à tous les éléments constitutifs de l'infraction reprochée au prévenu (ATF 143 IV 63 consid. 2.2; 141 IV 132 consid. 3.4.1 et

les références citées; arrêt 6B_1404/2021 du 8 juin 2022 consid. 2.1). En revanche, des imprécisions relatives au lieu ou à la date sont sans portée, dans la mesure où le prévenu ne peut avoir de doutes sur le comportement qui lui est reproché (arrêt 6B_1059/2023 du 17 mars 2025 consid. 3.2 et les références citées). L'acte d'accusation définit l'objet du procès et sert également à informer le prévenu (fonction de délimitation et d'information; ATF 143 IV 63 consid. 2.2). De même, le principe de l'accusation n'exige pas que l'acte d'accusation décrive, en droit, de manière précise l'ensemble des éléments déterminant l'aspect subjectif d'une infraction qui ne peut être qu'intentionnelle (ATF 103 Ia 6 consid. 1d; arrêts 6B_1059/2023 précité consid. 3.2; 6B_434/2024 du 20 février 2025 consid. 1.1.2).

Le ministère public doit décrire de manière précise les éléments nécessaires à la subsumption juridique, en y ajoutant éventuellement quelques éléments explicatifs nécessaires à la bonne compréhension de l'affaire. Le degré de précision de l'acte d'accusation dépendra des circonstances du cas d'espèce, notamment de la gravité des infractions retenues et de la complexité de la subsumption. Le Tribunal fédéral considère comme conforme à la maxime d'accusation le fait que certains éléments constitutifs de l'infraction ne ressortent qu'implicitement de l'état de fait compris dans l'acte d'accusation, pour autant que le prévenu puisse préparer efficacement sa défense (arrêts 6B_797/2024 précité consid. 1.1; 6B_683/2024 du 31 mars 2025 consid. 1.1; 6B_212/2024 du 10 mars 2025 consid. 1.1).

Lorsque l'acte d'accusation porte sur des formes particulières de responsabilité pénale, telles que la tentative, la coaction ou la complicité, il doit exposer, dans la mesure du possible, en quoi le comportement de tel ou tel prévenu permet de retenir contre lui l'une de ces formes de responsabilité pénale (Message du Conseil fédéral du 21 décembre 2005 relatif à l'unification de la procédure pénale, FF 2006 1259; HEIMGARTNER/NIGGLI,

in Basler Kommentar, Schweizerische Strafprozessordnung, 3e éd. 2023, n° 22

ad

art. 325 CPP ; arrêts 6B_685/2024 du 29 août 2025 consid. 2.1.2; 6B_163/2016 du 25 mai 2016 consid. 3.2.1).

E. 2.3

Concernant l'infraction d'escroquerie, la recourante critique le fait que l'acte d'accusation n'aurait pas décrit son propre comportement qui aurait déterminé les 42 personnes à conclure un contrat avec M.M._____ SA ou N.M._____ SA. Elle reproche la création artificielle d'une culpabilité, sans démontrer la réalisation concrète, par elle, de l'infraction dans les 42 cas visés. En l'espèce, l'acte d'accusation décrit les faits reprochés à l'encontre de la recourante de manière suffisamment claire. En particulier, il précise notamment la forme de participation, à savoir qu'elle a agi de concert avec L._____. Il énonce aussi sa qualité de dirigeante effective de M.M._____ SA, N.M._____ SA et de la succursale de sorte que l'on comprend qu'elle a agi soit elle-même, soit par l'intermédiaire de ses collaborateurs. L'acte d'accusation explique spécifiquement le mode opératoire adopté, en tant qu'il consistait à déterminer astucieusement les dupes, souvent âgées, à conclure des contrats pour l'achat de pompes à chaleur, de panneaux photovoltaïques ou de fenêtres, dans le contexte de l'assainissement/isolation des fenêtres dans le canton de U._____ et de les amener à verser des acomptes, voire l'intégralité du prix convenu, avant la livraison du matériel acheté, alors qu'elle savait, ou à tout le moins avait accepté qu'elle n'était pas en mesure d'honorer tous les contrats signés avec les clients, au vu de la situation obérée des

sociétés précitées. L'acte d'accusation décrit également d'autres formes de tromperies astucieuses utilisées pour amener les clients à contracter avec lesdites sociétés et à verser des acomptes, voire l'intégralité du prix convenu, sans recevoir de contrepartie. Il mentionne aussi le degré de réalisation en lien avec chacune des infractions reprochées. Il précise pour chaque dupe la date de la conclusion du contrat avec M.M. _____ SA et/ou N.M. _____ SA (ou de la tentative), le montant versé à M.M. _____ SA et/ou N.M. _____ SA et l'absence de livraison. Partant, l'acte d'accusation lui a ainsi permis d'être suffisamment renseignée sur l'accusation qui était portée contre elle et les agissements reprochés. Elle a ainsi pu préparer sa défense en conséquence.

Le grief tiré de la violation du principe de l'accusation doit être rejeté.

E. 3

La recourante se plaint d'arbitraire dans l'établissement des faits en lien avec son rôle au sein des sociétés.

E. 3.1

Le Tribunal fédéral n'est pas une autorité d'appel, auprès de laquelle les faits pourraient être rediscutés librement. Il est lié par les constatations de fait de la décision entreprise (art. 105 al. 1 LTF), à moins qu'elles n'aient été établies en violation du droit ou de manière manifestement inexacte au sens des art. 97 al. 1 et 105 al. 2 LTF, soit pour l'essentiel de façon arbitraire au sens de l' art. 9 Cst. Une décision n'est pas arbitraire du seul fait qu'elle apparaît discutable ou même critiquable; il faut qu'elle soit manifestement insoutenable et cela non seulement dans sa motivation mais aussi dans son résultat (ATF 150 IV 360 consid. 3.2.1; 146 IV 88 consid. 1.3.1; 145 IV 154 consid. 1.1). En matière d'appréciation des preuves et d'établissement des faits, il n'y a arbitraire que lorsque l'autorité ne prend pas en compte, sans aucune raison sérieuse, un élément de preuve propre à modifier la décision, lorsqu'elle se trompe manifestement sur son sens et sa portée, ou encore lorsque, en se fondant sur les éléments recueillis, elle en tire des constatations insoutenables. Le Tribunal fédéral n'entre en matière sur les moyens fondés sur la violation de droits fondamentaux, dont l'interdiction de l'arbitraire, que s'ils ont été invoqués et motivés de manière précise (art. 106 al. 2 LTF ; ATF 150 IV 360 consid. 3.2.1). Les critiques de nature appellatoire sont irrecevables (cf. ATF 150 I 50 consid. 3.3.1; 149 IV 231 consid. 2.4; 148 IV 409 consid. 2.2; 147 IV 73 consid. 4.1.2).

La présomption d'innocence, garantie par les art. 10 CPP , 32 al. 1 Cst., 14 par. 2 Pacte ONU II et 6 par. 2 CEDH, ainsi que son corollaire, le principe

in dubio pro reo , concernent tant le fardeau de la preuve que l'appréciation des preuves au sens large. En tant que règle sur le fardeau de la preuve, elle signifie, au stade du jugement, que le fardeau de la preuve incombe à l'accusation et que le doute doit profiter au prévenu. Comme règle d'appréciation des preuves, la présomption d'innocence signifie que le juge ne doit pas se déclarer convaincu de l'existence d'un fait défavorable à l'accusé si, d'un point de vue objectif, il existe des doutes quant à l'existence de ce fait. Il importe peu qu'il subsiste des doutes seulement abstraits et théoriques, qui sont toujours possibles, une certitude absolue ne pouvant être exigée. Il doit s'agir de doutes sérieux et irréductibles, c'est-à-dire de doutes qui s'imposent à l'esprit en fonction de la situation objective. Lorsque l'appréciation des preuves et la constatation des faits sont critiquées en référence à la présomption d'innocence (art. 14 par. 2 Pacte ONU II , 6 par. 2 CEDH, 32 al. 1 Cst. et 10 CPP), le principe

in dubio pro reo n'a pas de portée plus large que l'interdiction de l'arbitraire (ATF 148 IV 409 consid. 2.2; 146 IV 88 consid. 1.3.1; 145 IV 154 consid. 1.1; 143 IV 500 consid. 1.1).

E. 3.2

La recourante soutient qu'il aurait été arbitraire de retenir qu'elle gérait de manière commune avec L. _____ les entreprises antérieures à M.M. _____ SA et N.M. _____ SA et en particulier, qu'elle aurait été organe de droit de C3. _____ Sàrl.

E. 3.2.1

Selon la cour cantonale, la recourante et L. _____ s'étaient connus en 2007, alors qu'ils travaillaient tous les deux en tant que "commerciaux" dans une entreprise d'électroménager. Ils avaient formé un couple, dont était issue une fille née le 2 octobre 2008, et avaient fait ménage commun à tout le moins jusqu'en 2018. À partir de 2010 et préalablement à la création de M.M. _____ SA et N.M. _____ SA, la recourante et L. _____ avaient successivement pris part à la gestion, notamment en siégeant au conseil d'administration, de plusieurs sociétés basées à U. _____ (sises W. _____, à X. _____), actives dans le domaine énergétique. Il s'agissait de trois entreprises dont les caractéristiques faisaient état des éléments suivants:

- L'entreprise individuelle L. _____, inscrite au Registre du commerce en juillet 2009, qui avait pour but social la "vente de matériel pour les énergies, pour le développement durable, énergie renouvelable". Elle était détenue par L. _____ avec signature individuelle. L'entreprise avait été radiée en juin 2010 par suite de cessation de l'exploitation.

- La société C3. _____ Sàrl, inscrite au Registre du commerce en mars 2010, disposait d'un capital libéré de 20'000 fr. et était détenue par L. _____, associé avec procuration individuelle, et la recourante, associée sans signature. Son but social était la "vente de matériel et d'installation pour les énergies pour le développement durable, l'énergie renouvelable". La société avait été dissoute par suite de faillite prononcée par jugement du Tribunal de première instance (TPI) en octobre 2011 et confirmée par arrêt de la Cour de justice en novembre 2011.

- L'entreprise individuelle D3. _____, inscrite au Registre du commerce en février 2011, était détenue par la recourante avec signature individuelle. Son but social était la "vente et l'installation d'énergie renouvelable". L'entreprise a été radiée en février 2013 par suite de cessation de l'exploitation.

En lien avec leur activité au sein de C3. _____ Sàrl et D3. _____, la recourante et L. _____ avaient été visés, le 4 mars 2013, par une plainte pénale du E3. _____ du chef de "

détournement des cotisations de prévoyance professionnelle et de banqueroute frauduleuse ". Le 10 novembre 2011, L. _____, en sa qualité d'organe de C3. _____ Sàrl, avait été condamné, par le ministère public, à une amende pour inobservation par un tiers des règles de la procédure de poursuite pour dettes ou faillite.

De manière plus générale, la cour cantonale a retenu que la recourante n'en était pas à sa première inscription en qualité d'organe de droit d'une société. Elle avait en effet endossé, précédemment à M.M. _____ SA, différentes responsabilités similaires auprès de la société C3. _____ Sàrl, dont elle était inscrite au Registre du commerce en tant

qu'associée sans signature, et dans l'entreprise individuelle D3. _____ dont elle était la détentrice avec signature individuelle (cf. arrêt attaqué, p. 94).

E. 3.2.2

En l'espèce, et contrairement à ce qu'affirme la recourante, la cour cantonale n'a pas retenu qu'elle était l'organe de droit de la société C3. _____ Sàrl, mais simplement qu'elle avait déjà oeuvré en cette qualité par le passé, sans désigner cette société en particulier. La cour cantonale ne parle pas non plus de "gestion commune" de la recourante et de L. _____, mais bien du fait qu'ils ont pris part successivement à la gestion de plusieurs sociétés dans le domaine énergétique et en décrivant en détail les sociétés et leurs rôles respectifs dans celles-ci. Mal fondé, le grief doit être rejeté.

E. 3.3

La recourante conteste son prétendu "aveu" d'avoir été un organe de fait de M.M. _____ SA et de N.M. _____ SA.

E. 3.3.1

La cour cantonale a retenu que, dès mars 2020, soit près de quatre ans après sa première audition, la recourante avait contesté, devant le ministère public, avoir été un organe de fait de M.M. _____ SA et N.M. _____ SA. Elle soutenait avoir été seulement la responsable administrative et non la directrice de M.M. _____ SA et que, s'agissant de N.M. _____ SA, sa seule activité avait consisté à diriger la succursale à U. _____, précisant qu'elle n'avait été administratrice de la société qu'à partir de 2017. Sur interpellation de son conseil, elle a déclaré avoir effectué les mêmes tâches administratives "basiques" dans les deux sociétés (cf. arrêt attaqué, p. 18, 21). La cour cantonale a retenu que le discours de la recourante avait évolué au gré des auditions, dans la description de son rôle au sein de M.M. _____ SA et N.M. _____ SA, livrant des versions évolutives et contradictoires (cf. arrêt attaqué, p. 96).

E. 3.3.2

En l'espèce, une telle évolution s'agissant de son rôle dans les sociétés, ne fait pas de doute au regard de ses premières déclarations. La cour cantonale se fonde sur de nombreuses déclarations de la recourante pour arriver au constat d'un revirement de sa part.

En effet, selon ses déclarations à la police en 2016, au sein de M.M. _____ SA, elle établissait les devis et avait la charge de l'organisation des rendez-vous pris avec les clients. Dès 2015, elle s'occupait parallèlement de la facturation, de la gestion des plannings ainsi que du paiement des salaires. Elle ne traitait pas de la comptabilité ni du décompte des charges sociales qui étaient du ressort de l'administrateur. Elle n'avait jamais fait de démarchage ni de rendez-vous "client". Elle avait approuvé, d'entente avec L. _____, l'idée soumise par les "commerciaux" de se doter de cartes de visite portant le nom de l'O. _____ et les armoiries du canton de U. _____. À la suite des injonctions de l'O. _____, tous deux avaient pris la décision de les détruire. Elle-même avait déjà réprimandé un employé dont le ton n'avait pas été adapté. De plus, lors de sa première audience au ministère public, en présence de L. _____, une note au procès-verbal faisait état d'un avertissement donné à la recourante qui lui enjoignait de cesser de s'exprimer à la place de L. _____. Entendue à plusieurs reprises, il ressortait pour le surplus que la recourante versait les salaires aux employés par e-banking ou en mains propres; et en échange d'une quittance qu'elle gardait à son domicile. Elle contrôlait les commandes et

établissait les offres aux clients avec le responsable technique. Elle avait été surprise à ce sujet lorsque certains employés octroyaient des rabais "

sans autorisation ", alors qu'elle-même établissait des devis avec des prix fermes. Il lui était arrivé d'accepter qu'une cliente ne verse aucune avance, mais en règle générale les clients devaient payer un acompte de 50 %. Elle remettait habituellement les factures à une fiduciaire pour les aspects comptables et conservait chez elle certaines copies des devis et des factures finales qu'elle considérait comme des documents importants. La recourante avait également proposé à certains employés de suivre la formation délivrée par l'O. _____ et avait elle-même cherché à obtenir de la documentation auprès de l'office. Elle avait donné l'instruction à la responsable du télémarketing d'utiliser le canevas de discussion préparé par ses soins et remis à chaque employé. À la suite de plusieurs plaintes, elle avait demandé à tous les employés, au cours d'une réunion en présence de L. _____, de cesser de se présenter comme des "

professionnels engagés " et de ne plus utiliser les cartes de visite mentionnant l'État de U. _____. Elle avait par ailleurs licencié un collaborateur qui tenait un "

mauvais " discours et demandé à ses employés de ne pas réceptionner les courriers recommandés. Elle percevait pour ses fonctions un salaire mensuel fixe de 5'500 fr., tandis que celui du reste des collaborateurs s'élevait entre 2'000 fr. et 3'000 fr. auquel s'ajoutaient des commissions.

S'agissant de N.M. _____ SA, la recourante avait donné, dans un premier temps, la description suivante de son rôle et de ses fonctions au sein de cette société: elle avait elle-même "monté" N.M. _____ SA et en était l'actionnaire unique. À la recherche d'une entreprise à acheter, elle s'était attachée les services d'une société v. _____ spécialisée dans ce genre d'opérations. La société avait son siège dans le canton de V. _____ car elle voulait y ouvrir une "structure", la recourante avait repris en partie la raison sociale de M.M. _____ SA, ainsi que sa clientèle, car elle n'avait rien "

à cacher ". Elle avait elle-même calculé la valeur de rachat de la clientèle estimée à moins de 50'000 francs. Ce montant n'avait toutefois pas été payé à M.M. _____ SA. Elle était la directrice de N.M. _____ SA et gérait son fonctionnement, alors que L. _____ avait un rôle moins actif dans la direction de l'entreprise, puis quasi nul dès octobre 2015. Elle avait réengagé certains employés de M.M. _____ SA et établi personnellement les nouveaux contrats de travail. Elle assurait les paiements, tout en laissant la tâche de la comptabilité à l'administrateur. Elle avait l'unique signature pour le compte ouvert auprès de la Banque F3. _____ et disposait des accès e-banking qui lui permettaient d'effectuer tous les paiements. Son propre salaire mensuel était fixé à 10'000 fr. bruts, mais elle ne l'avait pas touché chaque mois. Elle donnait également des instructions à la responsable du démarchage téléphonique qui les relayait au personnel concerné. À la suite des problèmes rencontrés, elle avait pensé mettre sur écoute les démarcheurs "

comme cela se fai[sait] dans d'autres sociétés ". Entendue quelques années plus tard au cours de l'instruction, elle avait précisé qu'après avoir su que certains employés mentionnaient encore qu'ils agissaient sur mandat de l'O. _____, elle avait fait installer un logiciel de mise sur écoute pour enregistrer leurs appels.

Auditionnée à plusieurs reprises par le ministère public, la recourante avait encore ajouté qu'en changeant le nom de M.M. _____ SA en N.M. _____ SA, elle avait voulu garder

un nom proche du précédent et une certaine continuité. Elle avait prévu que N.M. _____ SA termine les contrats des clients signés avec M.M. _____ SA, mais n'avait pas informé les clients du changement de raison sociale. Elle avait personnellement investi dans N.M. _____ SA au moment de sa création, notamment dans des véhicules. Elle payait les salaires en espèces et parfois par virement, au moyen de l'argent versé par les clients pour leurs commandes. Elle classait les différents justificatifs de caisse et toute autre "sortie" de la société, puis les remettait à l'administrateur. Elle avait bien changé le texte des canevas de discussion destinés aux téléprospectionneurs, mais ne pouvait pas tous les contrôler, ni écouter toutes les conversations. À la suite de l'arrestation de L. _____, elle avait décidé de rejoindre Y. _____ pour y consulter un avocat. Elle avait pris les classeurs de la société et avait confié les clés du bureau à certains employés. À son retour à U. _____ quelques jours plus tard, elle avait dû s'opposer à ces derniers, accompagnés par des représentants du syndicat G3. _____, et leur interdire d'entrer dans les locaux. À son retour au travail, les locaux étaient vides et plus aucun collaborateur n'était présent. Elle avait fait le nécessaire auprès d'un avocat suisse pour faire constater l'abandon de poste de ses employés, ajoutant qu'elle avait souhaité déposer plainte contre ceux qui étaient partis avec du matériel de N.M. _____ SA. Lorsque L. _____ était sorti de prison, elle lui avait dit qu'ils ne devaient pas se laisser faire et qu'il fallait "

remonter " la société. Son compagnon était méconnaissable et elle avait dû gérer seule la situation. Elle avait commandé le matériel nécessaire pour certains clients, ce qu'elle n'aurait pas dû faire, car ceux-ci avaient ensuite refusé d'être livrés. Entendue au printemps 2016, elle estimait être en mesure de continuer son activité en lien avec N.M. _____ SA, mais à la condition de procéder aux licenciements nécessaires. En septembre 2016, elle n'avait plus d'employés, mais sous-traitait ses activités à des entreprises locales et travaillait depuis le Z. _____ pour la téléprospection. Elle faisait de son mieux pour que N.M. _____ SA perdure. Fin septembre 2016, elle avait changé le nom de la société en B3. _____ SA, mais gardé la même "

structure juridique ".

Au regard de ce qui précède, la cour cantonale a retenu sans arbitraire que l'évolution entre ses premières déclarations, selon lesquelles la recourante s'était présentée comme une figure dirigeante des sociétés M.M. _____ SA et N.M. _____ SA et celles exprimées plusieurs années plus tard, selon lesquelles elle n'effectuait que des tâches administratives " basiques ", procédait d'une posture procédurale pour minimiser son implication concrète dans le fonctionnement des sociétés. Le grief de la recourante est rejeté dans la mesure où il est recevable.

E. 3.3.3

La recourante semble encore vouloir justifier le fait d'avoir prononcé de telles déclarations prolixes et son absence de contestation de la formulation de la mise en prévention complémentaire en tant que "responsable de la société N.M. _____ SA et de M.M. _____ SA" en invoquant qu'elle n'était pas accompagnée d'un avocat lors de l'audience de février 2019 et de sa mise en prévention complémentaire, malgré la gravité des charges portées à son encontre. Outre qu'il est douteux que son grief soit suffisamment motivé sur ce point, au regard de l' art. 42 al. 2 LTF , en tout état, ses critiques sont irrecevables, dès lors que le principe de l'épuisement des voies de droit cantonales (art. 80 al. 1 LTF) et celui de la bonne foi (art. 5 al. 3 Cst.) interdisent de soulever devant le

Tribunal fédéral un grief lié à la conduite de la procédure qui aurait pu être invoqué devant l'autorité de dernière instance cantonale et ne l'a pas été (ATF 135 I 91 consid. 2.1; arrêts 6B_399/2025 du 23 juin 2025 consid. 3; 6B_1242/2023 du 2 octobre 2024 consid. 2.2.2).

E. 3.4

Plus généralement, la recourante conteste avoir exercé la fonction de dirigeante effective de N.M._____ SA et de M.M._____ SA. En substance, elle minimise son rôle au sein des sociétés et affirme qu'elle n'avait que des tâches purement administratives.

En l'espèce, la cour cantonale a déterminé les fonctions de la recourante au sein de ces sociétés en se basant sur de nombreux éléments de fait. Elle a procédé à une analyse détaillée d'éléments probants permettant de conclure, sans arbitraire, que la recourante exerçait un rôle de dirigeante effective de ces sociétés au côté de L._____ avec qui elle formait un couple dans leur vie privée. En effet, sur le plan formel tout d'abord, s'agissant de M.M._____ SA, la recourante n'était pas inscrite au Registre du commerce comme un organe de droit. Il ressortait toutefois explicitement de son contrat de travail avec M.M._____ SA que la fonction qui lui était attribuée était celle de "Directeur", ce qui était corroboré par son titre de "Directrice et responsable administrative" qui figurait sur le site internet de M.M._____ SA. L._____ n'avait d'ailleurs jamais contredit le fait qu'elle avait occupé un poste de dirigeante au sein de M.M._____ SA, la présentant constamment comme une partie prenante à ses côtés, tel le fait qu'elle avait accès aux comptes bancaires de M.M._____ SA via ses propres accès à lui. Quant à N.M._____ SA, la recourante avait été un organe de droit à plusieurs titres. Selon le registre des actionnaires de N.M._____ SA du 22 juillet 2015, elle détenait au moins 49 % des parts sociales, voire 100 %, ce qui était également confirmé par la convention de vente des actions de H3._____ SA et la liste de présence de cette société au moment de sa mutation en N.M._____ SA. Elle avait elle-même admis avoir été actionnaire et expliqué avoir détenu 100 % du capital social. Elle avait en outre été inscrite au Registre du commerce au titre de directrice de la succursale de N.M._____ SA à U._____, avant d'être nommée comme administratrice en novembre 2016. Dans les faits, la succursale à U._____, dont la recourante assumait la direction, se comportait comme un organe de fait de la maison mère de N.M._____ SA, dans la mesure où la seule activité, et a fortiori celle concernant les faits litigieux, se déroulait au travers de l'entité u._____. À noter enfin qu'aucun des administrateurs de M.M._____ SA et N.M._____ SA n'exerçait un rôle opérationnel ou de direction des opérations et que nul autre tiers ne dirigeait lesdites sociétés.

La cour cantonale a retenu également, à juste titre, que le rôle occupé par la recourante et les activités qu'elle déployait au sein des deux sociétés ressortaient des témoignages à la procédure. Le rôle de dirigeante lui était en effet reconnu par tous les collaborateurs de M.M._____ SA et N.M._____ SA entendus en cours de procédure. Selon ces derniers, la recourante et L._____ étaient les personnes "dirigeantes" au sein des deux sociétés, respectivement qualifiées de "patrons", "responsables" ou faisant partie de la "Direction". À suivre les témoignages, la recourante agissait dans un rapport hiérarchique vis-à-vis des collaborateurs, tant au sein de M.M._____ SA que de N.M._____ SA. Elle donnait des instructions, octroyait des autorisations spécifiques et faisait figure de personne de contact pour les questions financières et de remboursement. Elle transmettait différentes informations relatives aux aspects techniques et réglementaires, en complément

des formations de l'O._____, dictait les explications à donner aux clients et futurs clients, notamment au moment de la transition entre M.M._____ SA et N.M._____ SA, et fixait des objectifs par jour au personnel commercial. Elle versait en outre les salaires, calculait les commissions faisant partie de la rémunération et rédigeait les bulletins de salaires annuels. Le témoignage des administrateurs allait dans le même sens. La position ascendante de la recourante émanait clairement des relations qu'elle entretenait avec ces derniers. Nombre de lésés et parties plaignantes avaient également eu des interactions avec la recourante qu'ils considéraient, selon les nombreux échanges produits, comme étant à la tête de M.M._____ SA et N.M._____ SA. La rémunération de la recourante se différenciait de celle du reste des collaborateurs. Pour son activité au sein de M.M._____ SA, celle-ci déclarait percevoir un salaire mensuel fixe (5'500 fr.) bien supérieur à celui de la moyenne des collaborateurs (entre 2'000 fr. et 3'000 fr.). Quant à sa rémunération au sein de N.M._____ SA, elle l'avait elle-même fixée à 10'000 fr. bruts. Tous ces éléments contredisent les affirmations de la recourante qui prétend de manière appellatoire qu'elle aurait été une employée comme une autre dont l'activité se limitait à l'accomplissement de tâches administratives "basiques".

La cour cantonale pouvait également parfaitement retenir que son rôle de dirigeante ressortait aussi du fait qu'à l'interne, elle procédait à l'engagement et aux licenciements des collaborateurs. Elle signait les contrats de travail et les avis de licenciement au nom de la "Direction" ou en sa qualité de "Directrice" et que, selon ses propres dires, elle gardait à son domicile les quittances ainsi que tous les documents nécessaires à la comptabilité. L'implication de la recourante dans la rédaction d'une trame à l'intention des téléprospecteurs était propre à renforcer la conviction qu'elle occupait une position hiérarchique dans laquelle elle dictait la stratégie commerciale à suivre. Elle avait ainsi donné instruction aux employés de s'y référer de manière stricte. Selon l'évolution des circonstances, elle avait également modifié certains éléments de langage et demandé en particulier aux téléprospecteurs de ne plus mentionner qu'ils agissaient en lien avec l'O._____. À l'externe également, la recourante était perçue comme la directrice, comme en témoigne notamment le courrier du syndicat G3._____ du 29 février 2016 décrivant son attitude agressive et les propos "orduriers" et "menaçants" qu'elle avait tenus à l'égard de "son" personnel. Finalement, selon les déclarations de L._____, celle-ci disposait seule, aux côtés de ce dernier, des accès au compte bancaire de M.M._____ SA ouvert auprès de la Banque Q2._____. Quant au compte de N.M._____ SA ouvert auprès de la Banque F3._____, elle disposait de l'unique signature et des accès e-banking qui lui permettaient d'effectuer tous les paiements.

Par conséquent, il n'était pas manifestement insoutenable de retenir, comme l'a fait la cour cantonale, que la recourante avait un pouvoir décisionnel et une autorité qu'elle avait utilisés au sein de M.M._____ SA et de N.M._____ SA, à tout le moins durant la période litigieuse, en agissant comme une dirigeante effective. Elle s'était impliquée activement dans la gestion de ces entreprises et avait exercé effectivement des compétences décisionnelles, agissant de ce fait comme un organe de fait, sinon de droit, de M.M._____ SA et N.M._____ SA. Il n'était pas non plus arbitraire de retenir qu'elle avait opéré avec L._____, dont le rôle d'organe dans les deux entreprises avait été établi dans le jugement du 29 septembre 2022 devenu définitif le concernant, et qu'il n'était pas plausible que les deux dirigeants, alors même qu'ils formaient un couple dans leur vie privée, n'aient pas discuté de la marche des affaires des deux sociétés, ni procédé en

connaissance de ce que faisait son partenaire, de sorte que tous deux avaient adhéré au projet des deux entreprises.

Les critiques de la recourante doivent être rejetées dans la mesure où elles sont recevables.

E. 3.5

Il sied encore de préciser, de manière générale, que le fait de savoir si une coactivité avec L._____ peut être considérée sur la base des faits retenus est une question de droit. Or, la recourante ne formule à aucun moment de grief dûment motivé sur ce point dans son recours (cf. 42 al. 2 LTF).

E. 4

La recourante conteste sa condamnation pour escroquerie par métier (art. 146 CP al. 1 et 2 CP). Elle se plaint également d'arbitraire dans l'établissement des faits en lien avec cette infraction.

E. 4.1.1

En vertu de l' art. 146 al. 1 CP , dans sa teneur en vigueur jusqu'au 30 juin 2023, se rend coupable d'escroquerie celui qui, dans le dessein de se procurer ou de procurer à un tiers un enrichissement illégitime, aura astucieusement induit en erreur une personne par des affirmations fallacieuses ou par la dissimulation de faits vrais ou l'aura astucieusement confortée dans son erreur et aura de la sorte déterminé la victime à des actes préjudiciables à ses intérêts pécuniaires ou à ceux d'un tiers. Selon l' art. 146 al. 2 CP , si l'auteur fait métier de l'escroquerie, la peine sera une peine privative de liberté de dix ans au plus ou une peine pécuniaire de 90 jours-amende au moins.

E. 4.1.2

L'escroquerie consiste à tromper la dupe. Pour qu'il y ait escroquerie, une simple tromperie ne suffit cependant pas; il faut qu'elle soit astucieuse. Il y a tromperie astucieuse, au sens de l' art. 146 CP , lorsque l'auteur recourt à un édifice de mensonges, à des manoeuvres frauduleuses ou à une mise en scène, mais aussi lorsqu'il donne simplement de fausses informations, si leur vérification n'est pas possible, ne l'est que difficilement ou ne peut raisonnablement être exigée, de même que si l'auteur dissuade la dupe de vérifier ou prévoit, en fonction des circonstances, qu'elle renoncera à le faire en raison d'un rapport de confiance particulier (ATF 150 IV 169 consid. 5.1; 147 IV 73 consid. 3.2; 143 IV 302 consid. 1.3). Tel est notamment le cas si l'auteur conclut un contrat en ayant d'emblée l'intention de ne pas fournir sa prestation alors que son intention n'était pas décelable (ATF 118 IV 359 consid. 2; arrêt 6B_1180/2020 du 10 juin 2021 consid. 2.2).

L'astuce n'est toutefois pas réalisée si la dupe pouvait se protéger avec un minimum d'attention ou éviter l'erreur avec le minimum de prudence que l'on pouvait attendre d'elle. Il n'est cependant pas nécessaire qu'elle ait fait preuve de la plus grande diligence ou qu'elle ait recouru à toutes les mesures possibles pour éviter d'être trompée. L'astuce n'est exclue que si elle n'a pas procédé aux vérifications élémentaires que l'on pouvait attendre d'elle au vu des circonstances. Une coresponsabilité de la dupe n'exclut toutefois l'astuce que dans des cas exceptionnels (ATF 150 IV 169 consid. 5.1.1; 147 IV 73 consid. 3.2; 143 IV 302 consid. 1.4.1; 142 IV 153 consid. 2.2.2; 135 IV 76 consid. 5.2; arrêt 6B_1044/2023 du 20 mars 2024 consid. 2.1).

Sur le plan subjectif, l'escroquerie est une infraction intentionnelle, l'intention devant porter sur tous les éléments constitutifs de l'infraction. L'auteur doit en outre avoir agi dans le dessein de se procurer ou de procurer à un tiers un enrichissement illégitime, correspondant au dommage de la dupe (ATF 134 IV 210 consid. 5.3; arrêts 6B_1265/2023 du 7 avril 2025 consid. 3.2; 6B_984/2023 du 6 novembre 2024 consid. 4.1.4).

E. 4.1.3

Déterminer ce qu'une personne a su, voulu, envisagé ou accepté relève du contenu de la pensée, à savoir de faits "internes", qui, en tant que faits, lient le Tribunal fédéral (art. 105 al. 1 LTF), à moins qu'ils n'aient été retenus de manière arbitraire (ATF 150 IV 433 consid. 6.10.1; 149 IV 57 consid. 2.2; 148 IV 409 consid. 2.2 et les références citées). Est en revanche une question de droit celle de savoir si l'autorité cantonale s'est fondée sur une juste conception de la notion d'intention et si elle l'a correctement appliquée sur la base des faits retenus et des éléments à prendre en considération (ATF 150 IV 433 consid. 6.10.1; 149 IV 57 consid. 2.2; 137 IV 1 consid. 4.2.3).

E. 4.2

La cour cantonale distingue deux formes d'escroquerie aussi bien pour les activités de M.M._____ SA que pour celles de N.M._____ SA.

La première forme se fonde sur le fait d'avoir astucieusement déterminé les clients à conclure des contrats, puis à verser des acomptes, voire l'intégralité du prix avant la livraison du matériel, alors que la recourante savait, ou à tout le moins envisageait, que les sociétés ne seraient pas en mesure d'honorer les contrats conclus au vu de leur situation financière obérée. Le fait que M.M._____ SA et N.M._____ SA faisaient courir aux clients un fort risque de défaut de livraison n'était par ailleurs pas vérifiable objectivement par ceux-ci, étant relevé que seuls la recourante et L. _____ savaient ou pouvaient connaître les états financiers obérés des deux sociétés.

La seconde forme avait trait, quant à elle, aux pratiques commerciales et de démarchage imputables à faute de la recourante. La tromperie prenait également d'autres formes, dans certains cas, dans le but notamment de mettre en confiance les clients et les convaincre de la nécessité de leur commande. La cour cantonale a distingué les méthodes qui pouvaient lui être imputées en sa qualité de dirigeante effective de M.M._____ SA et N.M._____ SA et celles qui ne le pouvaient pas. La recourante avait usé, elle-même ou par l'intermédiaire de ses collaborateurs, de différentes méthodes trompeuses susceptibles d'induire en erreur les clients dans leurs choix et engagement, en faisant usage, dans certains cas, de termes ambigus ou d'artifices. Parmi ceux-ci, figurait la remise de cartes de visite avec les armoiries u._____ et le qualificatif "

Professionnel engagé O. _____ " (cas: D1._____, M1._____, N1._____, O1._____, T1._____, B2._____, C2._____, F2._____, H._____ et M2._____). Ce procédé était susceptible de provoquer erreur et confusion auprès des clients. Les positions divergentes qui ressortaient de la procédure sur la compréhension de l'expression "

Professionnel engagé O. _____ " suffisaient déjà à considérer que la formulation prêtait à confusion,

a fortiori pour les clients non-initiés qui avaient été informés par l'O._____ du changement de législation en lien avec l'assainissement des fenêtres. Pour de nombreux

clients, l'analyse de la conformité des fenêtres aux nouvelles normes, bien que basique, s'était avérée complètement fautive (cas: A1._____, B1.B._____, J1._____, K1._____, C._____, B2._____, D2._____ et E2._____, F2._____, H2._____, I2._____, K2._____ et M2._____), ce qui laissait subsister un doute sérieux sur le niveau de connaissances suffisantes des collaborateurs. Pis, ces derniers avaient indiqué que la recourante était la seule personne dont ils recevaient des instructions d'ordre technique, sous la forme d'informations sommaires et lacunaires, alors qu'elle-même n'avait pas suivi la formation de l'O._____. Surtout, cela mettait en évidence la tromperie entre l'apparence de conformité donnée aux clients, d'un côté, et le défaut d'expertise des "professionnels", de l'autre. Venait également s'ajouter le fait que la recourante, dans le but de maintenir les clients dans l'attente, prétendait faussement que la livraison des commandes était retardée en raison des fournisseurs (cas: T._____, D._____, B2._____, E._____ et F._____, H._____, H2._____, I._____, I2._____ et J._____). Or, aucune commande n'avait été passée les concernant, alors même que la recourante savait ou devait envisager que M.M._____ SA et N.M._____ SA n'étaient plus en mesure d'honorer leurs engagements. Quant à l'implication de la recourante en lien dans ces procédés, elle découlait de la stratégie et des pratiques que la recourante elle-même avait mises en place pour recueillir l'argent de particuliers, de concert avec L._____, en sa qualité de dirigeante au sein de M.M._____ SA et N.M._____ SA, étant relevé que l'usage des cartes de visite et l'envoi de courriers au sujet de retards auprès des fournisseurs n'était pas contesté. Rien ne permettait aux clients de se douter d'une telle intention dolosive. Dans un contexte lié à la nouvelle législation sur les constructions et à la mise en conformité, ils étaient en effet rassurés vu les documents et informations reçus. Les sociétés avaient leur siège en Suisse, tout comme les établissements bancaires auprès desquels les versements devaient être effectués. Les services proposés ne comportaient ainsi aucun élément insolite propre à inciter les clients à la méfiance et les pousser à de plus amples vérifications.

En revanche, la cour cantonale a considéré que la situation était différente s'agissant des autres méthodes qui avaient été reprochées à la recourante, soit le fait que les collaborateurs mentionnaient oralement que M.M._____ SA et N.M._____ SA étaient mandatées par l'O._____ ou par différentes communes u._____ du lieu de domicile des clients (cas: A1._____, B1.B._____, C._____, D._____, C2._____, H2._____, J._____ et N2._____), et le risque pour ces derniers d'être amendés ou dénoncés (cas: A1._____, G2._____, L2._____ et N2._____). En effet, bien que ces méthodes puissent apparaître comme trompeuses, ces seuls indices ne suffisaient cependant pas à convaincre que cette manière de faire avait effectivement été imposée aux collaborateurs par la recourante. Un doute sérieux et irréductible subsistait en effet, dans la mesure où aucun élément matériel n'attestait qu'elle-même aurait donné des instructions en ce sens, ni dans les directives écrites destinées aux téléprospectiveurs, ni dans les déclarations des employés eux-mêmes, tandis que l'intéressée le conteste. Dans ces circonstances, selon la cour cantonale, les agissements des employés en relation avec ces dernières méthodes n'étaient pas imputables à faute à la recourante.

La cour cantonale a retenu que la tromperie était bien astucieuse, tant en ce qui concerne la capacité financière des deux sociétés d'honorer leurs engagements contractuels, que l'usage de certains termes et attributs mensongers pour mettre en confiance les clients et les convaincre de la nécessité de leur commande. Le fait de s'abstenir de clarifier, soit de

dissimuler, les erreurs et les confusions construites de toutes pièces, profitaient à la recourante, alors qu'elle savait de surcroît que le contexte réglementaire en lien avec l'assainissement des fenêtres était de nature à dissuader les dupes d'entreprendre des vérifications pour s'assurer de l'exactitude ou du caractère complet des informations qui leur avaient été communiquées. Enfin, le contexte général, soit la mise en place de plusieurs stratagèmes mensongers, le nombre de cas, dont une grande partie dans un laps de temps de quelques mois seulement, et l'utilisation de deux sociétés successives, permettait d'exclure l'hypothèse qu'il s'agirait de litiges civils isolés.

Par ces différentes tromperies, les clients avaient été induits en erreur et ainsi déterminés à un ou plusieurs acte (s) préjudiciable (s) à leurs intérêts pécuniaires. Certains complexes de faits se distinguent toutefois des autres. Les tromperies astucieuses avaient en effet déterminé les plaignants et les personnes lésées par M.M._____ SA et N.M._____ SA à se faire une représentation erronée ou incomplète de la réalité, pensant faussement, de manière alternative ou cumulative, qu'ils seraient livrés et que lesdites sociétés étaient des professionnels reconnus pour leurs compétences par l'O._____. L'erreur dans laquelle avaient été placées les dupes les a conduites à verser aux sociétés précitées la somme contractuelle convenue, étant relevé qu'il n'était pas contesté que lesdites sociétés avaient bien encaissé les montants des clients. Ils avaient dès lors subi un préjudice, à tout le moins, à hauteur de la somme détournée les concernant.

Dans quatre situations toutefois (cas: M2._____, N2._____, O2._____ et P2._____), les faits reprochés découlaient du contexte général en lien avec la vente de fenêtres, mais en étaient restés au stade de la tentative, dans la mesure où les lésés avaient renoncé à s'engager avec M.M._____ SA et N.M._____ SA sur recommandation de l'O._____ ou après intervention de la police, et ce sans que la tromperie astucieuse n'ait paru davantage décelable pour lesdits clients.

Les faits en lien avec le contrat conclu avec K2._____ ne résultaient pas d'un démarchage mais de la réparation à effectuer à la suite d'un cambriolage auprès d'une connaissance de L._____ et de la recourante. Bien que le lien de confiance relevait de la relation entre le client et L._____, la recourante, compte tenu de son rôle de directrice de M.M._____ SA, s'était bien associée, en tant que coauteure, au projet de tromperie qu'elle ne pouvait ignorer, consistant à donner l'illusion à K2._____ qu'il serait livré dans les délais, tout en lui cachant sciemment que la situation financière de M.M._____ SA comportait un fort risque de défaut de livraison.

La cour cantonale a ainsi retenu que la recourante, de concert avec L._____, avait agi intentionnellement et dans un dessein d'enrichissement illégitime en mettant en place un système organisé visant à recueillir l'argent des clients, pendant environ deux ans, profitant notamment de la demande suscitée par le contexte de mise en conformité obligatoire. Au regard du contexte général, il ne faisait pas de doute que la recourante avait l'intention, à tout le moins par dol éventuel, d'induire ou de conforter dans leur erreur les clients lésés de M.M._____ SA et N.M._____ SA, et partant de les inciter à contracter avec lesdites sociétés et à verser leurs acomptes ou la totalité des montants convenus avant toute livraison de matériel, tout en sachant, voire en acceptant le risque qu'ils ne soient pas livrés. La recourante avait également agi, au vu du nombre de cas, dans le dessein de se procurer un enrichissement illégitime. Les sommes reçues représentaient le seul revenu du couple qu'elle formait avec L._____ et leur permettaient de maintenir leur train de vie. En témoignait en effet les montants dépensés à titre privé, ce qui était non contesté, ainsi que

les centaines de milliers de francs retirés en espèces, utilisés au paiement de diverses charges mais sans être affectés à leur but premier, à savoir la livraison des marchandises commandées et payées, sinon en partie, aux clients, conformément aux engagements conclus, ainsi que les virements de plusieurs dizaines de milliers de francs effectués sur le compte privé de L._____.

La circonstance aggravante du métier devait être retenue, au vu de la longue période délictuelle de 22 mois, de l'ampleur des sommes détournées, de la structure de type professionnelle et commerciale mise en place, ou encore du temps et des moyens considérables consacrés. Les tentatives retenues étaient partant absorbées par la circonstance aggravante.

E. 4.3

La recourante affirme que l'usage du qualificatif "

Professionnel engagé O._____ " n'était pas trompeur. La cour cantonale aurait arbitrairement omis de constater que, selon un communiqué de presse de l'O._____ du 19 février 2015, les entreprises prenant part aux modules de formation étaient mises en évidence au travers d'une liste de "

Professionnels engagés " établie et diffusée par l'O._____, que ce terme de professionnels engagés aurait figuré sur le site internet de l'O._____, que dans une brochure explicative envoyée par l'O._____ à tous les propriétaires du canton de U._____, cette autorité aurait enjoint les propriétaires concernés à "prendre contact sans plus tarder avec les entreprises qui leur permettront de réaliser les travaux d'assainissement nécessaires", que l'O._____ insistait sur le respect du délai d'assainissement fixé au 31 janvier 2016 et le risque de sanction en l'absence de mise en conformité ou de dérogation.

En l'espèce, les critiques de la recourante tombent à faux. La cour cantonale a retenu de manière parfaitement détaillée le contexte de la mise en place de l'assainissement/isolation des fenêtres dans le canton de U._____. Elle a établi que le Département I3._____ (I3._____), par l'intermédiaire de l'O._____, avait envoyé, le 27 février 2015, un courrier aux propriétaires de bâtiments construits avant 1980 pour les informer de l'obligation d'assainir les fenêtres d'ici au 31 janvier 2016, accompagné de formulaires leur permettant de demander une dérogation ou une prolongation du délai pour divers motifs. À teneur du courrier, il était rappelé la réglementation en vigueur, soit l'art. 56A RCI qui visait une réduction de la consommation énergétique du parc immobilier genevois par l'assainissement des fenêtres et vitrines à simple vitrage donnant sur des locaux chauffés. Dans ce cadre, l'O._____ avait organisé des modules d'information, donnés par la Haute école J3._____ (J3._____), à l'intention des professionnels des branches concernées. Ces modules présentaient le cadre légal et comprenaient un volet sur la mise en oeuvre du règlement dans les zones protégées selon la législation sur le patrimoine. L'O._____ remettait une attestation aux participants et les mentionnait sur son site internet. Dès le 3 juin 2015, un encart sur le site internet de l'O._____ mentionnait que l'Office n'avait mandaté aucune entreprise pour effectuer des travaux ou des contrôles sur les bâtiments et que chaque propriétaire était libre de faire appel à l'entreprise de son choix pour assainir ses fenêtres et embrasures.

En particulier, la cour cantonale a retenu que le 18 mai 2015, M.M._____ SA avait conclu avec le I3._____ une convention qui lui donnait le droit, en tant que "concessionnaire", de calculer l'indice de dépense d'énergie pour la production de chaleur.

Par ailleurs le nom de M.M. _____ SA figurait sur le site internet de l'O. _____ qui répertoriait les entreprises qui avaient suivi les modules d'information dans le cadre de la mise en oeuvre de l'obligation d'assainissement des fenêtres (cf. arrêt attaqué, p. 10-12).

Ayant décrit le rôle joué par M.M. _____ SA dans le cadre de l'assainissement des fenêtres dans le canton de U. _____, on ne saurait reprocher une omission arbitraire à la cour cantonale. À supposer que les éléments indiqués par la recourante soient exactes, ces derniers ressortent d'ores et déjà globalement des faits retenus par la cour cantonale. Or, c'est justement en raison même de ce contexte que la formulation utilisée par la recourante était ambiguë et prêtait à confusion de sorte que la remise de cartes de visite avec les armoiries u. _____ et le qualificatif "

Professionnel engagé O. _____ " était trompeur (cf.

infra consid. 4.6; 4.8).

E. 4.4

En tant que la recourante affirme n'avoir eu qu'un rôle mineur au sein de M.M. _____ SA ou N.M. _____ SA se limitant à des tâches de support administratif et de gestion des réclamations après-vente, elle s'écarte de l'état de faits retenu par la cour cantonale sans arbitraire (cf.

supra consid. 3.4). Sa critique est irrecevable.

E. 4.5

La recourante conteste avoir eu des interactions avec les lésés et les parties plaignantes. Elle nie son implication dans la conclusion des contrats avec les dupes, faute, selon elle, d'interactions personnelles avec ces dernières et de l'intervention d'employés. Elle affirme qu'elle n'aurait jamais participé aux actions conduisant les clients à passer commande à M.M. _____ SA et à N.M. _____ SA et qu'elle n'avait aucun rôle dans la décision des clients de signer le contrat. Elle reproche à la cour cantonale d'avoir livré une statistique erronée de son "entremise" ou de ses "interactions" avec les clients et/ou parties plaignantes. Elle énumère une liste des clients dont il ressortirait de la procédure, selon elle, qu'ils n'avaient jamais traité directement avec elle.

E. 4.5.1

Selon la cour cantonale, nombre de lésés et parties plaignantes avaient eu des interactions avec la recourante qu'ils considéraient, selon les nombreux échanges produits, comme étant à la tête de M.M. _____ SA et N.M. _____ SA. Elle était à ce titre personnellement impliquée dans la majorité des faits encore contestés en appel. Sur la base des éléments et témoignages versés à la procédure, son entremise auprès des lésés et parties plaignantes apparaissait dans plus de 4/5èmes des cas concernant M.M. _____ SA et dans 3/5èmes s'agissant de N.M. _____ SA, étant précisé que cela incluait les cas où elle avait été en mesure, en cours de procédure, d'apporter des explications les concernant. Les interactions susmentionnées l'étaient généralement sous la forme d'échanges en lien avec les commandes, notamment des courriers signés de sa part au nom de la "direction" ou des réponses aux doléances de clients qui se plaignaient de retards de livraison, soit autant d'éléments qui dénotaient son activité de dirigeante effective.

E. 4.5.2

En l'espèce, la recourante rediscute librement, dans une large mesure, l'appréciation des preuves à laquelle s'est livrée la cour cantonale, sans démontrer en quoi celle-ci serait arbitraire. Au demeurant, contrairement à ce qu'elle invoque, il n'était pas arbitraire de tenir compte des cas où elle avait été en mesure, en cours de procédure, d'apporter des explications pour déterminer son entremise. La recourante minimise aussi son implication, alors même que l'arrêt, dans les différents cas, met en exergue les liens clairs avec sa personne. Par exemple, l'arrêt mentionne que son nom suivi d'un numéro de téléphone privé était inscrit de manière manuscrite sur un contrat de vente; sa signature figurait sur un autre contrat de vente, les confirmations de commandes et les courriers étaient signés par la recourante au nom de la "direction" dans plusieurs cas (cf. arrêt attaqué, p. 27-54). En tout état, il est indifférent que certaines conclusions de contrat puissent avoir été faites par l'intermédiaire de ses collaborateurs, dès lors qu'elle avait le rôle de direction des opérations dans l'exploitation courante de M.M._____ SA et N.M._____ SA, de sorte qu'il n'existait aucun doute sérieux quant à son implication. Ayant mis en place de manière systématique un procédé visant à déterminer les clients à conclure des contrats, puis à verser des acomptes, voire l'intégralité du prix avant la livraison du matériel, malgré l'incapacité financière des deux sociétés d'honorer leurs engagements contractuels, la recourante ne saurait se dédouaner de son implication, du seul fait qu'elle n'aurait pas conclu personnellement avec les dupes certains des contrats.

Ainsi, la cour cantonale a retenu sans arbitraire que la recourante avait déterminé les dupes à signer un contrat avec M.M._____ SA ou N.M._____ SA. La cour cantonale n'avait pas besoin pour cela de mentionner plus amplement d'éventuelles interactions directes entre la recourante et les différents clients ayant mené à la conclusion des contrats.

Les critiques de la recourante sont rejetées dans la mesure où elles sont recevables.

E. 4.6

La recourante conteste le caractère trompeur des cartes de visite, elle souligne que le recours aux armoiries u._____ sur les cartes avait été envisagé, dans un premier temps, comme une infraction, puis avait finalement fait l'objet d'un classement. Or, cela n'excluait pas le fait que l'usage d'un tel emblème accompagnant l'indication "

Professionnel engagé O._____ " était de nature à prêter à confusion pour les clients non-initiés qui avaient été informés par l'O._____ du changement de législation en lien avec l'assainissement des fenêtres. De plus, contrairement à ce qu'affirme la recourante, il n'était pas nécessaire de prouver qu'elle avait remis elle-même les cartes de visite aux clients, dès lors qu'elle a usé de cette méthode trompeuse par l'intermédiaire de ses collaborateurs.

E. 4.7

La recourante estime que toute preuve de la non-conformité des fenêtres ferait défaut faute d'expertise sur les fenêtres.

Outre que la recourante n'indique aucunement qu'elle aurait saisi la cour cantonale d'une demande d'expertise technique sur ce point, la cour cantonale a établi, sans que la recourante n'en démontre l'arbitraire, sur la base du dossier, notamment du témoignage d'un collaborateur de l'O._____, que certains devis avaient été établis par M.M._____ SA ou N.M._____ SA alors qu'une mise en conformité des fenêtres n'était pas nécessaire et que d'autres devis soumis ne respectaient pas non plus les normes d'assainissement. Qui

plus est, l'arrêt attaqué mentionne précisément les raisons de l'absence de conformité, comme par exemple dans le cas de S._____ où les nouvelles fenêtres figurant dans le devis de M.M._____ SA n'étaient pas conformes aux normes prescrites par l'art. 56A RCI, dans la mesure où leur coefficient de transmission thermique U était supérieur à 1,3 W/ (m² K) (cf. arrêt attaqué, p. 29).

Les critiques de la recourante sont rejetées dans la mesure où elles sont recevables.

E. 4.8

La recourante conteste que son comportement ait constitué une tromperie astucieuse. Elle affirme qu'il s'agissait tout au plus de démarches commerciales ordinaires n'atteignant pas l'intensité requise pour constituer un édifice de mensonges dont la vérification serait impossible.

En l'espèce, la tromperie était bien astucieuse. Elle concerne tant la volonté d'exécuter les contrats au regard de l'absence de capacité des deux sociétés à honorer leurs engagements contractuels, que l'usage de termes et d'attributs trompeurs dans le but de mettre en confiance les clients, les rassurer et les inciter à passer commande. On ne pouvait pas exiger des dupes une vérification de la capacité et de la volonté d'exécuter du cocontractant. La recourante savait d'ailleurs que la mise en place de stratagèmes mensongers, qui plus est dans le contexte réglementaire lié à l'assainissement des fenêtres, était de nature à dissuader les clients d'entreprendre des vérifications. Les tromperies astucieuses ont conduit les clients à se faire une représentation erronée ou incomplète de la réalité, pensant qu'ils seraient livrés et/ou que les sociétés cocontractantes étaient des professionnels reconnus pour leurs compétences par l'O._____. Le préjudice correspond aux sommes contractuelles versées aux sociétés en raison de l'erreur dans laquelle ont été placées les dupes.

E. 4.9

Au vu de l'ensemble de ces éléments, c'est sans violer le droit fédéral que la cour cantonale a estimé que le comportement de la recourante constituait une escroquerie par métier.

E. 5

La recourante se plaint d'une violation des art. 29 et 164 CP .

E. 5.1.1

L' art. 164 ch. 1 CP envisage trois hypothèses: premièrement, la détérioration, la destruction, la dépréciation ou la mise hors d'usage de valeurs patrimoniales (al. 2); deuxièmement, leur cession à titre gratuit ou contre une prestation de valeur manifestement inférieure (al. 3) et, troisièmement, le refus sans raison valable de droits qui reviennent au débiteur ou la renonciation gratuite à de tels droits (al. 4). L' art. 164 ch. 1 CP n'est applicable que si le débiteur a été déclaré en faillite ou si un acte de défaut de biens a été dressé contre lui. L'énumération de l' art. 164 ch. 1 CP est exhaustive (ATF 131 IV 49 consid. 1.2; arrêts 6B_146/2024 du 1er octobre 2025 consid. 1.1.2; 6B_26/2024 du 20 décembre 2024 consid. 7.1; 6B_979/2017 du 29 mars 2018 consid. 4.1).

Seules sont constitutives de l'infraction définie à l' art. 164 ch. 1 al. 3 CP les cessions faites à titre gratuit ou contre une prestation manifestement inférieure. Le législateur s'est à cet égard directement inspiré des principes de l'action en révocation d'actes à titre gratuit de l' art. 286 LP (ATF 131 IV 49 consid. 1.3.3; arrêts 6B_146/2024 précité 2025 consid. 1.1.2;

6B_26/2024 précité consid. 7.1). Il faut ainsi en déduire qu'à l'exception des cadeaux usuels, toutes les libéralités, quel qu'en soit le destinataire, tombent sous le coup de l' art. 164 ch. 1 CP (arrêts 6B_26/2024 précité consid. 7.1 et la référence citée; 6B_438/2019 du 28 mai 2019 consid. 3.1). Cela étant, si l'organe de la société débitrice paie, à l'aide des actifs de la société, la dette que cette dernière avait à l'égard d'un tiers, il n'y a pas de diminution effective de l'actif, puisque cette diminution est compensée par une diminution du passif. En particulier, ne tombe pas sous le coup de cette disposition l'organe habilité à engager la société anonyme qui règle pour elle une dette échue et exigible relative à un prêt; il est sans incidence que l'organe soit également le créancier du prêt (ATF 131 IV 49 consid. 1.3.3; arrêt 6B_979/2017 précité consid. 4.1).

L' art. 164 CP constitue une infraction de mise en danger concrète (arrêts 6B_146/2024 précité consid. 1.1.2; 6B_26/2024 précité consid. 7.1 et les références citées; 6B_438/2019 précité consid. 3.1). Il n'est donc pas nécessaire qu'un dommage concret survienne, c'est-à-dire que les créanciers subissent en définitive des pertes. Il n'est dans ce contexte pas pertinent de déterminer si les prestations en cause sont susceptibles, sur le plan civil, d'être effectivement restituées ou remboursées (arrêts 6B_146/2024 précité consid. 1.1.2; 6B_26/2024 précité consid. 7.1; 6B_438/2019 précité consid. 3.1; 6B_396/2014 du 28 octobre 2015 consid. 3.1).

L'infraction est intentionnelle; le dol éventuel suffit. Outre l'intention générale, l' art. 164 CP exige une intention spéciale: l'auteur doit avoir l'intention de causer un dommage à son ou ses créanciers (arrêts 6B_26/2024 précité consid. 7.1 et la référence citée; 6B_438/2019 précité consid. 3.1). En tant que l'infraction n'est punissable que si le débiteur a été déclaré en faillite ou si un acte de défaut de biens a été dressé contre lui, il s'agit là d'une condition objective de punissabilité. L'intention de l'auteur ne doit donc pas nécessairement porter sur cet élément. Il n'est pas non plus exigé un rapport de causalité entre le comportement fautif et la survenance de la faillite ou la délivrance de l'acte de défaut de biens (arrêts 6B_26/2024 précité consid. 7.1; 6B_438/2019 précité consid. 3.1; 6B_979/2017 précité consid. 4.1).

L' art. 164 ch. 1 CP réprime un délit propre, qui ne peut être commis que par le débiteur. Lorsque cette qualité échoit à une personne morale, les personnes physiques qui en sont organes sont, en vertu de l' art. 29 CP , punissables en tant qu'auteurs, si elles ont agi ès qualités pour cette dernière (ATF 131 IV 49 consid. 1.3.1; arrêts 6B_146/2024 précité consid. 1.1.2; 6B_26/2024 précité consid. 7.1; 6B_438/2019 précité consid. 3.1; 6B_1024/2016 du 17 novembre 2017 consid. 2.2; 6B_915/2015 du 2 juin 2016 consid. 2.2.3).

E. 5.1.2

Aux termes de l' art. 29 CP , un devoir particulier dont la violation fonde ou aggrave la punissabilité et qui incombe uniquement à la personne morale, à la société ou à l'entreprise en raison individuelle est imputé à une personne physique lorsque celle-ci agit en qualité d'organe d'une personne morale ou de membre d'un tel organe (art. 29 al. 1 let. a CP). Sont notamment concernés les membres du conseil d'administration d'une société anonyme (art. 716 s. CO, cf. spéc. art. 716a al. 1 ch. 3 CO) ou de la direction (art. 716b CO), ou encore les gérants d'une société à responsabilité limitée (art. 810 CO , spéc. al. 2 ch. 3; arrêt 6S.142/2003 du 4 juillet 2003 consid. 4; VINCENT JEANNERET/OLIVIER HARI, in Commentaire romand, Code pénal II, n° 13

ad

art. 166 CP). En outre, selon la jurisprudence, même une personne de paille est punissable lorsqu'elle réalise elle-même les éléments constitutifs objectifs et subjectifs de l'infraction en cause (arrêts 6B_47/2024 du 16 juillet 2025 consid. 3.1.1; 6P.101/2001 du 28 novembre 2001 consid. 5a, publié

in SJ 2002 I 129; ATF 105 IV 106 consid. 2; 96 IV 76 consid. 3; URSULA CASSANI/KATIA VILLARD,

in Commentaire romand, Code pénal I, Art. 1-110 CP , 2e éd. 2021, n° 26

ad

art. 29 CP ; ANDREW M. GARBARSKI, La responsabilité civile et pénale des organes dirigeants de société anonyme, thèse Lausanne 2006, p. 309; cf. aussi, en lien avec l' art. 158 CP : arrêts 6B_494/2015 du 25 mai 2016 consid. 2.1; 6B_668/2014 du 22 décembre 2017 consid. 22.2.3). Celui qui, en droit, assume des obligations, doit en répondre et ne peut dégager sa responsabilité qu'en se démettant de ses fonctions. Il ne peut invoquer à décharge sa dépendance à l'égard d'autres responsables, fussent-ils ses employeurs (ATF 105 IV 106 consid. 2; arrêts 6B_45/2024 du 16 juillet 2025 consid. 7.1.1; 6B_494/2015 précité consid. 2.1).

E. 5.2

La cour cantonale a retenu que le 23 septembre 2015, soit à une date postérieure à la faillite de M.M._____ SA, actée le 26 août 2015, six véhicules appartenant à M.M._____ SA, en faillite, avaient été immatriculés au nom de N.M._____ SA auprès du Service des automobiles et de la navigation du canton de V._____. Les permis de circulation desdits véhicules étaient précédemment établis au nom de M.M._____ SA et avaient été annulés le 9 septembre 2015. Le lendemain, A3._____ avait déposé de nouvelles demandes d'immatriculation pour le compte de N.M._____ SA. La recourante qui exerçait le rôle de dirigeante effective, en étant directement impliquée dans la direction opérationnelle et stratégique de M.M._____ SA et N.M._____ SA aux côtés de L._____, avait la charge de la flotte des véhicules au sein de M.M._____ SA. Elle avait expliqué avoir elle-même édité les contrats de vente des véhicules concernés.

Selon les documents versés à la procédure, les six véhicules de M.M._____ SA auraient été vendus à R2.R._____ Sàrl. Les contrats prévoyaient que la vente interviendrait en deux fois, à savoir le 18 mai 2015 puis le 31 juillet suivant. Le prix de vente était fixé à 11'000 fr. pour cinq véhicules, étant précisé que le montant total des six véhicules vendus s'élevait à 13'000 francs. Des documents faisaient ensuite état de l'achat de ces six véhicules par la recourante à R2.R._____ Sàrl, le 9 septembre 2015, pour un total de 25'000 francs. Or, R2.R._____ Sàrl avait été radiée du Registre du commerce en avril 2011 et n'existait formellement plus au moment de la conclusion des prétendus contrats en 2015. À la mauvaise crédibilité des déclarations des protagonistes s'ajoutaient des critères d'appréciation extrinsèques qui contredisaient la version selon laquelle les véhicules avaient bel et bien été vendus, puis rachetés à R2.R._____ Sàrl. En effet, à suivre les contrats versés à la procédure, les six véhicules auraient été vendus par M.M._____ SA pour un montant de 13'000 fr., avant que N.M._____ SA ne les rachète, quelques semaines plus tard, pour la somme de 25'000 fr., soit près du double de leur valeur initiale. Or, au vu des difficultés financières de M.M._____ SA et N.M._____ SA, rien ne pouvait justifier

une opération déficitaire pareille, sauf à considérer qu'il n'y avait eu aucune vente ou rachat des véhicules par R2.R._____ Sàrl et que par ce procédé, la valeur de l'apport en nature des véhicules à N.M._____ SA avait été artificiellement gonflé à l'actif du bilan. De surcroît, S2.R._____ n'avait jamais fait annuler, après l'achat des véhicules, les permis de circulation y relatifs. Or, même à concevoir que les voitures avaient été laissées en prêt ou à disposition de M.M._____ SA, ce qui n'aurait plus été le cas dès septembre 2015, l'absence de modification des certificats d'immatriculation paraît peu concevable de la part d'un acheteur professionnel. En témoignait par ailleurs le fait que ceux-ci avaient été immédiatement immatriculés au nom de N.M._____ SA, le lendemain même de leur activation au bilan de la société. Enfin, la signature de S2.R._____, telle que figurant sur les contrats, était objectivement très différente de certaines autres signatures de sa main, disponibles notamment sur les procès-verbaux de son audition du 21 janvier 2020.

Le 9 septembre 2015, la comptabilité de N.M._____ SA avait enregistré une double écriture comptable de 17'000 fr. et 8'000 fr. qui attestait certes de l'entrée des véhicules dans ses actifs. Dans les deux versions des comptes établies successivement par A3._____ et K._____ (le recourant), le compte "Véhicules" était activé avec, pour contrepartie, le débit du compte-courant de la recourante. Ces écritures ne permettaient cependant pas de renseigner sur le mode d'acquisition des véhicules, notamment sous la forme d'une cession par M.M._____ SA ou d'un apport de l'actionnaire, dans la mesure où A3._____ et le recourant avaient tous deux déclaré avoir usé par défaut du compte-courant actionnaire parce qu'ils ignoraient la contrepartie exacte ou qu'ils n'étaient pas en possession d'une pièce justificative. Au surplus, aucune entrée de fonds ou autre forme de contre-prestation n'avait pu être identifiée dans le patrimoine de M.M._____ SA, ni à la suite des prétendues ventes de véhicules à R2.R._____ Sàrl qui seraient intervenues en mai et en juillet 2015, ni après une cession à N.M._____ SA intervenue en septembre 2015, voire précédemment.

Partant, pour la cour cantonale, la recourante, de concert avec L._____, avait délibérément soustrait des actifs aux créanciers de M.M._____ SA, alors en faillite, en cédant sans contre-prestation les véhicules de M.M._____ SA à N.M._____ SA, et diminué de la sorte les actifs de M.M._____ SA. Elle avait agi intentionnellement et avait conscience que ses actes entraînaient une diminution de l'actif appartenant à M.M._____ SA et préféraient les intérêts des créanciers.

La cour cantonale a également retenu que la recourante s'était rendue coupable d'infraction à l' art. 164 ch. 1 CP en lien avec le retrait de 24'000 fr. du compte bancaire de M.M._____ SA, le 9 septembre 2015.

E. 5.3

La recourante estime que, faute de la réalisation de l'un des critères d'imputation de l' art. 29 CP , sa condamnation pour le chef d'infraction à l' art. 164 ch. 1 CP devait être annulée.

En tant que son raisonnement se limite à nier son rôle au sein de M.M._____ SA en se fondant non sur la base des faits retenus, dont elle n'a pas démontré l'arbitraire (cf.

supra consid. 3.4), mais sur la base des faits qu'elle invoque librement, elle n'articule pas de grief recevable tiré de l'application erronée de l' art. 29 CP . Or, en étant directement impliquée dans la direction opérationnelle et stratégique de M.M._____ SA au côté de L._____, elle revêtait bien la qualité de dirigeante effective au sens de l' art. 29 CP .

E. 5.4

La recourante conteste sa condamnation pour diminution effective de l'actif au préjudice des créanciers.

E. 5.4.1

La recourante soutient, de manière appellatoire, n'avoir été qu'une spectatrice de la signature des contrats entre S2.R. _____ et L. _____ et qu'elle n'aurait pas édité les différents contrats. Elle affirme encore de manière toute générale qu'il n'y aurait "aucune relation raisonnable entre ces faits où n'affleure pas l'ombre d'un acte délictueux de sa part" et sa condamnation à l'infraction de l' art. 164 ch. 1 CP . Partant, on recherche en vain un développement de la recourante démontrant que la cour cantonale aurait violé le droit suisse en considérant que l' art. 164 ch. 1 CP était réalisé s'agissant des véhicules litigieux. On peut, en tant que besoin, renvoyer à la décision de dernière instance cantonale qui est convaincante (art. 109 al. 3 LTF). En définitive, la recourante ne soulève aucun grief recevable sous cet angle.

E. 5.4.2

S'agissant du retrait des 24'000 fr., la recourante prétend qu'elle était persuadée que ce retrait avait été effectué sur le compte Q2. _____ de L. _____ et que ce dernier avait fait usage de cette somme pour payer les salaires. Elle estime ne pas s'être associée à cet acte.

En l'espèce, par ses arguments, la recourante présente sa propre appréciation des faits, sans pour autant démontrer que ceux retenus par la cour cantonale, qui sous-tendent la coactivité, seraient arbitraires (cf.

supra consid. 3.5). Au demeurant, il est établi que L. _____ s'était présenté, le 9 septembre 2015, auprès d'une agence de la banque Q2. _____ pour retirer du compte courant ouvert au nom de M.M. _____ SA, en faillite, un montant en espèces de 24'000 francs. À la suite de ce prélèvement, le solde du compte était passé à 7 fr. 77, alors même qu'il avait été crédité de deux versements, la veille et le jour même, pour un total de 24'000 fr., en lien avec le paiement par des clients du prix des prestations facturées par M.M. _____ SA. La diminution de l'actif de M.M. _____ SA était ainsi établie. La recourante avait d'abord déclaré avoir reçu 6000 fr. à titre de salaire provenant de l'argent retiré par L. _____, ce qui dénotait qu'elle avait connaissance de ce retrait auquel elle avait acquiescé. Toutefois, outre que sa version n'était pas concordante avec celle de L. _____, elle n'avait apporté aucun élément montrant que le solde de l'argent avait été alloué au paiement des salaires ou des fournitures. Elle avait fini par concéder que l'argent n'avait manifestement pas dû servir au paiement des salaires. Surtout, elle avait expliqué que le retrait de 24'000 fr. l'avait été au moment où M.M. _____ SA "avait pris fin". Cet élément, conjugué à sa connaissance de la situation obérée de M.M. _____ SA, confirmait qu'elle avait pleinement conscience que ce retrait privait les créanciers de la société de ces fonds. Ainsi, la cour cantonale a retenu, à raison, sur la base d'un faisceau d'indices convergents, que la recourante, par ses agissements de concert avec L. _____, avait diminué la valeur du patrimoine de M.M. _____ SA et préterité les intérêts de ses créanciers à hauteur de 24'000 francs. D'un point de vue subjectif, elle avait conscience, à tout le moins par dol éventuel, que ces actes entraînaient une diminution de l'actif qui aurait dû servir à désintéresser les créanciers. Le grief de la recourante est rejeté dans la mesure où il est recevable.

E. 5.5

Pour le surplus, la recourante ne formule aucun grief quant à la qualification juridique des faits et l'infraction retenue. Il n'y a pas lieu de revenir sur ces aspects (cf. art. 42 al. 2 LTF).

E. 6

La recourante conteste sa condamnation pour faux dans les titres.

E. 6.1

Selon l'art. 251 ch. 1 CP (en vigueur jusqu'au 30 juin 2023), sera puni d'une peine privative de liberté pour cinq ans au plus ou d'une peine pécuniaire celui qui, dans le dessein de porter atteinte aux intérêts pécuniaires ou aux droits d'autrui ou de se procurer ou de procurer à un tiers un avantage illicite, aura créé un titre faux, falsifié un titre, abusé de la signature ou de la marque à la main réelles d'autrui pour fabriquer un titre supposé, ou constaté ou fait constater faussement, dans un titre, un fait ayant une portée juridique, ou aura, pour tromper autrui, fait usage d'un tel titre.

Les infractions du Code pénal relatives aux titres protègent la confiance qui, dans les relations juridiques, est placée dans un titre comme moyen de preuve. C'est pourquoi la loi considère comme titres les écrits destinés et propres à prouver un fait ayant une portée juridique (art. 110 ch. 4 CP).

E. 6.2

Selon la cour cantonale, sous l'angle du faux dans les titres et au regard de la culpabilité de la recourante pour la diminution effective de l'actif au préjudice des créanciers en lien avec la flotte des véhicules concernés, les contrats de vente des véhicules de M.M. _____ SA en mai et juillet 2015, ainsi que ceux de leur rachat par la recourante en septembre 2015 ne correspondaient pas à la réalité économique et juridique en lien avec leur captation par N.M. _____ SA. Lesdits contrats remplissaient par ailleurs les conditions d'un titre au sens de l'art. 251 CP, ce qui n'était pas contesté par la recourante. Il en découlait qu'il s'agit d'un faux matériel, dès lors que le véritable auteur du titre ne correspond pas à son auteur apparent. La recourante avait concédé avoir édité les contrats de vente en vue de leur conclusion et signature par L. _____, au nom de M.M. _____ SA, et R2.R. _____ Sàrl, tout en spécifiant en audience qu'il s'agissait bien des contrats versés à la procédure. De la même manière, elle avait également admis devant le ministère public avoir rédigé les contrats de rachat, expliquant que L. _____ était incapable d'accomplir ce genre de tâche administrative. Pour la cour cantonale, dans ces circonstances, et au vu du contexte entourant le complexe de faits plus général, ses rétractations en appel, à teneur desquelles elle n'avait jamais vu les contrats litigieux, n'emportaient pas conviction. Elle avait conscience que l'apport au dossier des contrats de vente et de rachat, lesquels dissimulaient la réalité juridique et économique en lien avec l'opération de captation des véhicules par N.M. _____ SA, lui permettait de se procurer un avantage, soit d'échapper à une condamnation pour diminution effective de l'actif au préjudice des créanciers. La recourante s'était ainsi bien rendue coupable d'infraction de faux dans les titres.

E. 6.3

En tant que la recourante conteste son rôle au sein des sociétés M.M. _____ SA et N.M. _____ SA, il peut être renvoyé aux développements du consid. 3.4. Elle affirme également, de manière appellatoire, n'avoir pas apporté les contrats à la procédure. La recourante n'expose pas par une argumentation répondant aux exigences de motivation

découlant de l' art. 42 al. 2 LTF - fondée sur l'état de fait de la cour cantonale, par lequel le Tribunal fédéral est lié (cf. art. 105 al. 1 LTF) - en quoi l' art. 251 CP aurait été violé. Insuffisamment motivé, le grief soulevé est irrecevable.

E. 7

La recourante invoque une violation de l' art. 166 CP .

E. 7.1

Conformément à l' art. 166 CP , dans sa version en vigueur jusqu'au 30 juin 2023, le débiteur qui aura contrevenu à l'obligation légale de tenir régulièrement ou de conserver ses livres de comptabilité, ou de dresser un bilan, de façon qu'il est devenu impossible d'établir sa situation ou de l'établir complètement, sera, s'il a été déclaré en faillite ou si un acte de défaut de biens a été dressé contre lui à la suite d'une saisie pratiquée en vertu de l'art. 43 de la loi fédérale du 11 avril 1889 sur la poursuite pour dettes et la faillite (LP), puni d'une peine privative de liberté de trois ans au plus ou d'une peine pécuniaire.

Parmi les infractions dans la faillite et la poursuite pour dettes, l' art. 166 CP protège avant tout, en visant à garantir l'existence d'une comptabilité et l'information financière qu'elle fournit, la sécurité des transactions et des rapports juridiques entre un débiteur soumis à l'obligation de tenir une comptabilité et les tiers, qu'il s'agisse des créanciers en général, des travailleurs, des investisseurs ou autres co-contractants, ou encore des participants à l'entreprise, à l'image des actionnaires dans le cas d'une société anonyme. La disposition sanctionne une infraction de mise en danger abstraite (VINCENT JEANNERET/OLIVIER HARI,

in Commentaire romand, Code pénal II, art. 111 à 392 CP, n° 3

ad

art. 166 CP ; cf. aussi NADINE HAGENSTEIN,

in Basler Kommentar, Strafrecht, Strafgesetzbuch, Jugendstrafgesetz, Vol. II, art. 111-392 StGB, StGB, 4e éd. 2019, n° 1 s.

ad

art. 166 CP ; arrêt 6B_45/2024 précité consid. 7.1).

E. 7.1.1

Sur le plan objectif, seul le débiteur peut commettre l'infraction en qualité d'auteur. L' art. 166 CP définit un délit propre pur (ATF 116 IV 26 consid. 4c; arrêts 6B_45/2024 précité consid. 7.1; 6S.142/2003 précité consid. 4; VINCENT JEANNERET/OLIVIER HARI,

op. cit ., n° 5

ad

art. 166 CP). Lorsque le débiteur est une personne morale, une société ou une entreprise en raison individuelle, l' art. 29 CP s'applique (arrêts 6B_146/2024 précité consid. 1.1.2; 6B_45/2024 précité consid. 7.1.1).

S'agissant, au plan objectif toujours, du comportement délictueux visé par l' art. 166 CP , la jurisprudence considère que le devoir de tenir une comptabilité est violé lorsque cette dernière n'est pas tenue du tout ou l'est de façon déficiente, de telle sorte que la situation patrimoniale ne peut être examinée que moyennant des efforts importants (arrêts

7B_758/2023 du 29 octobre 2024 consid. 3.1; 6B_1263/2020 du 5 octobre 2022 consid. 2.3 et les arrêts cités). Le devoir en question est également violé dès que, sur la base des livres existants, un expert ne peut pas acquérir une vue d'ensemble de la situation réelle ou ne le peut que moyennant un sacrifice de temps considérable (arrêt 6S.142/2003 précité consid. 4). Le comportement délictueux peut aussi bien consister en une action qu'en une omission, étant relevé que le titre marginal germanophone évoque explicitement le terme d'"

Unterlassung " (cf. ATF 131 IV 56 consid. 1.3; NADINE HAGENSTEIN,
op. cit ., n° 10

ad

art. 166 CP).

L'ampleur de l'obligation dont il retourne se définit au regard du droit privé. Les différents devoirs concernés sont notamment concrétisés par le biais des art. 957 ss CO (cf. art. 957 al. 1 ch. 2 CO s'agissant de l'obligation de tenir une comptabilité pour les personnes morales telles que la société anonyme et la société à responsabilité limitée [cf. aussi art. 957 aCO]). Les états financiers doivent fournir des informations complètes, fidèles à la vérité, systématiques, claires, pertinentes, prudentes et vérifiables (cf. art. 957a al. 1 CO et art. 958c CO [cf. aussi art. 959 aCO]). Les comptes doivent présenter la situation économique de l'entreprise de façon à ce qu'un tiers puisse s'en faire une opinion fondée (art. 958 al. 1 CO ; arrêts 7B_758/2023 précité consid. 3.1; 6B_1263/2020 précité consid. 2.3 et l'arrêt cité).

D'un point de vue temporel, l' art. 166 CP ne fixe pas de limite par rapport au moment auquel le comportement délictueux est censé être réalisé. Aussi l'auteur ne saurait-il s'exonérer de sa responsabilité au motif qu'il n'était plus organe de la société débitrice au moment de la faillite de celle-ci. Une protection efficace des participants et des créanciers suppose au contraire que la responsabilité d'un ancien organe ayant violé ses obligations comptables puisse aussi entrer en ligne de compte, lorsque le comportement considéré demeure la cause du résultat décrit ci-après (cf. arrêt 6B_1340/2015 du 17 mars 2017 consid. 5.3; cf. aussi VINCENT JEANNERET/OLIVIER HARI,

op. cit ., n° 27 s.

ad

art. 166 CP ; NADINE HAGENSTEIN,

op. cit ., n° 31 ss

ad

art. 166 CP).

Comme relevé, l'infraction suppose enfin, dans chaque cas, un "résultat", en ce sens qu'il ne doit pas être possible d'établir la situation du débiteur ou de l'établir complètement. Un tel résultat est cependant, en règle générale, intrinsèquement liée à la violation de l'obligation de tenir la comptabilité (arrêts 6B_164/2024 du 26 février 2025 consid. 8.1; 6B_1180/2020 précité consid. 4.1; 6B_135/2014 du 30 octobre 2014 consid. 4.1; 6P.136/2005 du 27 février 2006 consid. 9.1).

E. 7.1.2

Au plan subjectif, l'infraction définie à l' art. 166 CP est intentionnelle. Le dol éventuel suffit (ATF 117 IV 163 consid. 2b; arrêt 6B_1180/2020 précité consid. 4.2). L'auteur doit être conscient de violer l'obligation de tenir une comptabilité et accepter les conséquences possibles de cette carence, soit l'impossibilité d'établir la situation comptable. Il n'est en revanche pas nécessaire que l'auteur ait eu l'intention de masquer la situation réelle ou de rendre le contrôle plus difficile (ATF 117 IV 163 consid. 2b; cf. arrêts 6B_1180/2020 précité consid. 4.1; 6B_893/2018 du 2 avril 2019 consid. 1.2.2).

E. 7.1.3

Il sied enfin de rappeler que l' art. 166 CP suppose, en sus des éléments constitutifs objectifs et subjectifs dont il vient d'être question, à titre de condition objective de punissabilité, notamment, la déclaration de la faillite du débiteur concerné (cf. art. 171 et 175 LP ; ATF 131 IV 56 consid. 1.3).

E. 7.2

La recourante conteste sa condamnation pour violation de tenir une comptabilité (art. 166 CP) en distinguant les cas de M.M._____ SA et de N.M._____ SA.

E. 7.2.1

La cour cantonale a retenu en substance que M.M._____ SA et N.M._____ SA étaient toutes deux soumises, en tant que sociétés anonymes, à l'obligation de tenir des comptes conformes aux prescriptions du CO, celles-ci étant tenues de dresser un bilan, un compte de résultats et une annexe aux comptes (art. 957 ss CO). Bien que l'établissement des comptes et des états financiers incombait aux administrateurs et à leurs fiduciaires respectives, ces derniers se basaient sur les renseignements et les justificatifs fournis par les dirigeants effectifs des deux sociétés, soit, en particulier, la recourante qui avait la charge de leur direction administrative. T2._____, A3._____ et le recourant avaient à ce titre tous identifié la recourante comme leur personne de contact pour ce qui relevait de la comptabilité, ce que était corroboré par les pièces au dossier. D'un point de vue formel, les différentes personnes physiques mises en cause répondaient, par renvoi à l' art. 29 CP , en qualité d'auteur de l'infraction à l' art. 166 CP . Pour l'année 2015, à tout le moins, M.M._____ SA n'était dotée d'aucune comptabilité. Les états financiers définitifs de N.M._____ SA en 2015 n'avaient pas été établis, tout comme l'établissement des comptes partiels ou intermédiaires pour 2016 et la comptabilité de 2017, étant relevé, pour ces deux dernières années, que seules des pièces justificatives de 2016 avaient été collectées et les écritures y relatives enregistrées. Dans le cadre de ces deux sociétés, la documentation transmise par la recourante aux différents administrateurs était lacunaire, et, dans ces conditions, ne permettait pas de tenir une comptabilité. Plus généralement, tant pour M.M._____ SA que pour N.M._____ SA, la recourante, en sa qualité de dirigeante effective, devait s'assurer, aux côtés des administrateurs, que la comptabilité était tenue en bonne et due forme, et ne pouvait se dégager de cette responsabilité. Aucun élément ne démontrait qu'elle avait cherché à savoir si ces derniers menaient ou étaient capables de remplir leur mission.

Pour le surplus, le fait de ne pas tenir à jour les comptes n'avait pas permis d'établir de manière complète, sur la période litigieuse, la situation comptable de M.M._____ SA et N.M._____ SA qui avaient toutes deux été déclarées en faillite. Ces différents manquements et les conséquences qui en découlaient ne pouvaient échapper à la recourante, à tout le moins par dol éventuel, alors que celle-ci n'était pas novice dans le domaine des

affaires et collaborait avec certains administrateurs qui n'avaient pas manqué d'attirer son attention vis-à-vis de cette éventualité. Partant, la cour cantonale l'a reconnue coupable de violation de l'obligation de tenir une comptabilité.

E. 7.2.2

S'agissant de M.M. _____ SA, la recourante affirme qu'elle ne disposait pas du statut qui permettait d'appliquer l' art. 29 CP , en particulier celui de dirigeante effective (organe de fait) de M.M. _____ SA. En tant que la recourante conteste l'application de l' art. 29 CP , en niant son rôle au sein de M.M. _____ SA, elle fonde sa critique non sur la base des faits retenus, dont elle n'a pas démontré l'arbitraire (cf.

supra consid. 3.4), mais sur la base des faits qu'elle invoque librement.

Pour le surplus, elle soutient qu'elle avait mandaté T2. _____, administrateur et comptable professionnel, aux fins de tenir la comptabilité de la société, dont le mandat avait duré de juillet 2014 à juillet 2015 et que le ministère public aurait prononcé à son endroit une ordonnance de condamnation en 2021. Elle n'aurait pas été en charge de la comptabilité et aurait conservé des pièces justificatives qu'elle aurait remises à T2. _____. Elle conteste avoir contrevenu à une quelconque obligation légale - qu'elle n'avait pas - de tenir régulièrement ou de conserver ses livres de comptabilité ou de dresser un bilan.

En l'espèce, il est établi que la société n'était dotée d'aucune comptabilité, à tout le moins pour l'année 2015. T2. _____ n'avait pas disposé des informations nécessaires pour établir les comptes. Seuls deux classeurs lui avaient été remis et les pièces comptables versées au dossier concernaient pour l'essentiel des documents couvrant l'année 2013, lesquels étaient en outre sans référence à des commandes et des factures de fenêtres. Quoiqu'en dise la recourante, la documentation transmise s'avérait lacunaire et ne permettait pas, dans ces conditions, de tenir une comptabilité pour l'exercice 2015. En outre, la recourante avait produit, sans garantir qu'ils soient complets, plusieurs classeurs en lien avec les activités de M.M. _____ SA. À cet égard, la cour cantonale a retenu, à raison, que cela témoignait de ce que celle-ci gardait par-devers elle certaines informations utiles à l'établissement de la comptabilité, tels que des contrats, des factures et divers éléments liés aux ressources humaines pour la période 2014 et 2015, et ce au détriment de l'établissement des comptes. De plus, s'agissant de l'argument de la recourante, selon lequel, l'administrateur aurait été condamné par ordonnance pénale en 2021 pour violation de tenir une comptabilité, pour autant que cet élément soit exact, cela n'empêche nullement qu'elle réponde aussi de ses actes, en tant que dirigeante effective, n'étant pas déchargée pour autant de sa propre responsabilité.

E. 7.2.3

Concernant N.M. _____ SA, la recourante ne conteste pas avoir été la directrice de la succursale u. _____. Toutefois, elle souligne qu'elle n'avait pas la charge de la comptabilité de N.M. _____ SA. La société avait conféré à A3. _____ le mandat d'administrateur et à sa société K3. _____ SA celui de tenir la comptabilité. Trois mois après sa prise de fonction, en novembre 2015, il avait démissionné de ses fonctions d'administrateur. Il aurait écrit à L. _____ et à elle pour remettre "des comptes provisoires au 31 octobre 2015" et aurait remis ultérieurement au nouvel administrateur "le grand livre de la même date". Elle aurait alors cherché un nouvel administrateur et comptable dès que possible, en la personne du recourant, ce qui fut fait dès le 8 février 2016. Elle aurait bien collaboré avec le recourant, mais sa mission serait devenue très

difficile à partir de mars 2016, avec notamment la perquisition puis l'arrestation de L._____. Elle estime que, dans les "circonstances extraordinairement adverses" pour la société, il ne saurait lui être reproché d'avoir failli à son devoir de veiller à l'établissement de la comptabilité de N.M._____ SA sur une période de six mois. En particulier, au plan subjectif, la volonté de contrevenir à ses obligations de directrice de succursale de façon qu'il devienne impossible d'établir (ou d'établir complètement) la situation de la société ne serait pas réalisée.

En l'espèce, il ne sera pas tenu compte des éléments de fait invoqués par la recourante qui ne ressortent pas expressément de l'arrêt attaqué, à défaut pour celle-ci de démontrer en quoi ils auraient été arbitrairement omis par la cour cantonale (cf. art. 105 al. 1 LTF). Au demeurant, il ressort de l'arrêt que les administrateurs de M.M._____ SA et N.M._____ SA ont été constants et mesurés dans leurs déclarations, tout en spécifiant, aussi bien l'un que l'autre, qu'il avait manqué des informations nécessaires au bouclage des comptes. A3._____ avait spécialement abordé cette problématique avec la recourante, faisant état

a posteriori d'interrogations restées vaines, comme en témoignaient les échanges versés au dossier sur le nombre de collaborateurs, leur rémunération et les cotisations sociales, qui ne lui avaient pas permis d'établir de manière complète la comptabilité. Dans le prolongement de sa démission, ainsi que de la fin des rapports de mandat avec la fiduciaire K3._____ SA, l'existence de carences visant certains postes au bilan avait aussi été relevée dans le courrier de la fiduciaire du 8 décembre 2015, prévenant de l'aspect lacunaire du bilan intermédiaire de la société. De plus, aucun manquement à son devoir de tenir une comptabilité n'a été retenu par le TP à l'encontre de A3._____, qui a également été acquitté de gestion fautive, jugement entré en force. Ainsi, la cour cantonale a retenu, sans arbitraire, que la recourante n'avait pas transmis à A3._____ la documentation essentielle à l'établissement des comptes. Le recourant avait également confirmé n'avoir jamais été en possession de l'ensemble des pièces justificatives permettant d'établir les états financiers complets de la société. Il avait pâti d'une vision partielle de la comptabilité de N.M._____ SA, faute d'avoir pu finaliser les comptes définitifs de 2015. Ses déclarations étaient corroborées par un courrier de la recourante qui le mettait hors de cause pour les comptes 2016, celle-ci reconnaissant qu'il n'avait pas été mis en possession des documents administratifs nécessaires relatifs aux salaires en 2016 et qu'elle en portait l'entière responsabilité. Bien que limité à la question salariale, la cour cantonale a considéré, à juste titre, que ce courrier constituait un élément à charge supplémentaire pour retenir in fine que la recourante n'avait pas transmis au recourant l'intégralité des informations utiles à l'établissement de la comptabilité, et cela, y compris pour le bouclage des comptes 2015.

De manière plus générale, s'agissant des deux sociétés, contrairement à ce qu'invoque la recourante, au vu du contexte général dans lequel s'inscrivent les faits reprochés, les manquements à la comptabilité ne sauraient trouver leur cause dans de prétendus vols de documents ou dans les contraintes relatives aux aléas de la procédure, telle que la perquisition effectuée en 2016. Une partie des faits incriminés relève en effet d'une temporalité antérieure auxdits événements et, pour le reste, le laps de temps écoulé à la suite de ces événements aurait permis à la recourante, à tout le moins, de tenter d'entreprendre les démarches pour recouvrer les éléments manquants, ce qu'elle n'a pas fait. Ainsi, la recourante ne saurait invoquer des "circonstances extraordinairement adverses" pour se

dédouaner de ses devoirs.

Par conséquent, il n'était pas manifestement insoutenable de retenir, comme l'a fait la cour cantonale, que la recourante n'avait pas transmis aux différents administrateurs l'intégralité des informations nécessaires à l'établissement de la comptabilité et, en sa qualité de dirigeante effective, alors qu'elle devait s'assurer, aux côtés des administrateurs, que la comptabilité était tenue en bonne et due forme, elle n'avait pas cherché à savoir si ces derniers étaient capables de remplir leur mission.

E. 7.2.4

La recourante ne conteste pas en tant que tel le résultat de l'infraction, qui est en l'espèce donné. En effet, le fait de ne pas tenir à jour les comptes n'a pas rendu possible d'établir complètement la situation comptable de M.M._____ SA et N.M._____ SA qui ont toutes deux été déclarées en faillite. En somme, sur la base des faits établis sans que la recourante n'en démontre l'arbitraire, il ne fait pas de doute que les différents manquements, ainsi que les conséquences qui en découlaient ne pouvaient échapper à la recourante, à tout le moins par dol éventuel. Partant, la recourante s'est rendue coupable de violation de tenir une comptabilité.

E. 8

La recourante se plaint d'une violation de l' art. 87 al. 4 LAVS .

E. 8.1

Selon l' art. 87 al. 4 LAVS est punissable celui qui, en sa qualité d'employeur, aura versé à un salarié des salaires dont il aura déduit les cotisations et qui, au lieu de payer les cotisations salariales dues à la caisse de compensation, les aura utilisées pour lui-même ou pour régler d'autres créances.

E. 8.2

La cour cantonale a considéré que les éléments constitutifs de l'infraction à l' art. 87 al. 4 LAVS étaient remplis pour la période de juillet à décembre 2015 et a condamné la recourante. Elle a en revanche acquitté la recourante pour la période correspondant à l'année 2016, dès lors que les dénonciations pénales de la Caisse cantonale v._____ de compensation AVS ne se rapportaient pas à cette période-là et qu'aucun élément probant ne permettait d'établir l'existence de dettes de cotisations et encore moins d'une sommation pour l'année 2016.

E. 8.3

La recourante fait valoir qu'en cas de paiement, même tardif, les éléments objectifs de l'infraction ne seraient plus réunis. Le 9 mars 2021, le recourant, ancien administrateur de N.M._____ SA, s'était acquitté de l'intégralité du montant des cotisations dues, soit 33'396 francs. La cour cantonale aurait ainsi à tort considéré que ce règlement était sans pertinence au regard des faits reprochés à la recourante. En l'espèce, la recourante n'explique pas en quoi le paiement serait encore intervenu "au dernier moment possible". Au contraire, le paiement a été effectué par un tiers, des années plus tard, en 2021, alors que la société était d'ores et déjà en faillite. Or, la recourante était tenue de s'acquitter des montants dus pour la période de juillet à décembre 2015, au plus tard, dans le délai fixé au 8 juin 2016 suivant la réception de la sommation de payer de la Caisse cantonale v._____ de compensation AVS. En effet, au sens de l' art. 84 al. 4 LAVS , le dernier moment

possible pour s'exécuter est celui de l'expiration du délai de sommation de paiement prévu à l'art. 34a du règlement sur l'assurance-vieillesse et survivants (RAVS; RS 831.101), par renvois de l' art. 14 al. 4 LAVS (cf. ATF 122 IV 270 consid. 2c; arrêt 6B_94/2010 du 23 avril 2010 consid. 2.3). Il sied de relever que l'argument de la recourante s'inscrit dans le cadre de l'ancienne jurisprudence de Tribunal fédéral, selon laquelle, n'était pas punissable l'employeur qui, au moment du versement des salaires, ne disposait pas des moyens nécessaires pour verser les cotisations aux assurances sociales. Or désormais, l'employeur commet un acte punissable si après avoir versé des salaires nets, il acquitte n'importe quelle autre dette, mais ne verse pas les cotisations (cf. Message du Conseil fédéral du 3 décembre 2010 concernant la modification de la loi fédérale sur l'assurance-vieillesse et survivants [LAVS], amélioration de la mise en oeuvre, FF 2011 563, p. 539; arrêts 6B_684/2017 du 13 mars 2018; 6B_1340/2015 du 17 mars 2017 consid. 7.3).

Dans la mesure de sa recevabilité, le grief soulevé doit être rejeté.

E. 9

La recourante invoque une violation de l' art. 165 ch. 1 CP (gestion fautive).

E. 9.1

Aux termes de l' art. 165 ch. 1 CP , le débiteur qui, de manières autres que celles visées à l' art. 164 CP , par des fautes de gestion, notamment par une dotation insuffisante en capital, par des dépenses exagérées, par des spéculations hasardeuses, par l'octroi ou l'utilisation à la légère de crédits, par le bradage de valeurs patrimoniales ou par une négligence coupable dans l'exercice de sa profession ou dans l'administration de ses biens, aura causé ou aggravé son surendettement, aura causé sa propre insolvabilité ou aggravé sa situation alors qu'il se savait insolvable, sera, s'il a été déclaré en faillite ou si un acte de défaut de biens a été dressé contre lui, puni d'une peine privative de liberté de cinq ans au plus ou d'une peine pécuniaire.

La notion de surendettement, qui s'applique au débiteur soumis à la poursuite par la voie de la faillite, découle de l' art. 725 al. 2 CO et signifie que, sur le plan comptable, les dettes ne sont plus couvertes ni sur la base d'un bilan d'exploitation, ni sur la base d'un bilan de liquidation, autrement dit que les passifs excèdent les actifs. L'existence d'une situation d'insolvabilité ou d'un surendettement est une condition objective de punissabilité de l'infraction de gestion fautive (arrêts 6B_231/2021 du 16 août 2022 consid. 3.1; 6B_829/2019 du 21 octobre 2019 consid. 2.3; 6B_1269/2017 du 16 janvier 2019 consid. 3.1 et les références citées).

La faute de gestion peut consister en une action ou en une omission. L'omission ne peut être reprochée que s'il existait un devoir juridique d'agir. C'est en fonction des dispositions spécifiques qui définissent les devoirs de l'auteur qu'il faut déterminer si celui-ci a usé des précautions commandées par les circonstances et sa situation personnelle (ATF 115 IV 38 consid. 2). Dans la gestion d'une société anonyme par exemple, on doit examiner si l'accusé a violé un devoir prévu par le Code des obligations compte tenu du rôle dévolu à chaque organe (cf. ATF 116 IV 26 consid. 4b). L' art. 165 ch. 1 CP mentionne comme faute de gestion les dépenses exagérées. Les dépenses peuvent apparaître exagérées en fonction des ressources du débiteur ou en tenant compte de leur faible justification commerciale (arrêts 6B_231/2021 précité consid. 3.1; 6B_1269/2017 précité consid. 3.1; 6B_920/2018 du 23 novembre 2018 consid. 3.1 et la référence citée).

L'infraction de gestion fautive est intentionnelle, le dol éventuel étant suffisant (arrêts 6B_289/2020 du 1er décembre 2020 consid. 10.1; 6B_949/2014 du 6 mars 2017 consid. 4; 6B_359/2010 du 9 juillet 2010 consid. 2.1 et la référence citée). L'exigence de l'intention portant sur le résultat est toutefois atténuée à l'art. 165 CP. Il est suffisant que le surendettement ou son aggravation aient été prévisibles en fonction des circonstances que l'auteur connaissait ou dont il acceptait l'éventualité (cf. BERNARD CORBOZ, Les infractions en droit suisse, volume I, 3e éd., 2010, n° 56

ad

art. 165 CP).

E. 9.2

Pour ce qui de M.M. _____ SA, la recourante se limite, encore une fois, à contester son rôle exercé au sein de la société, afin de nier disposer du statut permettant d'appliquer l'art. 29 CP, en particulier celui de dirigeant effectif (let. d). Or, comme déjà examiné, le rôle endossé par la recourante au sein de M.M. _____ SA correspondait bien à celui d'une dirigeante effective (cf.

supra consid. 3.4) de sorte que la cour cantonale a, à juste titre, estimé qu'elle correspondait aux personnes physiques mentionnées à l'art. 29 CP punissables en qualité d'auteur, dans le cadre d'une infraction où le débiteur mis en cause est une personne morale. Les critiques de la recourante sont rejetées dans la mesure où elles sont recevables.

E. 9.3

S'agissant de N.M. _____ SA, la recourante conteste avoir commis par négligence coupable une faute de gestion grossière ayant causé ou aggravé le surendettement de la société, comme le requiert l'art. 165 CP. Pour ce faire, elle s'écarte de l'état de fait retenu par la cour cantonale, sans démontrer en quoi celle-ci aurait versé dans l'arbitraire; son grief est purement appellatoire. Au demeurant, il est établi que la recourante ne bénéficiait pas, personnellement ou avec L. _____, de revenus ou d'une fortune suffisants, à tout le moins au moment de la fondation de N.M. _____ SA, pour couvrir les dépenses que ceux-ci avaient envisagées pour la société. La société H3. _____ SA, qui deviendra par la suite N.M. _____ SA, était une "coquille vide". Cette situation était connue de la recourante et des administrateurs. Sans pouvoir compter sur des investissements de tiers, la question essentielle des apports personnels en capital de la recourante, notamment de fonds propres en trésorerie, se posait dès le lancement de l'exploitation, l'administrateur ayant attiré son attention sur le sujet. Or, en réponse à cette situation qui plaçait d'entrée de cause, sans apport d'actifs, la société en situation de surendettement, la recourante avait finalement admis au cours de la procédure qu'elle n'avait eu aucune intention de financer la société. Pis, elle avait expliqué qu'elle comptait honorer de N.M. _____ SA les contrats non exécutés avec M.M. _____ SA, mais pour lesquels des acomptes avaient été versés à l'entreprise faillie. Alors que cette manière de faire n'était pas connue de l'administrateur et ne figurait pas à l'état du budget prévisionnel, elle savait que le fait d'exécuter des contrats pour lesquels N.M. _____ SA n'avait pas reçu d'acomptes revenait à créer, d'entrée de cause, des coûts pour lesquels cette nouvelle société n'était pas rémunérée. Elle admettait enfin avoir douté de la viabilité commerciale de la société. De plus, la recourante n'avait pas non plus réagi de manière idoine après le courrier de mise en garde de la fiduciaire K3. _____ SA, début décembre 2015, à teneur duquel il était constaté que les salaires des employés de juillet à octobre 2015 n'avaient pas été versés et que la société ne disposait plus

d'aucune liquidité, avait des dettes importantes, dont 147'000 fr. pour les salaires impayés, et présentait une perte de 185'000 fr., ce qui la plaçait en situation de surendettement selon l'art. 725 al. 2 CO . La recourante prétend que la cour cantonale aurait, à tort, écarté le fait qu'elle avait procédé à divers versements, notamment un montant de 29'662 fr. 64. Or, à ce sujet, la cour cantonale a expliqué de manière convaincante que rien ne garantissait que cette somme ne provenait pas des avoirs des clients issus des nombreux retraits en espèces gérés par le couple, étant rappelé que la recourante n'avait pas eu d'autres revenus que ceux provenant de son activité au sein des deux sociétés; un tel financement était, en tout état, largement insuffisant pour financer les dépenses et les dettes contractées par la société.

Ainsi, elle s'était bien rendue coupable d'irrégularités, à tout le moins lors de la fondation de N.M._____ SA, en ne dotant pas la société, en toute connaissance de cause, d'un montant suffisant de fonds propres en capital. Le manque de volonté exprimé par celle-ci, plaçant d'emblée la société en situation de surendettement, permet ainsi de retenir que la recourante ne disposait pas des sommes importantes qu'elle aurait dû consacrer au financement de la société pour couvrir les dépenses qu'elle avait arrêtées, se rendant coupable d'avoir procédé à une dotation insuffisante en capital de N.M._____ SA.

Plus généralement, la recourante a fait preuve de manquements fautifs dans l'exercice de sa profession, en gérant avec une légèreté coupable les affaires administratives et financières de N.M._____ SA, tout en s'obstinant à poursuivre l'activité de la société dont l'avenir était compromis, et alors qu'elle devait aussi veiller à la santé financière de la société, dont elle ne pouvait ignorer la situation difficile, et agir en conséquence. Malgré les mises en garde claires et détaillées de A3._____ et de K3._____ SA, lesquelles relevaient en particulier le tarissement des liquidités, les dettes importantes dont des salaires impayés, dès le début de l'exploitation ou encore la situation de surendettement dans laquelle se trouvait la société déjà en 2015. Elle a continué à retarder la faillite définitive de N.M._____ SA, devenue B3._____ SA, à deux reprises, en dépit des prononcés des 15 juillet et 21 novembre 2016. La recourante a passé outre les avertissements limpides dont elle avait été la récipiendaire et n'a pris aucune mesure correctrice ou de sauvegarde pour réduire les frais et plus encore pour assainir la société. Au contraire, elle a laissé fautivement la situation s'aggraver, sans affecter l'argent versé par les clients aux prestations conclues contractuellement. Ces manquements, constitutifs de fautes de gestion, ont eu pour conséquence de créer et d'aggraver la situation d'insolvabilité voire de surendettement de la société. Sous l'angle subjectif, la recourante connaissait le risque d'insolvabilité, à tout le moins par dol éventuel, et l'a consciemment pris.

Partant, la cour cantonale n'a pas violé le droit fédéral en considérant que les éléments constitutifs de l'infraction de gestion fautive étaient réalisés.

E. 10

Les conclusions de la recourante concernant les dommages-intérêts et indemnités alloués aux parties plaignantes et celles tendant à ce qu'une indemnité lui soit octroyée et à ce que les frais de justice soient laissés intégralement à la charge de la République et canton de Genève sont sans objet en tant qu'elles supposent l'acquiescement des infractions reprochées, qu'elle n'obtient pas.

E. 11

La conclusion fondée sur l'art. 429 al. 1 let. a CPP , selon laquelle la recourante estime qu'une somme de 10'000 fr., correspondant aux honoraires de Me Marc Oederlin, son

défenseur, avant l'octroi de l'assistance judiciaire gratuite qu'elle a déjà payée doit lui être allouée est également sans objet pour la même raison (cf.

supra consid. 10).

E. 12

La recourante conteste la réduction des honoraires de son défenseur juridique gratuit qu'elle estime excessive et fait valoir une violation de l' art. 135 CPP en lien avec le règlement genevois du 28 juillet 2010 sur l'assistance juridique et l'indemnisation des conseils juridiques et défenseurs d'office en matière civile, administrative et pénale (RAJ; rsGE E 2 05.04). Or, elle perd de vue qu'en sa qualité de prévenue, elle n'a pas la qualité pour recourir en vue d'augmenter une indemnité jugée trop basse, que ce soit sur le plan cantonal (cf. art. 382 al. 1 CPP) ou sur le plan fédéral (art. 81 al. 1 let. b LTF), à défaut d'intérêt juridique (cf. arrêts 7B_77/2025 du 1er octobre 2025 consid. 8; 6B_894/2024 du 3 avril 2025 consid. 1; 7B_1190/2024 du 4 février 2025 consid. 1.2; 6B_7/2018 du 17 octobre 2018 consid. 7.3). Dès lors et dans la mesure où la recourante conteste dans son recours en matière pénale au Tribunal fédéral le montant de l'indemnité d'office fixée par l'autorité précédente, son recours est irrecevable sur ce point.

II. Recours de K._____ (ci-après: le recourant)

E. 13

Le recourant conteste sa condamnation pour violation de l' art. 166 CP en se plaignant d'arbitraire dans l'établissement des faits.

Le recourant prétend que la cour cantonale aurait omis de tenir compte de la situation dans laquelle se trouvait la société lorsqu'il a été mandaté et que dès son entrée en fonction, il s'était occupé de plusieurs démarches administratives impératives, comme l'affiliation des employés de la société à l'AVS. En l'espèce, la cour cantonale a bien retenu que le recourant ignorait une partie du contexte au moment de son entrée en fonction en février 2016, alors que N.M._____ SA était quasi à l'arrêt en raison d'événements qui échappaient à sa sphère de maîtrise. En outre, une certaine proactivité à son arrivée au regard des lacunes administratives, comme l'affiliation des employés aux assurances sociales, ne change rien au fait qu'il ne pouvait se dégager de toute responsabilité s'agissant de l'établissement de la comptabilité, au regard de ses obligations d'administrateur. Il est établi qu'il avait d'ailleurs très rapidement pris conscience de l'ampleur des problèmes. Il avait reçu la documentation remise par la fiduciaire K3._____ SA et pris connaissance du mémorandum annexé au courrier du 8 décembre 2015, qui concluait à un manque de liquidités, au fait qu'aucune charge sociale n'avait été payée au 31 octobre 2015 et que leur non-paiement présentait un risque pénal important. Il avait également pris connaissance, durant son mandat, des articles de presse qui dénonçaient les pratiques dites "d'escroquerie" de M.M._____ SA et N.M._____ SA et constaté l'état d'endettement de la dernière citée. Il avait concédé enfin que les démarches pour que la recourante devienne administratrice avaient pris des mois, mais sans pouvoir expliquer les raisons de son inaction durant cette période-là, notamment vis-à-vis des obligations découlant de sa fonction.

Le recourant reproche à la cour cantonale de n'avoir pas retenu que la recourante l'avait mis hors de cause et déclaré qu'elle ne lui avait pas transmis les documents nécessaires pour établir la comptabilité de la société. Il affirme aussi qu'elle l'avait rassuré à plusieurs reprises en disant qu'il recevrait les documents requis. Or, la cour cantonale a justement

retenu un manque de diligence coupable au regard du fait qu'il avait accordé une confiance excessive à la recourante qu'il ne connaissait pas avant son entrée en fonction. De plus, elle a bien retenu qu'un courrier de la recourante le mettait hors de cause pour les comptes 2016 (cf.

supra consid. 7.2.3). Cela étant, l'appréciation toute personnelle des responsabilités dans cette affaire par la recourante est sans pertinence. S'agissant du saccage des locaux et l'arrestation de L._____, contrairement à ce qu'invoque le recourant, la cour cantonale n'a pas omis ces faits. Au contraire, elle a considéré que la recourante ne saurait trouver de justification dans de prétendues "circonstances extraordinairement adverses" (cf.

supra consid. 7.2.3). Or, il sied de souligner que le jugement forme un tout (arrêts 6B_321/2025 du 25 juin 2025 consid. 2.3; 6B_837/2024 du 25 juin 2025 consid. 7.3.2; 6B_228/2024 du 3 avril 2025 consid. 9.5.4) et qu'il en va forcément de même pour le recourant. La cour cantonale a retenu sans arbitraire que rien ne justifiait qu'il n'ait pas davantage oeuvré concrètement à la tenue partielle de la comptabilité durant près d'un an avant que la recourante ne reprenne la charge d'administratrice, alors qu'aucun élément ne permettait de retenir qu'il aurait tenté en vain de le faire. En tant que comptable professionnel, il disposait d'une large expérience et avait parfaitement connaissance de ses obligations en matière d'établissement et de tenue des comptes, respectivement des actions à entreprendre en cas d'endettement ou de surendettement.

Quoi qu'il en soit, en acceptant de ne pas démissionner, il restait tenu par ses obligations d'administrateur et se devait d'agir activement pour dresser les états financiers de N.M._____ SA, à tout le moins de manière intermédiaire en 2016 et 2017.

Ainsi, dans la mesure où la situation comptable de N.M._____ SA n'a pas pu être établie de manière complète sur la base de ses manquements et qu'au vu de sa profession, le recourant ne pouvait ignorer que l'état de la comptabilité était insuffisant pour établir la situation réelle de la société, la cour cantonale n'a pas violé le droit fédéral en le reconnaissant coupable de violation de l'obligation de tenir une comptabilité.

III. Frais

E. 14

Au vu des éléments qui précèdent, les recours doivent être rejetés dans la mesure de leur recevabilité.

Comme le recours (6B_389/2024) était dénué de chances de succès, la demande d'assistance judiciaire déposée par la recourante doit être rejetée (art. 64 al. 1 LTF). Cette dernière, qui succombe, supportera les frais judiciaires (art. 66 al. 1 LTF), dont le montant sera toutefois fixé en tenant compte de sa situation financière, laquelle n'apparaît pas favorable.

Succombant, le recourant supporte les frais judiciaires afférents à sa cause (6B_391/2024) (cf. art. 66 al. 1 LTF).

Export aus OpenCaseLaw (CC0). Verbindlich ist allein der vom erlassenden Gericht veröffentlichte Originaltext. Quellen-URL siehe oben.