

الدراسة الثالثة عشرة :

**Les nouvelles dispositions législatives du  
Qatar en matière commerciale: la légistique  
en support de l'effort économique national**

**Dr. Abdulmehsen Fetais<sup>(1)</sup>**

“Dans l’histoire des peuples, il est certaines périodes où les idées et les institutions, tout en restant soumises à leur loi générale d’évolution, subissent-elles aussi une transformation particulière.”<sup>(2)</sup> Par ces mots Léon Duguit, intellectuel de haut rang et représentant illustre de la puissance de la doctrine juridique française, affirme que les évolutions de l’ordonnancement juridique des États connaissent des cycles. Il y a bien une loi d’évolution générale, irrésistible et continue, mais il faut absolument y dégager des temporalités qui méritent particulièrement l’attention des juristes.

C’est exactement de cela dont il s’agit lors de la publication au Journal Officiel du Qatar le 8 août 2021 des amendements apportés à la loi commerciale n° 11 de 2015 par la loi n° 8 de 2021. Très rapidement, un nombre important de commentaires est apparu – majoritairement en ligne sur des supports “grand public” exclusifs de toute scientificité – en provenance des praticiens du droit. Bien que très utiles pour le monde des affaires, il semble que la rapidité de leur parution n’ait pu cacher le manque de recul nécessaire pour saisir l’impact réel positif de cette nouvelle législation qatarienne.

Parmi les lois du Qatar, certaines méritent une attention toute particulière en raison de leur caractère structurant. Il en va ainsi des lois sur la nationalité, sur l’éducation, sur les droits de douane et le code minier, sur le système judiciaire, et bien évidemment des lois du commerce. Il est donc totalement justifié de dire que le gigantesque mouvement de modernisation de l’État entrepris par les autorités du Qatar repose pour une large part sur la loi sur les sociétés commerciales n° 11 de

<sup>(1)</sup> Professeur assistant de droit privé à la Qatar University.

<sup>(2)</sup> L. Duguit, Les transformations du droit public, Paris, Armand Colin, 1913, pp. ix-x.

2015. Dès lors, toute modification substantielle de la règle de droit en tel domaine constitue un défi de taille pour l'intégralité des opérateurs économiques opérant au Qatar, que ceux-ci soient nationaux et enregistrés dans l'Émirat ou simplement internationaux.

En l'occurrence, la loi d'amendement n° 8 de 2021, modifiant 29 articles par rapport au texte de référence de 2015 et ajoutant 10 articles ou paragraphes inédits, le tout en des matières variées, doit être saisie de manière transversale et thématique. Il ne serait donc pas opportun d'ajouter à la collection existante des articles purement descriptifs, ou encore de rechercher l'exhaustivité en se contraignant à évaluer de manière superficielle tout changement, quel que soit son importance. Il semble bien plus intéressant d'aboutir par une analyse minutieuse à la mise en valeur d'une véritable axiologie, d'une cohérence grâce à laquelle les sociétés commerciales pourront exercer et étendre leurs activités de manière efficace.

Par ailleurs, l'élément temporel joue lui aussi une importance particulière dans la compréhension de cette loi, et cela à trois égards. Tout d'abord, le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MOCI) a appelé très rapidement après publication officielle des nouvelles dispositions législatives toutes les sociétés concernées par le cadre de cette loi commerciale à modifier sans délai leurs statuts afin de s'y conformer, à l'occasion d'une assemblée générale extraordinaire<sup>(1)</sup>. C'est une attitude gouvernementale suffisamment rare pour être soulignée, allant dans le sens d'une distinction et d'une mise en valeur sans précédent de la loi n° 8 de 2021. Ensuite, il faudra bien entendu dans les prochains mois et les prochaines années mettre en perspective par la pratique les commentaires doctrinaux publiés aujourd'hui. L'ampleur d'un renversement de culture ne se saisit que sur le temps long. Enfin, plusieurs dispositions à l'intérieur de cette loi suspendent la compréhension totale du texte à la publication ultérieure par le Ministère concerné de décisions ministérielles de pure application, tel en témoigne par exemple l'article 18 bis<sup>(2)</sup> appelant à la prise d'ordonnances qu'il faudra absolument intégrer dans la pratique et articuler de manière générale dans le dispositif considéré comme un tout.

---

<sup>(1)</sup> <https://hukoomi.gov.qa/en/news/moci-calls-on-commercial-companies-to-rectify-their-statuses>, [Page consultée le 1<sup>er</sup> mai 2022].

<sup>(2)</sup> En l'absence de précision contraire, toute référence à un article dans le cadre de la présente note doit être entendue comme une référence à un article tel que nouvellement modifié dans la loi commerciale n° 11 de 2015.

Mais quels que soient les confirmations, infirmations ou amendements futurs de la pratique, de la jurisprudence et des autorités gouvernementales, il est dès à présent possible d'identifier l'impact massif et la nouvelle direction supportés par la loi qatarienne. Sur un plan purement scientifique, les éléments de compréhension suivants méritent une attention très particulière: le nouvel ordonnancement promeut l'assurance d'un renforcement des pratiques de bonne gouvernance (I) ainsi qu'un changement de philosophie managériale au sein des sociétés admises à la cote sur les marchés financiers (II).

## **I. Un niveau élevé de sécurité juridique pour les opérateurs économiques**

Les législations sont très souvent le résultat des circonstances. Il est donc tout à fait logique de voir durant la pandémie de Covid-19 qualifiée largement à travers le globe de “crise sanitaire” les réglementations commerciales s'adapter. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) n'a à aucun moment fait preuve d'excès de pessimisme en estimant un effondrement significatif de la valeur du commerce mondial pour les marchandises et les services en 2020 à hauteur, respectivement, de 5.6% et de 15.4%<sup>(1)</sup>. On se souviendra ici très probablement de la vieille expression populaire française, “à circonstances exceptionnelles, mesures exceptionnelles”... La très remarquable ordonnance française n° 2020-321 du 25 mars 2020, dite “ordonnance portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de Covid-19”<sup>(2)</sup>, en est une très belle illustration. Adaptabilité des gouvernements et validation de la pratique en temps de crise par les réglementations en découlent. Le Qatar ne fait pas exception à la volonté majoritaire des États de soutenir l'économie domestique ainsi que le climat des affaires, et les conséquences pratiques sont particulièrement nombreuses pour les degrés hiérarchiques les plus élevés (A) ainsi qu'à l'occasion des grandes opérations

---

<sup>(1)</sup> Le numéro 2020 du Manuel de statistiques de la CNUCED offre une vision extrêmement précise de l'impact dévastateur de la pandémie pour les agents économiques. Voir <https://unctad.org/fr/press-material/la-covid-19-entraîne-un-important-declin-du-commerce-mondial-en-2020> [Page consultée le 20 janvier 2022].

<sup>(2)</sup> Disponible sur <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000041755899/> [Page consultée le 12 mai 2022].

sociétaires identifiées alternativement comme sensibles ou risquées par la doctrine spécialisée dans l'analyse des sociétés cotées (B).

## **A. Le nouveau régime juridique applicable à la haute direction**

Rien n'est plus révélateur et lourd de sens qu'un changement de dénomination à l'intérieur même d'un texte juridique. En particulier lorsqu'il s'agit du cœur d'une disposition législative: la structure managériale. Originellement dans la loi n° 11 de 2015<sup>(1)</sup> la notion de "gouvernance" était clairement identifiable comme une notion pivot, capable de fournir une meilleure compréhension, non seulement de la lettre de loi, mais aussi et surtout de son esprit. Par ailleurs, cette notion pouvait fournir une aide très précieuse dans l'établissement par les magistrats du siège qatariens de la jurisprudence commerciale. Il n'en demeure pas moins que la gouvernance est traditionnellement considérée comme une notion floue dans les droits des pays occidentaux, apportant plus d'ambiguïté que de clarté. Mais cette notion d'utilisation tout à fait récente présente par ailleurs l'avantage de privilégier la souplesse, l'inclusion et la discussion, plus que le pouvoir unidirectionnel, ce dernier étant désormais considéré comme une source de fraude entrepreneuriale. Rien de tel dans la loi commerciale qatarienne de 2015 qui bien au contraire, loin d'être floue ou inopérante, utilisait pleinement l'aspect gouvernance pour imposer une ligne de conduite éthique aux membres du conseil d'administration, aux cadres de la société, aux employés ainsi qu'à toutes les contreparties. Rappelons que les pratiques de gouvernance les plus modernes et les plus communément entendues préconisent clairement aux partenaires commerciaux de se dédire d'un contrat, c'est-à-dire de refuser de signer et traiter une affaire commerciale avec un partenaire douteux<sup>(2)</sup>. Toute attitude contraire peu même parfois, et c'est le cas en droit français, être sanctionnée par le juge. C'est exactement dans ce sens que semble se diriger la loi d'amendement n° 8 de 2021 en introduisant une innovation très intéressante par le recours à la nouvelle notion de "management exécutif senior"<sup>(3)</sup>, à comprendre ici dans le sens de haute direction. À la lumière du nouveau texte, entrent dans cette catégorie le président-directeur-général (PDG) et les responsables

---

<sup>(1)</sup> Loi n° 11 de 2015 sur les sociétés commerciales, art. 1.

<sup>(2)</sup> Cela ressort clairement, par exemple, de la loi française Sapin II, des pratiques et des guides de l'AFA (Agence française anti-corruption), ou encore de l'article 9 intitulé « Évaluation des performances » de la norme privée internationale ISO37001 Anti-Bribery Management Systems.

<sup>(3)</sup> Il s'agit là d'une traduction littérale du texte officiel qatarien en langue arabe vers le français. Les termes de «cadres exécutifs » pourraient tout aussi bien retranscrire la réalité posée par ces dispositions.

exécutifs les plus élevés hiérarchiquement et dans tous les cas directement rattachés à ce dernier.

Mais ce n'est pas seulement cette nouvelle appellation de haute direction qui doit focaliser l'attention sur ce que l'on pourrait désigner comme le nouvel esprit de la loi commerciale qatarienne. Bien plus que cela, c'est la place prépondérante qui est faite à cette notion à l'intérieur des articles les plus éminents de la loi. Ce qui pourrait être qualifié de "nouvelle Constitution commerciale" du Qatar est résolument tourné vers la transparence à toutes les étapes de la création de valeur. Ainsi, les règles prudentielles s'imposent désormais à l'intégralité de la haute direction en termes de délégation des pouvoirs (art. 103), de déclaration des intérêts autres que ceux de la société commerciale elle-même (art. 109), de régime des incompatibilités (art. 122 et 98 bis), d'encadrement des dépenses liées à l'exercice des fonctions dirigeantes (122), ou encore de contrôle des opérations frauduleuses que pourrait commettre la société commerciale (art. 329). Autre point particulièrement important, le régime d'encadrement des fonctions de haute direction est désormais pratiquement intégré ou assimilé à celui édicté auparavant pour les seuls PDG et membres du conseil d'administration. C'est une nouvelle situation de droit à laquelle les sociétés cotées devront faire face, mais aussi les magistrats qui, on peut l'imaginer, auront à examiner le contenu de nombre de contrats de travail et à évaluer les comportements des dirigeants qui sont désormais très largement soumis, par exemple, à des obligations de non-concurrence. C'est à un véritable alignement des pratiques prudentielles ainsi qu'à une généralisation de l'éthique entrepreneuriale qu'il faut désormais conclure. Il est certain que la sécurité globale du climat général des affaires s'en trouve fortement renforcée et que les investisseurs et autres agents économiques se satisferont dans les mois et années à venir d'une situation qui peut résolument profiter à tous.

## **B. Le renforcement des valeurs d'indépendance et d'exemplarité dans la prise de décision et les processus opérationnels**

Alors que l'État du Qatar est en plein cœur du quatrième cycle d'évaluations mutuelles du Financial Action Task Force<sup>(1)</sup> (FATF) en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, il est totalement légitime d'apercevoir

---

<sup>(1)</sup> La dénomination française de cette organisation intergouvernementale est Groupe d'action financière (GAFI).

des avancées en termes d'intégrité et de bonne gouvernance dans le domaine commercial directement suscitées par ladite évaluation. Il s'agit pour l'Émirat de préparer la période d'évaluation ad hoc qui devait voir les experts apprécier les efforts nationaux en termes de gouvernance au courant de l'été 2022. La dernière évaluation du Qatar datant de 2008, il est fort probable que les conclusions et rapports soient extrêmement élogieux envers les progrès abyssaux très probablement constatés. En effet, depuis la publication officielle de la loi n° 11 de 2015, une loi n° 20 de 2019 combattant le blanchiment d'argent et le terrorisme a pu voir le jour, ainsi qu'une loi n° 8 de 2020 dite de régulation de la profession d'audit. Il ne faut point conclure ici à un phénomène d'inflation législative, mais bien au contraire à la mise en place d'un dispositif législatif mûrement pensé, cohérent et suffisant de protection des acteurs commerciaux, et en premier lieu des sociétés admises sur les marchés réglementés. Les amendements analysés dans le cadre de cet article viennent donc s'insérer de manière tout à fait complémentaire, laissant se dévoiler un véritable plan national de moralisation et d'ouverture du commerce. Rappelons que la loi n° 34 de 2005 établissant les zones franches<sup>(1)</sup> était considérée, tout en se basant sur les modèles et cadres établis à la fois par la pratique commerciale internationale et les Nations Unies (UNCITRAL), comme sûre et bénéficiant des garanties les plus modernes en termes de protection des investissements et des investisseurs<sup>(2)</sup>.

Concrètement, l'une des nouvelles mesures les plus emblématiques est sans aucun doute celle qui consiste en l'obligation nouvelle pour le conseil d'administration d'attribuer un tiers de ses sièges à des membres indépendants. Là où existait auparavant une possibilité sévit désormais une obligation (art. 97). D'autres règles de composition du nouveau conseil d'administration seront étudiées plus loin, mais il est impératif de se rendre compte dès à présent que la portée de cette apparemment simple substitution d'un mot unique ("doit") à un autre ("peut") est très lourde de sens et de conséquences pratico-juridiques. L'expérience européenne en la matière est d'ailleurs tout à fait apte à donner une vision fiable des

---

<sup>(1)</sup> Les loi n° 21 de 2017 ainsi que n° 15 de 2021 amendent dans une large part la législation initiale, là encore très probablement dans le but de satisfaire à la fois les acteurs officiant sur le territoire qatarien et les experts s'adonnant à des examens périodiques de l'État. Pour l'accès complet à ces dispositifs relatifs aux zones franches, voir

<https://qfz.gov.qa/resources/laws/> [Page consultée le 2 mars 2022].

<sup>(2)</sup> À titre d'exemple, il possible de constater des obligations solides en termes de conservation et d'établissement des états financiers des entreprises (art. 35), ou encore d'offrir un degré de protection optimal des droits de propriété industrielle et de copyright (art. 16 s.).

difficultés nouvelles qui doivent être levées par les sociétés cotées. En effet, la recommandation de la commission de l'Union européenne du 15 février 2005 “concernant le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration ou de surveillance”<sup>(1)</sup> préconise l'adoption d'une série complète d'innovation protectrices telles que, la nomination d'un nombre raisonnable d'administrateurs non exécutifs, la séparation des fonctions, le traitement des conflits d'intérêts, l'encadrement des nomination et des rémunérations, ou encore la création de comités thématiques. Les États membres ont été laissés libres de mettre en œuvre cette recommandation de manière tout à fait individualisée et indépendante, mais de réelles difficultés ont pu être ressenties. Si dans l'ensemble les États ont accepté d'insérer les mesures dans leurs codes de gouvernement d'entreprises respectifs, en France, la création de comités n'a pas été souhaitée. Hors le comité d'audit dont la mise en place demeure une obligation en France, le choix a été fait de laisser les entreprises cotées se soustraire à la création de comités inclusifs et partiellement indépendants. La culture hiérarchique du pays héritée de la philosophie individualiste post-révolutionnaire n'a fait que maintenir la suspicion sur tout personnel exécutif ou non exécutif indépendant. La séparation des pouvoirs “à la française” y est perçue comme une exigence inhérente aux politiques publiques, mais dans l'autre sens comme un frein majeur à l'exercice des fonctions patronales. En d'autres termes, les grandes sociétés françaises sont très attachées au pouvoir extrêmement étendu du PDG ainsi qu'à son corollaire qu'est la responsabilité vis-à-vis de ses actes de gestion.

Au Qatar, de telles difficultés davantage culturelles que juridiques ne semblent pas à prévoir. En effet, l'apparition d'une inclusion renforcée dans la gouvernance par le recours à la fois aux administrateurs non exécutifs et aux membres indépendants du conseil d'administration ne sera sans doute pas considérée comme une contrainte de gestion. D'une part, puisque la loi n° 20 de 2019 a déjà largement introduit dans le droit national de telles dispositions, et d'autre part, puisque la philosophie managériale y est traditionnellement verticale. Or, il semble que la verticalité managériale se voyant imposer un degré raisonnable d'inclusivité et de dialogue constitue un équilibre subtil permettant aux équipes opérationnelles des

---

<sup>(1)</sup> Cette recommandation porte le n° 2005/162/CE et se trouve publiée au Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE) au n° L 52 du 25 février 2005

sociétés cotées d’agir selon le diptyque flexi/sécurité<sup>(1)</sup>. Il faut aussi noter que l’article 97 introduit la possibilité de faire entrer au conseil d’administration des représentants du personnel employé par l’entreprise, tout comme des représentants des “minorités”. Il restera bien entendu à voir dans quelle mesure la jurisprudence qatarienne définit le terme “minorité” à l’intérieur d’un État dont la population est relativement homogène et économiquement avancée<sup>(2)</sup>. Par ailleurs, la pratique syndicale étant totalement étrangère à la pratique commerciale du Qatar, l’inclusion de représentants du personnel au plus haut niveau de responsabilité se comprend comme un enrichissement du dialogue et de la connaissance de terrain, sans crainte de voir apparaître des blocages ou des processus décisionnaires contre-productifs<sup>(3)</sup>. Enfin, les exigences de création de nouveaux comités reposant sur les membres du conseil d’administration ne constituent cette fois-ci pas un bouleversement puisque le nouvel article 107 bis de la loi amendée de 2015 n’impose qu’un comité d’audit<sup>(4)</sup>, fonctionnant de pair avec la création d’un code interne de gouvernance mentionnant clairement ses règles de gouvernance, les responsabilités induites ainsi que le mesure de la rémunération de ses membres.

L’apparition dans l’ordonnancement juridique commercial d’un nouvel article 98 bis est également très remarquable, puisqu’elle impose à tous les membres du conseil d’administration ainsi qu’à l’ensemble de la haute direction de rendre compte périodiquement à l’assemblée générale de l’intégralité des fonctions exercées par leurs soins dans d’autres sociétés. Des sanctions en cas de non-déclaration ou de fausse déclaration sont évidemment prévues. Par ailleurs, bien que la pratique commerciale au Qatar consacre déjà de longue date un tel principe de bonne gouvernance, il est désormais imposé par la loi que le président du conseil d’administration n’exerce aucune autre fonction exécutive dans la société. C’est une

---

<sup>(1)</sup> Sur cette problématique, voir l’excellente contribution de Benoît Lecourt, « Quel conseil d’administration pour les sociétés anonymes de l’Union européenne? », Mélanges Jean-Patrice et Michel Storck, Paris, Dalloz-Lextenso, 2021, pp. 367 s.

<sup>(2)</sup> Pour un panorama général des indicateurs économiques du Qatar et une meilleure connaissance de sa population entrepreneuriale, se reporter à la fiche suivante: <https://data.worldbank.org/country/QA>.

<sup>(3)</sup> Il n’est évidemment pas demandé à ces deux catégories de « nouveaux administrateurs » de se soumettre à l’obligation de détention de titres de la société (Ibid., art. 97), en l’absence de présomption d’affectio societatis ou encore de telles clauses de détention d’actifs dans leurs contrats de travail respectifs. La loi française n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l’économie va dans ce sens en modifiant le code de commerce (art. L. 225-25). Les administrateurs ne sont désormais plus nécessairement des actionnaires. La visée de telles dispositions dans les droits du commerce nationaux n’est autre que l’enrichissement de la composition des conseils d’administration.

<sup>(4)</sup> Ceci correspond à une autre préconisation phare du Groupe d’action financière (GAFI).

fois de plus l'affirmation souhaitable de la séparation des pouvoirs en entreprise. Si l'article 98 bis en consacre le volet opérationnel, l'article 109 modifié introduit quant à lui le volet financier du même principe. Il est désormais à la charge de tout membre du conseil d'administration, que ce soit son PDG ou les autres membres, ou encore la haute direction mentionnée plus haut, de déclarer au conseil d'administration toute transaction financière impliquant les comptes ou encore les titres de la société. Un décompte détaillé des actifs et de la taille des contrats de transaction doit être fourni. En cas de dépassement d'un certain seuil fixé à ce jour à 10% de la valeur financière de la société sur les marchés financiers, une autorisation préalable de l'assemblée générale est requise. Ces nouvelles règles de moralisation de la vie financière<sup>(1)</sup> imposent donc aux administrateurs un nouveau régime d'incompatibilité et de responsabilité qui s'accompagne par ailleurs de dispositions annexes de moindre importance, telles que l'encadrement dans la matière et dans le temps selon l'article 103 du pouvoir de délégation du président du conseil d'administration. Concrètement, pouvant désormais compter sur une équipe élargie composée, en sus des autres membres du conseil, de la haute direction, les erreurs manifestes de gestion doivent être évitées par un recours accru au dialogue et à la transparence. Les stratégies de gestion d'entreprise à court terme sont ainsi rendues financièrement moins attractives, voire impossibles.

## **II. Un niveau accru de transparence financière par des organes managériaux**

Les dispositions déjà évoquées précédemment instaurent au profit de l'assemblée générale de la société cotée en bourse un véritable droit à connaître: rémunérations, violations des incompatibilités fonctionnelles et prises d'intérêts dans les titres et/ou projets de la société par les dirigeants. D'ailleurs, il est intéressant de noter un effacement de la frontière auparavant quasi-intangible entre la capacité personnelle et la capacité ès-qualité du dirigeant. Une telle nouveauté n'est cependant pas surprenante en considération du véritable marché international de l'emploi pour les profils de dirigeants les plus performants et originaux. En d'autres termes, rien n'empêche un haut cadre de siéger dans des conseils d'administration de sociétés domiciliées dans des États différents qui obéissent par conséquent aux différentes législations commerciales relatives. Nous sommes

---

<sup>(1)</sup> Sur les sanctions encourues associées à de telles pratiques, voir le nouveau paragraphe 2 de l'article 329.

encore bien loin d'un statut juridique international unifié et indifférencié des dirigeants, mais une telle mesure apportée par la loi n° 8 de 2021 représente un gage supplémentaire de crédibilité pour les partenaires commerciaux des sociétés qui y sont soumises au Qatar.

Pour le reste, les nombreuses modifications apportées au régime juridique de l'assemblée générale des actionnaires se recentrent autour du couple de notions traditionnelles du droit des investissements moderne composé tout à la fois d'autonomie (A) et de participation (B)<sup>(1)</sup>.

## **A. La standardisation et moralisation du paiement des membres du conseil d'administration par validation de l'assemblée générale des actionnaires**

La corrélation entre performance entrepreneuriale et rémunération des dirigeants constitue l'une des problématiques les plus anciennes et complexes du droit des sociétés<sup>(2)</sup>. D'ordinaire, la question qui se pose au législateur est la suivante: dans quelle mesure une performance économique importante peut-elle justifier une rémunération accrue des membres du conseil d'administration? Si les statuts des sociétés et les législations nationales répondent avec tant de précision à cette question, c'est qu'une rémunération trop élevée peut être facilement considérée comme une amputation de la masse financière permettant de rémunérer les actionnaires légaux. Déblocages exceptionnels validés en assemblée générale ordinaire, ou encore variations de rémunération dans le respect d'un delta établi par les statuts sociaux, sont des solutions connues à des problèmes communs et relativement simples à gérer et encadrer. En revanche, la question de la rémunération des dirigeants en cas de non-profit de la société fait très sensiblement débat. Parfois interdite, parfois limitée par les pouvoirs publics en cas de participation publique dans le capital, la contreperformance justifie de moins en moins la récompense.

La loi n° 11 de 2015 demeurait silencieuse en la matière, laissant le sort des membres des conseils d'administration à la surveillance et bienveillance plus ou moins systématique du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Désormais, c'est

---

<sup>(1)</sup> Cette distinction traditionnelle et catégorielle du droit est également pratiquée en droit public où elle permet de penser l'organisation fédérale. Dans cet article, elle s'applique cumulativement aux hommes et aux structures organisationnelles d'une part, aux décisions managériales et aux processus opérationnels d'autre part.

<sup>(2)</sup> Voir par exemple CA Paris (3<sup>e</sup> ch. sect. B) 26 janvier 2006, Witvoet c/ SA Financière Fideuram et autres, RTD com. 2006.417, obs. C. Champaud et D. Danet.

un éclaircissement salutaire qui est apporté par la loi nouvelle: un déblocage validé en deux temps d'une somme forfaitaire est tout à fait permis, mais la possibilité revient toujours au Ministère d'en corriger les errances. D'une part, le principe du versement d'un montant forfaitaire aux dirigeants doit être permis par les statuts. C'est une véritable nouveauté car en l'absence d'une telle mention, aucun versement n'est autorisé et le débat de la récompense en contexte de contreperformance s'arrête net. A ce stade, aucune mention de pourcentage ou de montant n'est exigée dans les statuts en vertu de la loi commerciale. Les anciens statuts ne s'étant pas montrés suffisamment diligents sur la question seront sans effet et il peut être opportun pour les principaux opérateurs officiant au Qatar de réviser prestement leurs statuts<sup>(1)</sup>. D'autre part, et de manière cumulative et aucunement supplétive, l'évaluation en pourcentage ou en devise de la rémunération doit être mentionnée explicitement dans la délibération confirmative de l'assemblée générale ordinaire, au terme du nouvel article 119. Enfin, pour parfaire le dispositif, il faut s'attendre à ce que le Ministère concerné limite voire annule toute rémunération de ce type en cas d'exagération ou de conjoncture défavorable. Rappelons qu'une telle voie prise par la nouvelle loi n'est pas surprenante et s'accorde parfaitement bien avec le rôle de régulation et de contrôle de tout Ministère du Commerce et de l'Industrie souhaitant un secteur dynamique et réglementé dans le sens d'une sécurisation accrue.

Un autre aspect mérite ici de ne point être négligé. Il s'agit de l'ajout d'une disposition phare concernant la vente des actifs de la société, régulée désormais par la loi commerciale en vertu de l'article 4 de la loi n° 8 de 2021 insérant un article 133 bis dans le dispositif global. En principe, les cessions d'actifs des sociétés cotées ne sont pas soumises à des processus d'appels d'offre, puisqu'elles relèvent en toute logique du droit des sociétés classique. Mais cela ne signifie pas qu'une protection de ces actifs et de la société en elle-même ne doive pas être recherchée en cas de cession de filiales ou de branches de ladite société, en dehors de tout marché financier. De gros enjeux en termes de protection de l'actionnariat, qu'il soit minoritaire ou majoritaire, mais aussi de transparence de la vie financière ou encore de conflits d'intérêts, accompagnent souvent ces opérations d'envergure. En d'autres termes, il s'agit, en reprenant pour exemple les mots et l'esprit du Rapport sur les cessions et acquisitions de l'Autorité des marchés financiers française (AMF), d'organiser par un encadrement minimum "les cessions d'actifs importants

---

<sup>(1)</sup> La nouvelle loi invite d'ailleurs les sociétés concernées, comme évoqué plus haut dans cet article, à se mettre en conformité dans les plus brefs délais. Une assemblée générale extraordinaire dont l'unique but serait cette mise en conformité expresse serait totalement admissible.

non cotés par une entité cotée<sup>(1)</sup>. Traditionnellement, deux écoles prédominent à ces développements. D'une part, l'école anglo-saxonne (Royaume-Uni, Singapour, Hong-Kong) qui soumet de telles cessions à des règles relativement contraignantes en termes d'information de l'actionnariat et des marchés, et d'autre part, l'école dite "continentale" (Allemagne, Belgique, Pays-Bas...) qui opte pour une liberté accrue en la matière. L'exemple du Royaume-Uni est très marquant puisqu'il s'agit, tant pour les acquisitions que les cessions<sup>(2)</sup>, de définir un seuil légal de significativité au-delà duquel une déclaration préalable à toute opération ainsi qu'une décision validée en assemblée générale ordinaire des actionnaires à la majorité des 50% doivent être obtenues. Certaines opérations comme les opérations simples de financement ou globalement tout ce qui concerne la gestion commune des affaires sociales sont exclues de ce dispositif, mais il faut tout de même conclure à une non-liberté de telles opérations de cessions-acquisitions hors marchés financiers. L'implémentation d'un tel dispositif de protection devrait permettre d'éviter les comportements indésirables et non éthiques des fonds-vautour qui ont malheureusement pu se renforcer pendant la pandémie, profitant de la vulnérabilité des opérateurs économiques ayant dû s'endetter pour protéger leur activité.

C'est donc assez logiquement encore une fois que le droit qatarien prend le tournant anglo-saxon en apportant une limitation très importante à la cession-acquisition d'actifs significatifs des sociétés cotées sur les marchés réglementés locaux. Tout d'abord, en termes de délais, toute transaction d'envergure ne doit intervenir dans un délai inférieur à un an après la première transaction passée sur ces mêmes actifs. Le seuil de significativité retenu pour la transaction est celui de 51% ou plus de la valeur de marché de la société ou de la valeur de ses actifs nets à la lumière des derniers états financiers réglementés disponibles. Seule une décision expresse de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires peut faire échec à ce principe. A noter enfin qu'une telle exception permise par l'assemblée des actionnaires doit elle aussi se soumettre à un formalisme relativement lourd, comprenant entre autres une documentation fournie et détaillée sur les termes des transactions envisagées. Là encore, l'on comprend que l'équilibre recherché par les

---

(1) Rapport sur les cessions et acquisitions d'actifs significatifs par des sociétés cotées, 2015, p. 2 s. Voir <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/publications/rapports-etudes-et-analyses/rapport-sur-les-cessions-et-acquisitions-dactifs-significatifs-par-des-societes-cotees>. [Page consultée le 16 octobre 2022].

(2) Les actifs et passifs sociaux sont pris en compte.

pouvoirs publics qatariens pour leur nouveau droit des sociétés se situe à mi-chemin entre responsabilité, liberté et information éclairée – principes issus sans aucun doute des principes généraux de comptabilité internationale de sincérité et de transparence en contexte d’attente du rapport d’évaluation du Qatar devant être remis en février 2023 de la part du FATF/GAFI.

## **B. Modernisation du fonctionnement de l’assemblée générale par un recours accru aux nouvelles technologies et autres dispositions phares**

Il n’a échappé à personne que le droit est au Qatar un outil privilégié pour relever les défis actuels. Dans les secteurs de l’investissement et de l’énergie, mais aussi à l’occasion des relations bilatérales donnant lieu à la signature de nombreux traités de droit international, les régulations et mécanismes de contrôle vont tous dans le même sens: une reconnaissance accrue mais encadrée de la participation des acteurs légitimes. La tenue des premières élections démocratiques pour former le nouveau Conseil de la Choura<sup>(1)</sup> en octobre 2021 était d’ailleurs tout autant une pierre angulaire du dispositif national d’inclusion qu’un message fort aux populations nationales et étrangères. Cet attrait accru par l’inclusion résulte principalement de la volonté des instances gouvernementales de réformer le pays dans un monde instable où le meilleur des compétences est attendu. Il était donc tout à fait logique d’attendre de la nouvelle loi commerciale un alignement sur une stratégie d’ampleur nationale. C’est dans ce contexte que le nouvel article 129 paragraphe 2 abaisse le seuil d’actionnaires nécessaire à l’inclusion dans l’agenda d’une assemblée générale ordinaire de toute matière stratégique ou financière qui serait jugée utile d’aborder. En d’autres termes, 5% des actionnaires au lieu de 10% précédemment peuvent contraindre le comité directeur à l’inclusion de la matière à aborder. Aucune exception autre que celle du bon sens ne semble figurer dans le nouveau dispositif qui contraint même les dirigeants à répondre aux questions y relatives si d’aventure ces mêmes dirigeants s’étaient entêtés à ne pas vouloir

---

<sup>(1)</sup> L’article 76 de la Constitution qatarienne pose les bases du dispositif. Voir, à ce propos, nos précédents développements sur la portée réelle de ces élections pour l’équilibre des pouvoirs politiques au Qatar, A. Fetais, «L’instauration des élections au Conseil de la Choura: petite révolution au Qatar », The Conversation, disponible sur <https://theconversation.com/linstauration-des-elections-au-conseil-de-la-choura-petite-revolution-au-qatar-157334>. [Page consultée le 29 octobre 2022].

modifier conformément l'agenda de l'assemblée général ordinaire. Il faut tout de même noter que c'est à un grand pas en avant que nous assistions ici au Qatar. Pour rappel, et à titre de comparaison, le droit fédéral des sociétés en vigueur actuellement en Suisse fixe le seuil de modification de l'agenda par les actionnaires à 10% du capital social ou des voix<sup>(1)</sup>.

Le mouvement général et naturel des législations nationales modernes à l'abaissement de ce seuil d'amendement est bien entendu fortement encouragé par les modèles législatifs rédigés par les experts onusiens et mis à disposition par les États parties aux conventions afférentes. Il faut donc bien comprendre que, d'une part, la pandémie a facilité l'accélération des réformes sur fond de nécessités impérieuses, et que d'autre part, nous parlons ici d'une articulation plus large entre plusieurs impératifs. Abaisser un quelconque seuil ayant pour but de rendre plus flexible et plurale la détermination d'un ordre du jour, avec pour ambition d'élargir les débats d'actionnaires et donc d'améliorer la gouvernance de la société, ne signifie rien si n'est pas concrètement aménagée la participation accrue et effective de l'actionnariat aux assemblées. Traditionnellement conçues comme de grands rendez-vous, au minimum annuels, où les enjeux stratégiques et financiers étaient débattus en présentiels<sup>(2)</sup>, les assemblées générales ont triomphé de la pandémie de Covid-19 en ce sens qu'il n'a jamais été question de les reporter ou de les annuler. Bien loin de là, les impératifs sanitaires n'ont fait que renforcer le droit des affaires et le droit des sociétés en accélérant des réformes qui de surcroît étaient préparées de longue date. C'est là la puissance du monde des affaires qui à toujours su au cours des siècles se montrer novateur et conserver une longueur d'avance sur les autres secteurs potentiellement moins "à la pointe". Il fallait donc permettre une organisation pérenne et en toute sécurité des assemblées, indépendamment des contextes sanitaires ou géopolitiques que les observateurs internationaux annoncent parfois troublés pour l'avenir. En ce sens, la pandémie que nous venons de traverser n'a fait qu'inciter à la mise ne place immédiate de réformes appelées depuis longtemps par les praticiens.

---

<sup>(1)</sup> Le nouveau dispositif applicable dès le 1<sup>er</sup> janvier 2023 en Suisse prévoit cependant d'abaisser ce droit d'amendement à 0,5 % du capital social ou des voix. Il résulte de la modification du 19 juin 2020 du code des obligations et de l'ordonnance sur le registre de commerce. Comme au Qatar, la Confédération suisse incite à modifier les dispositions statutaires des sociétés concernées par anticipation.

<sup>(2)</sup> Le monde des affaires est un monde de parole et d'engagement où les poignées de mains physiques sont la norme, sous l'angle de la sociologie entrepreneuriale.

Par ailleurs, l'accroissement des moyens de contrôle et de gestion mis à disposition de l'assemblée générale des actionnaires pour les sociétés admises à la cote sur les marchés financiers réglementés n'a de sens que s'il s'accompagne d'une présence et représentation accrue de l'actionariat. Les nouvelles procédures d'invitation électronique de l'actionariat par le conseil d'administration vont effectivement dans ce sens (article 121 modifié de la loi commerciale), en permettant la communication de la date et de l'endroit où doivent se tenir les assemblées générales ordinaires à partir du site internet de l'entreprise de marché agréée, ou encore du site internet des sociétés concernées, et enfin, sur le site d'un journal quotidien local de langue arabe. La documentation associée à la bonne tenue de l'assemblée doit être mise à disposition selon les mêmes médias, et un délai incompressible d'au moins 21 jours avant la date de l'assemblée doit être respecté. Les autres mesures de publication et d'information demeurent inchangées. L'inclusion dans la législation d'un tout nouvel article 123 paragraphe 3 s'insère selon le même esprit, en disposant que les assemblées générales peuvent être désormais tenues en intégralité par le recours à l'usage des nouvelles technologies. Il restera à voir comment le Ministère du Commerce et de l'Industrie pourra perpétuer, en application de ce tout nouvel ordonnancement juridique, le travail de longue haleine concernant l'octroi de licences d'exploitation des nouvelles technologies foisonnant actuellement sur le sol national qatarien. Là encore, la sécurité des opérateurs est davantage recherchée qu'un protectionnisme petit à petit abandonné sous l'égide de la tendance entrepreneuriale néolibérale.

A titre de conclusion sur ce point et sur cet article, d'autres développements, probablement moins novateurs mais tout de même susceptibles de peser sur la compréhension de l'ordonnancement commercial au Qatar, méritent d'être évoqués brièvement. Il s'agit tout particulièrement de règles situées entre les best practices et le management moderne et efficient. Il est possible de citer ici l'encadrement posé par l'article 76 paragraphe 1 de la loi nouvelle, encadrant la détention d'actions sociales par les fondateurs de la société entre 20% et 70% du volume global d'actions, hors phase d'incorporation. Par ailleurs, différentes classes d'actions peuvent être désormais émises. C'est là traditionnellement, plus qu'un alignement du marché des titres qatarien sur les marchés réglementés internationaux, un acte de maturité d'un marché local. En l'occurrence, il sera possible pour toute société cotée faisant appel à l'épargne d'émettre sous certaines conditions des actions de

préférence. Bien entendu, les statuts sociaux doivent clairement mentionner les droits attachés à de tels titres, et la modification de ces droits ne peut être faite que sur décision de l'assemblée générale des actionnaires à la majorité qualifiée de 2/3 des détenteurs desdits titres. Les conditions dans lesquelles de telles actions de préférence peuvent par la suite être converties en actions traditionnelles doivent toujours être précisées par ordonnance du Ministre. Les apporteurs en nature à la phase de constitution de la société ne seront par ailleurs pas en capacité d'acquérir immédiatement de tels titres auxquels des droits de préférence sont attachés. Un dernier élément mérite d'être signalé, il s'agit de la toute nouvelle dispense posée par l'article 184 de la loi concernant les sociétés listées de publier des rapports financiers biannuels. Cela va dans le sens de la flexisécurité annoncée dans les considérations préliminaires du présent article.