

**CONSULTATION PUBLIQUE DE L'AUTORITE DE LA CONCURRENCE**  
**Statut, rôle et moyens du mandataire**

**A. LE STATUT DU MANDATAIRE**

**De manière générale, considérez-vous qu'il y ait lieu de réglementer ou de préciser davantage le statut et le rôle du mandataire dans un document ?**

**Considérez-vous que les trois critères régissant le statut du mandataire suffisent à garantir son indépendance vis-à-vis de l'entreprise qui a pris des mesures correctives et ainsi, à assurer l'efficacité de son action ? Quel regard portez-vous sur le critère ciblant l'absence de conflits d'intérêts ?**

1. Le Mandataire joue un rôle crucial en tant que garant de la bonne exécution des engagements. Sa mission principale est d'assurer que les injonctions imposées par l'Autorité de la concurrence (l'**Autorité** ou l'**ADLC**) ou les obligations de l'entreprise qui souscrit aux engagements sont respectées et que les parties impliquées bénéficient d'une exécution rigoureuse et conforme aux attentes.
2. A cet égard, les critères de sélection du mandataire, par l'entreprise (*cf.* réponses à la **section B infra**), et d'agrément, par l'Autorité sont déterminants.
3. Les conditions d'agrément d'un candidat mandataire figurent dans les termes suivants dans les lignes directrices de l'ADLC :  
  
*« Le mandataire doit être indépendant des parties, avoir les compétences requises et les moyens suffisants pour mener à bien sa mission, et ne pas faire ou devenir l'objet d'un conflit d'intérêts. »* (§427 des Lignes directrices 2020)  
  
*« Le Mandataire chargé du contrôle et, le cas échéant, le Mandataire chargé de la cession devront être indépendants de [la partie notifiante], posséder les qualifications requises pour remplir leur mandat (par exemple en tant que banque d'affaires, consultant ou société d'audit) et ne devront pas faire ou devenir l'objet d'un conflit d'intérêts. »* (§868 des Lignes directrices 2020 – modèle de contrat de mandat)
4. Les conditions sont donc au nombre de trois :
  - Indépendance ;
  - Compétences nécessaires et moyens suffisants pour accomplir la mission ;
  - Absence de conflit d'intérêt.
5. On relève d'ailleurs qu'il existe une subtile différence entre les deux formulations pourtant issues du même texte : la première précise que le mandataire doit être indépendant « des parties », et la seconde de la seule « partie notifiante ».

**1. Indépendance du mandataire et absence de conflits d'intérêts**

6. Les critères d'indépendance et d'absence de conflit d'intérêt sont généralement retenus pour un ensemble de professions de conseil telles que les experts-comptables, mais aussi et surtout les arbitres et les administrateurs indépendants siégeant au sein d'organes de gouvernance.
7. L'indépendance est le critère indispensable, mais elle est aussi –en principe– le critère le plus simple à identifier (pour l'Autorité et l'entreprise mandante) et à remplir (pour le mandataire). Elle implique une neutralité sans dépendance (financière, hiérarchique) vis-à-vis des parties concernées, garantissant l'impartialité du mandataire dans l'exercice de la mission. L'absence de conflit d'intérêts concerne quant à elle les situations où les intérêts personnels ou professionnels pourraient contredire ceux de la mission. Si l'indépendance du mandataire doit être absolue, la question de l'existence de conflits d'intérêts doit s'apprécier au cas par cas, comme le rappelle la Commission.
8. Dans le cas de firmes pluridisciplinaires, la capacité de l'entreprise du mandataire à attribuer un périmètre restreint et identifiable de ses activités globales aux missions de mandataire, est de nature à rendre plus évidente l'analyse de l'absence d'indépendance et du risque de conflit d'intérêts.
9. Certaines interrogations sont évidemment légitimes :
  - Est-ce que la relation entre les tailles respectives de l'entreprise du mandataire et de l'entreprise mandante pourrait être de nature à accroître le risque d'absence d'indépendance réelle ou d'apparition de conflits d'intérêts ? Par exemple, quid d'un mandataire chargé de superviser l'une ou l'autre des plus grandes entreprises mondiales, dans un *remake* possible de David contre Goliath ?
  - Est-ce que la part représentée par le chiffre d'affaires généré dans l'activité de l'entreprise du mandataire pourrait, si elle est importante, remettre en cause l'indépendance de celui-ci ou le placer en situation de conflit d'intérêts ? Notamment, l'importance de la mission doit-elle s'apprécier à l'aune du chiffre d'affaires global, ou de celui de l'activité de missions de mandataire ? Et même, cet indicateur est-il pertinent pour caractériser une situation d'absence d'indépendance du mandataire vis-à-vis de l'entreprise mandante (ou ne traduit-il pas une dépendance vis-à-vis ... de l'autorité qui l'agrée !)
10. De manière simple, il nous semble que le cœur du sujet est de déterminer si le mandataire, quelle que soit sa taille, est de nature à inspirer confiance, tant à l'Autorité qui l'agrée, qu'à l'entreprise qui le mandate et aux tiers qui auront à interagir avec lui. En un sens, le plus le mandataire est indépendant de l'ensemble des parties prenantes et compétent, le plus il sera à même d'accomplir sa mission de manière satisfaisante.

**2. Expertise du mandataire**

11. Plus que les deux critères précédents, il nous semble que le critère de la compétence du mandataire est crucial pour assurer que les objectifs poursuivis par les engagements sont atteints.
12. Sur ce sujet de la compétence, pas de définition dans les textes ; les lignes directrices françaises et communautaires se contentent d'énoncer une typologie d'acteurs dont la compétence à être mandataire serait présumée : banque d'affaire, société d'audit, étant précisé par ailleurs que ces mêmes opérateurs sont précisément exclus (en raison de leur absence d'indépendance) lorsqu'ils sont intervenus sur la transaction ou en conseil de l'entreprise mandante.

13. Cette typologie reflète une vision « historique ». Notamment, si une banque d'affaire peut être pertinente pour agir comme mandataire chargé de la cession, ses compétences naturelles en matière de contrôle d'engagements, notamment comportementaux, peuvent être sujettes à discussion. De même, les engagements présentent parfois une nature hybride (structurels + comportementaux), qui requière plus que des compétences d'audit financier. De manière plus large, l'expertise du mandataire ne peut être cantonnée à une profession ou une autre, comme le traduit au contraire l'apparition, depuis plusieurs années maintenant, d'opérateurs spécialisés en matière de missions de mandataire.
14. Cette absence de précision peut créer des difficultés, car elle risque de sous-estimer les compétences spécifiques effectivement nécessaires pour mener à bien une mission de mandataire donnée. Une définition plus claire des qualifications attendues permettrait de mieux aligner le choix du mandataire avec les exigences du dossier, tout en valorisant des profils variés, y compris ceux issus de structures dédiées.
15. La question centrale est donc la suivante : comment apprécier l'expertise du mandataire ? Faut-il l'apprécier d'une manière générale, ou d'une manière spécifique à la mission ? Comment prendre en compte son expérience, générale et particulière ?
16. Les engagements dans lesquels un mandataire est susceptible d'être requis sont de deux ordres : les engagements structurels (cessions) et engagements comportementaux. Des compétences ou expertises particulières peuvent être pertinentes, voire nécessaires, pour chacun de ces types de missions.
17. Dans le cas d'engagements structurels, comme la cession d'une activité, des connaissances en finance et en gestion d'entreprise, en évaluation d'actifs ou en gestion de transactions peuvent être cruciales. À l'inverse, pour des engagements comportementaux, comme la mise en place de mesures de non-discrimination ou de partage d'informations, une compréhension fine des dynamiques opérationnelles et juridiques est souvent nécessaire. De plus, certains secteurs techniques, tels que l'intelligence artificielle ou les télécommunications, exigent une expertise pointue pour évaluer correctement la conformité des pratiques ou la faisabilité des engagements.
18. Cette diversité des besoins souligne l'importance de garder ouverte la possibilité pour le mandataire de constituer une équipe *ad hoc* par mission, plutôt que de s'appuyer sur des profils génériques comme ceux des auditeurs ou des banquiers d'affaires. Ainsi, le mandataire n'est-il pas en réalité un chef de projet qui s'adjoindrait, en interne ou au besoin en externe, des compétences supplémentaires en fonction de la mission.
19. Cependant, au-delà des expertises techniques, juridiques ou financières, la compétence la plus déterminante pour un mandataire réside dans sa capacité à comprendre le fonctionnement interne des entreprises et à mobiliser leurs acteurs clés. Un mandataire efficace doit savoir dialoguer avec des interlocuteurs variés (PDG, directeurs opérationnels, juridique) et les convaincre de s'impliquer activement dans ce qui est en réalité un projet de conformité. Il doit savoir dialoguer avec les tiers, qu'ils soient employés concernés par exemple par la cession, concurrents, acheteurs potentiels, voire entité publique intéressée.
20. Cette aptitude, souvent qualifiée de « sens des affaires », repose sur une compréhension des priorités stratégiques, des contraintes opérationnelles et des dynamiques de pouvoir au sein des organisations. Sans cette capacité à fédérer et à traduire les exigences liées aux engagements en actions concrètes, même les connaissances techniques les plus pointues risquent de rester inefficaces, car la conformité dépend avant tout de l'adhésion des parties prenantes.
21. Enfin, si cette compétence relationnelle et stratégique est primordiale, elle ne doit pas éclipser l'importance des autres expertises, qui jouent un rôle complémentaire, ni celle de l'expérience pratique passée. Une maîtrise juridique, notamment du droit de la concurrence, est souvent pertinente pour comprendre les enjeux des engagements et dialoguer avec les parties prenantes. Des compétences

financières permettent d'évaluer la viabilité économique des mesures proposées, tandis qu'une expertise technique est cruciale dans les secteurs complexes pour garantir que les objectifs des engagements sont atteints. De plus, une expérience avérée dans des dossiers similaires (par exemple, la supervision de cessions d'actifs ou la mise en œuvre de mesures comportementales) confère au mandataire une crédibilité et une efficacité accrues, lui permettant d'anticiper les écueils et de s'adapter aux imprévus.

22. En somme, l'expertise du mandataire doit être envisagée comme un équilibre entre un savoir-faire relationnel, clé pour contrôler la conformité, des connaissances spécialisées adaptées au dossier et une expérience pratique qui ancre ces compétences dans une réalité opérationnelle. Cette approche multidimensionnelle garantit que le mandataire non seulement comprend les attentes des autorités, mais aussi assure leur efficacité dans le contexte opérationnel de l'entreprise et des engagements.

**3. Proposition de modification des critères d'agrément du mandataire dans les lignes directrices :**

23. Afin de garantir que le critère de compétence reflète pleinement les exigences modernes des missions de mandataire, nous proposons une mise à jour de sa définition telle qu'énoncée dans les Lignes directrices de l'ADLC (§427 et §868).
24. Plutôt que de se limiter à des profils types comme les banques d'affaires ou les sociétés d'audit, qui ne couvrent d'ailleurs ni la réalité de l'offre ni l'ensemble des besoins dans les dossiers de concurrence, la formulation pourrait être la suivante :

*« Le mandataire doit être indépendant des parties, disposer des compétences et des moyens nécessaires pour accomplir sa mission, et ne pas faire ou devenir l'objet d'un conflit d'intérêts.*

*Les compétences requises englobent une expertise adaptée à la nature du dossier, incluant, selon les cas, une connaissance du droit de la concurrence, une compréhension fine des dynamiques stratégiques et opérationnelles des entreprises ainsi qu'une connaissance des processus de cessions d'actifs. Cette expertise peut être complétée, si nécessaire, par le recours à des ressources spécialisées, internes ou externes à l'entreprise du mandataire, pour répondre aux exigences techniques ou sectorielles spécifiques. »*

25. Cette reformulation valorise une approche multidimensionnelle de l'expertise, reconnaît la diversité des profils capables d'exercer ce rôle, et met l'accent sur la capacité du mandataire à fédérer les parties prenantes autour d'un projet de conformité aux engagements, tout en s'appuyant sur une expérience concrète et une connaissance juridique et stratégique adaptées.
26. Il nous semble important que l'Autorité, lors de l'examen du caractère « agréable » des mandataires, évalue de manière approfondie ce critère d'expérience et d'expertise à l'aune de ces éléments. Il serait également intéressant que cette analyse soit d'ailleurs détaillée dans la décision d'agrément du ou des mandataires proposés par l'entreprise.

**B. S'AGISSANT DE LA PROCEDURE D'AGREMENT DU MANDATAIRE**

**Avez-vous des commentaires à formuler sur la procédure d'agrément du mandataire conduisant l'entreprise concernée à soumettre à l'Autorité une liste de trois candidats potentiels ?**

**Avez-vous rencontré des difficultés, en tant que mandataire agréé, en vue de vous porter candidat auprès de l'entreprise tenue de mettre en œuvre des mesures correctives ? A contrario, avez-vous rencontré des difficultés en tant qu'entreprise concernée pour identifier les potentiels candidats mandataires intéressés pour réaliser un suivi de vos mesures correctives ? Quelles seraient vos recommandations pour rendre plus efficace cette procédure d'agrément ?**

27. L'aspect procédural de la désignation du mandataire appelle trois commentaires principaux, et une remarque.

**1. Le moment de la désignation**

28. La désignation du Mandataire immédiatement après ou concomitamment à la décision d'autorisation sous conditions est impérative pour des questions d'efficacité.

29. Cela est particulièrement pertinent dans les situations impliquant des engagements structurels où les périodes de cessions sont de plus en plus courtes, l'identification des acquéreurs peut s'avérer complexe, et la structure des actifs à céder requiert une résolution détaillée.

30. Cette nécessité se confirme également dans le cadre des engagements comportementaux, où, si les différents contrôles ne peuvent pas être instaurés immédiatement, la présence du mandataire au sein de l'entreprise contribue à la mise en conformité rapide avec les engagements pris.

31. Il nous semblerait dès lors adéquat et judicieux que la partie notifiante soumette, conjointement avec la proposition d'engagements, le dossier de demande d'agrément du (ou des) mandataire(s). Cette proposition pourrait être limitée aux noms de candidats mandataires, les éléments comme le plan de travail préliminaire étant alors effectivement renvoyés au premier rapport de celui-ci (et non annexé en projet à la soumission).

**2. L'obligation de proposer trois candidats**

32. La pratique courante exige que l'entreprise soumette trois noms de mandataires candidats à l'agrément de l'Autorité. Cela permet gagner du temps en cas de refus d'un candidat par l'Autorité, en conservant deux autres choix possibles et assurant une désignation rapide et flexible.

33. Cependant, proposer un seul candidat peut parfois être plus efficace. Par exemple, si le mandataire possède une expertise sectorielle particulière ou une connaissance approfondie de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise pourrait proposer exclusivement ce candidat à l'agrément à ses risques et périls ; en cas de refus, les dispositions classiques sur les refus d'agrément s'appliqueraient.

**3. La publication sur le site de l'Autorité**

34. Lors d'une précédente consultation, nous avons appelé de nos vœux la publication par l'Autorité des coordonnées du mandataire retenu, afin principalement que les tiers intéressés dans une affaire puissent aisément contacter celui-ci.

35. Ce vœu a été entendu et les coordonnées du mandataire retenu figurent en bonne place avec les informations sur le cas concerné.
36. L'Autorité publie également la lettre d'agrément du mandataire. Cette publication nous semble à l'inverse problématique.
37. En effet, si cette publication est de nature à donner un degré de transparence au marché sur les mandataires existants (cf. point suivant), l'ADLC rend confidentielle l'identité du ou des mandataires qu'elle n'aurait pas agréés. Cela rend donc peut pertinente cette publication<sup>1</sup>.
38. En l'état, il nous semblerait donc plus judicieux de limiter, comme le fait la Commission européenne, la publication aux coordonnées du seul mandataire agréé et retenu par l'entreprise.

#### **4. L'identification des mandataires**

39. Le métier de mandataire, qui n'est pas une profession réglementée, est par nature commercial.
40. Les mandataires sont effectivement des entreprises commerciales, en concurrence les unes avec les autres pour les dossiers issus de l'Autorité française, et pour certaines, aussi des dossiers issus d'autres autorités de concurrence.
41. A ce titre, il nous semble qu'il appartient au seul mandataire de faire connaître ses services, par ses propres moyens, comme le fait tout acteur sur un marché concurrentiel.

#### **C. S'AGISSANT DU ROLE DU MANDATAIRE DANS L'EXECUTION DES INJONCTIONS OU DES ENGAGEMENTS SOUSCRITS**

**Est-ce que le contrat de mandat type encadrant les missions, obligations et périmètre d'intervention du mandataire appelle de votre part des commentaires ? Le cas échéant, veuillez indiquer les éventuelles propositions de modification formelle ou sémantique dans le corps du contrat de mandat type.**

42. Le contrat de mandat n'appelle pas, dans les éléments principaux de son articulation, de commentaire particulier. Quelques points de détail pourraient gagner à être précisés.
43. Certaines périodes (notamment les périodes de réponse aux demandes du mandataires octroyées à l'entreprise mandante) pourraient être raccourcies, mais en pratique, il n'est généralement pas nécessaire au mandataire d'avoir à référer aux prescriptions du mandat dans le cadre de ses échanges avec l'entreprise ; ces échanges se font en principe de bonne foi (cf. **para. 24** ci-dessus).
44. Les précédentes révisions du modèle de mandat ont conduit à l'inclusion d'une clause relative à la garantie de responsabilité du mandataire dans l'exercice de son mandat. Cette inclusion était indispensable aux fins de garantir l'indépendance du mandataire et sa capacité à exécuter de manière satisfaisante la mission qui lui est confiée.
45. On peut regretter sur ce sujet que la clause, reprise du modèle communautaire, soit peut-être trop large dans la définition des fautes opposables au mandataire. Une « francisation » du périmètre serait bienvenue, par exemple en limitant ce périmètre aux fautes détachables de la mission du mandataire, i.e. les fautes intentionnelles et qui ne résultent pas d'une mauvaise exécution du mandat (i.e. une faute délictuelle et non contractuelle).

---

<sup>1</sup> La décision ne donne d'ailleurs aucune explication sur les raisons d'un refus d'agrément (cf. *supra* **para. 23**)

**Selon vous, quels sont les principaux freins au suivi de la bonne exécution des injonctions ou engagements (technicité, défaut d'interprétation, sollicitations des parties et de leurs conseils, des tiers, etc.) ? Veuillez présenter les solutions envisagées pour chaque situation identifiée.**

46. Le suivi de la bonne exécution des injonctions ou engagements dans les dossiers de concurrence peut rencontrer plusieurs défis, mais ceux-ci ne constituent pas nécessairement des freins rédhibitoires. Ils font plutôt partie intégrante du rôle du mandataire, dont la mission est de naviguer dans des contextes complexes tout en veillant à la conformité aux engagements.
47. Parmi ces défis, la technicité des dossiers figure en bonne place, notamment dans des secteurs comme le digital et l'intelligence artificielle, les télécommunications ou l'énergie, où les engagements peuvent impliquer des aspects techniques pointus. Un mandataire, même compétent, ne peut pas toujours maîtriser seul ces domaines spécialisés.
48. Une solution efficace consiste à faire appel à des experts extérieurs, tels que des consultants techniques ou des ingénieurs spécialisés, pour analyser les données ou évaluer la faisabilité des mesures. Cette collaboration, encadrée par le mandataire, permet de combler les lacunes tout en maintenant une supervision globale et cohérente.
49. Un écueil est alors lié aux modalités de constitution de l'équipe du mandataire dès la soumission de son offre et de l'agrément. En effet, trouver des experts indépendants (par exemple dans la tech) peut s'avérer une gageure. De même, un aspect technique peut se dévoiler en cours de mission, rendant l'addition d'un expert (et donc des frais supplémentaires) nécessaire<sup>2</sup>.
50. Les sollicitations des parties, de leurs conseils ou de tiers, qu'il s'agisse de pressions pour infléchir le suivi, de demandes d'ajustements ou de plaintes, constituent un autre aspect à gérer. Ces interactions, bien que parfois perçues comme des freins, font toutefois partie intégrante du métier de mandataire, qui doit rester indépendant et impartial face à ces influences.
51. La solution repose sur une posture professionnelle claire : le mandataire doit établir des canaux de communication formels, répondre aux demandes de manière documentée et maintenir une stricte neutralité. Cette gestion proactive transforme ces sollicitations en opportunités de dialogue plutôt qu'en obstacles.
52. Par ailleurs, et dans la mesure où le mandataire se trouve régulièrement placé par les parties prenantes dans un rôle d'arbitre ou de médiateur, notamment pour les engagements comportementaux, les engagements et le mandat pourraient formellement prévoir la mise en place de mécanismes de résolution des différends par le mandataire en premier ressort.
53. En conclusion, ces défis ne sont pas tant des freins qu'une réalité inhérente à la mission du mandataire, qui exige agilité et professionnalisme. La clé pour les surmonter réside dans un fonctionnement transparent et collaboratif avec l'entreprise mandante et l'Autorité, et c'est tout l'enjeu de la compétence du mandataire (*cf. supra*). En mobilisant des expertises externes quand nécessaire, en clarifiant les attentes par un dialogue constant, et en gérant les sollicitations avec fermeté et impartialité, le mandataire peut transformer ces défis en leviers pour assurer une exécution efficace des engagements. Ce mode de fonctionnement en bonne intelligence garantit non seulement la conformité, mais aussi la confiance de toutes les parties impliquées.

---

<sup>2</sup> Ce dernier point est prévu par le mandat, mais peut faire l'objet de résistances de la part de l'entreprise mandante, principalement pour des raisons financières

**Avez-vous identifié des besoins spécifiques en matière de suivi des mesures correctives (réunion de cadrage, grille d'analyse ou document type complémentaire susceptible d'être annexé aux Lignes directrices, par exemple) ?**

**Avez-vous des commentaires à formuler sur la procédure de remontée des informations à l'Autorité (modalités de dialogue, volume des rapports de mission, granularité des informations et données, etc.) ?**

54. Pour garantir une exécution efficace des engagements ou injonctions dans les dossiers de concurrence, il est essentiel d'instaurer des points d'échange réguliers et structurés entre le mandataire, l'Autorité de concurrence avec, le cas échéant, la partie qui s'engage.
55. Ces moments de dialogue permettent de clarifier les attentes, d'anticiper les difficultés et de maintenir une transparence tout au long de la mission.
56. Les modalités proposées ci-dessous s'articulent en trois phases (début, cours et fin de mission) avec des formats adaptés à la nature des engagements (structurels ou comportementaux), afin d'assurer une collaboration fluide et une mise en œuvre conforme aux objectifs de l'Autorité.
57. **Au début de la mission**, deux types d'échanges sont recommandés pour poser des bases solides. Tout d'abord, une réunion bilatérale entre le mandataire et le service d'instruction de l'Autorité permettrait de clarifier les contours de la mission, de lever toute ambiguïté dans l'interprétation des engagements et de s'aligner sur les attentes précises de l'Autorité. Cette étape est cruciale pour garantir que le mandataire dispose d'une vision claire des objectifs poursuivis par les engagements.
58. Ensuite, une réunion tripartite, impliquant également la partie qui s'engage, pourrait permettre d'aligner toutes les parties sur une compréhension commune des engagements et des modalités de leur suivi. Cet échange initial favoriserait la transparence, réduirait le risque de malentendus et instaurerait un climat de confiance, essentiel pour une collaboration efficace tout au long de la mission.
59. **En cours de mission**, les points d'échange doivent être adaptés à la nature des engagements.
60. Pour les engagements structurels, tels qu'une cession d'actifs, trois réunions clés pourraient être instaurées.
61. Premièrement, à mi-parcours du délai de la première période de cession, une réunion tripartite permet de faire un bilan des efforts déployés par la partie qui s'engage, d'évaluer les progrès réalisés et de discuter des profils des candidats potentiels à la reprise, notamment leur compatibilité avec les exigences de l'Autorité (par exemple, l'absence de risques concurrentiels).
62. Deuxièmement, lors de l'examen du repreneur proposé, une réunion bilatérale entre le mandataire et l'Autorité, suivie si nécessaire d'un échange tripartite, offrirait l'occasion de valider l'analyse du repreneur ou d'identifier d'éventuelles réserves.
63. Troisièmement, en cas de passage à une phase de cession par le mandataire, une réunion tripartite rappellerait à la partie mandante son obligation de résultat quant à la cession, et préciserait les étapes à venir.
64. Pour les engagements comportementaux, une réunion tripartite annuelle, à l'initiative de la partie qui s'engage ou du mandataire, serait pertinente ; elle est parfois déjà prévue dans les engagements. Animée par le mandataire, cette réunion inclurait un bilan détaillé de la mise en œuvre des engagements sur la

période écoulée, un temps d'échange pour recueillir les retours des parties prenantes et un compte-rendu validé collectivement.

65. **En fin de mission**, une ou plusieurs réunions de clôture pourraient être envisagées pour tirer les enseignements de la mission et valider son achèvement. Une réunion tripartite incluant la partie qui s'engage pourrait être organisée pour recueillir ses observations et formaliser la fin de la mission. Des échanges de clôture garantissent que toutes les parties partagent une vision commune des résultats, tout en offrant une opportunité d'identifier des bonnes pratiques pour de futures missions.
66. Ces points d'échange structurés, rythmés selon les étapes clés de la mission, permettraient à notre sens de renforcer le suivi rigoureux, assurer une communication fluide et une exécution des engagements en pleine conformité avec les attentes de l'Autorité.
67. Ces points d'échange pourraient venir en complément d'un outil qui est aujourd'hui absent du paquet documentaire de la procédure de notification française : un formulaire RM, sur le modèle de ce qui se pratique à la Commission européenne ; ce formulaire RM a le mérite de poser de manière claire les enjeux auxquels répondent les engagements ainsi que de cadrer la connaissance par les parties prenantes des sujets susceptibles de se manifester lors de leur mise en œuvre.

#### **D. S'AGISSANT DU TERME DE LA MISSION DU MANDATAIRE**

**Considérez-vous comme suffisamment claires, les bornes temporelles de fin de mission du mandataire agréé ?**

**Estimez-vous comme étant indispensable l'envoi d'un courrier de décharge au terme de la mission du mandataire ? Veuillez préciser s'il est opportun que ce courrier soit plutôt adressé par l'Autorité ou par l'entreprise mandante.**

**Identifiez-vous d'autres besoins spécifiques au terme de la mission du mandataire ?**

**Veuillez indiquer tout autre point que vous souhaiteriez porter à la connaissance de l'Autorité au sujet du suivi des mesures correctives effectué par le mandataire agréé.**

68. Les engagements traitent brièvement de la fin de la mission du Mandataire. Le contrat de mandat stipule que la mission se termine lorsque le Mandataire est déchargé de son obligation, sans indiquer clairement l'élément déclencheur.
69. En pratique, la décharge pourrait survenir après la dernière réunion de clôture et l'exécution des obligations réciproques des parties au contrat de mandat. Celle-ci ne peut intervenir qu'avec l'accord de l'Autorité qui aurait donc vocation à être à l'initiative de (l'autorisation de) décharge.