

**CONTRIBUTION DE L'APDC**  
**DANS LE CADRE DE LA CONSULTATION PUBLIQUE LANCEE PAR**  
**L'AUTORITE DE LA CONCURRENCE SUR LE STATUT, LE ROLE ET LES**  
**MOYENS DES MANDATAIRES**

**11 AVRIL 2025**

1. Le 14 mars 2025, l'Autorité de la concurrence (l'*Autorité*) a lancé une consultation publique sur le statut, le rôle et les moyens des mandataires chargés du suivi des mesures correctives prises par les entreprises ou imposées à ces dernières pour obtenir l'autorisation de réaliser une opération de concentration susceptible de poser un problème de concurrence.
2. L'association des Avocats Pratiquant le Droit de la Concurrence (l'*APDC*) se réjouit de cette opportunité de contribuer aux réflexions de l'Autorité sur le cadre applicable aux mandataires en charge du suivi des mesures correctives en matière de contrôle des concentrations.
3. L'APDC détaille ci-dessous ses réponses aux différentes questions soumises à la consultation publique par l'Autorité, en reprenant la structure et l'organisation du document de consultation :
  - 1) Statut du mandataire (questions 1 et 2) ;
  - 2) Procédure d'agrément du mandataire (questions 3 et 4) ;
  - 3) Rôle du mandataire dans l'exécution des injonctions ou des engagements souscrits (questions 5 à 8) ;
  - 4) Terme de la mission du mandataire (questions 9 à 12).
4. A toutes fins utiles, l'APDC précise que la présente contribution ne contient pas d'éléments relevant de la protection du secret d'affaires et peut être rendue publique en l'état.

## 1. S'AGISSANT DU STATUT DU MANDATAIRE

***Question 1 : 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 ?***

5. L'APDC relève que ni l'existence du mandataire, ni son statut et son rôle ne sont prévus ou définis dans le corpus réglementaire relatif au droit du contrôle des concentrations. Pour autant, les Lignes directrices de l'Autorité relatives au contrôle des concentrations (les **Lignes directrices**) définissent son statut et encadrent son rôle, à l'instar des lignes directrices adoptées par la Commission européenne.
6. Le point 431 des Lignes directrices précise notamment que : « *Le mandataire agit pour le compte de l'Autorité afin de garantir le respect par la partie notifiante des mesures correctives. Il accomplit les tâches visées dans le contrat de mandat en conformité avec le plan de travail et ses versions révisés, approuvés par l'Autorité. Il assure, en outre, le maintien de son indépendance vis-à-vis de la partie notifiante et respecte les dispositions du contrat de mandat relatives au conflit d'intérêt* ».
7. L'APDC constate à cet égard que la consultation publique lancée le 20 octobre 2017 par l'Autorité pour moderniser et simplifier le droit des concentrations, puis la révision en 2020 des Lignes directrices relatives au contrôle des concentrations ont conduit l'Autorité à préciser le statut et le rôle du mandataire dans ses Lignes directrices. En effet, les Lignes directrices actuellement en vigueur prévoient (i) des développements spécifiques et dédiés aux mandataires, lesquels sont relatifs, d'une part, aux conditions de nomination et révocation du mandataire (dont les trois critères d'agrément qui seront évoqués ci-après) et, d'autre part, aux missions du mandataire, (ii) ainsi qu'un modèle de contrat de mandat (lequel figurait déjà en annexe aux Lignes directrices dans leur version de 2013), qui a été complété dans ses stipulations afin de tenir compte des précisions apportées quant au statut et rôle du mandataire notamment.

8. L'APDC considère ainsi que le statut et le rôle du mandataire sont suffisamment clairs et n'appellent généralement pas, en pratique, de questions de la part des entreprises que ce soit en amont ou lors de l'exécution par le mandataire de sa mission de suivi des mesures correctives, de sorte qu'il ne lui semble pas nécessaire, à ce stade, de les préciser davantage dans un nouveau document.
9. Par ailleurs, l'APDC estime qu'une réglementation ne présenterait pas un intérêt majeur, dans la mesure où les Lignes directrices de l'Autorité telles que révisées en 2020 (i) apportent suffisamment de transparence aux entreprises (non seulement en leur qualité de parties notifiantes, mais également en leur qualité de tiers ayant un intérêt à contacter directement le mandataire en lien avec son rôle de garant de la bonne exécution des engagements) quant au statut et rôle du mandataire et (ii) présentent une valeur juridique, celle de lier l'Autorité de la concurrence.
10. Si l'APDC considère qu'il n'y a pas lieu de préciser davantage à ce stade le statut et le rôle du mandataire – ce dernier s'assurant de la bonne exécution des engagements tout en accompagnant les entreprises dans leur exécution –, elle présente ci-après ses commentaires et suggestions visant à clarifier les dispositions actuellement consacrées au mandataire dans les Lignes directrices (en ce compris le modèle de contrat de mandat figurant en annexe G).
11. **Proposition n° 1** – Au-delà d'une mise à jour des Lignes directrices tenant compte des observations et propositions figurant ci-dessous, l'APDC suggère à l'Autorité de consacrer une page dédiée sur son site Internet au mandataire dans le cadre du contrôle des concentrations, à l'instar de celle traitant actuellement de la question « Comment notifier une opération de concentration ? ». Cette page Internet, qui se voudrait la plus didactique possible sur la base d'un contenu très concret, viserait à permettre tant aux entreprises (parties notifiantes et tiers) qu'aux mandataires – actuels ou potentiels – de bien comprendre les attentes de l'Autorité en termes de suivi de la bonne exécution des mesures correctives et d'anticiper au mieux l'étendue et les implications de leurs obligations respectives. Cette page Internet dédiée pourrait également permettre un accès à la liste des mandataires qui auront été agréés par l'Autorité dans le cadre de précédentes décisions d'autorisation sous réserve d'engagements, voire à une liste de mandataires qui seraient pré-agréés en amont par l'Autorité, indépendamment de toute

opération de concentration qui donnerait lieu à la souscription d'engagements (cf. ci-dessous réponse à la question 4).

***Question 2 : 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 ?***

12. L'APDC considère que les trois critères prévus au point 427 des Lignes directrices (indépendance, compétences et moyens suffisants et absence de conflit d'intérêt) suffisent en principe à garantir son indépendance vis-à-vis de l'entreprise mandante.
13. Cela étant, l'Autorité dispose d'un pouvoir d'appréciation de ces trois critères pour conclure à l'agrément ou au refus d'agrément d'un mandataire dont la mise en œuvre mériterait d'être clarifiée.
14. En premier lieu, le critère de l'indépendance se comprend comme visant l'absence de liens structurels. Cela se déduit de ce que des relations contractuelles de type « *emploi, fonction ou mandat social au sein de l'entreprise mandante ou de ses filiales* » sont considérées dans le modèle de contrat de mandat comme des conflits d'intérêts. Cela pourrait néanmoins être précisé par l'Autorité.
15. En deuxième lieu, l'exigence d'une compétence et de moyens suffisants est évidemment nécessaire. Cette compétence est de deux ordres : du point de vue du rôle du mandataire proprement dit, c'est-à-dire aussi bien sa capacité à mettre en œuvre de manière adaptée les obligations prévues par les engagements que la bonne compréhension des attentes de l'Autorité, d'une part, et sa connaissance du secteur d'activité dans lequel l'entreprise mandante évolue et a adopté des engagements (en particulier et surtout dans les secteurs présentant une certaine complexité), d'autre part.
16. Toutefois, cette compétence s'entend au niveau de l'équipe du mandataire qui peut déjà inclure cette expertise et/ou faire appel à un expert tiers du secteur concerné par les engagements. Ce

dernier point permet aussi aux mandataires, qui ne font pas nécessairement partie de grands groupes, de toujours pouvoir proposer leurs services.

17. En troisième lieu, le critère de l'absence de conflit d'intérêts semble être le plus important, au point qu'une section lui est dédiée dans le modèle de contrat de mandat<sup>1</sup>.
18. A noter qu'il est lié, mais ne se confond pas, avec le critère de l'indépendance. Ainsi, l'absence d'indépendance génère un conflit d'intérêts<sup>2</sup> mais à l'inverse, le fait d'être indépendant n'implique pas nécessairement l'absence de conflit d'intérêts.
19. Les critères du point 917 des Lignes directrices apportent des indications utiles sur cette notion. Il peut s'agir de l'existence de relations contractuelles de type « *emploi, fonction ou mandat social au sein de l'entreprise* », comme évoqué ci-dessus, ou de l'existence de relations d'affaires avec l'entreprise mandante.
20. Ce dernier point mériterait d'être précisé s'agissant des relations qui peuvent préexister entre les entreprises liées au mandataire et la partie notifiante.
21. **Proposition n° 2** – Il serait utile que l'Autorité indique à partir de quels seuils elle considère qu'il existe un conflit d'intérêts entre un potentiel mandataire et l'entreprise concernée, notamment en termes financiers, de durée ou d'éloignement (par exemple des relations en dehors de France).

## 2. S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'AGRÉMENT DU MANDATAIRE

***Question 3 : 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 ?***

---

<sup>1</sup> Lignes directrices, points 916 à 920.

<sup>2</sup> Lignes directrices, point 899.

22. Les Lignes directrices prévoient, pour la procédure d'agrément du mandataire, que « *la partie notificante doit, dans un délai défini par la lettre d'engagements ou par les injonctions, généralement fixé à un mois, proposer une liste d'au moins trois personnes ou sociétés qui pourront être désignées mandataires* »<sup>3</sup>.
23. L'APDC formule ci-après des commentaires concernant (i) le calendrier dans lequel la demande d'agrément du mandataire est effectuée, (ii) l'obligation de soumettre une liste d'au moins trois mandataires à l'agrément de l'Autorité et (iii) le choix final du mandataire par la partie notificante.
24. Premièrement, l'APDC considère que le délai octroyé à la partie notificante pour soumettre une demande d'agrément à l'Autorité, généralement fixé à quatre semaines à compter de la décision d'autorisation sous conditions, est approprié.
25. En effet, ce délai est justifié au regard du temps nécessairement requis pour que la partie notificante contacte trois candidats mandataires et élabore, avec chacun d'eux, le dossier d'agrément à présenter à l'Autorité.
26. L'APDC considère donc qu'il ne serait pas opportun d'accélérer ce calendrier, notamment en imposant que le dépôt de la demande d'agrément intervienne avant la décision d'autorisation :
- Une telle modification alourdirait sensiblement la charge qui pèse sur la partie notificante au cours de la période d'instruction formelle par l'Autorité de son opération et des remèdes proposés, déjà soumise à des délais très contraints.
  - Une telle modification pourrait en pratique limiter le choix des mandataires proposés à l'Autorité. En effet, le calendrier actuel, impliquant la publicité de l'existence d'un processus à mener pour désigner un mandataire, facilite les discussions de la partie notificante avec les candidats mandataires. Tout mandataire potentiellement intéressé est informé, par le communiqué de presse de l'Autorité annonçant la décision d'autorisation sous réserve d'engagements, du processus que va devoir entreprendre la

---

<sup>3</sup> Lignes directrices, point 426.

partie notifiante. Dès lors, cela permet à un plus grand nombre de mandataires de se manifester auprès de la partie notifiante, et donc d'avoir des chances d'être soumis à l'agrément de l'Autorité. Ces avantages de la publicité disparaîtraient, si la demande d'agrément intervenait avant la décision, lorsque l'existence d'engagements est encore confidentielle.

- Enfin, une éventuelle implication des mandataires (ou même des candidats mandataires) dans la phase de discussion des engagements pourrait questionner leur indépendance s'agissant de leur mise en œuvre, une fois ceux-ci rendus obligatoires par la décision de l'Autorité.

27. Deuxièmement, l'APDC apprécierait, dans certains cas, davantage de flexibilité sur le nombre de candidats mandataires à soumettre à l'agrément de l'Autorité, aujourd'hui fixé à « *au moins trois personnes ou sociétés* ».
28. En effet, l'APDC constate, dans certains dossiers, qu'un candidat mandataire apparaît naturellement le plus approprié pour remplir ce rôle, par exemple au regard de son expérience passée (connaissance approfondie du secteur concerné par les mesures correctives ou du fonctionnement de la partie notifiante, dont il aurait supervisé de précédents engagements) ou des liens que peuvent entretenir certains engagements (ou injonctions) avec des engagements (ou injonctions) pris par le passé. Dans ces circonstances, certains mandataires peuvent d'ailleurs eux-mêmes indiquer considérer qu'un autre mandataire est d'évidence le mieux positionné, et perçoivent alors leur propre candidature comme étant purement formelle.
29. De plus, lorsqu'une multiplicité d'opérations requérant des engagements intervient concomitamment dans un même secteur, il peut être plus délicat pour la partie notifiante d'identifier et de proposer à l'agrément trois mandataires, en raison du fait que certains peuvent avoir été retenus ou proposés dans le cadre d'autres opérations.
30. Dès lors, l'APDC considère que la partie notifiante devrait, dans certains cas et en le motivant, avoir la possibilité, à ses risques, de déroger à cette règle et de ne soumettre qu'un seul candidat mandataire à l'agrément de l'Autorité, le cas échéant dans un délai plus court qu'un mois.

31. La recherche de cette flexibilité se justifie d'autant plus que, à la meilleure connaissance de l'APDC, dans la très grande majorité des cas, l'Autorité agréé chacun des trois mandataires proposés par la partie notifiante et que les cas de refus d'agrément sont exceptionnels.
32. Si toutefois l'Autorité refusait d'agréer l'unique mandataire proposé, conformément aux Lignes directrices<sup>4</sup>, il reviendrait alors à la partie notifiante, dans un délai d'une semaine, de soumettre à l'agrément de l'Autorité un ou deux autres candidats mandataires. En cas de nouveau refus, l'Autorité resterait alors libre de désigner elle-même le mandataire de son choix.
33. Hormis ces cas spécifiques, l'APDC reconnaît l'opportunité de la règle de proposition de trois mandataires, qui garantit une meilleure mise en concurrence entre ces derniers et une désignation rapide du mandataire finalement sélectionné.
34. Troisièmement, l'APDC relève que, conformément aux Lignes directrices (lesquelles précisent expressément que « *dans le cas où plusieurs mandataires sont agréés par l'Autorité, la partie notifiante est libre de choisir le mandataire* »<sup>5</sup>), il est légitime que la partie notifiante choisisse le mandataire de façon discrétionnaire, parmi les candidats agréés par l'Autorité.
35. **Proposition n° 3** – L'APDC recommande d'introduire une flexibilité dans le nombre de candidats mandataires présentés à l'agrément de l'Autorité en permettant à la partie notifiante, sous réserve d'en motiver les raisons, de ne soumettre à l'agrément qu'un seul candidat mandataire, au lieu de trois dans le cas général.

***Question 4 : 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***

---

<sup>4</sup> Lignes directrices, point 872.

<sup>5</sup> Lignes directrices, point 426.

*mesures correctives ? Quelles seraient vos recommandations pour rendre plus efficace cette procédure d'agrément ?*

36. L'APDC relève que les parties notifiantes peuvent rencontrer des difficultés dans l'identification des mandataires intéressés pour réaliser le suivi de mesures correctives.
37. En effet, l'APDC note que le marché de la prestation de mandataire devant l'Autorité est aujourd'hui relativement étroit, ce qui s'explique par le faible nombre de décisions avec engagements prononcées par l'Autorité (en moyenne six décisions par an au cours des trois dernières années) et que les mandataires ne communiquent pas tous de façon aussi large sur l'existence de leur activité.
38. Pour remédier à cette difficulté, il serait opportun que l'Autorité poursuive encore davantage sa pratique actuelle en matière de publication avec, outre l'intégration sur son site des décisions d'agrément, la mise à disposition d'une liste consolidée des mandataires qu'elle a agréés dans le passé (avec indication de la ou des affaires dans lesquelles ces agréments sont intervenus) et d'une autre liste consolidée des mandataires ayant un mandat en cours d'exécution devant l'Autorité<sup>6</sup>, ainsi que le cas échéant d'une liste de mandataires qui seraient pré-agrés (cf. Proposition n° 1 ci-dessus), sur une page dédiée du site Internet de l'Autorité. Afin bien sûr de ne pas limiter l'arrivée de nouveaux entrants, ces listes mentionneraient expressément qu'elles n'excluent naturellement pas la possibilité pour l'Autorité d'agréer à l'avenir des mandataires qui ne l'ont jamais été par le passé, dès lors qu'ils respecteraient les conditions prévues dans les Lignes directrices. Ces listes seraient ensuite mises à jour régulièrement.
39. **Proposition n° 4** – Afin de faciliter le travail d'identification des candidats mandataires par les entreprises, l'APDC suggère à l'Autorité de publier et mettre à jour régulièrement une liste consolidée des mandataires agréés dans le passé et une liste consolidée des mandataires ayant un mandat de suivi de mesures correctives en cours d'exécution.

---

<sup>6</sup> A titre de comparaison, la *Competition and Markets Authority* (CMA) au Royaume-Uni met à disposition des parties notifiantes une liste de mandataires avec qui elle a travaillé dans le passé ou dont il est connu qu'ils offrent de tels services (sans que cela n'empêche la partie notifiante de proposer d'autres mandataires ni ne constitue une liste de mandataires « pré-approuvés ») (cf. la communication [Interim measures in merger investigations](#) de la CMA du 2 janvier 2025, point 4.12).

40. De plus, même si ces cas apparaissent exceptionnels, l'APDC note que certaines décisions d'agrément publiées sur le site Internet de l'Autorité ont refusé d'agréer un candidat mandataire<sup>7</sup>. Si le nom du ou des mandataires non retenu(s) est légitimement confidentialisé dans la version publique de ces décisions, l'APDC regrette néanmoins que les raisons pour lesquelles ces agréments ont été refusés ne figurent pas dans ces décisions. En effet, une motivation, même sommaire, expliquant les raisons pour lesquelles un ou plusieurs critères d'agrément n'ont pas été remplis permettrait, dans de futurs dossiers, d'éclairer le choix, par les parties notifiantes, des candidats mandataires en mesure d'être agréés par l'Autorité.
41. **Proposition n° 5** – L'APDC propose que l'Autorité motive, au moins sommairement, les raisons pour lesquelles elle refuse l'agrément d'un candidat mandataire, afin d'aider les parties notifiantes dans la sélection des candidats mandataires dans de futurs dossiers.
42. Enfin, l'APDC relève qu'il a pu exister des cas où la personne physique représentant le cabinet désigné comme mandataire pour l'exécution des mesures correctives a quitté, en cours d'exécution du mandat, ledit cabinet, pareille situation ne relevant bien sûr pas du fait de la partie notifiante.
43. Afin de sécuriser la partie notifiante, l'APDC souhaiterait que l'Autorité clarifie si, dans de telles situations, le mandat peut, au choix de la partie notifiante, suivre cette personne physique (qui avait, dans les faits, supervisé l'exécution des engagements pour son précédent cabinet) vers sa nouvelle entreprise sans avoir besoin d'obtenir un nouvel agrément de l'Autorité, ou si le cabinet précédemment agréé peut conserver le mandat quand bien même tout ou partie de l'équipe jusque-là en charge du suivi des engagements quitte celui-ci.
44. **Proposition n° 6** – L'APDC propose de clarifier la procédure applicable lorsqu'une personne physique en charge, pour son cabinet, du suivi des engagements change de cabinet en cours de mandat, ainsi que le sort de l'agrément précédemment octroyé en pareilles circonstances, le

---

<sup>7</sup> Voir par exemple les décisions d'agrément dans les affaires [24-DCC-129](#) relative à la prise de contrôle exclusif d'actifs du groupe Ludendo par JouéClub, [24-DCC-04](#) relative à la prise de contrôle exclusif des sociétés OCS et Orange Studio par Groupe Canal Plus (Bolloré), [20-DCC-126](#) relative à la prise de contrôle exclusif de la Société de financement local par la Caisse des dépôts et consignations ou encore [20-DCC-38](#) relative à la prise de contrôle exclusif de la société Hexagone Santé Méditerranée et de la SCI Bonnefon-Carnot par le groupe Elsan.

choix de la partie notifiante devant, pour cette procédure, être nécessairement être pris en compte.

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

***Question 5 : 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.***

45. De façon générale, le mandat est d'une nature particulière dans la mesure où, si le mandat est donné et financé par la partie notifiante, le mandataire agit pour le compte de l'Autorité. Ce point est important puisqu'il impacte nécessairement les règles de responsabilité du mandataire à l'égard du mandant.
46. L'affaire Fnac/Darty en est une parfaite illustration. Pour mémoire, l'opération avait été autorisée sous réserve d'engagements de cession de six points de vente.
47. Par décision n° 18-D-16 du 27 juillet 2018, l'Autorité a infligé à la société Fnac Darty SA une sanction de 20 millions d'euros pour non-respect des engagements.
48. Au cours de la première période de cession, trois magasins avaient été cédés à Boulanger et à Cobrason, respectivement. A l'issue de cette première période, Fnac Darty avait commencé les négociations avec un repreneur potentiel, le groupe Dray, pour la reprise des trois points de vente restants.
49. Le 1er mars 2017, le mandataire a pris le relai pour la cession de ces trois points de vente et a poursuivi les négociations avec le groupe Dray.
50. Le 10 mai 2017 (deux mois et demi avant la fin de la période d'exécution des engagements), Fnac Darty a demandé à l'Autorité d'agréer Dray, ce que la présidente de l'Autorité a refusé par décision du 28 juillet 2017.

51. Dans un arrêt n° 424702 du 7 novembre 2019, le Conseil d'Etat a considéré que : « *La circonstance que le mandataire chargé du contrôle des engagements ait rendu, dans deux rapports des 24 mai et 3 juillet 2017, intervenus à la suite de la demande d'agrément du groupe Dray, un avis favorable à cet agrément, n'était pas de nature à encourager la société Fnac Darty, qui n'a d'ailleurs pas été destinataire des rapports avant la décision de l'Autorité de la concurrence, à sous-estimer le risque d'un refus d'agrément* ».
52. Cette situation démontre les conséquences particulièrement préjudiciables pouvant résulter, notamment, de l'absence de règles encadrant les échanges entre le mandant, le mandataire et l'Autorité, et du manque de transparence à l'égard de la partie notifiante et de ses conseils, concernant les échanges qui se tiennent entre le mandataire et l'Autorité, comme cela sera développé ci-après (cf. réponse à la Question 6. ci-dessous).
53. S'agissant des modifications dans le corps du contrat de mandat type que l'APDC propose à l'Autorité, celles-ci concernent la désignation d'un rapporteur référent (cf. Proposition n° 8 ci-dessous) et la question de la cessation du mandat (cf. développements de la section 4. ci-dessous). Elles sont détaillées dans l'Annexe 1 de la présente contribution.

***Question 6 : 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.***

54. La pratique a permis de faire apparaître deux principaux freins au suivi des injonctions ou engagements, que sont, la technicité des secteurs concernés et le manque de clarté sur les conditions de restitution, par le mandataire, de ses constats à l'Autorité et au mandant.
55. Concernant la technicité, il convient de souligner que les mandataires ne sont pas toujours des spécialistes des secteurs concernés par les engagements.
56. Sans préjuger des compétences organisationnelles, économiques et juridiques des mandataires, il est à noter que l'acquisition de compétences sectorielles peut s'avérer complexe.

57. Cela nécessite donc parfois, pour les conseils de la partie notifiante, de réaliser un travail d'interprétation en amont, en lieu et place du mandataire, notamment dans le cadre de la préparation des réponses aux questionnaires, ce qui peut sembler contradictoire.
58. **Proposition n° 7** – En ce sens, la liste de mandataires, dont l'APDC propose la publication sur le site Internet de l'Autorité en réponse à la question 4. ci-dessus, pourrait utilement préciser les opérations et/ou secteurs pour lesquels les mandataires ont été désignés. Cela permettrait à la partie notifiante et à ses conseils d'identifier rapidement les mandataires ayant une expérience significative dans le secteur concerné.
59. Cette approche semble plus acceptable que le recours à un expert technique dont l'intervention, qui viendrait s'ajouter à la mission du mandataire, entraînerait un coût substantiel pour la partie notifiante et risquerait de complexifier les échanges.
60. Par ailleurs, il serait bénéfique que puisse être intégré un plus grand nombre de mandataires dans ce processus, y compris des mandataires n'ayant jamais fait l'objet d'une demande d'agrément, afin que la partie notifiante puisse accéder, à terme, à une plus grande diversité de compétences et d'expertises.
61. Concernant le manque de transparence à l'égard des conseils de la partie notifiante, il s'agit d'un point sur lequel l'APDC encourage les discussions avec l'Autorité.
62. Il est en effet essentiel que la partie notifiante et ses conseils puissent disposer d'informations concernant les échanges qui ont lieu entre le mandataire et l'Autorité, en vue de parvenir à déterminer l'efficacité des engagements proposés ou identifier des axes d'amélioration qui pourraient être utiles au suivi de la bonne exécution des injonctions ou engagements.
63. **Proposition n° 8** – Afin de pallier ces difficultés, il pourrait être envisagé de :
- mettre en place des échanges bipartites réguliers et structurés.

En pratique, si le mandataire agit en tant qu'intermédiaire entre l'Autorité et la partie notifiante, la remontée d'informations ne s'effectue souvent que dans un sens, du mandataire vers l'Autorité.

Aussi, des échanges bipartites pourraient être formalisés dans le contrat de mandat, dans un premier temps entre le mandataire et l’Autorité puis dans un second temps entre le mandataire et la partie notificante. Le cas échéant, si la complexité d’un dossier le justifie ou si la mise en œuvre d’un ou plusieurs engagements pose difficulté, cet échange pourrait se tenir en présence de l’Autorité. Si nécessaire, une « confidentialisation » de certains éléments à échanger pourrait naturellement être prévue.

- confier à un rapporteur de l’Autorité la charge d’assurer un suivi personnalisé avec le mandataire et la partie notificante et ses conseils, le cas échéant.

A l’instar du rôle du juge chargé du contrôle de l’expertise auprès des experts judiciaires, le rapporteur ferait figure de référent vis-à-vis du mandataire et de la partie notificante. En effet, si la complexité d’un dossier le justifie ou si la mise en œuvre d’un ou plusieurs engagements pose difficulté, la partie notificante et ses conseils devraient pouvoir saisir directement le rapporteur de leurs interrogations et le cas échéant demander l’organisation de réunions tripartites.

***Question 7 : 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) ?***

64. Comme souligné plus haut, la transparence et la coopération sont essentielles pour garantir le succès de la mise en œuvre des engagements, qu’ils soient structurels ou comportementaux.
65. A cet égard, il semble opportun de privilégier des échanges bilatéraux entre le mandataire et l’Autorité, puis entre le mandataire et la partie notificante. Si la complexité d’un dossier le justifie ou si la mise en œuvre d’un ou plusieurs engagements pose difficulté, des discussions tripartites entre le mandataire, l’Autorité et la partie notificante doivent être envisagées.
66. Des réunions de cadrage pourraient ainsi intervenir, à plusieurs étapes de la mission du mandataire :

(i) Au début de la mission

67. Cette étape apparaît essentielle compte tenu des difficultés, pour les mandataires, d'acquérir des compétences sectorielles nécessaires à la bonne compréhension des affaires et des enjeux complexes pouvant être soulevés, et ce dans un laps de temps très court.
68. L'objectif de cet échange pourrait être de lever les difficultés d'interprétation et d'aligner la compréhension du mandataire avec l'Autorité et la partie qui a pris les engagements.

(ii) Au cours de la mission

69. Des échanges pourraient se tenir entre le mandataire, l'Autorité et la partie notificante :
- durant la première période de cession, lorsque le mandataire est chargé du contrôle, afin d'évoquer les diligences accomplies par la partie notificante ;
  - dans l'hypothèse où le mandataire prend le relai dans le cadre de la phase de cession, afin de rappeler à ce dernier l'étendue de sa mission ;
  - à tout moment, afin de permettre à la partie notificante, avec l'accord de l'Autorité (i) de changer de mandataire, (ii) d'aménager la mission du mandataire, voire y mettre fin de façon anticipée.

A titre d'exemple, lorsque le cabinet dans lequel évolue le mandataire connaît des changements structurels, il devrait être possible pour la partie notificante de changer de mandataire.

De même, lorsque des accords transitoires sont liés aux engagements structurels pris par la partie notificante, il est souvent difficile pour cette dernière d'aménager, voire de mettre un terme à la mission du mandataire lorsque subsiste une partie, même très résiduelle, d'un tel accord.

70. Or, la mission du mandataire devrait pouvoir être modifiée, afin de tenir compte de l'évolution de l'exécution des engagements. En ce sens, en complément des réunions de cadrage, il serait

nécessaire d'introduire dans le contrat de mandat des clauses de révision, afin de renforcer l'effectivité du contrat, et limiter les coûts supportés par la partie notifiante.

71. En sus de ces échanges, il pourrait être envisagé de prévoir un temps d'échange tripartite en vue de dresser le bilan de la mise en œuvre des engagements sur la période passée, et définir une grille d'objectifs pour la période à venir.

(iii) A la fin de la mission

72. Cette étape revêt également une grande importance.
73. Ainsi que cela est détaillé dans le cadre de sa réponse à la question 9 ci-dessous, l'APDC considère que le contrat de mandat devrait comporter des précisions accrues concernant la question de la fin de la mission et de la décharge du mandataire.
74. A ce jour, aucune disposition ne permet à la partie notifiante d'identifier aisément la fin de la mission du mandataire.
75. **Proposition n° 9** – Il conviendrait, afin de garantir davantage de sécurité juridique pour la partie notifiante, de formaliser la fin de mission du mandataire, notamment dans les conditions proposées par l'APDC en réponse à la question 9 ci-dessous.

***Question 8 : 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.) ?***

76. Le volume des rapports, un par mois, est significatif, puisqu'il implique pour la partie notifiante de répondre aux demandes d'informations du mandataire, en préparation de ce rapport.
77. A cela s'ajoutent les rapports oraux ou écrits du mandataire sur les questions relevant de son mandat, lesquels peuvent survenir à tout moment.

78. Dans la mesure où les ajustements sollicités par l'APDC en matière de transparence seraient pris en compte par l'Autorité — notamment à travers un meilleur partage d'informations entre l'Autorité et le mandataire *via* l'organisation de réunions bipartites ou tripartites et la mise en place d'un suivi personnalisé assuré par un rapporteur —, l'APDC estime que le volume des rapports tel que défini à ce jour serait acceptable pour la partie notifiante.

#### 4. S'AGISSANT DU TERME DE LA MISSION DU MANDATAIRE

***Question 9 : Considérez-vous comme suffisamment claires, les bornes temporelles de fin de mission du mandataire agréé ?***

79. Le modèle de contrat de mandat prévoit, d'une part, la cessation du mandat dans des conditions normales lorsque l'Autorité « *constate que l'ensemble des engagements a été réalisé* ». Le modèle de contrat de mandat prévoit, d'autre part, que le mandat peut être révoqué par l'entreprise mandante avant son terme normal uniquement si cela a été prévu par les engagements, auxquels il renvoie à cet égard.
80. Le modèle de contrat de mandat ne fournit aucune autre précision quant à ce qui matérialise la « *réalisation de l'ensemble des engagements* », ni le processus suivi par l'Autorité pour procéder au constat de cette réalisation dans le cas de la cessation du mandat dans des conditions normales. L'APDC comprend donc que c'est dans les engagements qu'il convient de détailler précisément et concrètement ce que constitue la « *réalisation de l'ensemble des engagements* ».
81. **Proposition n° 10** – L'APDC considère qu'il serait utile de renvoyer explicitement aux passages des engagements qui détaillent ce que constitue la « *réalisation de l'ensemble des engagements* », comme cela est déjà le cas pour la révocation du mandat avant son terme normal. Cela permettrait de préciser davantage, y compris dans le contrat de mandat, quelles sont les bornes temporelles de la fin de mission du mandataire agréé pour davantage de clarté, de sécurité juridique et de lisibilité, y compris dans les relations entre l'entreprise mandante et le mandataire agréé.

82. Il serait également utile de pouvoir prévoir une possibilité de révocation et de remplacement du mandataire agréé alors que l'engagement est toujours en cours de réalisation, dans des circonstances exceptionnelles limitatives et dans un cadre strict supervisé par l'Autorité. Ces circonstances seraient prévues dans les engagements, auquel cas une période de transition pourrait être prévue et un mandataire de substitution pourrait être choisi au sein des deux autres mandataires agréés<sup>8</sup>.

***Question 10 : 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.***

83. L'APDC considère que l'envoi d'un courrier de décharge est utile pour s'assurer de la bonne compréhension et de l'interprétation commune quant à la matérialisation de la réalisation de l'ensemble des engagements par l'ensemble des parties prenantes.
84. Dans la mesure où le mandataire est mandaté par la partie notifiante, il semble logique que ce soit cette dernière qui lui adresse le courrier de décharge, d'autant plus pour éviter d'éventuels retards dans la communication de la lettre de décharge, lesquels pourraient générer des désaccords sur les honoraires de mission. Une formalisation du processus serait néanmoins utile. Par exemple, l'entreprise mandante pourrait constater que les engagements ont été réalisés, soumettre ce constat à l'Autorité, lequel vaudrait constat de réalisation des engagements sans réponse de cette dernière dans un délai à prévoir (ex. une quinzaine de jours calendaires), et se chargerait de l'envoi dudit courrier de décharge par la suite.
85. **Proposition n° 11** – L'APDC propose de formaliser le processus d'envoi du courrier de décharge au mandataire. Celui-ci pourrait être envoyé par l'entreprise mandante une fois que

---

<sup>8</sup> En effet, si l'Autorité agréé trois mandataires, rien ne ferait obstacle à ce que le mandataire puisse être révoqué et remplacé en cours de réalisation des engagements, notamment dans le cas où la relation avec le mandataire est dégradée au point de mettre en péril l'effectivité de la mission ou l'indépendance du mandataire, ou si par exemple il y a un désaccord majeur sur les honoraires.

l'Autorité, d'office ou sur demande de l'entreprise mandante, a constaté ou est réputée avoir constaté que l'ensemble des engagements a été réalisé.

***Question 11 : Identifiez-vous d'autres besoins spécifiques au terme de la mission du mandataire ?***

86. L'APDC n'identifie pas d'autres besoins spécifiques au terme de la mission du mandataire.

***Question 12 : 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 ?***

87. L'APDC n'a pas d'autres commentaires ou propositions que ceux déjà développés dans le cadre de la présente contribution.

\* \*

\*

## ANNEXE 1

### PROPOSITION DE MODIFICATION

#### DU MODELE DE CONTRAT DE MANDATAIRE

\*\*\*\*\*

#### 1. DEFINITIONS

892. Dans le cadre des engagements et pour les besoins du présent mandat, les termes cidessous seront définis de la manière suivante :

[...]

Rapporteur référent : l'interlocuteur de référence pour le mandataire en charge d'assurer un suivi personnalisé auprès de ce dernier.

\*\*\*\*\*

#### 3. DEVOIRS ET OBLIGATIONS DU MANDATAIRE

[896. à 911.]

##### 3.4 Mise en place de réunions

912. L'Autorité mettra en place des réunions de cadrage, en particulier au début et à la fin de la mission du mandataire.

913. À tout moment, le mandataire ou l'entreprise mandante pourra également demander la mise en place d'échanges avec l'Autorité, en présence du Rapporteur référent. Les échanges seront bipartites.

entre l’Autorité et le mandataire ou l’Autorité et l’entreprise mandante. Si la complexité de la mise en œuvre des engagements le justifie, la réunion pourra être tripartite, entre le mandataire, l’entreprise mandante et l’Autorité.

\*\*\*\*\*

## 6. CESSATION DU MANDAT

928. Le mandat prendra fin dans les conditions définies ci-après :

### 6.1 Cessation du mandat dans des conditions normales

929. Le mandat prendra automatiquement fin dès que l’Autorité constatera que l’ensemble des engagements a été réalisé, dans les conditions définies par les engagements (paragraphe [●]). Une fois que l’Autorité a constaté ou confirmé que l’ensemble des engagements a été réalisé, l’entreprise mandante ~~et~~ déchargera par écrit le mandataire de ses obligations.

930. L’entreprise mandante reconnaît que l’Autorité pourra à tout moment exiger que le mandataire soit nommé à nouveau s’il apparaissait ultérieurement que les engagements n’ont pas été complètement exécutés. En acceptant le présent mandat, le mandataire accepte sa redésignation éventuelle conformément aux termes et conditions de ce mandat.

\*\*\*\*\*