

# Présentation du modèle des "Mixtas" en Espagne

EXEMPLE D'AGUAS DE BARCELONA  
(AGBAR)



Chaire EPPP  
Jeudi 5 décembre 2013



# SOMMAIRE

Introduction : les différentes formes de gestion des services publics en Espagne

- Le régime juridique et conventionnel des « Mixtas »
- Le rôle de partenaire de la collectivité locale
- Actionnaire opérateur : qualité, missions et rémunération
- La fin du contrat : les différents cas de figure

Conclusion : Un mode de gestion qui a la faveur des grandes métropoles en Espagne

# Introduction

- **Les entités publiques espagnoles ont toute liberté pour décider de la forme de gestion d'un service public local :**
  - ❖ Gestion directe :
    - Au sein de l'entité publique elle-même
    - Par le biais d'une société publique municipale
    - Par le biais d'une société privée à capital 100% public, ie. "entreprise municipale"
  - ❖ Gestion indirecte :
    - Concession
    - Affermage / Prestation de service
    - **Société privée à capital partiellement public**, ie Entreprise Mixte ("**Mixta**")

# 1. Régime juridique et conventionnel des « Mixtas » (1/2)

- Les "Mixtas" sont avant tout des sociétés anonymes
  - ⇒ Elles sont donc soumises à la **loi régissant les sociétés de capital** ("Real Decreto Legislativo 1/2010" du 2 juillet")
  - ⇒ Elles sont enregistrées au Registre du Commerce compétent
- Un cadre juridique spécifique encadre aussi leur fonctionnement
  - ❖ Législation nationale : "**contrats de gestion de services publics sous la forme de sociétés d'économie mixte**" loi 30/2007 , précédée par la loi 7/85 et le règlement local RDL 781/86
  - ❖ Complétée éventuellement des législations des Communautés Autonomes et législations locales qui ont délégué de compétences sur certaines activités comme l'eau

# 1. Régime juridique et conventionnel des « Mixtas » (2/2)

- **Principaux éléments définissant les « Mixtas »**
  - ❖ **Participation simultanée au capital d'un partenaire privé et d'un partenaire public**
  - ❖ Responsabilité de la **gestion opérationnelle au partenaire privé** et gestion conjointe de l'entreprise par les deux partenaires au travers des organes d'administration
  - ❖ **Durée déterminée** du contrat de création de la société Mixte
  - ❖ Obligation de **réversion des actifs** et régime **d'amortissement financier** du capital privé
  - ❖ Droit du partenaire privé à maintenir **l'équilibre financier de la gestion** du service public
- **Ces éléments sont déclinés et détaillés dans un document contractuel essentiel : les statuts de la Mixta**
  - ❖ Les statuts font parti du **dossier d'appel d'offre**
  - ❖ Ils détaillent **l'ensemble des règles de gouvernance de la société**, en particulier :
    - ❖ la **répartition des pouvoirs et des droits de vote** au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale
    - ❖ les **droits de veto** donnés au partenaire minoritaire
    - ❖ Etc.

## 2. Le rôle de partenaire de la collectivité locale

- **La loi et les statuts de la Mixta garantissent un rôle clé du partenaire public dans la gestion de la société mixte et une transparence totale sur la performance du contrat**
  - ❖ **Il est directement associé aux décisions stratégiques** : plan d'investissement et de financement, dimensionnement du service, etc.
  - ❖ **Il peut exercer un contrôle direct sur la bonne gestion du service** : suivi des résultats financiers de la société, niveau de service, qualité de gestion des clients, etc.
- ⇒ ***En pratique, le principal point fort de ces « Mixtas » selon Agbar est la recherche systématique de « consensus » dans la prise de décision. Cette « cogestion » facilite la gestion fluide des contrats***
- ⇒ ***En pratique le maire de la commune est quasi-systématiquement le Président non-exécutif de la société Mixte***

### 3. Actionnaire opérateur : qualité, missions et rémunération

- **Comme évoqué plus haut, l'actionnaire opérateur est sélectionné dans le cadre de l'appel d'offre de gestion du service public**
  - ❖ L'actionnaire opérateur doit répondre aux prescriptions techniques définies dans le dossier d'appel d'offre
  - ❖ Le niveau de qualité technique attendu est donc identique à celui d'une gestion indirecte sous forme de contrat de concession
- **L'actionnaire opérateur est rémunéré par :**
  - ❖ La contribution au résultat / les **dividendes** versés par la Mixta
  - ❖ Complétés éventuellement par un « **technical et/ou management fee** » **rémunérant son « know-how »**
    - Ce fee additionnel n'est pas systématique
    - Il est généralement défini en % du CA réalisé
    - Il peut être conditionné par l'atteinte de critères de qualité de service
  - ❖ La récupération du capital initial via le « **fonds de réversion** » à la fin du contrat

## 4. La fin du contrat : les différents cas de figure

- **La société Mixte a vocation à être dissoute à l'échéance du contrat de gestion du service public**
  - ❖ Les statuts encadrent les modalités de cette dissolution : clauses d'amortissement financier du capital et réversion des actifs à l'entité publique, nomination des liquidateurs, répartition des passifs résiduels, etc.
- **A noter que des causes spécifiques de résiliation anticipée sont prévues par la loi et leur conséquences généralement incluses dans les statuts**
  - ⇒ Indemnisation de l'actionnaire opérateur des investissements réalisés, les actifs correspondants revenant à l'entité publique
  - ⇒ Indemnisation du manque à gagner en sus si la décision de résiliation est prise unilatéralement par l'entité publique

# Conclusion

- **Un mode de gestion bien implanté en Espagne et généralement privilégié dans les grandes métropoles du fait de ses avantages clés :**

- ❖ Car il permet à l'entité publique de profiter de l'efficacité de gestion et de la compétence technique de l'opérateur privé,
- ❖ Tout en participant activement à la gestion de la société,
- ❖ Tout en bénéficiant d'une transparence totale sur la performance du contrat,
- ❖ Et tout en récupérant une part de la performance financière de la Mixta via le versement de dividendes

=> CA Agbar 2012 en Espagne : environ 1 200 MEUR réalisé au travers d'environ 1 100 contrats de gestion déléguée, auquel s'ajoutent environ **450 MEUR de CA réalisé à 100% par les 35 sociétés mixtes sous contrôle public dans lesquelles Agbar participe au capital**, avec des villes emblématiques gérées sur ce modèle comme Alicante, Murcie, Grenade, Elche ou Huelva