

## **Le partenariat multi-acteurs comme nouvel outil de coopération : le cas de l'énergie**

**Cécile KEREBEL<sup>1</sup>**

Le développement durable implique l'idée d'une participation politique d'un ensemble d'acteurs privés aux côtés des pouvoirs publics. Ces acteurs, qu'il s'agisse d'organisations non gouvernementales, d'entreprises ou de scientifiques, sont de plus en plus impliqués dans les processus de décision. Compte tenu de la complexité des problèmes environnementaux et de la distribution des savoirs entre de nombreux acteurs, les pouvoirs publics n'ont plus les moyens, ni les connaissances suffisantes, pour construire unilatéralement le cadre réglementaire. Dès lors, répondre aux enjeux du développement durable nécessite l'invention de nouvelles formes de coopération entre acteurs publics et privés. Un outil de coopération particulièrement à la mode actuellement est le partenariat multi-acteurs, une forme de collaboration volontaire entre des acteurs de nature différente (gouvernements, organisations internationales, entreprises et/ou ONG). Ce nouvel instrument a été consacré lors du Sommet Mondial du Développement Durable de Johannesburg puisque plus de 200 partenariats, dits « initiatives de type 2 », y ont été lancés officiellement pour mettre en pratique les engagements contenus dans la déclaration politique des gouvernements.

Je suis en première année de doctorat et, dans le cadre de mes recherches pour ma thèse, j'ai cherché à répertorier les partenariats qui existent aujourd'hui dans le domaine de l'énergie afin d'analyser quels types de coopération entre acteurs publics et privés sont à l'œuvre.

J'ai choisi de centrer mon étude sur le domaine de l'énergie car les enjeux énergétiques sont aujourd'hui des enjeux au cœur du développement durable. En particulier, la lutte contre le changement climatique est appelée à devenir l'un des défis majeurs du XXI<sup>ème</sup> siècle. Les experts sont aujourd'hui unanimes : l'augmentation de la concentration du

---

<sup>1</sup> Doctorante au CERI, consultante chez BeCitizen.

CO<sub>2</sub> et des autres gaz à effet de serre devrait entraîner une élévation moyenne de la température à la surface du globe située entre 1.4°C et 5.8°C d'ici la fin du siècle. L'augmentation de la concentration de l'atmosphère en gaz à effet de serre est une conséquence du mode de vie occidental moderne, fondé sur la mobilité et sur une consommation croissante de l'énergie (à un rythme d'environ 2% par an). Or près de 90% de l'énergie primaire vient des combustibles fossiles, charbon, pétrole et gaz. Ce modèle de développement semble condamné : alors que nous pensions, il y a peu, pouvoir bénéficier d'encore au moins quarante ans de pétrole brut à bas prix, les géologues prévoient que la production pétrolière mondiale pourrait connaître un fort déclin avant 2020<sup>2</sup>. Le XXI<sup>ème</sup> siècle verra la fin du pétrole comme principale source d'énergie. Les sociétés industrialisées seront confrontées non seulement au problème environnemental du changement climatique, mais également aux conséquences sociales et économiques de l'effondrement de leur modèle de développement non viable sur le long terme. Or ce modèle de développement est en passe de s'étendre au reste de la Planète (en premier lieu à l'Inde et à la Chine). Si l'on veut éviter que l'augmentation prévisible du niveau de vie dans les pays en développement ne s'accompagne d'une explosion de la consommation des énergies fossiles, il faut permettre l'accès de ces populations à de l'énergie « propre » (énergies renouvelables, hydraulique...). Aujourd'hui, deux milliards de personnes dans le monde ne disposent pas de l'électricité et utilisent du charbon, du pétrole ou du bois comme sources d'énergie.

La réponse à ces enjeux passe par une réduction drastique et rapide des consommations d'énergies fossiles durant les décennies à venir, par le développement des énergies renouvelables, par la promotion de l'accès à l'énergie dans les pays en développement et enfin par la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Selon le GIEC<sup>3</sup>, il faudrait diviser au moins par deux les émissions mondiales de gaz à effet de serre pour stabiliser la perturbation anthropique du climat. J'ai cherché dans mon étude à répertorier les partenariats proposant au moins l'une de ces solutions.

Pour ce qui est de la méthodologie adoptée pour faire l'inventaire des partenariats existants, je vous renvoie au site Internet du CERI où se trouve le texte de cet exposé<sup>4</sup>. J'ai limité mon périmètre de recherche aux partenariats multi-acteurs ayant une dimension internationale et impliquant des multinationales européennes, qu'elles soient productrices ou consommatrices d'énergie.

Cet inventaire m'a amenée à constater que le partenariat multi-acteurs est, d'une part, un instrument de coopération récent qui recouvre des pratiques très différentes, et d'autre part,

---

<sup>2</sup> Ces experts prévoient le pic de la courbe de production de pétrole brut entre 2010 et 2020 : voir MacKENZIE James, « Oil as a Finite Resource : When is Global Production Likely to Peak ? », mars 2000 et CAMPBELL Collin, « Peak Oil », présentation à l'université technique de Clausthal, décembre 2000

<sup>3</sup> Groupe d'Experts intergouvernemental sur l'évolution du climat : voir [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)

<sup>4</sup> Je n'ai retenu que les partenariats ayant concrètement débuté, c'est-à-dire ayant au moins amorcé la phase de consultation entre partenaires pour définir un programme d'action. Pour ce qui est de la méthode de sélection, j'ai, dans un premier temps, identifié les partenariats sur les sites spécialisés, tels que ceux du World Business Council on Sustainable Development ([www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch)) et de CSR Europe ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)), le site officiel du Sommet de Johannesburg qui fait l'inventaire des initiatives de type 2 et suit leur concrétisation ([www.un.org/esa/sustdev/partnerships/Energy.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/partnerships/Energy.htm)), le site « Virtual Exhibition », mis en place à l'initiative du PNUD et du Business Action for Sustainable Development (BASD) lors du Sommet de Johannesburg ([www.virtualexhibit.net](http://www.virtualexhibit.net)), ou encore le site de l'Union européenne consacré aux partenariats pour les énergies renouvelables (« Renewable energy for Europe : Campaign for Take-Off » : [europa.eu.int/comm/energy/en/renewable/idae\\_site/index.html](http://europa.eu.int/comm/energy/en/renewable/idae_site/index.html)). Dans un second temps, j'ai complété les données collectées par une recherche sur le site Internet des acteurs impliqués dans les partenariats identifiés et par des entretiens avec certaines des personnes travaillant pour ces partenariats. Je n'ai donc pu repérer que les partenariats faisant preuve d'un minimum de visibilité et de communication vers l'extérieur.

un instrument complexe à mettre en place du fait des différences de nature entre les acteurs impliqués.

## **Le partenariat multi-acteurs : un instrument de coopération nouveau et multiforme**

*Un phénomène récent, encore en évolution*

Au terme de mon exploration, j'ai pu constater qu'il existait encore relativement peu de partenariats multi-acteurs dans le domaine de l'énergie par rapport à d'autres domaines comme l'eau ou le développement des communautés locales dans les pays en développement, par exemple. J'ai pu identifier jusqu'ici une vingtaine de partenariats impliquant des acteurs de nature différente dont des multinationales européennes. Il s'agit d'un phénomène très récent qui a commencé réellement à la fin des années 90 et pris plus d'ampleur à partir du début des années 2000.

Le partenariat multi-acteurs est une notion floue qui est employée par les acteurs publics et privés pour désigner des initiatives très diverses qui diffèrent de par leur budget, leur état d'avancement, leur échelle d'intervention (locale, régionale ou internationale) ou encore le poids respectif des partenaires : les partenariats peuvent rassembler des acteurs d'influence comparable (par exemple, une multinationale, une organisation internationale et une ONG internationale) ou des acteurs ayant une force de frappe déséquilibrée (une multinationale et une association locale). Les partenariats impliquent également un nombre de partenaires très variable. Si certains partenariats ne comptent que quelques acteurs, d'autres réunissent aujourd'hui plus de 200 partenaires, comme par exemple l'initiative de type 2 *Global Village Energy Partnership*, lancée par la Banque Mondiale et le PNUD lors du Sommet de Johannesburg pour réduire la pauvreté en développant l'accès à l'énergie dans les PED. Dans l'ensemble, les initiatives de type 2 s'apparentent d'ailleurs plus à de vastes réseaux multi-acteurs du fait du très grand nombre de participants.

Surtout, les partenariats existants diffèrent de par leur objet. Pour les répertorier, je n'ai pas cherché à plaquer sur le domaine de l'énergie une définition pré-établie de ce que doit être un partenariat multi-acteurs. J'ai essayé de regarder le champ tel qu'il se donne en identifiant toutes les formes de coopération présentées par leurs promoteurs comme des partenariats. Il est intéressant de noter que des pratiques de collaboration semblables peuvent être désignées dans certains cas comme des partenariats et dans d'autres cas non. Par exemple, certaines formes de mécénat pour lesquelles les entreprises s'impliquent sur le long terme et jouent un rôle réel dans les choix des projets en amont sont parfois décrites comme des partenariats. On peut citer comme exemple le partenariat entre EDF et la Fondem (Fondation Energie pour le Monde) : depuis 1994, EDF apporte une aide financière aux micro-projets développés par la Fondation pour développer l'accès à l'énergie en Afrique et en Asie. D'autres fois, les mêmes formes de collaboration seront décrites comme des actions « classiques » de mécénat. En outre, certains projets peuvent être présentés comme des partenariats multi-acteurs et ne pas impliquer une véritable collaboration entre les acteurs. C'est le cas notamment de certains projets de BP Solar et de Shell pour l'installation de panneaux solaires dans des villages reculés dans les pays en développement. Ces « partenariats » s'apparentent plus à des contrats d'autorisation d'installation passés entre les multinationales et les gouvernements locaux. En effet, les opérateurs privés sont chargés de l'installation du matériel et de la gestion de projet mais ils ne participent pas au financement de celui-ci : leur contribution au projet se fait donc uniquement au niveau de l'expertise (moyennant rétribution) et non au niveau des ressources financières, ce qui correspond à leur métier de fournisseurs de matériel.

Historiquement, la première génération de partenariats multi-acteurs mis en place a eu pour objet *l'installation d'équipements* de production d'énergies renouvelables (des panneaux solaires, des micro-barrages...) afin de développer l'accès à l'énergie des zones rurales isolées dans les PED. Ce type de partenariat est aujourd'hui le plus répandu. Les pétroliers (Shell, BP...) et les électriciens sont très présents sur ce créneau. S'il ne s'accompagne pas d'une réelle politique d'accompagnement et d'une volonté de former les communautés locales à l'entretien du matériel et à la gestion de leur fonctionnement, ce type de partenariats est voué à l'échec car les équipements deviennent rapidement inutilisables. C'est pourquoi des électriciens comme EDF ou RWE ont commencé récemment à mettre en place des partenariats allant au-delà de la simple mise en place de matériels car ils proposent des programmes de sensibilisation des villageois (sur les modes de paiement, l'entretien des matériels...) et créent des sociétés de service décentralisées qui impliquent les locaux dans la gestion des abonnements et des équipements afin que la maintenance soit assurée après le départ des opérateurs privés<sup>5</sup>.

Les premiers partenariats développés dans les années 90 ont concerné également des actions de *mécénat* dans lesquelles les multinationales financent des projets mis en place par les autres partenaires, ainsi que des projets de *Recherche et Développement (R&D)*. Ces derniers visent à réaliser en commun des études techniques ou socio-économiques ou à mettre au point de nouveaux matériels et de nouveaux produits. Par exemple, dans le cadre d'un partenariat mis en place dès 1993, EDF et l'ADEME travaillent ensemble à l'international sur des projets d'électrification rurale décentralisée (ERD) au Mali, au Maroc, et en Afrique du Sud. Les équipes de l'ADEME collaborent avec celles d'EDF pour la mise au point des technologies, les actions de formation/sensibilisation de la population et la réalisation d'études économiques et sociologiques.

Depuis le début des années 2000, de nouvelles formes de partenariats multi-acteurs se développent. Il s'agit tout d'abord des partenariats correspondant à des *mécanismes de co-financement* public-privé. Ce type de partenariat est impulsé en particulier par les organisations intergouvernementales pour pallier la baisse progressive de l'aide publique au développement : ces organismes sont amenés à chercher pour leurs projets de nouveaux fonds, en provenance notamment du secteur privé. La Banque Mondiale a été pionnière dans le développement de ces mécanismes financiers : elle a mis en place notamment le *Prototype Carbon Fund* (en 1999) et le *Community Development Carbon Fund* (en 2003), pour financer des projets visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les partenaires contribuant au financement de projets dans les pays en développement se voient accrédi-ter des réductions d'émissions de gaz à effet de serre dans le cadre des mécanismes de développement propre prévus par le protocole de Kyoto. D'ailleurs, cette forme de mécanisme de co-financement a vocation à se développer dans les années à venir au fur et à mesure de la mise en place de mécanismes de développement propre et de la nécessité de leur trouver un financement.

Une autre forme nouvelle de partenariats s'appuie sur le *partage d'expérience* : ces partenariats ont pour but le partage d'informations et de connaissances entre les partenaires. Ils se présentent comme des mécanismes de coordination des bonnes pratiques des

---

<sup>5</sup> Le partenariat mis en place entre 1997 et 2001 par E7 et le gouvernement Indonésien pour l'électrification rurale décentralisée de huit villages isolés de l'Est de l'Indonésie a associé étroitement les ONG locales à la coordination et au suivi du projet. L'électricien RWE était responsable de la gestion globale du projet dont l'originalité a consisté à instituer des micro-services publics (Pengelola Listrik Desa) indépendants et gérés par les villageois. Les équipes de RWE ont travaillé en commun avec les ONG locales pour adapter les outils de management aux contextes locaux et sensibiliser les communautés locales à la gestion des équipements.

participants. Toutes les initiatives de type 2 dans le domaine de l'énergie ayant concrètement débuté, correspondent à cette catégorie : c'est le cas notamment du *Global Village Energy Partnership*, du *Global Gas Flaring Reduction Partnership* initié par la Banque Mondiale pour réduire le torchage du gaz, du *LP Gas Challenge* mis en place par le PNUD et la World LP Gas Association pour fournir du GPL aux populations rurales des PED, ou encore de *REEEP*, initiative du gouvernement britannique pour développer le marché des énergies renouvelables.

Enfin, la forme la plus récente de partenariat multi-acteurs est représentée par les partenariats entre entreprises et ONG qui portent sur les *stratégies et les politiques environnementales de la multinationale*. Ce type de partenariat est encore en phase d'expérimentation. Je n'ai pu identifier qu'un seul partenariat correspondant à cette catégorie : il s'agit du partenariat signé en mars 2000 entre le cimentier Lafarge et le WWF International. Cette collaboration comporte plusieurs volets. D'une part, Lafarge s'engage à financer le projet de restauration des forêts du WWF à hauteur de 1,1 millions €/an. D'autre part, Lafarge et le WWF développent en commun les stratégies et les politiques environnementales de l'entreprise (en particulier par l'identification et le suivi de huit indicateurs de performances environnementales concernant les émissions de CO<sub>2</sub>, les consommations d'eau et d'énergie, la réhabilitation des carrières...).

#### *Une forme juridique curieuse*

Ce tour d'horizon des différents types de partenariats existants montre en quoi le partenariat multi-acteurs est une forme juridique curieuse qui englobe un éventail très étendu de pratiques. Le partenariat étant une forme de coopération récente, il n'existe pas encore de règles de fonctionnement communément admises. Cette absence de cadre ouvre des espaces d'innovation et permet à tous types de pratiques de se développer. Pour définir la notion de partenariat multi-acteurs, on est obligé de tenir compte du flou des pratiques en adoptant une définition très large du partenariat : il s'agit d'une collaboration volontaire entre des acteurs de nature différente (des entreprises, des organismes publics et/ou des ONG) qui s'engagent par la signature d'un contrat à mener ensemble un projet dont les objectifs auront été définis en amont par les partenaires et à mettre en commun leurs compétences et leurs ressources.

Le partenariat multi-acteurs est encore en phase expérimentale dans le domaine de l'énergie. Si cette forme de collaboration est peu développée aujourd'hui, c'est en partie en raison de la complexité de sa mise en œuvre.

## Une forme de coopération complexe du fait de la pluralité des acteurs en présence

### *La difficulté de concilier les intérêts souvent divergents des partenaires*

L'objectif d'un partenariat est que les différents acteurs publics et privés qui le constituent arrivent à se fixer des objectifs d'action communs et à travailler ensemble en partageant leurs ressources et leurs connaissances. Or les différents partenaires ont souvent des intérêts et des préoccupations divers. Le partenariat doit donc faire l'objet de compromis entre ces intérêts multiples. La phase initiale de consultation des partenaires pour définir les objectifs du partenariat et le programme d'action peut prendre plusieurs années. Ainsi l'initiative de type 2 lancée par l'Union européenne lors du Sommet de Johannesburg en janvier 2002 *Energie pour l'éradication de la pauvreté et le développement durable* n'a toujours pas achevé cette phase de réunions consultatives préalables et n'est donc pas encore entrée dans la phase opérationnelle. De même, la définition du rôle dévolu à chaque partenaire (financement, coordination, expertise) peut s'avérer délicate. En particulier, la recherche des co-financements publics/privés peut prendre beaucoup de temps. Lors du Sommet de Johannesburg, une trentaine de partenariats a été annoncée dans le domaine de l'énergie. Mais beaucoup d'entre eux ne sont toujours pas mis en place dans les faits et restent pour l'instant un simple effet d'annonce. Leur concrétisation se heurte essentiellement à des problèmes de financement et de mutualisation des risques entre acteurs publics et privés.

Les partenariats entre des acteurs multiples sont plus ou moins problématiques en fonction du domaine de coopération. Certains partenariats, notamment ceux portant sur des aspects techniques (R&D, installation de matériel...) ou sur le partage d'expérience et de connaissance, sont plus faciles à mettre en pratique. Il s'agit de mettre en commun les diverses expertises dont bénéficient les partenaires et il est possible pour les différentes équipes sur le terrain de trouver un langage commun pour travailler ensemble. D'autres domaines de coopération sont plus risqués. C'est le cas notamment des partenariats entre entreprise et ONG portant sur la stratégie environnementale de l'entreprise. Il est plus délicat pour les partenaires de trouver un terrain d'entente car ils ont des visions clairement opposées de ce que devrait être la stratégie de l'entreprise. Ainsi, dans le partenariat entre Lafarge et le WWF, les deux organisations ont des positions divergentes concernant plusieurs aspects de la politique du groupe, notamment le projet de Lafarge d'ouvrir une carrière à Lingerbay en Ecosse, les tests qu'il a amorcés pour l'extraction de granulats en mer, ou encore sa politique de lobbying auprès des institutions européennes contre l'adoption d'une éco-tax. Pour ne pas rompre le dialogue à cause des points sur lesquels ils s'opposent, les deux partenaires ont inclus dans le contrat de partenariat une clause « Agree to disagree » qui autorise les partenaires à exprimer publiquement leurs désaccords. Ce type de partenariat comporte un risque certain pour la réputation des ONG. Ainsi, WWF a dû essuyer de nombreuses critiques de la part des Amis de la Terre à la suite de la médiatisation du projet de Lafarge en Ecosse.

### *La nécessité d'instaurer des mécanismes de concertation souvent complexes et coûteux*

Les partenariats sont souvent difficiles à concrétiser car ils nécessitent l'instauration de structures de concertation afin que les différents partenaires s'accordent sur les actions à mener. Ces mécanismes de coordination sont d'autant plus lourds et complexes à mettre en place que les partenaires impliqués sont nombreux. Par exemple, le *Global Village Energy Partnership* dépend d'un « Comité des partenaires » (*Partner Board*) composé de 12 membres provenant de 12 organisations différentes afin d'être représentatif des diverses parties prenantes. Ce comité se réunit régulièrement pour décider du programme d'action et de la stratégie du partenariat. Mais même le partenariat entre Lafarge et le WWF, qui

pourtant n'implique que deux partenaires, ne s'appuie sur pas moins de trois niveaux de concertation : une réunion annuelle entre les directeurs généraux des deux organisations, la réunion plus fréquente de l'équipe dirigeant le partenariat (deux représentants de chaque organisation) et enfin une réunion trimestrielle impliquant un plus grand nombre de responsables concernés. Ces structures de concertation sont essentielles : elles permettent aux partenaires qui par nature ont des fonctions et des intérêts divergents de dialoguer et de travailler ensemble.

La concertation entre des acteurs multiples exige ainsi un investissement important, que ce soit en termes de financement ou de personnel, de la part des partenaires. Mais ce niveau d'investissement est très variable suivant les partenariats. Il existe différents degrés de concertation au sein des partenariats que j'ai pu répertorier : certains sont basés sur des relations lâches entre partenaires, d'autres sur des rapports beaucoup plus étroits. Plus le nombre de partenaires impliqués est important, plus leurs relations sont distendues. Ainsi, les dizaines de partenaires participant aux initiatives de type 2 répertoriées ne se rencontrent pour la plupart que ponctuellement lors de réunions ou de groupes de travail. D'autres partenariats plus réduits s'appuient sur un travail au jour le jour entre les équipes des différents organismes. C'est le cas notamment du partenariat entre EDF et l'ADEME, par exemple. Certains partenariats emploient même à temps plein du personnel chargé de coordonner les actions des partenaires. Par exemple, dans le cadre du partenariat entre le WWF et Lafarge, un « Account Manager », travaillant au WWF mais payé par Lafarge, gère au jour le jour le partenariat.

En conclusion, ce rapide tour d'horizon des partenariats multi-acteurs existant dans le domaine de l'énergie nous permet-il d'évaluer s'ils représentent une solution prometteuse pour répondre aux enjeux énergétiques ou s'il s'agit d'un simple effet de mode ? Il n'est pas aisé de répondre à cette question car d'une part, plusieurs de ces partenariats sont encore en phase d'expérimentation, et d'autre part, la pluralité des réalités que recouvre la notion de partenariat rend délicate une réponse uniforme. Cependant, il me semble possible d'évaluer les tendances qui se profilent aujourd'hui.

Globalement, relativement peu de partenariats proposent des solutions réellement innovantes dans le domaine de l'énergie. Plusieurs partenariats consistent à « faire du neuf avec de l'ancien », c'est-à-dire à recycler sous le vocable de partenariat des pratiques qui existaient déjà. C'est le cas notamment des actions de mécénat, de certaines collaborations de recherche et développement (bien que celles-ci soient intéressantes car elles font souvent émerger un véritable dialogue entre les différentes équipes), et surtout de plusieurs initiatives de type 2, telles que le *Global Village Energy Partnership* ou l'initiative européenne *Energie pour l'éradication de la pauvreté et le développement durable*, qui se proposent de coordonner des initiatives déjà mises en place par les différents partenaires. Plus préoccupant, quelques initiatives paraissent utiliser l'effet de mode dont bénéficie le concept de partenariat pour étendre les marchés des multinationales. On peut se poser en effet la question des finalités réelles de certaines initiatives où les opérateurs privés se contentent d'installer des équipements de production d'énergies renouvelables moyennant rétribution. De même, l'initiative de type 2 *LP Gas Challenge*, qui cherche à surmonter les barrières techniques et commerciales à l'extension du marché du GPL dans les pays en développement, sert clairement les intérêts des pétroliers.

Quelques partenariats multi-acteurs paraissent plus prometteurs comme, par exemple, les mécanismes de co-financement public-privé mis en place par la Banque Mondiale pour financer des projets visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ces partenariats représentent une solution innovante intégrant les financements privés pour combler la diminution de l'aide publique, tout en s'articulant de manière claire avec la

réglementation publique (le protocole de Kyoto et ses mécanismes de développement propre). De même, plusieurs partenariats locaux constituent de véritables lieux d'innovation pour le dialogue et le partage des rôles entre partenaires. Ainsi, bien qu'ils soient encore peu nombreux et complexes à mettre en œuvre, les partenariats visant à instaurer des sociétés de service gérées par les communautés locales pour assurer la maintenance des installations de production d'énergies renouvelables et leur gestion semblent être une piste intéressante. Enfin, les partenariats entre ONG et entreprise, comme celui entre Lafarge et le WWF, représentent les partenariats les plus « nouveaux », en ce sens qu'ils sont les plus récents. Cependant il n'est pas certain qu'ils apportent les solutions les plus innovantes pour le développement durable car ils sont particulièrement complexes à mettre en pratique du fait de la divergence des intérêts des partenaires en présence. L'émergence d'un véritable compromis poussant l'entreprise à aller plus loin qu'elle ne l'aurait fait seule paraît délicate dans ce type de partenariat.

Entre flou des pratiques et complexité de mise en œuvre, les partenariats doivent donc encore faire leurs preuves face à l'ampleur des enjeux énergétiques.