



# Stratégie française pour l'énergie et le climat (SFEC)

préambule pour la Loi sur la Production d'Énergie (LPE), la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie (PPE-3) et de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC-3)

Réunion AICVF du 1er décembre 2023

Laurent GOUET ENERGIE – Ingénieur Thermicien





# Introduction



Le gouvernement a mis en consultation sa stratégie énergie et climat (SFEC) mercredi 22 novembre.

L'objectif est ambitieux : sortir des énergies fossiles d'ici à 2050, alors que ces dernières, pétrole et gaz en tête, représentent encore aujourd'hui 60% de notre consommation d'énergie.

Deux paliers sont fixés : réduire cette part à 42% en 2030 et à 29% en 2035, soit deux fois moins.

Cette stratégie doit déboucher en 2024, avec un an de retard, sur une loi de programmation énergie climat (LPEC).

"La transformation à engager est d'une ampleur comparable à celle de la première révolution industrielle", résume Agnès Pannier-Runacher, la ministre de la Transition énergétique.



# 1/ Baisse de la consommation d'énergie



Pour atteindre ces objectifs, l'un des premiers défis consiste à réduire notre consommation énergétique.

Rénovation des logements, fin des chaudières au fioul, électrification des transports, sobriété, le gouvernement vise ainsi une baisse de 40 à 50% d'ici à 2050 par rapport à 2021, et de 30% en 2030 par rapport à 2012.

Après la guerre en Ukraine et les mesures de sobriété mises en place, la baisse a déjà atteint 12% en un an (après correction des effets météorologiques), il s'agit de poursuivre sur cette lancée et d'accélérer.



# 1/ Baisse de la consommation d'énergie

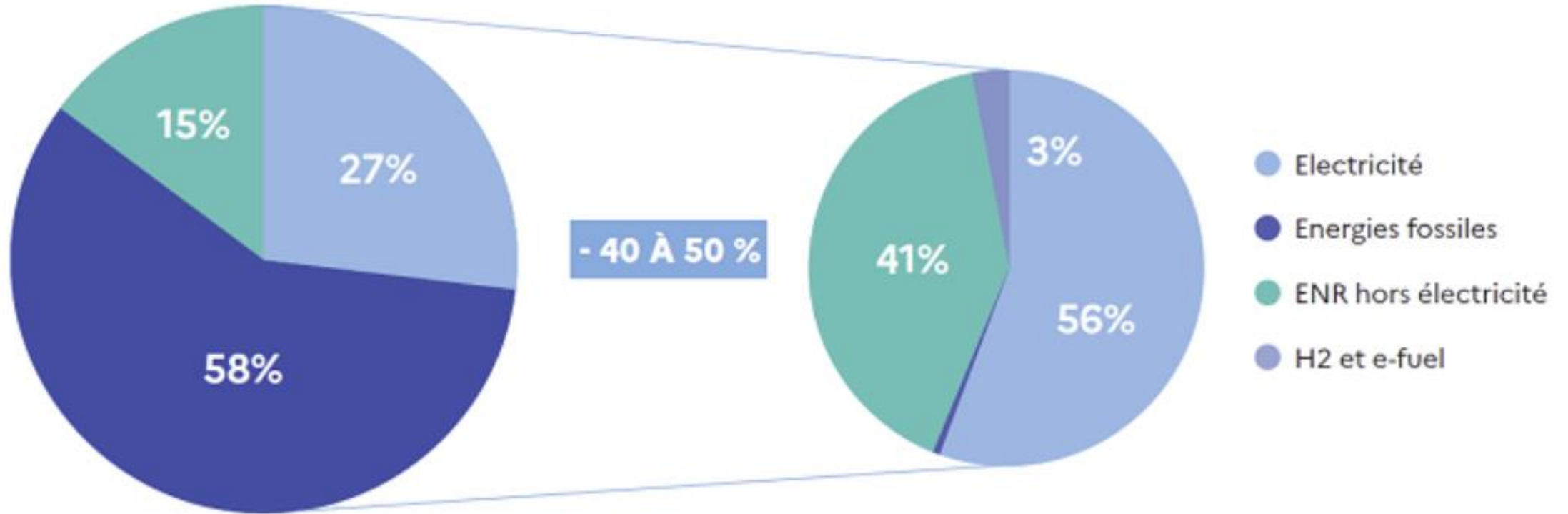


**En 2021 :**

1611 TWh d'énergie consommée

**En 2050 :**

~ **900** TWh d'énergie consommée



Consommation finale d'énergie 2021 et projections à horizon 2050<sup>4</sup>



## 2/ Accélération des énergies renouvelables



La sortie des énergies fossiles passe aussi par une augmentation de la production d'électricité décarbonée : +10% d'ici 2030, +22% d'ici 2035.

D'une part, la production à partir d'énergies renouvelables va être massifiée. Le texte prévoit ainsi de doubler le rythme de déploiement du photovoltaïque, du biogaz et des réseaux de chaleur d'ici 2030 et de quadrupler le rythme de déploiement de la géothermie.

L'éolien offshore est aussi plébiscité avec un objectif de 36 parcs installés en 2035 (l'équivalent de la production d'électricité de 13 réacteurs nucléaires).

Pour ce qui est de l'éolien terrestre, comme cela a déjà été annoncé, il s'agit de maintenir le rythme actuel "en veillant à une répartition plus équilibrée sur le territoire et en investissant dans le reprint", précise le document.

## 2/ Accélération des énergies renouvelables

### SCÉNARIO CENTRAL

	 AUJOURD'HUI	 2030	 2035
<b>SORTIE DES FOSSILES</b>	60% D'ÉNERGIE FINALE FOSSILE CONSOMMÉE	42% D'ÉNERGIE FINALE FOSSILE CONSOMMÉE	29% D'ÉNERGIE FINALE FOSSILE CONSOMMÉE
<b>PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ DÉCARBONÉE</b>	463 TWh	560 TWh	
<b>RELANCE DU NUCLÉAIRE</b>	56 réacteurs 279 TWh	57 réacteurs en service 360 TWh <i>(400 TWh ambition managériale)</i>	
<b>PHOTOVOLTAÏQUE</b>	16 GW 19 TWh	54-60 GW 65 TWh	75-100 GW 93 TWh
<b>EOLIEN TERRESTRE</b>	21 GW 39 TWh	33-35 GW 64 TWh	40-45 GW 80 TWh
<b>EOLIEN EN MER</b>	0,5GW 1 TWh	4 GW 14 TWh	18 GW 70 TWh
<b>HYDRO-ÉLECTRICITÉ</b>	26 GW 43 TWh	26 GW 54TWh	29 GW 54TWh
<b>CHALEUR ET FROID RENEUVELABLE</b>	183 TWh	297 TWh chaleur 2 TWh froid	330-419 TWh Sup. 2,5 TWh froid
<b>BIOGAZ</b>	10,5T Wh/an	50 TWh <i>(eq. 15 % de biogaz injecté dans les réseaux de gaz)</i>	50-85 TWh
<b>HYDROGÈNE</b>	0 GW	6,5 GW	10 GW
<b>RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE FINALE</b>	1611 TWh EN 2021	1209 TWh	ENVIRON 1100 TWh

## 3/ Relance du nucléaire

La production d'électricité décarbonée va s'appuyer sur une relance du nucléaire

Ainsi, le texte précise que les réacteurs existants pourront être prolongés au-delà de cinquante ans, voire 60 ans, "dans le strict respect des exigences de sûreté".

Par ailleurs, la construction de six nouveaux réacteurs (EPR2) est confirmée avec une mise en service entre 2035 et 2042.

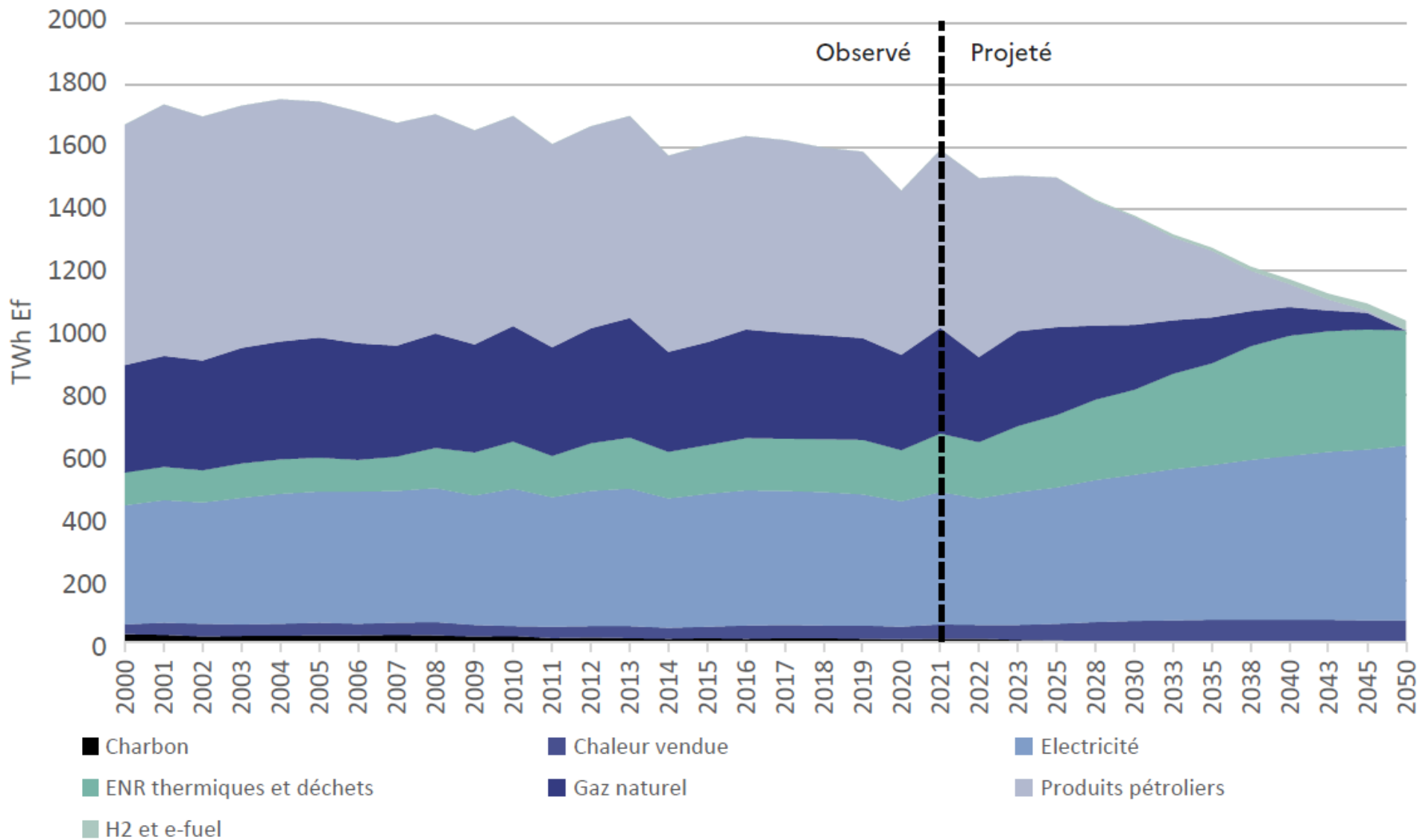
D'ici fin 2026, une décision devra être prise concernant la construction de huit autres réacteurs. Dans le même temps, au moins un prototype de petit réacteur innovant (SMR) devrait être lancé en 2030.

Il s'agit aussi d'augmenter la puissance disponible des réacteurs existants, toujours "dans le respect du cadre de sûreté" et retrouver les meilleurs niveaux de performance opérationnelle avec pour cible une production nucléaire de 400 TWh d'ici 2030 (EPR de Flamanville 3 y compris).





### Consommation finale énergétique par vecteur (périmètre métropole)

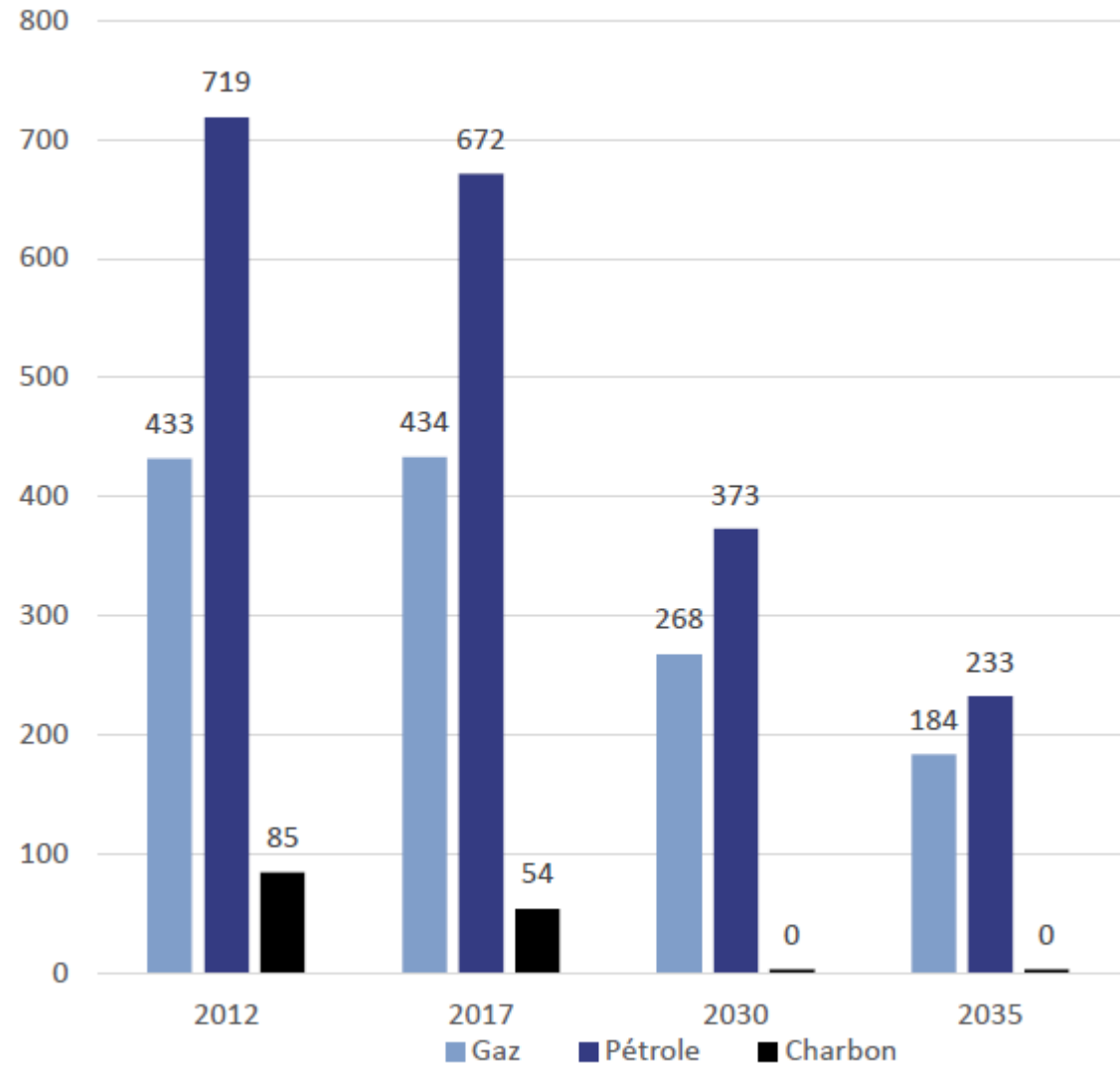


**FIGURE 3.** Evolution du mix énergétique réel (2000-2022) et projection des consommations finales énergétiques jusqu'en 2050 (Modélisation DGEC, hors sources internationales)





## Evolution de la consommation d'énergies fossile primaires pour les usages énergétiques par rapport à 2012 (Modélisation DGEC, hors usages non énergétiques)





# Rappel PPE 2 – ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGÉTIQUE PROJÉTÉE ET CONSTATÉE

FIGURE 5.

Evolution du mix énergétique réel (2010-2018) et projeté dans la PPE 2 (2019-2022) par vecteur énergétique

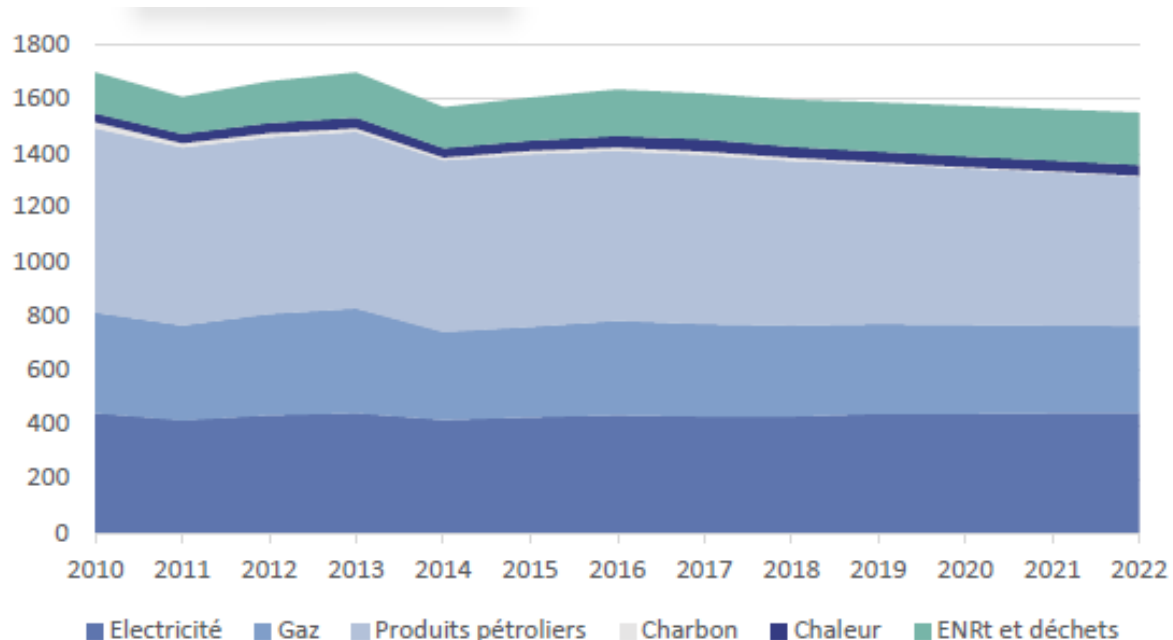
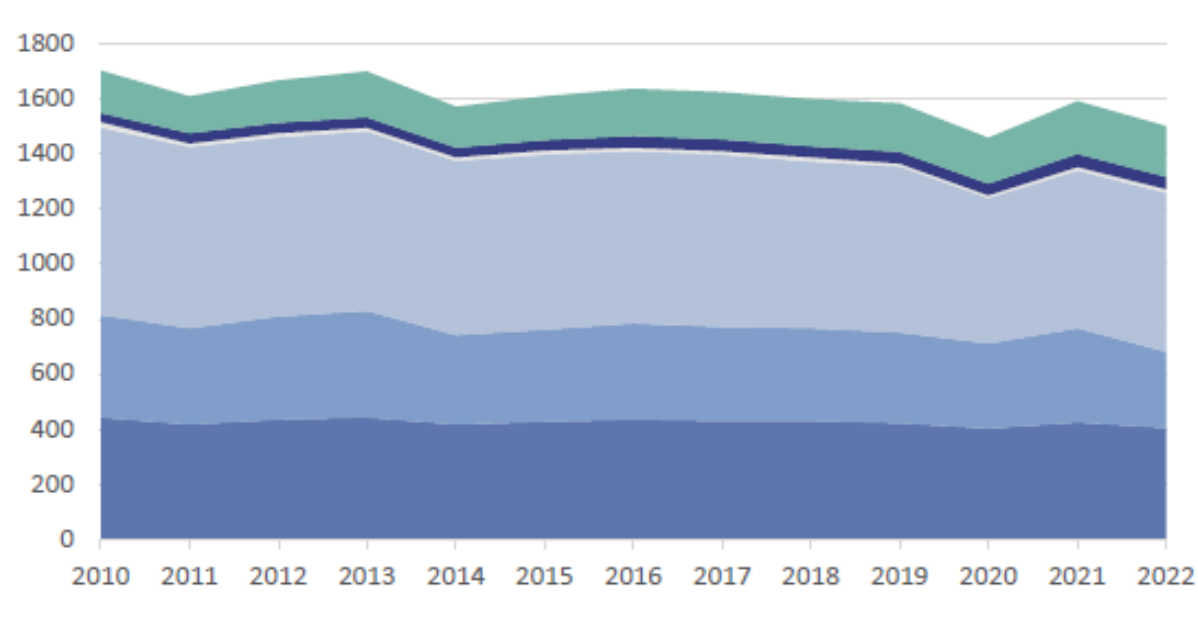


FIGURE 6.

Evolution du mix énergétique constatée (2010-2022) – Données définitives (2010-2021) et provisoires (2022) – Source : SDES





# Rappel PPE 2 – objectifs d'énergies renouvelables de la PPE 2019-2028 et le niveau de développement actuel des différentes filières



	UNITÉ	RÉALISÉ				OBJECTIFS	
		2019	2020	2021	2022	2023	2028
<b>La chaleur et le froid renouvelable et de récupération</b>							
<b>Biomasse</b>	TWh	114	107	120	109	145	157 à 169
<b>Pompes à chaleur y compris PAC géothermiques</b>	TWh	32	33	43	43	39,6	44 à 52
<b>Géothermie profonde</b>	TWh	2	2	2	2	2,9	4 à 5,2
<b>Solaire thermique</b>	TWh	1,20	1,22	1,23	1,27	1,75	1,85 à 2,5
<b>Quantité de chaleur renouvelable et de récupération livrée par les réseaux de chaleur</b>	TWh	14,6	14,7	17,4	n. d.	24,4	31 à 36



# Rappel PPE 2 – objectifs d'énergies renouvelables de la PPE 2019-2028 et le niveau de développement actuel des différentes filières

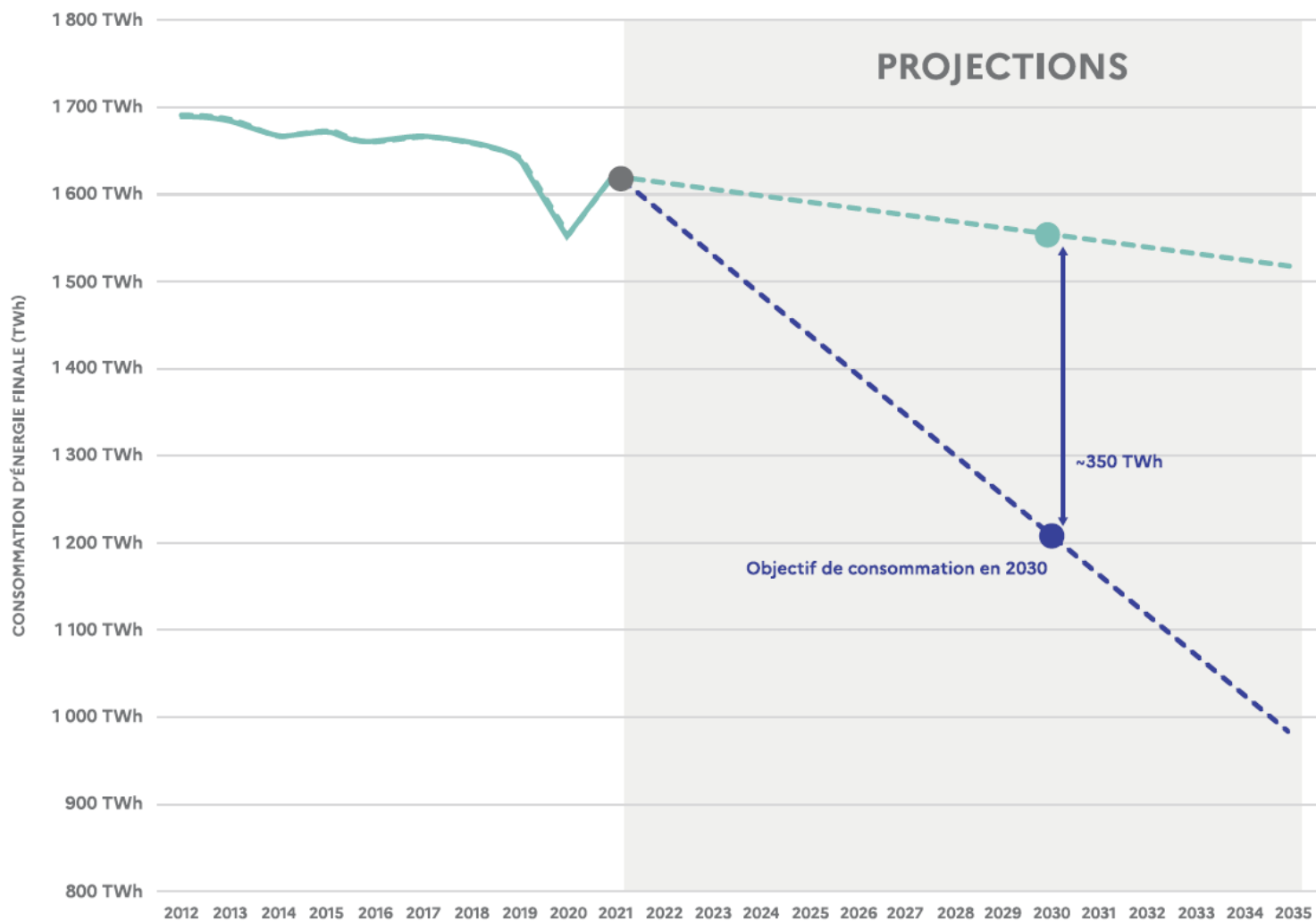


	UNITÉ	RÉALISÉ				OBJECTIFS	
		2019	2020	2021	2022	2023	2028
<b>Le gaz renouvelable</b>							
<b>Biomasse</b>	TWh	1,2	2,2	4,3	7,0	6	14 à 22
<b>L'électricité renouvelable</b>							
<b>Hydroélectricité (y.c. STEP et énergie marémotrice)</b>	GW	25,6	25,6	26,0		25,7	26,4 à 26,7
<b>Éolien terrestre</b>	GW	16,8	18,0	19,3	20,9	24,1	33,2 à 34,7
<b>Photovoltaïque</b>	GW	9,5	10,7	13,4	15,9	20,1	35,1 à 44,0
<b>Électricité à partir de méthanisation</b>	MW	230	256	274	279	270	340 à 410
<b>Éolien en mer</b>	GW	0	0	0	0,5	2,4	5,2 à 6,2



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 1 : Baisser nos consommations énergétiques



« CE QUI CHANGE PAR RAPPORT À LA PPE ACTUELLE »

La prochaine PPE fixera des objectifs plus ambitieux en matière de réduction de nos consommations d'énergie : 1209 TWh (soit une réduction de 30% par rapport à 2012) en 2030 contre un objectif de 1378 TWh (soit une réduction de 16,5% par rapport à 2012) en 2028 dans la précédente PPE.



jectifs d'éner...

**FIGURE 7.**  
Projection des consommations en énergie finale à horizon 2030 (Modélisation DGEC sur la base des données du SDES)<sup>13</sup>



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée



### LA PRODUCTION ÉLECTRIQUE

L'électricité représente aujourd'hui un peu plus d'un quart de la consommation d'énergie finale en France. Elle est très majoritairement décarbonée grâce à la production nucléaire (environ 65 % en 2022) et renouvelable (environ 25 % en 2022).

Malgré une baisse globale de la consommation d'énergie, la consommation d'électricité va augmenter fortement sous l'effet de l'électrification de nombreux usages (transport, chauffage, industrie...) pour représenter plus de 50 % de nos consommations énergétiques à l'horizon 2050.

Cela conduit à une nette inflexion du besoin de développement des énergies électriques décarbonées dès 2025 et à la nécessité d'une remontée de la production nucléaire par rapport à son niveau de 2022.



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

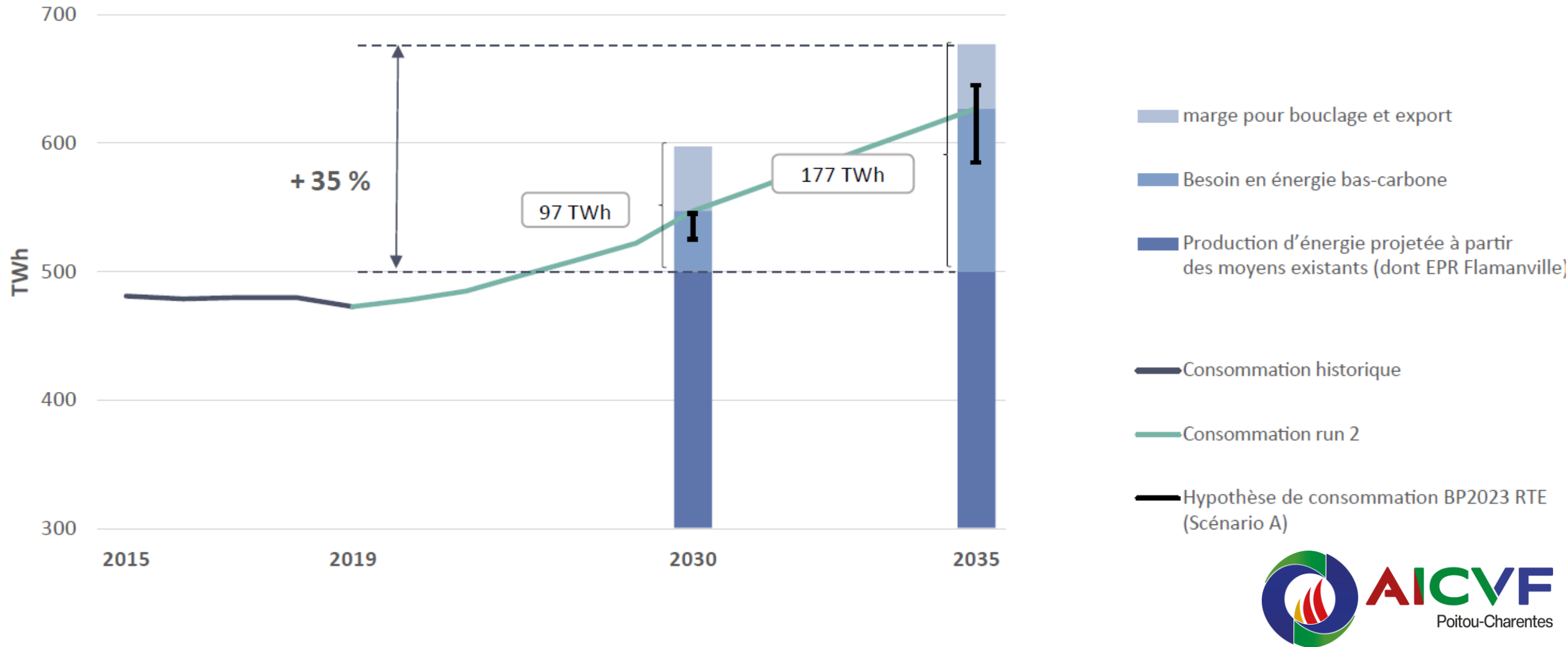


FIGURE 9. Projection de la consommation d'électricité à 2030 et 2035 (Source : modélisations SGPE/DGEC)





# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée



### LES ÉNERGIES RENOUVELABLES ÉLECTRIQUES

En 2035, il faudra produire au moins 177 TWh supplémentaires d'électricité à partir d'énergies renouvelables par rapport à 2022 pour répondre à la croissance de la demande et assurer notre sécurité d'approvisionnement.

Ceci sera permis par le déploiement volontariste de l'ensemble des filières (photovoltaïque, éolien et hydroélectricité) pour atteindre environ 120 GW en 2030 et entre 160 et 190 GW en 2035, ce qui implique notamment :

→ Pour le photovoltaïque : doubler le rythme annuel de développement de nouvelles capacités en travaillant à une répartition équilibrée entre centrales au sol, grandes toitures et résidentiel ;

→ Pour l'éolien terrestre : maintenir le rythme actuel de déploiement en veillant à une répartition plus équilibrée des installations sur le territoire et en investissant dans le repowering d'installations existantes.



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

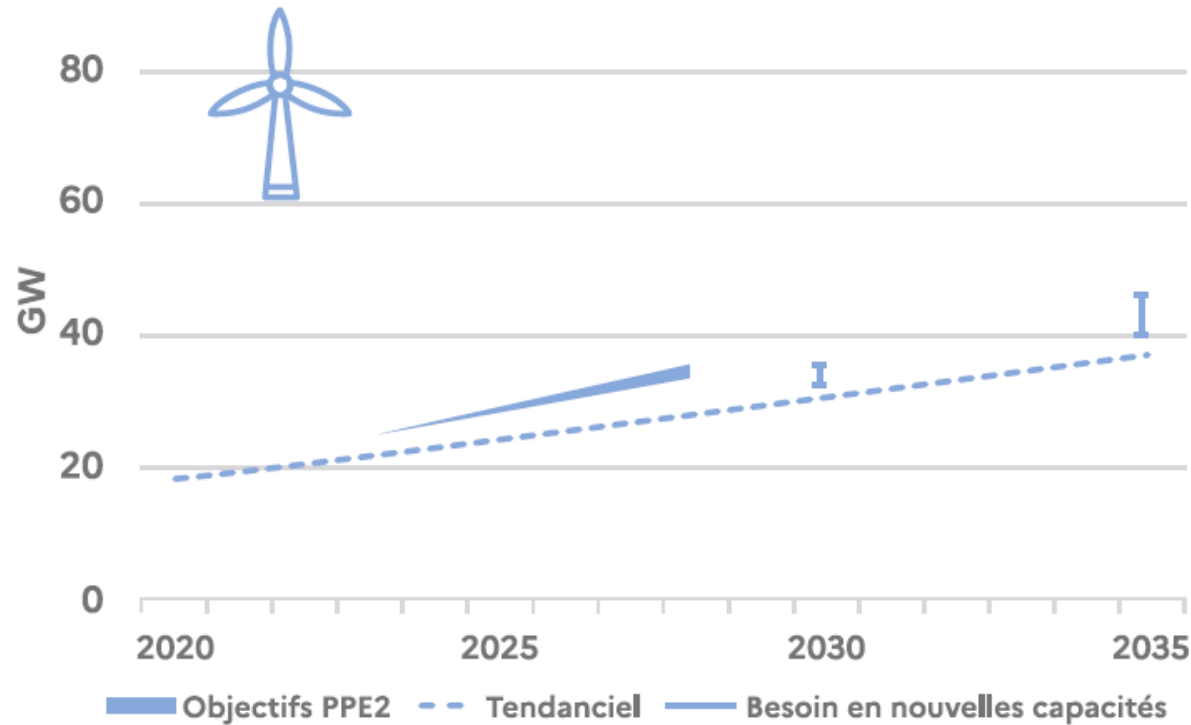
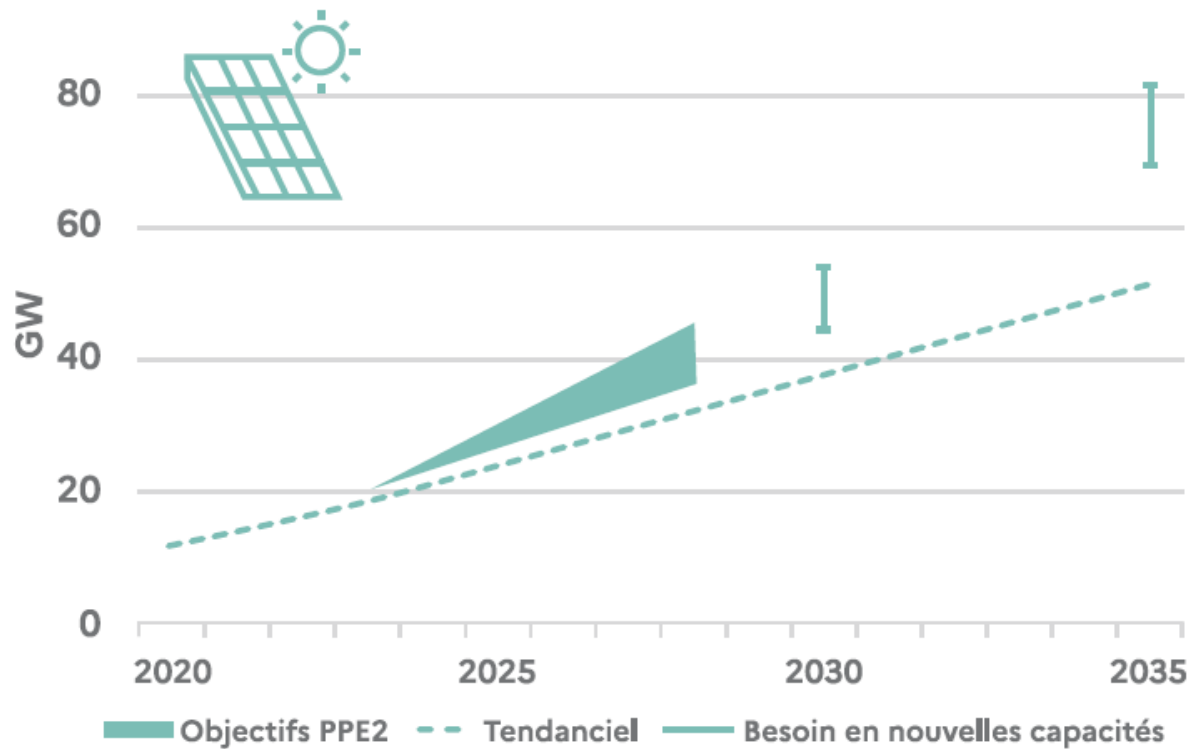


FIGURE 11. Trajectoire de développement des énergies renouvelables terrestres en GW (Source : modélisations DGEC)



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée



CAPACITÉ INSTALLÉE EN GW	2022	2030	2035
PHOTOVOLTAÏQUE	15,9	54 à 60	75 à 100
EOLIEN TERRESTRE	20,6	33 à 35	40 à 45
EOLIEN EN MER	0,5	3,6	18
HYDRO-ÉLECTRICITÉ (DONT STEP)	25,7	26,3	28,5

ÉNERGIE PRODUITE EN TWh	2022	2030	2035
PHOTOVOLTAÏQUE	19	65	93
EOLIEN TERRESTRE	39	64	80
EOLIEN EN MER	1	14	70
HYDRO-ÉLECTRICITÉ (HORS STEP)	43	54	54
TOTAL	101	197	298

SOIT +197 TWh  
PAR RAPPORT  
À 2022



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

### LA PRODUCTION ÉLECTRONUCLÉAIRE

- Poursuivre l'exploitation des réacteurs électronucléaires existants en prenant en compte les meilleures pratiques internationales, y compris pour leur permettre de fonctionner après 50 ans.
- Augmenter la puissance disponible des réacteurs existants (uprating), et retrouver les meilleurs niveaux de performance opérationnelle avec pour cible une production nucléaire de 400 TWh d'ici 2030 (EPR de Flamanville 3 y compris).
- Confirmer le lancement du programme industriel de construction de trois paires de nouveaux réacteurs EPR2 portés par EDF, successivement à Penly, Gravelines et Bugey avec l'objectif qu'EDF prenne sa Décision Finale d'Investissement fin 2024.
- Approfondir l'étude d'un éventuel renforcement du programme électronucléaire afin d'être en capacité d'ici 2026 de prendre une décision sur la réalisation d'un second palier d'au moins 13GW, correspondant à la capacité de 8 EPR2 dans leur conception actuelle.

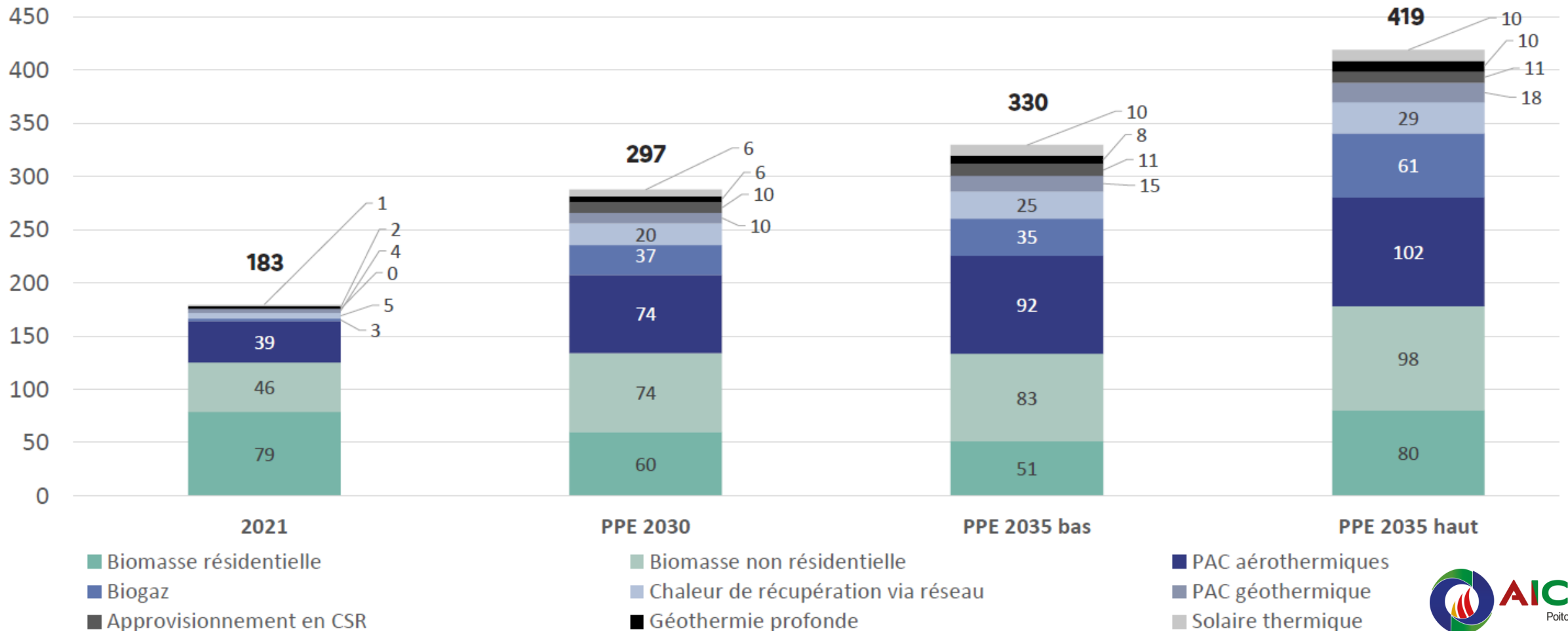


# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

### LA CHALEUR RENOUVELABLE

Evolution de la consommation de chaleur ENR&R en 2030 et 2035 (TWh)



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

CHALEUR ENR PAR SECTEUR EN TWh	2021	2030	2035 SEUIL BAS	2035 SEUIL HAUT
BIOMASSE (CONSO NETTE)	123	134	134	178
GÉOTHERMIE DE SURFACE	3,9	10	15	18
GÉOTHERMIE PROFONDE	2,3	6	8	10
PAC (HORS PAC GÉOTHERMIQUES)	39,1	74	92	102
SOLAIRE THERMIQUE	1,3	6	10	10
RÉCUPÉRATION DE CHALEUR FATALE LIVRÉE DANS LES RCU	5,4	20	25	29
BIOGAZ INJECTÉ + COGÉ BIOGAZ	7,5	37	35	61
CSR*	0,2	10	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>182,7</b>	<b>297</b>	<b>330</b>	<b>419</b>

Il est souligné que les chiffres de consommation et de production de biomasse font l'objet

de modélisations en cours de finalisation, dans le cadre de la préparation de la SNBC, qui

pourront conduire à réviser les trajectoires ci-dessus.

Afin de développer la chaleur renouvelable, le gouvernement dispose de trois dispositifs

principaux largement éprouvés :

→ Le dispositif des aides MaPrimeRénov' à destination des particuliers ;

→ Le dispositif du Fonds chaleur pour soutenir le développement de la chaleur renouvelable et de récupération dans tous les secteurs d'activités ;

→ Les aides France 2030 à la décarbonation de l'industrie pour le développement de la chaleur bas carbone.

Créé en 2009, le Fonds chaleur, géré par l'ADEME, a permis le déploiement massif des installations de production de chaleur renouvelable sur le territoire français. Au cours de cette période, cette aide à l'investissement a soutenu plus de 7100 projets pour un montant de 3,7 Md€ d'aides sur 12,4 Md€ d'investissement et une production annuelle de 42,6 TWh d'ENR&R de chaleur. Le Fonds Chaleur a été augmenté de 40 % en mars 2022, pour atteindre 520 Md€ sur l'année 2022, puis 595M€ pour 2023.

**MESURE : le fonds chaleur sera de nouveau augmenté en 2024, pour atteindre 820 M€.**

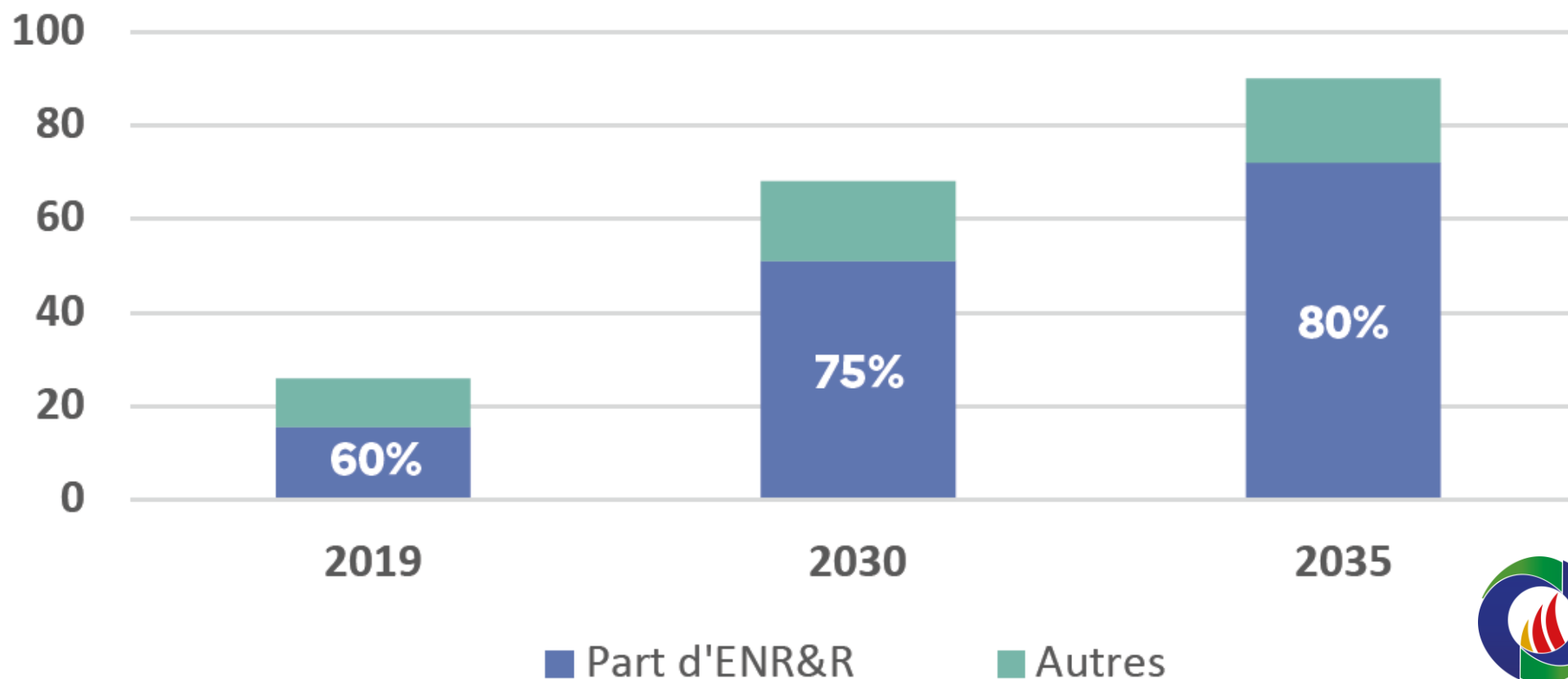


# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

### LES RÉSEAUX URBAINS DE CHALEUR ET DE FROID

Cibles de livraison de chaleur par les réseaux et part renouvelable (TWh)







# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

### LE BIOGAZ

Au 1er août 2023, 592 installations ont injecté du biométhane dans les réseaux de gaz naturel.

Leur capacité s'élève à 10,5 TWh/an, en progression de 13,5 % par rapport à fin 2022.

En 2030, il est proposé de fixer un objectif de 50 TWh de production de biogaz, dont 44 TWh dans le réseau de gaz distribué en France (qui conduirait à une fraction au moins égale à 15 % de biogaz injecté dans les réseaux de gaz) et une hausse modérée de la quantité de biogaz utilisé pour la production d'électricité en cogénération et de chaleur.

Le développement du biométhane serait principalement porté par le développement des cultures intermédiaires à vocation énergétique et la mobilisation des effluents d'élevage.



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

### L'HYDROGÈNE

Chaque année, en France, environ 900 kilotonnes d'hydrogène sont produits ou coproduits à partir de sources fossiles et alimentent principalement des activités de raffinage, de production d'engrais ou encore le secteur de la chimie.

Pour atteindre les objectifs de neutralité carbone, il est nécessaire de :

→ basculer la production d'hydrogène fossile substituable vers une production décarbonée soit environ 430 kilotonnes d'hydrogène sur les 900 kilotonnes d'hydrogène 17 ;

→ répondre aux besoins d'hydrogène décarboné des nouveaux usages en les priorisant (industriels ou mobilités lourdes) au vu de l'important volume d'électricité que mobilise la production par électrolyse.

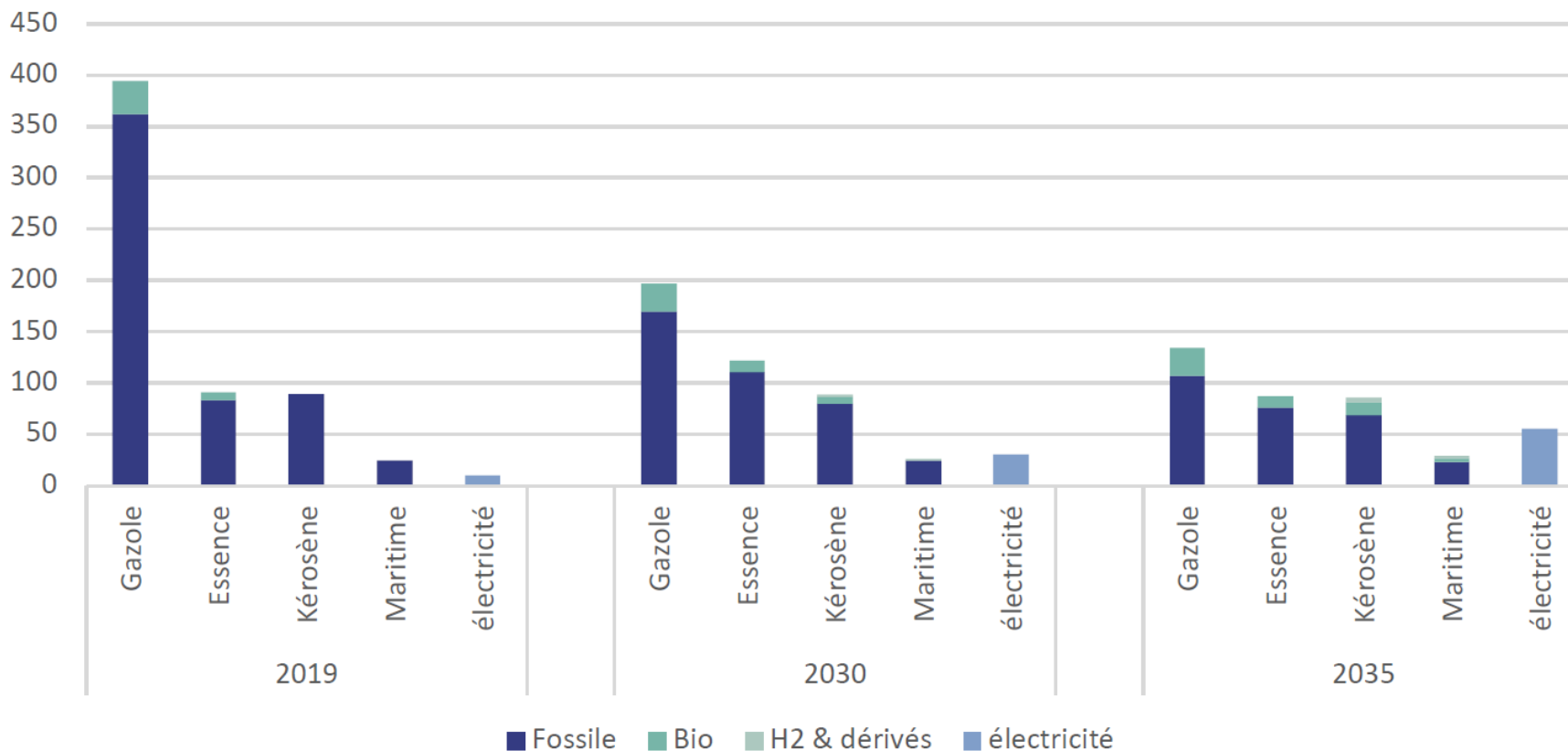


# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 2 : Accroître la production d'énergie décarbonée

### LES BIOCARBURANTS ET LES CARBURANTS DE SYNTHÈSE

Évolution de la consommation d'énergie des transports (TWh)





# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 3 : Adapter les réseaux

### **LA PROCHAINE PPE CONTINUERA DE FIXER DES OBJECTIFS AMBITIEUX EN TERMES D'ADAPTATION DES RÉSEAUX D'ÉNERGIE**

Les réseaux de transport et de distribution d'énergie ont connu ces dernières années des évolutions majeures, qui devront encore s'accélérer.

Le réseau électrique a ainsi dû s'adapter afin de permettre le raccordement des nouvelles unités de productions d'électricité renouvelable. En 2022, 143 parcs éoliens et plus de 100 000 installations photovoltaïques ont ainsi été raccordées. La prochaine PPE devra prendre en compte l'accélération du développement des projets d'électricité renouvelable, prévoir le raccordement d'unités très puissantes comme les parcs éoliens offshore et des futurs réacteurs nucléaires EPR 2, tout en assurant l'alimentation des nouvelles bornes de recharges de véhicules électriques, des électrolyseurs pour la production d'hydrogène et l'électrification de nouveaux usages très intensifs en énergie, notamment dans l'industrie..

Les réseaux de gaz devront évoluer dans leur structure comme dans leurs approches tarifaires afin de tenir compte des conséquences profondes de la décarbonation de notre système énergétique : permettre le raccordement de nouveaux projets de production de gaz renouvelables ou bas carbone, tout en voyant leur utilisation baisser du fait de la réduction globale de la consommation de gaz.

En parallèle, une réflexion sur le développement des réseaux de nouveaux gaz (hydrogène et CO2 notamment) doit être menée en développant leur cadre réglementaire, qui devra tenir compte du nouveau cadre européen (paquet Gaz).



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 4 : Garantir notre sécurité d'approvisionnement

### LA PROCHAINE PPE RENFORCERA NOTRE SÉCURITÉ D'APPROVISIONNEMENT ÉNERGÉTIQUE.

Depuis la précédente PPE, la guerre en Ukraine, et la baisse voire l'arrêt des importations de gaz et de produits pétroliers russes qui en a découlé, a fortement mis sous tension notre sécurité d'approvisionnement.

Concernant le gaz naturel, la baisse rapide des exportations de gaz russe a créé des tensions à l'échelle européenne. Une grande partie de l'approvisionnement européen historiquement assuré des importations de gaz russe par gazoduc a dû se reporter vers des importations de gaz naturel liquéfié (GNL) par navire. La France s'est pleinement mobilisée afin de pouvoir exporter un maximum de gaz naturel aux pays voisins (Belgique, Allemagne) fortement touchés par la réduction des exportations de gaz russe.

Cette situation a nécessité un renforcement à court terme de nos capacités d'importation et de stockage, mais de manière raisonnée afin d'éviter d'investir dans des infrastructures qui seront moins utiles à moyen terme. De même, des mécanismes de solidarité au niveau européen ont été mis en place.

La prochaine PPE réévalue la pertinence des infrastructures de stockage de gaz au vu de l'évolution de notre consommation et du nouveau contexte d'approvisionnement en gaz naturel.

En parallèle, les enjeux de maintenance du parc de production nucléaire existant conduisent à une vigilance importante sur notre sécurité d'approvisionnement en électricité, a fortiori dans un contexte de la croissance de la consommation d'électricité. Par rapport à la précédente PPE, la PPE 3 s'attachera à étudier et favoriser la résilience de notre système électrique en s'appuyant sur des stress-test. Elle poursuivra également l'objectif de maîtrise de la consommation à la pointe et le développement du bouquet de flexibilité disponible : capacités thermiques, les batteries, les stations de transfert d'énergie par pompage, le pilotage de la demande et les interconnexions.



# Les 5 objectifs de la future Programmation Pluriannuelle de l'Énergie PPE3

## Objectif 5 : Préserver le pouvoir d'achat et la compétitivité

### **LA PROCHAINE PPE VEILLERA À INTÉGRER PLEINEMENT LES OBJECTIFS DE JUSTICE SOCIALE, DE STRUCTURATION DES FILIÈRES INDUSTRIELLES, D'EMPLOI ET DE COMPÉTITIVITÉ.**

En particulier, les ressources financières seront mobilisées en mettant à contribution en priorité les plus gros acteurs, et des aides à l'attention des ménages modestes pourront être mobilisées (ex. chèque énergie).

Par ailleurs, l'Etat soutiendra l'innovation et la structuration des filières industrielles concourant à la transition, notamment pour la construction des pompes à chaleur ou pour la rénovation énergétique des bâtiments.

### **LA LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE**

La lutte contre la précarité énergétique s'appuie sur des mesures préventives (telles que le soutien à la rénovation énergétique des logements ou la mise en place du bouclier tarifaire pendant la crise récente) et des aides aux ménages en situation de précarité énergétique (aide au paiement des factures avec le chèque énergie).

### **ENJEUX INDUSTRIELS**

**RÉVISION DES RÈGLES DU MARCHÉ DE L'ÉLECTRICITÉ : DONNER DES SIGNAUX DE LONG TERME POUR DÉCLENCHER DES INVESTISSEMENTS ET GARANTIR L'ACCÈS À UNE ÉNERGIE BAS CARBONE ET COMPÉTITIVE**

### **RECHERCHE ET INNOVATION**



PPE<sub>2020</sub> –  
périodes 2019-  
2023 et 2024-  
2028



## En réduisant la part du nucléaire

L'énergie nucléaire est une énergie dite décarbonée (elle n'émet pas de CO<sub>2</sub>), mais elle n'est pas renouvelable puisqu'elle utilise l'uranium comme combustible. Son utilisation pose aussi la question des déchets radioactifs qu'elle génère et de la résilience de notre système électrique qui repose aujourd'hui essentiellement sur cette source de production.

# Collector

### ET CONCRÈTEMENT ?

- Fermer 14 réacteurs nucléaires, dont 4 à 6 d'ici 2028 (y compris les 2 de Fessenheim en 2020).
- Accompagner la reconversion des salariés à travers des projets de territoire.