

## Étude prospective sur l'emploi et les compétences en Normandie

des secteurs de la culture, des industries  
créatives, des médias, de la communication,  
des télécommunications, du sport, du  
tourisme, des loisirs et du divertissement.

02/07/2025



Analyse intersectorielle

## TABLE DES MATIERES

Avant-propos .....	4
<b>1. LA REGION NORMANDIE ET L'ACTIVITE DES SECTEURS ADHERENTS A L'AFDAS</b>	<b>5</b>
<b>La démographie normande.....</b>	<b>6</b>
<b>L'économie normande .....</b>	<b>9</b>
<b>Les dynamiques et perspectives d'emploi en Normandie .....</b>	<b>12</b>
L'emploi en Normandie et son évolution .....	13
Le chômage en Normandie .....	15
<b>Focus sur les activités et les emplois en Normandie au sein des branches adhérentes à l'Afdas .....</b>	<b>17</b>
Les activités majeures des branches en Normandie .....	18
L'emploi dans ces secteurs en Normandie .....	20
<b>Les acteurs soutenant le développement de ces secteurs en Normandie.....</b>	<b>30</b>
Les acteurs nationaux, avec ou sans présence déconcentrée .....	30
Les acteurs de niveau régional .....	31
Les acteurs de niveau départemental .....	32
Des acteurs privés engagés pour la culture et le sport.....	33
Les établissements des secteurs relevant de l'AFDAS en Normandie.....	33
Les caractéristiques des salariés en Normandie des branches adhérentes à l'Afdas .....	43
<b>Focus sur le département du Calvados .....</b>	<b>48</b>
La démographie du département .....	48
L'économie du département.....	49
L'emploi dans le Calvados tous secteurs confondus et son évolution .....	51
Le chômage dans le département.....	51
Les établissements des « secteurs AFDAS » implantés dans le Calvados.....	53
Les salariés des « secteurs AFDAS » exerçant dans le département.....	58
<b>Focus sur le département de l'Eure.....</b>	<b>59</b>
La démographie du département .....	59
L'économie du département.....	60
L'emploi dans l'Eure (tous secteurs confondus) et son évolution .....	62
Le chômage dans le département.....	63
Les établissements des « secteurs AFDAS » implantés dans l'Eure .....	64
Les salariés des « secteurs AFDAS » exerçant dans le département.....	70
<b>Focus sur le département de la Manche .....</b>	<b>71</b>
La démographie du département .....	71
L'économie du département.....	72
L'emploi dans la Manche (tous secteurs confondus) et son évolution .....	74
Le chômage dans le département.....	75
Les établissements des « secteurs AFDAS » implantés dans la manche.....	76
Les salariés des « secteurs AFDAS » exerçant dans le département.....	83
<b>Focus sur le département de l'Orne .....</b>	<b>85</b>
La démographie du département .....	85
L'économie du département.....	86
L'emploi dans l'Orne (tous secteurs confondus) et son évolution.....	88
Le chômage dans le département.....	89
Les établissements des « secteurs AFDAS » implantés dans l'Orne .....	90

Les salariés des « secteurs AFDAS » exerçant dans le département.....	96
<b>Focus sur le département de la Seine-Maritime .....</b>	<b>97</b>
La démographie du département .....	97
L'économie du département.....	98
L'emploi dans en Seine-Maritime (tous secteurs confondus) et son évolution .....	100
Le chômage dans le département.....	101
Les établissements des « secteurs AFDAS » implantés en Seine-Maritime .....	102
Les salariés des « secteurs AFDAS » exerçant dans le département.....	108
<b>2. LES FACTEURS D'EVOLUTION ET LES DYNAMIQUES D'EMPLOI POUR LES BRANCHES ADHERENTES A L'AFDAS EN NORMANDIE .....</b>	<b>109</b>
<b>Les principales tendances d'évolution .....</b>	<b>110</b>
Les facteurs économiques .....	110
Les facteurs sociétaux.....	113
Les facteurs technologiques et numériques.....	116
Les facteurs environnementaux .....	120
<b>L'impact de ces tendances sur les métiers et sur les compétences .....</b>	<b>124</b>
Les métiers de l'écosystème présents en Normandie .....	124
Les impacts sur les métiers et les emplois de ces secteurs .....	133
Les besoins en compétences liés aux facteurs d'évolutions sectoriels .....	137
Les moyens des salariés pour monter en compétences.....	143
<b>Les trajectoires professionnelles : les mobilités interbranches ou reconversions .....</b>	<b>144</b>
Des trajectoires professionnelles multiples .....	144
<b>La couverture de l'offre de formations et certifications .....</b>	<b>148</b>
Les diplômes des salariés .....	148
Les formations initiales.....	148
Les formations continues .....	150
Les formations en alternance .....	158
<b>3. LA SYNTHESE DES BESOINS ET LES PRECONISATIONS .....</b>	<b>162</b>
<b>Quelques constats saillants de la présente étude .....</b>	<b>162</b>
<b>Les besoins majeurs qui en découlent en matière RH .....</b>	<b>163</b>
<b>Les opportunités de synergies/mutualisations et les préconisations d'actions concrètes .....</b>	<b>164</b>

## AVANT-PROPOS

Ce projet s'inscrit dans la continuité du projet mené par l'AFDAS avec la DREETS Normandie dans le cadre de l'AAP Draccare, qui a permis la mise en place d'événements thématiques sur l'égalité professionnelle, la RSE, etc. Une dynamique s'est engagée dans la filière, mais de nombreuses synergies restent à mettre en place autour de mutualisation de besoins ou de passerelles en favoriser, notamment, pour répondre aux défis qui se présentent.

La réalisation de cette étude a pour objectif de permettre aux entreprises de l'AFDAS en Normandie d'identifier les actions à mettre en place sur les volets emploi, compétences et formation pour accompagner les évolutions et transformations en cours sur les entreprises et les salariés.<sup>1</sup>

Plus précisément, les objectifs de cette étude sont les suivants :

- Dresser un **état des lieux de l'activité économique** dans les secteurs de la culture, des médias, des industries créatives, des télécoms et des autres domaines couverts par l'étude.
- **Quantifier et qualifier les facteurs d'évolution** prépondérants, les métiers les plus impactés et les natures d'impacts.
- **Analyser la couverture des formations** au regard des besoins en compétences.
- **Identifier les trajectoires professionnelles** passées et anticipées au regard des perspectives d'activité, souhaits d'évolution (aspirations)...
- Mesurer et caractériser les **impacts en emplois et en besoins en compétences**.

Pour mener à bien cette étude, une démarche en 3 phases a été adoptée :

- **Phase exploratoire** : analyses documentaires et réalisation d'entretiens qualitatifs exploratoires avec près de 40 acteurs clés des différents secteurs, entreprises et associations, afin d'identifier les enjeux majeurs, de recueillir des premières hypothèses et de structurer les axes d'analyse de l'étude.
- **Phase d'enquête et d'approfondissement** : recueil de l'expression de 179 employeurs, 197 salariés permanents ou intermittents et 208 artistes-auteurs en Normandie, soit près de 600 professionnels au travers de 3 enquêtes relayées au sein de la région, puis conduite d'une trentaine d'entretiens d'approfondissement auprès des répondants de l'enquête (responsables RH, salariés, intermittents, etc.) afin d'enrichir l'analyse qualitative et de contextualiser les besoins exprimés
- **Phase d'analyse et de préconisations** : exploitation des résultats de l'enquête, mise en perspective des données recueillies et élaboration de recommandations opérationnelles à destination de l'Afdas et de DREETS Normandie pour accompagner les acteurs de la région dans leurs stratégies emploi-compétences.

---

<sup>1</sup> Le terme « salariés » dans cette étude fait référence uniquement aux salariés permanents (hors alternants et intermittents).

# 1 ■ La région Normandie et l'activité des secteurs adhérents à l'Afdas

---

## SYNTHESE DES ELEMENTS PRESENTES DANS LE CHAPITRE :

La Normandie, avec ses 3,3 millions d'habitants en 2024, connaît **une dynamique démographique défavorable**. En effet, la population stagne et est vieillissante. En 2024, 30 % des habitants ont 60 ans ou plus et les perspectives démographiques de l'INSEE confirment cette tendance. Cela devrait accentuer les besoins de renouvellement de la main-d'œuvre, notamment pour les métiers en tension.

Sur le plan économique, la région se classe 7<sup>ème</sup> au niveau national avec un PIB de 107 milliards d'euros. En revanche, elle affiche un PIB par habitant inférieur à la moyenne française. **L'économie régionale est marquée par l'importance du tertiaire marchand (42 % des emplois), dont le tourisme est un pilier, et de l'industrie** qui représente une part d'emplois plus importante qu'au niveau national.

**L'emploi salarié a légèrement reculé en 2024 (-0,2 %), mais reste globalement stable sur le long terme. Le taux de chômage s'établit à 7,2 %**, ce qui est structurellement bas, avec une surreprésentation des jeunes et des seniors. Les difficultés de recrutement sont particulièrement marquées dans l'hôtellerie-restauration (près de 65 % des projets jugés difficiles) et dans l'aide à la personne. **Les secteurs couverts par l'Afdas (culture, sport, tourisme, médias, etc.) occupent une place relativement modeste dans l'économie régionale, mais sont structurants pour l'identité et l'attractivité du territoire**. Leur activité se concentre majoritairement dans les grands pôles urbains (Caen, Rouen et Le Havre), avec une forte saisonnalité d'emploi et des contrats dépendants des missions (CDD, temps partiel, multi-activités). Ils comptent une forte présence de jeunes actifs et d'indépendants.

**Les établissements relevant de ces secteurs sont généralement de petite taille. Il s'agit d'un tissu économique très fragmenté**, avec une prépondérance d'associations, de TPE, avec une majorité de structures culturelles ou sportives locales. Les salariés de ces secteurs se distinguent par un haut niveau de qualification (plus de 60 % sont diplômés de l'enseignement supérieur) et une grande diversité de métiers comme de parcours professionnels.

Le développement de ces secteurs repose sur **un réseau d'acteurs publics et privés structuré**. À l'échelle nationale, des ministères spécialisés (Culture, Sports, Tourisme) et des agences comme Atout France, l'Agence nationale du sport, le CNC ou le CNM contribuent aux financements et à la structuration de ces professions. En région, la DRAC Normandie, la Région Normandie, les départements, les intercommunalités ainsi que des opérateurs comme l'Afdas jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement, la formation, la professionnalisation et la mise en réseau des acteurs locaux. Ces soutiens sont essentiels pour favoriser les synergies intersectorielles, renforcer la structuration des filières et répondre aux besoins croissants en compétences, innovation et adaptation pour faire face aux transitions en cours.

Ces secteurs participent largement au rayonnement régional et offrent un fort potentiel de développement.

---

## La démographie normande

### Les dynamiques de population

En superficie, la région Normandie représente 29 905 km<sup>2</sup>. Elle rassemble cinq départements : le Calvados, l'Eure, la Manche, l'Orne et la Seine-Maritime.

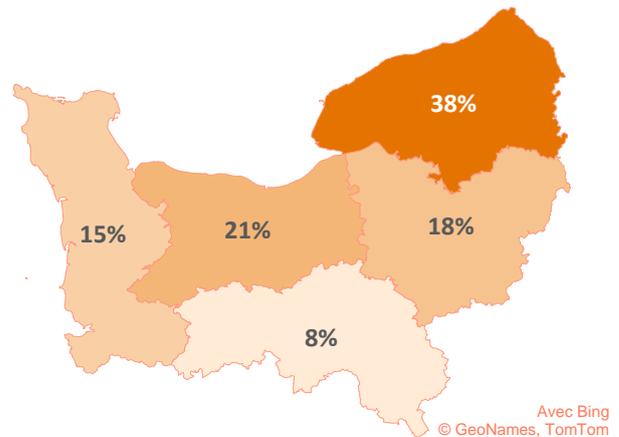
La région comptait 3,3 millions d'habitants en 2024, ce qui représente 5 % de la population française. C'est la 10<sup>ème</sup> région la plus peuplée en France.

Entre 2013 et 2024, la population de la région a baissé de 0,04 % alors que la population en France métropolitaine augmentait de 3,8 %. C'est dans le département de l'Orne que la baisse de population constatée est la plus importante (-5,7 %) suivi par la Manche (-1,14 %). En revanche, les départements du Calvados (+2,41 %), de l'Eure (+0,55 %) et de la Seine-Maritime (+0,08 %) ont connu dans le même temps des croissances de leur population. Cela a augmenté leurs poids respectifs déjà prépondérants dans la région.

Entre 2013 et 2024, la population de la région Normandie s'est stabilisée alors que la population en France continuait de croître. De ce fait, une forte croissance économique pourrait engendrer des difficultés de recrutement, faute de nouveaux candidats mobilisables.

### Estimation de la population par département

Source : Insee – Estimation de population par département, sexe et grande classe d'âge- 2024



### Evolution de la population en France et en Normandie entre 2013 et 2024

Source : INSEE



Selon les projections de population de l'INSEE, la population devrait diminuer en Normandie de 13,8 % entre 2018 et 2070.<sup>2</sup> Ce déclin démographique pourrait avoir des répercussions majeures sur la capacité à soutenir la croissance économique locale et à pourvoir les emplois. Cela impactera en particulier les secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport et du tourisme objets de la présente étude. Il pourrait devoir faire face à une baisse de la demande culturelle et sportive ou à des difficultés accrues à recruter les salariés nécessaires au développement des activités dans la région.

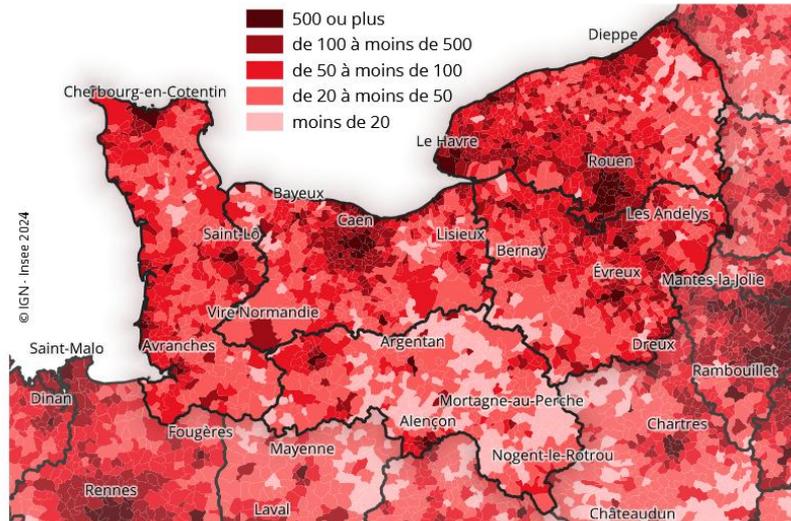
### Une répartition inégale de la population en Normandie

La Normandie se distingue par une répartition inégale de sa population, avec des pôles urbains dynamiques et des espaces ruraux plus clairsemés. La population est fortement concentrée dans les principales agglomérations et le long des axes de communication principaux. Les métropoles régionales que sont Rouen, Le Havre et Caen apparaissent dans la carte ci-dessous en rouge foncé, témoignant de leur forte densité de population. Ces villes disposent d'infrastructures de transport développées (autoroutes, gares, ports) et de structures de formation qui favorisent leur attractivité économique.

<sup>2</sup> Insee – Projections démographiques Omphale 2018-2070

### Densité de population (nombre d'habitants au km<sup>2</sup>) en 2021

Source : INSEE



Source : Insee, Recensement de la population 2021 (exploitation principale).

On note également une densité plus élevée sur la côte, notamment près de Cherbourg, Le Havre et Deauville. Enfin, la région se situe à proximité de Paris, soit la zone française la plus attractive en termes d'emploi. Cette situation peut favoriser les déplacements domicile-travail vers la capitale et influencer les choix d'installation en Normandie.

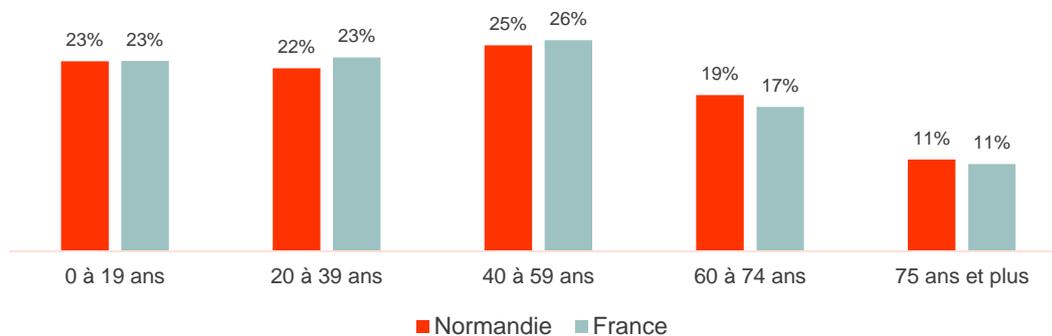
A l'inverse, l'intérieur de la Normandie, notamment l'Orne (45,5 habitants au m<sup>2</sup> en 2021) et certaines parties de l'Eure (99,7 habitants au m<sup>2</sup> en 2021) et de la Manche (83,3 habitants au m<sup>2</sup> en 2021), affiche des densités de population plus faibles qu'en France métropolitaine en moyenne (120,4 habitants au m<sup>2</sup> en 2021)<sup>3</sup>.

### Des publics de jeunes actifs moins nombreux

La proportion de femmes dans la population de Normandie est équivalente à celle de France métropolitaine.<sup>4</sup> La structure démographique normande révèle en revanche une sous-représentation des jeunes actifs et une proportion plus importante de seniors. La part de la population âgée de 60 ans et plus en Normandie est passée de 25 % en 2014 à 30 % en 2024 d'après l'Insee, illustrant un vieillissement progressif de la population dans la région. L'Orne et la Manche sont les départements où le vieillissement de la population est le plus marqué. En 2024, 36 % des habitants de l'Orne et 34 % de ceux de la Manche avaient 60 ans ou plus, contre respectivement 30 % et 29 % en 2014, selon l'Insee. Cette évolution démographique peut affecter le dynamisme économique, notamment en ralentissant le renouvellement de la main-d'œuvre, faute d'un nombre suffisant de jeunes actifs pour compenser les départs à la retraite. Elle peut également réduire l'attractivité du territoire pour les jeunes générations, qui recherchent des opportunités professionnelles dans des régions offrant un marché de l'emploi plus dynamique.

### Répartition de la population par tranche d'âge (2024)

Source : Insee



<sup>3</sup> Insee - [Comparateur de territoires](#)

<sup>4</sup> Insee - [Estimation de la population au 1<sup>er</sup> janvier 2024](#)

En une décennie, la Normandie a connu des dynamiques démographiques contrastées, marquées par un recul des jeunes et des actifs, tandis que les effectifs des seniors ont fortement progressé. Entre 2013 et 2024, la population normande a connu des évolutions contrastées selon les tranches d'âge. La part des jeunes (0-19 ans) a diminué de 6,9 %, une baisse plus marquée qu'au niveau national (-1,9 %). De même, la population normande des 20-39 ans et des 40-59 ans a reculé respectivement de 4,8 % et 8 %. En revanche, dans la région, les catégories des 60-74 ans (+22,1 %) et des 75 ans et plus (+16,3 %) ont fortement progressé, suivant une tendance nationale, mais conduisant à un vieillissement de la population plus prononcé qu'en France métropolitaine.

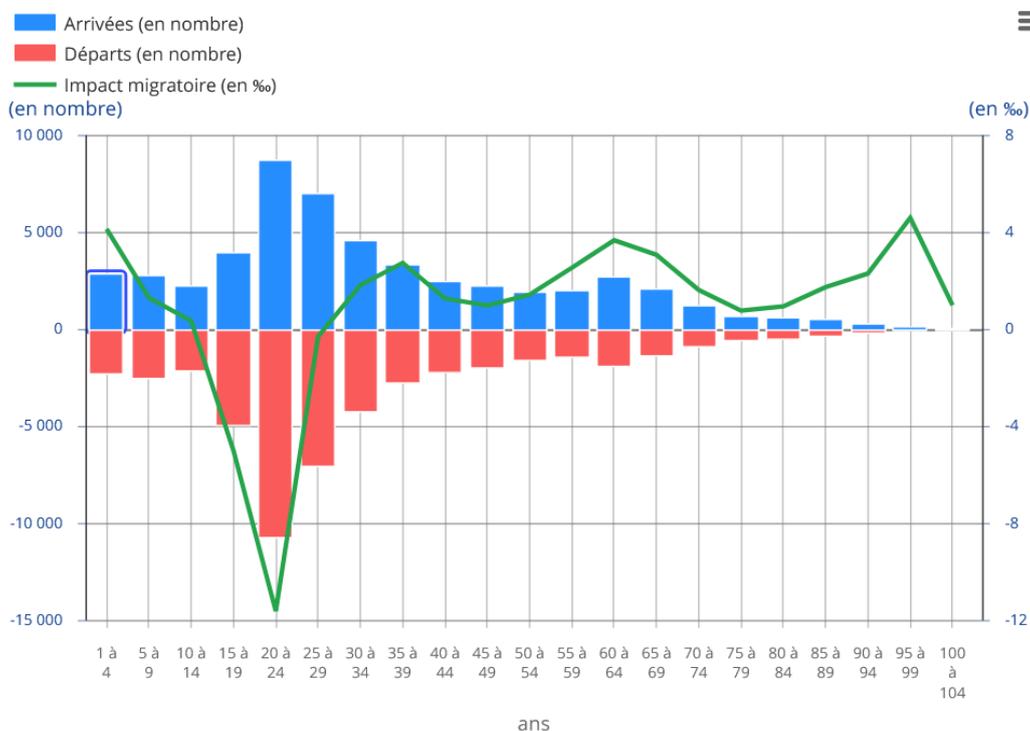
### Un solde migratoire d'actifs potentiels positif à partir de 30 ans

10 régions présentent un solde migratoire positif, dont la région Normandie, 7<sup>ème</sup> d'entre elles. Entre 2019 et 2020, 104 installations sur le territoire normand ont été dénombrées pour 100 départs. Le solde migratoire y est excédentaire, de près de 2 150 habitants sur l'année. L'Île-de-France est la région la plus déficitaire. Cette dynamique est très excédentaire sur la tranche 60 à 69 ans.<sup>5</sup>

En Normandie, ce solde migratoire est négatif pour les 15 – 24 ans, avec un déficit maximal sur la tranche 20-24 ans. Cela représente un déficit de 2 000 habitants en une année pour les 20-24 ans. Cette tranche d'âge connaît l'un des impacts migratoires les plus négatifs de France métropolitaine (-12 ‰), juste derrière la région Centre-Val de Loire. Les flux migratoires normands s'opèrent en grande partie avec les régions voisines, au profit de l'Île-de-France.

### Flux et impact migratoires par tranches d'âge en Normandie

Source : Recensement de la population 2020



**Lecture :** Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 1<sup>er</sup> janvier 2020, 8 691 jeunes de 20 à 24 ans ont rejoint la Normandie pour s'y installer et 10 747 l'ont quittée. Sur cette tranche d'âge, l'impact migratoire est de -11,6 habitants pour 1 000.

Le cas des cadres et professions intellectuelles supérieures illustre cette tendance. Si la Normandie attire ces catégories socioprofessionnelles en provenance de la région parisienne, elle en perd davantage au profit des autres régions. Ce profil migratoire reste similaire à celui observé dans la majorité des régions françaises, à l'exception de l'Île-de-France, de l'Occitanie et de l'Auvergne-Rhône-Alpes, qui bénéficient d'un fort pouvoir d'attraction grâce à certains bassins d'emploi et pôles universitaires autour de grandes métropoles.

La Normandie est la 8<sup>ème</sup> région métropolitaine en nombre de résidences secondaires (9,5 % de l'ensemble des logements avec 62,2 % des propriétaires venant d'une autre région, soit le plus haut taux de France avec la Corse).

Un nombre important de personnes nées en Normandie quitte la région. Cette mobilité est particulièrement marquée à un âge jeune, entre 20 et 25 ans. Les départs se dirigent principalement vers des régions proches de la Normandie,

<sup>5</sup> Insee - [L'attractivité de la Normandie, entre influences francilienne et littorale](#)

suggérant que la mobilité géographique est plus limitée et concerne souvent des zones géographiques voisines. Les personnes les plus qualifiées sont les plus susceptibles de quitter la région.

### Natifs des régions de métropole selon leur région de résidence en 2018

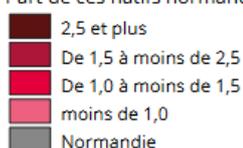
Source : Insee - *Un natif de Normandie sur trois habite une autre région à 35 ans*

Région	Ensemble des natifs	dont : résidant dans leur région de naissance		dont : ne résidant plus dans leur région de naissance	
		Nombre	en %	Nombre	en %
Île-de-France	10 424 666	6 851 685	65,7	3 572 981	34,3
Centre-Val de Loire	2 243 577	1 484 085	66,1	759 492	33,9
Bourgogne-Franche-Comté	2 767 935	1 924 844	69,5	843 091	30,5
Normandie	3 414 950	2 468 459	72,3	946 491	27,7

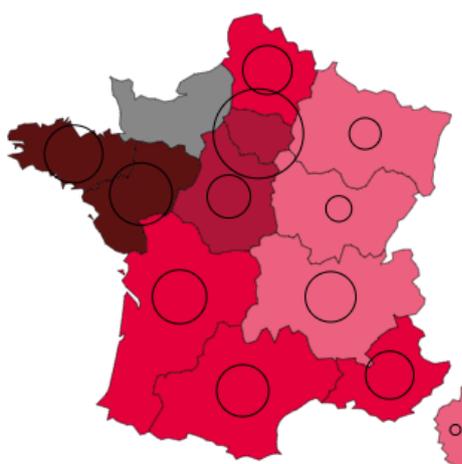
### Lieu de résidence des natifs de Normandie n'habitant plus la région et part dans la population de la région d'accueil

Source : Insee - *Un natif de Normandie sur trois habite une autre région à 35 ans*

Part de ces natifs normands parmi les résidents des régions de France métropolitaine (en %)



Nombre de natifs de Normandie résidant dans chaque région



## L'économie normande

### La Normandie, 7<sup>e</sup> région économique française

En 2022, la Normandie affichait un produit intérieur brut (PIB) de 107 milliards d'euros, soit 4 % de la richesse nationale. Rapportée à sa population et à son nombre d'emplois, la région se classe au 7<sup>e</sup> rang des régions françaises. Toutefois, son PIB par habitant et par emploi reste inférieur à la moyenne des régions métropolitaines, hors Île-de-France (-1600 euros).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Insee – [L'essentiel sur... la Normandie](#)

## Une dynamique de création d'entreprise moins forte dans la région

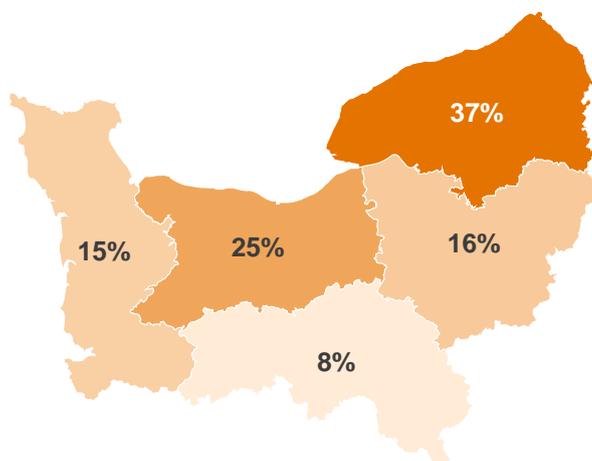
La région Normandie comptait 79 785 établissements fin 2023, tous secteurs confondus, soit 4,1 % des établissements implantés en France. C'est la 7<sup>ème</sup> région française en nombre d'établissements.

Entre 2017 et 2023, le nombre d'établissements en Normandie a augmenté de 4,8 %, une progression inférieure à celle observée au niveau national, où la hausse atteint 7,6 %. Cette évolution varie toutefois selon les territoires. Les départements les plus urbanisés et bien reliés aux axes de transport croient plus vite, comme l'Eure, où le nombre d'établissements a progressé de 6,5 %, et le Calvados, qui enregistre une hausse de 6,3 %. Cette dynamique est portée par leur attractivité démographique et leur proximité avec des pôles économiques majeurs comme Rouen, Caen et la région parisienne. En Seine-Maritime, le nombre d'établissements a augmenté de 4,9 %, soutenu notamment par la métropole rouennaise et l'activité du port du Havre.

La croissance est plus modérée dans les départements où la densité de population est plus faible. La Manche enregistre une augmentation de 3 %, tandis que l'Orne connaît une progression quasi stable de 0,3 %. Ces territoires, caractérisés par une population plus clairsemée, rencontrent davantage de difficultés à attirer de nouvelles entreprises, illustrant les défis économiques propres aux zones rurales.

### Répartition des établissements par département en 2023, tous secteurs d'activité confondus

Source : [URSSAF 2023](#)



Avec Bing  
© GeoNames, TomTom

## Une population active qui se contracte

En 2020, la population active en Normandie était de 1 493 782 personnes, âgées de 15 à 64 ans.<sup>7</sup> D'après l'INSEE, elle pourrait diminuer de 200 000 personnes entre 2018 et 2050, soit -13 %. Il s'agirait de la plus forte baisse parmi les régions de France métropolitaine, dont la population active resterait stable dans son ensemble. Cette forte baisse serait très liée au vieillissement de la population et au solde migratoire de la région.<sup>8</sup>

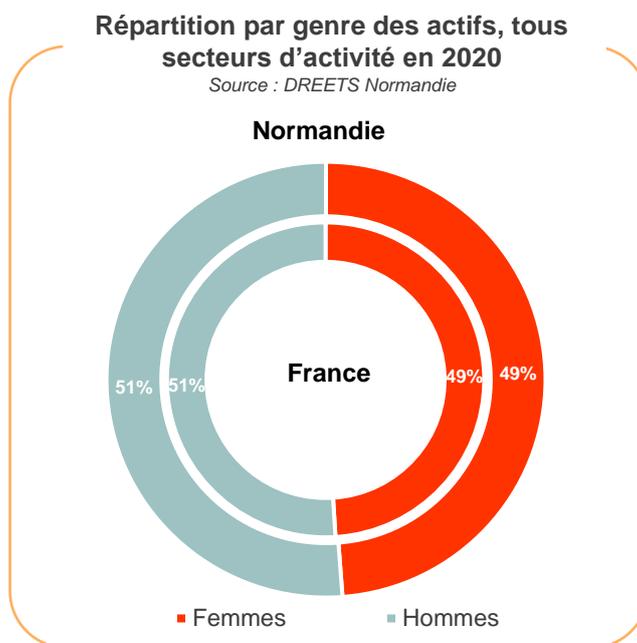
## Une parité globale parmi la population active normande

La répartition des genres parmi les actifs en Normandie (48,8 % de femmes) est identique à celle de la France. Les femmes sont un peu moins nombreuses que les hommes au sein des actifs.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> DREETS – [Chiffres clés de la Drets de Normandie \(Edition 2023\)](#)

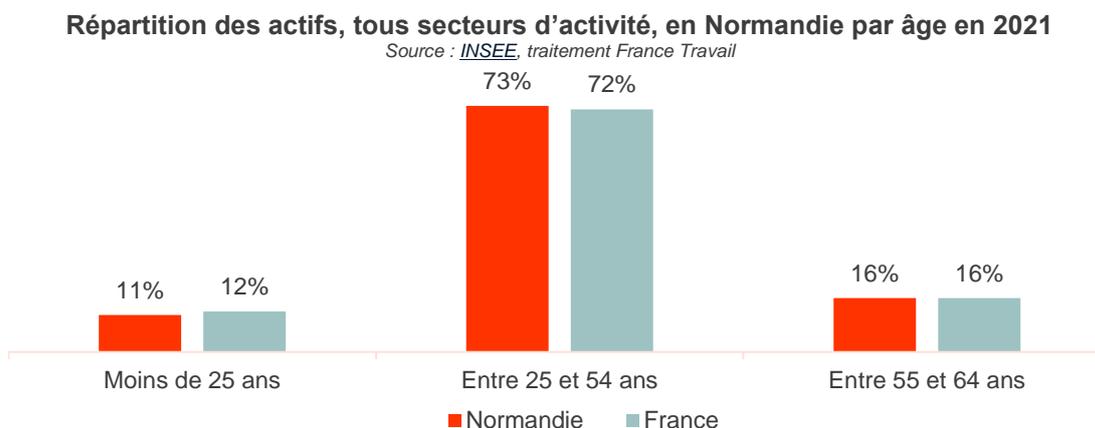
<sup>8</sup> Insee – [La population active normande pourrait diminuer de 200 000 personnes à l'horizon 20250](#)

<sup>9</sup> DREETS – [Chiffres clés de la Drets de Normandie \(Edition 2023\)](#)



### Une répartition par âge similaire à la moyenne française

La répartition des actifs par tranche d'âge présente une plus faible part de moins de 25 ans (-1 point) parmi les actifs en France entière, mais une plus forte part des actifs entre 25 et 54 ans (+1 point par rapport au territoire national). De manière générale la répartition des actifs par âge en Normandie est similaire à celle de la France.



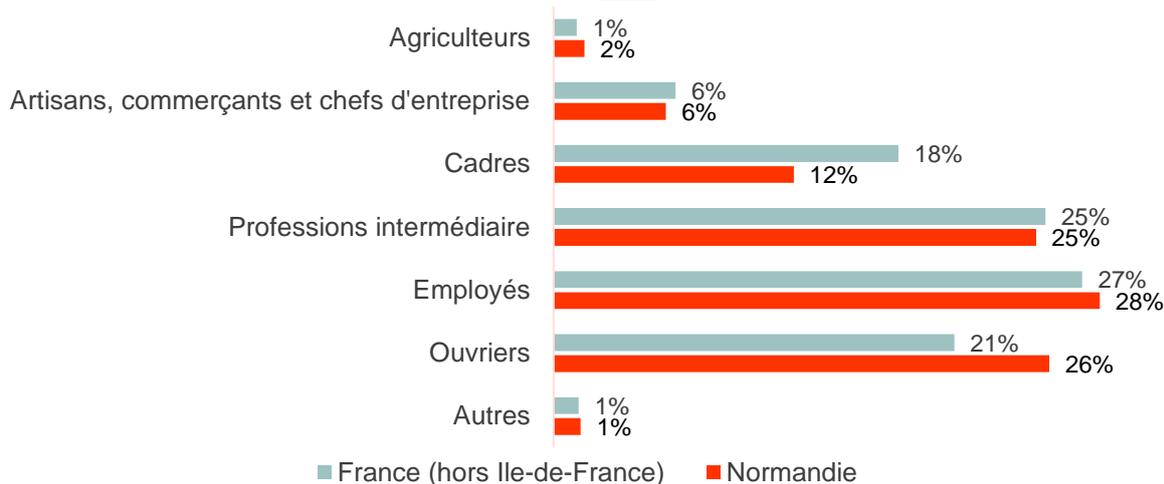
### Une surreprésentation d'ouvriers et d'employés en Normandie

Parmi les actifs, les CSP surreprésentées en Normandie sont celles des ouvriers (+ 5 points) et des employés (+ 1 point). Le fort taux d'employés est corrélé au poids du secteur tertiaire marchand en Normandie (+ 2 points par rapport à la France entière), secteur dans lequel la CSP employé est particulièrement représentée.

En revanche, la part des cadres est bien moins importante dans la région qu'en France entière (- 6 points), ce qui se reflète également dans le poids du secteur tertiaire non-marchand par rapport à la France (-5 points), qui compte une part importante de cadres. Aussi, cette faible part de cadres est liée au fait que ces derniers travaillent souvent dans les sièges sociaux de grandes entreprises, qui s'installent le plus souvent dans les plus grandes métropoles telles que Bordeaux, Lyon, Toulouse ou Paris par exemple. De la même manière, les entreprises de services à haute valeur ajoutée telles que le conseil, la finance ou le numérique sont moins implantées en Normandie. Tout cela limite les postes de direction et de management, et donc les opportunités d'emplois pour les cadres.

### Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, en Normandie par CSP en 2021

Source : INSEE

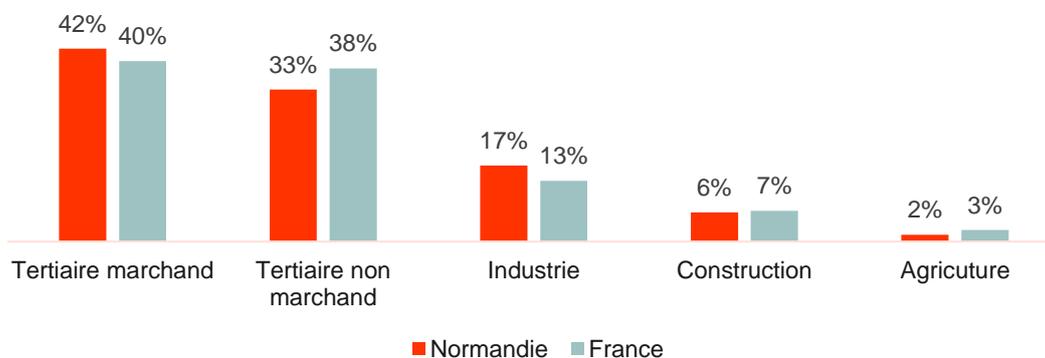


### Un secteur tertiaire marchand prédominant et surreprésenté en Normandie

La région Normandie se singularise par la part importante du secteur tertiaire et par son taux d'emplois industriels, plus élevé qu'en France en moyenne. En effet, la répartition des emplois par grand secteur souligne une part des emplois dans le secteur tertiaire marchand prépondérante en Normandie (42 %), comme c'est le cas dans le reste de la France, mais en plus forte proportion (+ 2 points en Normandie). Aussi, alors qu'en France l'emploi industriel représente 13 % des emplois, en Normandie ce taux s'élève à 17% (+ 4 points). Autre spécificité de l'emploi régional, le tertiaire non-marchand est le 2<sup>ème</sup> employeur de Normandie (33 %), mais son poids est moins important qu'en France entière (38 %).<sup>10</sup>

### Répartition des emplois par secteur d'activités en 2021

Source : INSEE



## Les dynamiques et perspectives d'emploi en Normandie

L'étude Métier 2030 de la Dares et de France Stratégie anticipe une croissance nette de 4 % de l'emploi en France sur la période 2019-2030. Les besoins en recrutements sont induits par la création de postes, mais aussi par les problématiques de renouvellements d'effectifs nécessaires pour compenser les départs en retraite.

En Normandie, le solde anticipé entre créations et destructions d'emplois est nul à horizon 2030, traduisant une stabilité prévue de l'emploi sur cette période.

<sup>10</sup> Insee - [Bilan économique 2023 - Normandie](#)

## L'EMPLOI EN NORMANDIE ET SON EVOLUTION

### L'emploi salarié en recul en 2024

Au deuxième trimestre 2024, l'emploi salarié (intérim inclus) reculait de 0,2%, une première depuis 2020 en Normandie, alors qu'il reste stable à l'échelle nationale. Cette baisse concerne uniquement le secteur privé (-0,3 %), tandis que l'emploi public continue d'augmenter dans la région (+0,2 %), en ligne avec la tendance nationale (+0,3 %).

Certains départements, tels que la Seine-Maritime et le Calvados, affichent une croissance de l'emploi, avec des augmentations respectives de +0,4 % et +0,9 %. <sup>11</sup>

### ...mais une croissance d'emplois en Normandie semblable à celle de la France sur les 15 dernières années

Le taux de création d'emploi a été moins soutenu en Normandie sur la période 2009 – 2019, mais connaît un rebond important depuis, proche de la moyenne nationale. En 2023, l'emploi salarié poursuivait sa hausse en Normandie (+5 700 emplois en un an après +9 700 en 2022).<sup>12</sup>

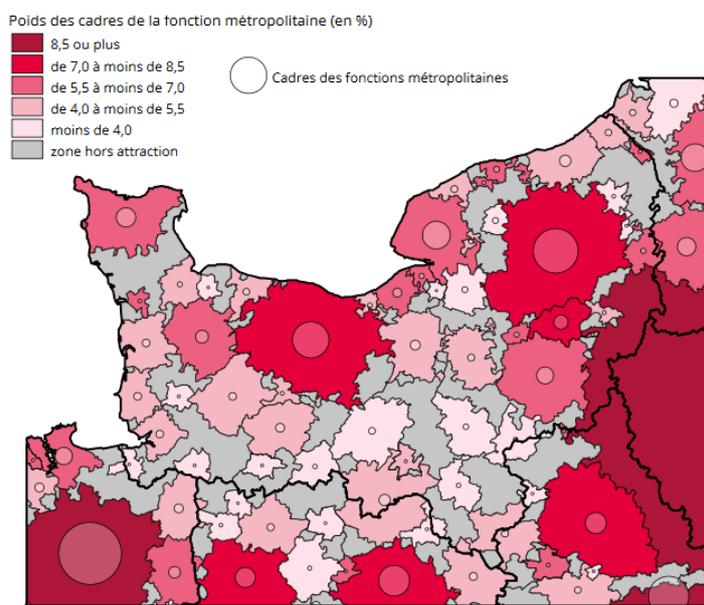
Structurellement, tous les secteurs d'activité ont créé des emplois dans la région (sauf la construction). Ainsi, entre 2022 et 2023, l'emploi dans l'industrie évoluait de la même manière en Normandie et en France (+1,1%). Cependant, dans le secteur de la construction, bien qu'il soit en décroissance sur les deux échelles de territoire, cette décroissance est moins rapide en Normandie (-0,2%) qu'en France (-0,7%). L'agriculture quant à elle est un secteur davantage porteur à l'échelle de la Normandie (+1,6 % de croissance entre 2022 et 2023) qu'en France (-0,4% sur la même période). Le tertiaire marchand, qui est le 1<sup>er</sup> employeur de Normandie, connaît une moindre hausse par rapport à la France (-0,3 point).<sup>13</sup>

### Des cadres principalement dans les plus grandes villes, et certains qui préfèrent l'Île-de-France

Dans les villes les plus grandes de la région, à savoir Caen et Rouen, les cadres des fonctions métropolitaines représentent entre 7% et 8,5% des emplois. En effet, ces villes regroupent souvent les sièges des plus grandes entreprises et des principales administrations, premiers employeurs de cadres. En dehors des grandes villes, certaines zones d'emploi telles que Cherbourg, Le Havre, Etretat ou Dreux comptent entre 5,5% et 7% de cadres de la fonction métropolitaine parmi leurs emplois. Les zones plus rurales et les petites villes sont moins concernées. Elles disposent de moins de 5,6% pour de cadres parmi les emplois.<sup>14</sup>

### Nombre d'emplois de cadres des fonctions métropolitaines et part dans l'emploi total (en %) par aire d'attraction des villes

Source : Insee - 81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie



<sup>11</sup> Insee - [Au printemps 2024, l'emploi salarié baisse en Normandie pour la première fois depuis 2020](#)

<sup>12</sup> Insee - [Bilan économique 2023 - Normandie](#)

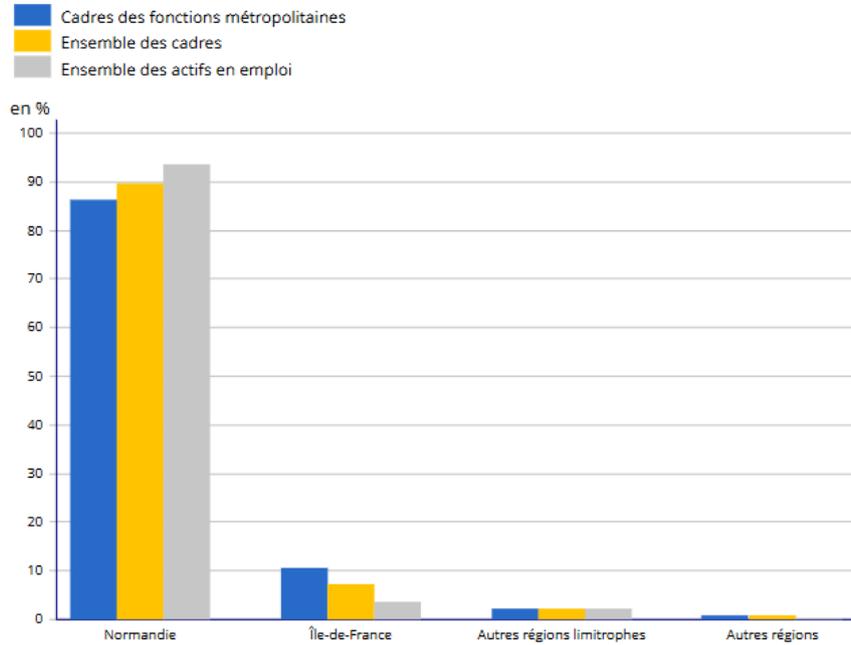
<sup>13</sup> Insee - [Bilan économique 2023 - Normandie](#)

<sup>14</sup> Insee - [81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie](#)

Parmi les cadres résidants en Normandie, 10 % travaillent en dehors de la région et très majoritairement en Ile-de-France. En effet, l'Ile-de-France étant proche géographiquement et plutôt accessible en transports en commun, les cadres s'y rendent plus facilement pour travailler. Cette région leur offre davantage d'opportunités, avec un nombre plus important de sièges de grandes entreprises et d'administrations qu'en Normandie.

**Lieu de travail des actifs résidant en Normandie, selon le type**

Source : Insee - *81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie*

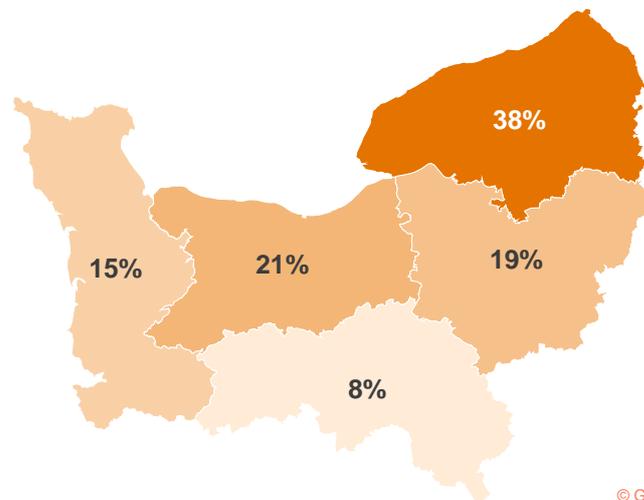


**La Seine-Maritime, le département qui compte la part la plus importante de la population active**

En Normandie, une partie conséquente de la population active se concentre en Seine-Maritime (38 %), alors que comparativement le département de l'Orne en est très peu concerné (seulement 8 %). En effet, la Seine-Maritime comprend la ville de Rouen, un pôle pour la région qui attire de nombreux actifs en emploi, de même que Caen, située dans le Calvados. En effet, le Calvados est le 2<sup>e</sup> département en termes de population active (21 %), suivi par l'Eure (19 %), puis par la Manche (15 %).

**Répartition de la population active par département en Normandie**

Source : [INSEE](https://www.insee.fr)



Avec Bing  
© GeoNames, TomTom

## Les principales tensions au recrutement sur les métiers liés au tourisme et au soin à la personne

En Normandie, le métier qui compte le plus de projets de recrutement en 2024 était celui de serveur de cafés et restaurant, soulignant l'importance du segment hôtellerie-restauration-tourisme dans la région.

Sur les 5 760 projets de recrutement de l'année, 64,8% présentaient des difficultés et 68,9% des projets de recrutement visaient des emplois saisonniers.

Au global, la part des recrutements difficiles pour les projets en hôtellerie/restauration oscillaient entre 63 % et 70 %, avec toujours une forte proportion d'emplois saisonniers. Les difficultés à recruter sur les métiers liés au soin à la personne sont très importantes également. Parmi les 4 700 projets de recrutement en 2024, 92,1% présentaient des difficultés (seulement 21,1% visaient des emplois saisonniers). 67 % des projets de recrutements d'aides-soignants connaissent des difficultés de recrutement et 90,6% des infirmiers et sage-femmes, la santé étant ainsi un secteur très concerné par les tensions au recrutement.

Les métiers des branches adhérentes à l'Afdas sont dans les études parfois associés aux métiers de l'hôtellerie/restauration, souvent aux métiers artistiques (musique, danse, spectacles). Pour ces derniers, seuls 14 % des 2 140 projets de recrutement en 2024 connaissaient des difficultés de recrutement.<sup>15</sup>

### Difficultés de recrutement des principaux projets de recrutement en Normandie, par métier

Source : [France Travail](#)

Métier	Projets de recrutement	Difficultés à recruter	Emplois saisonniers
Serveurs de cafés restaurants	5 760	64,8 %	68,9 %
Aides de cuisine et employés polyvalents de la restauration	4 750	59,6 %	45,7 %
Aides à domicile et auxiliaires de vie	4 700	92,1 %	21,1 %
Agents d'entretien de locaux	4 020	65,2 %	30,8 %
Professionnels de l'animation socioculturelle	3 220	50,0 %	66,1 %
Cuisiniers	3 150	69,5 %	50,2 %
Aides-soignants	2 850	67,0 %	22,8 %
Employés de libre service	2 580	45,7 %	48,1 %
Agriculteurs	2 470	62,3 %	54,7 %
Employés de l'hôtellerie	2 430	63,0 %	72,8 %
Jardiniers des espaces verts et naturels	2 410	47,3 %	34,9 %
Artistes (musique, danse, spectacles)	2 140	14,0 %	28,0 %
Infirmiers et sages-femmes	1 920	90,6 %	10,4 %
Personnels de ménage chez des particuliers	1 860	74,2 %	27,4 %
Vendeurs en produits alimentaires	1 830	44,3 %	50,3 %

## LE CHOMAGE EN NORMANDIE

Le taux de chômage dans la région Normandie a évolué sur les 10 dernières années de façon similaire à l'évolution du taux national. Sur cette période, la région ne semble pas avoir été impactée plus fortement ou plus faiblement par le chômage que les autres régions. Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2024, ce taux s'élevait à 7,2 %<sup>16</sup>. Depuis 2014, le taux de chômage est en baisse à l'exception des années 2016 et 2024. En 10 ans, il a baissé de 2,5 points en France et de 3 points en région Normandie.

Sur la période, le taux de chômage a baissé sur l'ensemble des départements de la région Normandie. Toutefois, les baisses ont été plus fortes dans les départements où le taux de chômage était le plus élevé.

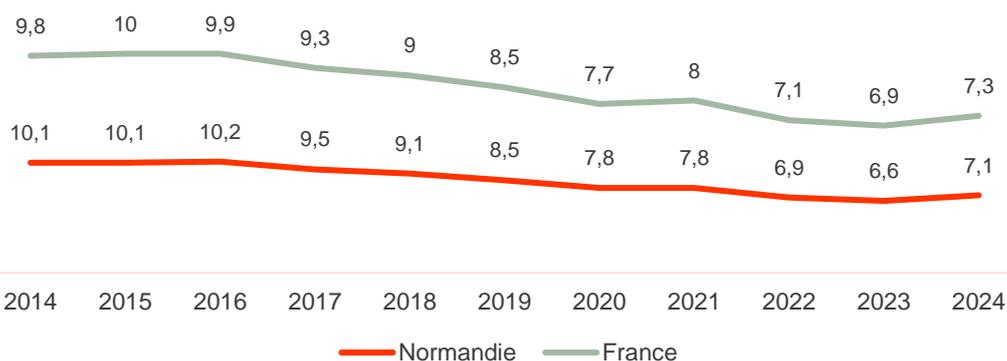
- En Seine-Maritime, le taux de chômage était de 11,2 % en 2014 et est de 8 % en 2024 (-3,2 points).
- Dans l'Eure il est passé de 10,4 % à 6,8 % (-3,3 points).
- Dans le Calvados il est passé de 9,6 % à 6,6 % (-3 points).
- Dans la Manche il est passé de 8,2 % à 5,3 % (-2,9 points).
- Dans l'Orne il est passé de 9,2 % à 6,8 % (-2,4 points).

<sup>15</sup> France Travail - [Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2025](#)

<sup>16</sup> Insee - [Au 3e trimestre 2024, le taux de chômage atteint 7,2 % en Normandie, au même niveau désormais que le taux de chômage national - Insee Flash Normandie - 147](#)

### Evolution du taux de chômage en France et en région Normandie

Source : INSEE - Le taux de chômage localisé au 1<sup>er</sup> trimestre de chaque année



De manière générale, la spécificité géographique de la Normandie, à savoir ses zones littorales, ne semble pas particulièrement avoir d'incidence sur le taux de chômage, puisque celui-ci n'est pas particulièrement bas dans les zones concernées. Alors qu'il s'agit de zones particulièrement touristiques et que l'on pourrait donc croire que les offres d'emplois sont plus importantes que dans les autres zones, sur une année, le caractère saisonnier de ces emplois ne garantit pas une baisse importante du taux de chômage. Cependant, la Manche reste le département le moins concerné par le chômage (5%). A contrario, la Seine-Maritime compte le taux le plus important (8 %) au 4<sup>ème</sup> trimestre 2023.

### Taux de chômage trimestriel par département

Source : Insee - Bilan économique 2023 - Normandie

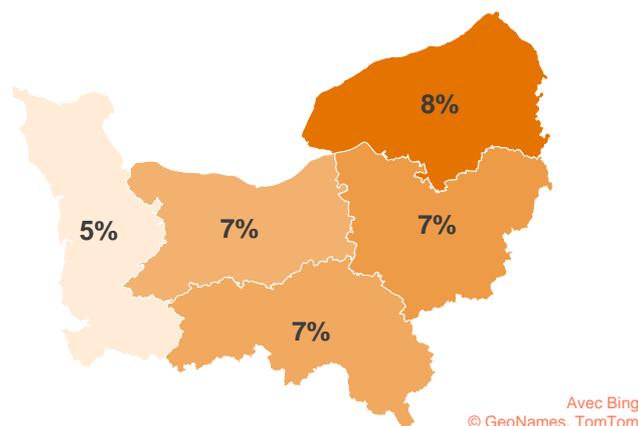
(en % de la population active)

Zonage	2023 T1	2023 T2	2023 T3	2023 T4	Évolution 2023 T4 / 2022 T4 (points de %)
Calvados	6,2	6,3	6,6	6,7	0,5
Eure	6,7	6,9	7,1	7,2	0,5
Manche	5,0	5,0	5,2	5,3	0,3
Orne	6,3	6,4	6,6	6,8	0,4
Seine-Maritime	7,5	7,7	7,9	8,0	0,5
<b>Normandie</b>	<b>6,6</b>	<b>6,8</b>	<b>7,0</b>	<b>7,1</b>	<b>0,5</b>
France hors Mayotte	7,1	7,2	7,5	7,5	0,4

Notes : données provisoires pour le dernier trimestre et révisées pour les trimestres précédents ; données CVS.  
Source : Insee, taux de chômage localisés.

### Répartition du taux de chômage par département normand en 2024

Source : INSEE



En ce qui concerne les profils des demandeurs d'emploi normands, au 2<sup>ème</sup> trimestre 2024, la région Normandie comptait 52 % de femmes parmi les demandeurs d'emploi, ce qui est à peine supérieur au taux de femmes sur le territoire national (51 %). Les jeunes de moins de 25 ans sont en revanche surreprésentés en termes de chômage. 14 % sont demandeurs d'emploi, un taux plus élevé que la moyenne française (12 %). Les actifs de 50 ans et plus sont aussi particulièrement concernés. 26% sont demandeurs d'emploi, un taux tout de même plus faible que sur le territoire national (28 %).<sup>17</sup>

On remarque que, même si la plus grande partie des demandeurs d'emploi a entre 25 et 49 ans (59 %), un quart (25 %) est âgé de 50 ans ou plus – très similaire au 26 % de cette tranche d'âge au niveau national. Cela s'inscrit dans la tendance nationale de participation croissante des seniors au marché du travail, particulièrement en lien avec la mise en place des réformes des retraites successives.<sup>18</sup>

Sur l'inscription à France Travail, les cinq catégories d'ancienneté sont à peu près également réparties, avec les inscrits de moins de 3 mois (23 %) et ceux de 2 ans (22 %) et plus contenant légèrement plus d'un cinquième des demandeurs d'emploi chacune. Au sujet du niveau de diplôme, un tiers (33 %) des demandeurs d'emploi en Normandie sont titulaires d'un CAP ou un BEP, un quart de plus ayant un Bac (24 %). Plus d'un quart (27 %) ont étudié jusqu'à un niveau supérieur au Bac. Les titulaires du niveau CAP-BEP sont surreprésentés en Normandie (33 % contre 27 % des demandeurs

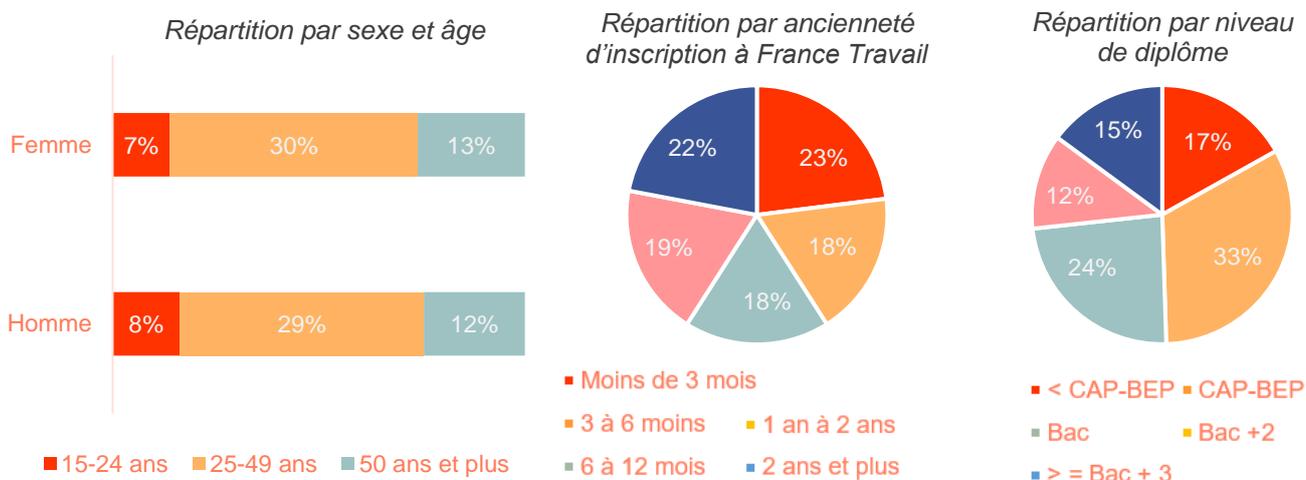
<sup>17</sup> France Travail – Data Emploi

<sup>18</sup> Insee - La situation des seniors sur le marché du travail en 2023 – Emploi, chômage, revenus du travail

d'emploi au niveau national), tandis que les titulaires d'un diplôme au niveau Bac+3 sont sous-représentés (15 % contre 21 % au national).

### Profil des demandeurs d'emploi en Normandie, T4 2024

Source : [France Travail – Data Emploi – Profil des demandeurs d'emploi](#)



## Focus sur les activités et les emplois en Normandie au sein des branches adhérentes à l'Afdas

L'AFDAS regroupe un ensemble de branches professionnelles, chacune régie par une convention collective identifiée par un numéro IDCC. Ces branches couvrent des activités variées dans les domaines de la culture, du sport, du tourisme, des industries créatives, des médias et de la communication. La diversité des secteurs concernés souligne l'importance de ces filières en matière d'emploi et de formation.

Ci-dessous, une présentation des principaux secteurs relevant de l'AFDAS, accompagnée de leur IDCC et d'un aperçu de leurs principales activités :<sup>19</sup>

Le secteur de la **publicité** (IDCC 86) englobe les entreprises spécialisées dans la communication et le marketing, telles que les agences créatives, les régies publicitaires et les cabinets de conseil en stratégie de marque. Les activités principales incluent la conception et la mise en œuvre de campagnes publicitaires, la communication visuelle, ainsi que les stratégies de marketing digital et d'influence.

La **presse et médias** (IDCC 1922, 2411...), regroupe les éditeurs de presse écrite, qu'il s'agisse de journaux quotidiens, de magazines ou d'agences de presse, ainsi que les entreprises du secteur audiovisuel. Les activités de ce secteur portent sur la production et la diffusion de contenus d'information, d'actualité et de divertissement à destination de divers publics.

Le secteur de l'**édition** (IDCC 2121 et 2770) comprend les maisons d'édition littéraires, ainsi que les éditeurs de musique et labels discographiques. Il couvre plusieurs activités avec d'une part, la publication et la diffusion d'ouvrages imprimés ou numériques (romans, guides, bandes dessinées, ouvrages scientifiques), et d'autre part, la production, l'édition et la distribution musicale (disques, plateformes de streaming, partitions).

Le champ de l'**audiovisuel et du cinéma** (IDCC 2642, 3097, 1307 et 2372) recouvre l'ensemble des activités liées à la production et à la diffusion de contenus audiovisuels. Ce secteur mobilise des compétences variées, de l'écriture scénaristique à la postproduction en passant par la régie et la distribution des œuvres.

Le **spectacle vivant** (DCC 1285 et 3090) regroupe les disciplines artistiques de la scène, telles que le théâtre, la danse, la musique live, le cirque et les festivals. Les activités principales incluent la création et la diffusion de spectacles, la gestion des salles et équipements culturels, ainsi que l'enseignement artistique.

<sup>19</sup> OPCO - [Liste indicative des Conventions Collectives \(IDCC\) du champ d'intervention de l'AFDAS](#)

Le secteur du **tourisme et loisirs** (IDCC 1909, 1631, 1790 et 2257) regroupe les structures dédiées à l'accueil des visiteurs et aux loisirs (offices de tourisme et agences de voyage, hôtellerie de plein air, musées, parcs d'attractions...). Ces structures assurent la promotion touristique, l'hébergement des visiteurs et la gestion d'équipements de loisirs à forte attractivité.

Le secteur du **sport** (IDCC 2511) comprend les clubs et associations sportives, les fédérations et ligues, ainsi que les centres de loisirs et salles de sport. Ses principales activités portent sur l'enseignement et l'animation d'activités physiques, l'entraînement des athlètes, l'organisation de compétitions sportives et la gestion d'installations sportives (gymnases, piscines, stades).

Bien que rattaché au domaine sportif, le **golf** (IDCC 2021) possède une convention collective spécifique. Ses activités principales sont l'exploitation et l'entretien des parcours de golf et l'enseignement et l'encadrement des joueurs amateurs et professionnels.

Le secteur des **télécommunications** (IDCC 2148) regroupe les opérateurs de téléphonie et d'Internet, ainsi que leurs prestataires techniques. Il comprend le déploiement et la maintenance des réseaux fixes et mobiles (fibre optique, téléphonie 4G/5G), la fourniture de services de télécommunications aux particuliers et aux entreprises, ainsi que les centres d'appels et services d'assistance technique liés aux infrastructures télécoms.

En complément des secteurs principaux, l'AFDAS couvre également d'autres conventions collectives plus spécifiques, cependant, les branches mentionnées précédemment représentent le cœur de l'activité encadrée par l'AFDAS en Normandie et constituent les principaux axes d'analyse pour cette étude.

## LES ACTIVITES MAJEURES DES BRANCHES EN NORMANDIE

### *L'activité sportive en Normandie*

Les Normands présentent un niveau de pratique sportive légèrement inférieur à la moyenne nationale. En 2018, 63 % des habitants de Normandie ont pratiqué au moins une activité sportive au cours des 12 derniers mois, contre 66 % en France entière.<sup>20</sup> Cependant, la pratique d'activité de la forme et de la gymnastique, des sports de raquette et des sports de cycles et motorisés est plus importante dans la région normande que dans le reste du pays. « 23 % des sportifs de la région pratiquent une activité au sein d'une fédération ». <sup>21</sup> D'après le rapport du CROS Normandie, La proportion de Normands faisant du sport régulièrement (au moins une fois par semaine) est d'environ un sur deux (52 %), ce qui est un peu moins que la moyenne française. Cette moindre diffusion de la pratique sportive concerne surtout les jeunes : on ne compte que 63 licences sportives pour 100 jeunes de 5 à 19 ans en Normandie, contre 69 en moyenne nationale.

En termes de disciplines sportives, le panorama normand est proche du national, avec quelques spécificités. Le football est de loin le sport le plus pratiqué dans la région (notamment par les hommes), suivi du tennis et de l'équitation. L'équitation est particulièrement bien représentée en Normandie, terre de haras et de concours hippiques, et la région accueille régulièrement des événements équestres d'ampleur. À l'inverse, certaines activités de plein air comme la course à pied et la marche sont un peu moins pratiquées en Normandie. Les Normands s'illustrent aussi davantage dans les sports de raquette (18 % des habitants pratiquent un sport de raquette, vs 11 % au niveau national) et les sports nautiques, reflet de la présence du littoral propice à la voile ou au char à voile.

Du point de vue des équipements sportifs, la Normandie dispose d'un maillage satisfaisant mais légèrement en deçà de la moyenne des régions comparables. On y compte environ 51 équipements sportifs pour 10 000 habitants, contre 53 pour la moyenne des régions métropolitaines (hors Île-de-France), avec notamment un déficit en piscines. Beaucoup de ces infrastructures datent des années 1970-1980, leur âge moyen dépasse 30 ans et plus d'un quart ont fait l'objet de rénovations pour rester opérationnelles.

Le poids économique du sport en Normandie est relativement modeste. L'ensemble des activités liées au sport représente moins de 1 % de l'emploi régional. Les salariés du secteur sportif (éducateurs, entraîneurs, personnel des clubs...) présentent un profil spécifique. Ce sont souvent des jeunes, occupant des emplois plus précaires que la moyenne des salariés normands. Le sport fait appel à beaucoup de contrats à temps partiel, saisonniers ou à durée déterminée, mais aussi à du bénévolat. Cette prédominance d'actifs jeunes constitue un enjeu pour la structuration des emplois sportifs. Néanmoins, on observe des efforts de professionnalisation dans ce champ : par exemple, en 2022, 68 % des structures sportives cotisantes à l'AFDAS ont formé au moins un salarié, traduisant une montée en compétence continue et accompagnée des acteurs du sport.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> INJEP - [Fiche régionale du sport en Normandie](#)

<sup>21</sup> CROS Normandie - [Le sport en Normandie : pratiques, équipements et emplois](#)

<sup>22</sup> Observatoire Afdas - [Sport : Un secteur dynamique à consolider](#)

## Les pratiques culturelles des normands

La Normandie bénéficie d'un patrimoine culturel et historique riche, qui se reflète à la fois dans l'emploi culturel et dans les pratiques des habitants et des visiteurs. Du point de vue de l'emploi culturel, on compte un peu plus de 16 000 emplois dans les secteurs culturels en Normandie (arts, spectacles, patrimoine, audiovisuel, etc.).<sup>23</sup> Cela représente 1,3 % de l'emploi total régional, un poids comparable à celui observé dans la plupart des régions hors Île-de-France où la concentration culturelle est beaucoup plus forte. Ces emplois culturels normands se caractérisent par une forte proportion de non-salariés (artistes, auteurs, autoentrepreneurs...), puisque près de 30 % des effectifs sont non-salariés, soit 3 fois plus que dans l'ensemble de l'économie normande. De plus, les emplois salariés du secteur culturel sont souvent en écart à la moyenne intersectorielle, avec davantage de contrats à temps partiel et à durée déterminée qu'ailleurs. Ces caractéristiques traduisent une moindre qualité d'emploi de nombreux professionnels de la culture (intermittents du spectacle, saisonniers des monuments...), avec des revenus souvent limités et/ou fractionnés dans l'année. D'après l'Insee (2024), le revenu des non-salariés culturels en Normandie est près de deux fois inférieur à la moyenne des non-salariés tous secteurs confondus de la région. On note aussi une concentration géographique de ces emplois dans certaines zones : plus de la moitié des emplois culturels normands sont ainsi localisés dans les zones d'emploi de Rouen et Caen qui abritent les principales institutions (théâtres, musées, écoles d'art, médias régionaux...).

Malgré une faible part dans l'emploi au global, les pratiques culturelles occupent une place essentielle dans la région normande. La Normandie dispose de plus de 4000 lieux culturels recensés (musées, bibliothèques, monuments, salles de spectacle, etc., selon la DRAC Normandie). Les Normands participent à la vie culturelle via la fréquentation de ces équipements et les nombreuses manifestations organisées. Par exemple, en 2023, les sites et lieux de visite normands (musées, monuments, parcs à thème...) ayant répondu aux différentes enquêtes ont enregistré 18,2 millions d'entrées cumulées, en hausse de +11,6 % par rapport à 2022.<sup>24</sup> Ce rebond témoigne d'une reprise de la fréquentation culturelle après la période creuse de la pandémie. Des sites emblématiques comme le Mont-Saint-Michel (inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO) attirent à eux seuls près de 3 millions de visiteurs par an en temps normal, dont une part importante de touristes étrangers. L'effet indirect sur l'économie normande est majeur.



*Armada de Rouen - Plage du débarquement - Mémorial de Caen*

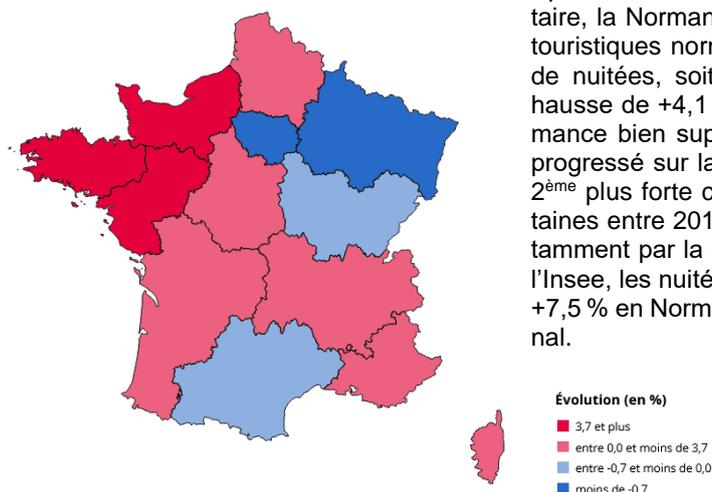
Les musées phares (le Mémorial de Caen, le musée des Beaux-Arts de Rouen...) et les événements tels que l'Armada de Rouen (grand rassemblement de voiliers) contribuent également à la vitalité culturelle et touristique. Les pratiques culturelles des normands reflètent souvent les spécificités locales, avec un goût pour le patrimoine historique (visites des plages du Débarquement, des abbayes normandes...), un attachement aux festivals musicaux et de cinéma, etc.

## L'activité touristique en Normandie

Le secteur du tourisme est un pilier transversal, intimement lié aux domaines du sport (tourisme sportif, événements), de la culture et du patrimoine en Normandie. La région dispose d'atouts touristiques majeurs : plus de 600 km de côtes (stations balnéaires de Deauville, Étretat...), un patrimoine historique de premier plan (plages du Débarquement, Mont-Saint-Michel, villes d'Art et d'Histoire comme Rouen), sans oublier un arrière-pays verdoyant propice au tourisme vert (campagnes du Pays d'Auge, Suisse normande pour le plein air).

<sup>23</sup> Insee - [16 000 emplois dans la culture en Normandie, dont une forte proportion d'emplois non salariés](#)

<sup>24</sup> Normandie Tourisme - [Chiffres clés du tourisme normand](#)



Après l'effondrement de l'activité touristique en 2020 lié à la crise sanitaire, la Normandie a connu un net regain. En 2022, les hébergements touristiques normands (hôtels, campings, etc.) ont totalisé 16,3 millions de nuitées, soit 640 000 de plus qu'en 2019.<sup>25</sup> Cela représente une hausse de +4,1 % de la fréquentation par rapport à l'avant crise, performance bien supérieure à la moyenne nationale qui n'a quasiment pas progressé sur la même période (+0,3 %). La Normandie affiche ainsi la 2<sup>ème</sup> plus forte croissance de fréquentation parmi les régions métropolitaines entre 2019 et 2022 après la Bretagne. Ce rebond a été porté notamment par la clientèle française venant redécouvrir la région. D'après l'Insee, les nuitées réalisées par des résidents français ont augmenté de +7,5 % en Normandie entre 2019 et 2022, contre +3,4 % au niveau national.

### Évolution des nuitées entre 2019 et 2022 dans les hébergements collectifs touristiques en France métropolitaine

Cette vitalité touristique se confirme en 2023. D'après le Comité Régional du Tourisme, environ 83,5 millions de nuitées touristiques totales, y compris hébergements non marchands, ont été enregistrées en Normandie sur l'ensemble de l'année 2023.

Le tourisme constitue un secteur économique significatif pour la Normandie. En 2018, on estimait que les activités liées à la fréquentation touristique généraient 2,2 % de la richesse régionale (PIB normand), d'après les chiffres de Normandie Tourisme. Le tourisme contribue également à l'emploi : on recense en moyenne 39 300 emplois équivalents temps plein directement liés à l'activité touristique en Normandie, soit environ 3,3 % de l'emploi total régional. En haute saison estivale (juillet-août), ce nombre monte jusqu'à plus de 50 000 emplois touristiques mobilisés, emplois saisonniers compris. Ces emplois du tourisme se concentrent particulièrement dans le Calvados et la Manche, départements littoraux où le poids du tourisme dans l'emploi dépasse la moyenne régionale avec 5,7 % des emplois du Calvados liés au tourisme. Les branches qui fournissent le plus d'emplois touristiques sont l'hébergement (hôtels, campings) avec environ 28 % des emplois du secteur, ainsi que la restauration avec environ 24,5 %, suivies par les activités récréatives, ce qui illustre l'importance des métiers d'accueil.

Les secteurs couverts par l'Afdas en Normandie constituent sans conteste des domaines identitaires pour la région et porteurs d'attractivité. Pris individuellement, chacun de ces secteurs pèse peu dans l'emploi normand. Néanmoins, leur contribution contribue largement au rayonnement du territoire et stimule d'autres pans de l'économie essentiel pour la région. Le croisement culture, tourisme, sport génère un cercle vertueux d'activité, comme on le voit avec les grands événements (ex : Jeux Équestres Mondiaux organisés en Normandie en 2014, Armada de Rouen) qui combinent spectacle, pratique sportive et afflux de visiteurs. Un trait marquant de ces secteurs est la proportion importante d'emplois non standard. La culture se distingue par la multi-activité et l'intermittence, et le sport par de nombreux temps partiels occupés par de jeunes salariés, et le tourisme par des saisonniers estivaux occupant des postes temporaires.

## L'EMPLOI DANS CES SECTEURS EN NORMANDIE

### Les emplois dans le secteur de la culture

Dans la culture en Normandie, le spectacle vivant est le secteur d'activité qui compte la plus grande part d'établissements (32,6 %), mais qui proportionnellement en emploie moins (17,2 % des emplois de la culture). En comparaison, l'édition écrite, par exemple, offre 20,4 % des emplois de la culture, mais sa part en établissements est moindre (18,2 %, soit -14 points), soulignant des structures de taille moyenne plus grande.

<sup>25</sup> Insee - [La fréquentation touristique en Normandie : deuxième plus forte progression de France métropolitaine](#)

### Répartition des établissements et des emplois par secteur d'activités de la culture en Normandie

Source : INSEE

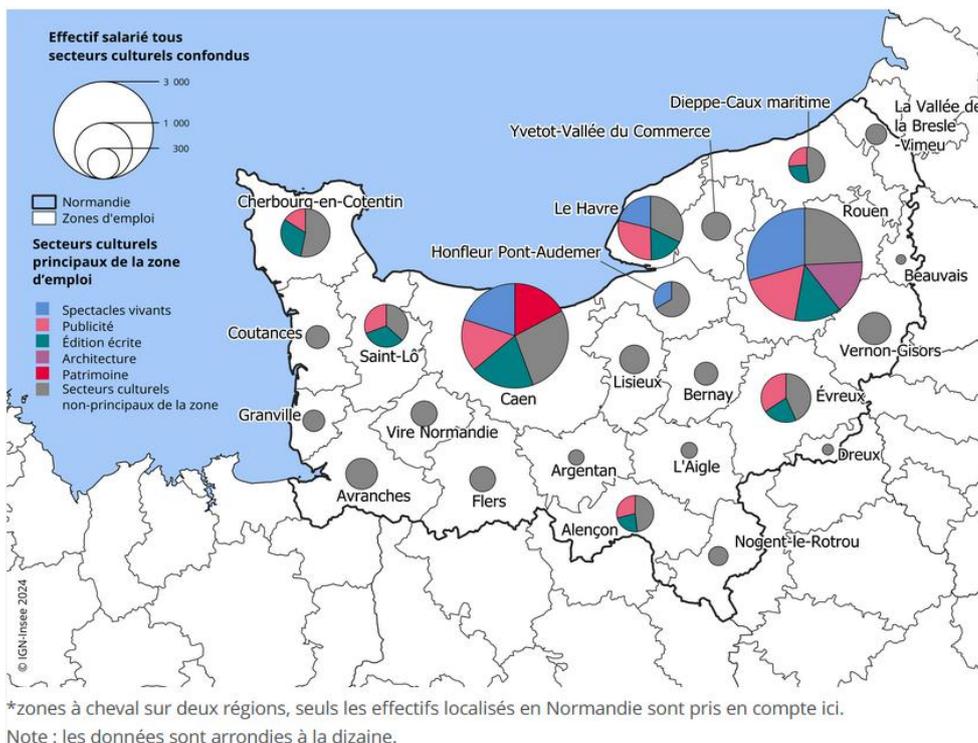
Secteur d'activité	Établissements		Emplois salariés	Emplois non salariés		Emploi total**	
	Nombre	%		Total	dont ayant par ailleurs une activité salariée non annexe*	Nombre	%
Édition écrite	490	18,2	2 250	1 340	290	3 300	20,4
Spectacle vivant	875	32,6	2 530	400	160	2 770	17,2
Publicité	250	9,3	2 260	380	70	2 570	15,9
Arts visuels	195	7,3	350	2 500	840	2 010	12,4
Architecture	320	11,9	1 190	760	90	1 860	11,5
Audiovisuel/ Multimédia	320	11,9	1 110	460	150	1 420	8,8
Enseignement artistique amateur	140	5,2	740	840	290	1 290	8,0
Patrimoine	95	3,5	930	10	0	940	5,8
<b>Ensemble</b>	<b>2 685</b>	<b>100</b>	<b>11 360</b>	<b>6 690</b>	<b>1 890</b>	<b>16 160</b>	<b>100,0</b>

En Normandie, les effectifs salariés sont principalement localisés dans les villes de Caen et de Rouen, les plus dynamiques de la région. Les salariés du secteur du spectacle vivant occupent une place dans la culture plus importante à Rouen qu'à Caen. Cependant, le patrimoine a une place significative à Caen alors que Rouen ne le compte pas parmi les secteurs principaux de la culture. Aussi, les effectifs salariés de la publicité et de l'édition écrite occupent une place moins importante dans la culture à Rouen qu'à Caen.

Les autres zones d'emplois telles que Cherbourg-en-Cotentin, Evreux ou Dieppe-Caux maritime comptent principalement, dans les effectifs salariés de la culture, les secteurs de l'édition écrite (qui compte une part importante des établissements) et de la publicité (qui compte une part importante des emplois), ainsi que des secteurs culturels non-principaux de la zone. Le Havre est une exception, car la ville, dans le secteur culturel, compte environ 20 % de salariés dans le secteur du spectacle vivant.

### Effectifs salariés dans les secteurs culturels par zone d'emploi en Normandie

Source : INSEE

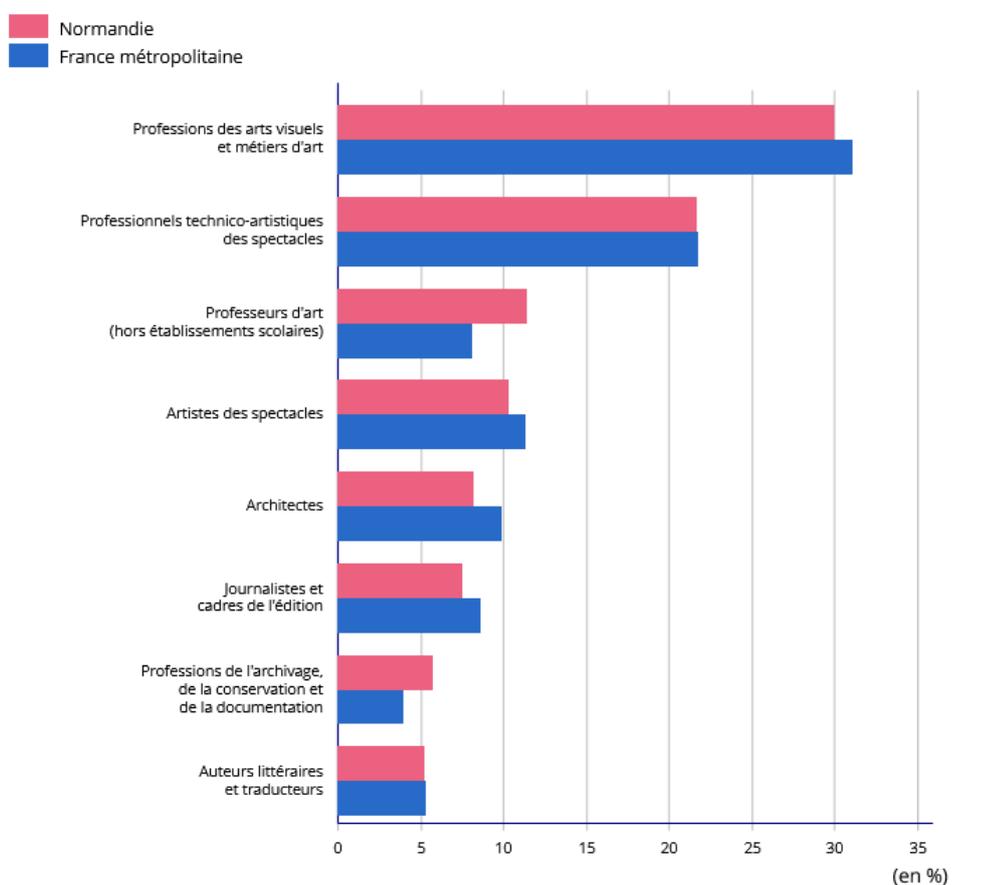


En Normandie, les professions des arts visuels et métiers d'art sont proportionnellement les plus importantes dans la culture (30 %), ce qui est également vrai en France métropolitaine (31 %). Les professions technico-artistiques des spectacles viennent en 2ème place et comptent pour 21,8 % des emplois dans la culture, aussi bien en Normandie qu'en

France métropolitaine. La part des professeurs d'art et des professions de l'archivage, de la conservation et de la documentation ont un poids supérieur dans la culture en Normandie qu'en France métropolitaine, alors que l'on observe le phénomène inverse pour les artistes des spectacles, les architectes et les journalistes et cadres d'édition.

### Répartition des professions culturelles en Normandie

Source : [INSEE](#)



Les professionnels du secteur culturel affichent un niveau de qualification élevé : 60 % d'entre eux possèdent un diplôme de l'enseignement supérieur, une proportion largement supérieure à celle observée chez l'ensemble des actifs normands (36 %). De plus, 44 % sont titulaires d'un diplôme de niveau bac+3 ou plus, soit plus du double par rapport aux actifs normands (21 %). Ce niveau de qualification élevé est présent dans la majorité des métiers culturels.

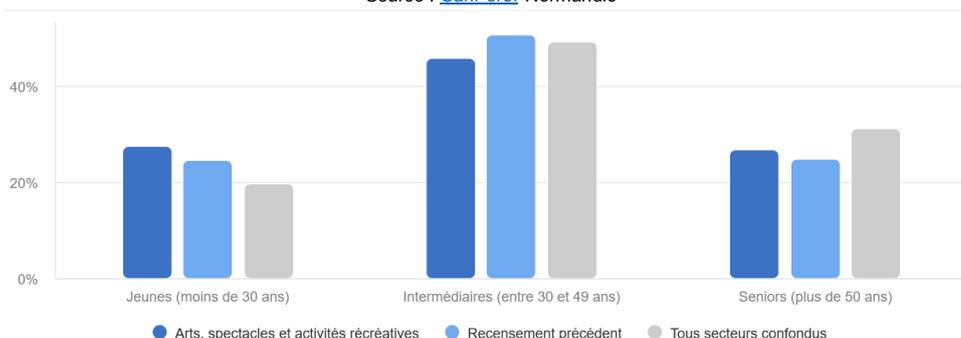
### Les emplois dans le secteur des arts, spectacles et activités récréatives

Les salariés de ce secteur représentent 1,4 % des emplois normands tous secteurs confondus et 3,8 % des emplois nationaux de ce secteur. Les femmes représentent 45,5 % des actifs (contre 48,9 % tous secteurs confondus en Normandie) et leur moyenne d'âge est de 39,6 ans (la même que pour l'ensemble des actifs normands tous secteurs confondus).

En 2021, le secteur des arts, spectacles et activités récréatives est un secteur dans l'ensemble jeune (27,6 %), par rapport aux autres secteurs (19,8 % de jeunes), et de plus en plus jeune (+3 points par rapport au recensement précédent). Parallèlement, on observe une diminution de la part d'intermédiaires (45,7 % et -5 points depuis le recensement précédent), et une légère augmentation des seniors (+2 points par rapport au recensement précédent), mais toujours moins (26,7 %) que dans tous les secteurs confondus (24,9 %).

## Âge des actifs en emploi pour le secteur des arts, spectacles et activités récréatives

Source : [Carif-oref Normandie](#)

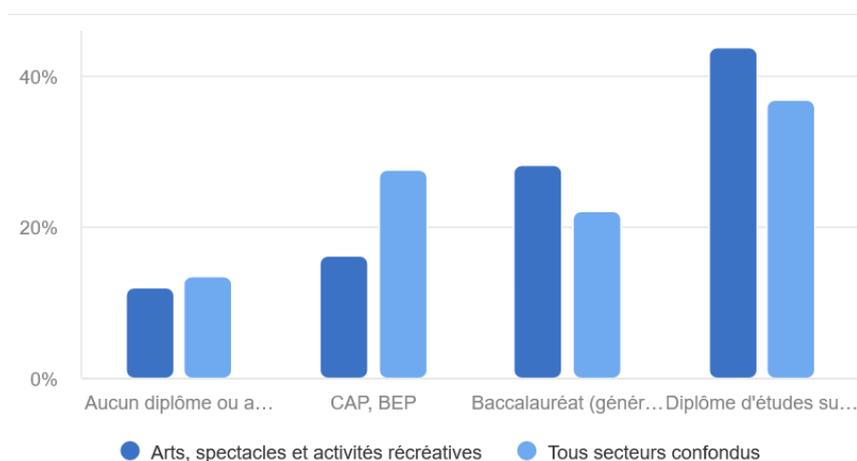


Les actifs du secteur des arts, spectacles et activités récréatives en Normandie ont globalement un niveau de diplôme plus élevé que dans les autres secteurs :

- Diplôme d'études supérieures +7 points par rapport à tous secteurs confondus
- CAP, BEP : -9 points
- 43,7 % des actifs du secteur ont un diplôme d'études supérieures.<sup>26</sup>

## Diplôme des actifs en emploi pour le secteur arts, spectacles et activités récréatives

Source : [Carif-oref Normandie](#)



Parmi les actifs en emploi, les salariés en CDD et les intérimaires du secteur des arts, spectacles et activités créatives ont un poids plus important (17,3 %) que dans les autres secteurs (10,9 %). La part des indépendants et employeurs est également plus importante (+ 10 points), mais la proportion des CDI ou de la fonction publique est moindre : 54,6 % dans le secteur, contre 74 % tous secteurs confondus. Les CDI sont tout de même le statut/type le plus représenté de la branche, tout comme dans les autres secteurs. Aussi, 27,6 % des actifs en emploi dans le secteur exercent à temps partiel, avec un taux supérieur chez les jeunes (32,5 %).

Dans le secteur, les métiers les plus représentés sont les professionnels des arts et des spectacles (24,2 %) et les professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants (24,1 %). Pour certains métiers, la part dans le secteur est importante (4,4 % pour les employés administratifs d'entreprise alors que la part du métier tous secteurs confondus est de 1,9 %). Cela signifie que le secteur des arts, spectacles et activités récréatives a tendance à proportionnellement employer davantage certains types de métiers tels que les employés administratifs d'entreprise, les employés des services divers, les cadres des services administratifs, comptables et financiers, etc.

<sup>26</sup> Statoscope – [Secteur d'activité Arts, spectacles et activités récréatives - NAF 38](#)

## Métiers regroupant le plus grand nombre d'actifs en emploi dans le secteur des arts, spectacles et activités récréatives

Source : [Carif-oref Normandie](#)

Métier (FAP 87)	Arts, spectacles et activités récréatives	Part du métier dans le secteur	Part du métier tous secteurs confondus
Professionnels des arts et des spectacles	4 487	24.2%	1.0%
Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants	4 453	24.1%	1.6%
Employés administratifs d'entreprise	811	4.4%	1.9%
Agents d'entretien	614	3.3%	4.9%
Employés des services divers	584	3.2%	0.6%
Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	524	2.8%	2.8%
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	420	2.3%	1.9%
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la	381	2.1%	1.5%

Au total, environ 8 300 établissements sont recensés dans ce secteur en Normandie, soit 2,8 % des établissements de la région. Près d'un tiers d'entre eux se situent en Seine-Maritime, tandis que le Calvados en regroupe près de 28 %. L'Eure et la Manche comptent chacun environ 15 % des établissements du secteur, tandis que l'Orne est le département le moins représenté, avec seulement 9,3 % des établissements dédiés aux arts, spectacles et activités récréatives.<sup>27</sup>

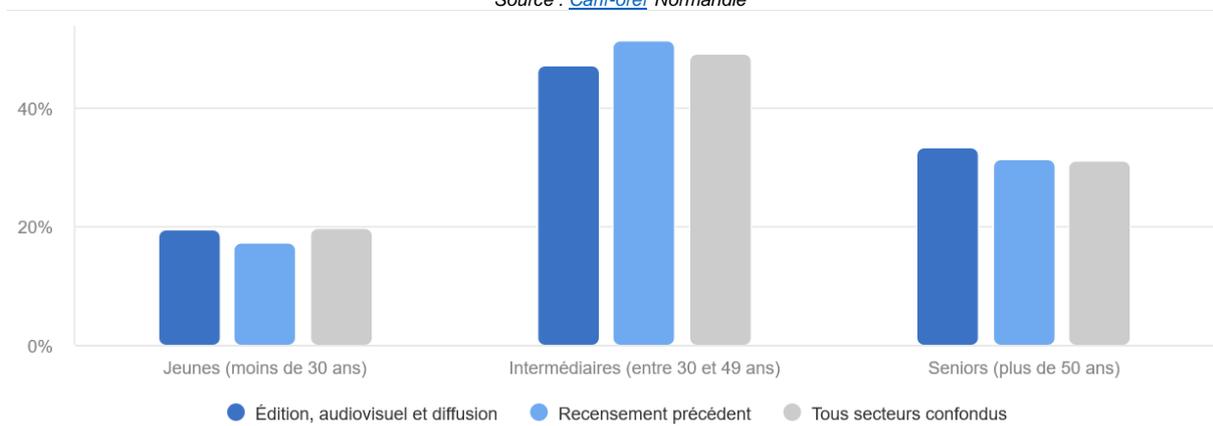
### Les emplois dans le secteur Edition, audiovisuel et diffusion

Les salariés de ce secteur représentent 0,4 % des emplois normands tous secteurs confondus et 1,8 % des emplois nationaux de ce secteur. Les femmes représentent 41,2 % des actifs (contre 48,9% tous secteurs confondus en Normandie) et leur moyenne d'âge est de 42,7 ans (contre 41,7 ans pour l'ensemble des actifs normands tous secteurs confondus).

En 2021, le secteur Edition, audiovisuel et diffusion est un secteur particulièrement senior (33,2 %), par rapport au spectre tous secteurs confondus, et de plus en plus senior (+2 points par rapport au recensement précédent). Parallèlement, on observe tout de même une augmentation de la part de jeunes (19,5 % et +2 points depuis le recensement précédent) et une légère baisse des tranches intermédiaires (-2 points par rapport au recensement précédent).

### Âge des actifs en emploi pour le secteur Edition, audiovisuel et diffusion

Source : [Carif-oref Normandie](#)



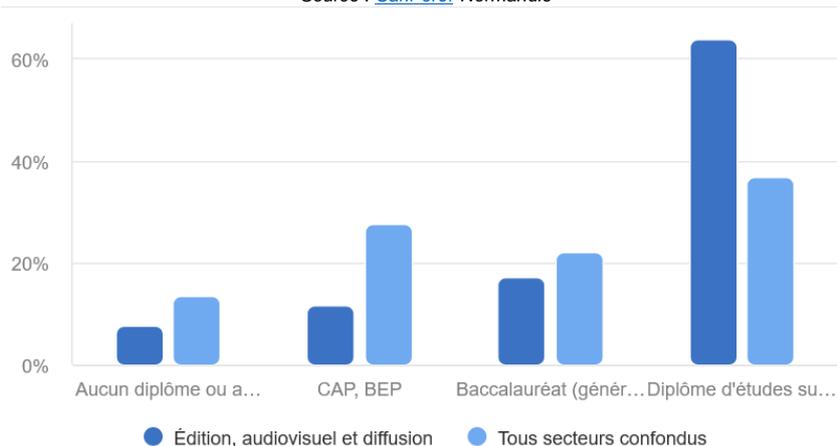
Les actifs du secteur Edition, audiovisuel et diffusion en Normandie ont un niveau de diplôme d'études supérieures nettement plus élevé que dans les autres secteurs (63,7 %, soit +27 points) et une proportion de CAP, BEP plus faible (-16 points). Au total, 63,7 % des actifs du secteur ont un diplôme d'études supérieures.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Statoscope – [Secteur d'activité Arts, spectacles et activités récréatives - NAF 38](#)

<sup>28</sup> Statoscope – [Edition, audiovisuel et diffusion - NAF 38](#)

## Diplôme des actifs en emploi pour le secteur Edition, audiovisuel et diffusion

Source : [Carif-oref Normandie](#)



Parmi les actifs en emploi, les salariés en CDD et les intérimaires dans le secteur Edition, audiovisuel et diffusion ont un poids moins important (7,4 %) que dans tous les secteurs confondus (10,9 %). La part des indépendants et employeurs est plus importante (+ 9 points), mais la proportion des CDI ou de la fonction publique est moindre : 68,8 % dans le secteur, contre 74 % tous secteurs confondus. Les CDI sont tout de même le statut/type le plus représenté de la branche, tout comme dans tous les secteurs confondus. Aussi, 20,6% des actifs en emploi dans le secteur exercent à temps partiel, avec un taux supérieur encore chez les jeunes (27,5 %).

Dans le secteur, les métiers les plus représentés sont les professionnels de la communication et de l'information (23,6 %) et les professionnels des arts et des spectacles (22 %). Pour certains métiers, la part dans le secteur est importante (8 % pour les ingénieurs en informatique alors que la part du métier tous secteurs confondus est de 0,5 %). Cela signifie que le secteur Edition, audiovisuel et diffusion a tendance à proportionnellement employer davantage ces types de métiers : ingénieurs en informatique, ouvriers des industries graphiques, employés administratifs d'entreprise, attachés commerciaux et représentants, etc.

### Métiers regroupant le plus grand nombre d'actifs en emploi dans le secteur Edition, audiovisuel et diffusion

Source : [Carif-oref Normandie](#)

Métier (FAP 87)	Édition, audiovisuel et diffusion	Part du métier dans le secteur	Part du métier tous secteurs confondus
Professionnels de la communication et de l'information	1 149	23.6%	0.4%
Professionnels des arts et des spectacles	1 070	22.0%	1.0%
Ingénieurs de l'informatique	388	8.0%	0.5%
Ouvriers des industries graphiques	259	5.3%	0.2%
Employés administratifs d'entreprise	190	3.9%	1.9%
Attachés commerciaux et représentants	186	3.8%	2.1%
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	174	3.6%	1.9%

Au total, environ 1 900 établissements sont recensés dans ce secteur en Normandie, soit 0,7 % des établissements de la région. Plus de 36 % d'entre eux se situent en Seine-Maritime, tandis que le Calvados en regroupe près de 29 %. L'Eure 17,3 % des établissements du secteur, tandis que l'Orne et la Manche comptent à eux deux moins de 18 % des établissements du secteur dans la région.<sup>29</sup>

### Les emplois dans les métiers du secteur Communication, information, art et spectacle

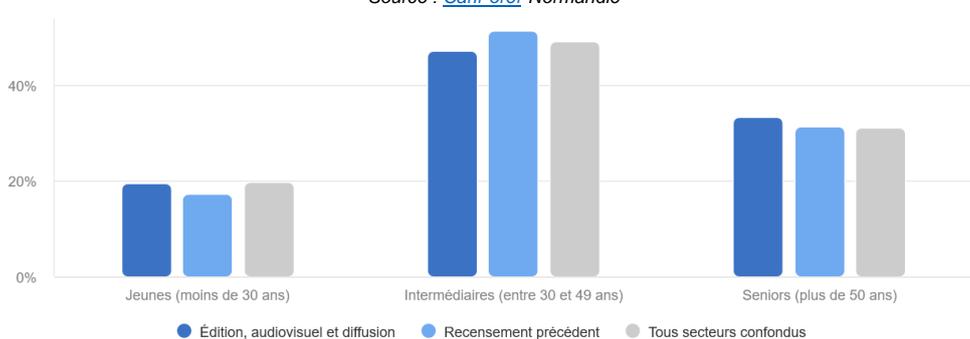
Les salariés de ce secteur représentent 1,4 % des emplois normands tous secteurs confondus et 2,8 % des emplois nationaux de ce secteur. Les femmes représentent 47,4 % des actifs (contre 48,9% tous secteurs confondus en Normandie) et leur moyenne d'âge est de 42,4 ans (contre 41,7 ans pour l'ensemble des actifs normands tous secteurs confondus).

<sup>29</sup> Statoscope - [Édition, audiovisuel et diffusion - NAF 38](#)

En 2021, les métiers du secteur Communication, information, art et spectacle constate une population de salariés de plus en plus jeune (+4 points par rapport au dernier recensement), et désormais presque autant (19,1 %) que tous les secteurs confondus (19,8 %). La part de seniors est semblable à celle du dernier recensement et que tous les secteurs confondus (autour de 30 %).

### Âge des actifs en emploi pour les métiers de la catégorie Communication, information art et spectacle

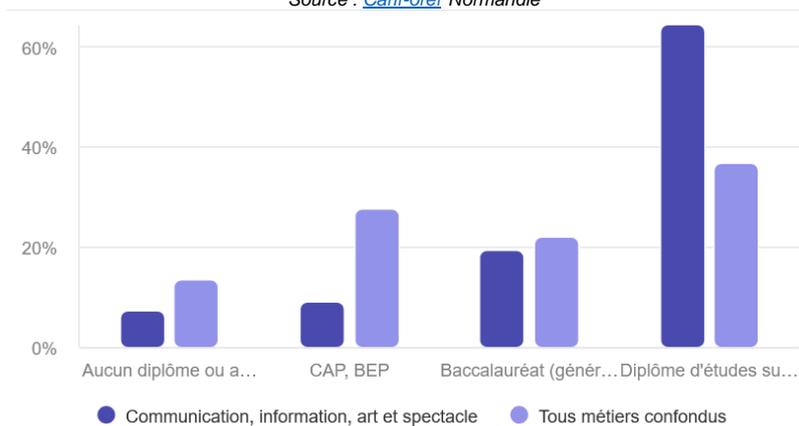
Source : [Carif-oref Normandie](#)



Les actifs des métiers du secteur communication, information, art et spectacle en Normandie ont un niveau de diplôme d'études supérieures nettement plus élevé que tous secteurs confondus (64,2 %, soit +28 points) et une proportion de CAP, BEP plus faible (-18 points). 64,2 % des actifs du secteur ont un diplôme d'études supérieures.<sup>30</sup>

### Diplôme des actifs en emploi pour les métiers de la catégorie Communication, information, art et spectacle

Source : [Carif-oref Normandie](#)



Parmi les actifs en emploi, les salariés en CDD et les intérimaires dans les métiers du secteur Communication, information, art et spectacle ont un poids légèrement plus important (12,7 %) que tous secteurs confondus (10,9 %). La part des indépendants et employeurs est bien plus importante (+ 22 points), mais la proportion des CDI ou de la fonction publique est moindre : 49,1 % dans le secteur, contre 74 % tous secteurs confondus. Les CDI sont tout de même le statut/type le plus représenté de la branche, tout comme dans tous les secteurs confondus. Aussi, 25,8 % des actifs en emploi dans le secteur exercent à temps partiel, avec un taux supérieur chez les jeunes (24,7 %).

Dans le secteur, le segment le plus représenté est le suivant : les activités créatives, artistiques et spectacle (19,9 %). Pour certains sous-secteurs, la part dans la catégorie est importante (9,6 % pour le secteur des autres activités spécialisées, scientifiques et techniques) alors que la part du secteur tous métiers confondus est bien moins importante (0,3 % pour le secteur des autres activités spécialisées, scientifiques et techniques). Cela signifie que les métiers de la catégorie Communication, information, art et spectacle se retrouvent proportionnellement davantage dans certains secteurs tels que ceux cités dans le tableau ci-dessous.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Statoscope - [Communication, information, art et spectacle - FAP 22](#)

<sup>31</sup> Statoscope - [Communication, information, art et spectacle - FAP 22](#)

### Secteurs les plus représentés dans les métiers de la catégorie Communication, information, art et spectacle

Source : [Carif-oref Normandie](#)

Top 10 des secteurs (niveau 88)	Communication, information, art et spectacle	Part du secteur dans le métier	Part du secteur tous métiers confondus
Activités créatives, artistiques et de spectacle	3 574	19.9%	0.4%
Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques	1 721	9.6%	0.3%
Enseignement	1 718	9.6%	7.3%
Édition	1 077	6.0%	0.2%
Administration publique et défense - sécurité sociale obligatoire	910	5.1%	9.4%
Activités sportives, récréatives et de loisirs	857	4.8%	0.7%
Activités des organisations associatives	837	4.7%	1.2%
Publicité et études de marché	672	3.7%	0.2%
Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision - enregistrement sonore et édition musicale	663	3.7%	0.1%

### Les emplois dans le sport

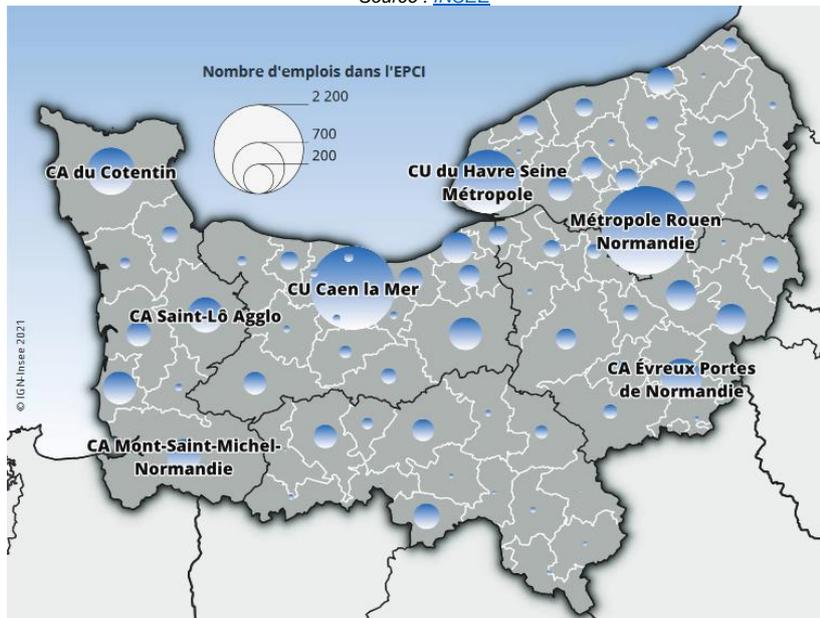
En Normandie, le secteur du sport regroupe une grande diversité d'activités, telles que l'enseignement et l'encadrement sportif, la gestion d'infrastructures, l'exploitation de clubs, l'organisation d'événements, la fabrication et la vente d'équipements, ainsi que les carrières de sportifs professionnels. Ces activités représentent environ 12 000 emplois, soit 0,8 % du total régional, un poids modéré qui place la Normandie en 8<sup>ème</sup> position parmi les régions métropolitaines.

L'emploi dans ce domaine est majoritairement salarié, avec près de 9 800 postes sous contrat, soit 82,5 % de l'ensemble des emplois sportifs de la région, un taux fortement supérieur à la moyenne nationale (56,1 %). Cette spécificité classe la Normandie au 2<sup>ème</sup> rang des régions métropolitaines, juste derrière les Hauts-de-France. La proportion de salariés est particulièrement marquée dans les activités directement liées au sport (81 % contre 69 % au niveau national) et reste élevée dans les domaines connexes (88 % contre 91 %).

Les travailleurs indépendants, bien que minoritaires, représentent environ 2 000 emplois, soit cinq fois moins que les salariés. Toutefois, leur part dans l'emploi non salarié régional est significative, atteignant 1,45 %, soit près du double de celle observée dans le salariat (0,75 %) à l'échelle nationale. Parmi les emplois salariés, plus de la moitié sont occupés par des moniteurs ou éducateurs sportifs, souvent jeunes et en situation d'emploi plus fragile.<sup>32</sup>

### Localisation des emplois dans les activités liées au sport dans les EPCI normands en 2018

Source : [INSEE](#)



Dans le sport comme dans les autres secteurs relevant de l'Afdas en Normandie, les emplois se retrouvent d'abord dans les grandes villes de Caen et de Rouen, puis au Havre et enfin à Cherbourg-en-Cotentin et Evreux.

<sup>32</sup> [Insee - Le sport en Normandie : pratiques, équipements et emplois](#)

En Normandie, 77 % des activités du secteur du sport sont principalement liées au sport. On y retrouve en 1<sup>ère</sup> position l'exploitation des clubs sportifs qui compte 39 % des emplois du secteur et 47,9 % des établissements. Proportionnellement à la France métropolitaine, cette activité compte une part plus importante des emplois du secteur (+9 points) mais une part nettement plus faible des établissements (-12 points). Par rapport à la France métropolitaine, les clubs de sports en Normandie comptent davantage d'emplois par établissement. On retrouve le même phénomène mais dans une moindre mesure dans l'enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs. Dans les activités associées au sport, le commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé compte la proportion d'emploi la plus forte (19,2 %), ce qui est relativement supérieur à la France métropolitaine (18,7 %). En Normandie, la part des établissements de cette activité est largement plus forte (13,4 % des établissements du secteur dans la région) qu'en France métropolitaine (0,5 %). Dans les activités liées au sport, la location ou location-bail d'articles de sport compte la plus grande proportion d'établissements en France métropolitaine (13,2 %), contre seulement 2,1 % en Normandie.

### Nombre et répartition des emplois et des établissements par secteur d'activité lié au sport en 2018

Source : [INSEE](#)

	Emplois					Établissements		
	Normandie			France métropolitaine		Normandie		France métropolitaine
	Emplois*	Répartition (en %)	Part d'emplois salariés dans le secteur (en %)	Répartition (en %)	Part d'emplois salariés dans le secteur (en %)	Nombre	Répartition (en %)	Répartition (en %)
<b>Activités principalement liées au sport :</b>	<b>9 120</b>	<b>77,0</b>	<b>80,8</b>	<b>69,2</b>	<b>68,7</b>	<b>2 823</b>	<b>83,1</b>	<b>81,4</b>
Exploitation des clubs de sports	4 620	39,0	98,9	30,3	98,6	1 627	47,9	59,4
Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs (yc centres équestres)	2 010	16,9	31,8	22,2	20,1	91	2,7	3,7
Gestion d'installations sportives	1 140	9,6	96,0	7,2	94,5	156	4,6	2,4
Activités des centres de culture physique et de fitness	470	4,0	85,7	3,2	84,8	146	4,3	4,0
Autres activités liées au sport **	890	7,5	75,6	6,3	58,8	803	23,6	11,9
<b>Activités associées au sport :</b>	<b>2 730</b>	<b>23,0</b>	<b>88,2</b>	<b>30,8</b>	<b>91,0</b>	<b>573</b>	<b>16,9</b>	<b>18,6</b>
Commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé	2 270	19,2	88,9	18,7	89,8	456	13,4	0,5
Fabrication d'articles de sport	230	1,9	91,3	1,7	88,9	28	0,8	0,2
Construction de bateaux de plaisance	120	1,0	94,1	3,0	97,3	15	0,4	0,9
Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport	80	0,7	50,0	1,5	62,4	70	2,1	13,2
Fabrication de bicyclettes et de véhicules pour invalides	30	0,3	96,7	0,7	96,3	4	0,1	3,6
Téléphériques et remontées mécaniques	0	0,0	0,0	5,3	100,0	0	0,0	0,2
<b>Ensemble</b>	<b>11 850</b>	<b>100,0</b>	<b>82,5</b>	<b>100,0</b>	<b>56,1</b>	<b>3 396</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*arrondi à la dizaine

\*\*sportifs professionnels, guides de montagne, activités des ligues sportives, promotion de manifestations, etc.

**Note de lecture :** La Normandie compte 4 620 emplois dans l'exploitation des clubs de sports. Ce secteur représente 39 % des emplois dans les activités liées au sport en Normandie.

Sources : Insee - Flores, Base Non salariés et REE 2018

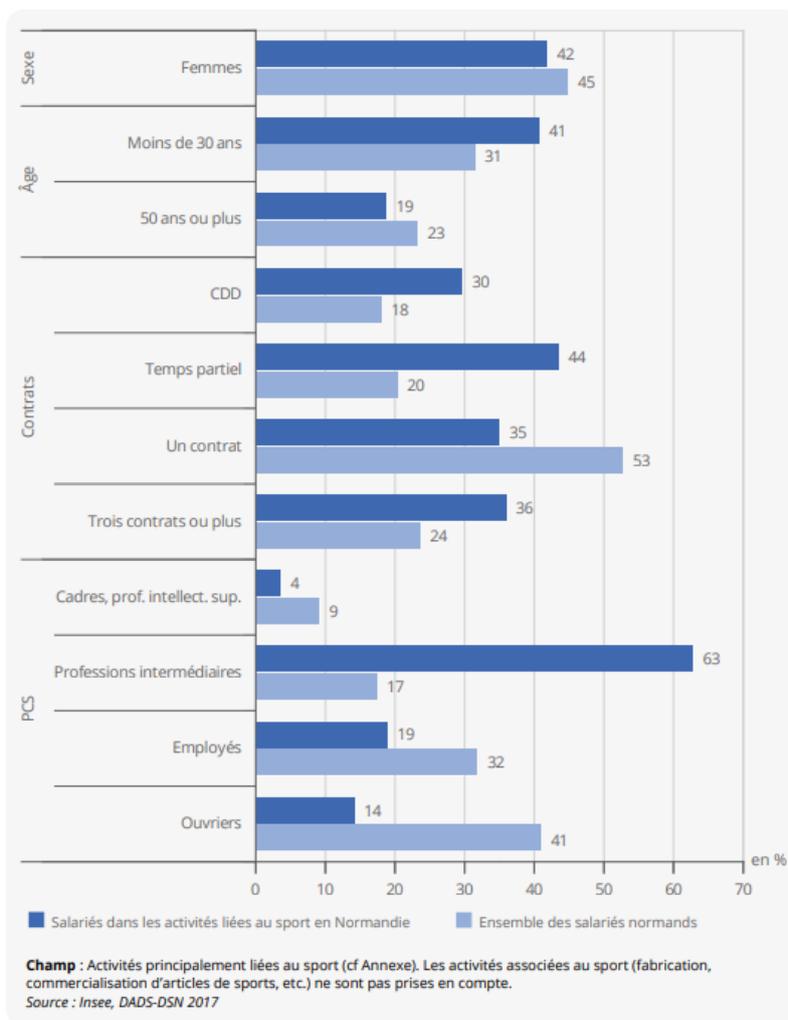
Dans le secteur du sport en Normandie, les femmes représentent 42 % des salariés (contre 45 % chez l'ensemble des salariés normands). La proportion de jeunes de moins de 30 ans est conséquente (41 % dans le sport contre 31 % chez l'ensemble des salariés normands) et la proportion de salariés de 50 ans ou plus est moindre (19%, soit -4 points par rapport à l'ensemble des salariés en Normandie).

La part de CDD est nettement supérieure dans le sport que chez l'ensemble des salariés de la région, avec 30 % de CDD dans le secteur (-12 points). La part de temps partiel suit cette disparité, puisque 44 % des salariés dans le sport sont en temps partiel, soit +24 points par rapport à l'ensemble des salariés. Aussi, la part des salariés dans le sport à n'avoir qu'un seul contrat est moindre (35 %) par rapport à l'ensemble (53 %), car 36 % des salariés du secteur ont 3 contrats ou plus, contre seulement 24 % de l'ensemble. Le profil salarié dans le sport suit cette tendance : une personne en CDD à temps partiel qui cumule différents contrats.

Dans le sport, la grande majorité des salariés (63 %) sont des professions intermédiaires contre 17 % pour l'ensemble des salariés normands. Seulement 4 % d'entre eux sont des cadres et professions intellectuelles supérieures (contre 9 %), souvent regroupés au sein des sièges des fédérations ou des grandes enseignes sportives. La part d'ouvriers (-27 points) et d'employés (-13 points) est également très inférieure à l'ensemble des salariés de la région.

### Les principales caractéristiques des salariés dans les activités principalement liées au sport

Source : Le sport en Normandie : pratiques, équipements et emplois (Insee Dossier Normandie n°19)



#### Dans le tourisme

Les données disponibles ne permettent pas d'effectuer une analyse précise et pertinente de l'emploi dans ce secteur.

#### Dans les télécoms et casinos

Les données disponibles ne permettent pas d'effectuer une analyse précise et pertinente de l'emploi dans ce secteur.

## Les acteurs soutenant le développement de ces secteurs en Normandie

Le soutien aux employeurs des secteurs culture, tourisme, spectacle vivant et sport en Normandie repose sur un collectif d'acteurs publics présents à différents niveaux.

### LES ACTEURS NATIONAUX, AVEC OU SANS PRESENCE DECONCENTREE

Les acteurs nationaux définissent les politiques nationales en la matière, prévoient des financements spécifiques et proposent un appui technique ou promotionnel pour l'ensemble du territoire.

Parmi eux, le **ministère de la Culture**, en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique culturelle nationale. Ce ministère s'appuie sur une présence déconcentrée en région à travers les **Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC)** qui représente l'État en région pour la culture. Elle met en œuvre la politique culturelle nationale sous l'autorité du Préfet de région. Ses missions couvrent la protection et la valorisation du patrimoine, la promotion de l'architecture, le soutien à la création et à la diffusion artistiques (spectacle vivant, arts visuels, etc.), ainsi que le développement de l'économie de la culture et des industries culturelles. La DRAC finance des projets culturels via des subventions et appels à projets.



Le **ministère chargé du Tourisme**, via l'action d'Atout France est un des acteurs prépondérants en Normandie. La politique touristique nationale est érigée par l'État (souvent via le ministère de l'Économie ou des Affaires Étrangères) et mise en œuvre par Atout France, l'agence de développement touristique de la France. Atout France a pour mission de promouvoir les destinations françaises, dont la Normandie, en France et à l'international, et d'accompagner les professionnels du tourisme. Elle apporte aux acteurs touristiques un soutien en communication, marketing et commercialisation pour développer leur activité. L'agence coordonne des campagnes comme *Explore France* mettant en avant la Normandie à l'étranger, et organise des workshops internationaux (p. ex. workshops *Destination France* au Canada avec des partenaires normands.<sup>33</sup>

Le **ministère des Sports**, via l'Agence Nationale du Sport (ANS) est l'acteur qui soutient le secteur du sport. L'ANS est un groupement d'intérêt public créé en 2019, chargé de développer la pratique sportive pour tous sur tout le territoire et de soutenir le sport de haut niveau. Le Préfet de région (délégué territorial de l'ANS) attribue chaque année une enveloppe régionale de subventions dite part territoriale pour soutenir des projets sportifs territoriaux normands<sup>34</sup>, via des subventions pour les clubs amateurs (emploi de coaches, projets sport-santé, etc.), part du financement d'équipements sportifs de proximité (terrain, gymnase...), ou des aides thématiques (plan "Savoir nager", "Savoir rouler à vélo", inclusion, etc.).



La **BPI**, banque publique d'investissement est un acteur national majeur du financement des entreprises de tous secteurs, y compris culture, tourisme, événementiel et sport. Bpifrance a des implantations en Normandie (directions régionales à Rouen et Caen). En 2023, elle a soutenu plus de 3 580 entreprises normandes à hauteur de 950 millions d'euros.<sup>35</sup> Bpifrance propose également un Prêt Tourisme, prêt sans garantie en partenariat avec la Banque des

Territoires, pour moderniser et développer l'hôtellerie, les loisirs et autres activités touristiques. En 2020, 51 entreprises normandes du tourisme ont bénéficié de 13 millions d'euros à ce titre. Bpifrance intervient aussi via des garanties de prêts bancaires, des avances et subventions à l'innovation pour des projets numériques culturels ou sport-tech par exemple. Dans le domaine culturel, les entreprises des industries créatives normandes peuvent solliciter Bpifrance pour des financements dédiés tel que les fonds Industries culturelles et créatives, souvent en complément des aides du ministère de la Culture.

D'autres agences nationales sectorielles complètent ces soutiens. Par exemple, le **Centre National de la Musique (CNM)**, opérateur de l'État pour la filière musicale et le spectacle vivant, octroie des subventions aux festivals, salles de concert, productions musicales et tournées. En Normandie, le CNM s'est associé à la DRAC et les collectivités locales pour le contrat de filière Musiques Actuelles 2023-2026. Ce partenariat vise à structurer l'écosystème musical normand et a lancé un appel à



<sup>33</sup> Normandie Tourisme – [Tournée Destination France au Canada](#)

<sup>34</sup> [ac-normandie.fr - Agence nationale du sport \(ANS\) - Soutien aux associations et aux collectivités](#)

<sup>35</sup> [Bpifrance Normandie - bilan d'activité 2023 une année marquée par une forte croissance de l'activité Innovation, de l'Accompagnement des entreprises dans leur décarbonation et des Financements liés à la réindustrialisation](#)

projets en 2024 pour accompagner le développement stratégique des entreprises musicales régionales (production de spectacles, labels, etc.).<sup>36</sup>



De même, le **Centre National du Cinéma (CNC)** soutient la filière audiovisuelle. Les sociétés de production normandes peuvent bénéficier d'aides du CNC à l'aide des fonds cinéma, audiovisuel, jeux vidéo, ou de crédits du plan France 2030 dédiés aux industries culturelles.

L'Afdas est également un acteur prépondérant au niveau national comme régional. Il s'agit de l'opérateur de compétences (OPCO) des secteurs de la culture, du spectacle vivant, des médias, de la communication et du sport, jouant un rôle clé dans le financement de la formation et le développement des compétences dans ces domaines. Ses missions principales englobent le financement de la formation professionnelle des salariés, l'accompagnement des entreprises de toutes tailles dans l'évolution des compétences de leurs équipes, ainsi que le soutien aux transitions professionnelles. Par ailleurs, l'AFDAS gère des dispositifs spécifiques pour les publics particuliers que sont les intermittents du spectacle et les artistes-auteurs, en tant que fonds de formation dédié à ces professionnels afin de sécuriser leurs parcours et de développer leurs compétences. À l'échelle régionale, l'Afdas déploie des programmes d'aide adaptés aux besoins locaux comme un partenariat avec la DREETS Normandie permettant aux entreprises de moins de 250 salariés de bénéficier d'un accompagnement en ressources humaines (appui-conseil RH, RSE, transformation digitale, etc.), pris en charge grâce à un cofinancement intégral de l'Afdas et de l'État.



## LES ACTEURS DE NIVEAU REGIONAL

Les acteurs régionaux interviennent sur leur champ de compétence (ex. développement économique pour la région) ou en déclinaison des orientations nationales à l'échelle de la Normandie. Pour ce faire, ils mobilisent des dispositifs financiers ciblés (subventions, prêts, accompagnements) et en animent le tissu d'entreprises et d'associations régionales.



La **Région Normandie** joue un rôle central de stratège et de financeur pour le développement de la culture, du tourisme, du sport et du spectacle vivant sur son territoire. Elle définit des schémas stratégiques et mobilise des budgets importants dans ces secteurs, en complément de l'État. Pour la culture et le spectacle vivant, la région soutient les structures professionnelles de création en leur accordant des subventions de fonctionnement ou de projet. Elle accompagne également les festivals et événements culturels d'ampleur régionale et investit dans des équipements culturels tels que les salles de spectacle, les musées régionaux et le FRAC Normandie pour l'art contemporain. La région cofinance, aux côtés du CNM et de l'État, le plan de structuration des musiques actuelles, visant à favoriser le développement des entreprises culturelles normandes. Pour le tourisme, la Région impulse et organise la stratégie de développement touristique régionale. Le dernier schéma 2022-2028 fixe des axes prioritaires (6 défis, 13 chantiers) visant à renforcer l'attractivité de la destination Normandie.<sup>37</sup> La Région consacre des aides financières aux professionnels du tourisme pour la rénovation d'hébergements touristiques ou d'infrastructures de loisirs. Elle accompagne également des projets innovants et de soutien aux opérations de promotion. Un dispositif spécifique est l'Aide aux événements touristiques d'envergure régionale, qui cofinance des manifestations contribuant au rayonnement de la Normandie (jusqu'à 20.000 € par projet, couvrant 20% des dépenses éligibles).<sup>38</sup> Ce soutien régional aide à lancer ou pérenniser des grands événements en lien avec les filières touristiques prioritaires de la Normandie (mémoire historique, nautisme, gastronomie, etc.). Par ailleurs, la Région intervient de plus en plus dans le domaine sportif, notamment depuis la loi NOTRe qui a élargi ses compétences sur ce champ. Elle soutient le sport de haut niveau et les clubs phares de Normandie afin de dynamiser le territoire. En 2019, la Région a attribué 545 000 € de subventions à 54 clubs sportifs normands évoluant au niveau national (ligue 1, 2 ou autres championnats).<sup>39</sup> La Région encourage également l'accueil de grands événements sportifs (ex.: étapes du Tour de France, Jeux Équestres Mondiaux 2014, courses nautiques) via des partenariats ou du sponsoring. Elle peut aussi cofinancer des équipements sportifs d'intérêt régional aux côtés des départements et de l'État pour des stades ou des bases de plein air.

Le **Comité Régional du Tourisme (CRT)**, baptisé Normandie Tourisme, est l'organisme associé de la Région dédié à la promotion touristique. Il est financé et piloté en grande partie par le Conseil régional, et fédère l'écosystème des professionnels du tourisme comme les offices de tourisme locaux, les agences départementales, les sites touristiques, etc. Sa mission principale est de promouvoir la Normandie comme destination en France et à l'international. En plus de la promotion, le CRT offre des services d'accompagnement aux entreprises touristiques normandes, en organisant des webinaires de formation thématiques et gratuits sur le numérique, la transition écologique ou les tendances du marché, pour les acteurs



<sup>36</sup> Appel à projets Etat, CNM, Région Normandie - Soutien aux structures de développement artistiques en Région Normandie, 2023-2026

<sup>37</sup> Nouvelle stratégie de développement touristique pour la Normandie 2022-2028, In Extensio Tourisme, Culture & Hôtellerie, Région Normandie

<sup>38</sup> [Fonds-publics.fr](https://fonds-publics.fr) - [Aide aux événements touristiques en Normandie : jusqu'à 20 000€](#)

<sup>39</sup> [Normandie.canalblog.com](https://normandie.canalblog.com) - [CAEN 18 novembre 2019 : réunion de la commission permanente du Conseil régional de Normandie](#)

touristiques normands. Normandie Tourisme n'octroie pas de subventions directes, mais son rôle de promotion, formation et mise en réseau constitue un soutien indirect précieux pour les entreprises du secteur touristique.



L'agence **Normandie Attractivité**, créée par la Région en 2017, intervient comme agence de marketing territorial qui promeut l'image globale de la Normandie. Sa mission est de fédérer un réseau d'ambassadeurs et de partenaires autour de la marque "Normandie" pour la faire rayonner dans tous les domaines (économie, tourisme, culture, art de vivre). Normandie Attractivité compte plus de 11 000 ambassadeurs et

700 partenaires institutionnels ou privés. Elle développe des campagnes de communication valorisant les atouts normands (patrimoine, gastronomie, qualité de vie) pour attirer des touristes, mais aussi des étudiants, des talents et des entreprises en Normandie.



À l'échelle régionale, on peut également citer d'autres structures tel qu'ODIA Normandie, Office de Diffusion et d'Information Artistique qui est cofinancé par la Région, l'État et les Départements. **ODIA Normandie** accompagne les compagnies de

spectacle vivant normandes dans leur diffusion et leur professionnalisation. De même, l'**Agence de Développement Normandie** (ADN) gère certains dispositifs d'aides aux entreprises, y compris dans la filière tourisme ou culture. Ces structures interviennent en appui des acteurs principaux cités ci-dessus.



## LES ACTEURS DE NIVEAU DEPARTEMENTAL

Les acteurs départementaux complètent ce soutien au plus près du terrain, par des aides de proximité, l'entretien d'un environnement favorable (infrastructures, événements locaux) et un accompagnement personnalisé des plus petites structures notamment.



D'une part, les cinq **Conseils Départementaux** constituent le niveau de proximité du soutien aux initiatives locales dans la culture, le tourisme, le spectacle vivant et le sport. Chacun dispose de dispositifs spécifiques, bien que leurs rôles soient assez similaires d'un département à l'autre. Pour la culture et le spectacle vivant, les départements soutiennent la vie culturelle locale via des subventions aux associations, compagnies et événements de leur territoire. Chaque Conseil départemental aide, par exemple les festivals, les saisons culturelles des petites communes, les écoles de musique, etc., souvent par le biais d'appels à projets annuels ou de fonds d'aide. Ils entretiennent et ouvrent au public des sites culturels départementaux (musées, châteaux, sites archéologiques, abbayes...) et peuvent soutenir des résidences d'artistes ou des actions d'éducation culturelle. En Normandie, les départements collaborent souvent avec la DRAC et la Région pour cofinancer des projets comme, dans le cadre du contrat de filière musiques actuelles 2023-2026. De plus, certains départements proposent des bourses ou prix (ex. : prix départemental pour les jeunes talents, bourse d'écriture, etc.) et mettent à disposition des outils comme des podiums mobiles, expositions itinérantes ou matériel scénique pour faciliter l'organisation de manifestations par les petites structures.



Pour le secteur du tourisme, l'action passe en grande partie par les **Agences Départementales du Tourisme**. Ces organismes, financés par le Conseil départemental, ont pour mission d'assurer la promotion touristique du département, d'accompagner les porteurs de projets touristiques et de structurer l'offre locale en cohérence avec la stratégie régionale. Le département de l'Eure s'appuie par exemple sur son agence « Eurêka » pour mettre en œuvre sa politique touristique. Eurêka conseille les professionnels et collectivités en matière de développement de l'économie touristique dans l'Eure. Chaque département dispose d'un dispositif équivalent. Leurs actions incluent la promotion des sites et événements du département (campagnes ciblées, brochures, sites web dédiés) et l'accompagnement technique des porteurs de projets (conseils sur les financements, formation à la qualité touristique, mise en réseau avec les offices de tourisme communaux). Par exemple, un département peut offrir une aide à la création ou modernisation de gîtes et chambres d'hôtes, ou un soutien à une commune pour l'aménagement d'un site touristique.



Les Conseils départementaux sont traditionnellement les premiers soutiens du sport amateur et des équipements de base. Ils accordent des subventions aux clubs sportifs locaux, pour de l'achat de matériel, pour financer un déplacement à un championnat, pour l'organisation d'un tournoi, etc. Par ailleurs, les départements investissent fortement dans les infrastructures sportives de proximité. A titre d'exemple, l'Orne a consacré 766 000 € en 2024 à la rénovation de stades, gymnases et piscines dans ses communes.<sup>40</sup> Les départements soutiennent aussi des événements sportifs locaux ou de niveau intermédiaire. Un conseil départemental peut subventionner l'organisation d'un marathon, d'une course cycliste sur ses routes, d'une compétition de voile, dès lors que cela dynamise le territoire et fait travailler les prestataires locaux.

Les Conseils départementaux sont traditionnellement les premiers soutiens du sport amateur et des équipements de base. Ils accordent des subventions aux clubs sportifs locaux, pour de l'achat de matériel, pour financer un déplacement à un championnat, pour l'organisation d'un tournoi, etc. Par ailleurs, les départements investissent fortement dans les infrastructures sportives de proximité. A titre d'exemple, l'Orne a consacré 766 000 € en 2024 à la rénovation de stades, gymnases et piscines dans ses communes.<sup>40</sup> Les départements soutiennent aussi des événements sportifs locaux ou de niveau intermédiaire. Un conseil départemental peut subventionner l'organisation d'un marathon, d'une course cycliste sur ses routes, d'une compétition de voile, dès lors que cela dynamise le territoire et fait travailler les prestataires locaux.

<sup>40</sup> Orne le département - Développement du sport : un million d'euros d'aides

## DES ACTEURS PRIVÉS ENGAGÉS POUR LA CULTURE ET LE SPORT

Plusieurs acteurs privés de la région soutiennent activement la culture, le tourisme, le spectacle vivant et le sport.

Le groupe d'assurance Matmut, dont le siège est à Rouen, est un grand mécène du festival Normandie Impressionniste depuis sa création en 2010. L'entreprise a financé des expositions majeures comme une rétrospective Eugène Boudin au MuMa du Havre. Autre exemple, dans le domaine sportif, l'entreprise chimique Lubrizol implantée à Rouen, sponsorise des clubs locaux. Elle est partenaire du club de football Quevilly Rouen Métropole et soutient le Stade Sottevillais 76, organisateur d'événements d'athlétisme renommés comme le Perche Elite Tour et le Meeting international de Rouen. De même, le cabinet d'expertise Cerfrance Normandie Ouest apporte son appui à des associations normandes, et parraine des équipes sportives comme le football à Valognes, le handball des Vikings de Caen.



Des fondations d'entreprise et fonds philanthropiques jouent eux aussi un rôle clé pour financer des projets culturels, touristiques et sportifs. La Fondation Mécènes Caen Normandie créée en 2012 avec 22 entreprises locales mécènes, soutient des actions d'intérêt général innovantes dans la culture. Elle organise des appels à projets et attribue des subventions à des initiatives locales.

En 2016, ce collectif d'entreprises a financé 4 projets culturels pour un total de 30 000 €, dont un festival littéraire à Fleury-sur-Orne (5 000 € pour Bloody Fleury) et une tournée de concerts de jazz en milieu rural (6 000 € pour Jazz dans les Prés).

En Normandie, plusieurs réseaux d'entreprises et organisations facilitent le mécénat et le sponsoring. Le fonds de dotation « Mécènes Caen Normandie » fonctionne comme un club de mécènes piloté avec l'appui de la CCI Caen Normandie et de la DRAC. Il fédère des entreprises souhaitant soutenir des projets du territoire. Ce fonds a récemment été remis en avant pour le Millénaire de Caen 2025, où la CCI mobilise une communauté d'entrepreneurs mécènes autour des célébrations historiques de la ville.<sup>41</sup> Sur Rouen, la Métropole Rouen Normandie a créé le Club des mécènes du Patrimoine, qui rassemble des entreprises locales désirant investir dans la mise en valeur de sites culturels emblématiques comme l'Historial Jeanne d'Arc, l'Aître Saint-Maclou ou le donjon de Rouen. A travers ce club, les entreprises apportent un soutien financier ou en nature pour développer des animations culturelles innovantes autour du patrimoine, et peuvent en retour, bénéficier de visites privées ou de team building sur les sites par exemple.<sup>42</sup>

# B

## BARRIÈRE

Enfin, certains acteurs privés de premier plan apportent un soutien déterminant à de grandes manifestations normandes. C'est le cas du Groupe Lucien Barrière dans le domaine culturel et touristique, propriétaire d'hôtels et du casino de Deauville, qui est un pilier du Festival du Cinéma Américain de Deauville. Le groupe est également co-organisateur et partenaire fondateur, mettant à disposition ses infrastructures d'accueil haut de gamme et contribuant au financement de l'événement. D'autres prestigieuses entreprises soutiennent ce festival international, comme c'est le cas de Chanel ou du champagne Louis Roederer, présents en tant que sponsors officiels. Leur apport financier et logistique renforce le rayonnement touristique de la Normandie. Le Groupe Partouche également s'implique activement dans des manifestations dans la région. À Cabourg par exemple, son casino et le Grand Hôtel participent au rayonnement du Festival du Film Romantique. A Dieppe, le Casino Partouche offre son espace congrès pour des manifestations telles que le Festival international d'échecs, et accueille régulièrement des événements musicaux et festifs.



## LES ETABLISSEMENTS DES SECTEURS RELEVANT DE L'AFDAS EN NORMANDIE

La région Normandie comptait, en 2023, **5 073 établissements au sein des secteurs relevant de l'Afdas**. Cela représentait 4 % des établissements français du périmètre de l'Afdas, soit une proportion alignée avec le poids des établissements normands tous secteurs confondus par rapport à la France entière (4,1%).<sup>43</sup>

La répartition de ces établissements par taille en Normandie est très similaire à la répartition observée en France entière, avec une large majorité d'établissements de moins de 11 salariés (95,7 % en Normandie contre 95,0 % en France entière). Ces secteurs sont ainsi composés en majorité de TPE et PME. Structurellement, les plus grandes structures sont plus souvent localisées en Île-de-France et dans d'autres métropoles majeures. La Normandie est marquée par un écosystème plus fragmenté.

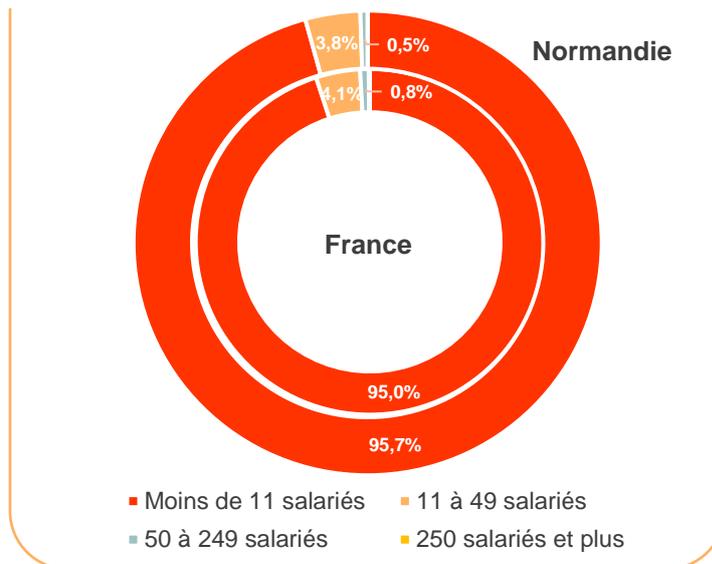
<sup>41</sup> Caen CCI - [Devenez Mécènes du Millénaire de Caen](#)

<sup>42</sup> Aître Saint-Maclou - [Le club des mécènes du Patrimoine – Métropole Rouen Normandie](#)

<sup>43</sup> Open URSSAF - [Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé, par commune x APE \(au 31/12 depuis 2006\)](#)

### Répartition des établissements relevant de l'AFDAS par taille en 2023

Source : Portraits de territoires de l'AFDAS

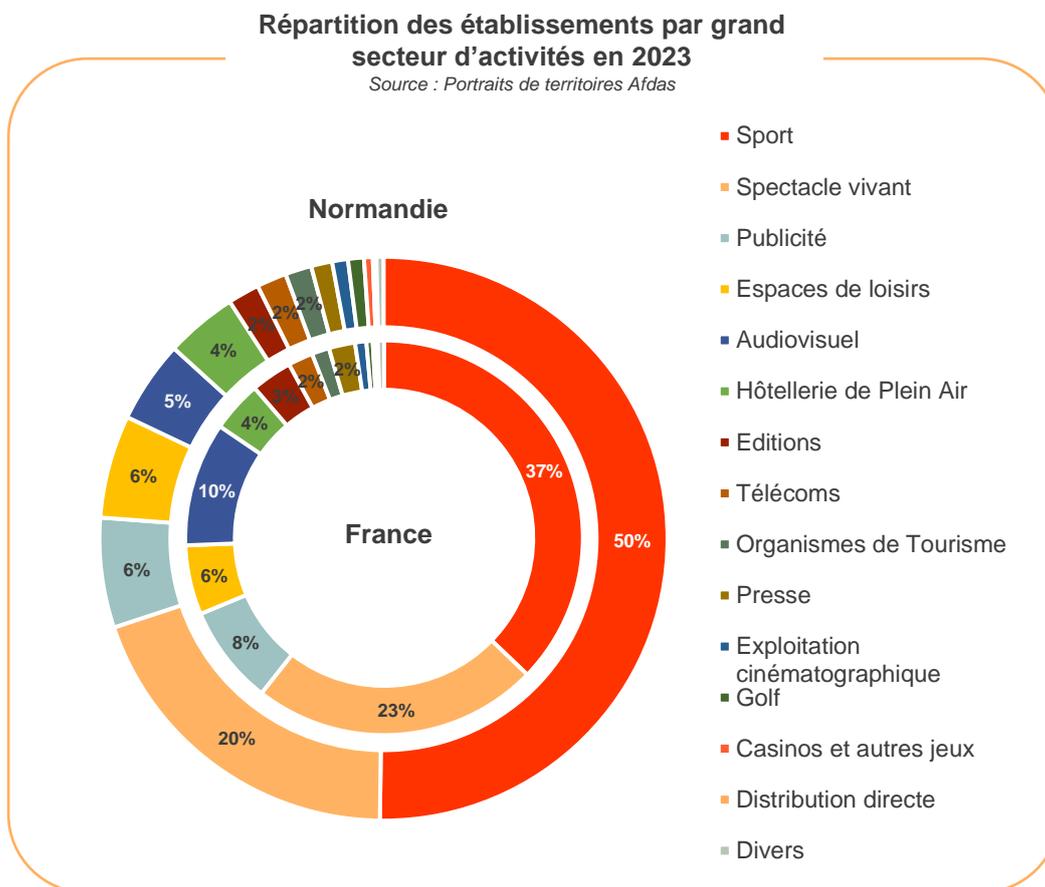


### Une dynamique favorable et un poids majeur du sport et du spectacle vivant

Les secteurs de l'Afdas connaissent une dynamique particulièrement favorable dans la région ces dernières années. Entre 2017 et 2023, le nombre d'établissements intervenant dans ces secteurs a enregistré une hausse de 15 %, bien au-delà de l'augmentation globale des établissements dans la région, tous secteurs confondus, qui s'élève à 3,8 %. Cette progression témoigne de l'essor et de l'attractivité croissante de ces secteurs.

En observant la répartition par grand secteur d'activité des établissements relevant de l'AFDAS dans la région en 2023 et en France, on constate des spécificités régionales :

- Les activités Sport et Spectacle vivant concentre 70 % des établissements normands du périmètre Afdas contre 61 % des établissements au niveau national.
- La Publicité est le secteur significativement moins représenté en Normandie (6 % des établissements contre 8 % au national)



6 secteurs relevant de l'AFDAS comptent plus de 100 établissements dans la région. Les 3 premiers concentrent plus de ¾ des établissements :

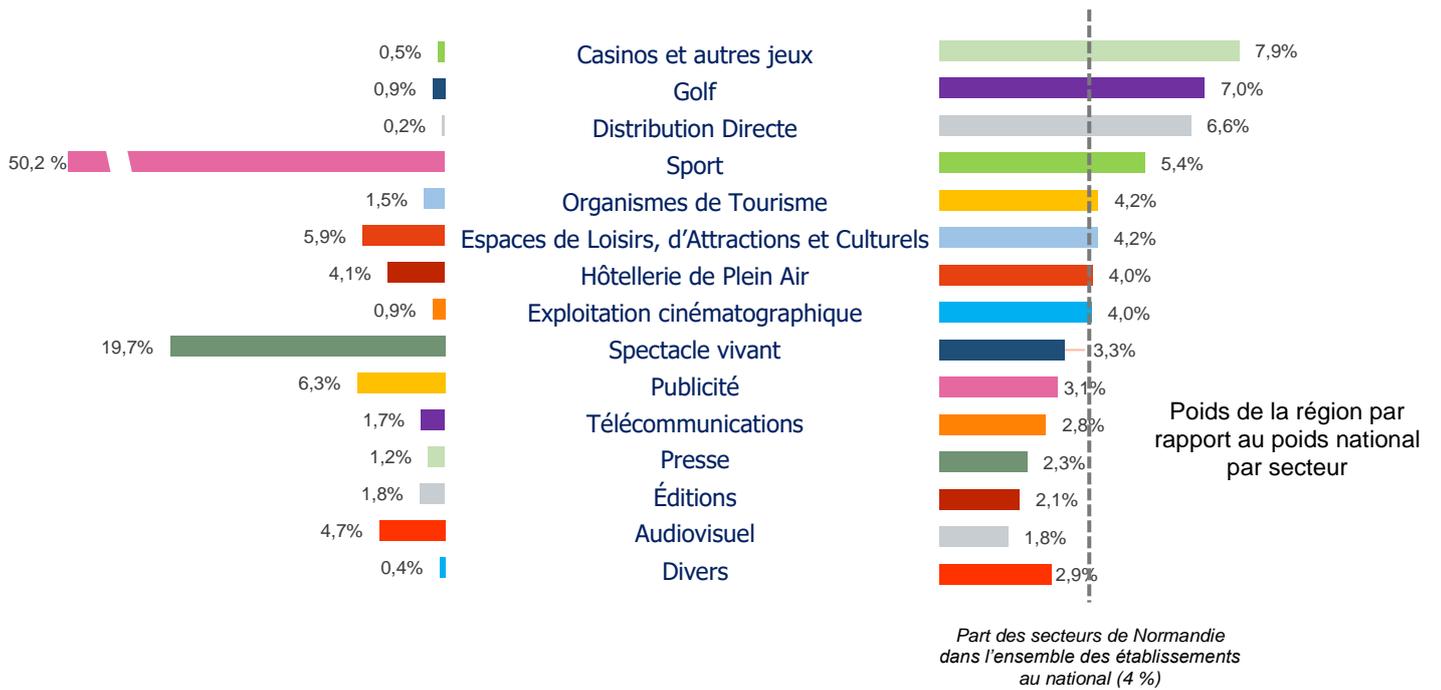
- Le Sport, 50 % avec 2 545 établissements,
- Le Spectacle vivant, 20 % avec 1 001 établissements,
- La Publicité, 6 % avec 320 établissements,
- Les Espaces de loisirs, d'attractions et culturels, 6 % avec 300 établissements,
- L'Audiovisuel, 5 % avec 238 établissements,
- L'Hôtellerie de Plein Air, 4 % avec 210 établissements.

7 secteurs concentrent un nombre d'établissements plus faible, mais sont néanmoins surreprésentés en Normandie. Alors que la région concentre en moyenne 4 % des établissements relevant de l'Afdas au niveau national...

- Les Casinos et autres jeux normands représentent 7,9 % des établissements du secteur au niveau national.
- Les établissements du Golf en Normandie représentent 7 % des établissements du secteur au niveau national.
- Les établissements de Distribution directe représentent 6,6 % des établissements du secteur au niveau national.
- Les établissements du Sport représentent 5,5 % des établissements du secteur au niveau national.
- Les Organismes du tourisme représentent 4,2 % des établissements du secteur au niveau national.
- Les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels représentent également 4,2 % des établissements du secteur au niveau national.
- L'Hôtellerie de Plein Air représente 4 % des établissements du secteur au niveau national.

### Répartition et poids des établissements relevant de l'AFDAS en Normandie par secteur d'activité

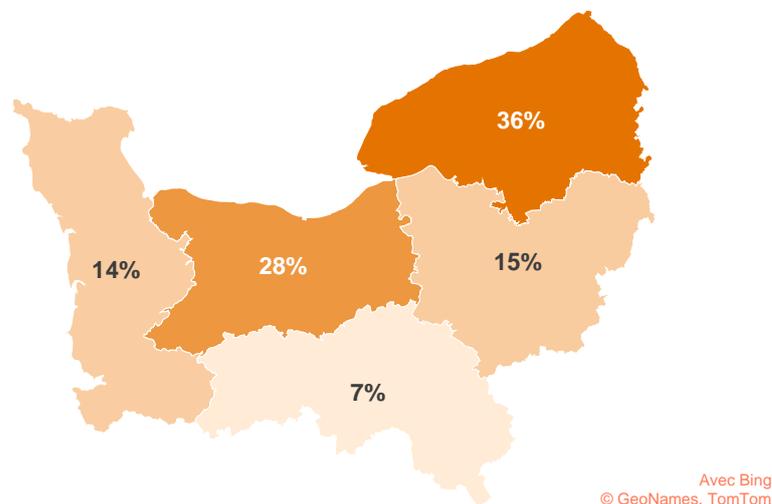
Source : Afdas traitement Olecio



La répartition des établissements relevant de l'Afdas en Normandie en 2023 présente une concentration plus forte en Seine-Maritime (36 %) et dans le Calvados (28 %), tandis que l'Eure (15 %) et la Manche (14 %) affichent des proportions plus modérées. L'Orne se distingue par une présence plus faible, avec seulement 7 % des établissements. Cette répartition semble indiquer une implantation plus marquée dans certains départements, sans pour autant être homogène sur l'ensemble du territoire normand.

### Répartition des établissements relevant de l'AFDAS par département en 2023

Source : Portraits de territoires de l'AFDAS



La répartition des établissements relevant de l'Afdas en Normandie reflète globalement celle de la population régionale, avec quelques variations. Les établissements de plus grande taille sont majoritairement situés dans les départements les plus peuplés. Parmi les 20 premiers établissements en nombre de salariés, seuls deux ne se trouvent ni dans la Seine-Maritime ni dans le Calvados ; ces deux établissements sont toutefois localisés dans la Manche, troisième département le plus peuplé de la région.

La présence d'agglomérations majeures telles que Rouen, Le Havre ou Caen, ainsi que la concentration des activités littorales dans ces départements, et dans la Manche, contribuent à une forte représentation des secteurs relevant de l'Afdas. Le Sport concentre une majorité des établissements dans la région (50,2%), suivi par le Spectacle Vivant (19,7

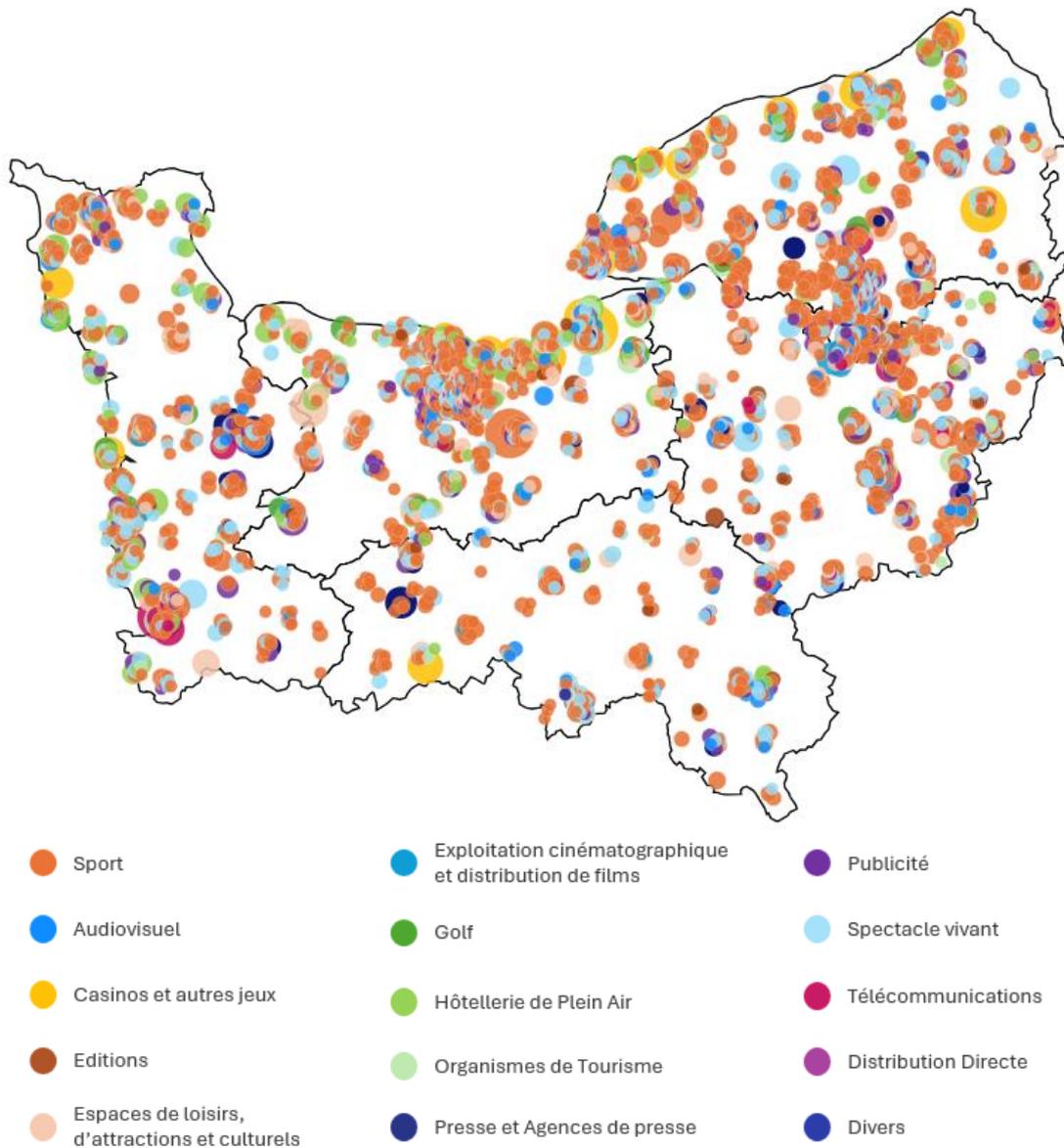
%) et la Publicité (6,3 %) en deuxième et troisième place, respectivement. Tous les trois sont plus ou moins également répartis dans la région, à l'exception de la Publicité dans l'Orne, où il n'y a que 6 établissements avec un effectif supérieur à un salarié.

La Seine-Maritime, qui concentre près de 40 % de la population et héberge les agglomérations de Rouen et du Havre, contient une diversité d'établissements qui sont bien répartis sur son territoire. Bien qu'ils concentrent beaucoup moins d'établissements, l'Eure et l'Orne connaissent également une répartition équilibrée sur leurs territoires, en partie grâce à l'absence des grandes villes dans les départements. En revanche, les établissements du Calvados et de la Manche se concentrent fortement dans les grandes villes, qu'elles soient situées à l'intérieur des terres ou sur la côte avec moins d'établissements dans les zones rurales.

Les établissements employant les effectifs les plus importants se concentrent principalement dans les Casinos et autres jeux, ainsi que dans le Sport. Parmi les 12 établissements de la région comptant 100 salariés ou plus, 5 relèvent du premier secteur, dont le plus important, avec 293 salariés, et 4 du deuxième. Les Casinos et autres jeux et l'Hôtellerie de Plein Air sont particulièrement concentrés sur la côte, tandis que les établissements de l'Édition, les Organismes de Tourisme, les Télécommunications et la Presse se trouvent majoritairement dans les villes. En dehors de ces tendances, les autres branches du périmètre Afdas sont plus ou moins également répartis sur le territoire normand.

**Répartition des établissements dans la région selon leur activité et leur taille en effectifs**

Source : Base Entreprises 2023 - AFDAS

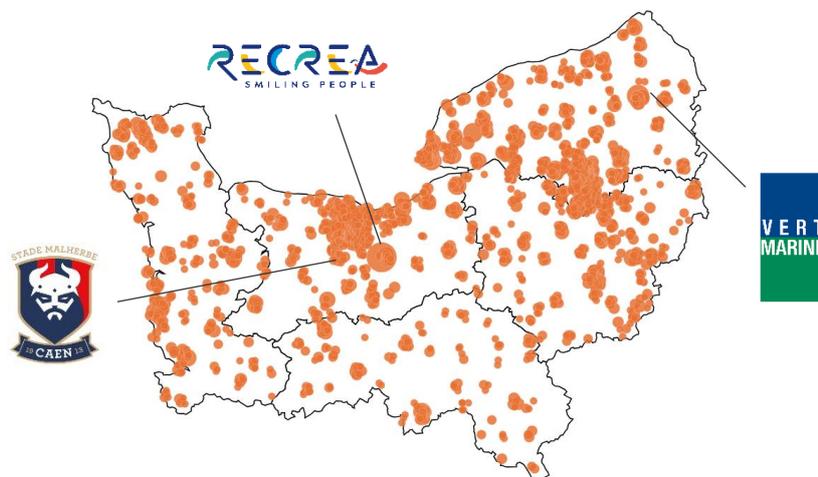


## Répartition des établissements par secteur d'activité en Normandie

Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS

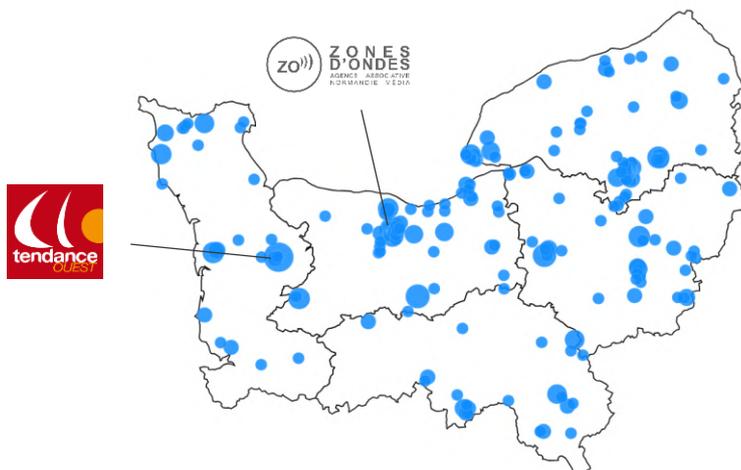
### Sport

(seuls les établissements comptant plus de 100 salariés sont représentés par les logos)



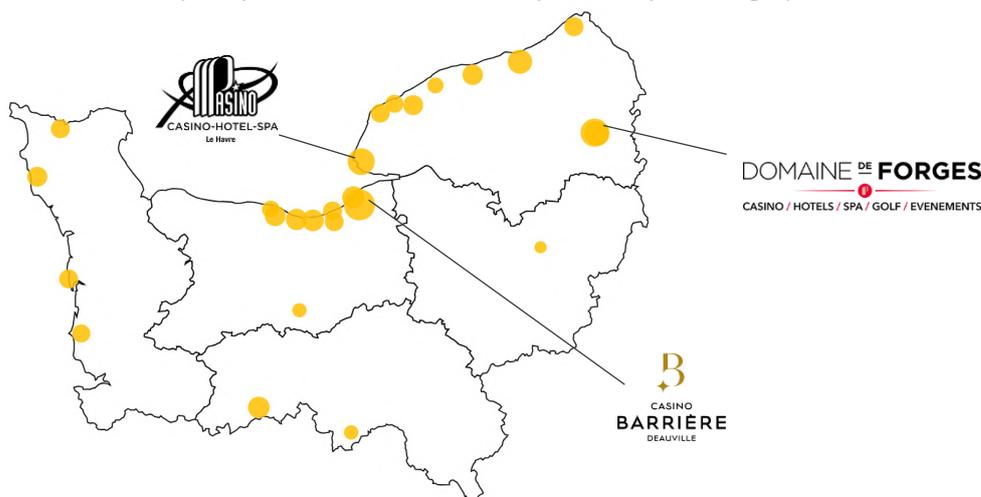
### Audiovisuel

(seuls les établissements comptant plus de 10 salariés sont représentés par les logos)



### Casinos et autres jeux

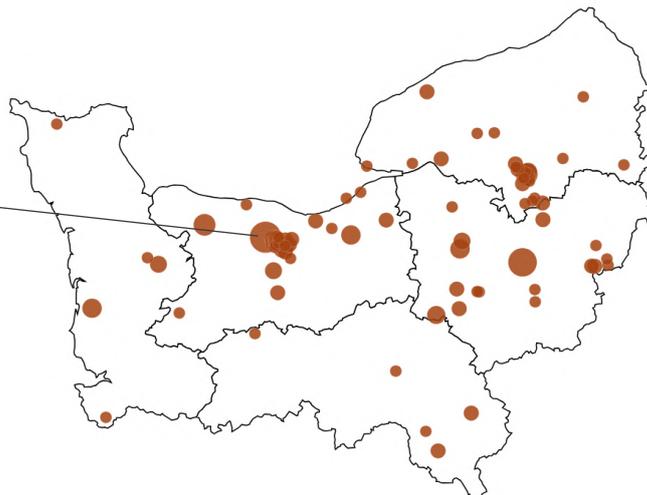
(seuls les établissements comptant plus de 100 salariés sont représentés par les logos)



### Editions

(seuls les établissements comptant plus de 30 salariés sont représentés par les logos)

m/  
institut mémoires  
de l'édition  
contemporaine/

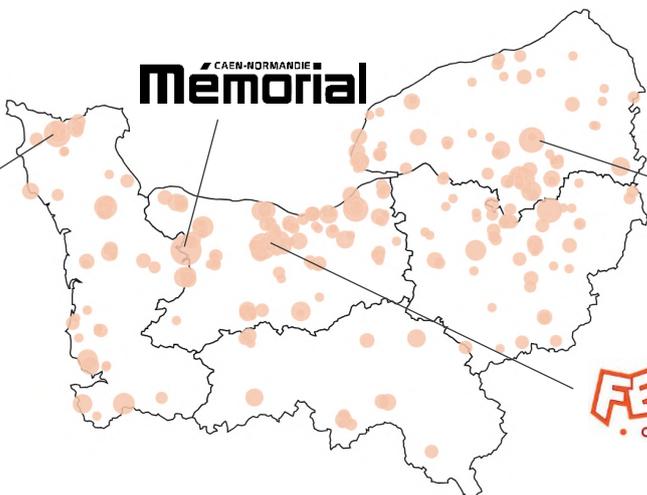


### Espaces de loisirs, d'attractions et culturels

(seuls les établissements comptant plus de 40 salariés sont représentés par les logos)

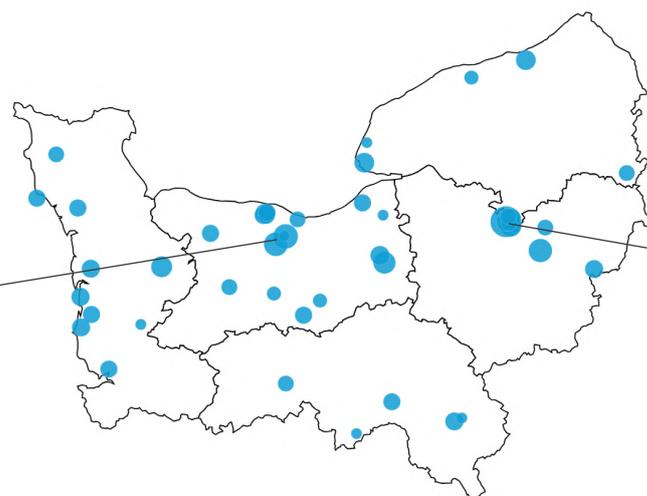


CAEN-NORMANDIE  
**Mémorial**



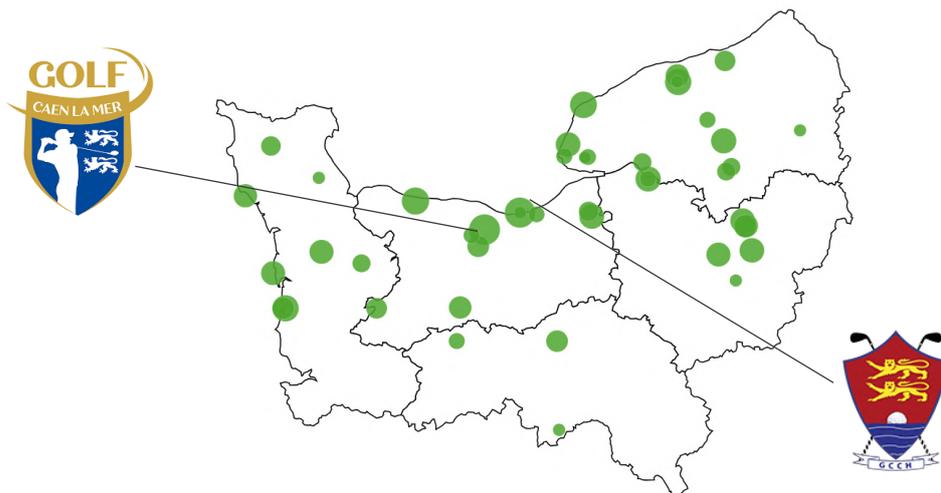
### Exploitation cinématographique et distribution de films

(seuls les établissements comptant plus de 15 salariés sont représentés par les logos)



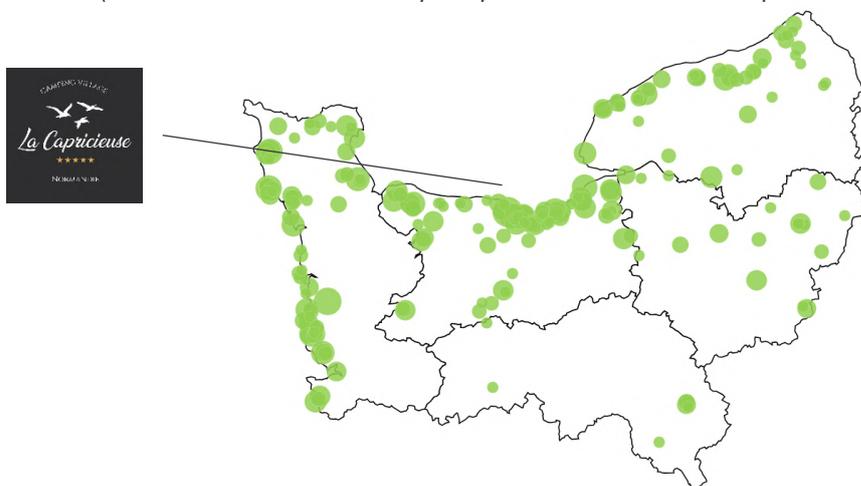
### Golf

(seuls les établissements comptant plus de 20 salariés sont représentés par les logos)



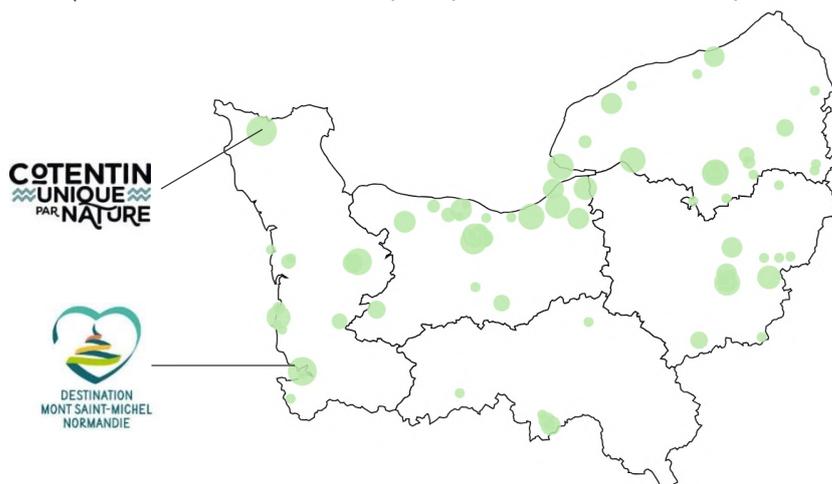
### Hôtellerie de Plein Air

(seuls les établissements comptant plus de 30 salariés sont représentés par les logos)



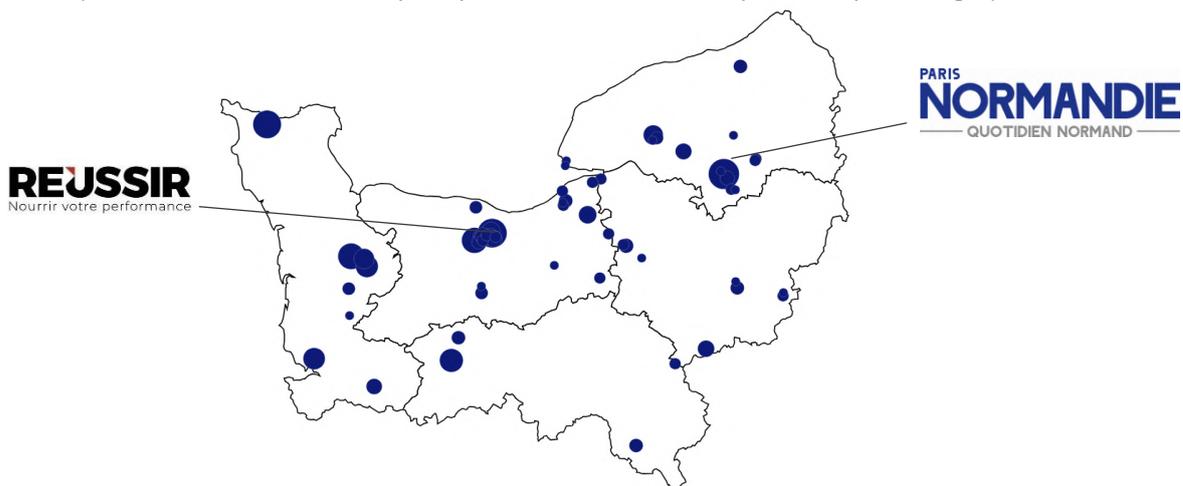
### Organismes de Tourisme

(seuls les établissements comptant plus de 40 salariés sont représentés par les logos)



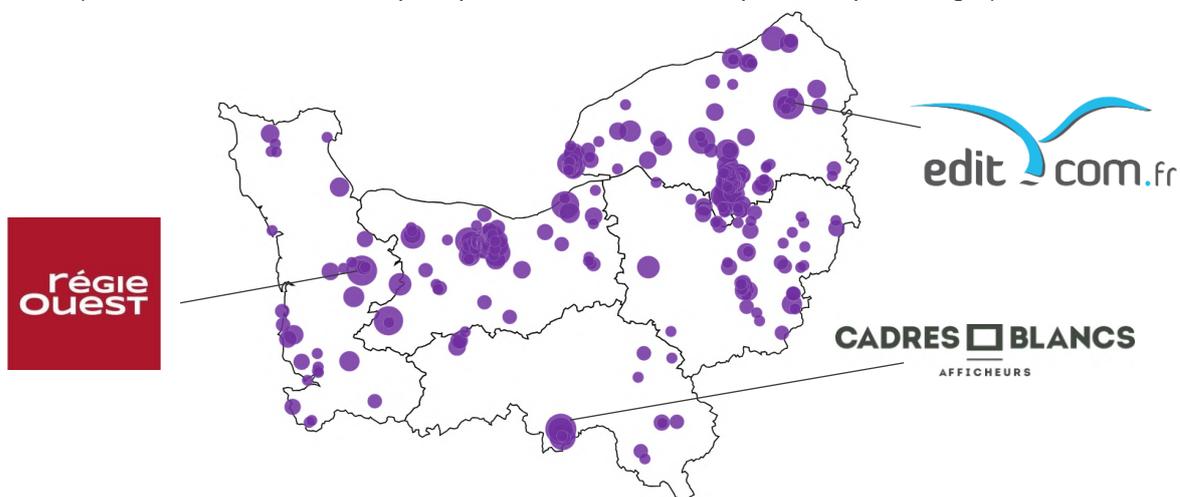
### Presse et Agences de presse

(seuls les établissements comptant plus de 90 salariés sont représentés par les logos)



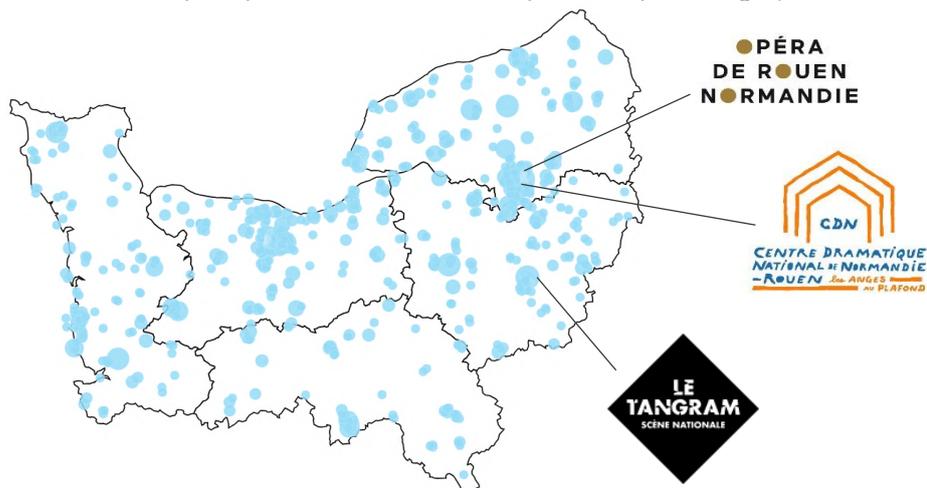
### Publicité

(seuls les établissements comptant plus de 35 salariés sont représentés par les logos)



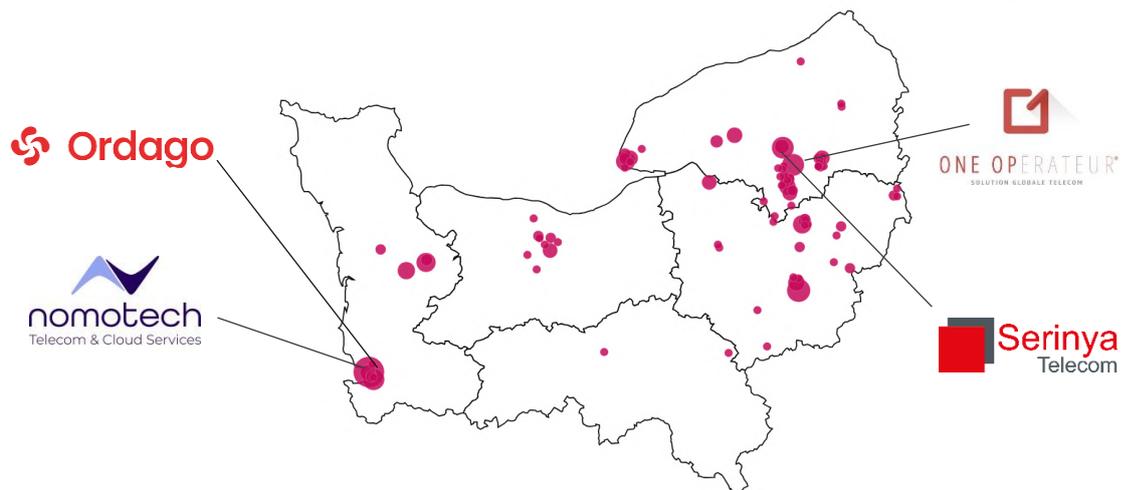
### Spectacle vivant

(seuls les établissements comptant plus de 30 salariés sont représentés par les logos)



### Télécommunications

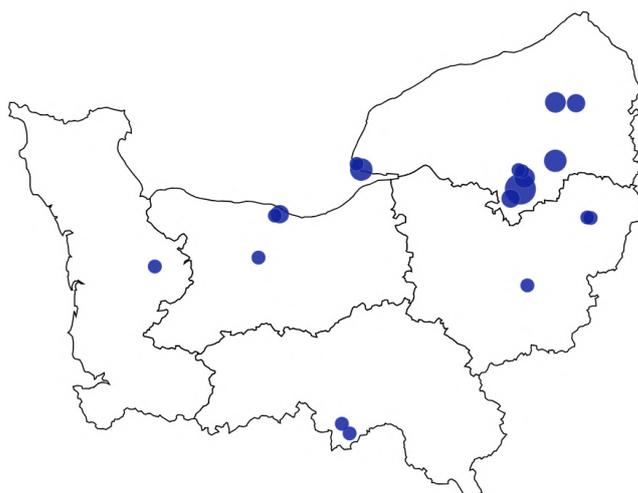
(seuls les établissements comptant plus de 40 salariés sont représentés par les logos)



### Distribution Directe



### Autres



## LES CARACTERISTIQUES DES SALARIES EN NORMANDIE DES BRANCHES ADHERENTES A L'AFDAS

### *Des métiers spécifiques et des métiers transverses au sein des secteurs*

Chacun des secteurs de l'Afdas comprend à la fois un panel de métiers spécifiques au secteur caractérisés par leurs compétences techniques c'est-à-dire qui se retrouvent uniquement ou en grande majorité au sein de celui-ci, et des métiers dits transverses qui se retrouvent dans la majorité des secteurs.

Les métiers spécifiques sont ceux dont les compétences techniques correspondent au cœur d'activité de la branche. Dans le secteur du sport par exemple, l'éducateur sportif et le maître-nageur sont des métiers spécifiques car leur activité et leurs compétences techniques sont directement liées à l'activité sportive. Dans d'autres secteurs tels que l'audiovisuel, les métiers de la production, de la création ou encore de la diffusion sont des métiers spécifiques dont les compétences techniques sont directement liées à l'activité du secteur.

A l'inverse, les métiers sont dits transverses lorsque leur activité n'est pas directement liée au secteur et peut être transposable dans un autre secteur. Toujours dans le secteur du sport, la personne en charge de la communication effectuée des tâches et mobilise une majorité de compétences que l'on pourrait retrouver dans des fonctions équivalentes dans le spectacle vivant ou l'audiovisuel. Les compétences cœur de métier sont dans ce cas de figure la gestion des réseaux sociaux, le graphisme, la création de contenus, etc. Ces compétences en communication sont ensuite mobilisées sur des sujets liés aux activités sportives, grâce à des connaissances développées sur ce champ d'activité.

De manière générale, dans les secteurs de l'Afdas, les métiers liés au développement du mécénat et/ou des partenariats, au développement commercial (prospection, fidélisation, etc.), à la gestion des réseaux sociaux, au développement marketing plus largement, à la gestion RH, à l'accueil et orientation des clients ou visiteurs sont typiquement des métiers que l'on peut juger pour une majorité de branches transverses. Des passerelles entre secteurs sont plus facilement mobilisables pour les professionnels exerçant ces métiers. Ces fonctions constituent aussi de bonnes opportunités de fonctions secondaires d'autres professionnels dans des structures de petites tailles ne pouvant avoir des profils dédiés. Cela ouvre ensuite la voie à de possibles compléments d'activité et passerelles intersectorielles.

Cette distinction est importante dans la mesure où ces deux types de métiers ne présentent pas les mêmes enjeux d'accompagnement RH au sein d'un même secteur, que ce soit au niveau du besoin en emploi, du recrutement, du besoin en compétences, de la formation, etc.

### *Etat des lieux des salariés au sein des établissements*

On estime que **les structures des secteurs relevant de l'Afdas en Normandie employaient 12 779 salariés (hors alternants) en 2023**, soit 2,2 % des effectifs des branches de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du tourisme et du sport du périmètre en France.

Concernant la taille des entreprises normandes relevant du périmètre AFDAS, on observe une forte concentration d'établissements de petite taille : les structures de moins de 11 salariés représentent 96 % des entreprises recensées dans la région (4 853 sur 5 073). Cette tranche d'effectifs porte également une part significative de l'emploi, avec 44 % des salariés de la branche. Elle est suivie par les entreprises de 11 à 49 salariés (33 %), celles de 50 à 249 salariés (18 %), puis les structures de 250 salariés et plus, qui, bien que très peu nombreuses (seulement deux entreprises), concentrent tout de même 4 % des effectifs salariés.

### Répartition des salariés par taille des établissements

Source : Portraits de territoires de l'AFDAS



La répartition des entreprises du périmètre Afdas à l'échelle nationale est très similaire à celle de Normandie, sauf une concentration légèrement moins forte dans les plus petites entreprises. Les structures de moins de 11 salariés représentent 94 % des entreprises (119 697 sur 127 767 entreprises), regroupant 23 % des salariés, à peu près la moitié de la concentration dans cette tranche d'effectif en Normandie. La deuxième catégorie, entreprises de 11 à 49 salariés, représentent 5 % des entreprises du périmètre et 20 % des salariés.

### La répartition des salariés par secteur d'activité

En analysant la répartition des 12 779 salariés relevant de l'Afdas dans la région en 2023 par activités exercées, on observe de fortes spécificités de la région.

En Normandie, 2 secteurs concentrent la moitié des salariés des structures relevant des secteurs étudiés. Il y a une très forte représentation du secteur Sport, qui concentre presque 2 salariés sur 5, puis 8 secteurs concentrent au moins 5 % des salariés de la région :

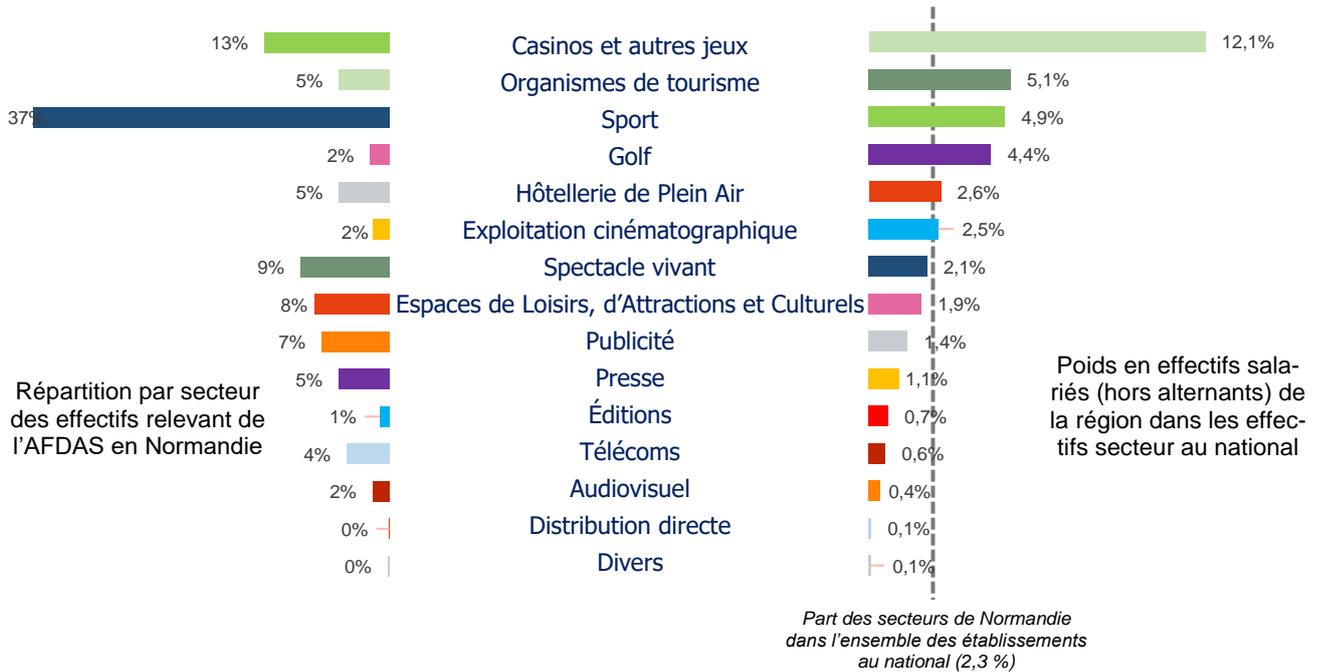
- **Le Sport**, avec 37 % de l'effectif
- **Les Casinos et autres jeux**, avec 13 % de l'effectif
- **Le Spectacle vivant**, avec 9 % de l'effectif
- **Les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, avec 8 % de l'effectif
- **La Publicité**, avec 7 % de l'effectif
- **L'Hôtellerie de Plein Air**, avec 5 % de l'effectif
- **Les Organismes de Tourisme**, avec 5 % de l'effectif
- **La Presse et Agences de Presse**, avec 5 % de l'effectif

Certains secteurs sont largement surreprésentés dans la région. C'est particulièrement vrai dans :

- **Les Casinos et autres jeux**, qui représentent 12,1 % des effectifs au niveau national,
- **Les Organismes de tourisme**, qui représentent 5,1 % des effectifs au niveau national,
- **Le Sport**, qui représente 4,9 % des effectifs au niveau national.

### Répartition et poids des effectifs salariés (hors alternants) relevant de l'AFDAS en Normandie par secteur d'activité

Source : Base Entreprises 2024 – AFDAS



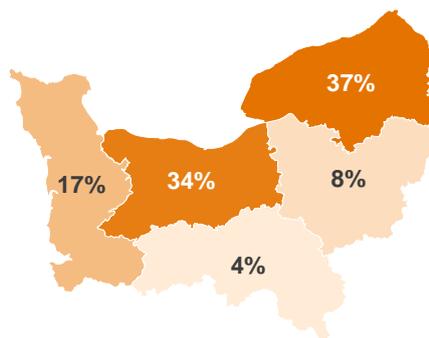
### La répartition des salariés par département

En 2023, plus de 70 % des salariés des branches adhérentes à l'Afdas étaient concentrés dans deux départements, la Seine-Maritime avec 4 685 salariés, et le Calvados avec 4 349 salariés. Les salariés sont majoritairement situés dans ces départements, qui concentrent l'activité économique de la région dans les grandes agglomérations de Rouen, Le Havre et Caen, ainsi que les activités touristiques dans les zones côtières.

On peut noter que si le Calvados a une part plus élevée de salariés (34 %) par rapport à son poids en nombre d'établissements (28 %), ce qui signifie qu'il héberge des structures concentrant plus d'emplois. Cependant, la Seine-Maritime concentre 37 % des salariés ainsi que 36 % des établissements, impliquant la présence des structures de taille moyenne répartis sur le territoire. Ces écarts reflètent en partie des différences sectorielles entre les départements, qui seront détaillées par la suite.

### Répartition des salariés relevant de l'AFDAS par département en 2023

Source : Portraits de territoires de l'AFDAS



Avec Bing  
© GeoNames, TomTom

Le secteur du **Sport** est le plus représenté dans chaque département de la région. Tandis que ce secteur concentre le plus grand nombre d'établissements dans chaque département (entre 45 et 56 %), il atteint un maximum de **41 %** des salariés au niveau départemental (Seine-Maritime), ce qui souligne la petite taille des entreprises sportives dans la région. Chaque département a des spécificités au regard des principaux secteurs présents sur son territoire. Après le **Sport** :

- **Le Calvados** a une forte présence des secteurs des **Casinos et autres jeux** (15 %), des **Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels** (10 %) et du **Spectacle vivant** (8 %).
- **L'Eure** a une forte présence des secteurs du **Spectacle vivant** (10 %), des **Télécommunications** (10 %), et des **Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels** (9 %).

- **La Manche** a une forte présence des secteurs des **Télécommunications** (13 %), de **l'Hôtellerie en Plein Air** (11 %) et de la **Presse et Agences de Presse** (11 %).
- **L'Orne** a une forte présence des secteurs de la **Publicité** (15 %), des **Casinos et autres jeux** (13 %) et du **Spectacle vivant** (12 %).
- **La Seine-Maritime** a une forte présence des secteurs des **Casinos et autres jeux** (17 %), du **Spectacle vivant** (11 %) et de la **Publicité** (8 %).

### Répartition des effectifs salariés selon les principales branches par département

Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS

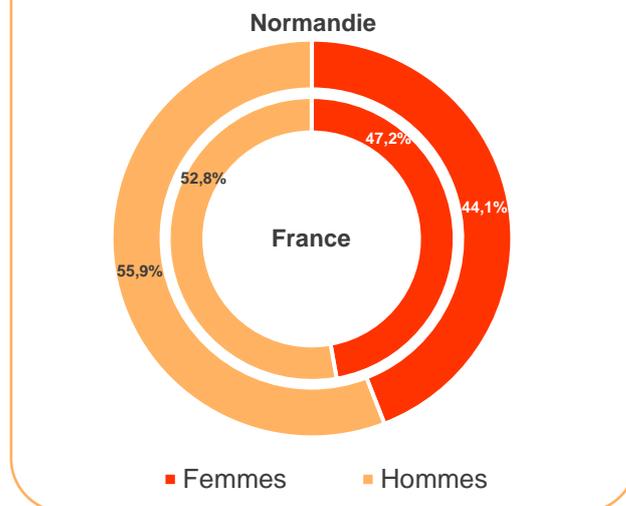


### Le profil des salariés

Sur le périmètre des activités couvertes par l'Afdas en Normandie, la répartition des effectifs est légèrement inégale selon le sexe avec 44 % de femmes et 56 % d'hommes. Au niveau national, la répartition est néanmoins très similaire.

### Répartition par genre des salariés (hors intermittents) relevant de l'AFDAS en 2023

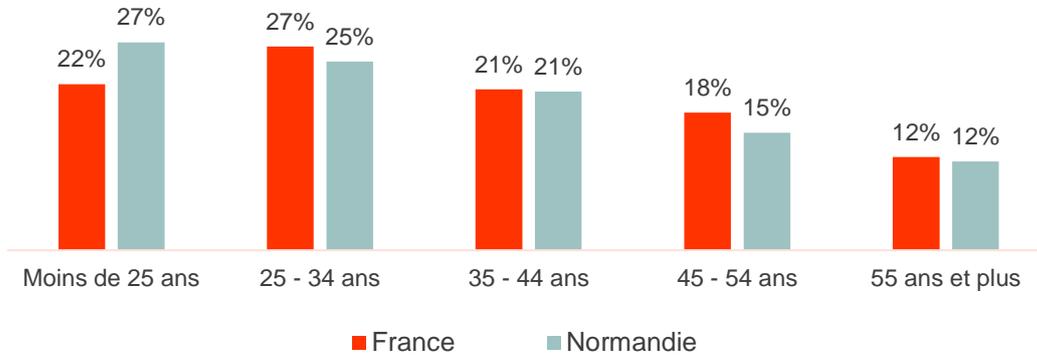
Source : Portraits de territoires de l'AFDAS



Les salariés relevant du périmètre AFDAS présentent une tendance inverse à celle du flux migratoire observé en Normandie. Bien que les plus jeunes soient plus disposés à quitter la région au global, les salariés de moins de 25 ans représentent plus d'un quart des effectifs de l'AFDAS en Normandie, soit la catégorie la plus importante. Par ailleurs, l'écart entre la part régionale et la moyenne nationale pour cette tranche d'âge est le plus marqué de toutes. Il s'agit de la seule tranche surreprésentée par rapport au niveau national, les salariés plus âgés étant quant à eux en proportion équivalente ou sous-représentés. Cet écart souligne la forte présence de jeunes salariés dans ces secteurs. Cette répartition pourrait refléter une dynamique régionale caractérisée par une attractivité spécifique auprès des travailleurs en début de carrière, qui tendrait ensuite à diminuer ou à se stabiliser avec l'âge.

**Répartition des salariés relevant de l'AFDAS par âge en 2022**

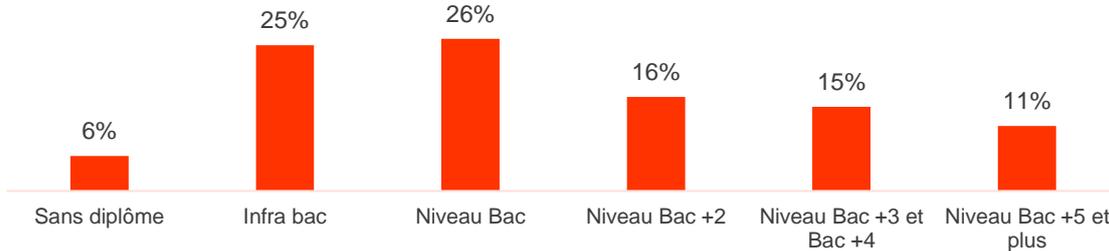
Source : Insee - BTS



Le graphique suivant montre la répartition des salariés des branches de l'AFDAS en 2021 selon leur niveau de diplôme. Une majorité des salariés ont un niveau Bac (26 %) ou infra Bac (25 %), tandis que 6 % sont sans diplôme, indiquant que plus de la moitié n'ont pas poursuivi d'études supérieures. Cette répartition reflète la structure des métiers des secteurs de l'AFDAS, où certains emplois peuvent être accessibles sans diplôme ou avec une formation courte.

**Répartition par niveau de diplôme des salariés des secteurs de l'AFDAS en 2021**

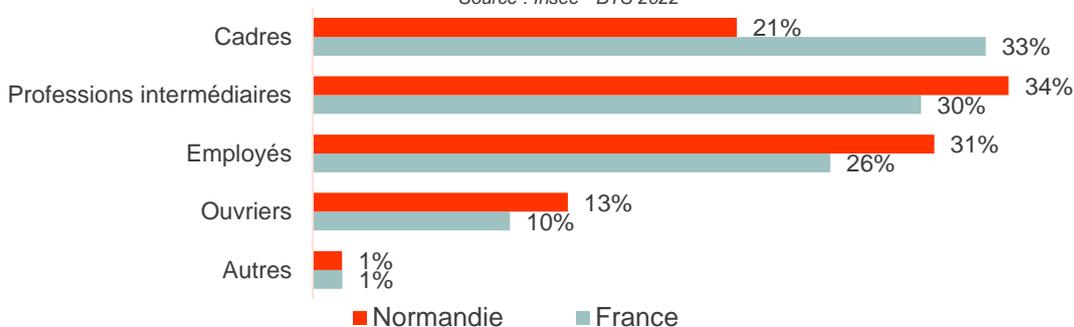
Source : Insee - BTS



La part des cadres parmi les salariés des secteurs de l'AFDAS est plus élevée au niveau national (33 %) qu'en Normandie (21 %). Au total, 65 % des salariés des branches de l'AFDAS en Normandie sont dans les catégories des professions intermédiaires et des employés, soit 9 points de plus qu'au niveau national (56 %).

**Répartition des salariés des secteurs de l'AFDAS par CSP en 2022**

Source : Insee - BTS 2022

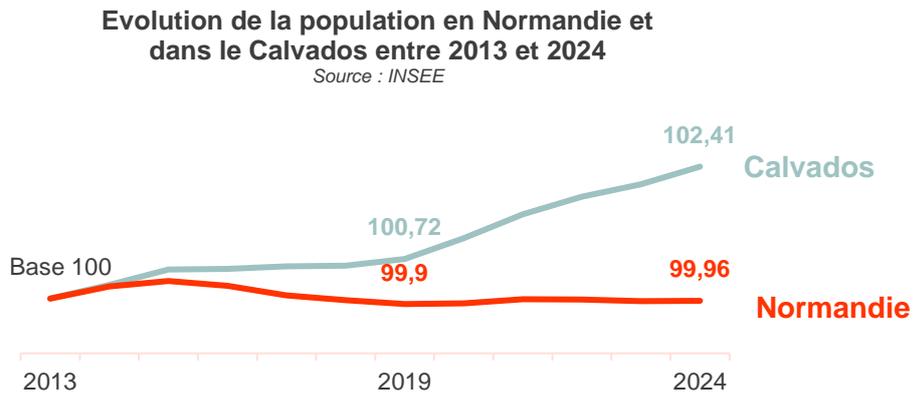


# Focus sur le département du Calvados

## LA DEMOGRAPHIE DU DEPARTEMENT

### Les dynamiques de population

En superficie, le département du Calvados représente 5 535 km<sup>2</sup>. Le département comptait 706 605 habitants en 2024, ce qui représente 21 % de la population en Normandie (3,3 millions). Il s'agit du deuxième département le plus peuplé de Normandie, après la Seine-Maritime. Entre 2013 et 2024, la population du département a augmenté de 2,4 % alors que la population normande a baissé de 0,04 %.

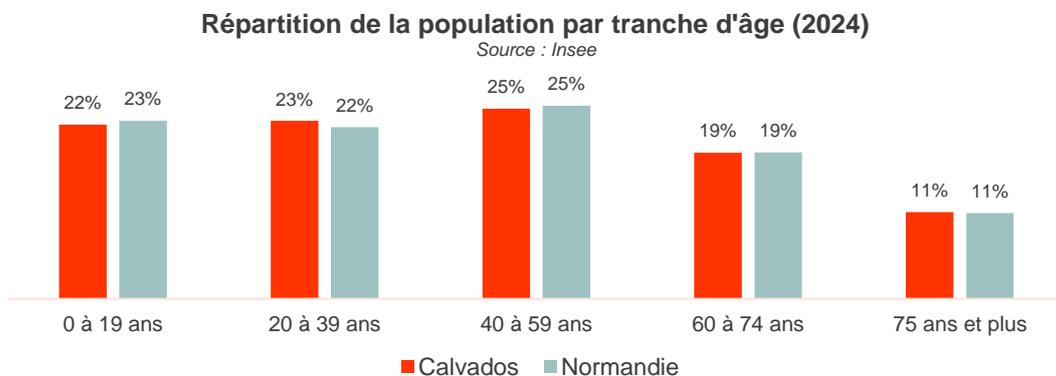


Selon les projections de population de l'INSEE, la population devrait diminuer dans le Calvados de 8,5 % entre 2018 et 2070.<sup>44</sup> Le déclin démographique en Normandie pourrait avoir des répercussions majeures sur la capacité à soutenir la croissance économique locale et à pourvoir les emplois.

### Analyse de la population par âge

La proportion de femmes dans la population de Normandie est proche de celle du Calvados.<sup>45</sup> La structure démographique du département révèle en revanche une sous-représentation des jeunes et une proportion plus importante de seniors. La part de personnes de moins de 40 ans représentaient près de la moitié de la population du département en 2013, tandis qu'en 2024, elle représentait 45 %. La part de la population âgée de 60 ans et plus dans le Calvados est passée de 25 % en 2013 à 30 % en 2024 d'après l'Insee, illustrant un vieillissement progressif de la population dans le département.

Cette évolution démographique peut affecter le dynamisme économique, notamment en ralentissant le renouvellement de la main-d'œuvre, avec un nombre insuffisant de jeunes actifs pour compenser les départs à la retraite. Elle peut également réduire l'attractivité du territoire pour les jeunes générations, qui recherchent des opportunités professionnelles dans des régions offrant un marché de l'emploi plus dynamique.



En dix ans, le Calvados a connu une évolution démographique contrastée, marquée par un net vieillissement de sa population. Entre 2013 et 2024, la répartition par âge a sensiblement changé. La part des jeunes (0-19 ans) a diminué

<sup>44</sup> Insee - [Projections démographiques Omphale 2018-2070](#)

<sup>45</sup> Insee - [Estimation de la population au 1<sup>er</sup> janvier 2024](#)

de 6,9 %, une tendance similaire à celle observée dans l'ensemble de la Normandie. La tranche des 20-39 ans a connu une légère baisse (-0,6 %), bien moins marquée que celle enregistrée à l'échelle régionale (-4,8 %). En ce qui concerne les 40-59 ans, le recul est plus significatif (-5,6 %), bien que toujours moins accentué que dans la région (-8 %). À l'inverse, les populations âgées ont fortement augmenté. Les 60-74 ans ont progressé de 24 %, et les 75 ans et plus de 21,6 %, des hausses supérieures aux moyennes régionales. Ainsi, le vieillissement de la population apparaît plus prononcé dans le Calvados que dans l'ensemble de la Normandie.

## L'ECONOMIE DU DEPARTEMENT

### Une dynamique de création d'entreprises plus forte que pour la région

Le département du Calvados comptait 19 623 établissements fin 2023<sup>46</sup>, tous secteurs confondus, soit 24,5 % des établissements implantés dans la région normande. C'est le 2<sup>ème</sup> département en nombre d'établissements en Normandie.

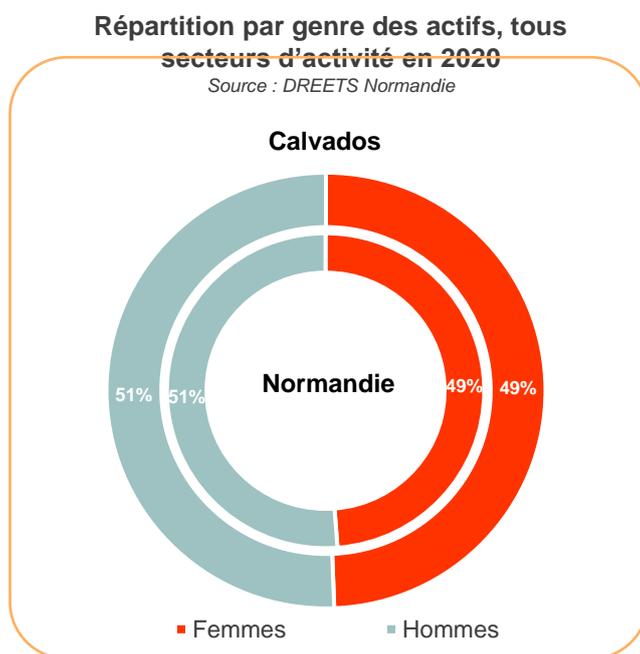
Entre 2017 et 2023, le nombre d'établissements dans le département a augmenté de 6,3 %, une progression supérieure à celle observée au niveau régional, où la hausse atteint 4,8 %. Cette dynamique est portée par son attractivité démographique et la proximité avec le pôle économique majeur de Caen.

### Une population active qui augmente

En 2021, la population active du département est de 427 694 personnes, âgées entre 15 et 64 ans.<sup>47</sup> D'après l'INSEE, elle a augmenté de 3 % entre 2010 et 2021, ce qui va à l'encontre de la tendance régionale de décroissance de la population active.

### Une minorité de femmes parmi la population active normande

La répartition des genres parmi les actifs dans le département (49,4% de femmes) est supérieure à celle de la Normandie, qui est de 48,8 %. Les femmes sont tout de même moins nombreuses que les hommes au sein des actifs.<sup>48</sup>



### Une répartition par âge tendancielle similaire à celle de la Normandie

La répartition des actifs par tranche d'âge dans le Calvados présente une plus faible part des moins de 25 ans (-1 point) parmi les actifs qu'en Normandie, mais une plus forte part des actifs entre 25 et 54 ans (+1 point par rapport au territoire

<sup>46</sup> URSSAF – [Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés](#)

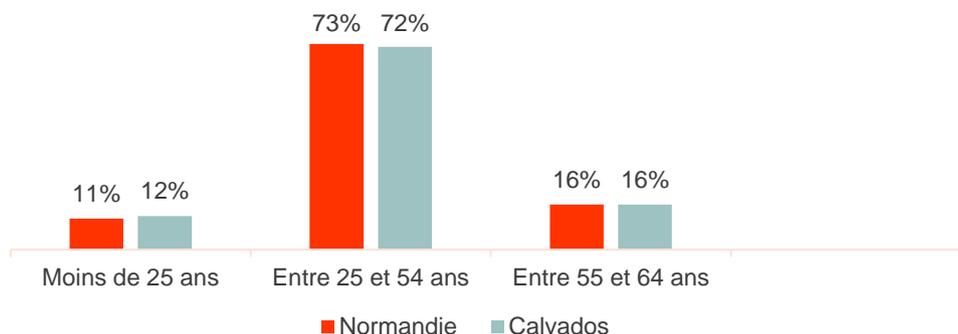
<sup>47</sup> insee – [Dossier complet département 2021](#)

<sup>48</sup> insee – [Dossier complet département 2021](#)

régional). De manière générale la répartition des actifs par âge dans le Calvados est plutôt similaire à celle de la Normandie.

### Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, dans le Calvados par âge en 2021

Source : INSEE

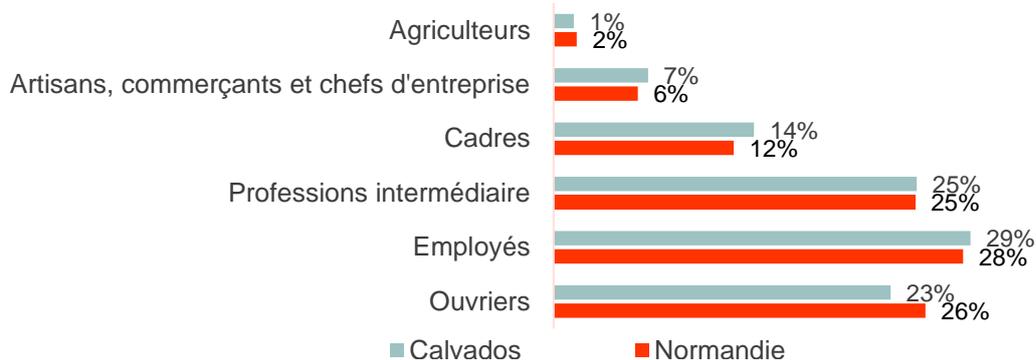


### Une surreprésentation de cadres et d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise

Parmi les actifs, les CSP surreprésentées dans le Calvados par rapport à la région Normandie sont celles des cadres (+ 2 points) et des artisans, commerçants et chefs d'entreprise (+ 1 point), et des employés (+ 1 point). Le fort taux d'employés est corrélé au poids du secteur tertiaire marchand dans le département, secteur dans lequel la CSP employé est particulièrement représentée. La part des cadres est légèrement supérieure à celle de la région (+ 2 points), ce qui s'explique par la présence de Caen, qui réunit plus de sièges d'entreprises et d'administrations de la région. En revanche, la proportion des ouvriers est plus faible que pour la région (- 3 points), du fait de la moindre présence de l'industrie dans le département (- 4 points par rapport à la région).

### Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, dans le Calvados par CSP en 2021

Source : INSEE



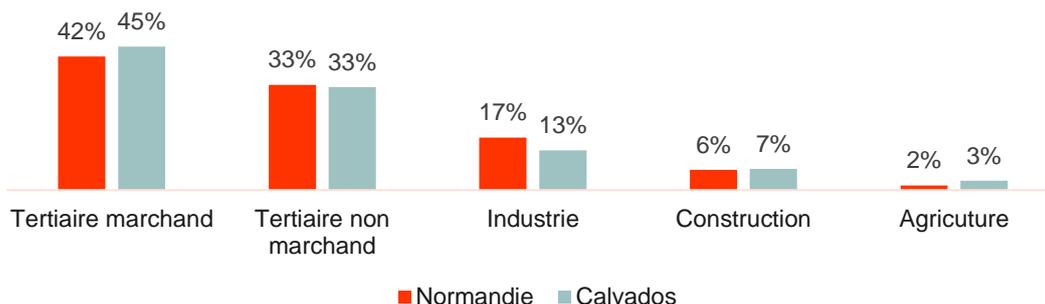
### Un secteur tertiaire marchand prédominant et surreprésenté par rapport à la région plus large

Le département du Calvados se singularise par la part importante du secteur tertiaire marchand et par son taux d'emplois industriels, moins élevé qu'en Normandie. En effet, la répartition des emplois par grand secteur souligne une part des emplois dans le secteur tertiaire marchand prépondérante dans le Calvados (45 %), comme c'est le cas dans le reste de la région, mais en plus forte proportion (+ 3 points dans le Calvados). Aussi, alors qu'en Normandie l'emploi industriel représente 17 % des emplois, dans le Calvados ce taux s'élève à seulement 13% (- 4 points). Autre spécificité de l'emploi départemental, le secteur de la construction pèse davantage de poids dans le Calvados (7% des emplois), qu'en Normandie (- 1 point).<sup>49</sup>

<sup>49</sup> insee – [Dossier complet département 2021](#)

## Répartition des emplois par secteur d'activités en 2021

Source : INSEE



## L'EMPLOI DANS LE CALVADOS TOUS SECTEURS CONFONDUS ET SON EVOLUTION

### Une croissance d'emplois dans le Calvados supérieure à celle de la Normandie

En 2024, l'emploi dans le Calvados a augmenté de 0,6 point sur un an, soit une plus forte augmentation qu'en Normandie dont l'emploi connaît une hausse de 0,3 point sur la même période. En 2024, les emplois dans la construction sont en recul par rapport à l'année précédente (-0,9 point contre -1,6 points pour la région), contrairement à l'industrie (+0,2 points contre +0,5 point en Normandie) et au tertiaire non-marchand (+1,6 point points contre +1,2 point en Normandie), suivis à moindre mesure du tertiaire marchand (+0,1 point contre -0,1 point dans la région) et de l'emploi salarié marchand qui ne connaît pas d'évolution dans le département, contrairement à la région (-0,1 point).<sup>50</sup>

### Des cadres principalement à Rouen et certains qui se dirigent en Ile-de-France

Dans la ville de Rouen, les cadres des fonctions métropolitaines représentent à eux-seuls 7,9% des emplois. En effet, ce type de ville regroupe souvent les sièges des plus grandes entreprises et des principales administrations régionales, premiers employeurs de cadres. En dehors des grandes villes, la zone d'emploi de Trouville-sur-Mer, compte 5,6 % de cadres de la fonction métropolitaine parmi leurs emplois. Les zones davantage rurales ou les petites villes sont moins concernées, et disposent de moins de 5,5% de cadres parmi les emplois. C'est le cas de Lisieux ou de Bayeux.<sup>51</sup> Parmi les cadres résidants en Normandie, 10 % travaillent en dehors de la région et très majoritairement en Ile-de-France. Ce phénomène touche également le Calvados, du fait de la connexion fluide entre Caen et Paris. En effet, l'Ile-de-France étant assez proche géographiquement et globalement accessible en transports en commun, les cadres s'y rendent facilement pour travailler. La région leur offre davantage d'opportunités, avec un nombre plus important de sièges de grandes entreprises et d'administrations qu'en Normandie, et par extension que dans le Calvados.<sup>52</sup>

### Principales tensions au recrutement sur les métiers liés au tourisme et au soin à la personne

Dans le Calvados, le métier qui comptait le plus de projets de recrutement en 2024 était celui de serveur de cafés et restaurant. Sur les 1 700 projets de recrutement de l'année, 48,8 % présentaient des difficultés à recruter (ce qui est largement inférieur aux difficultés à l'échelle régionale, qui sont de 64,8%) et 65,3 % de ces projets de recrutement concernaient des emplois saisonniers. Le plus souvent, les difficultés à recruter sur les projets autour de l'hôtellerie/restauration oscillent entre 48,8 % et 70 %, avec toujours une forte proportion d'emplois saisonniers. Les difficultés à recruter sur les métiers d'aides à domicile et auxiliaire de vie sont encore plus importantes. Parmi les 1 090 projets de recrutement en 2024, 78,8 % présentaient des difficultés à recruter, et seulement 11 % visaient des emplois saisonniers. 54,3 % des projets de recrutements d'aides-soignants connaissent des difficultés de recrutement, et 81,7 % des infirmiers et sage-femmes (soit -9 points par rapport à la région). Les métiers des secteurs de l'Afdas se retrouvent dans les métiers de l'hôtellerie/restauration, mais également du côté artistique (musique, danse, spectacles), dont 4,3 % des 690 projets de recrutement en 2024 connaissent des difficultés de recrutement dans le Calvados.<sup>53</sup>

## LE CHOMAGE DANS LE DEPARTEMENT

Le taux de chômage dans le département du Calvados a évolué sur les 10 dernières années de façon similaire à l'évolution régionale. Sur cette période, le Calvados ne semble pas avoir été impactée plus fortement ou plus faiblement par

<sup>50</sup> DREETS Normandie - [Normandie Stat's](#)

<sup>51</sup> Insee - [81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie](#)

<sup>52</sup> Insee - [81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie](#)

<sup>53</sup> France Travail - [Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2024](#)

le chômage que le reste du territoire normand. Au 4<sup>e</sup> trimestre 2024, ce taux s'élevait à 6,6 %.<sup>54</sup> Depuis 2015, le taux de chômage est en baisse à l'exception des années 2021 et 2024. Sur la période, le taux de chômage a baissé sur l'ensemble des départements de la région Normandie. Toutefois, les baisses ont été plus fortes dans les départements où le taux de chômage était le plus élevé. Ainsi, dans le Calvados il est passé de 9,6 % à 6,6 % (-3 points), une baisse égale à celle de Normandie.

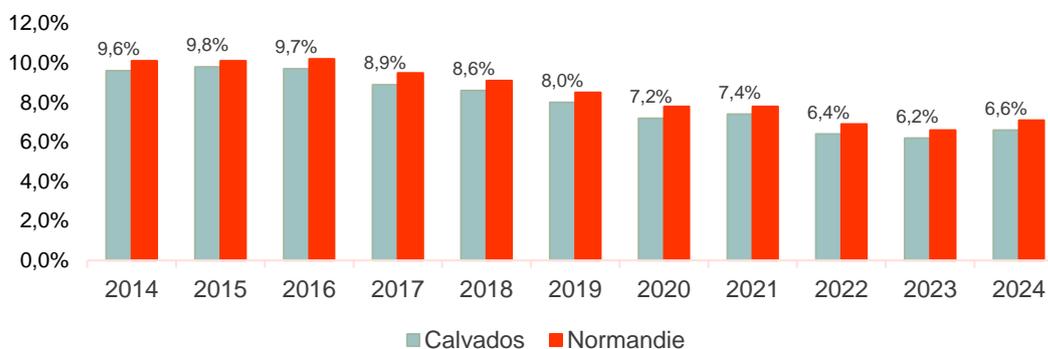
De manière générale, les tendances démographiques des demandeurs d'emploi dans le Calvados suivent celles observées à l'échelle régionale. Un quart des demandeurs (25 %) ont 50 ans ou plus, bien que la majorité reste concentrée dans la tranche d'âge des 25 à 49 ans (60 %). La seule variation notable concerne la population masculine, où les demandeurs sont légèrement plus jeunes en Normandie (8 % contre 7 % dans le Calvados).

En termes d'ancienneté d'inscription à France Travail, seules les catégories de moins de trois mois et de deux ans ou plus diffèrent entre département et région : le Calvados compte 24 % d'inscriptions de moins de trois mois contre 23 % au niveau régional, et 21 % d'inscriptions de deux ans ou plus contre 22 % en Normandie.

Enfin, la région regroupe une part plus importante de demandeurs titulaires d'un CAP-BEP (33 % contre 30 % dans le Calvados) et d'un Bac (24 % contre 22 %). À l'inverse, le Calvados présente une part légèrement plus élevée de demandeurs titulaires d'un Bac +2 (13 % contre 12 %) et d'un Bac +3 ou plus (19 % contre 15 %), ce qui témoigne de la présence d'une population plus éduquée qu'au niveau régional.

### Evolution du taux de chômage du Calvados et de la Normandie

Source : INSEE - Le taux de chômage localisé au 1<sup>er</sup> trimestre de chaque année



### Taux de chômage trimestriel du Calvados et de la Normandie

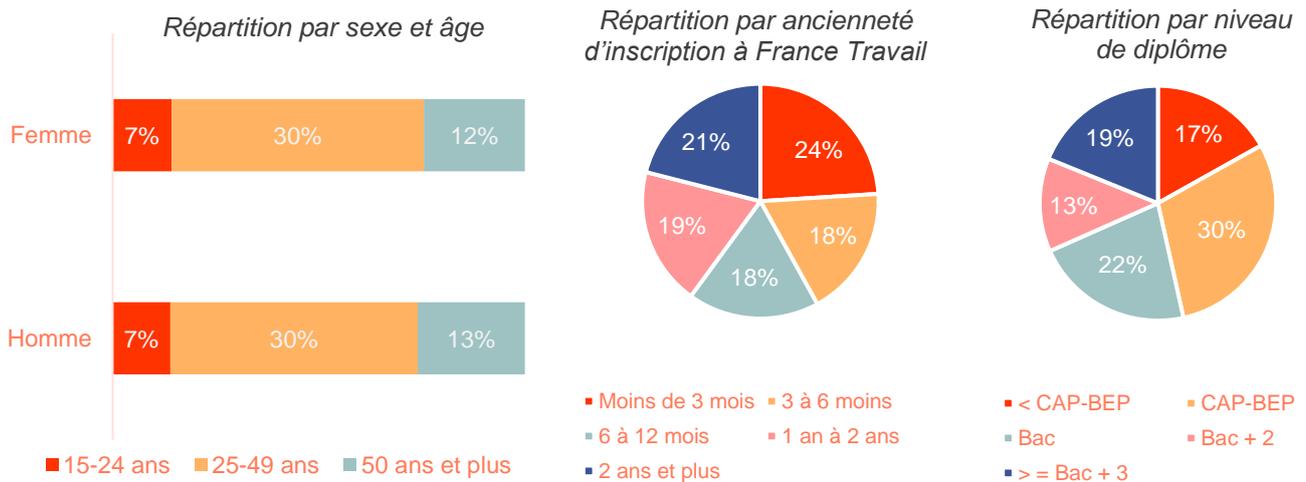
Source : Insee - [Tableau de bord de la conjoncture : Normandie](#)

Zonage	Taux de chômage (en %)			Variation (en points de %)	
	4 <sup>e</sup> trim. 2023	3 <sup>e</sup> trim. 2024	4 <sup>e</sup> trim. 2024	trimestrielle	annuelle
Calvados	6,6	6,8	<b>6,6</b>	-0,2	0,0
<b>Normandie</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>
France métropolitaine	7,3	7,2	<b>7,1</b>	-0,1	-0,2
France hors Mayotte	7,5	7,4	<b>7,3</b>	-0,1	-0,2

<sup>54</sup> Insee - [À 7,0 % fin 2024, le taux de chômage normand de nouveau en dessous du niveau national – Insee Flash Normandie](#)

### Profil des demandeurs d'emploi dans le Calvados, T4 2024

Source : France Travail – Data Emploi – Profil des demandeurs d'emploi

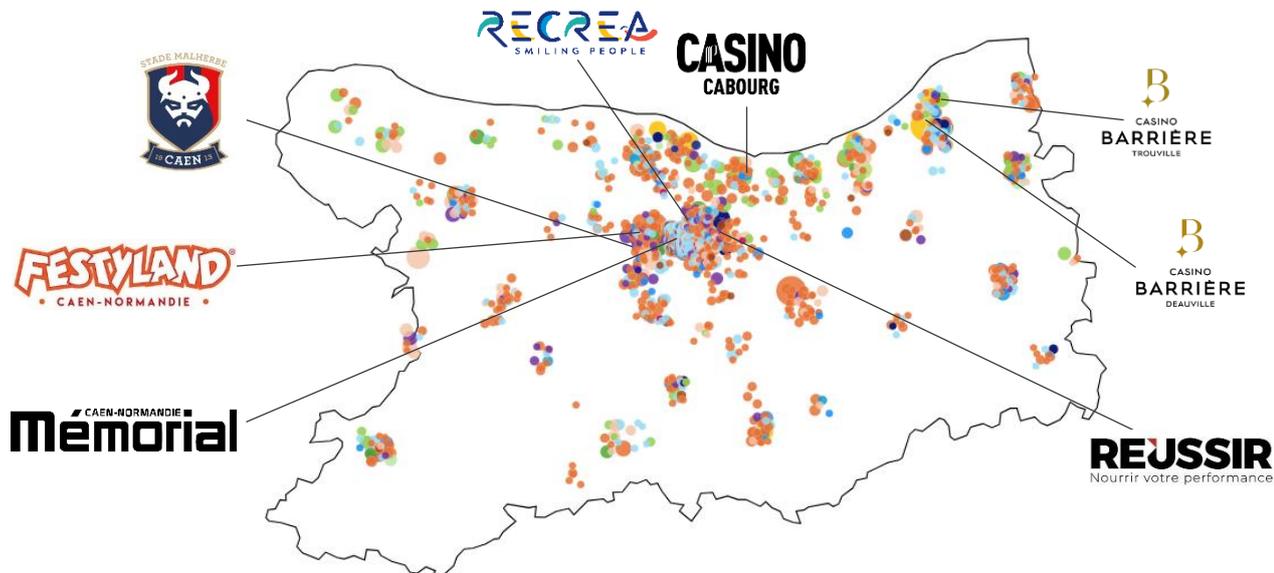


## LES ETABLISSEMENTS DES « SECTEURS AFDAS » IMPLANTES DANS LE CALVADOS

Le Calvados concentre **1 396 établissements** (28 % des entreprises régionales) du périmètre Afdas, avec près de la moitié (45 %) du secteur **Sport**. Les deux plus grandes entreprises de la région se trouvent au Calvados, les Hôtels Barrière à Deauville (**Casinos et autres jeux**) et Action Développement Loisir à Saint-Contest (**Sport**), ce qui renforce le poids de ces secteurs dans le département. Les Casinos sont particulièrement importants, représentant **4 des 10** plus grands établissements du département. En plus des Casinos et du Sport, le Calvados concentre 284 entreprises (20 % du total département) du secteur **Spectacle vivant** et 116 (8 %) du secteur **Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, avec la **Presse et Agences de Presse**, complètent les secteurs des dix plus grandes entreprises ou établissements.

### Répartition des établissements dans le Calvados selon leur activité et leur taille en effectifs

Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS

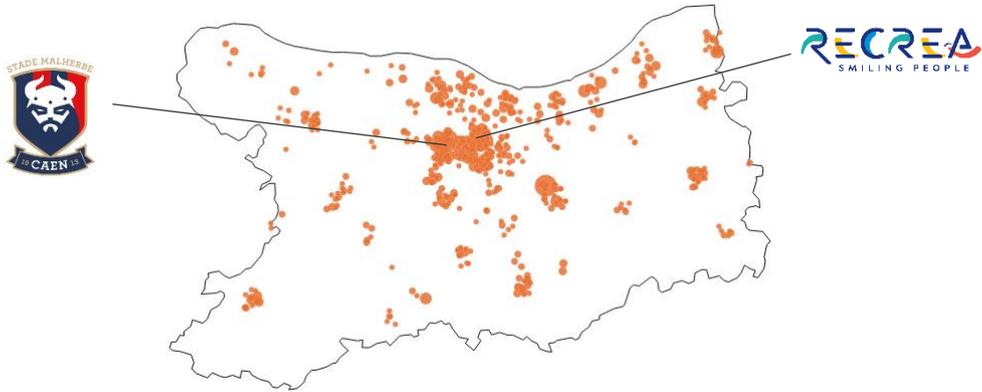


Les établissements du périmètre AFDAS dans le Calvados se retrouvent notamment dans sa préfecture – Caen – ainsi que dans les villes littorales calvadosiennes. Tandis qu’il y a de plus modestes concentrations dans des plus petites villes telles que Lisieux et Pont-l’Évêque, les zones les plus rurales n’accueillent pour la plupart aucun établissement. On note aussi une légère surreprésentation des salariés dans les Casinos et autres jeux et dans les Espaces de Loisirs, d’Attractions et Culturels, une sous-représentation du Spectacle Vivant et un équilibre dans le Sport et la Presse et Agences de Presse par rapport à la répartition régionale.

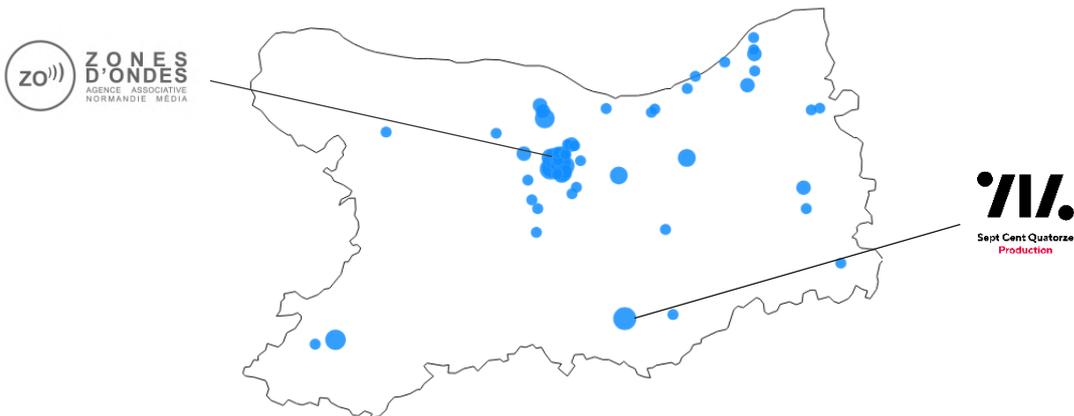
**Répartition des établissements par secteur d’activité dans le Calvados**

Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS

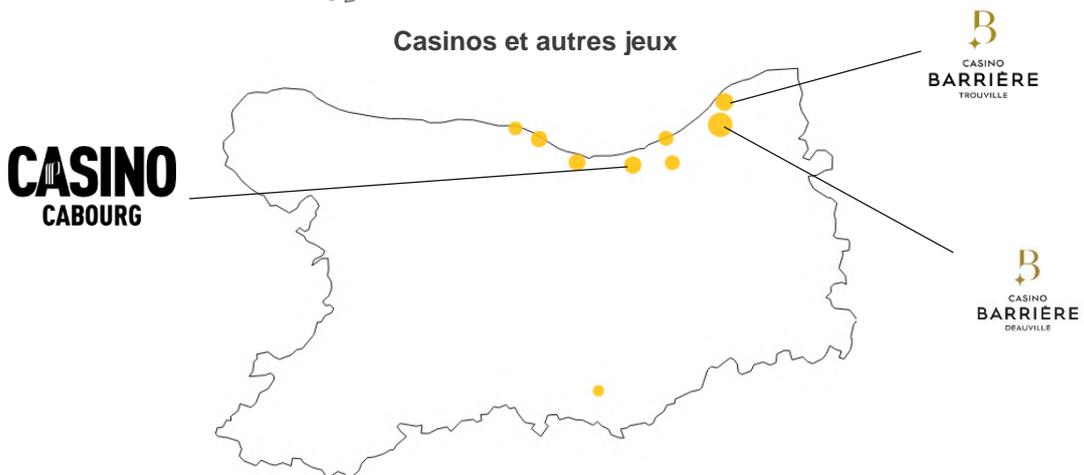
**Sport**



**Audiovisuel**

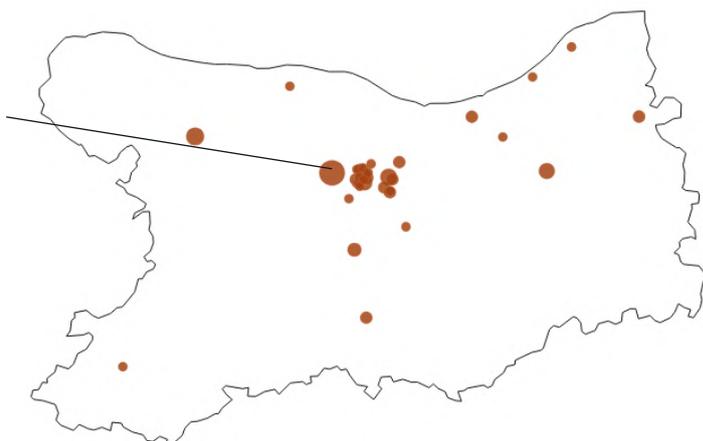


**Casinos et autres jeux**



### Editions

M/imec/

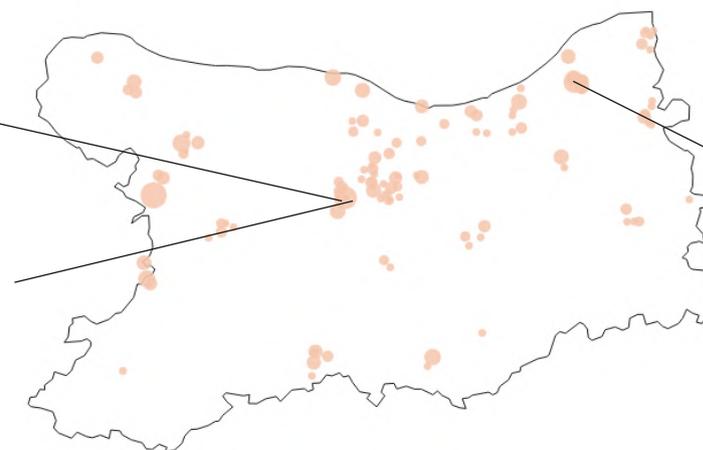


### Espaces de loisirs, d'attractions et culturels

FESTYLAND  
CAEN-NORMANDIE

CAEN-NORMANDIE  
Memorial  
CITÉ DES MÉMOIRES

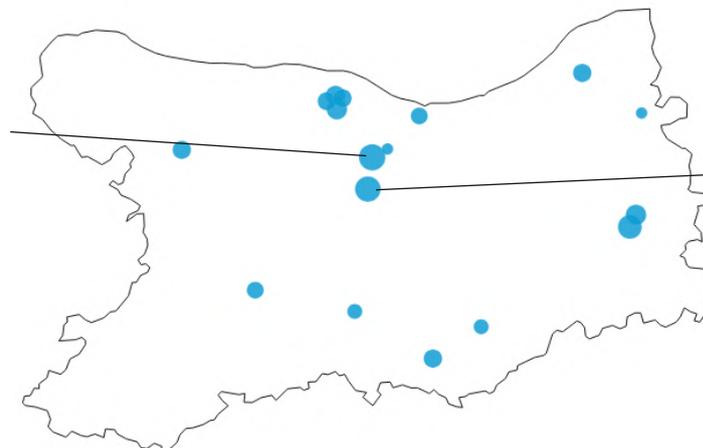
LES  
FRANCISCAINES  
DEAUVILLE



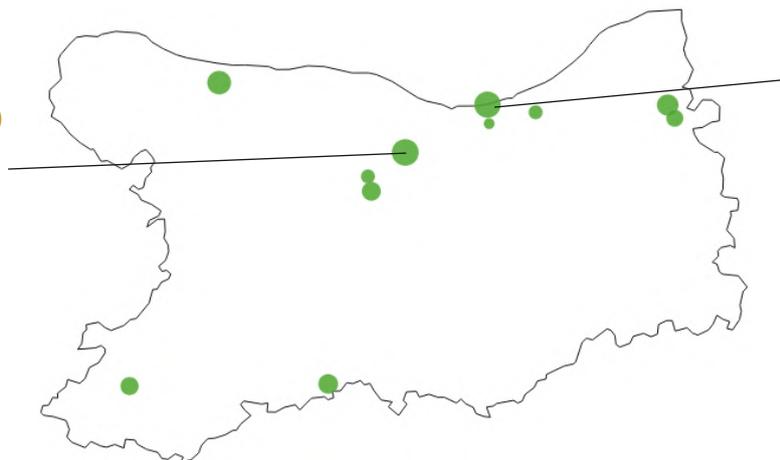
### Exploitation cinématographique et distribution de films

CAFÉ DES IMAGES  
CINÉMA

Cinéma  
LUX



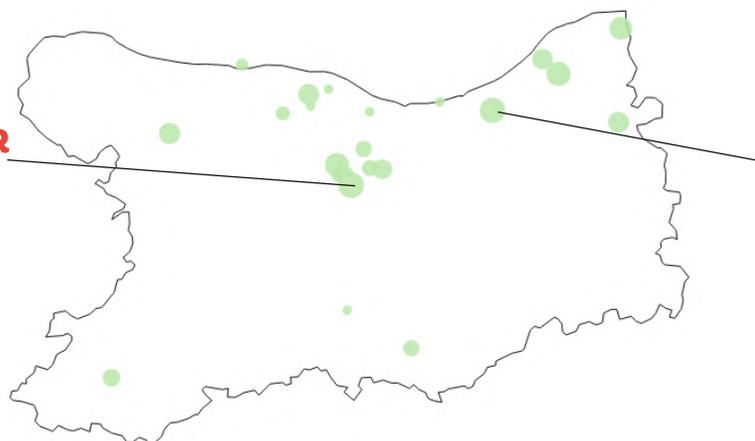
### Golf



### Hôtellerie de Plein Air

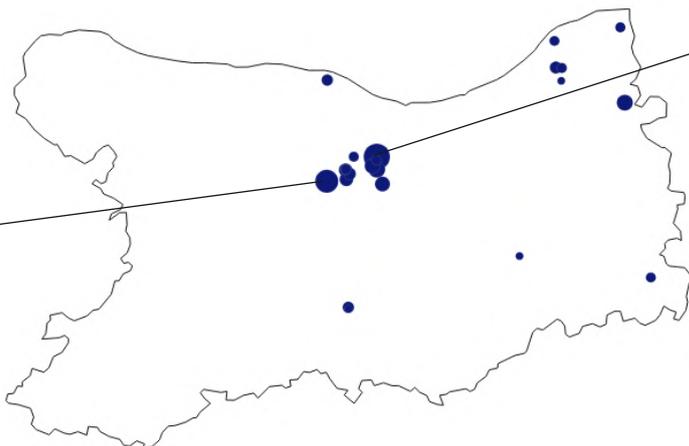


### Organismes de Tourisme



### Presse et Agences de presse

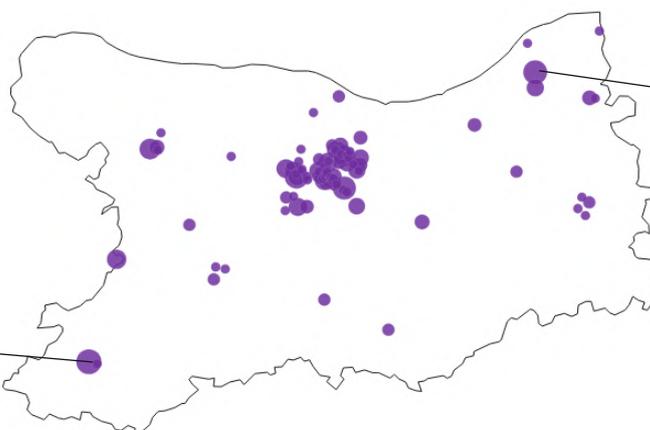
**D.P.Q.R**  
Département  
ouest  
france



**REUSSIR**  
Nourrir votre performance

### Publicité

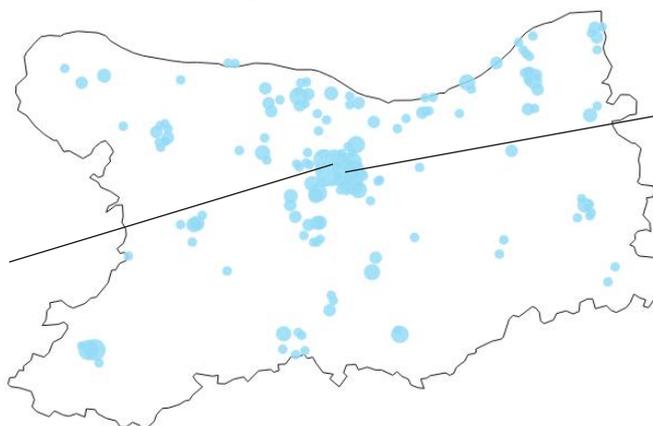
**dp**  
DESIGN PARTNER  
e-business technology



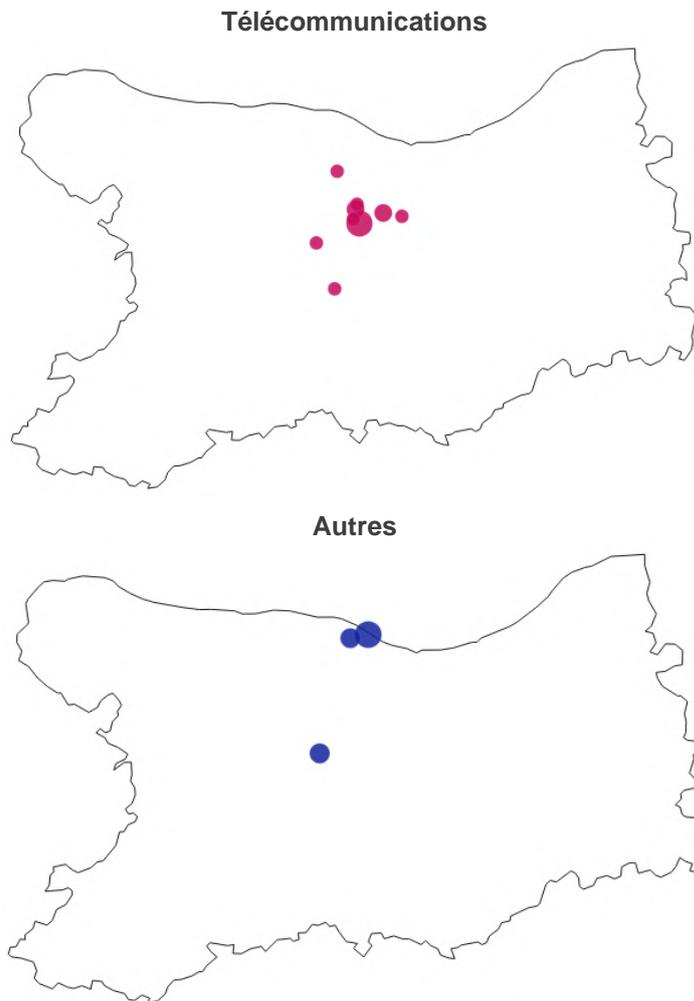
com  
2000 g

### Spectacle vivant

**COMÉDIE DE CAEN**



**orchestre  
régional  
de normandie**



## LES SALAIRES DES « SECTEURS AFDAS » EXERÇANT DANS LE DEPARTEMENT

### *La répartition des salariés par secteur d'activité*

Le Calvados regroupe **4 349 salariés** relevant de l'Afdas en 2023 (34 % de l'effectif régional, contre 19 % de la population régional), avec deux secteurs, le **Sport** et les **Casinos et autres jeux**, concentrant la moitié d'entre eux. 5 autres secteurs concentrent au moins 5 % des salariés départementaux :

- **Les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, avec 10 % de l'effectif
- **Le Spectacle Vivant**, avec 8 % de l'effectif
- **L'Hôtellerie en Plein Air**, avec 7 % de l'effectif
- **La Publicité**, avec 6 % de l'effectif
- **La Presse et Agences de Presse**, avec 5 % de l'effectif

Répartition et poids des effectifs salariés (hors alternants) du périmètre dans le Calvados par secteur

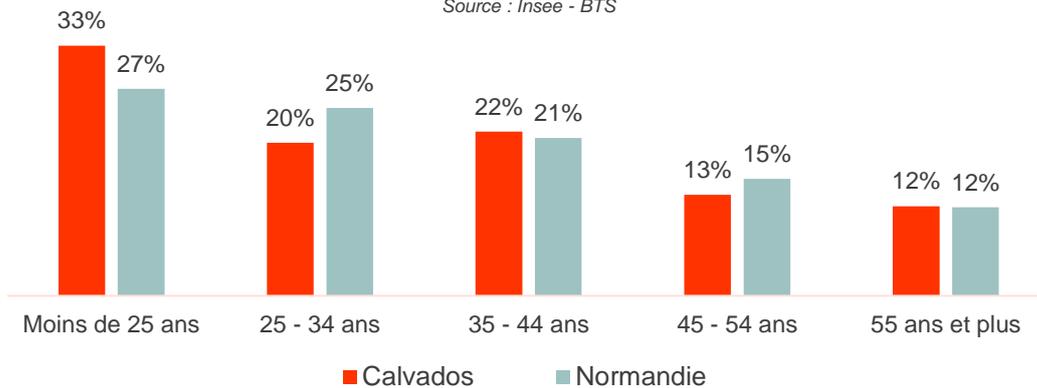


Le profil des salariés

La pyramide des âges des salariés des branches adhérentes à l'Afdas dans le Calvados reflète la forte présence des jeunes salariés en région, avec un tiers de moins de 25 ans. Malgré cette forte représentation des jeunes salariés, le Calvados affiche une représentation plus faible des salariés entre 25 et 34 ans ainsi qu'entre 45 et 54 ans par rapport à la moyenne régionale.

Répartition des salariés relevant de l'AFDAS par âge en 2022

Source : Insee - BTS



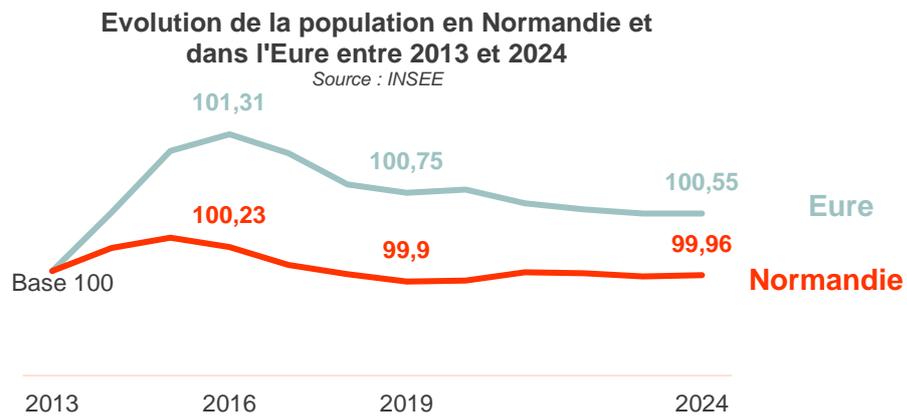
Les analyses de l'effectif départemental par CSP et par genre ne sont pas disponibles à la maille du département, faute de représentativité des données dans la base INSEE BTS publique.

Focus sur le département de l'Eure

LA DEMOGRAPHIE DU DEPARTEMENT

Les dynamiques de population

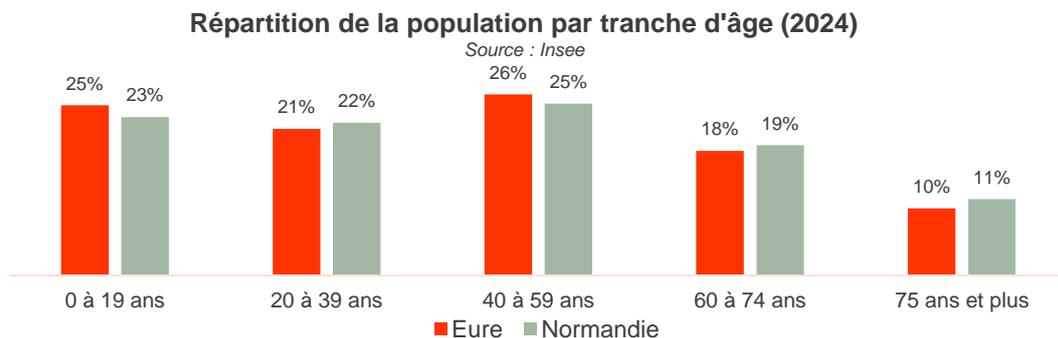
En superficie, le département de l'Eure représente 6 040 km². Le département comptait 598 339 habitants en 2024, ce qui représente 18 % de la population en Normandie. (3,3 millions). Il s'agit du troisième département le plus peuplé de Normandie, après la Seine-Maritime et le Calvados. Entre 2013 et 2024, la population du département a très légèrement augmenté (+0,55 %) alors que la population normande baissait de 0,04 %.



Selon les projections de population de l'INSEE, la population devrait continuer de diminuer dans l'Eure de 21 % entre 2018 et 2070.<sup>55</sup> Ce déclin démographique en Normandie pourrait avoir des répercussions majeures sur la capacité à soutenir la croissance économique locale et à pourvoir les emplois.

### Analyse de la population par âge

La proportion de femmes dans la population dans l'Eure est proche de celle de Normandie.<sup>56</sup> La structure démographique du département révèle en revanche une sous-représentation des jeunes et une proportion plus importante de seniors. La part de la population âgée de 60 ans et plus dans l'Eure est passée de 23 % en 2013 à 28 % en 2024 d'après l'Insee, illustrant le vieillissement progressif de la population dans la région. Cette évolution démographique peut affecter le dynamisme économique, notamment en ralentissant le renouvellement de la main-d'œuvre, avec un nombre insuffisant de jeunes actifs pour compenser les départs à la retraite. Elle peut également réduire l'attractivité du territoire pour les jeunes générations, qui recherchent des opportunités professionnelles dans des régions offrant un marché de l'emploi plus dynamique.



Entre 2013 et 2024, l'Eure a connu une évolution démographique contrastée, caractérisée par une baisse des jeunes et des actifs, et une forte croissance des effectifs seniors, traduisant un vieillissement de la population. La part des 0-19 ans a reculé de 5,6 %, soit une diminution un peu moins marquée qu'à l'échelle régionale (-6,9 %). La population des 40-59 ans a elle aussi diminué (-4,8 %), mais dans une moindre mesure qu'en Normandie (-8 %). En revanche, le département enregistre un recul plus prononcé des 20-39 ans (-8,1 %), contre -4,8 % au niveau régional. A l'inverse, les 75 ans et plus ont fortement augmenté (+22,8 %), une progression nettement supérieure à celle observée dans la région (+16,3 %), confirmant une tendance de vieillissement plus accentuée dans l'Eure.

## L'ECONOMIE DU DEPARTEMENT

### Une dynamique de création d'entreprise importante pour la région

Le département de l'Eure comptait 12 796 établissements fin 2023, tous secteurs confondus, soit 16 % des établissements implantés dans la région normande. C'est le 3<sup>ème</sup> département en nombre d'établissements en Normandie.

<sup>55</sup> Insee – [Projections démographiques Omphale2018-2070](#)

<sup>56</sup> Insee - [Estimation de la population au 1<sup>er</sup> janvier 2024](#)

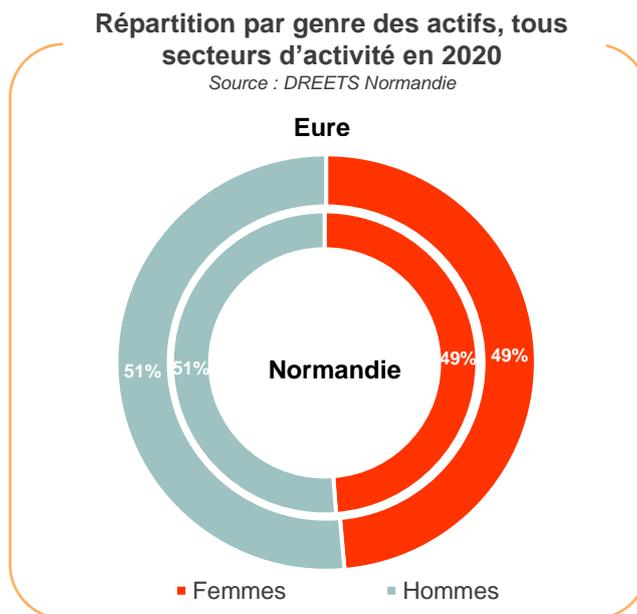
Entre 2017 et 2023, le nombre d'établissements dans le département a augmenté de 6,5 %, une progression supérieure à celle observée au niveau régional, où la hausse atteint 4,8 %. Cette dynamique est soutenue par l'attractivité démographique du département et sa proximité avec des pôles économiques majeurs la région parisienne.<sup>57</sup>

### Une population active qui tend à réduire en nombre

En 2021, la population active du département est de 364 598 personnes, âgées entre 15 et 64 ans.<sup>58</sup> D'après l'INSEE, la population active dans l'Eure a diminué de 3,6 % entre 2010 et 2021. Cette tendance s'inscrit dans la perspective de décroissance de la population active à l'échelle régionale.<sup>59</sup>

### Une minorité de femmes parmi la population active de l'Eure

La répartition des genres parmi les actifs dans le département (48,6 % de femmes) est presque identique à celle de la région (48,8%). Les femmes sont moins nombreuses que les hommes au sein des actifs.<sup>60</sup>



### Une forte part de jeunes dans le département de l'Eure

La répartition des actifs par tranche d'âge présente une forte part des moins de 25 ans (+6 points) par rapport à la répartition des actifs en Normandie, mais une plus faible part des actifs entre 25 et 54 ans (-12 points par rapport au territoire régional). De manière générale, la population active dans l'Eure concentre davantage de jeunes et de seniors qu'en Normandie.

### Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, dans l'Eure par âge en 2021

Source : INSEE

0,0%

### Une part importante d'ouvriers et d'employés

Parmi les actifs, les ouvriers sont surreprésentés dans l'Eure (+1 point par rapport à la Normandie) et demeure la CPS la plus représentée dans le département (27%) avec les employés (27% également, mais -1 point par rapport à la Normandie). Le fort taux d'employés est corrélé au poids du secteur tertiaire marchand dans le département, secteur dans lequel la CSP employé est particulièrement représentée. La part des cadres est semblable à celle de la région (12 %).

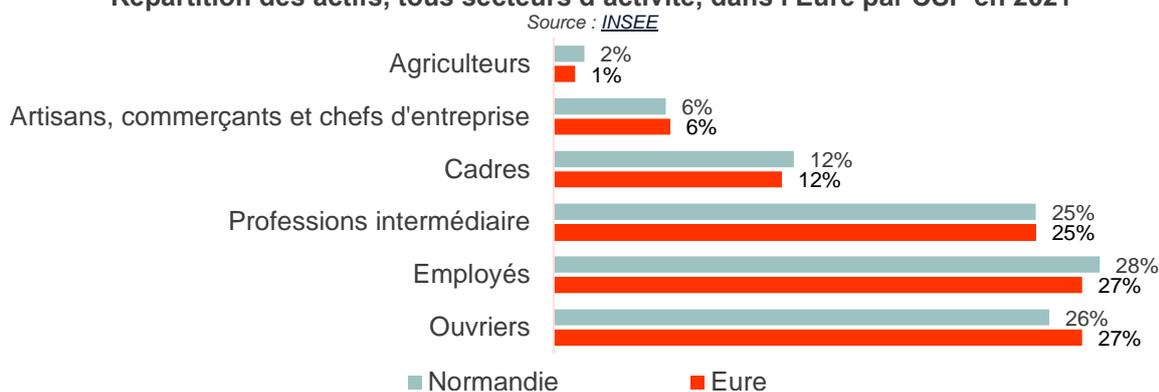
<sup>57</sup> URSSAF – Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2025

<sup>58</sup> DREETS Normandie – Chiffres clés de la DREETS de Normandie 2023

<sup>59</sup> INSEE - La population active normande pourrait diminuer de 200 000 personnes à l'horizon 2050

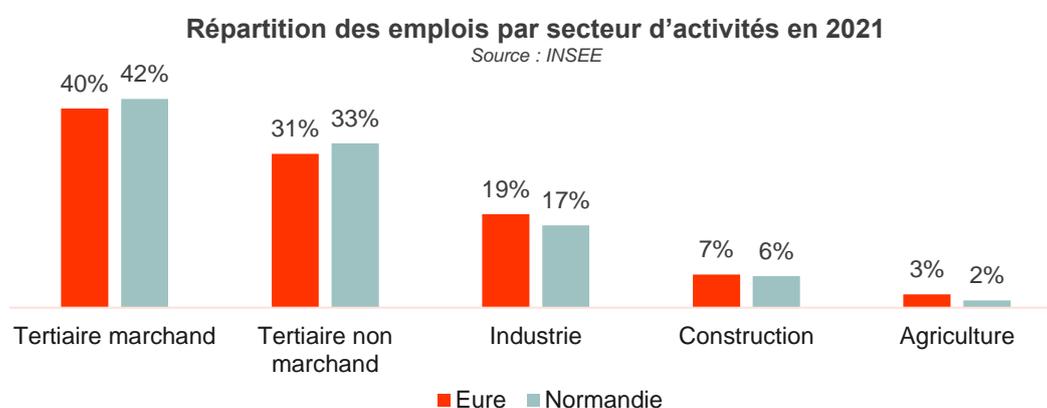
<sup>60</sup> DREETS Normandie – Chiffres clés de la DREETS de Normandie 2023

### Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, dans l'Eure par CSP en 2021



### Un secteur tertiaire prépondérant mais sous-représenté par rapport à la région entière

Le département de l'Eure se singularise par la part importante de l'industrie (+2 points par rapport à la Normandie) et par la faible part du secteur tertiaire marchand (-2 points) et tertiaire non-marchand (- 2 points). Ces deux derniers secteurs restent tout de même les premiers employeurs du département. Le département compte une part du secteur agricole plus important que dans la région (+ 1 point), tout comme celle du secteur de la construction.<sup>61</sup>



## L'EMPLOI DANS L'EURE (TOUS SECTEURS CONFONDUS) ET SON EVOLUTION

### Une croissance d'emplois dans l'Eure inférieure à celle de Normandie

En 2024, l'emploi dans l'Eure a augmenté de 0,1 point sur un an, soit une plus faible augmentation qu'en Normandie dont l'emploi connaît une hausse de 0,3 point sur la même période. En 2024, les emplois dans la construction sont en fort recul par rapport à l'année précédente (-2,9 points contre -1,6 points pour la région), tout comme dans l'industrie (-0,6 point contre +0,5 point en Normandie), et au tertiaire non-marchand (+ 1 point contre +1,2 point en Normandie), suivis à moindre mesure de l'emploi salarié marchand (+0,4 point contre -0,1 point dans la région) et du tertiaire marchand qui ne connaît pas d'évolution dans le département, contrairement à la région (-0,1 point).<sup>62</sup>

### Une faible part de cadres dans l'Eure

Dans la zone d'Evreux, les cadres des fonctions métropolitaines représentent 6,1% des emplois, il s'agit du plus fort taux de cadres du département. En effet, l'Eure ne compte pas de métropole comparable à Caen ou Rouen qui regroupent souvent les sièges des plus grandes entreprises et des principales administrations, premiers employeurs de cadres. Bernay est tout de même une ville dans laquelle les cadres représentent 4,8 % des actifs en emploi.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> Insee - [Dossier complet département – Eure](#)

<sup>62</sup> DREETS Normandie - [Normandie Stat's](#)

<sup>63</sup> Insee - [81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie](#)

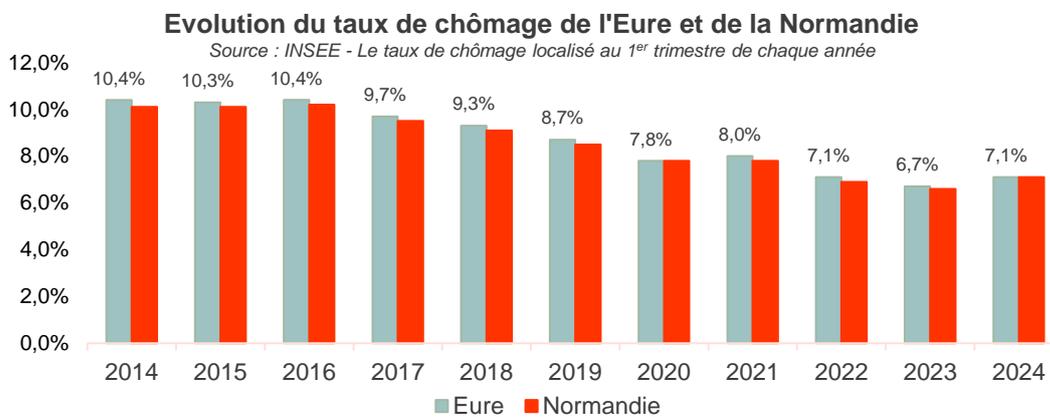
### Principales tensions au recrutement sur les métiers liés à la culture, au tourisme et au soin à la personne

Dans l'Eure, le métier qui compte le plus de projets de recrutement en 2024 est celui de professionnel de l'animation socio-culturelle, il est dans le périmètre des activités des secteur de l'Afdas (alors qu'à l'échelle régionale les métiers qui présentent le plus de projets de recrutement sont liés à l'hôtellerie/restauration). Sur les 690 projets de recrutement de l'année, 26,1 % présentent des difficultés à recruter et 63,8 % de ces projets de recrutement visent des emplois saisonniers. Le métier d'agriculteur compte également un large nombre de projets de recrutement (540), pour 66,7 % de difficultés à recruter et 68,5 % d'emplois saisonniers. Les difficultés à recruter sur les métiers du soin sont également très importantes : aides à domicile et auxiliaires de vie : 86,7 % ; aides-soignants 75 % ; infirmiers et sage-femmes : 87 %. Les difficultés à recruter sur les métiers liés à l'hôtellerie oscillent entre 31,8 % et 45,5 %.<sup>64</sup>

### LE CHOMAGE DANS LE DEPARTEMENT

Le taux de chômage dans le département de l'Eure a évolué sur les 10 dernières années de façon similaire à l'évolution du taux régional. Sur cette période, l'Eure ne semble pas avoir été impactée plus fortement ou plus faiblement par le chômage que le reste du territoire normand. Au 4<sup>e</sup> trimestre 2024, ce taux s'élevait à 6,9 %<sup>65</sup>. Depuis 2014, le taux de chômage est en baisse à l'exception des années 2016, 2021 et 2024. Sur la période, le taux de chômage a baissé sur l'ensemble des départements de la région Normandie. Dans l'Eure il est passé de 10,4 % à 7,1 % (-3,1 points), une baisse légèrement plus forte que celle de la région, à -3 points.

Les tendances démographiques des demandeurs d'emploi dans l'Eure s'écartent un peu plus de celles observées à l'échelle régionale que dans le Calvados. Un quart des demandeurs (25 %) ont 50 ans ou plus ; par ailleurs, les femmes de 25 à 49 ans sont surreprésentées dans le département, représentant 31 % des demandeurs contre 28 % pour les hommes, une répartition légèrement plus déséquilibrée qu'en Normandie. L'inverse est vrai pour les demandeurs les plus jeunes : les hommes sont davantage représentés dans la tranche 15 à 24 ans aux niveau régional et départemental (8 % contre 7 % chez les femmes dans les deux cas). En termes d'ancienneté d'inscription à France Travail, la répartition est encore plus proche que celle observée dans le Calvados. Les seules différences concernent la part des inscrits depuis moins de trois mois (22 % dans l'Eure contre 23 % en Normandie) et celle des inscrits depuis deux ans ou plus (23 % contre 22 %). Enfin, l'Eure concentre plus de demandeurs ayant un niveau inférieur au CAP-BEP (19 % contre 17 % en Normandie) et titulaires d'un Bac +2 (13 % contre 12 %), tandis que la région compte une proportion plus élevée de titulaires d'un Bac +3 ou supérieur (15 % contre 13 % dans l'Eure).



**Taux de chômage trimestriel de l'Eure et de la Normandie**  
 Source : Source : Insee – Tableau de bord de la conjoncture : Normandie

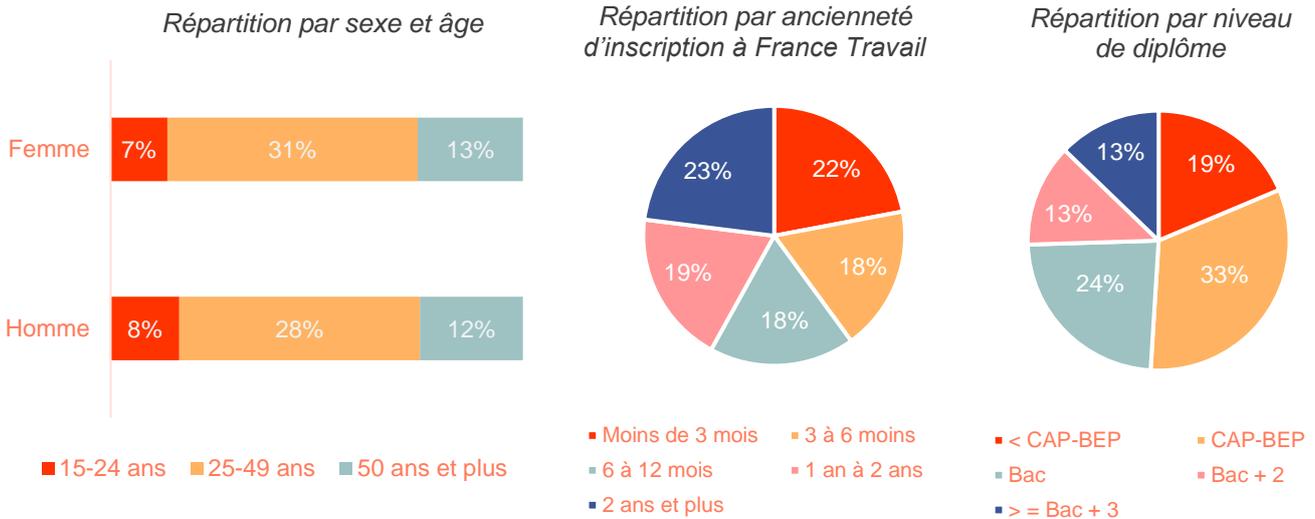
Zonage	Taux de chômage (en %)			Variation (en points de %)	
	4 <sup>e</sup> trim. 2023	3 <sup>e</sup> trim. 2024	4 <sup>e</sup> trim. 2024	trimestrielle	annuelle
Eure	7,2	7,1	6,9	-0,2	-0,3
Normandie	7,1	7,2	7,0	-0,2	-0,1
France métropolitaine	7,3	7,2	7,1	-0,1	-0,2
France hors Mayotte	7,5	7,4	7,3	-0,1	-0,2

<sup>64</sup> France Travail - Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2024

<sup>65</sup> Insee - À 7,0 % fin 2024, le taux de chômage normand de nouveau en dessous du niveau national – Insee Flash Normandie - 149

### Profil des demandeurs d'emploi dans l'Eure, T4 2024

Source : France Travail – Data Emploi – Profil des demandeurs d'emploi

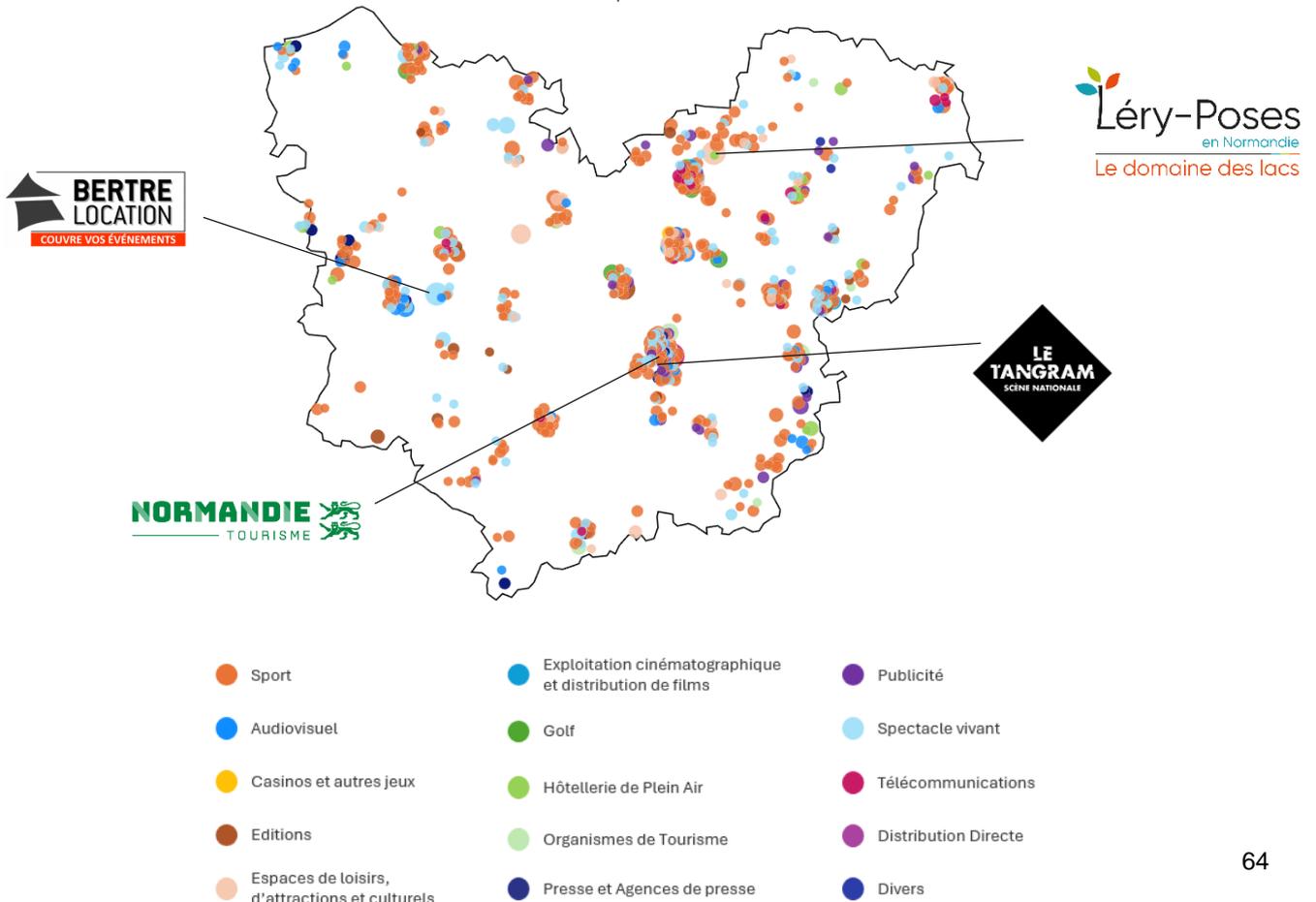


### LES ETABLISSEMENTS DES « SECTEURS AFDAS » IMPLANTES DANS L'EURE

L'Eure concentre **744 établissements** (15 % des entreprises régionales) du périmètre Afdas, avec une majorité (53 %) du secteur **Sport**. Suivant le Sport, les secteurs les plus représentés dans le département sont le **Spectacle Vivant** (120 entreprises, 16 % du total départemental), la **Publicité** (46 entreprises, 6 %) et les **Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels** (44 entreprises, 6 %). La taille des entreprises reste nettement moins élevée que dans le Calvados : Pro-Next Technologie, la plus grande entreprise du périmètre Afdas compte 55 salariés. Cependant, les dix premières entreprises du département démontrent une réelle diversité de secteur, avec les **Télécommunications**, les **Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, le **Spectacle Vivant**, les **Organismes de Tourisme**, le **Sport** et les **Éditions** représentés.

#### Répartition des établissements dans l'Eure selon leur activité et leur taille en effectifs

Source : Base Entreprises 2023 - AFDAS

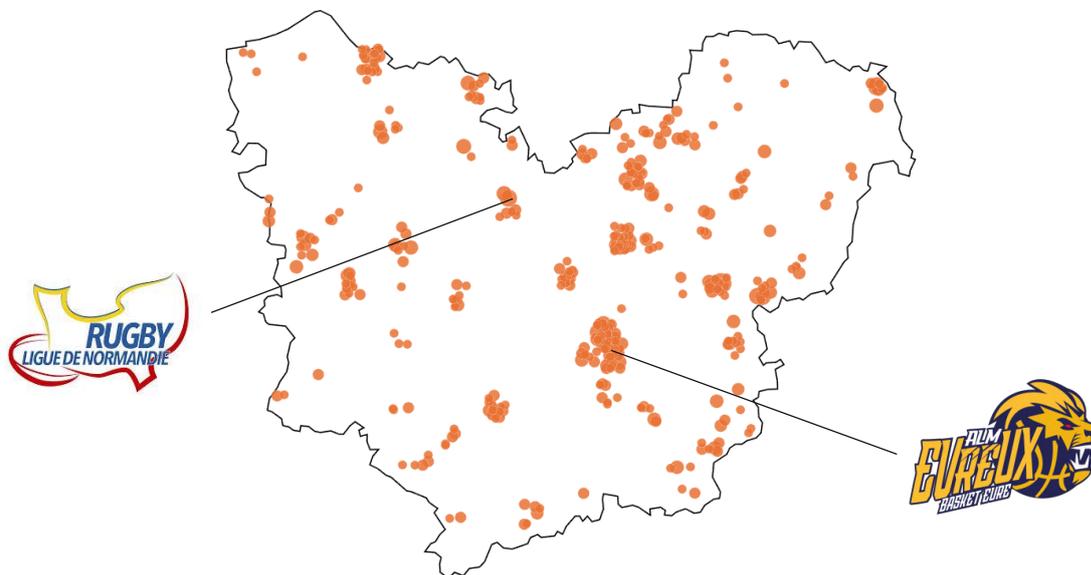


Les établissements du périmètre Afdas dans l'Eure se regroupent de manière plus ou moins équilibrée sur le territoire, avec trois concentrations plus fortes : Évreux (la plus grande ville du département), Louviers et Val-de-Reuil. En ce qui concerne les établissements, le Sport (de 3,2 %), le Spectacle Vivant (1 %), et les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (1,2 %) sont surreprésentés, tandis que la Publicité est sous-représentée de 2 %.

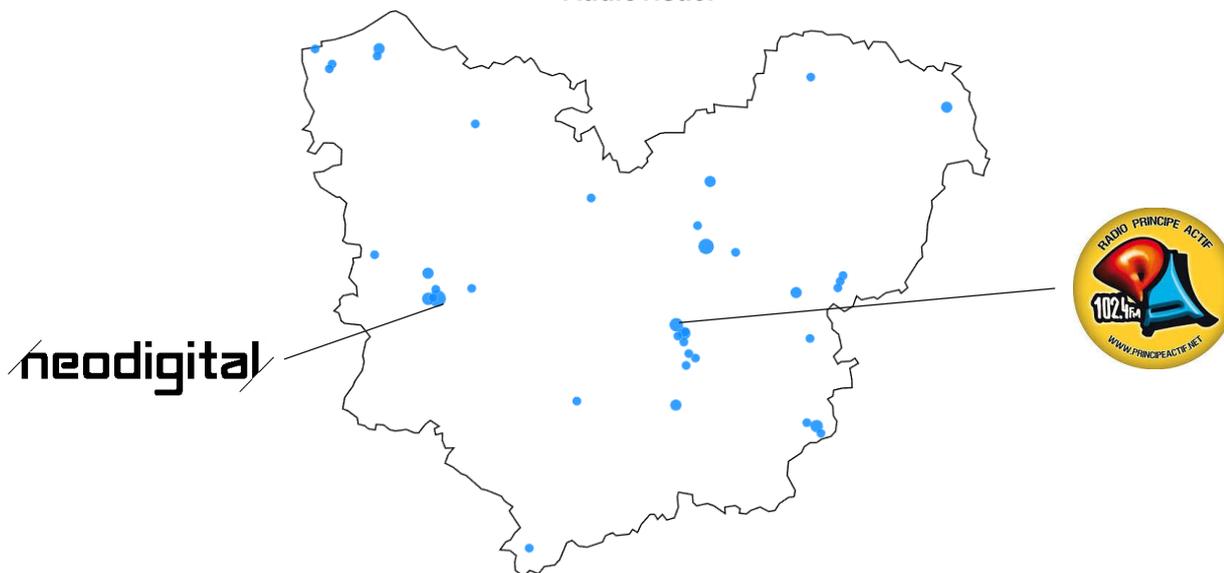
### Répartition des établissements par secteur d'activité dans l'Eure

Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS

#### Sport



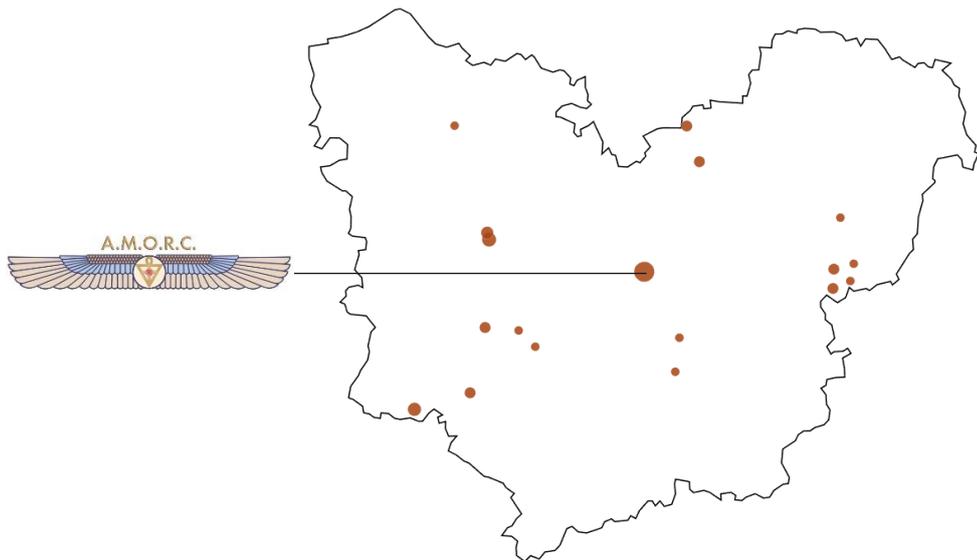
#### Audiovisuel



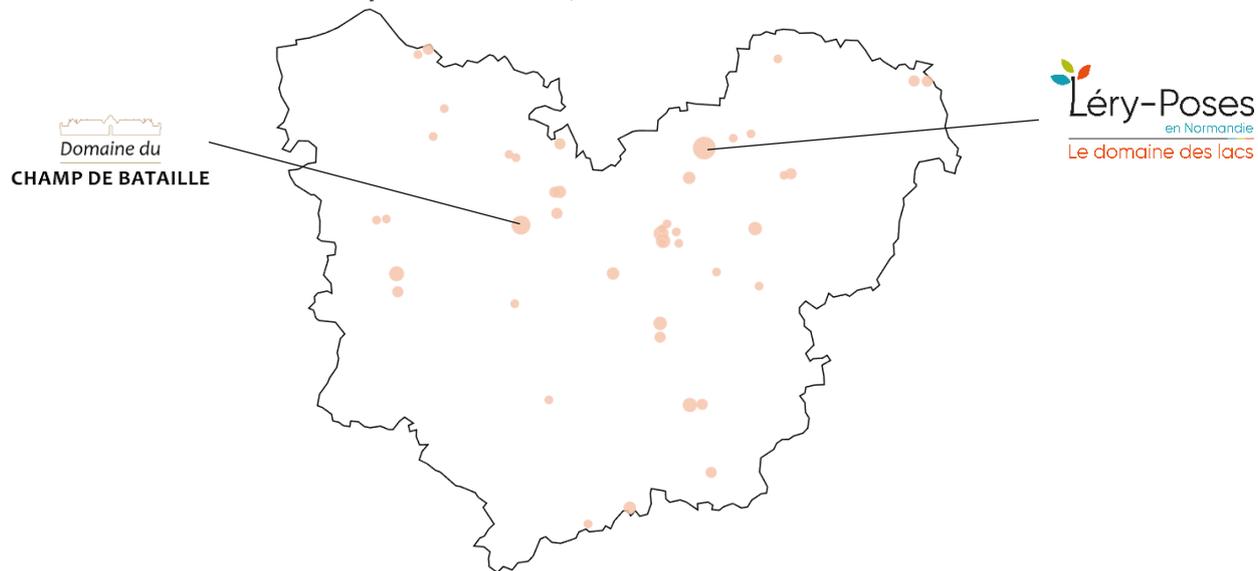
#### Casinos et autres jeux

*Le seul casino a été fermé en janvier 2025*

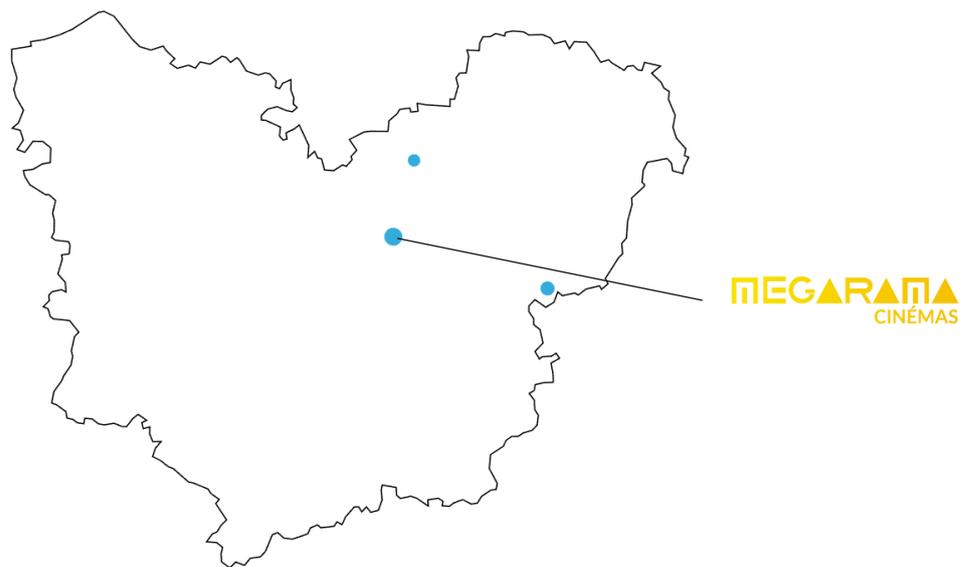
### Editions



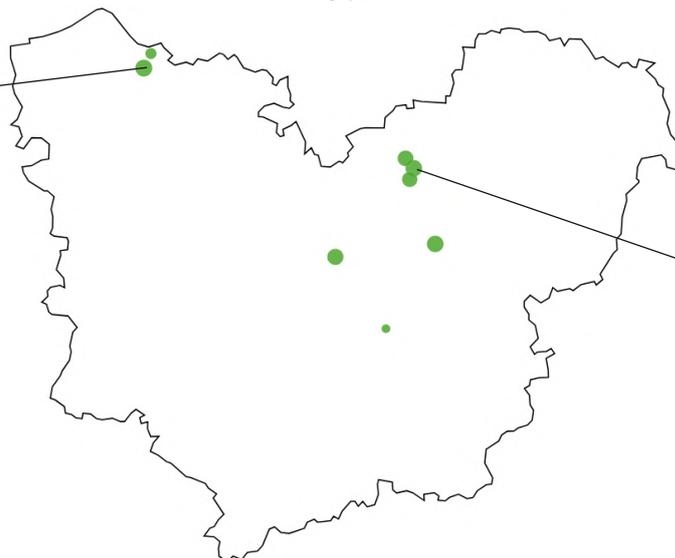
### Espaces de loisirs, d'attractions et culturels



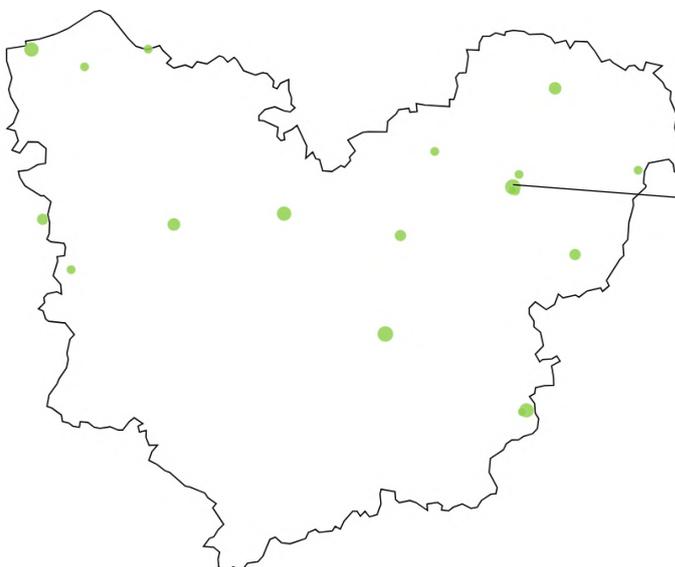
### Exploitation cinématographique et distribution de films



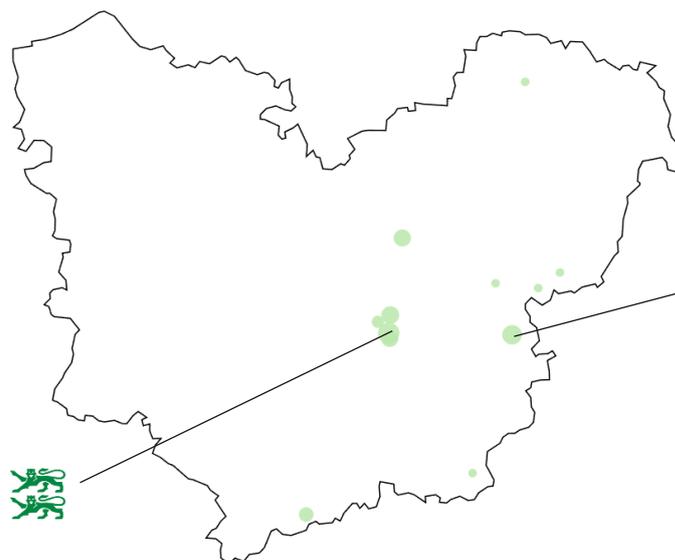
### Golf



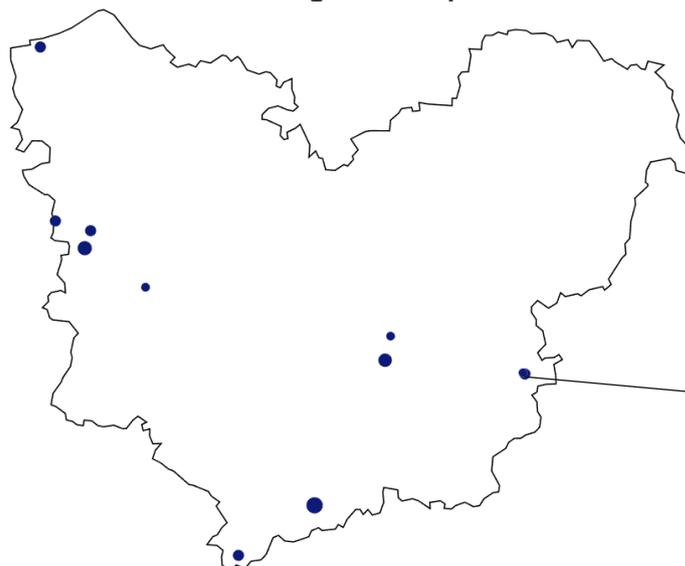
### Hôtellerie de Plein Air



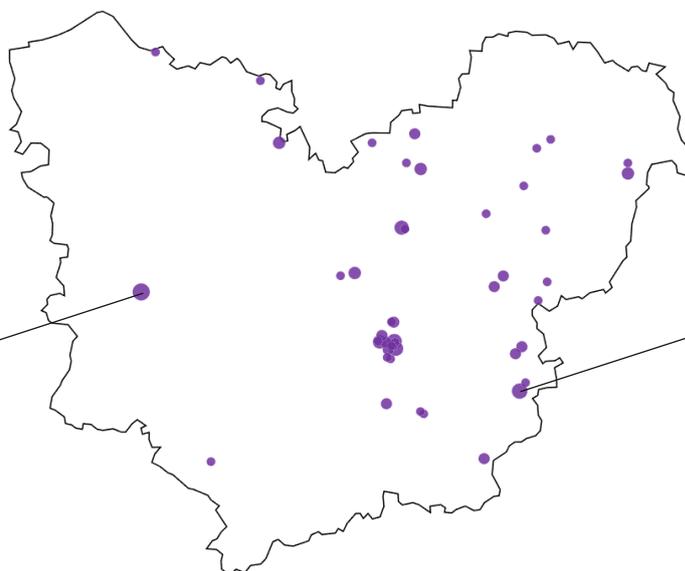
### Organismes de Tourisme



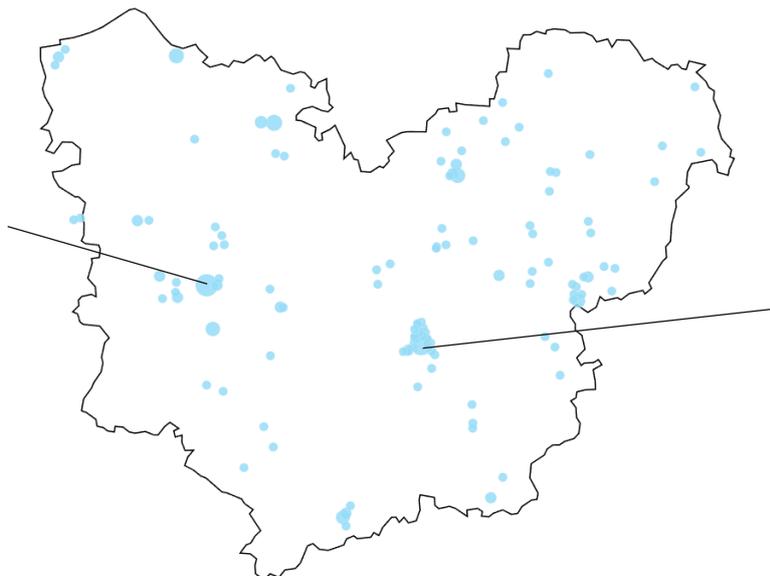
### Presse et Agences de presse



### Publicité

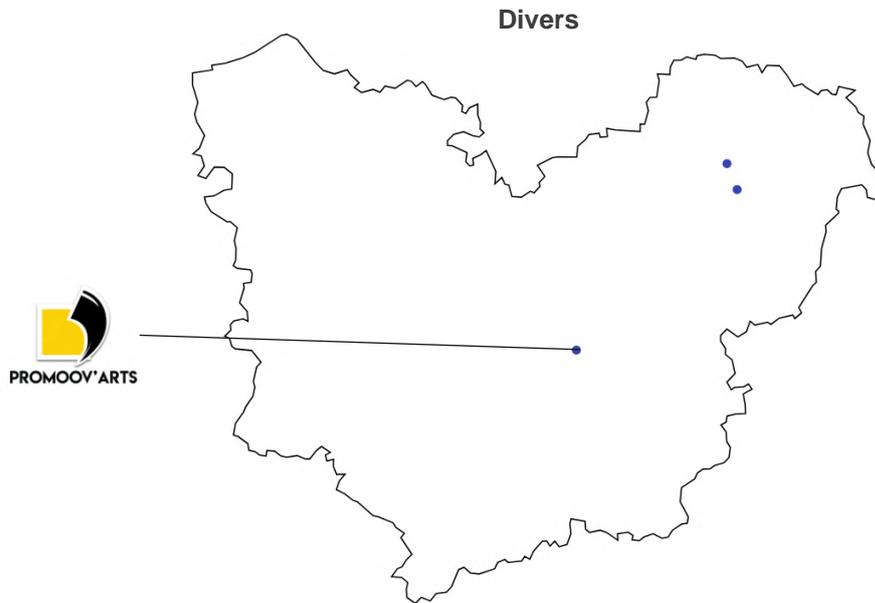


### Spectacle vivant



### Télécommunications





## LES SALAIRES DES « SECTEURS AFDAS » EXERÇANT DANS LE DEPARTEMENT

### La répartition des salariés par secteur d'activité

L'Eure comptait **1 064 salariés** relevant du périmètre Afdas en 2023 (8 % de l'effectif régional, contre 18 % de la population régional), avec deux secteurs (le **Sport** et le **Spectacle Vivant**) concentrant la moitié d'entre eux. 5 autres secteurs concentrent au moins 5 % des salariés départementaux :

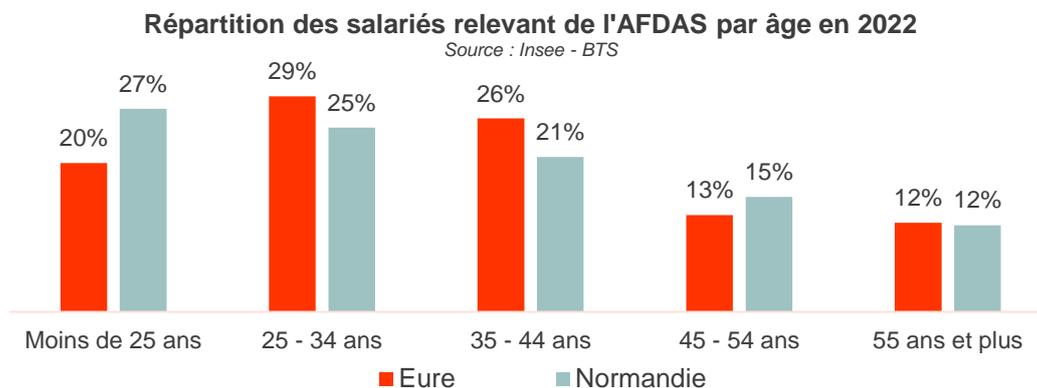
- **Les Télécommunications**, avec 10 % de l'effectif
- **Les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, avec 9 % de l'effectif
- **Les Organismes de Tourisme**, avec 9 % de l'effectif
- **La Publicité**, avec 5 % de l'effectif
- **Le Golf**, avec 5 % de l'effectif

### Répartition et poids des effectifs salariés (hors alternants) relevant de l'AFDAS dans l'Eure par secteur



## Le profil des salariés

La pyramide des âges des salariés des branches de l'Afdas dans l'Eure reflète une surreprésentation des salariés en « milieu de carrière » (25 à 44 ans). La forte concentration de ces salariés contraste avec le déficit de salariés moins et plus âgés, particulièrement chez les moins de 25 ans, où il existe un écart de 7 points avec le pourcentage régional.



Les analyses de l'effectif départemental par CSP et par genre ne sont pas disponibles à la maille du département, faute de représentativité des données dans la base INSEE BTS publique.

## Focus sur le département de la Manche

### LA DEMOGRAPHIE DU DEPARTEMENT

#### Les dynamiques de population

En superficie, le département de la Manche représente 5 951 km<sup>2</sup>. Le département comptait 494 200 habitants en 2024, ce qui représente près de 15 % de la population en Normandie. (3,3 millions). Il s'agit du deuxième département le moins peuplé de Normandie, le moins peuplé étant l'Orne. Entre 2013 et 2024, la population du département a baissé de 1,14 % alors que la population normande baissait de 0,04 %, alors même qu'entre ces mêmes années, la population en France continuait de croître.



Selon les projections de population de l'INSEE, la population devrait continuer de diminuer dans la Manche de 16 à 17 % entre 2018 et 2070.<sup>66</sup> Le déclin démographique en Normandie pourrait avoir des répercussions majeures sur la capacité à soutenir la croissance économique locale et à pourvoir les emplois.

#### Analyse de la population par âge

La proportion de femmes dans la population de la manche est proche de celle de la Normandie.<sup>67</sup> La structure démographique du département révèle en revanche une sous-représentation des jeunes actifs et une proportion plus importante de seniors. En 2024, 29 % des habitants de la Manche ont 60 ans et plus, contre 34 % en 2014, selon l'Insee. Cette évolution démographique peut affecter le dynamisme économique, notamment en ralentissant le renouvellement de la

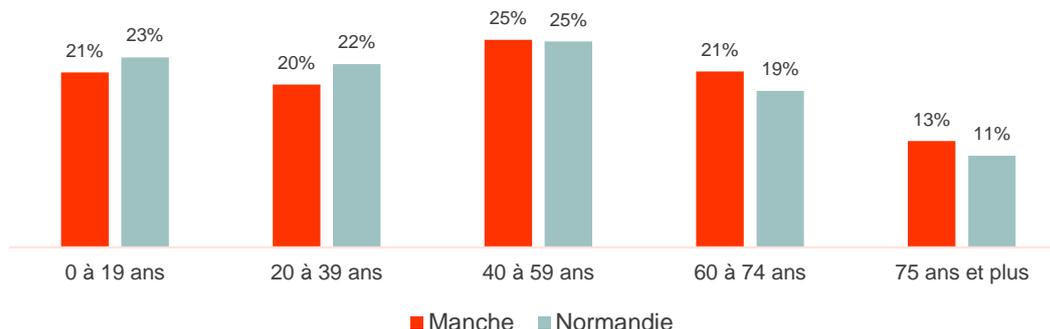
<sup>66</sup> Insee – [Projections démographiques Omphale2018-2070](#)

<sup>67</sup> Insee – [Estimation de la population au 1<sup>er</sup> janvier 2024](#)

main-d'œuvre, avec un nombre insuffisant de jeunes actifs pour compenser les départs à la retraite. Elle peut également réduire l'attractivité du territoire pour les jeunes générations, qui recherchent des opportunités professionnelles dans des régions offrant un marché de l'emploi plus dynamique.

### Répartition de la population par tranche d'âge (2024)

Source : Insee



Entre 2013 et 2024, la Manche a connu une évolution démographique contrastée, marquée par une baisse des jeunes et des actifs, et une nette augmentation des seniors, en particulier des 60-74 ans, traduisant un vieillissement de la population. Sur cette période, les tranches d'âge de moins de 60 ans ont toutes enregistré un recul plus marqué dans la Manche qu'à l'échelle régionale. Les moins de 20 ans ont diminué de 8,8 % (contre 6,9 % en Normandie), les 20-39 ans de 6,3 % (contre 4,8 %), et les 40-59 ans de 10,3 % (contre 8 %). À l'inverse, les 60-74 ans ont connu une progression notable (+24,4 %), supérieure à celle observée dans la région (+22,1 %). En revanche, la hausse des 75 ans et plus reste bien plus modérée dans le département de la Manche (+7,8 %) comparée à l'évolution de la population de la Normandie (+16,3 %).

## L'ECONOMIE DU DEPARTEMENT

### Une dynamique de création d'entreprise moins forte que dans la région

Le département de la Manche comptait 11 723 établissements fin 2023, tous secteurs confondus, soit 14,6 % des établissements implantés dans la région normande. C'est le 4<sup>ème</sup> département en nombre d'établissements en Normandie.

Entre 2017 et 2023, le nombre d'établissements dans le département a augmenté de 3 %, une progression inférieure à celle observée au niveau régional, où la hausse atteint 4,8 %. Le territoire, caractérisé par une population plus clairsemée, rencontre davantage de difficultés à attirer de nouvelles entreprises, illustrant les défis économiques propres aux zones rurales.<sup>68</sup>

### Une population active qui tend à réduire en nombre

En 2020, la population active du département est de 289 105 personnes, âgées entre 15 et 64 ans.<sup>69</sup> D'après l'INSEE, la population active dans l'Eure a diminué de 6,29 % entre 2010 et 2021. Cette tendance s'inscrit dans la perspective de décroissance de la population active à l'échelle régionale, qui pourrait diminuer de 200 000 personnes entre 2018 et 2050, soit de 13%. Il s'agirait de la plus forte baisse parmi les régions de France métropolitaine, dont la population active resterait globalement stable. Cette forte baisse sera probablement due au vieillissement de la population ainsi qu'au solde migratoire de la région.<sup>70</sup>

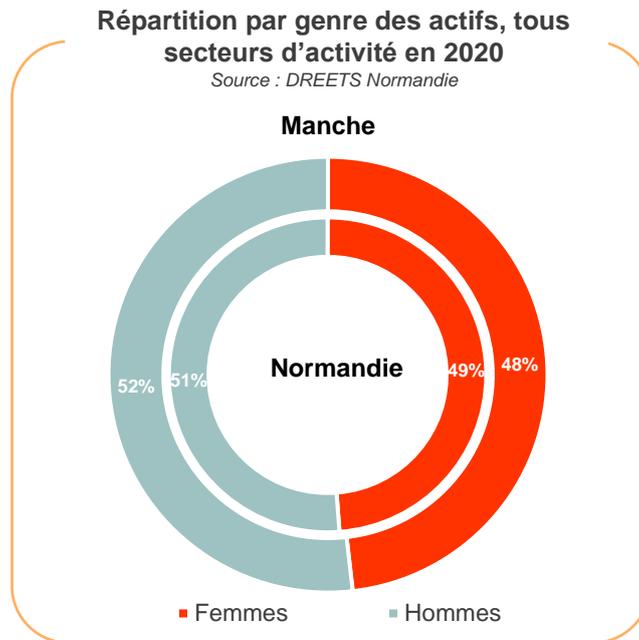
### Une minorité de femmes parmi la population active normande

La répartition des genres parmi les actifs dans le département (48,2 % de femmes) est inférieure à celle de la Normandie (48,8 %). Les femmes sont moins nombreuses que les hommes au sein des actifs.

<sup>68</sup> URSSAF – Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé, par commune x APE (au 31/12 depuis 2006)

<sup>69</sup> Insee – Département Manche – dossier complet

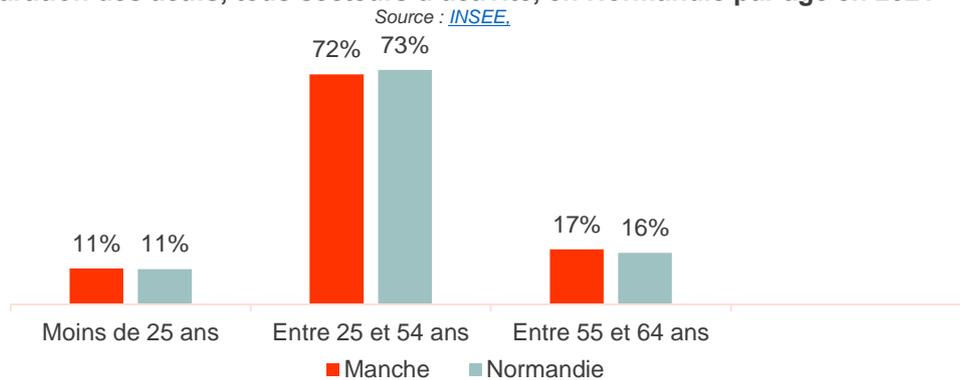
<sup>70</sup> Insee – La population active normande pourrait diminuer de 200 000 personnes à l'horizon 2050



**Une répartition par âge tendancielle similaire à celle de la Normandie**

La répartition des actifs par tranche d'âge dans le département de la Manche est assez similaire à celle de la Normandie. En effet, la proportion de jeunes de moins de 25 ans est la même (11 %). On constate simplement une part à peine plus importante de personnes entre 55 et 64 ans (+ 1 point), et ainsi légèrement moins d'actifs entre 25 et 54 ans (- 1 point).

**Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, en Normandie par âge en 2021**

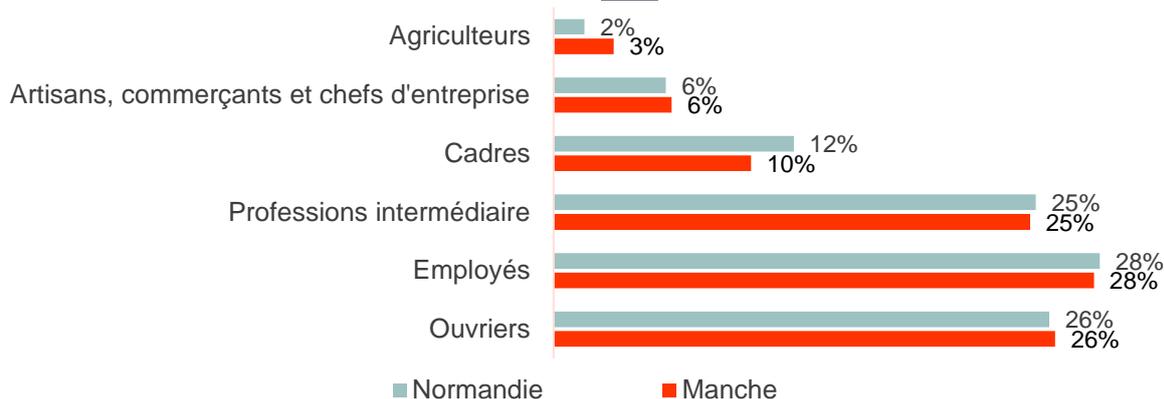


**Une part importante d'ouvriers et une surreprésentation des agriculteurs**

Les employés sont la CSP la plus représentée (28 %). Le fort taux d'employés est corrélé au poids du secteur tertiaire marchand en Normandie (37 %), secteur dans lequel la CSP employé est particulièrement représentée. Parmi les actifs, le CSP surreprésentée dans la Manche est celle des agriculteurs (+ 1 point). En revanche, la part des cadres est moins importante dans le département que dans la région (- 2 points), ce qui se reflète également dans le poids du secteur tertiaire non-marchand par rapport à la Normandie (-1 point), qui compte une part importante de cadres.

### Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, en Normandie par CSP en 2021

Source : INSEE

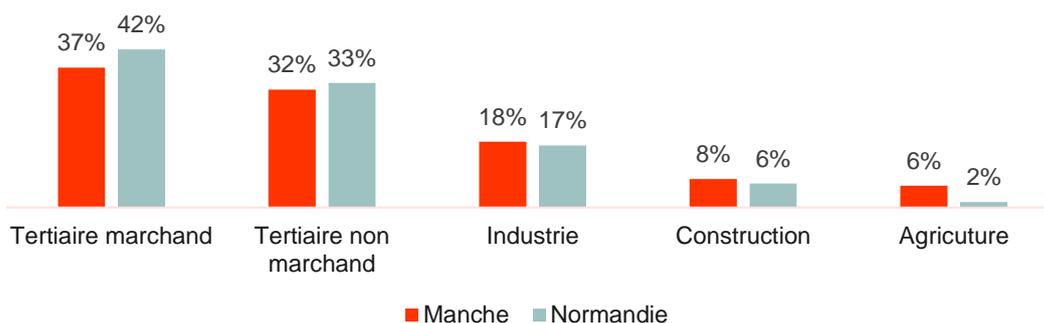


### Un secteur tertiaire marchand prédominant mais sous-représenté par rapport à la région entière

Le département de la Manche se singularise par la part importante de l'agriculture (+ 4 points), puis de la construction (+ 2 points rapport à la Normandie), suivies de l'industrie (+ 1 point). Cependant, les secteurs dans le tertiaire sont sous-représentés, malgré le fait qu'ils demeurent le premier employeur de la région. En effet, on compte -5 points pour le secteur tertiaire marchand et -1 point pour le tertiaire non-marchand. Par rapport à la région, la Manche est davantage une terre agricole et industrielle.<sup>71</sup>

### Répartition des emplois par secteur d'activités en 2021

Source : INSEE



## L'EMPLOI DANS LA MANCHE (TOUS SECTEURS CONFONDUS) ET SON EVOLUTION

### Une croissance d'emplois dans la Manche inférieure à celle de la Normandie

En 2024, l'emploi dans la Manche a augmenté de 0,2 point sur un an, soit une plus faible augmentation qu'en Normandie dont l'emploi connaît une hausse de 0,3 point sur la même période. En 2024, les emplois dans la construction sont en légère hausse par rapport à l'année précédente (+0,5 point contre -1,6 points pour la région), tout comme dans l'industrie (+1,3 point contre +0,5 point en Normandie), et dans le tertiaire non-marchand (+ 0,8 point contre +1,2 point en Normandie). En revanche, le tertiaire marchand est en recul par rapport à l'année précédente (-1,5 point contre -0,1 point en Normandie).<sup>72</sup>

### Des cadres principalement dans les plus grandes villes, et certains qui préfèrent l'Île-de-France

Dans les zones de Cherbourg-en-Cotentin et de Saint-Lô, les cadres des fonctions métropolitaines représentent respectivement 6,8 % et 5,7 % des emplois, et il s'agit des plus forts taux de cadres du département. En effet, la Manche compte moins de grandes villes qui regroupent souvent les sièges des plus grandes entreprises et des principales

<sup>71</sup> Insee – Département Manche – dossier complet

<sup>72</sup> DREETS Normandie - Normandie Stat's

administrations, premiers employeurs de cadres. Avranches, Granville, Coutances, Carentan-les-Marais et Bayeux sont tout de même des villes dans lesquelles les cadres représentent 5,5 % à 4 % des actifs en emploi.<sup>73</sup>

### Principales tensions au recrutement sur les métiers liés au tourisme et au soin à la personne

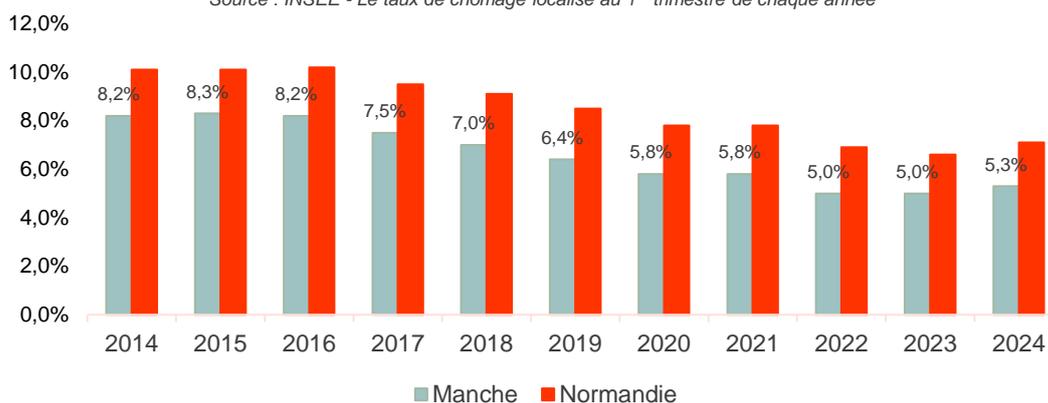
Dans la Manche, le métier qui compte le plus de projets de recrutement en 2024 est celui de serveur de cafés et restaurant. Sur les 940 projets de recrutement de l'année, 51,1 % présentent des difficultés à recruter (ce qui est largement inférieur aux difficultés à l'échelle régionale, qui sont de 64,8%), et 90,9 % de ces projets de recrutement visent des emplois saisonniers. Les difficultés à recruter sur les projets autour de l'hôtellerie/restauration oscillent entre 44 % et 63 %, avec toujours une forte proportion d'emplois saisonniers. Cependant, les difficultés à recruter sur les métiers d'aides à domicile et auxiliaire de vie sont plus importantes. Parmi les 620 projets de recrutement en 2024, 98,4 % présentaient des difficultés à recruter, et seulement 22,6 % visaient des emplois saisonniers. 80 % des projets de recrutements d'aides-soignants connaissent des difficultés de recrutement, et 62,9 % des agents de services hospitaliers. Les métiers des secteurs de l'AFDAS se retrouvent dans les métiers de l'hôtellerie/restauration, mais également chez les professionnels de l'animation socio-culturelle, dont 53,5 % des 430 projets de recrutement en 2024 connaissent des difficultés de recrutement.<sup>74</sup>

## LE CHOMAGE DANS LE DEPARTEMENT

Le taux de chômage dans le département de la Manche a évolué sur les 10 dernières années de façon similaire à l'évolution du taux régional. Sur cette période, la Manche semble avoir été impactée plus faiblement par le chômage que le reste du territoire normand, le département ayant en moyenne un taux de chômage 1,9 points plus bas que celui de la région. Au 4<sup>e</sup> trimestre 2024, ce taux s'élevait à 5,3 %<sup>75</sup>. Depuis 2014, le taux de chômage est en baisse à l'exception des années 2015, 2021 et 2024. Sur la période, le taux de chômage a baissé sur l'ensemble des départements de la région Normandie. La Manche il est passé de 8,2 % à 5,3 % (-2,9 points) contre -3 points en Normandie, se rapprochant ainsi du plein emploi.

### Evolution du taux de chômage de la Manche et de la Normandie

Source : INSEE - Le taux de chômage localisé au 1<sup>er</sup> trimestre de chaque année



On remarque que de manière générale, la spécificité géographique de la Normandie, à savoir ses zones littorales, n'a pas particulièrement d'incidence sur le taux de chômage, puisque celui-ci n'est pas particulièrement bas dans les zones concernées. La Manche reste le département le moins affecté par le chômage.

### Taux de chômage trimestriel de la Manche et de Normandie

Source : Insee - [Tableau de bord de la conjoncture : Normandie](#)

Zonage	Taux de chômage (en %)			Variation (en points de %)	
	4 <sup>e</sup> trim. 2023	3 <sup>e</sup> trim. 2024	4 <sup>e</sup> trim. 2024	trimestrielle	annuelle
Manche	5,3	5,4	5,3	-0,1	0,0
<b>Normandie</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>
France métropolitaine	7,3	7,2	7,1	-0,1	-0,2
France hors Mayotte	7,5	7,4	7,3	-0,1	-0,2

<sup>73</sup> Insee - [81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie](#)

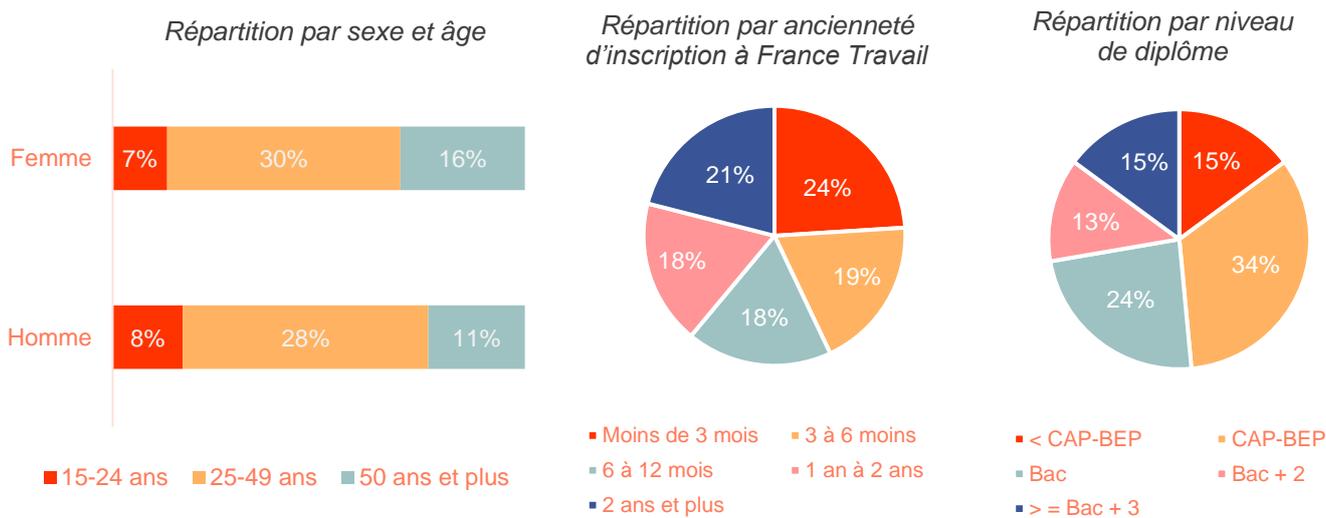
<sup>74</sup> France Travail - [Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2025](#)

<sup>75</sup> Insee - [À 7,0 % fin 2024, le taux de chômage normand de nouveau en dessous du niveau national - Insee Flash Normandie - 149](#)

Les tendances démographiques des demandeurs d'emploi dans la Manche se distinguent légèrement de celles observées au niveau régional. Plus d'un quart des demandeurs (27 %) ont 50 ans ou plus, avec une concentration plus marquée chez les femmes (16 % contre 11 % chez les hommes), alors que la répartition est quasiment équilibrée à l'échelle régionale. Cette particularité se retrouve également parmi les demandeurs de 25 à 49 ans (30 % contre 28 %), toujours à l'inverse de la tendance régionale où la répartition est quasi égale. En revanche, la situation s'inverse chez les jeunes : les hommes sont alors légèrement plus représentés (8 % contre 7 %). En termes d'ancienneté d'inscription à France Travail, les demandeurs de la Manche semblent retrouver un emploi plus rapidement que la moyenne régionale : ils sont plus nombreux dans les catégories de moins de 3 mois (24 % contre 23 %) et de 3 à 6 mois d'inscription (19 % contre 18 %), tandis que la part des demandeurs inscrits depuis deux ans ou plus est plus importante au niveau régional (22 %) que dans la Manche (21 %). Enfin, les demandeurs de la Manche présentent un niveau de diplôme globalement plus élevé que la moyenne régionale : tous les niveaux de formation sont autant ou davantage représentés dans le département qu'en Normandie, à l'exception du niveau inférieur au CAP-BEP, où la part régionale est supérieure de deux points (17 % contre 15 %).

### Profil des demandeurs d'emploi dans la Manche, T4 2024

Source : [France Travail – Data Emploi – Profil des demandeurs d'emploi](#)

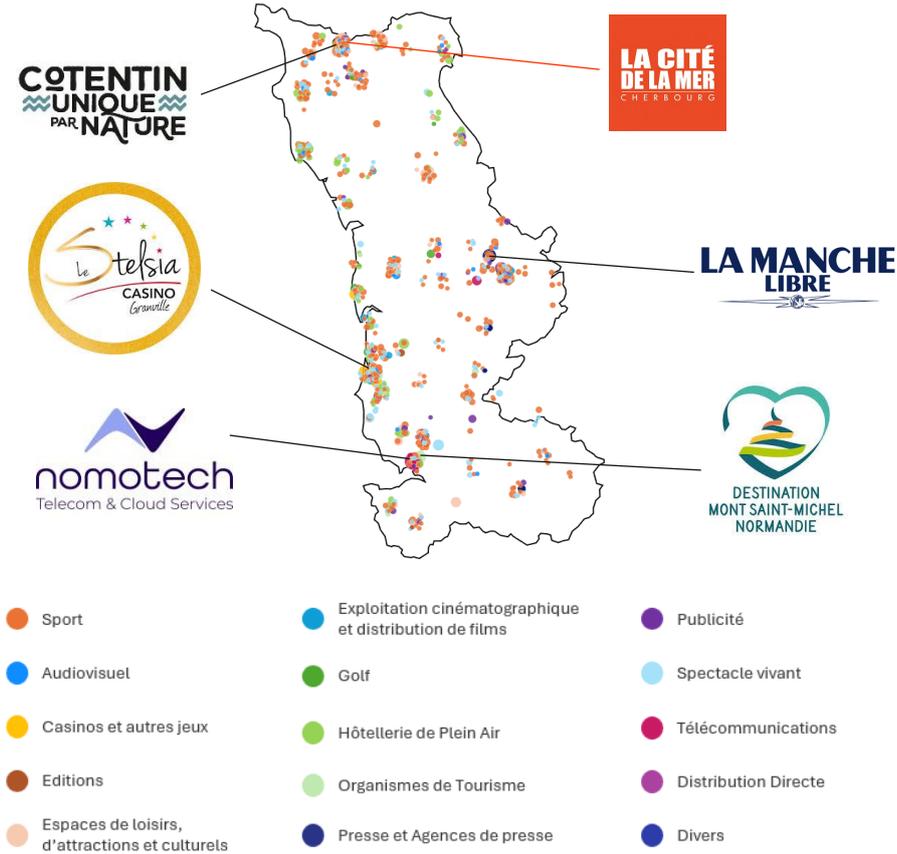


## LES ETABLISSEMENTS DES « SECTEURS AFDAS » IMPLANTES DANS LA MANCHE

La Manche concentre **731 établissements** (14 % des entreprises régionales) du périmètre AFDAS, avec une majorité (53 %) du secteur **Sport**. Suivant le Sport, les secteurs les plus représentés sont le **Spectacle Vivant** (115 entreprises, 16 % du total départemental), l'**Hôtellerie en Plein Air** (65 entreprises, 9 %) et les **Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels** (45 entreprises, 6 %), une répartition **très similaire** à celle de l'Eure. La plus grande entreprise, Nomotech, comptait 183 salariés en 2023, les autres entreprises du périmètre Afdas dans la Manche sont de moins de 100 salariés. Enfin, les dix premières entreprises du département sont de secteurs divers, comprenant les **Télécommunications**, la **Presse et Agences de Presse**, les **Organismes de Tourisme**, les **Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, les **Casinos et autres jeux** et la **Publicité**.

### Répartition des établissements dans la Manche selon leur activité et leur taille en effectifs

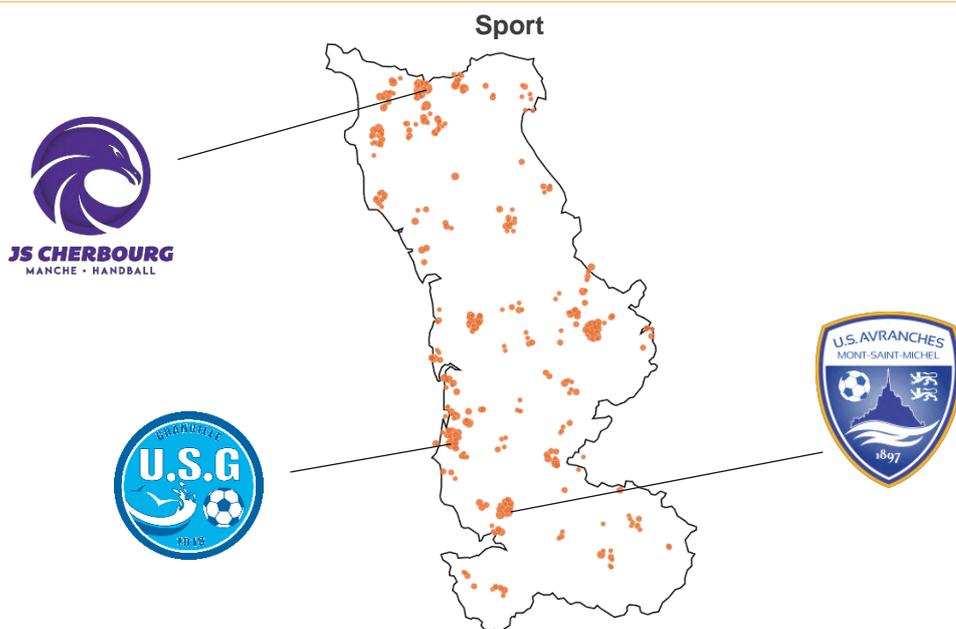
Source : Base Entreprises 2023 - AFDAS



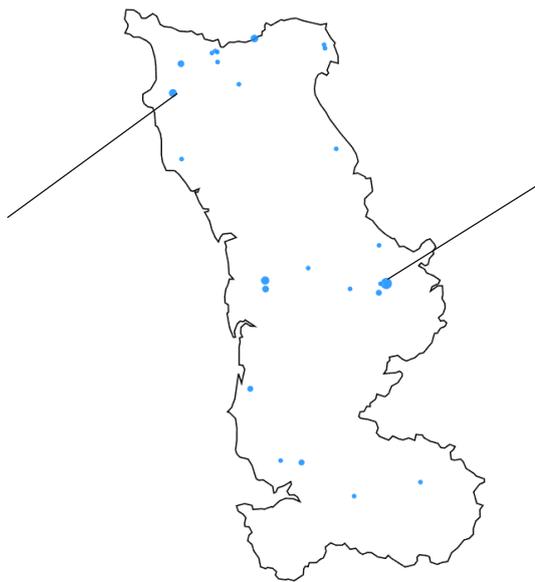
La répartition des établissements relevant de l'Afdas dans la Manche reflète une dynamique intermédiaire entre celles observées dans le Calvados et l'Eure : les établissements se concentrent dans les principales villes du département, Saint-Lô, Avranches, Granville, Coutances et Cherbourg-en-Cotentin, ainsi que dans les zones littorales, tandis que les territoires ruraux en comptent très peu. En ce qui concerne les établissements, la Manche se caractérise par une surreprésentation de l'Hôtellerie de Plein Air (de 6 %) et des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (1 %). À l'inverse, plusieurs secteurs majeurs sont sous-représentés : le Sport (-10,8 %) et le Spectacle Vivant (-3,7 %), pourtant les deux principaux secteurs du département, affichent des écarts notables par rapport à la moyenne régionale.

### Répartition des établissements par secteur d'activité dans la Manche

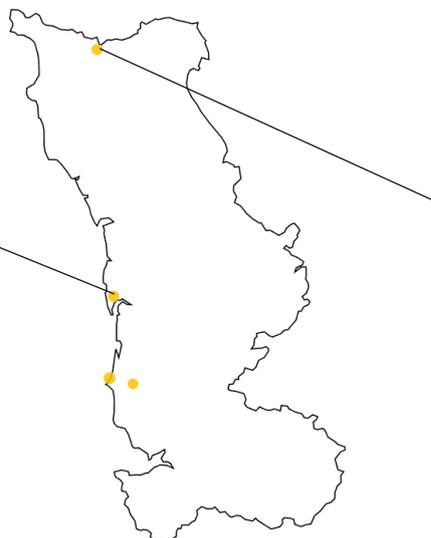
Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS



### Audiovisuel



### Casinos et autres jeux



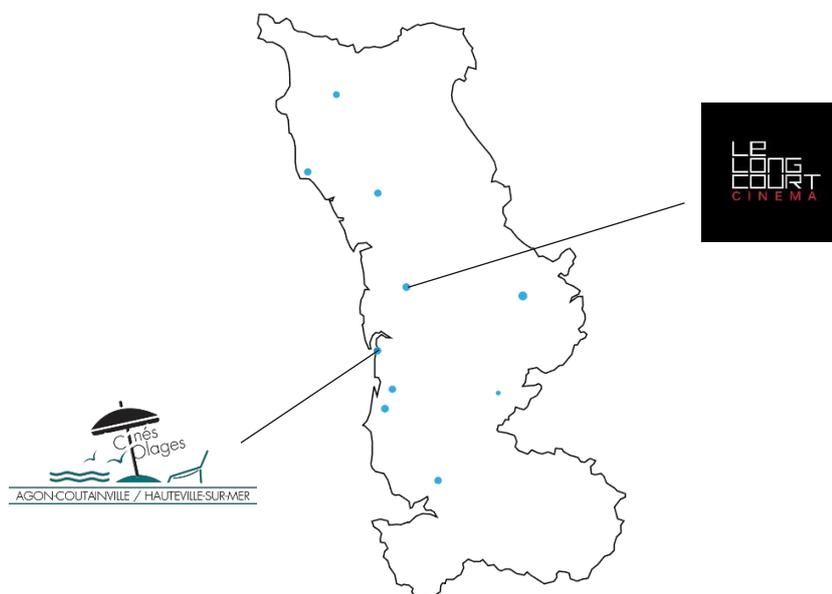
### Editions



### Espaces de loisirs, d'attractions et culturels



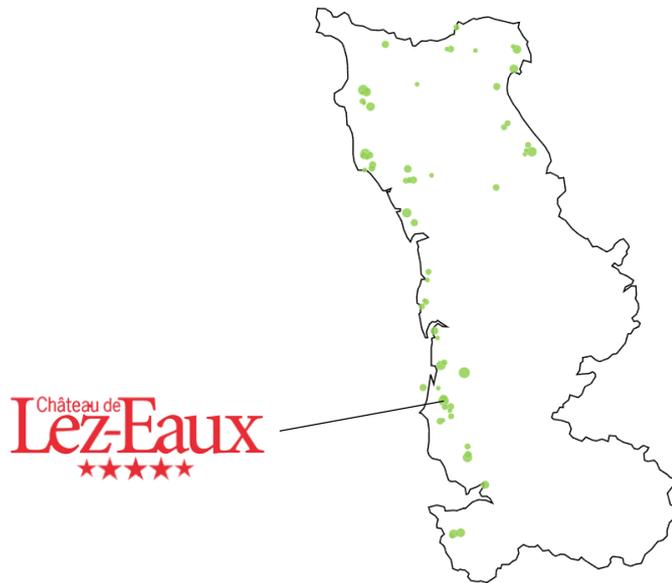
### Exploitation cinématographique et distribution de films



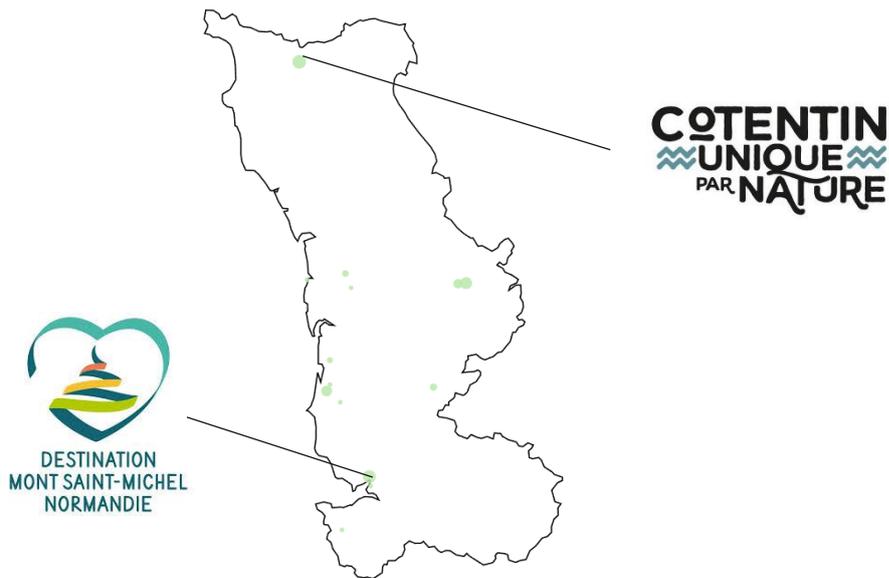
### Golf



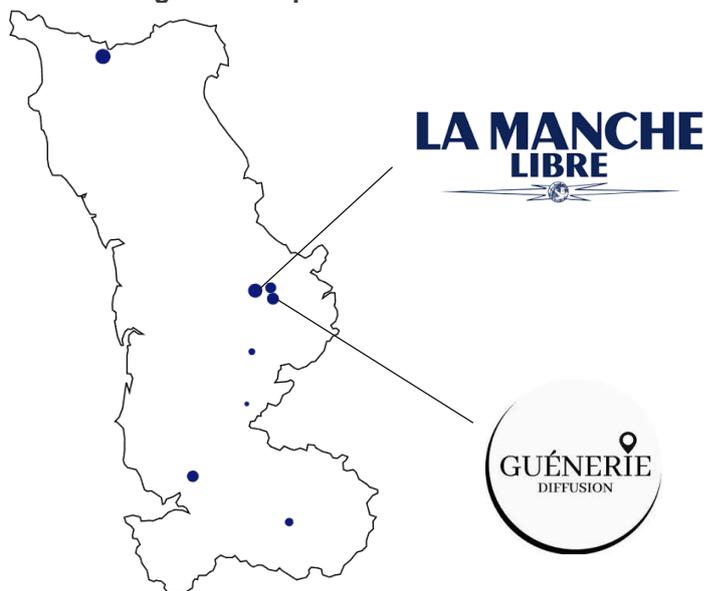
### Hôtellerie de Plein Air



### Organismes de Tourisme



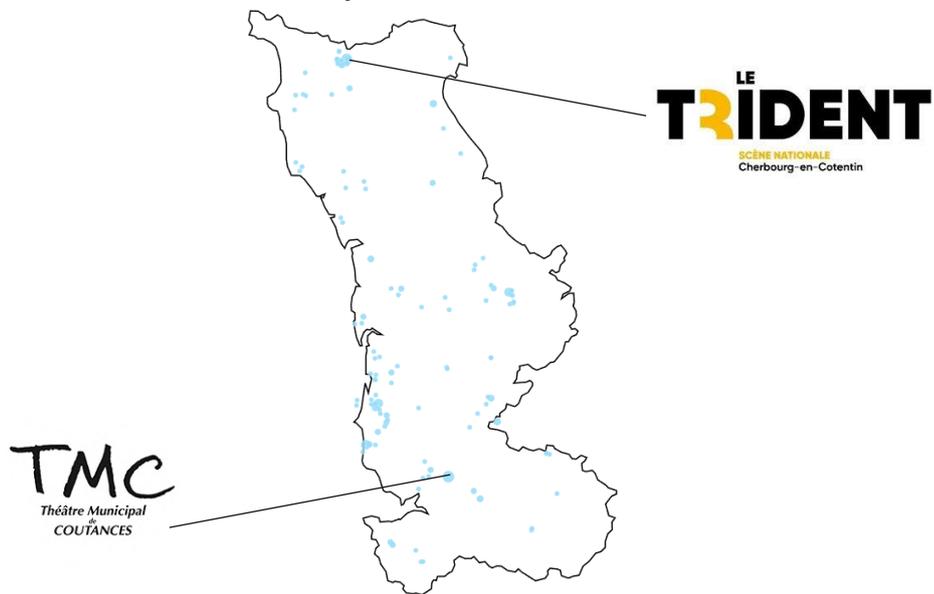
### Presse et Agences de presse

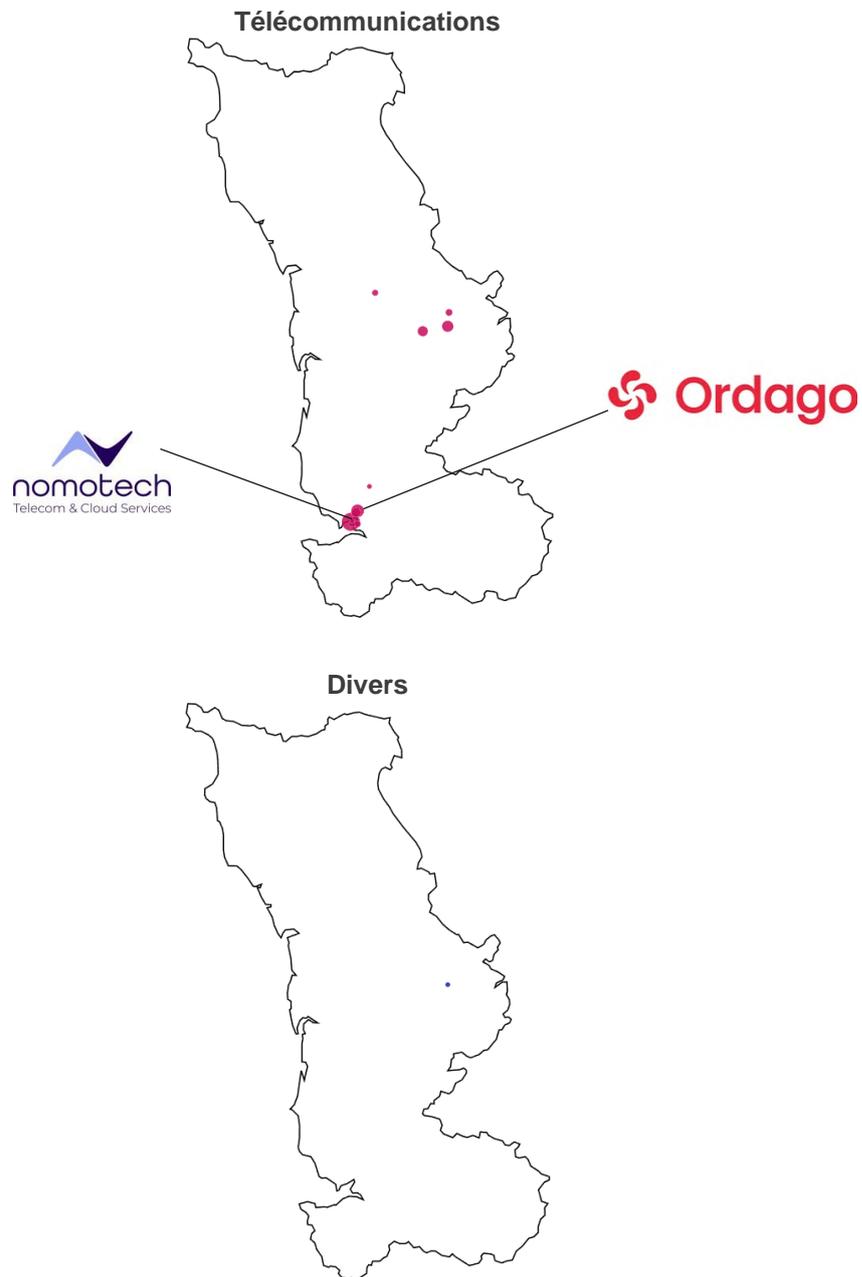


### Publicité



### Spectacle vivant





## LES SALAIRES DES « SECTEURS AFDAS » EXERÇANT DANS LE DEPARTEMENT

### *La répartition des salariés par secteur d'activité*

La Manche comptait **2 119 salariés** relevant des secteurs du périmètre Afdas en 2023 (17 % de l'effectif régional, contre 15 % de la population régionale), avec trois secteurs (le **Sport**, les **Télécommunications** et l'**Hôtellerie de Plein Air**) concentrant la moitié d'entre eux. 5 autres secteurs concentrent au moins 5 % des salariés départementaux :

- **La Presse et Agences de Presse**, avec 11 % de l'effectif
- **Les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, avec 9 % de l'effectif
- **Les Organismes de Tourisme**, avec 8 % de l'effectif
- **Les Casinos et autres jeux**, avec 7 % de l'effectif
- **Le Spectacle Vivant**, avec 5 % de l'effectif

### Répartition et poids des effectifs salariés (hors alternants) relevant de l'AFDAS dans la Manche par secteur

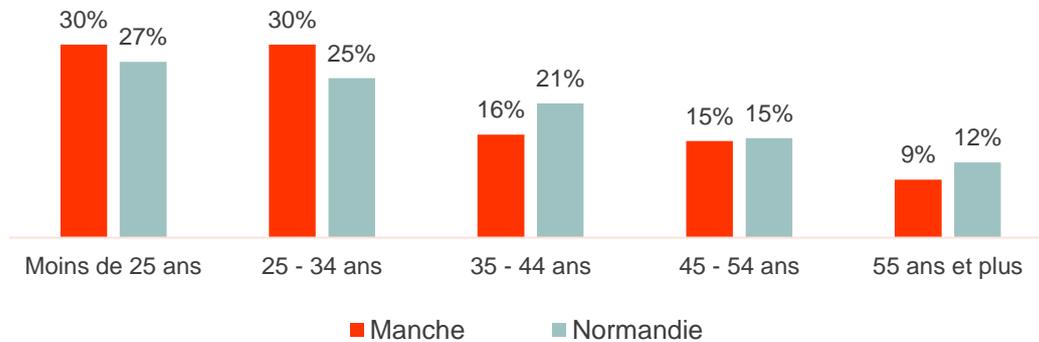


### Le profil des salariés

La pyramide des âges des salariés des branches de l'AFDAS dans la Manche reflète une concentration des jeunes salariés en région, similaire à celle dans le Calvados. On observe notamment une surreprésentation des moins de 35 ans, qui représentent 60 % des effectifs contre 52 % à l'échelle régionale. À l'inverse, les salariés de 35 à 44 ans, tout comme ceux de 55 ans et plus, sont sous-représentés de 3 à 5 %, ce qui témoigne d'une répartition moins équilibrée qu'au niveau régional.

### Répartition des salariés relevant de l'AFDAS par âge en 2022

Source : Insee - BTS



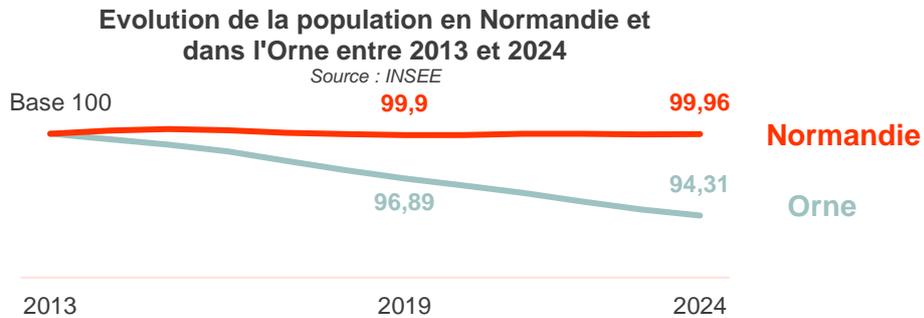
Les analyses de l'effectif départemental par CSP et par genre ne sont pas disponibles à la maille du département, faute de représentativité des données dans la base INSEE BTS publique.

# Focus sur le département de l'Orne

## LA DEMOGRAPHIE DU DEPARTEMENT

### Les dynamiques de population

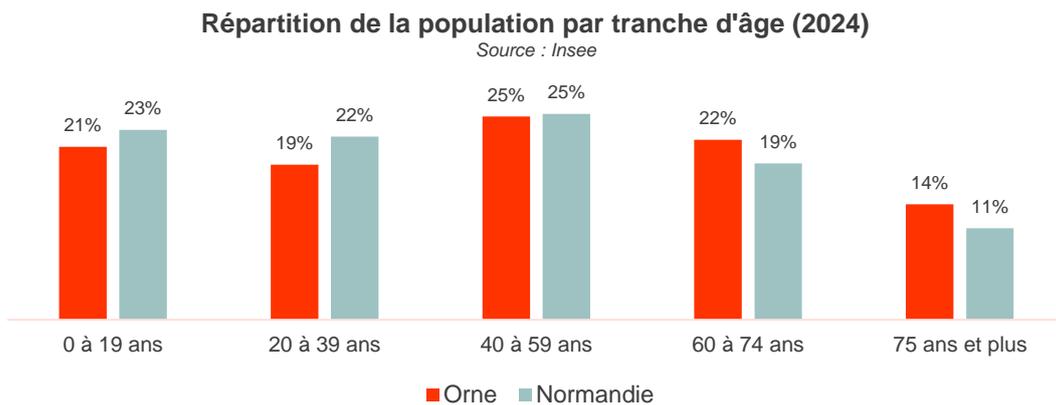
En superficie, le département de l'Orne représente 6 103 km<sup>2</sup>. Le département comptait 272 379 habitants en 2024, ce qui représente un peu plus de 8 % de la population en Normandie. (3,3 millions). Il s'agit du département le moins peuplé de Normandie. Entre 2013 et 2024, la population du département a baissé de 5,7 % alors que la population normande baissé de 0,04 %. Il s'agit de la baisse de population la plus importante de tous les départements normands.



Selon les projections de population de l'INSEE, la population devrait continuer de diminuer dans l'Orne de 22 à 23 % entre 2018 et 2070.<sup>76</sup> Le déclin démographique en Normandie pourrait avoir des répercussions majeures sur la capacité à soutenir la croissance économique locale et à pourvoir les emplois.

### Analyse de la population par âge

La proportion de femmes dans la population de l'Orne est proche de celle de la Normandie.<sup>77</sup> La structure démographique du département révèle en revanche une sous-représentation des jeunes actifs et une proportion plus importante de seniors. L'Orne est le département où le vieillissement de la population est le plus marqué. En 2024, 36 % des habitants de l'Orne ont 60 ans et plus, contre 30 % en 2013, selon l'Insee. Cette évolution démographique peut affecter le dynamisme économique, notamment en ralentissant le renouvellement de la main-d'œuvre, avec un nombre insuffisant de jeunes actifs pour compenser les départs à la retraite. Elle peut également réduire l'attractivité du territoire pour les jeunes générations, qui recherchent des opportunités professionnelles dans des régions offrant un marché de l'emploi plus dynamique.



Entre 2013 et 2024, l'Orne a connu des dynamiques démographiques contrastées, marquées par un recul des jeunes et des actifs, tandis que les effectifs des seniors ont fortement progressé, soit un vieillissement de la population. Sur cette période, les tranches d'âge de moins de 60 ans ont toutes enregistré un recul plus marqué dans l'Orne qu'à l'échelle régionale. Les moins de 20 ans ont diminué de 14,6 % (contre 6,9 % en Normandie), les 20-39 ans de 12,1 % (contre 4,8 %), et les 40-59 ans de 14,8 % (contre 8 %). En revanche, la progression des seniors est restée plus modérée dans l'Orne qu'à l'échelle régionale. Les 60-74 ans ont augmenté de 17,4 %, contre 22,1 % en Normandie. La hausse des 75 ans et plus atteint 9 %, là où la région enregistre une progression de 16,3 %.

<sup>76</sup> Insee – [Projections démographiques Omphale2018-2070](#)

<sup>77</sup> Insee - [Estimation de la population au 1<sup>er</sup> janvier 2024](#)

## L'ECONOMIE DU DEPARTEMENT

### Une dynamique de création d'entreprises faible pour la région

Le département de l'Orne comptait 3 975 établissements fin 2023, tous secteurs confondus, soit 4,9 % des établissements implantés dans la région normande. C'est le 5<sup>ème</sup> et dernier département en nombre d'établissements en Normandie.

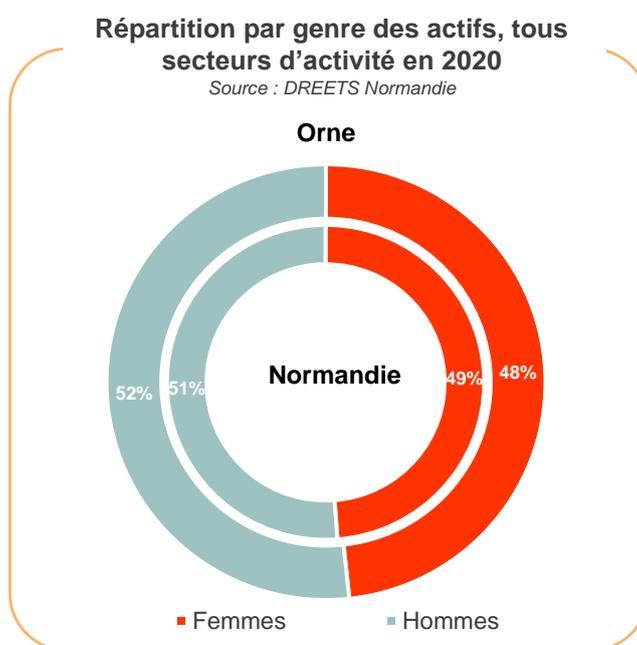
Entre 2017 et 2023, le nombre d'établissements dans le département est quasi stable de 1,2 %, une progression nettement inférieure à celle observée au niveau régional, où la hausse atteint 4,8 %. Le territoire, caractérisé par une population plus clairsemée, rencontre davantage de difficultés à attirer de nouvelles entreprises, illustrant les défis économiques propres aux zones rurales.<sup>78</sup>

### Une population active qui tend à réduire en nombre

En 2021, la population active du département est de 159 080 personnes, toutes âgées entre 15 et 64 ans.<sup>79</sup> D'après l'INSEE, la population active dans l'Orne a diminué de 11 % entre 2010 et 2021.<sup>80</sup>

### Une minorité de femmes parmi la population active dans l'Orne

La répartition des genres parmi les actifs dans le département (48,3 % de femmes) est inférieure à celle de la Normandie (48,8 %). Les femmes sont moins nombreuses que les hommes au sein des actifs.<sup>81</sup>



### Une répartition par âge tendancielle similaire à celle de la Normandie

La répartition des actifs par tranche d'âge dans le département de l'Orne est assez similaire à celle de la Normandie. En effet, la proportion de jeunes de moins de 25 ans est à peine plus élevée (+ 1 point). On constate simplement une part à peine plus importante de personnes entre 55 et 64 ans (+ 2 points), et ainsi moins d'actifs entre 25 et 54 ans (- 3 point). La population active dans l'Orne se concentre davantage chez les jeunes et les seniors.

<sup>78</sup> URSSAF - [Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé, par commune x APE \(au 31/12 depuis 2006\)](#)

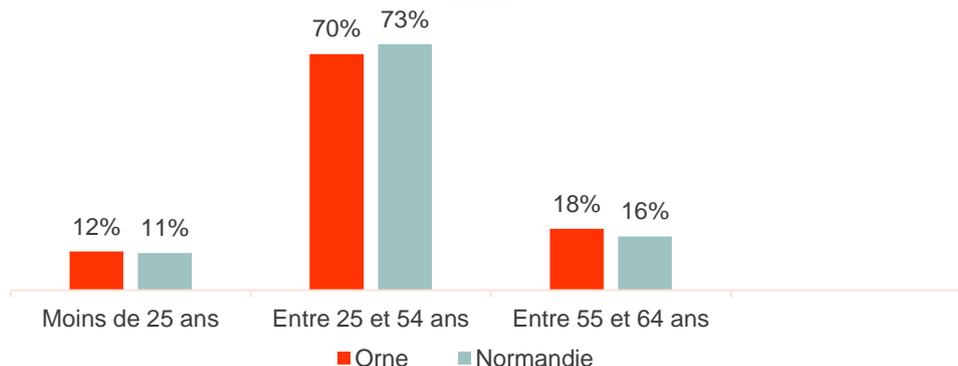
<sup>79</sup> Insee - [Département de l'Orne – dossier complet](#)

<sup>80</sup> Insee - [La population active normande pourrait diminuer de 200 000 personnes à l'horizon 2050](#)

<sup>81</sup> Insee - [Département de l'Orne – dossier complet](#)

### Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, en Normandie par âge en 2021

Source : INSEE.

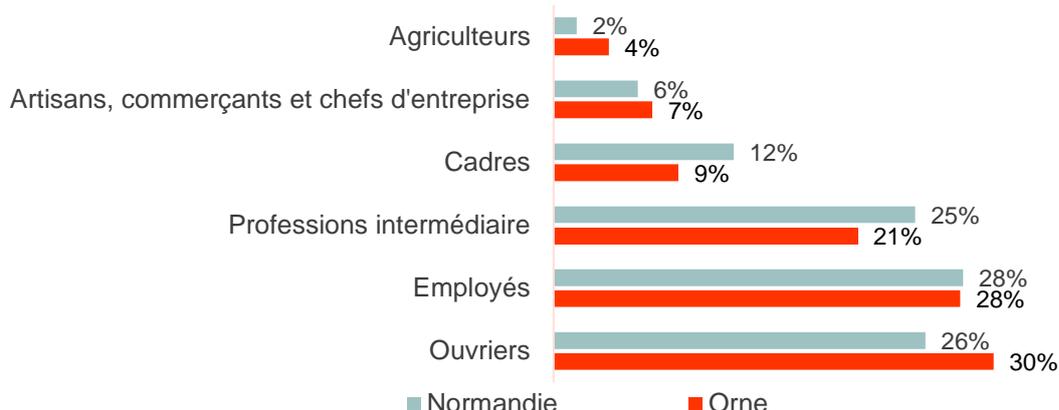


### Une surreprésentation d'ouvriers et une faible part de cadres et de professions intermédiaires

Les ouvriers sont la CSP la plus représentée (30 %), contrairement aux autres départements dans lesquels les employés dont la première CPS en termes de proportion. Le fort taux d'ouvriers est corrélé au poids du secteur industriel dans le département (+ 2 points par rapport à la Normandie) et du secteur agricole (+ 4 points), secteurs dans lesquels la CSP ouvrier est particulièrement représentée. Parmi les actifs, les CSP surreprésentées dans l'Orne sont celles des agriculteurs (+ 2 points), des artisans, commerçants et chefs d'entreprise (+ 1 point), et des ouvriers, comme cité plus haut (+ 4 points). En revanche, la part des cadres est bien moins importante dans le département que dans la région (- 3 points), tout comme les professions intermédiaires (-4 points), ce qui se reflète également dans le poids du secteur tertiaire marchand par rapport à la Normandie (-9 points), qui compte une part importante de cadres et de professions intermédiaires.

### Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, en Normandie par CSP en 2021

Source : INSEE



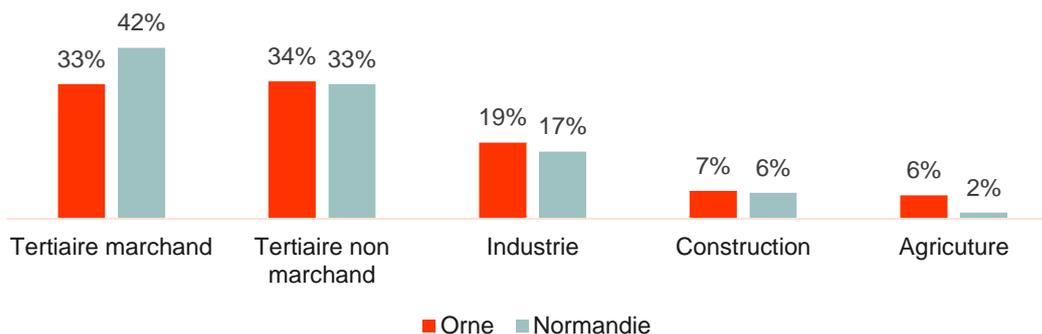
### Un secteur tertiaire marchand sous-représenté par rapport à la région entière

Le département de l'Orne se singularise par la part importante de l'agriculture (+ 4 points), puis de l'industrie (+ 2 points rapport à la Normandie), suivies de la construction (+ 1 point). Cependant, le secteur tertiaire marchand est largement sous-représenté (-9 points par rapport à la région entière), et contrairement aux autres départements, il n'est que le deuxième employeur après le secteur tertiaire non-marchand. Par rapport à la région, la Manche est davantage une terre agricole et industrielle.<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Insee – Département de l'Orne – dossier complet

## Répartition des emplois par secteur d'activités en 2021

Source : INSEE



## L'EMPLOI DANS L'ORNE (TOUS SECTEURS CONFONDUS) ET SON EVOLUTION

### Une croissance d'emplois dans l'Orne semblable à celle de la Normandie

En 2024, l'emploi dans l'Orne a augmenté de 0,3 point sur un an, tout comme en Normandie sur la même période. En 2024, les emplois dans la construction sont en légère hausse par rapport à l'année précédente (-1,6 point contre -1,6 points pour la région), dans le tertiaire non-marchand (+ 0,4 point contre +1,2 point en Normandie). En revanche, les autres secteurs connaissent des baisses en ce qui concerne l'emploi. Les emplois dans l'industrie baissent de 0,5 point (contre +0,5 point en Normandie), dans le tertiaire marchand, cette baisse s'élève à -1,3 point (contre -0,1 en Normandie) et -0,8 point dans l'emploi salarié marchand (contre -0,1 dans la région).<sup>83</sup>

### Des cadres principalement dans les plus grandes villes, et certains qui préfèrent l'Île-de-France

Dans les zones de Vire Normandie, d'Alençon et de Flers, les cadres des fonctions métropolitaines représentent respectivement 4,1 %, 4,6 % et 4,7 % des emplois, et il s'agit des plus forts taux de cadres du département. En effet, étant donné que l'Orne ne compte pas de grandes villes qui regroupent souvent les sièges des plus grandes entreprises et des principales administrations, et qui sont les premiers employeurs de cadres, le département est dépourvu de cette CSP. Le reste des villes compte moins de 4 % de cadres parmi les actifs en emploi.<sup>84</sup>

### Principales tensions au recrutement sur les métiers liés au tourisme et au soin à la personne

Dans l'Orne, le métier qui compte le plus de projets de recrutement en 2024 est celui d'ouvrier peu qualifié des industries agro-alimentaires. Sur les 660 projets de recrutement de l'année, 53 % présentent des difficultés à recruter, et 19,7 % de ces projets de recrutement visent des emplois saisonniers.

Le secteur qui présente le plus de difficultés de recrutement dans le département est celui du service et soin à la personne. En effet, sur les 320 projets de recrutement sur le métier d'aide à domicile et auxiliaire de vie, 93,8 % de ces projets sont concernés par des difficultés de recrutement, pour Seulement 3,1 % d'emplois saisonniers. Le métier d'aide-soignant est aussi fortement concerné, puisque sur les 250 projets de recrutement, 80 % compte des difficultés, pour 16 % d'emplois saisonniers. On retrouve également cette tendance chez les infirmiers et sage-femmes (92,3 %), bien que les projets de recrutement soient moindres. Le métier le plus touché par les difficultés de recrutement est celui des aides médico-psychologiques, dont les 140 projets de recrutement connaissent tous des difficultés de recrutement (100% pour 0 % d'emplois saisonniers). Le deuxième secteur le plus touché par les difficultés de recrutement en termes de nombre de projets de recrutement est lié aux métiers autour de l'agriculture et des espaces verts. Par exemple, le métier d'agriculteur compte 360 projets de recrutement et 33,3 % de difficultés à recruter. Cependant, de nombreux autres métiers sont davantage touchés par ce phénomène en matière de difficulté de recrutement. Par exemple, pour 150 projets de recrutement, le métier de couvreur accumule 93,3 % de difficultés de recrutement (et 0% d'emplois saisonniers), le métier de maçon qualifié 100% de difficultés de recrutement sur les 110 projets, tout comme pour les ouvriers peu qualifiés en ajustement, montage et assemblage mécanique.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> DREETS Normandie - [Normandie Stat's](#)

<sup>84</sup> Insee - [81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie](#)

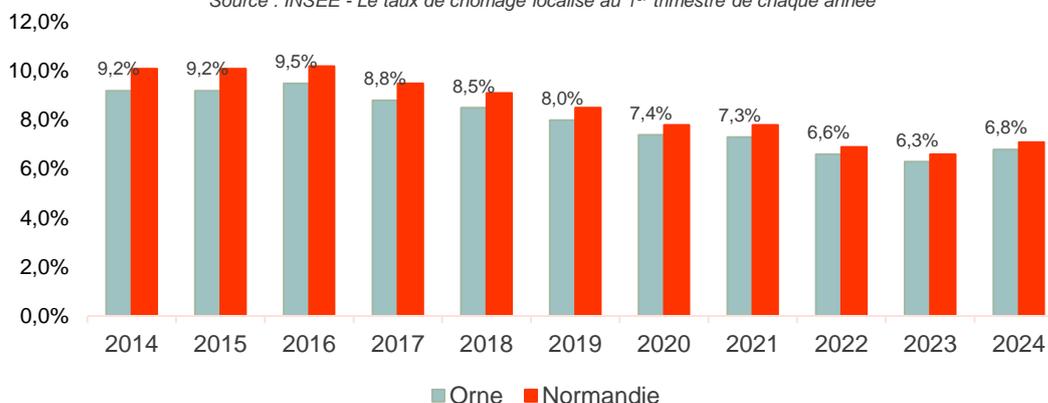
<sup>85</sup> France Travail – [Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2025](#)

## LE CHOMAGE DANS LE DEPARTEMENT

Le taux de chômage dans le département de l'Orne a évolué sur les 10 dernières années de façon similaire à l'évolution du taux régional. Sur cette période, l'Orne ne semble pas avoir été impactée plus fortement ou plus faiblement par le chômage que le reste du territoire normand. Au 4<sup>e</sup> trimestre 2024, ce taux s'élevait à 6,8 %<sup>86</sup>. Depuis 2014, le taux de chômage est en baisse à l'exception des années 2015, 2016 et 2024. Sur la période, le taux de chômage a baissé sur l'ensemble des départements de la région Normandie. Toutefois, les baisses ont été plus fortes dans les départements où le taux de chômage était le plus élevé. Ainsi, dans l'Orne il est passé de 9,2 % à 6,8 % (-2,4 points) contre -3 points en Normandie.

### Evolution du taux de chômage de l'Orne et de la Normandie

Source : INSEE - Le taux de chômage localisé au 1<sup>er</sup> trimestre de chaque année



### Taux de chômage trimestriel de l'Orne et de la Normandie

Source : Insee - [Tableau de bord de la conjoncture : Normandie](#)

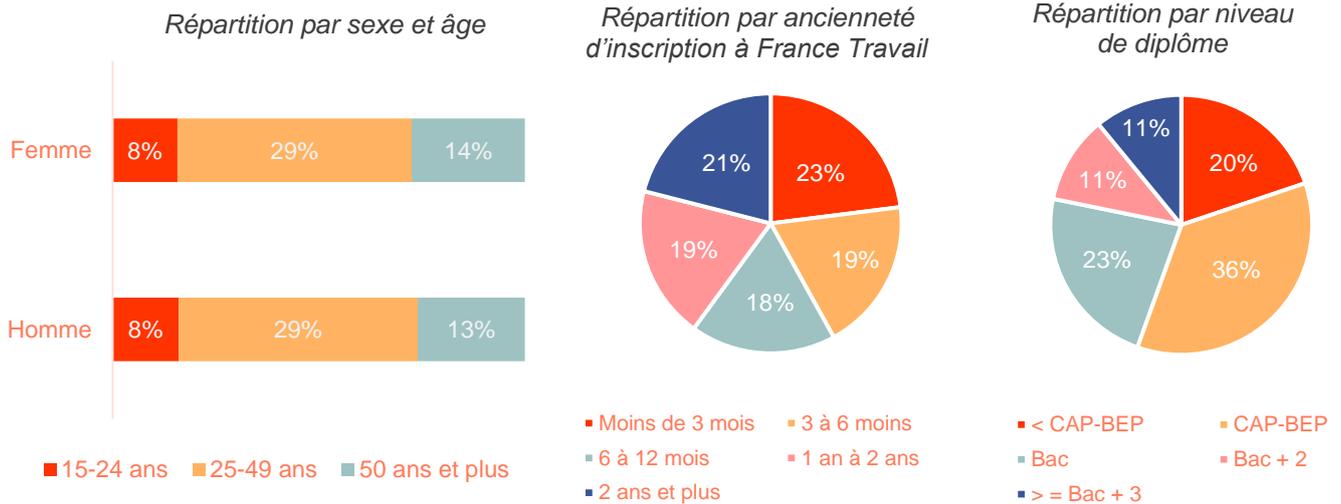
Zonage	Taux de chômage (en %)			Variation (en points de %)	
	4 <sup>e</sup> trim. 2023	3 <sup>e</sup> trim. 2024	4 <sup>e</sup> trim. 2024	trimestrielle	annuelle
Orne	6,8	7,0	6,8	-0,2	0,0
<b>Normandie</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>
France métropolitaine	7,3	7,2	7,1	-0,1	-0,2
France hors Mayotte	7,5	7,4	7,3	-0,1	-0,2

De manière générale, les tendances démographiques des demandeurs d'emploi dans l'Orne suivent celles observées au niveau régional. Plus d'un quart des demandeurs (27 %, répartis à peu près équitablement entre hommes et femmes) ont 50 ans ou plus, et la majorité reste concentrée dans la tranche des 25 à 49 ans (58 %, également répartis). Les jeunes suivent une dynamique comparable, avec une légère surreprésentation des jeunes femmes dans l'Orne par rapport à la Normandie (8 % contre 7 %), tandis que la part des jeunes hommes est équivalente. Les tendances sont également très proches en matière d'ancienneté d'inscription à France Travail. Seules deux catégories varient : l'Orne compte 19 % d'inscriptions de 3 à 6 mois contre 18 % au niveau régional, et 21 % d'inscriptions de 2 ans ou plus contre 22 % en Normandie. Enfin, les demandeurs d'emploi de l'Orne présentent un niveau de diplôme globalement inférieur à celui de la région : le département regroupe une part plus importante de demandeurs ayant un niveau inférieur au CAP-BEP (20 % contre 17 %) ou titulaire d'un CAP-BEP (36 % contre 33 %). À l'inverse, la région compte une proportion plus élevée de demandeurs titulaires d'un Bac (24 % contre 23 %), d'un Bac +2 (12 % contre 11 %) et d'un diplôme Bac +3 ou supérieur (15 % contre 11 %).

<sup>86</sup> Insee- [À 7.0 % fin 2024, le taux de chômage normand de nouveau en dessous du niveau national – Insee Flash Normandie - 149](#)

### Profil des demandeurs d'emploi dans l'Orne, T4 2024

Source : France Travail – Data Emploi – Profil des demandeurs d'emploi

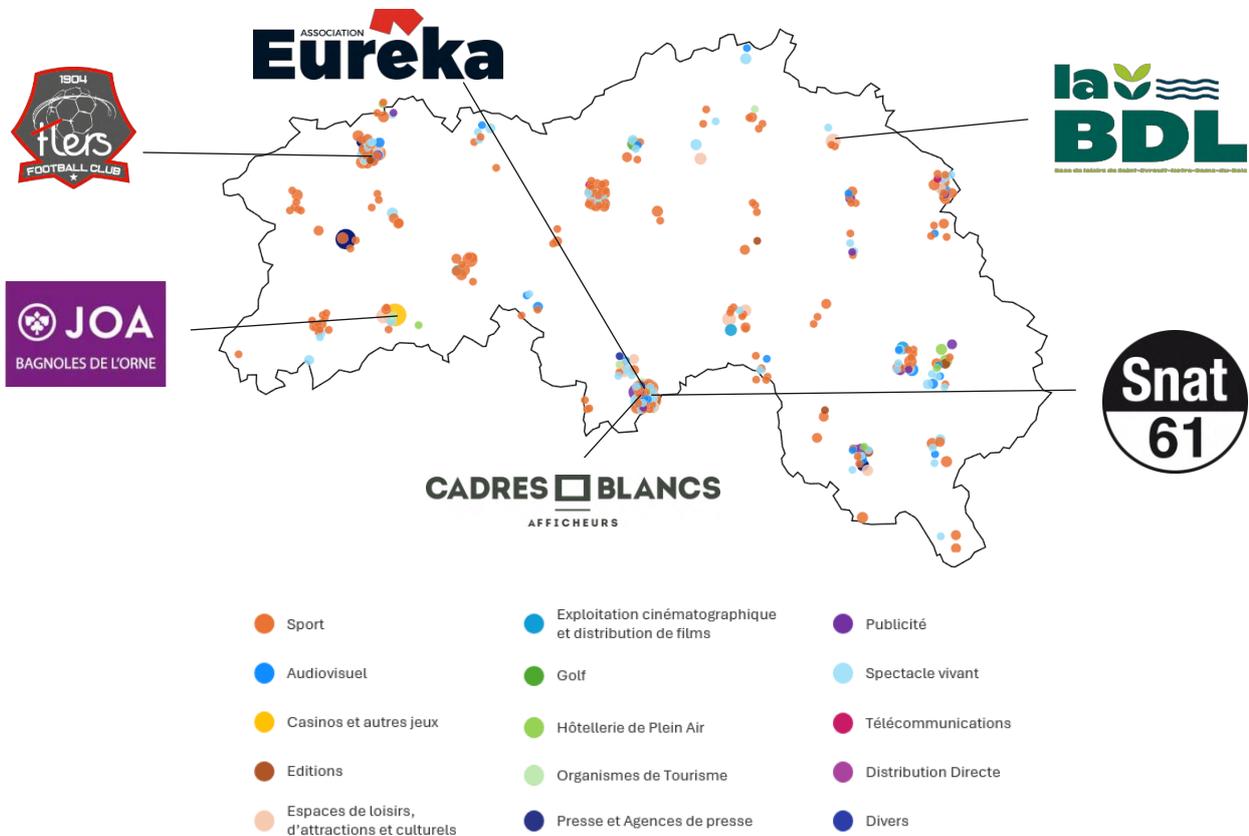


## LES ETABLISSEMENTS DES « SECTEURS AFDAS » IMPLANTES DANS L'ORNE

L'Orne concentre 369 établissements (7 % des entreprises régionales) du périmètre AFDAS, ce qui en fait le département qui compte le moins d'entreprises en Normandie. Cependant, en Orne comme dans les précédents départements, le plus grand nombre d'entreprises appartient au secteur **Sport** (207 entreprises, 56 % du total départemental), suivi par le **Spectacle Vivant** (74 entreprises, 20 %), l'**Audiovisuel** (23 entreprises, 6 %) et la **Publicité** (17 entreprises, 5 %). Parmi les 369 établissements AFDAS dans le département, **seulement 7 ont plus de 11 salariés, et seulement une a plus de 49**. Par ailleurs, parmi les 10 premières entreprises de l'Orne, la **Publicité** et le **Sport** sont les plus représentés avec 3 entreprises chacun.

### Répartition des établissements dans l'Orne selon leur activité et leur taille en effectifs

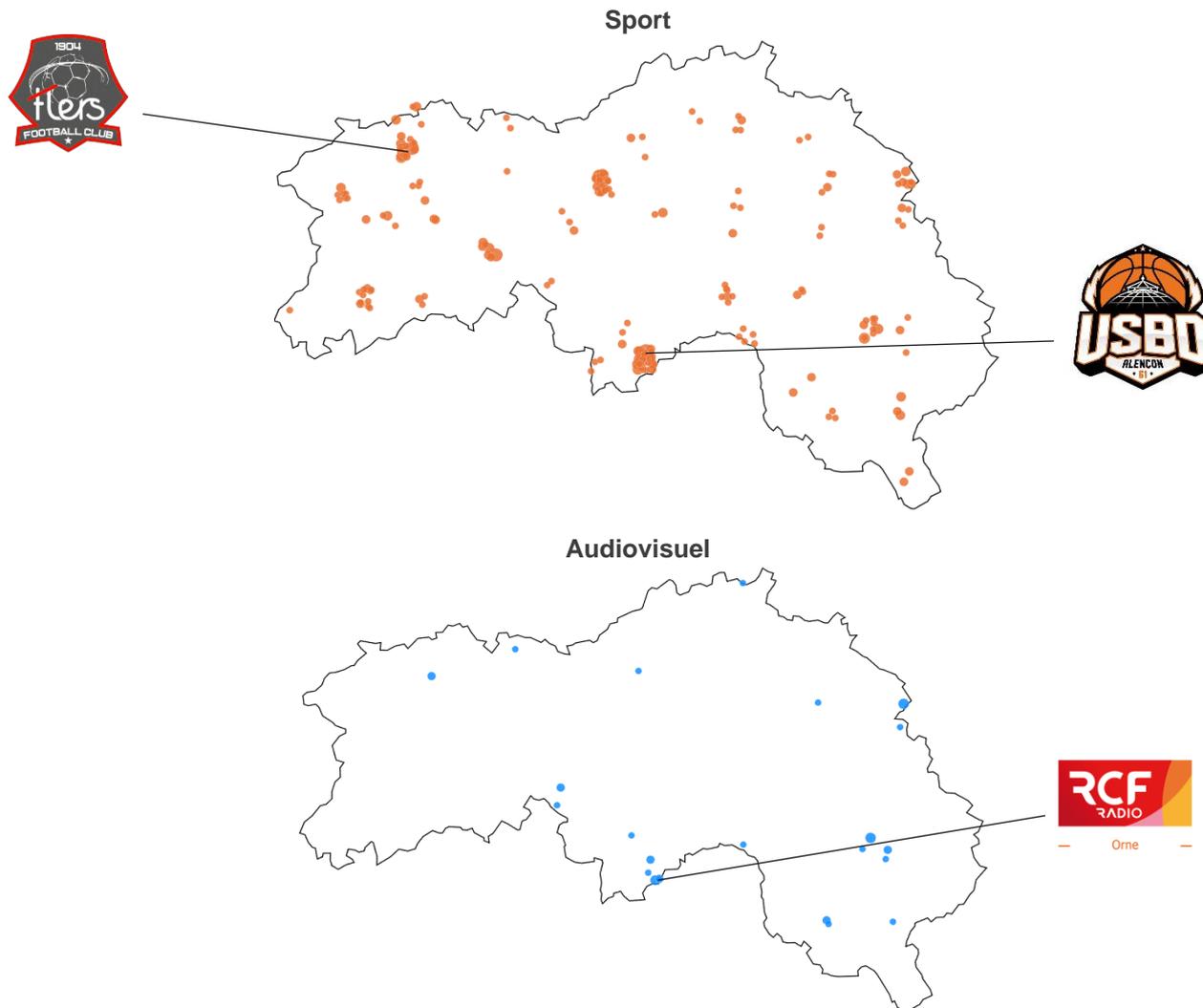
Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS



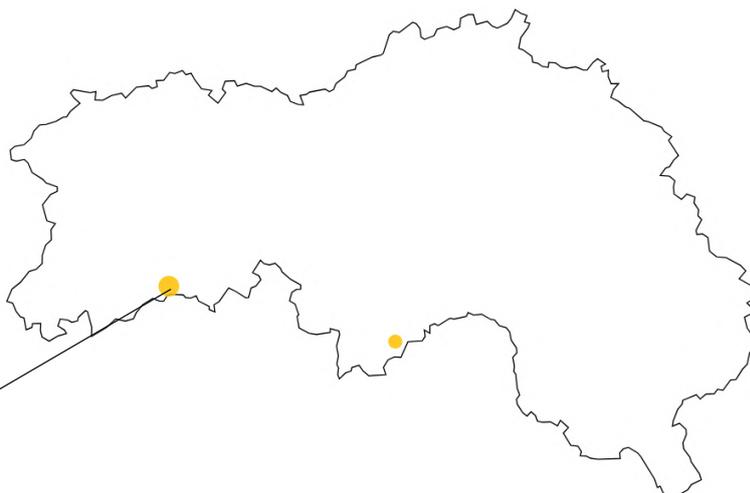
La répartition des établissements relevant de l'AFDAS dans l'Orne reflète une dynamique similaire à celle observée dans l'Eure : les établissements se concentrent dans les villes du département – Alençon, Flers, et Argentan – tandis que les zones rurales concentrent très peu d'établissements. En ce qui concerne les établissements, L'Orne présente une sur-représentation des établissements du Spectacle Vivant (de 3,2 %), de l'Audiovisuel (1,3 %), et de la Publicité (8,3 %). Le Sport (-1,3 %) est le seul secteur majeur d'être sous-représenté dans le département.

### Répartition des établissements par secteur d'activité dans l'Orne

Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS



### Casinos et autres jeux



### Editions



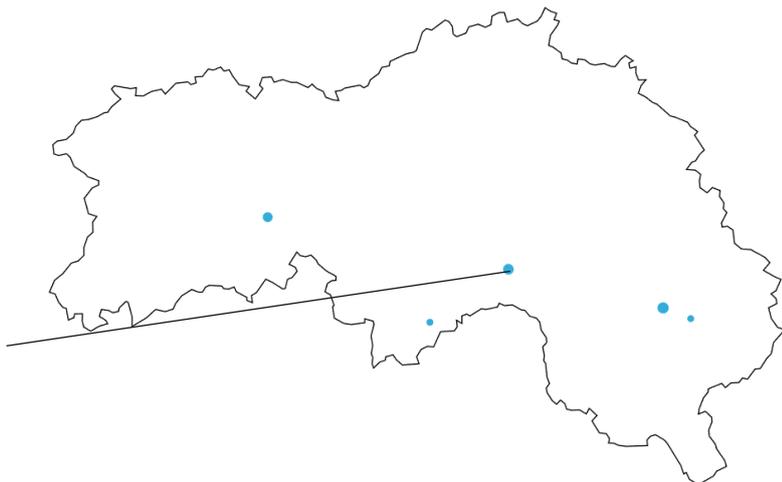
Éditions  
de l'Étrave



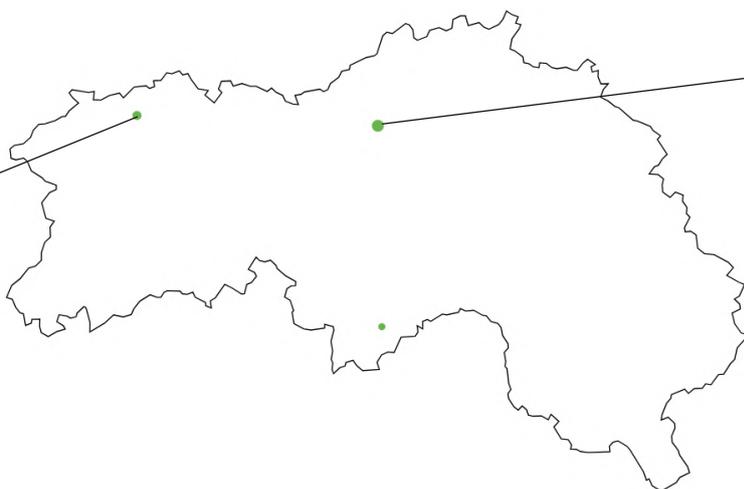
### Espaces de loisirs, d'attractions et culturels



### Exploitation cinématographique et distribution de films



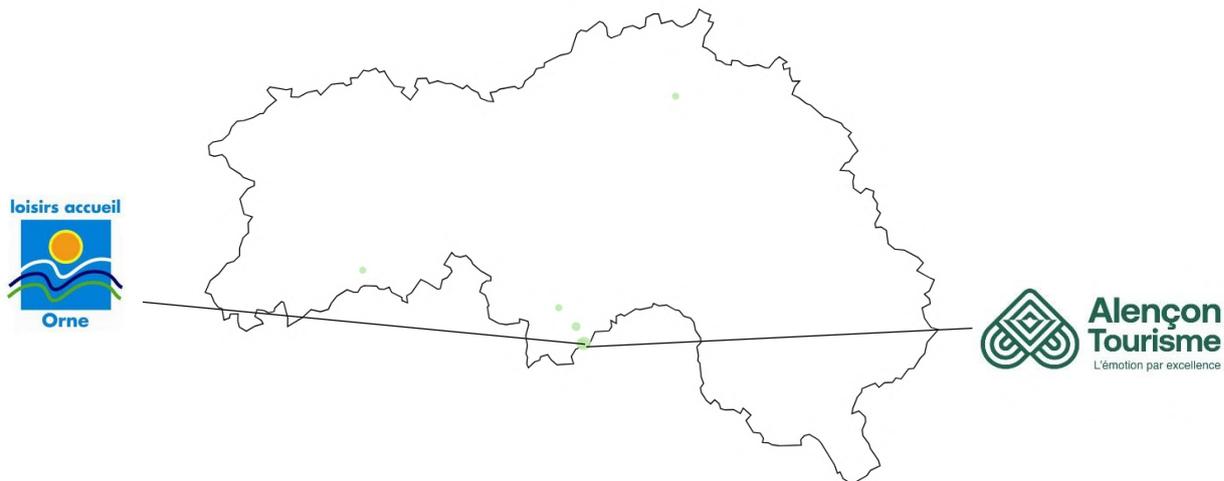
### Golf



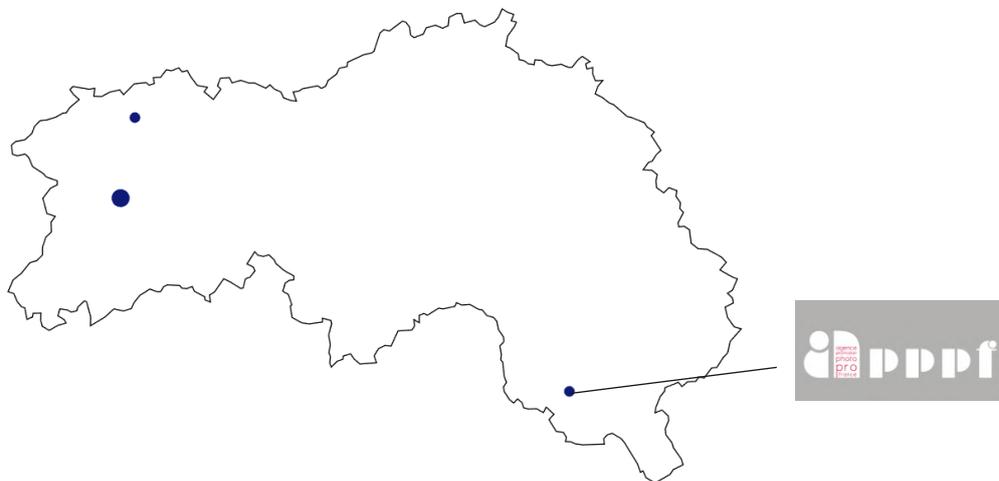
### Hôtellerie de Plein Air



### Organismes de Tourisme



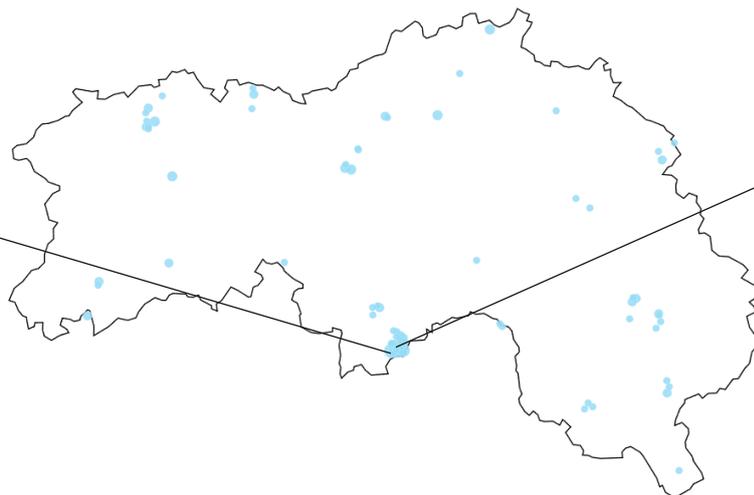
### Presse et Agences de presse



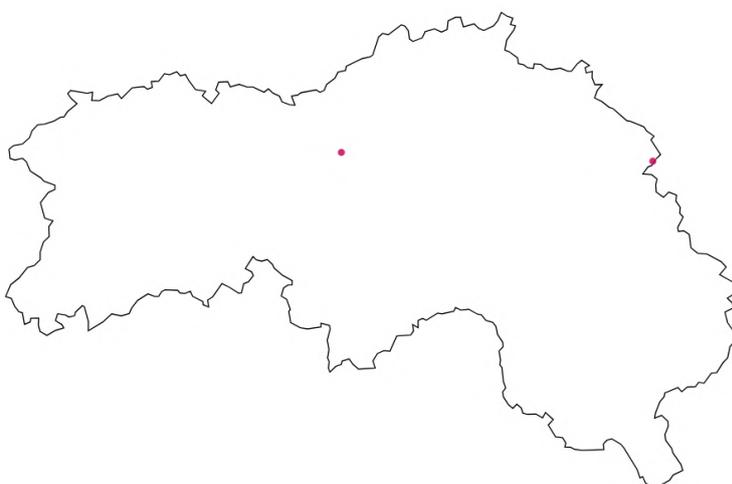
### Publicité



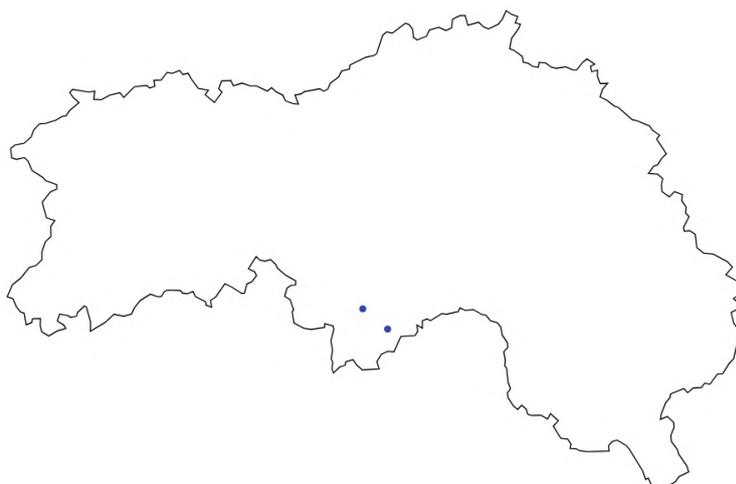
### Spectacle vivant



### Télécommunications



### Divers



## LES SALARIES DES « SECTEURS AFDAS » EXERÇANT DANS LE DEPARTEMENT

### La répartition des salariés par secteur d'activité

L'Orne héberge 562 salariés relevant de l'AFDAS en 2023 (4 % de l'effectif régional, contre 8 % de la population régionale), avec trois secteurs (le **Sport** et la **Publicité**) concentrant la moitié d'entre eux. 4 autres secteurs concentrent au moins 5 % des salariés départementaux :

- **Les Casinos et autres jeux**, avec 13 % de l'effectif
- **Le Spectacle Vivant**, avec 12 % de l'effectif
- **Les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, avec 8 % de l'effectif
- **La Presse et Agences de Presse**, avec 8 % de l'effectif

### Répartition et poids des effectifs salariés (hors alternants) relevant de l'AFDAS dans l'Orne par secteur d'activité

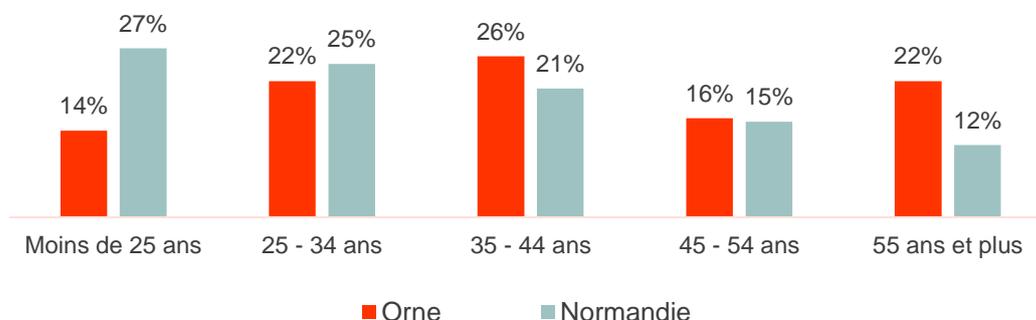


### Le profil des salariés

La pyramide des âges des salariés des branches de l'Afdas dans l'Orne présente une tendance inverse à celle vue dans le Calvados et dans la Manche, avec une structure nettement plus âgée dans le département. Notamment, les écarts entre les tranches d'âges aux différents niveaux sont les plus importants dans la région : 13 % chez les moins de 25 ans, 5 % chez les 35 à 44 ans et 10 % chez les 55 ans et plus. Cette répartition suggère moins d'opportunités d'emploi pour ceux en début de carrière.

### Répartition des salariés relevant de l'AFDAS par âge en 2022

Source : Insee - BTS



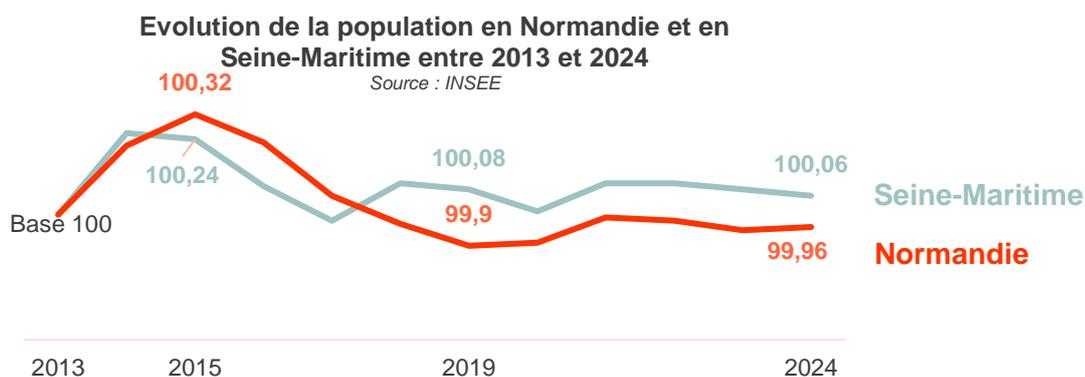
Les analyses de l'effectif départemental par CSP et par genre ne sont pas disponibles à la maille du département, faute de représentativité des données dans la base INSEE BTS publique.

## Focus sur le département de la Seine-Maritime

### LA DEMOGRAPHIE DU DEPARTEMENT

#### Les dynamiques de population

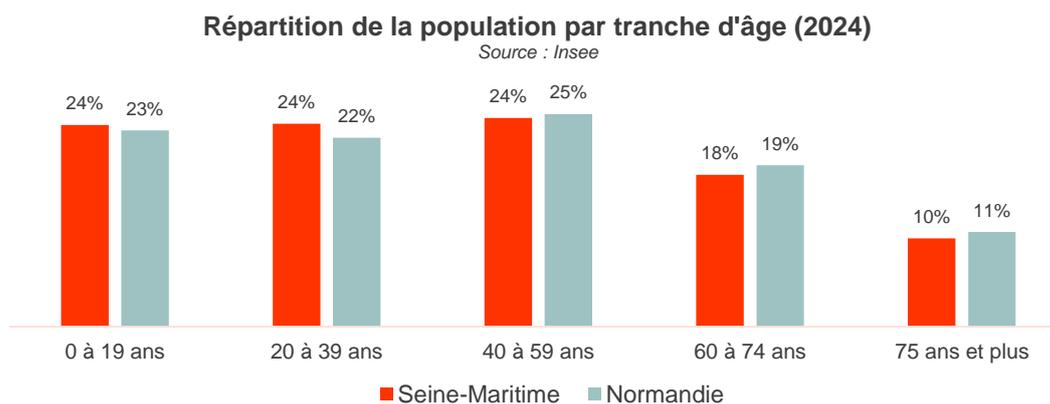
En superficie, le département Seine-Maritime représente 6 278 km<sup>2</sup>. Le département comptait 1 255 554 habitants en 2024, ce qui représente près de 38 % de la population en Normandie (3,3 millions). Il s'agit du département le plus peuplé de Normandie. Entre 2013 et 2024, la population du département a légèrement augmenté de 0,08 % alors que la population normande baissé de 0,04 %.



Selon les projections de population de l'INSEE, la population devrait continuer de diminuer en Seine-Maritime de 10 % entre 2018 et 2070.<sup>87</sup> Le déclin démographique en Normandie pourrait avoir des répercussions majeures sur la capacité à soutenir la croissance économique locale et à pourvoir les emplois.

#### Analyse de la population par âge

La proportion de femmes dans la population de Normandie est proche de celle de Seine-Maritime.<sup>88</sup> La structure démographique du département révèle en revanche une sous-représentation des jeunes actifs et une proportion plus importante de seniors. La part de la population âgée de 60 ans et plus en Seine-Maritime est passée de 24 % en 2013 à 28 % en 2024 d'après l'Insee, illustrant le vieillissement progressif de la population dans la région. Cette évolution démographique peut affecter le dynamisme économique, notamment en ralentissant le renouvellement de la main-d'œuvre, avec un nombre insuffisant de jeunes actifs pour compenser les départs à la retraite.



Entre 2013 et 2024, la Seine-Maritime a connu des dynamiques démographiques contrastées, marquées par un recul des jeunes et des actifs, tandis que les effectifs des seniors ont fortement progressé, soit un vieillissement de la population. Sur cette période, les moins de 20 ans ont diminué de 5,2 %, un recul un peu moins marqué qu'à l'échelle régionale (-6,9 %). La tranche des 20-39 ans a baissé de 3,8 %, contre 4,8 % en Normandie. En revanche, les 40-59 ans ont connu une diminution légèrement plus forte dans le département (-8,5 %) que dans la région (-8 %). En revanche, les 60-74 ans ont progressé de 20,7 % et les 75 ans et plus de 17,1 %, des évolutions proches de celles observées à l'échelle régionale.

<sup>87</sup> Insee – [Projections démographiques Omphale2018-2070](#)

<sup>88</sup> Insee – [Estimation de la population au 1<sup>er</sup> janvier 2024](#)

## L'ECONOMIE DU DEPARTEMENT

### Une dynamique de création d'entreprise forte dans la région

Le département de la Seine-Maritime comptait 29 297 établissements fin 2023, tous secteurs confondus, soit 36,7 % des établissements implantés dans la région normande. C'est le 1<sup>er</sup> département en nombre d'établissements en Normandie.

Entre 2017 et 2023, le nombre d'établissements dans le département a augmenté de 4,9 %, une progression similaire à celle observée au niveau régional, où la hausse atteint 4,8 %. Cette dynamique est notamment portée par la métropole rouennaise et l'activité du port du Havre.<sup>89</sup>

### La Seine-Maritime, le département qui compte une part importante de la population active

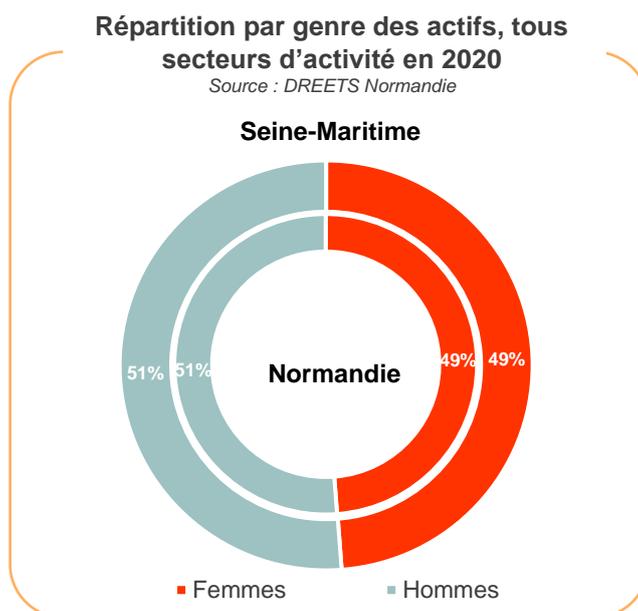
En Normandie, une partie conséquente de la population active se concentre en Seine-Maritime (38 %). Le département comprend la ville de Rouen, un pôle pour la région qui attire de nombreux actifs en emploi.<sup>90</sup>

### Une population active qui tend à réduire en nombre

En 2021, la population active du département est de 774 463 personnes, toutes âgées entre 15 et 64 ans.<sup>91</sup> D'après l'INSEE, la population active en Seine Maritime a diminué de 4,67 % entre 2010 et 2021.<sup>92</sup>

### Une minorité de femmes parmi la population active normande

La répartition des genres parmi les actifs dans le département (48,8 % de femmes) est similaire à celle de la Normandie (48,8 %). Les femmes sont moins nombreuses que les hommes au sein des actifs.<sup>93</sup>



### Une répartition par âge similaire à celle de la Normandie

La répartition des actifs par tranche d'âge dans le département de la Seine-Maritime diverge de celle de la Normandie. En effet, la proportion de jeunes de moins de 25 ans est bien plus élevée (+ 9 points), tout comme la part des actifs entre 55 et 64 ans (+ 5 points). Ainsi, les actifs entre 25 et 54 ans sont proportionnellement moins nombreux que dans la région (-15 points). La population active en Seine-Maritime se concentre davantage chez les jeunes et les seniors.

<sup>89</sup> URSSAF – [Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé, par commune x APE \(au 31/12 depuis 2006\)](#)

<sup>90</sup> Insee – [Département de la Seine-Maritime](#)

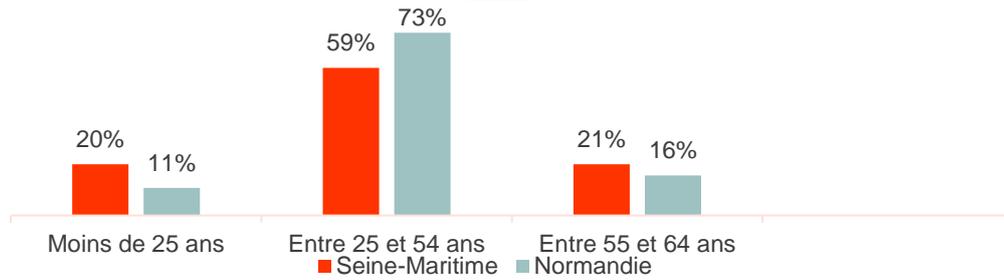
<sup>91</sup> Insee – [Département de la Seine-Maritime](#)

<sup>92</sup> Insee – [La population active normande pourrait diminuer de 200 000 personnes à l'horizon 2050](#)

<sup>93</sup> Insee – [Département de la Seine-Maritime](#)

Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, en Normandie par âge en 2021

Source : INSEE.

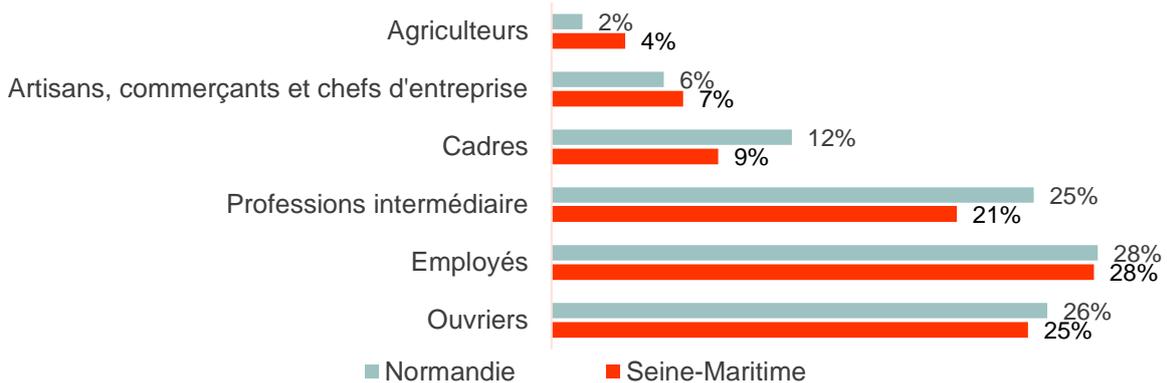


Une surreprésentation d'ouvriers et une faible part de cadres et de professions intermédiaires

Les ouvriers sont la CSP la plus représentée (30 %), contrairement aux autres départements dans lesquels les employés dont la première CPS en termes de proportion. Le fort taux d'ouvriers est corrélé au poids du secteur industriel dans le département (+ 2 points par rapport à la Normandie) et du secteur agricole (+ 4 points), secteurs dans lesquels la CSP ouvrier est particulièrement représentée. Parmi les actifs, les CSP surreprésentées dans l'Orne sont celles des agriculteurs (+ 2 points), des artisans, commerçants et chefs d'entreprise (+ 1 point), et des ouvriers, comme cité plus haut (+ 4 points). En revanche, la part des cadres est bien moins importante dans le département que dans la région (- 3 points), tout comme les professions intermédiaires (-4 points), ce qui se reflète également dans le poids du secteur tertiaire marchand par rapport à la Normandie (-9 points), qui compte une part importante de cadres et de professions intermédiaires.

Répartition des actifs, tous secteurs d'activité, en Normandie par CSP en 2021

Source : INSEE



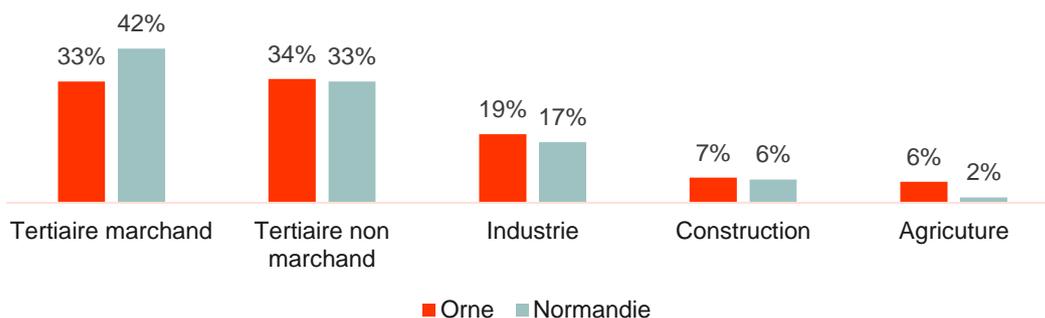
Un secteur tertiaire marchand sous-représenté par rapport à la région entière

Le département de la Seine Maritime se singularise par la part importante de l'agriculture (+ 4 points), puis de l'industrie (+ 2 points rapport à la Normandie), suivies de la construction (+ 1 point). Le secteur tertiaire marchand est largement sous-représenté (-9 points par rapport à la région entière), et contrairement aux autres départements, il n'est que le deuxième employeur après le secteur tertiaire non-marchand. Par rapport à la région, la Manche est davantage agricole et industrielle.<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Insee – Département de la Seine-Maritime

## Répartition des emplois par secteur d'activités en 2021

Source : INSEE



## L'EMPLOI DANS EN SEINE-MARITIME (TOUS SECTEURS CONFONDUS) ET SON EVOLUTION

**Une croissance d'emplois dans la Seine-Maritime semblable à celle de la Normandie**

En 2024, l'emploi en Seine-Maritime a augmenté de 0,5 point sur un an, ce qui est légèrement supérieur à la hausse en Normandie (+0,3 point). En 2024, les emplois dans la construction connaissent une forte baisse par rapport à l'année précédente (-3 points contre -1,6 points pour la région). Les autres secteurs connaissent des hausses relatives. C'est le cas l'industrie (+0,6 point contre +0,5 point pour la région), le tertiaire marchand (+0,4 point contre -0,1 en Normandie), ou encore l'emploi salarié marchand (+0,1 point contre -0,1 point pour la Normandie) et le tertiaire non-marchand (+1,4 point contre +1,2 point dans la région).<sup>95</sup>

**Des cadres principalement à Rouen, et certains qui préfèrent l'Ile-de-France**

Dans la ville de Rouen, les cadres des fonctions métropolitaines représentent à eux-seuls entre 8,2 % des emplois. En effet, ce type de villes regroupe souvent les sièges des plus grandes entreprises et des principales administrations, premiers employeurs de cadres. La zone d'emploi du Havre compte 6,6 % de cadres de la fonction métropolitaine parmi leurs emplois, de la même manière que Saint-Valery-en-Caux et Cany-Barville comptent chacune 6,9 % de cadres parmi leurs emplois. Les zones davantage rurales ou les petites villes sont moins concernées et disposent de moins de 5,5% pour de cadres parmi les emplois. C'est le cas de Dieppe, Fécamp ou Eu.<sup>96</sup>

Parmi les cadres résidents en Normandie, 10 % travaillent en dehors de la région, et très majoritairement en Ile-de-France. Ce phénomène concerne également la Seine-Maritime, du fait de la connexion fluide entre Rouen et Paris.<sup>97</sup>

**Principales tensions au recrutement sur les métiers liés au tourisme et au soin à la personne**

En Seine-Maritime, le métier qui compte le plus de projets de recrutement en 2024 est celui d'aide à domicile et auxiliaire de vie. Sur les 1 970 projets de recrutement de l'année, 56,9 % présentent des difficultés à recruter et seulement 6,1 % de ces projets de recrutement visent des emplois saisonniers. Le plus souvent, les difficultés à recruter sur les projets autour du soin et du service à la personne oscillent entre 52,3 pour les aides-soignants % et 92,5 %, pour les médecins, avec toujours une faible proportion d'emploi saisonniers.

Par rapport aux autres départements, les difficultés à recruter sur les métiers autour de l'hôtellerie/restauration sont moins conséquentes. Parmi les 1 530 projets de recrutement en 2024 sur le métier d'aide de cuisine et employés polyvalents de la restauration, 28,1 % présentaient des difficultés à recruter, pour 27,1 % d'emplois saisonniers. 55,2 % des projets de recrutements de serveurs de cafés restaurants connaissent des difficultés de recrutement, et 37,2 % des employés de l'hôtellerie. Les métiers des secteurs de l'Afdas se retrouvent dans les métiers de l'hôtellerie/restauration, mais également chez les profils artistiques (musique, danse, spectacles), dont 3,1% des 980 projets de recrutement en 2024 connaissent des difficultés de recrutement.<sup>98</sup>

<sup>95</sup> DREETS Normandie - [Normandie Stat's](#)

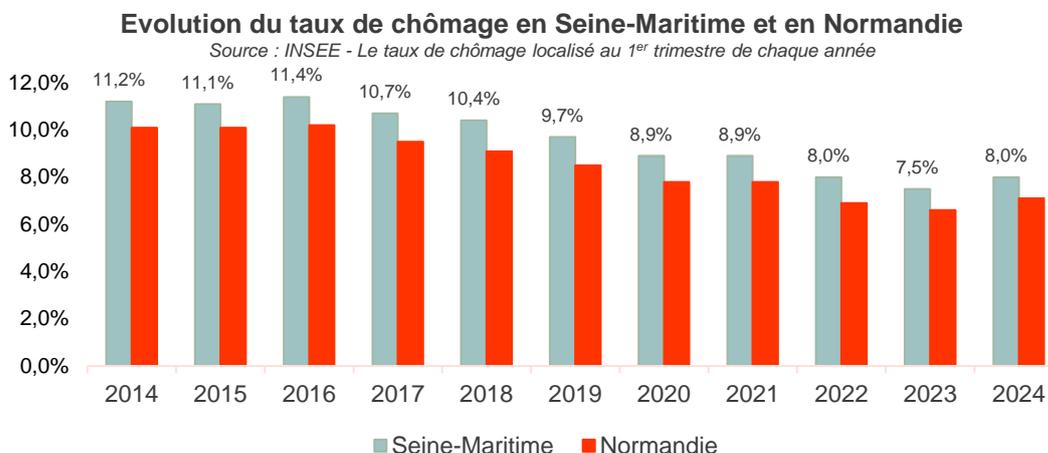
<sup>96</sup> Insee - [81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie](#)

<sup>97</sup> Insee - [81 200 emplois de cadres dans les fonctions à forte valeur ajoutée en Normandie](#)

<sup>98</sup> France Travail - [Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2024](#)

## LE CHOMAGE DANS LE DEPARTEMENT

Le taux de chômage dans le département de la Seine-Maritime a évolué sur les 10 dernières années de façon similaire à l'évolution du taux régional. Sur cette période, la Seine-Maritime semble avoir été impactée plus fortement par le chômage que le reste du territoire normand, le département ayant en moyenne un taux de chômage 1,1 points plus élevé que celui de la région. Au 3<sup>e</sup> trimestre 2024, ce taux s'élevait à 8,0 %<sup>99</sup>. Depuis 2014, le taux de chômage est en baisse à l'exception des années 2016, 2021 et 2024. Sur la période, le taux de chômage a baissé sur l'ensemble des départements de la région Normandie. Toutefois, les baisses ont été plus fortes dans les départements où le taux de chômage était le plus élevé. Ainsi, en Seine-Maritime il est passé de 11,2 % à 8 % (-3,2 points) contre -3 points en Normandie.



La Seine-Maritime compte le taux le plus important (8%) au 4<sup>e</sup> trimestre 2023 en Normandie.

### Taux de chômage trimestriel en Seine-Maritime et en Normandie

Source : Insee - [Tableau de bord de la conjoncture : Normandie](#)

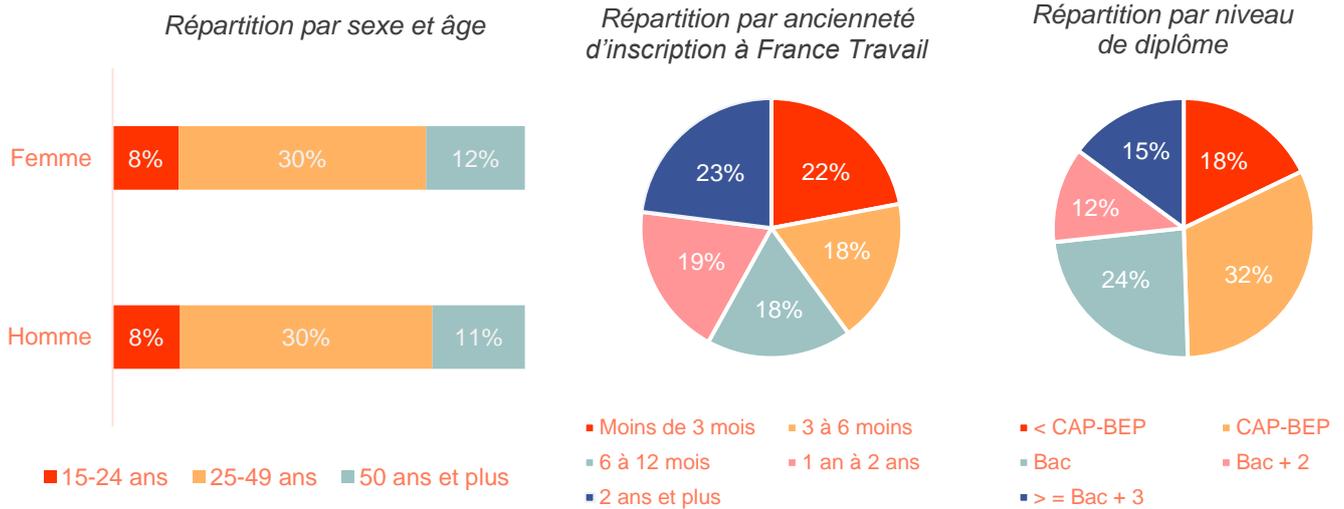
Zonage	Taux de chômage (en %)			Variation (en points de %)	
	4 <sup>e</sup> trim. 2023	3 <sup>e</sup> trim. 2024	4 <sup>e</sup> trim. 2024	trimestrielle	annuelle
Seine-Maritime	8,0	8,2	7,9	-0,3	-0,1
<b>Normandie</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>
France métropolitaine	7,3	7,2	7,1	-0,1	-0,2
France hors Mayotte	7,5	7,4	7,3	-0,1	-0,2

À l'exception de quelques écarts mineurs, les tendances démographiques des demandeurs d'emploi en Seine-Maritime suivent celles observées à l'échelle régionale. Moins d'un quart des demandeurs (23 %) ont 50 ans ou plus. Bien que la majorité reste concentrée dans la tranche d'âge des 25 à 49 ans (60 % dans le département contre 59 % au niveau régional), les jeunes représentent 16 % des demandeurs en Seine-Maritime, contre 15 % en Normandie. Ce léger écart pourrait suggérer que le taux de chômage élevé du département impacte plus fortement les jeunes. En termes d'ancienneté d'inscription à France Travail, les profils départementaux sont très proches de ceux observés à l'échelle régionale. Les seules différences concernent la part des inscrits depuis moins de trois mois (22 % dans le département contre 23 % dans la région) et depuis deux ans ou plus (23 % contre 22 %). Enfin, la répartition des niveaux de diplôme est également très similaire entre la Seine-Maritime et la Normandie. Les seules variations concernent la part des demandeurs ayant un niveau inférieur au CAP-BEP (18 % contre 17 % au niveau régional) et celle des titulaires d'un CAP-BEP (32 % dans le département contre 33 % en région). Tous les autres niveaux de formation affichent des parts identiques.

<sup>99</sup> Insee - [À 7,0 % fin 2024, le taux de chômage normand de nouveau en dessous du niveau national – Insee Flash Normandie - 149](#)

### Profil des demandeurs d'emploi dans la Seine-Maritime, T4 2024

Source : France Travail – Data Emploi – Profil des demandeurs d'emploi

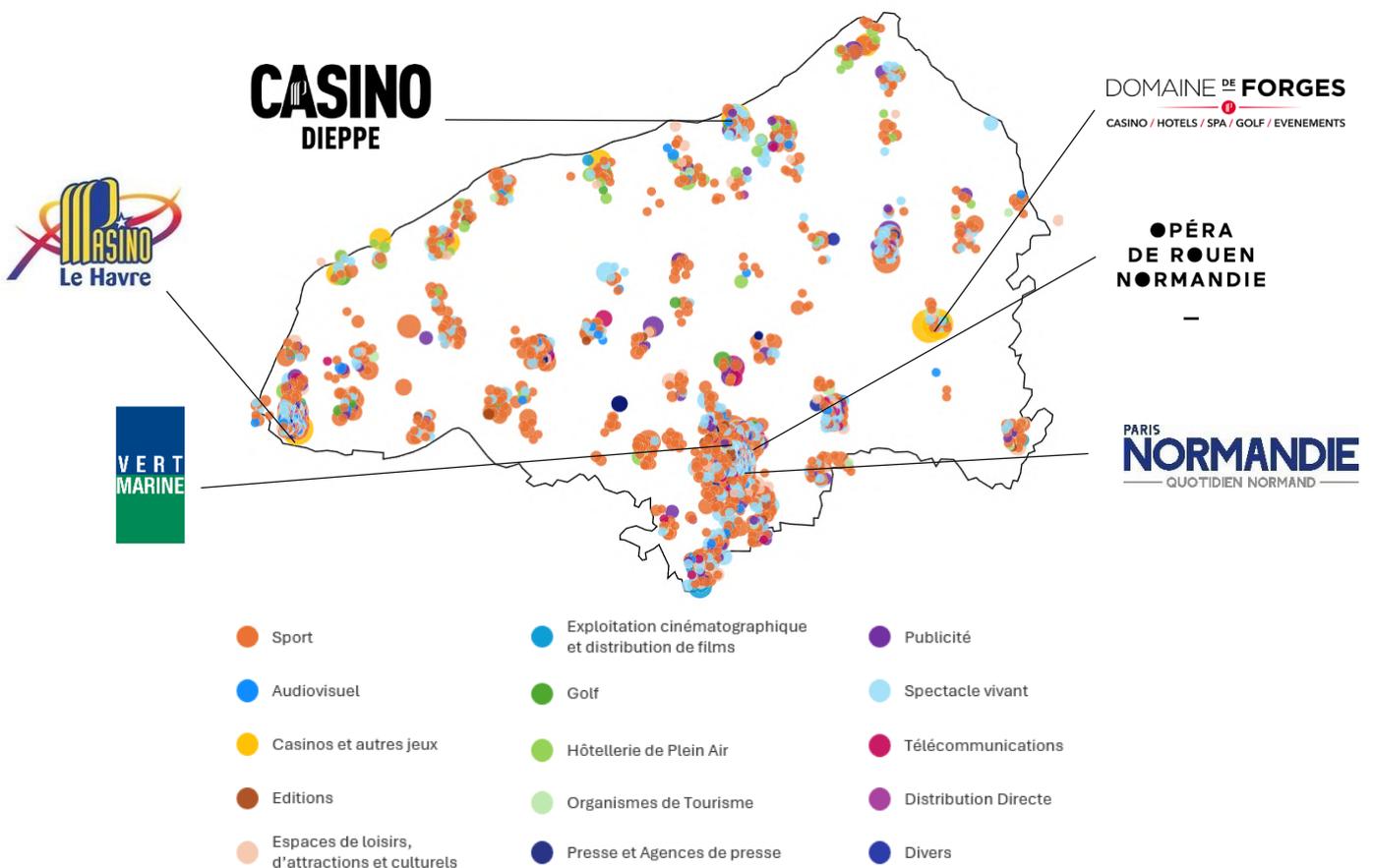


### LES ETABLISSEMENTS DES « SECTEURS AFDAS » IMPLANTES EN SEINE-MARITIME

La Seine-Maritime concentre **1 833 établissements** (36 % des entreprises régionales) du périmètre Afdas, ce qui en fait le département qui compte le plus de structures pour ces secteurs en Normandie. Parmi les établissements du département, celles du **Sport** constituent la moitié (921 entreprises, 50 % du total départemental), suivies par celles du **Spectacle Vivant** (408 entreprises, 22 %), de la **Publicité** (133 entreprises, 7 %), et de l'**Audiovisuel** (87 entreprises, 5 %). Parmi les dix premières entreprises, les **Casinos et autres jeux le Sport** sont fortement représentés (4 sur 10 chacun).

#### Répartition des établissements dans la Seine-Maritime selon leur activité et leur taille en effectifs

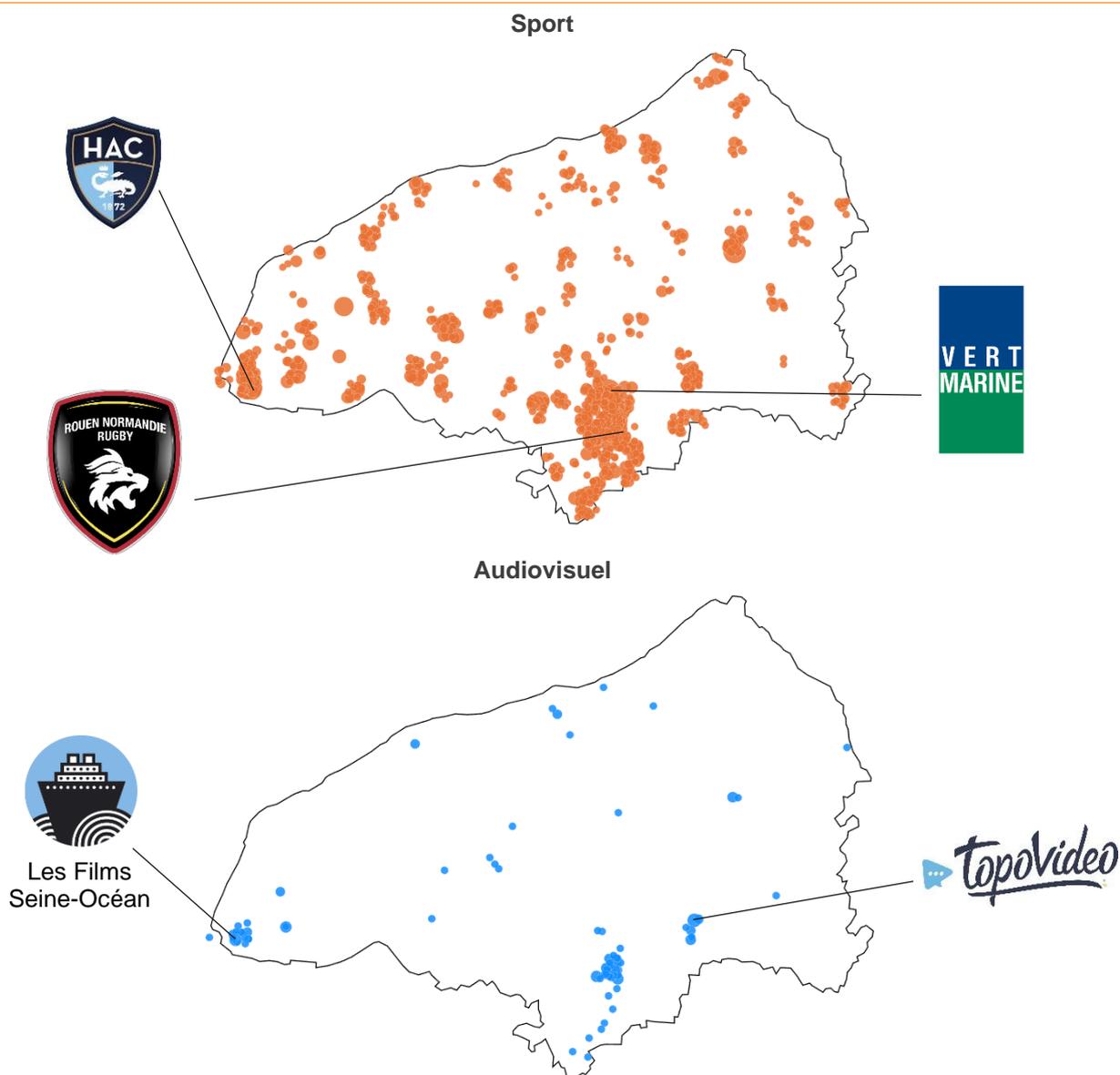
Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS



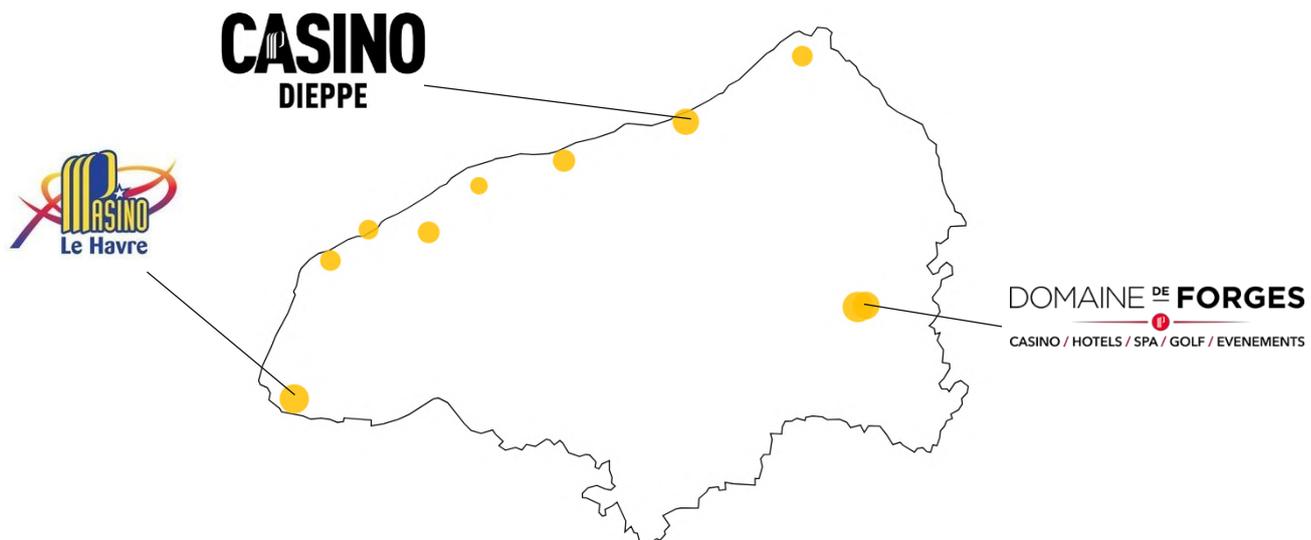
La répartition des établissements relevant de l'AFDAS en Seine-Maritime présente une dynamique qui lui est propre : les établissements sont concentrés dans les villes, y compris les plus petites, tandis que les zones rurales en accueillent très peu. En ce qui concerne les établissements, la Seine-Maritime affiche une surreprésentation des secteurs du Sport (de 5,5 %), du Spectacle Vivant (2,3 %), de la Publicité (1,5 %), tandis que l'Audiovisuel est légèrement sous-représenté (-0,7 %).

### Répartition des établissements par secteur d'activité dans la Seine-Maritime

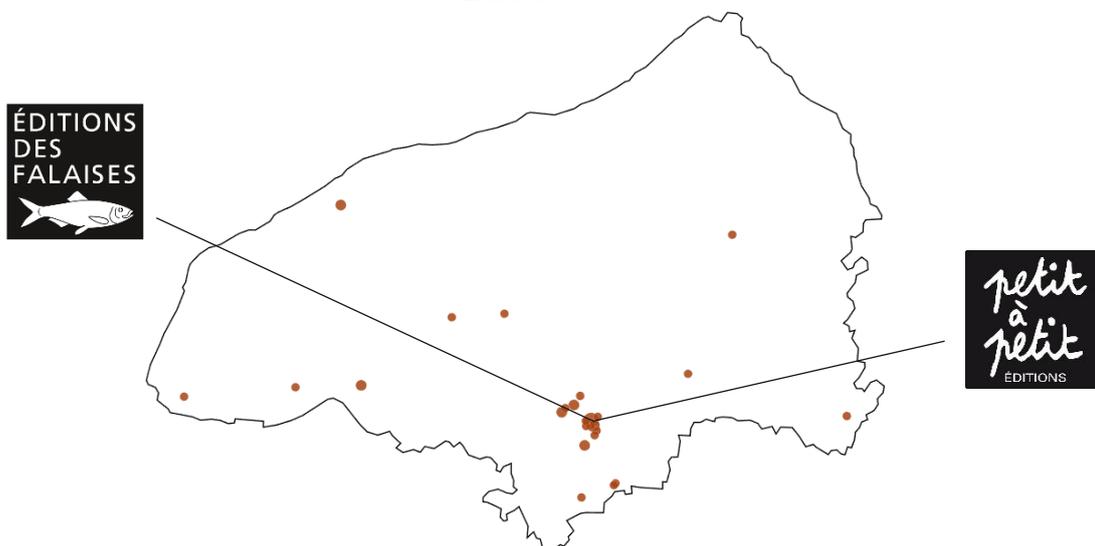
Source : Base Entreprises 2023 – AFDAS



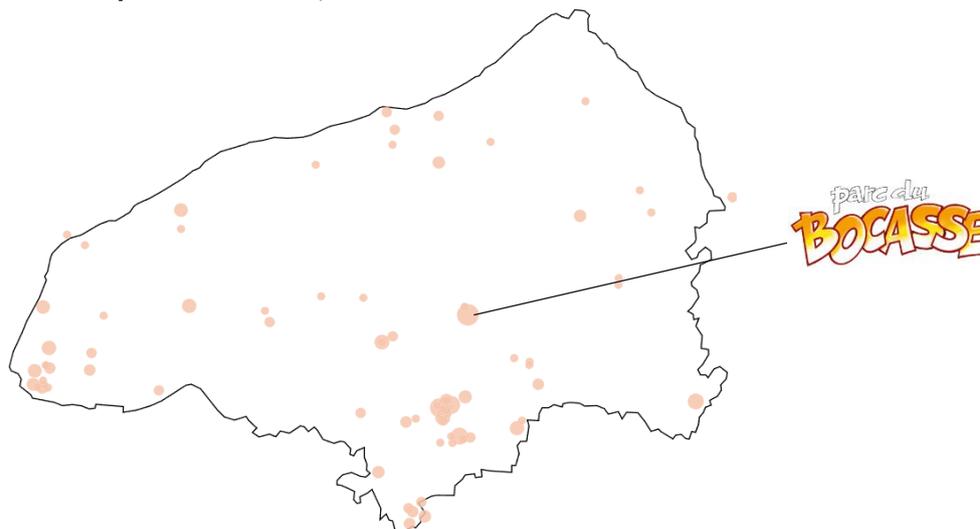
### Casinos et autres jeux



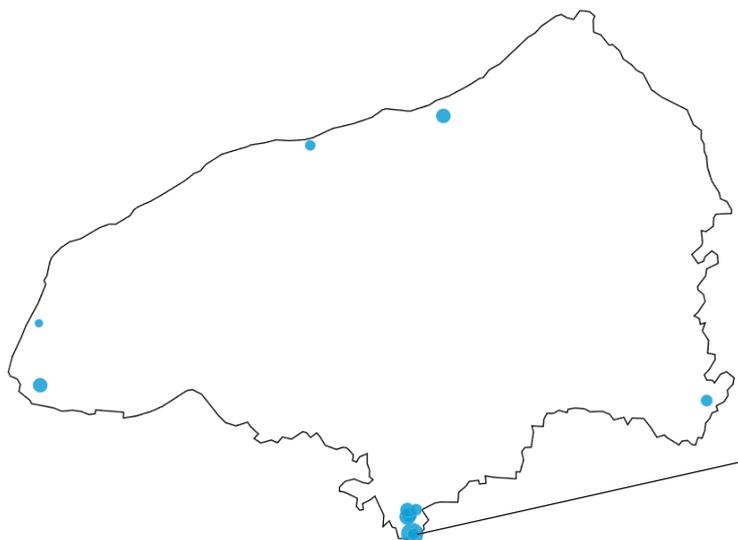
### Editions



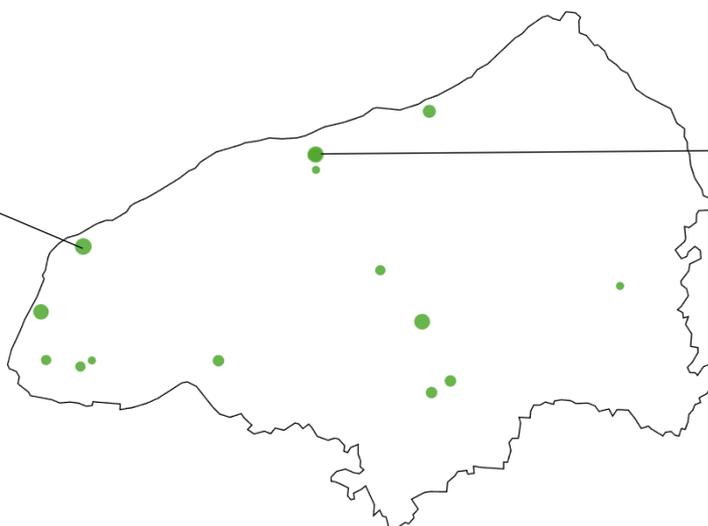
### Espaces de loisirs, d'attractions et culturels



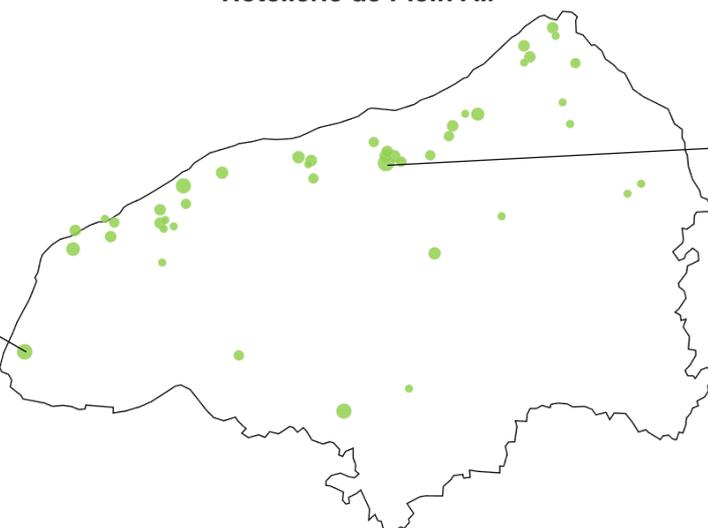
### Exploitation cinématographique et distribution de films



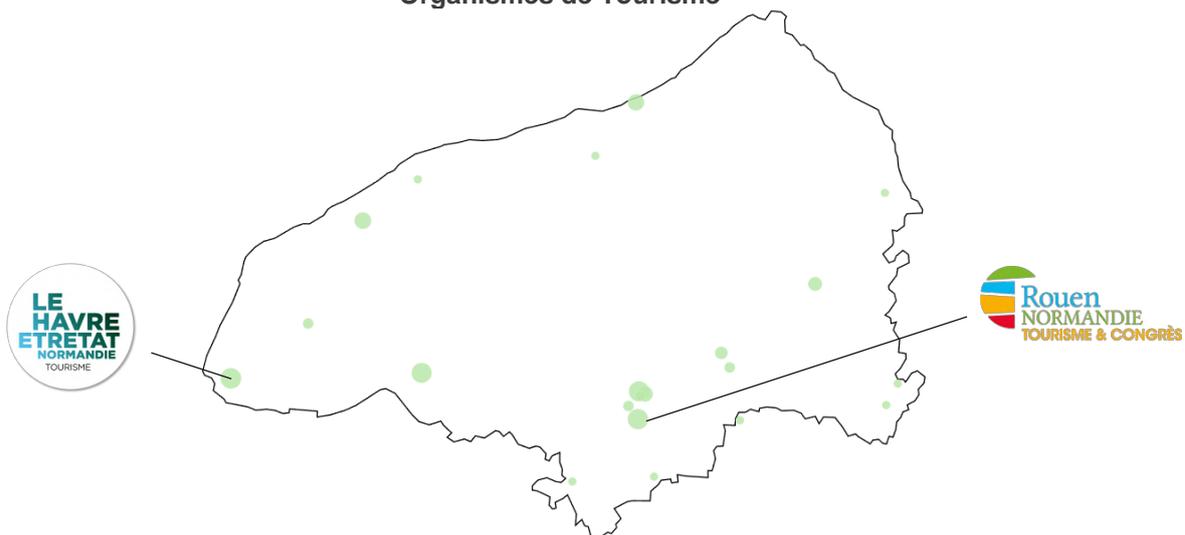
#### Golf



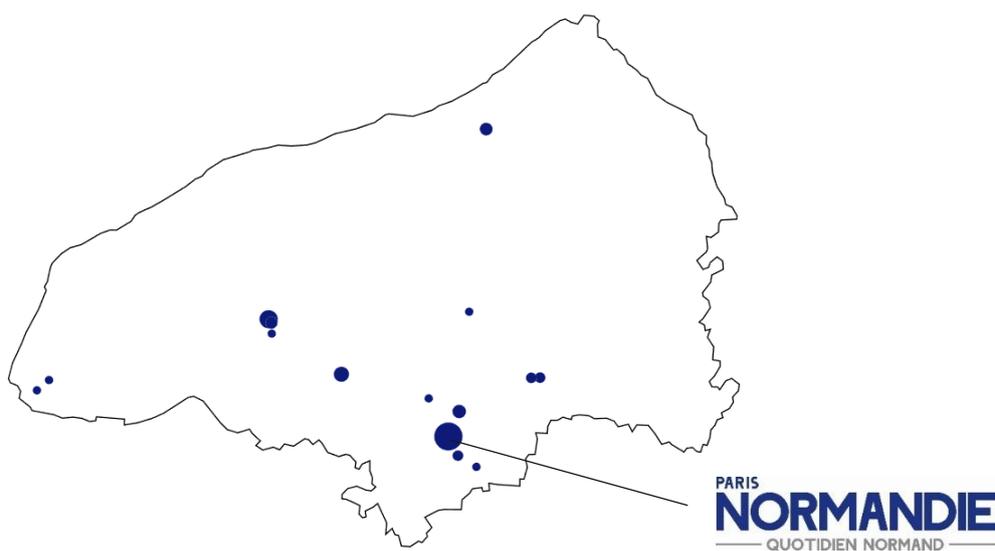
#### Hôtellerie de Plein Air



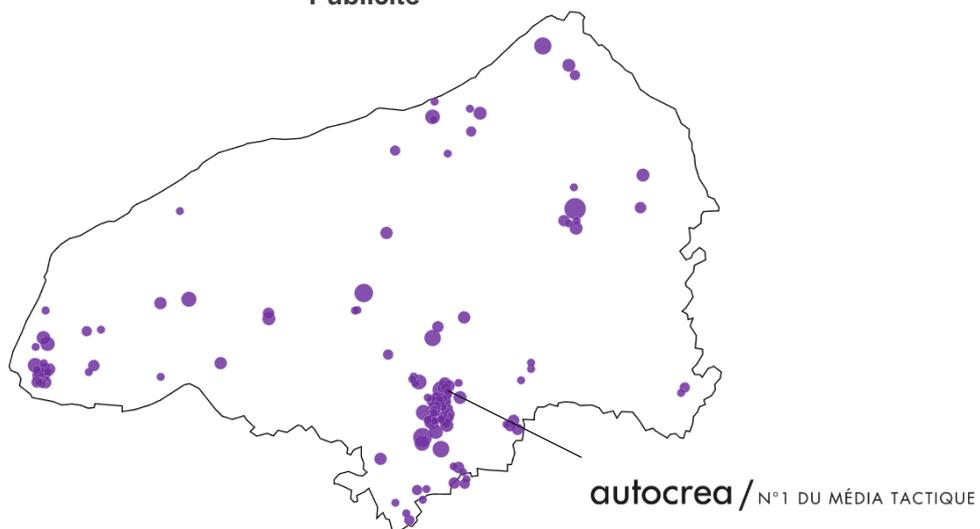
### Organismes de Tourisme



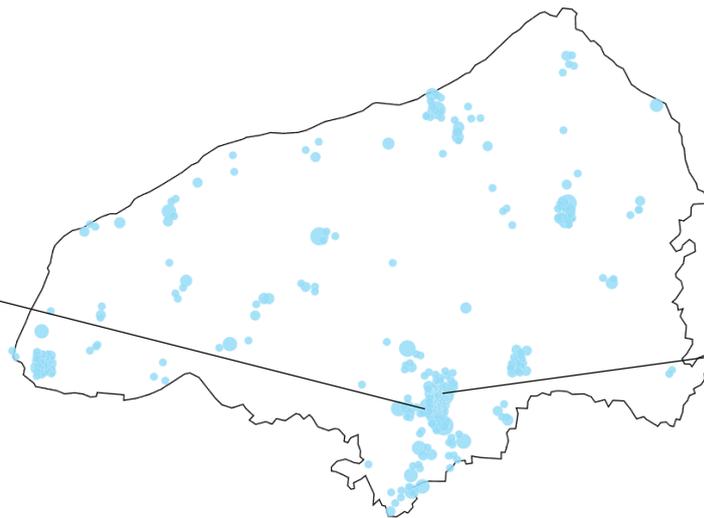
### Presse et Agences de presse



### Publicité



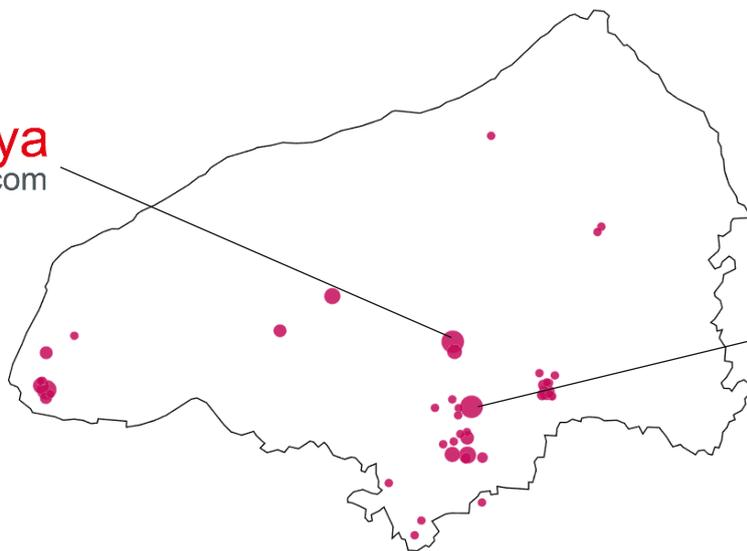
### Spectacle vivant



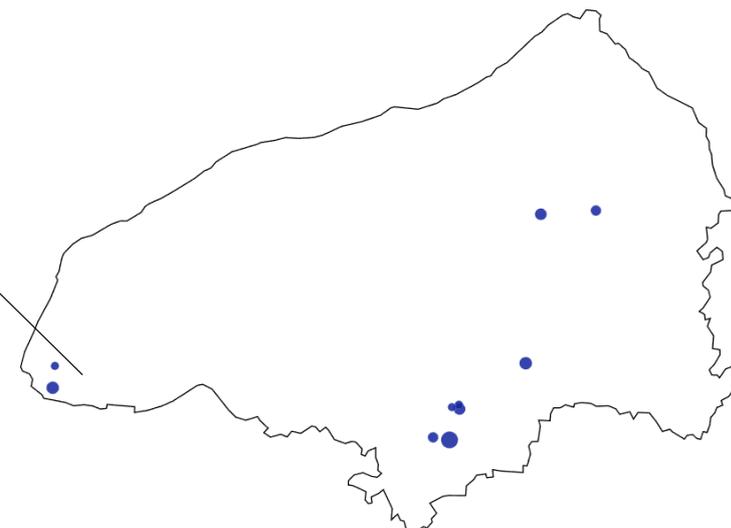
● PÉRA  
DE ROUEN  
NORMANDIE

—

### Télécommunications



### Divers



## LES SALAIRES DES « SECTEURS AFDAS » EXERÇANT DANS LE DEPARTEMENT

### La répartition des salariés par secteur d'activité

La Seine-Maritime comptait **4 685 salariés** relevant des secteurs du périmètre Afdas en 2023 (37 % de l'effectif régional, presque égal au 38 % de la population régionale), avec deux secteurs, le **Sport** et les **Casinos et autres jeux**, concentrant 58 % d'entre eux. 3 autres secteurs concentrent au moins 5 % des salariés départementaux :

- **Le Spectacle Vivant**, avec 11 % de l'effectif
- **La Publicité**, avec 8 % de l'effectif
- **Les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels**, avec 5 % de l'effectif

### Répartition et poids des effectifs salariés (hors alternants) relevant de l'AFDAS dans la Seine-Maritime par secteur d'activité

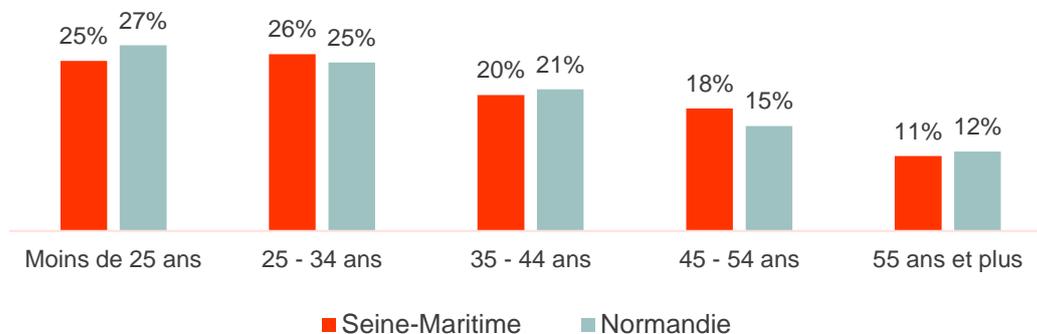


### Le profil des salariés

La pyramide des âges dans la Seine-Maritime contraste avec celle dans l'Orne, car elle est très similaire à celle de la région. L'écart le plus important atteint seulement 3 % pour la classe d'âge des 45-54 ans. Département le plus peuplé de Normandie, la Seine-Maritime présente ainsi une répartition par âge représentative de l'ensemble régional, sans sur-représentation ni déficit marqué dans une tranche d'âge particulière.

### Répartition des salariés relevant de l'AFDAS par âge en 2022

Source : Insee - BTS



Les analyses de l'effectif départemental par CSP et par genre ne sont pas disponibles à la maille du département, faute de représentativité des données dans la base INSEE BTS publique.

# 2. LES FACTEURS D'EVOLUTION ET LES DYNAMIQUES D'EMPLOI POUR LES BRANCHES ADHERENTES A L'AFDAS EN NORMANDIE

## SYNTHESE DES ELEMENTS PRESENTES DANS LE CHAPITRE :

Les secteurs couverts par l'Afdas en Normandie sont traversés par plusieurs **transformations majeures : économiques, sociétales, numériques et environnementales notamment**. Ces mutations redessinent les contours des activités, des métiers et font émerger de nouveaux besoins en compétences.

**Le développement du numérique** bouleverse les pratiques professionnelles dans presque tous les secteurs. Ainsi, la culture et les médias se réinventent avec la création de contenus digitaux, la diffusion en ligne et l'analyse des données d'audience. Dans le sport ou le tourisme, les outils numériques facilitent la relation client, la gestion des structures et la communication multicanale. La maîtrise de ces outils devient une compétence incontournable. **La transition écologique** influence également les pratiques. Les structures sont appelées à intégrer des logiques de sobriété, à limiter l'impact environnemental de leurs activités et à sensibiliser leurs publics. Cela suppose de nouvelles compétences, notamment en éco-conception, en gestion responsable des ressources ou en animation de démarches RSE.

Ces mutations conduisent à **l'émergence de nouveaux profils**, hybrides : des professionnels capables de combiner des compétences techniques (comme le numérique), des compétences transversales (gestion de projet, communication, autonomie) et une compréhension fine des enjeux sociétaux (développement durable, inclusion, responsabilité). Certains métiers évoluent sensiblement. Par exemple, les techniciens du spectacle doivent intégrer les outils de scénographie numérique ; les professionnels du tourisme doivent s'adapter à une demande de plus en plus personnalisée et durable ; les éducateurs sportifs doivent désormais répondre à des besoins liés à la santé, à l'inclusion ou au bien-être.

**Les compétences les plus recherchées concernent la polyvalence, l'adaptabilité, la capacité à travailler en réseau, à innover, à gérer des projets et à utiliser les outils numériques**. L'autonomie et les capacités relationnelles sont également très valorisées, notamment dans des contextes de travail fragmentés (multi-employeurs, missions courtes, travail indépendant).

Ces évolutions posent la question de l'accès à la formation. Si les niveaux de qualification sont élevés dans ces secteurs, **l'accès à la formation continue reste inégal**, en particulier pour les indépendants, les intermittents ou les salariés de petites structures.

Les trajectoires professionnelles dans les secteurs couverts par l'Afdas en Normandie sont marquées par une forte hétérogénéité et une grande diversité de parcours. Les mobilités professionnelles sont fréquentes, qu'il s'agisse de changements de métier au sein d'une même branche, de reconversions inter-branches (par exemple du sport vers le tourisme ou du spectacle vivant vers la communication) ou de passages entre différents statuts (salarié, indépendant, intermittent, autoentrepreneur). **Le cumul d'activités, la pluriactivité et les parcours discontinus sont fréquents**, en particulier chez les jeunes professionnels. Toutefois, ces mobilités se heurtent à plusieurs freins comme **le manque d'information sur les passerelles existantes, la faible lisibilité des parcours d'évolution** et des dispositifs d'accompagnement encore méconnus. Les professionnels expriment des aspirations fortes à évoluer, se reconverter ou monter en compétences, mais disposent de peu de leviers pour sécuriser leurs transitions professionnelles.

En parallèle, **les besoins en formation sont largement soulignés** dans l'ensemble des secteurs, tant pour faire face aux mutations en cours que pour soutenir les dynamiques d'insertion et d'évolution professionnelle. **L'offre de formations initiales est jugée inégale, souvent trop théorique ou généraliste**, elle ne permet pas toujours une insertion

rapide dans l'emploi. Certaines filières, comme le spectacle vivant, l'audiovisuel ou le sport semblent nécessiter davantage de formations professionnalisantes, adaptées aux réalités du terrain.

La formation continue, bien qu'essentielle, reste difficilement accessible pour de nombreux actifs (intermittents, indépendants, salariés de petites structures). Le manque d'information, les contraintes de temps ou de financement, et l'éparpillement des dispositifs constituent autant d'obstacles cités par ces derniers. **Les besoins portent en particulier sur des formats courts, modulaires, hybrides (présentiel/distanciel), centrés sur des compétences transversales (numérique, gestion de projet, communication, adaptation aux transitions).**

La recherche documentaire, les entretiens et l'enquête réalisée auprès des professionnels du secteur ont permis d'identifier cinq grandes familles de tendances impactant les activités de conception-réalisation d'exposition :

- Des **facteurs sociétaux** (évolution des publics et de leurs attentes, vieillissement de la population, ... ) ;
- Des **facteurs économiques** (conjoncture économique, réductions budgétaires, baisse des subventions...) ;
- Les **facteurs environnementaux** (nouveaux matériaux, réglementations, recyclage, réemploi, éco-mobilité...) ;
- Les **facteurs technologiques** (usage du numérique, logiciels métiers, l'intelligence artificielle dans les pratiques métiers, ...).
- Les **facteurs démographiques** (vieillesse de la population...)

## Les principales tendances d'évolution

### LES FACTEURS ECONOMIQUES

#### *Les dynamiques économiques du secteur de la culture en Normandie*

Le secteur culturel en Normandie emploie plus de 16 000 personnes, cela représente 1,3 % de l'emploi régional. Cette part demeure limitée, mais elle correspond globalement à celle observée dans la plupart des régions métropolitaines, à l'exception de l'Île-de-France, où le poids du secteur est plus marqué. Parmi les domaines les plus représentés, le spectacle vivant regroupe près de 30 % des structures culturelles normandes. Toutefois, en termes de volume d'emplois, c'est l'édition écrite qui est prépondérante. Elle concentre entre 17 % et 20 % des postes du secteur.

#### *Un secteur fragilisé par la crise sanitaire*

La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a exacerbé la vulnérabilité du secteur culturel, entraînant des pertes d'activité significativement plus importantes que celles observées dans le reste de l'économie, notamment pour les intermittents du spectacle. En effet, sur le territoire national, l'activité dans le champ du spectacle a chuté de 30 % en 2020<sup>100</sup> et a davantage impacté les professionnels du spectacle vivant. Les prestations techniques au service de la création et de l'événement et le spectacle vivant privé sont les deux branches professionnelles les plus impactées. Les branches du spectacle vivant ont été les plus touchées, avec des pertes significatives pour les artistes interprètes, techniciens et autres professionnels du secteur.

Malgré les dispositifs publics de soutien et l'adaptation des pratiques des entreprises, ces pertes ont généré une tension financière majeure. À la fin de l'année 2020, une entreprise culturelle sur quatre déclarait un besoin de financement supérieur à son chiffre d'affaires mensuel.

Les études récentes révèlent également une transformation des pratiques culturelles des Français après la pandémie. La consommation culturelle s'oriente désormais plus fréquemment vers les écrans, en particulier via Internet. Cette évolution se traduit par des évolutions de préférences en matière de musique et de cinéma, une différenciation générationnelle marquée, ainsi qu'un déclin des pratiques culturelles associées à la génération du baby-boom.

Ces dynamiques témoignent de la nécessité d'une adaptation structurelle du secteur culturel aux nouveaux comportements des publics, tout en renforçant les mécanismes de soutien financier et d'innovation dans les pratiques artistiques et événementielles.<sup>101</sup>

<sup>100</sup> CFPM - [L'impact de la crise sur l'emploi intermittent dans le spectacle en 2020](#)

<sup>101</sup> Ceser Normandie - [Les pratiques culturelles des Normands](#)

## Un soutien public sous pression

En janvier 2025, la Normandie et la Bretagne restent les seules régions métropolitaines à maintenir un soutien aux acteurs culturels au même niveau qu'en 2024. Pourtant, la Normandie fait face à une réduction budgétaire de 60 millions d'euros, annoncée par son président Hervé Morin. L'instabilité politique et les incertitudes économiques rendent difficile toute projection sur l'avenir du financement de la culture et du sport au niveau régional. Dans ce contexte, les acteurs du secteur, anticipent des baisses budgétaires et des restrictions sur les subventions. Par ailleurs, la distribution des subventions passe souvent d'une logique d'appui budgétaire à une logique d'appels à projets ou appels à manifestation d'intérêt. Cela oriente les projets et renforce les besoins en compétences des structures sur le montage de dossiers, la constitution de consortiums, le suivi de dépenses...). Les entretiens réalisés avec les professionnels du secteur en Normandie confirment ces préoccupations et soulignent la nécessité d'un renforcement des modèles économiques alternatifs.



*Il y a toujours eu une incertitude qui pesait sur notre secteur. Il faudrait un modèle économique qui puisse se pérenniser. On demande aux artistes de se réinventer, afin de mieux anticiper et s'adapter face aux crises.*

*Issu d'un entretien réalisé auprès d'un acteur culturel – Février 2025*

## La recherche de développement d'activités hors financement public : mécénat, développement commerciale, nouveaux modèles économiques...

Face à la contraction des financements publics, les acteurs des secteurs de l'Afdas en Normandie cherchent à diversifier leurs ressources. Plusieurs stratégies émergent : le développement du mécénat, la création de modèles commerciaux innovants (tels que les offres B2B envers les entreprises pour le remplissage des salles de spectacle) et l'essor de modèles hybrides mêlant différentes sources de financement, publics et privés. Ces évolutions reflètent une volonté de sécuriser l'activité tout en s'adaptant aux nouvelles réalités économiques.



*Le modèle économique de nos associations et de nos clubs dépend des financements publics. Ces derniers connaissent des coups de rabots chaque année. Pour sécuriser notre activité économique, on doit faire évoluer notre modèle économique en cherchant d'autres financements.*

*Issu d'un entretien réalisé auprès d'un acteur du sport – Janvier 2025*

## Illustrations dans le développement des actions de mécénat dans la région

Le mécénat culturel et sportif constitue une opportunité de financement en pleine expansion. Il repose sur le soutien d'entreprises, de fondations ou de particuliers, qui apportent un soutien financier, matériel ou en compétences aux structures artistiques et sportives. Les grandes institutions culturelles et sportives attirent plus aisément des mécènes, les structures de taille plus modeste, notamment en région, rencontrent davantage de difficultés à mobiliser ce type de financement. Ces structures, souvent moins visibles et disposant de moyens limités pour prospecter des mécènes, rencontrent des difficultés à mobiliser ce type de soutien.

A titre d'exemple, le projet « Forêt Monumentale », organisé par la Métropole Rouen Normandie propose, des parcours d'œuvres d'art en plein air. Il a su mobiliser des mécènes grâce à sa visibilité et son rayonnement régional et national, attirant ainsi des entreprises et des particuliers souhaitant associer leur image à un projet culturel d'envergure.

Dans le secteur du sport, le Rouen Normandie Rugby est un exemple parlant. Il a mis en place le programme « Club 1.000 », visant à mobiliser des mécènes (particuliers et entreprises) investissant chacun 1 000 euros pour soutenir la formation au rugby dans la région. Ce modèle a permis au club de fédérer plus de 250 partenaires.<sup>102</sup>

Les professionnels interrogés ont également souligné l'importance croissante de développer des collaborations, des partenariats et des actions de mécénat pour assurer la pérennité de leur activité. En effet, plusieurs acteurs ont indiqué qu'ils recrutaient désormais des professionnels dans ces domaines afin de mieux structurer et renforcer leurs initiatives de financement privé. Ces chargés de mécénat gèrent la recherche /prospection de mécènes, la gestion des partenariats ou la communication. Cela devient des compétences clés pour les structures associatives, culturelles ou sportives.

<sup>102</sup> Sportmag.fr – [Rouen Normandie Rugby, gros budget et grosses ambitions](https://www.sportmag.fr/rouen-normandie-rugby-gros-budget-et-grosses-ambitions)



*On doit se réinventer pour trouver de l'argent. Lorsque nous avons moins de spectacles, on va diriger nos chargés de production vers d'autres activités, notamment le mécénat. Ils ont besoin d'être formés à la recherche de financement.*

*Issu d'un entretien réalisé auprès d'un acteur du spectacle vivant – Janvier 2025*



*Nous devons commencer à développer le mécénat et mieux communiquer. Ce sont des compétences nouvelles pour les clubs. D'ailleurs les enseignants ne sont plus uniquement ceux qui proposent les séances. Ils accompagnent aussi dans la promotion, diversification des ressources et recherche de financement.*

*Issu d'un entretien réalisé auprès d'un acteur du sport – Janvier 2025*



*Nous devons miser sur le recrutement de manager et d'agents de développement pour aller chercher du mécénat et établir des partenariats avec des entreprises. Souvent, ce sont les apprentis qui doivent développer le mécénat, bien que cela ne corresponde pas à la fonction pour laquelle ils ont été embauchés.*

*Issu d'un entretien réalisé auprès d'un acteur du sport – Janvier 2025*

Cette approche témoigne de la volonté de passer d'un modèle traditionnel s'appuyant principalement sur le financement public et des subventions à un modèle plus agile et diversifié, capable de répondre aux défis économiques actuels et anticipés. Il s'agit d'un axe de développement incontournable pour les associations, qui contribue aussi à renforcer la visibilité de leur action.

### **Vers le développement d'un modèle commercial des entreprises normandes relevant de l'AFDAS**

Historiquement dépendants du soutien public, de nombreux acteurs culturels et sportifs cherchent aujourd'hui à diversifier leurs ressources en explorant des modèles économiques alternatifs et inspirés du monde des entreprises. Parmi ces stratégies, la vente de produits dérivés prend une place croissante, permettant aux structures de renforcer leur autonomie financière tout en développant leur notoriété. Cette pratique est déjà bien ancrée dans le domaine du sport, où les clubs commercialisent des articles aux couleurs de leurs équipes – maillots, écharpes, casquettes ou encore accessoires divers. Les musées et lieux d'exposition disposent également, depuis longtemps, de boutiques proposant des catalogues, des livres, des reproductions d'œuvres et divers souvenirs.

Cependant, la création de produits dérivés spécifiquement liés aux expositions temporaires, aux spectacles ou aux événements culturels se développe aussi. Pour illustration, le Festival du Cinéma Américain de Deauville, événement emblématique du paysage culturel normand, a lancé une boutique proposant une gamme variée d'articles, vêtements, objets collecteurs liés aux différentes éditions du festival, accessoires de maison, ouvrages, etc. Les festivals de musique, comme Beaugard ou Papillons de Nuit, commercialisent des produits en lien avec l'édition du festival, des espaces de merchandising des artistes et groupes, des collaborations avec des marques locales pour des produits co-brandés, ou encore des stands de personnalisation de t-shirts upcyclés.

Cette dynamique répond à une double ambition qui est, d'une part, de sécuriser des ressources complémentaires face aux incertitudes budgétaires et d'autre part, de renforcer le lien avec le public en lui proposant des objets porteurs de sens et de mémoire. Dans ce contexte, de plus en plus de structures investissent dans le design et l'originalité de leurs produits dérivés, les intégrant pleinement dans leur stratégie de développement économique et de valorisation de leur identité.

Au-delà de la vente de produits dérivés, les structures culturelles et sportives diversifient leurs activités en proposant la location de leurs espaces pour des événements privés, notamment à destination des entreprises. La mise à disposition de salles de spectacle, de studios de répétition, de lieux d'exposition ou de structures sportives pour l'organisation de séminaires d'entreprise, de conférences, de lancements de produits ou d'événements de team building constitue une source de revenus complémentaire significative. Cette tendance prend de l'ampleur, au point que la privatisation des lieux culturels représente aujourd'hui entre 10 et 20 % du chiffre d'affaires de certains établissements, soulignant ainsi son potentiel de développement économique.<sup>103</sup>

Les entretiens menés auprès des entreprises normandes relevant des secteurs de l'AFDAS ont confirmé cet intérêt croissant pour des offres adaptées aux besoins du monde de l'entreprise. De plus en plus de structures culturelles et sportives investissent le champ du bien-être en entreprise et de l'engagement, en proposant des expériences favorisant

<sup>103</sup> Lab Event - [Les lieux culturels pour organiser vos événements ?](#)

la cohésion d'équipe ou la créativité. Dans ce cadre, plusieurs formats se développent comme des activités sportives adaptées aux entreprises, visant à promouvoir la santé et la qualité de vie au travail ou encore la privatisation de lieux culturels et sportifs pour accueillir des séminaires, ateliers de créativité, sessions de team building ou visites.



*Certains de nos professionnels commencent également à travailler auprès d'autres publics, soit en établissements scolaires, soit en entreprise.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du sport – Janvier 2025*



*On a créé un pôle développement pour approcher les entreprises qui pourraient par exemple vouloir organiser des événements en lien avec le sport.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du sport – Janvier 2025*

Les entreprises des secteurs relevant de l'AFDAS cherchent également à enrichir leur offre en développant des expériences immersives et des événements complémentaires à leur offre. Le Théâtre de Caen, par exemple, a développé une activité complémentaire en proposant, les soirs de spectacle, une offre de restauration et de café, ouverte une heure avant et une heure après chaque représentation. Cela permet non seulement de prolonger l'expérience des spectateurs, mais aussi d'accueillir des concerts et des animations, attirant un public plus diversifié et contribuant à dynamiser la fréquentation du lieu.



### **Bius invite Gilles Coronado**

Le 17 Décembre 2024  
Pascal Mabil



### **Deborah Lennie – Atlantis**

le 3 Avril 2024



### **Jérémy Bruger – Mind Watcher**

Le 20 Février 2024  
Rendez-vous au café Côté Cour où Le Jagg s'écoute autour d'un verre, dans une ambiance chaleureuse. En semaine, à partir de 21h.

*Programmation 2024 du Jazz Café au Théâtre de Caen*

L'essor de ces nouveaux modèles commerciaux ne signifie pas un abandon des financements publics, mais une recherche d'équilibre entre soutien institutionnel et autonomie financière. Cette transition représente un défi majeur pour les entreprises culturelles et sportives normandes.

## **LES FACTEURS SOCIETAUX**

### **Évolutions des attentes du public**

Les attentes du public évoluent sous l'effet des transformations sociétales et des changements dans les modes de consommation culturelle et sportive. Aujourd'hui, les spectateurs et visiteurs recherchent des expériences plus immersives, interactives et personnalisées. Le simple accès à un spectacle, une exposition ou un événement sportif ne suffit plus. Le public attend désormais une expérience enrichie, intégrant des éléments de gamification et des interactions avec les artistes ou les sportifs. Dans cette dynamique, les structures relevant de l'AFDAS s'adaptent en intégrant de nouveaux formats, en diversifiant leurs offres et en proposant des approches plus participatives. Cette mutation se traduit également par une réorganisation des espaces et des pratiques, avec une attention croissante portée à l'accueil du public et aux services proposés.

## Le sport-santé et l'essor des pratiques bien-être



Des exemples de « slow tourism » ou « d'éco-aventure »

Les pratiques sportives en autonomie, comme la randonnée, le trail ou le cyclisme, attirent un public en quête d'indépendance et d'une immersion plus profonde dans la nature.

Le GR223, qui longe les côtes normandes, illustre parfaitement cet engouement en attirant des adeptes du slow tourism et de l'éco-aventure. Son attrait repose sur la richesse des paysages traversés, mais aussi sur une volonté grandissante de pratiquer des activités physiques en harmonie avec l'environnement. Cette évolution s'accompagne d'une transformation des attentes : les pratiquants recherchent des services complémentaires, tels que des offres d'hébergement adaptées, des applications de guidage interactives, des applications ludiques (chasse au trésor, escape game...) pour un public familial ou des équipements spécifiques pour une pratique plus confortable et sécurisée.

Face à ces nouvelles demandes, les structures locales, notamment les clubs sportifs et les associations, doivent adapter leur modèle économique et diversifier leur offre. Certaines intègrent désormais des services d'accompagnement, tels que des parcours balisés, des sessions d'initiation ou des séjours sportifs incluant hébergement et restauration. D'autres nouent des partenariats avec des acteurs du tourisme pour proposer des expériences immersives mêlant sport, patrimoine et découverte du territoire.

L'approche du sport évolue, passant d'un simple loisir à un véritable outil de prévention santé. En 2024, la promotion de l'activité physique et sportive est d'ailleurs la Grande Cause Nationale.<sup>104</sup> Cette évolution s'inscrit dans un contexte où la prévention devient un enjeu clé face aux défis du vieillissement de la population, de l'augmentation des maladies chroniques et de la sédentarité. Le développement du « sport sur ordonnance », soutenu par les politiques publiques, illustre cette tendance en renforçant la place du sport dans les parcours de soins. Il permet aux médecins de prescrire une activité physique adaptée aux patients souffrant de pathologies telles que le diabète, l'hypertension ou les maladies cardiovasculaires. Cette reconnaissance institutionnelle du sport comme outil thérapeutique contribue à légitimer son intégration dans les politiques de santé publique et favorise le développement d'infrastructures adaptées. Les activités sportives ne sont plus seulement perçues comme un loisir, mais comme une composante essentielle du bien-être physique et mental, incitant les structures sportives à diversifier leur offre. Elles développent désormais des programmes spécifiques à destination de populations particulières : seniors, personnes en situation de handicap ou atteintes de maladies chroniques. Ces évolutions élargissent le rôle du sport en tant que vecteur d'intégration sociale, tout en créant de nouveaux besoins en formation et en recrutement. Les éducateurs sportifs et professionnels du secteur doivent acquérir des compétences en accompagnement médical et en coaching personnalisé afin de répondre aux attentes de ces publics.



*Pour faire connaître notre structure, nous avons un pôle développement sport santé qui s'est développé pour accompagner les personnes atteintes d'obésité, de maladie cardiaque, etc.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du sport – Janvier 2025*



*Notre chargé de développement a pour mission d'aller vers la santé, le handicap, les activités de loisirs, etc. Nous voulons amener les clubs à proposer des activités adaptées pour aller vers le handisport. [...] Notre dernière formation portait sur les emplois sociaux sportifs, [...] pour réfléchir à comment faire du sport un outil d'insertion professionnelle.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du sport – Février 2025*

Par ailleurs, comme évoqué, le sport s'intègre de plus en plus au sein des entreprises sous forme de programmes de team building ou de séances dédiées au bien-être au travail. Ces évolutions posent des défis importants pour les acteurs du secteur tel que l'adaptation des infrastructures, l'animation de séance sur sites non équipés, la formation des professionnels ainsi que l'accompagnement des mutations du marché.

<sup>104</sup> [Sport.gouv.fr](https://sport.gouv.fr) - [Grande Cause Nationale](https://www.gouvernement.fr/grande-cause-nationale)

## Le développement de l'expérience à travers la co-création

L'évolution des attentes du public conduit les structures culturelles et touristiques à repenser leur offre en intégrant des expériences participatives et immersives. La co-création devient un levier essentiel pour renforcer l'engagement des publics et ancrer davantage les projets dans leur territoire. Cette dynamique vise à dépasser la simple consommation d'un spectacle ou d'une exposition pour transformer le spectateur en acteur de l'expérience culturelle.

Le Tiers-lieu Le 106 à Rouen permet d'illustrer cette tendance. Ce lieu dédié aux musiques actuelles ne se limite pas à une programmation de concerts, mais propose une multitude d'événements participatifs tels que des expositions, projections, conférences, débats et collaborations avec des établissements scolaires. Des événements comme le marché de Noël alternatif, la convention de tatouage ou les brunchs électroniques permettent d'attirer des publics a priori éloignés des musiques actuelles, favorisant ainsi une plus grande diversité et accessibilité culturelle. Cette approche favorise un engagement accru des publics, tout en renforçant l'ancrage local des projets.

Cette logique de co-création ne se limite pas aux lieux culturels, mais s'étend également au secteur touristique, où l'expérience immersive et collaborative prend une place croissante. Par exemple, le Jardin des Plantes de Rouen développe des ateliers de jardinage participatif, où les visiteurs sont invités à découvrir la flore normande à travers des activités mêlant théorie et pratique. L'horticulture, l'art du jardin et la préservation de la biodiversité sont ainsi abordés de manière ludique et pédagogique, favorisant une interaction plus forte entre le public et le lieu.

Au-delà des jardins, des sites historiques et patrimoniaux explorent également de nouvelles formes de médiation participative. Par exemple, certains châteaux et musées normands proposent désormais des visites théâtralisées, des reconstitutions historiques interactives, où les visiteurs peuvent incarner des personnages du passé et prendre part à des scènes de vie médiévale. Certaines structures vont même jusqu'à intégrer à leur parcours des escapes games et parcours originaux.



Enquête théâtralisée au musée de Normandie à Caen avec la Compagnie Auloffée



### Pâques

Un incident à lieu au château. Nous avons besoin de toi pour élucider le mystère et aider les jeunes mariés.

En savoir plus



### Week-end reconstitution

Le week-end du 6 au 9 Juin venez assister aux reconstitutions afin de fêter la libération du château.

À venir

Les événements 2025 au Château de Fontaine-Henry

Ces approches reposent toutefois sur des investissements importants en formation, car elles nécessitent une montée en compétences dans la médiation participative et la gestion de projets collaboratifs. En intégrant la co-création dans leur stratégie, les acteurs culturels et touristiques adaptent leur offre aux nouvelles attentes des publics et transforment en profondeur la relation entre spectateurs, visiteurs et institutions, favorisant un engagement durable.

## Les opportunités liées à l'Économie sociale et solidaire (ESS)

L'Économie sociale et solidaire (ESS) s'impose en Normandie comme un levier majeur d'inclusion sociale et d'attractivité touristique. Les festivals, à l'image de celui des Bords de Seine, illustrent parfaitement comment des initiatives locales peuvent conjuguer développement économique, cohésion sociale et dynamisme culturel. Ces événements mobilisent des acteurs variés, souvent issus de l'ESS, pour organiser des manifestations qui allient programmation artistique et retombées économiques locales. La pérennité des projets dépend largement de financements hybrides, mêlant subventions publiques et contributions privées. De plus, les structures doivent souvent renforcer leurs capacités en gestion, communication et marketing pour valoriser leurs actions et garantir leur impact.

Les évolutions des modes de vie, marquées par l'essor du télétravail et la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, modifient les attentes des touristes. Dans cette dynamique, certains campings normands, notamment dans la région d'Honfleur, ont intégré des espaces de coworking, attirant une clientèle qui allie activités professionnelles et loisirs. Ces nouvelles configurations touristiques reflètent une transformation des comportements des voyageurs, désormais à la recherche de séjours prolongés qui favorisent à la fois la productivité et le bien-être.

## TIERS-LIEUX NORMANDIE

« Créé par la Région, le label « Tiers-lieux Normandie » regroupe des lieux proposant des espaces de travail partagés et collaboratifs à des travailleurs de tous horizons, qu'ils soient indépendants, nomades, créateurs ou salariés d'entreprises. Ces lieux ont pour vocation d'accroître la vitalité des territoires, urbains comme ruraux, de favoriser le croisement des compétences et l'émergence de nouveaux projets. »<sup>105</sup>

Cette évolution bouleverse également les modèles d'exploitation touristique. Les gestionnaires doivent non seulement adapter leurs infrastructures, mais aussi repenser leur stratégie marketing pour cibler des segments émergents, tels que les nomades numériques. Ce repositionnement crée une demande pour des profils maîtrisant à la fois les outils numériques et les dynamiques spécifiques de l'industrie du tourisme. Ces tendances reflètent une profonde mutation des secteurs relevant de l'AFDAS en Normandie, nécessitant une adaptation continue des compétences et des modèles économiques pour répondre aux nouvelles attentes du public.

### La saisonnalité et l'adaptabilité de l'emploi en Normandie

Le caractère saisonnier de nombreux métiers du tourisme et des loisirs demeure une contrainte structurelle en Normandie. Les besoins en main-d'œuvre, concentrés sur des périodes spécifiques, appellent une flexibilité accrue des compétences. Les emplois saisonniers, tels que ceux d'animateurs touristiques ou de personnels de stations balnéaires, jouent un rôle clé dans l'attractivité du secteur. En outre, ils constituent souvent une porte d'entrée vers l'emploi pour les jeunes, favorisant l'insertion professionnelle. Cependant, la précarité associée à ces postes soulève des questions sur la qualité de l'emploi et sur les stratégies nécessaires pour fidéliser les travailleurs saisonniers.



*Pour répondre aux difficultés de fidélisation de nos salariés, nous avons mis en place une méthode d'encadrement des saisonniers : process de formation, vraie journée d'intégration, posture accueillante et à l'écoute.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du tourisme – Janvier 2025*



*Les salariés se sentent de plus en plus libres de démissionner du jour au lendemain en pleine saison, et leur charge de travail se retrouve le plus souvent sur les épaules du gestionnaire.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du tourisme – Janvier 2025*

Dans ce contexte, les festivals et événements sportifs deviennent des laboratoires d'expérimentation en termes d'organisation durable et d'emplois pluri-actifs. Des initiatives comme le Trail des Roches à Clécy, qui combine sport et ateliers de sensibilisation à l'environnement, montrent comment ces activités peuvent non seulement attirer des publics variés, mais aussi les mobiliser activement pour la préservation des sites naturels.

Environ la moitié des professionnels du secteur culturel occupent des fonctions artistiques ou connexes, telles que celles d'accessoiriste ou d'ingénieur du son. Une proportion significative de ces métiers est marquée par la précarité, près de deux tiers des emplois étant sous contrat de courte durée. Cette fragilité structurelle expose ces professionnels à un risque élevé de perte d'emploi en cas de crises externes majeures, telles qu'un choc énergétique, climatique ou sanitaire, compromettant ainsi la résilience du secteur à court terme.<sup>106</sup>

## LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES ET NUMERIQUES

La transition numérique redéfinit profondément les secteurs culturels, patrimoniaux et touristiques en Normandie, offrant de nouvelles opportunités en matière de médiation, d'engagement des publics et de diversification des modèles économiques. Les institutions culturelles s'appuient sur des technologies innovantes pour proposer des expériences interactives et immersives, rendant le savoir plus accessible et stimulant la curiosité des visiteurs. Toutefois, pour de nombreuses structures de ces secteurs, ainsi que dans le domaine du sport, l'impact du numérique se limite encore souvent à l'adaptation des salariés à l'usage des logiciels et des outils bureautiques.

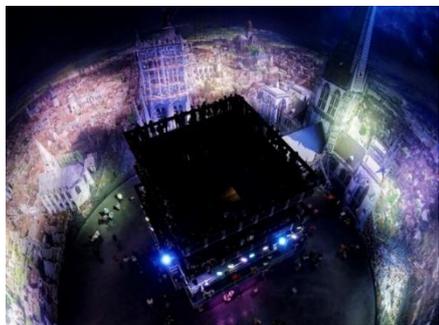
<sup>105</sup> Normandie.fr - [Les tiers-lieux, de nouveaux espaces pour travailler autrement](#)

<sup>106</sup> The Shift Project – [Décarbonons la culture ! \(2021\)](#)

## Les technologiques comme levier d'innovation auprès des publics

La numérisation facilite un accès plus fluide et interactif aux contenus culturels, rendant la culture plus accessible pour un public toujours plus connecté. Les secteurs relevant de l'AFDAS innovent et se réinventent progressivement, notamment à travers l'intégration d'installations audiovisuelles dans leurs sites (musées, théâtres) et le développement d'activités immersives.

L'évolution des attentes des publics, qui recherchent davantage de personnalisation et d'innovation, redéfinit les standards des secteurs culturels et touristiques en Normandie. De plus en plus exigeants, les visiteurs privilégient des expériences immersives alliant apprentissage, émotion et divertissement. Les lieux d'exposition adoptent de nouvelles approches pour capter l'attention des visiteurs, en s'appuyant sur des dispositifs immersifs et interactifs. En combinant numérisation et mise en scène augmentée, ces expériences transforment la relation du public aux œuvres et renforcent l'attractivité des territoires. En proposant des expositions immersives, certains sites culturels ne se contentent pas de valoriser le patrimoine artistique, ils deviennent également des pôles d'attractivité majeurs. Ces expériences, souvent soutenues par des installations spectaculaires, contribuent à dynamiser la fréquentation touristique et à positionner des lieux comme des vitrines culturelles incontournables. Certains espaces culturels illustrent parfaitement cette tendance, en attirant un large public grâce à des dispositifs immersifs de grande ampleur. À Rouen, le Panorama XXL a su capter l'intérêt de plusieurs centaines de milliers de visiteurs depuis son ouverture, prouvant ainsi l'impact de ces expériences sur la visibilité et l'attractivité des territoires.



*Le Panorama XXL de Rouen*

Dans cette dynamique, des initiatives illustrent cette tendance comme Calvados Experience. En proposant une immersion interactive dans l'univers du Calvados, cet établissement ne se limite pas à mettre en valeur un produit emblématique, mais offre un véritable voyage éducatif mêlant patrimoine, technologie et marketing sensoriel.

De même, dans le spectacle vivant, des initiatives comme « Les Rendez-vous de l'histoire » au Château de Falaise offrent des représentations interactives mêlant patrimoine et technologies.

Cette demande d'expériences immersives s'étend également au domaine culturel, où les bibliothèques de la région, telles que celle de Cherbourg, explorent l'usage de technologies comme la réalité virtuelle pour diversifier leurs offres. Ces transformations, bien qu'enthousiasmantes, posent des défis opérationnels et économiques. Les structures culturelles et touristiques doivent composer avec des investissements lourds en technologie et un besoin accru de compétences numériques. Par conséquent, cette transition impose une requalification des métiers traditionnels, les professionnels devant désormais conjuguer expertise technique et savoir-faire relationnel pour enrichir l'expérience client.



*Mapping vidéo à Saint-Lô.*

Le développement des spectacles lumineux sur monuments, comme ceux organisés à Lyon ou sur certains sites normands, témoigne également du potentiel du numérique pour dynamiser l'attractivité des territoires. Grâce aux technologies de vidéomapping et de réalité augmentée, ces événements permettent de valoriser le patrimoine sous un angle novateur, en offrant une expérience sensorielle et immersive aux visiteurs.

Le numérique est bel et bien utilisé au sein des structures, mais n'est pas nécessairement au cœur des services proposés aux publics. En effet, alors que l'usage du numérique n'est pas généralisé quand il s'agit de l'expérience de l'utilisateur, il l'est en interne des structures. Que ce soit pour faciliter, optimiser ou automatiser certaines tâches administratives, comptables, de gestion ou encore via la communication et le marketing, le numérique est un outil utilisé par toutes les structures des secteurs de l'Afdas, ou du moins par leurs prestataires sur les fonctions support. Cet usage du numérique se traduit principalement par l'utilisation de logiciels spécialisés selon les différentes tâches. Dans le sport par exemple, le numérique est uniquement dédié aux fonctions support. Il en va de même pour ce qui est des structures du casino, bien que le numérique soit tout de même un élément important pour le service de restauration/bar ou pour la gestion logistique des éléments de son et de lumière pour les structures qui jouent sur l'ambiance des salles de jeux.

## L'usage du numérique et des technologies dans les pratiques des secteurs relevant de l'AFDAS

### Le numérique intégré dans le parcours touristique et culturel

Musées, sites historiques et institutions culturelles s'emparent des nouvelles technologies pour enrichir l'expérience des visiteurs et proposer des contenus plus interactifs. Le Musée des Beaux-Arts de Rouen intègre ces technologies pour proposer des visites enrichies, permettant aux visiteurs d'accéder à des commentaires audios, des animations en 3D et des explications détaillées sur les œuvres. Ces solutions favorisent une approche immersive et personnalisée, renforçant l'accessibilité de la culture auprès d'un large public, notamment les jeunes générations habituées aux usages numériques. Dans le secteur du patrimoine, des initiatives telles que celles du Château de Falaise utilisent le numérique pour proposer des reconstitutions historiques interactives, ou la réalité augmentée pour guider les visiteurs dans les lieux et permettre d'obtenir des informations sur les reconstitutions qui sont proposées. Des outils en réalité augmentée comme les HistoCam et HistoPad permettent de superposer des contenus numériques à la réalité, recréant des scènes historiques directement sur l'écran d'une tablette ou d'un smartphone. Déployés dans plusieurs sites culturels, dont certains en Normandie, ces dispositifs offrent une expérience immersive qui renforce l'attrait des sites patrimoniaux.



*Les salariés du service patrimoine se sont formés pour fluidifier leurs visites avec des tablettes interactives.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur de la culture – Janvier 2025*

Certains tiers-lieux sont aussi "Espace public numérique" (EPN), label créé par la Région Normandie pour faire face aux nouveaux défis du numérique. Déployés sur l'ensemble du territoire, ils offrent des services de proximité au grand public pour favoriser le développement de la culture numérique.

### La gestion touristique à l'aide du numérique et des technologies

Les avancées technologiques jouent également un rôle clé dans la transformation du secteur touristique. Des plateformes numériques comme celle développée par l'Office de Tourisme de Deauville améliorent l'expérience des visiteurs en proposant des services personnalisés, allant de la réservation d'activités à l'accès à des recommandations sur mesure. En s'appuyant sur l'intelligence artificielle et l'analyse des données, ces outils permettent d'optimiser les parcours touristiques et d'encourager des pratiques plus durables.

Par ailleurs, des projets européens comme Tourism 4.0 s'inscrivent dans cette dynamique, en développant des solutions intelligentes pour répondre aux attentes des consommateurs en matière de durabilité et de confort. Ce programme européen encourage l'usage des données et des nouvelles technologies pour améliorer la gestion des flux touristiques, réduire l'impact environnemental et proposer des services adaptés aux besoins des voyageurs connectés. En intégrant des solutions comme la réalité augmentée, la géolocalisation intelligente ou encore la réalité virtuelle, les professionnels du secteur repensent l'expérience des visiteurs, tout en assurant une meilleure régulation des sites très fréquentés.

### Les innovations numériques dans le sport

Dans le domaine du sport, la montée en puissance des applications mobiles et des objets connectés modifie profondément les pratiques. Aujourd'hui, les individus peuvent suivre des programmes d'entraînement personnalisés en dehors des cadres traditionnels des clubs. Les sportifs peuvent suivre des entraînements personnalisés via des applications et des capteurs de performance intégrés dans leurs équipements. Cela permet un suivi détaillé des progrès, favorisant une approche autonome et adaptée aux besoins individuels. Ce phénomène a favorisé l'émergence de coachs virtuels et de plateformes d'accompagnement sportif, répondant à une demande croissante d'autonomie et de flexibilité. Cette hybridation entre numérique et bien-être physique témoigne d'une synergie croissante entre innovation et transformation des pratiques sportives.

### La digitalisation de la presse et la publicité programmatique

D'une part, la presse digitale constitue un levier essentiel pour pallier la baisse des revenus traditionnels issus des ventes papier et de la publicité. Des alliances stratégiques, telles que Gravity, réunissant des titres comme *Le Parisien*, *Libération* ou *Les Échos*, visent à mutualiser les données des lecteurs afin d'optimiser les campagnes publicitaires via des techniques avancées de publicité programmatique. En parallèle, les kiosques numériques proposés par des opérateurs comme SFR Presse et ePresse offrent aux éditeurs de nouveaux canaux de diffusion, bien que ces abonnements globaux entraînent une réduction des marges des journaux.<sup>107</sup>

D'autre part, le spectacle vivant se réinvente grâce aux nouvelles pratiques numériques. Les salles de spectacle et festivals s'appuient sur des outils de yield management, permettant d'optimiser leur taux de remplissage en ajustant

<sup>107</sup> Ministère de la Culture – [Panorama des industries culturelles et créatives rapport complet \(2019\)](#)

dynamiquement les prix des billets en fonction de la demande. Le développement du crowdfunding et du sponsoring digitalisé offre par ailleurs aux producteurs de spectacles des sources de financement alternatives, largement soutenues par l'essor du Web 2.0 et des réseaux sociaux. Cette transformation a conduit au recrutement de community managers, devenus des acteurs incontournables dans la promotion des événements culturels.<sup>108</sup>

### **Blockchain et propriété intellectuelle : une révolution pour la création artistique**

L'essor de la blockchain ouvre de nouvelles perspectives pour la protection de la propriété intellectuelle dans le domaine culturel. Cette technologie permet d'enregistrer des preuves infalsifiables de propriété et d'authenticité des œuvres, garantissant ainsi leur traçabilité tout au long du processus créatif. En réduisant les coûts liés à la protection des créations et en offrant une alternative aux systèmes de gestion des droits traditionnels, la blockchain représente une avancée majeure pour les artistes et les créateurs de contenu.<sup>109</sup> Dans l'industrie musicale, certaines plateformes explorent déjà ces technologies pour proposer des modèles de rémunération plus équitables, garantissant aux artistes un meilleur contrôle sur la diffusion et la monétisation de leurs œuvres. Les NFTs (Non-Fungible Tokens), en plein essor, permettent par ailleurs de créer des œuvres numériques uniques et certifiées, ouvrant la voie à de nouvelles formes d'exploitation et de commercialisation de la création artistique.

### **Hybridation culturelle et inclusion numérique : des opportunités pour les territoires ruraux**

L'hybridation culturelle et éducative constitue un levier majeur pour répondre aux enjeux d'inclusion numérique, en particulier dans les zones rurales et semi-rurales de Normandie. La Bibliothèque Alexis de Tocqueville à Caen illustre cette approche en intégrant des outils numériques à des programmes éducatifs, encourageant ainsi une appropriation culturelle active. Ces initiatives renforcent l'engagement des jeunes publics et favorisent une participation inclusive aux offres culturelles régionales.

### **L'impact réglementaire sur les secteurs relevant de l'Afdas**

Sur les facteurs technologiques, les évolutions réglementaires aux échelles française et européenne, comme celles encadrant l'usage des LED ou la protection des données, transforment parfois en profondeur les pratiques professionnelles dans les secteurs culturels. Ces changements exigent une adaptation constante des compétences techniques et soulignent l'importance d'une veille réglementaire active et d'une montée en compétence continue.

### **La transition numérique à l'échelle des salariés**

#### **Les outils numériques au service de l'optimisation des tâches**

L'optimisation des tâches par les outils numériques est devenue un enjeu central pour les structures culturelles et sportives en Normandie, mais elle s'accompagne de défis en matière de formation et d'adaptation des compétences. La transition vers de nouveaux logiciels spécialisés, pour la planification, la comptabilité, ou pour améliorer l'efficacité des équipes en automatisant certaines tâches administratives et logistiques. Cependant, la prise en main de ces outils peut nécessiter une montée en compétence, en particulier dans la maîtrise des logiciels de plans, identifiée comme un besoin de formation prioritaire.

Dans le secteur technique, l'évolution rapide des technologies engendre également des difficultés. La généralisation des LEDs dans l'éclairage des spectacles illustre bien cette problématique : ces dispositifs, bien que plus économes en énergie, sont complexes à paramétrer et fonctionnent sur des protocoles informatiques renouvelés tous les trois ans. De nombreux techniciens, notamment les plus expérimentés, se retrouvent ainsi démunis face à ces nouvelles machines qu'ils ne savent parfois pas allumer ou configurer correctement. Cet obstacle entraîne un double impact : humain, car certains professionnels de plus de 55 ans peinent à s'adapter et se retrouvent exclus du marché du travail, et environnemental, car la durée de vie des LEDs, bien plus courte que celle des halogènes, pose la question du renouvellement fréquent du matériel et de la gestion des déchets électroniques.

Ainsi, si le numérique permet une meilleure organisation et une gestion optimisée des ressources, son adoption nécessite un accompagnement renforcé des équipes pour éviter une fracture numérique au sein des métiers culturels et sportifs, et pour en maximiser les bénéfices sur le long terme.



*Nous développons en interne un outil qui permet de vérifier le fonctionnement de la fibre optique grâce à l'IA et à la photo. Cela permet de baisser les coûts car le technicien n'a pas besoin de se déplacer pour simplifier vérifier le fonctionnement.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur des Télécoms – Janvier 2025*

<sup>108</sup> Ministère de la Culture – [Panorama des industries culturelles et créatives rapport complet \(2019\)](#)

<sup>109</sup> CCI Paris Île-de-France – [Les industries créatives face à la transformation numérique \(2022\)](#)

## La surreprésentation des fonctions supports dans les métiers concernés par la transition numérique

La transition numérique apporte des opportunités d'innovation aux structures des secteurs culture et sport en Normandie, mais elle impacte de manière disproportionnée les fonctions support par rapport aux autres métiers. Si l'usage du numérique s'étend progressivement à l'ensemble des professions, ce sont avant tout les services administratifs, de communication et de gestion qui en subissent les effets les plus marqués.

Les fonctions support ont pris le virage du numérique dès le début, en intégrant des outils de gestion pour la comptabilité, des plateformes numériques pour les licences sportives, ou encore des logiciels de billetterie optimisés pour fluidifier la réservation en ligne. La communication est particulièrement impactée, avec l'usage croissant de l'IA et des outils digitaux pour automatiser la production de contenus sur Instagram, YouTube ou encore pour la publicité ciblée.

L'intelligence artificielle commence à être explorée, mais reste essentiellement cantonnée aux plateformes de recrutement et aux services de vérification de données techniques, sans encore concerner directement les éducateurs ou les animateurs sportifs.

Enfin, même si certaines évolutions touchent les métiers de terrain – comme l'utilisation de bornes automatiques pour l'accueil du public – l'humain reste indispensable pour le conseil et l'accompagnement. En revanche, les fonctions support sont celles qui doivent le plus s'adapter aux nouvelles technologies, que ce soit pour la gestion des ressources, la communication, ou l'analyse de données. Cette montée en compétences devient donc un enjeu majeur pour les structures culturelles et sportives, qui doivent non seulement s'approprier ces outils, mais aussi trouver des financements pour accompagner cette transition.

## LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

### *La Normandie, une région qui porte une vision pour la transition environnementale*

La problématique énergie-climat, souvent abordée à travers des secteurs clés comme l'agriculture, l'industrie ou les transports, tend à marginaliser l'attention portée au secteur culturel. Pourtant, les données physiques révèlent que la culture, par ses besoins énergétiques liés à l'éclairage, au chauffage, aux déplacements ou aux infrastructures, est pleinement concernée. Son interconnexion avec d'autres secteurs en transition (énergie, bâtiment, mobilité, numérique) lui confère à la fois des responsabilités et des opportunités. En tant que vecteur d'imaginaires collectifs, la culture peut impulser de nouvelles pratiques sociales et économiques, contribuant ainsi à une transition écologique globale.

Pour cela, plusieurs leviers doivent être activés. La relocalisation des activités permet de réduire l'empreinte carbone des chaînes logistiques, comme l'illustre le cas du livre dont les trajets peuvent être considérablement réduits selon les choix de production. De même, ralentir les déplacements des professionnels améliore la durabilité des créations et favorise des échanges plus riches sur les territoires. Des solutions telles que la mutualisation des tournées et l'adaptation locale des œuvres, à l'instar du chorégraphe Jérôme Bel, démontrent l'efficacité de ces approches.

La réduction de l'échelle des événements culturels constitue un autre axe stratégique. L'hyper-internationalisation des projets alourdit considérablement leur bilan carbone. Un retour à des jauges réduites et une programmation locale, comme expérimenté par le festival Les Sud à Arles, contribue à diminuer ces impacts. Parallèlement, l'éco-conception doit devenir une norme, en documentant les besoins énergétiques et les impacts des créations artistiques. L'exemple de l'Opéra de Lyon, avec son outil EDEOS, ou encore les pratiques émergentes dans le cinéma avec les écomanagers, montrent la voie.

De plus, certaines pratiques devront être abandonnées : l'usage des équipements les plus carbonés, la prolifération des systèmes énergivores, ou encore la dépendance à des formats techniques toujours plus exigeants. Ces renoncements s'inscrivent dans une démarche de transformation systémique qui doit également s'accompagner de changements esthétiques et matériels, comme le montrent les initiatives dans les arts visuels visant à exclure les matériaux polluants et à repenser les modes de transport des œuvres. Ainsi, la culture peut devenir un moteur exemplaire de la transition écologique et sociétale.

Enfin, la transition écologique est un enjeu à saisir pour les acteurs de la culture, qui peut se placer en premiers facteurs de sensibilisation du grand public à ces enjeux, pour favoriser la prise de conscience collective. La transition écologique est un domaine en pleine croissance qui attire l'attention et la curiosité des publics, dont le manque de connaissances sur le sujet peut constituer un véritable marché pour le secteur de la culture, à travers des actions éducatives et une programmation engagée. En tant que moteur de transition, la culture peut voir de nouveaux marchés s'ouvrir face à la transition environnementale.

## Peu de législations, peu d'impact

Les enjeux liés à l'énergie et au climat ne sont pas actuellement considérés comme une priorité transversale au sein du ministère de la Culture. En témoigne leur absence notable dans la présentation du budget 2022, où seulement 0,45 % des plus de 4 milliards d'euros alloués sont dédiés au soutien de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), laquelle englobe des problématiques sociales, sociétales et environnementales, et ne se limite donc pas aux enjeux climatiques.

Pour répondre aux exigences de la transition énergétique, le ministère de la Culture doit formuler des politiques publiques ambitieuses et investir dans la décarbonation des activités culturelles. Cette démarche pourrait s'appuyer sur ses opérateurs de filière à travers la création de dispositifs d'incitation ou de contrainte, tels que l'éco-conditionnalité des subventions, reconnue pour son efficacité lorsqu'elle est accompagnée de mesures d'évaluation et de suivi.

Il est également nécessaire de fournir aux acteurs culturels les ressources économiques adéquates pour mener cette transformation. Cela pourrait inclure des mécanismes de labellisation ou le financement de prestations spécialisées en environnement, telles que les bilans carbone ou l'accompagnement stratégique. Ces mesures permettraient non seulement de faciliter l'adoption de solutions concrètes, mais aussi de renforcer les compétences environnementales au sein du secteur culturel.

Enfin, la mise en place d'un Observatoire de la transition écologique au sein du ministère offrirait un outil de suivi, d'évaluation et de pilotage stratégique, indispensable pour accompagner efficacement le changement et ajuster les politiques en fonction des résultats observés.<sup>110</sup>

## La finalité : répondre à des problématiques climatiques au-delà de l'échelle régionale

En 2019, la France a inscrit dans la loi Énergie et Climat l'objectif d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, déclarant ainsi l'urgence climatique. Cet engagement implique une réduction des émissions territoriales de l'ordre d'un facteur 6 par rapport aux niveaux de 1990, soit une diminution de 85 % des émissions de gaz à effet de serre.

Si certains labels commencent à intégrer la prise en compte des enjeux climatiques, ils demeurent, pour l'heure, dépourvus de cibles opérationnelles précises visant une réduction effective des émissions. Cette absence d'objectifs quantifiés constitue un obstacle au suivi rigoureux et à l'atteinte progressive de la neutralité carbone fixée pour 2050.<sup>111</sup>

Cette évolution devient essentielle dans un contexte où les conditions météorologiques extrêmes influencent directement les flux touristiques. L'année 2023, marquée par des températures excessives dans le sud de la France, a vu un afflux de visiteurs en Normandie, attirés par un climat plus clément. À l'inverse, 2024, avec ses conditions météorologiques dégradées, a entraîné une stagnation des réservations et une baisse du chiffre d'affaires des structures locales, amplifiée par le contexte politique incertain. Cette vulnérabilité climatique oblige les acteurs du tourisme et du sport à repenser leur stratégie, non seulement en diversifiant leur offre pour compenser les aléas saisonniers, mais aussi en adoptant une approche plus équilibrée de la fréquentation et en incitant les vacanciers, par des campagnes de communication, à privilégier leurs déplacements en moyenne ou basse saison, afin d'éviter les effets du tourisme de masse et de mieux répartir les visiteurs sur l'année.



*En 2024, nous avons beaucoup de chance avec la météo lors de la commémoration des 80 ans du débarquement, ce qui fait que les caméras ont diffusé de très belle image de la Normandie et de son attractivité. On attend les retombées de ce coup de projecteur en 2025-2026.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du tourisme – Janvier 2025*

## Vers un tourisme durable et localisé

L'engagement vers la neutralité carbone d'ici 2050 impose une reconfiguration majeure des pratiques touristiques en Normandie. L'accent est mis sur la relocalisation des courts séjours et le développement du staycation, qui valorise le dépaysement de proximité. Ces initiatives redéfinissent la perception des vacances, détachant l'idée de réussite des distances parcourues, tout en réduisant significativement l'empreinte carbone des activités touristiques. Ainsi, des projets comme les micro-aventures de Chilowé ou le tourisme de luxe accessible à travers des plateformes comme staycation.co permettent de réconcilier expérience unique et durabilité.

<sup>110</sup> The Shift Project – [Décarbonons la culture ! \(2021\)](#)

<sup>111</sup> Acteurs du tourisme durable - [Tourisme et changement climatique, enjeux locaux et mondiaux](#)



Illustration du Festival Chilowé

Parallèlement, les festivals et événements culturels normands s'adaptent à ces nouvelles exigences environnementales. Le **Festival Beauregard** à Hérouville-Saint-Clair est un exemple de cette transition, adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement, comme l'utilisation d'énergies renouvelables. De telles démarches renforcent l'attractivité de ces événements tout en consolidant leur rôle de vecteur de sensibilisation écologique.

Cette évolution environnementale ne se limite pas au tourisme. Les clubs de voile normands adoptent des solutions éco-responsables, comme les bateaux électriques, tandis que les circuits cyclotouristiques autour du Mont-Saint-Michel offrent un mariage harmonieux entre sport, patrimoine et écotourisme.

La relocalisation des courts séjours implique une revalorisation des expériences de proximité, en déconstruisant la perception selon laquelle le voyage nécessite impérativement un déplacement vers des destinations lointaines. Cette conception est profondément ancrée dans l'imaginaire collectif des professionnels du tourisme et des consommateurs. Il devient essentiel de repositionner le dépaysement de proximité comme une opportunité enrichissante plutôt que comme une contrainte ou une alternative dégradée au voyage traditionnel.

La campagne de sensibilisation menée par l'ADEME en collaboration avec QQF (Qu'est-ce qu'on fait ?) et le Réseau Action Climat (RAC) questionne la corrélation entre la réussite des vacances et la distance parcourue. Elle met en avant des sites français offrant un dépaysement comparable à des destinations internationales emblématiques, tels que la dune du Pilat ou la Provence, en parallèle avec le Sahara ou le Colorado. Cette approche s'inscrit dans la tendance du *staycation*, qui permet de vivre des expériences immersives tout en limitant les déplacements, réduisant ainsi à la fois les coûts et l'empreinte carbone liée au transport.

Des plateformes comme Staycation.co offrent aux habitants de grandes métropoles, notamment parisiens, la possibilité de découvrir des hôtels de luxe à tarif préférentiel pour des mini-séjours. Par ailleurs, des initiatives telles que Chilowé proposent des micro-aventures de deux jours à proximité, promouvant une forme de tourisme durable axée sur l'évasion locale sans recours à l'avion. Ces démarches participent à la transformation des pratiques touristiques en intégrant des critères économiques, environnementaux et psychologiques favorables à une transition vers des mobilités plus responsables.<sup>112</sup>

## La Normandie, une région déjà en transition

### Les démarches RSE des acteurs du sport et de la culture

En Normandie, les structures culture et sport accélèrent leur transition vers des modèles plus durables en intégrant des démarches de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) à différents niveaux.

La Fédération régionale des Offices de tourisme en Normandie a ainsi mis en place trois approches complémentaires : l'intégration de la RSE au sein des offices de tourisme eux-mêmes, l'accompagnement des adhérents dans leur propre transition et l'impulsion d'un tourisme plus responsable auprès des professionnels du secteur. Pour faciliter cette démarche, un outillage spécifique a été développé, comprenant un référentiel et des solutions pratiques applicables à l'échelle régionale et nationale. Cet engagement se traduit concrètement dans la commercialisation et la communication des offres touristiques, avec un accent mis sur la création de produits bas carbone et une meilleure gestion des flux de visiteurs pour limiter les effets du surtourisme.

Face à ces défis, certaines structures, comme les centres aquatiques, ont ajusté leurs consommations d'énergie en concertation avec les collectivités : fermeture de bassins peu fréquentés en hiver, révision des horaires d'ouverture et adaptation des usages pour optimiser les ressources. Ces décisions, intégrées dans une politique plus large de normes RSE, reflètent une volonté d'aligner les activités du secteur avec les impératifs écologiques.

L'engagement des acteurs passe aussi par une montée en compétences : en 2024, dans certaines structures, de nombreux managers ont été formés à la RSE, et des outils d'apprentissage en e-learning souvent en développement pour faciliter la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs. Sur le terrain, la transition s'observe également dans les choix logistiques, avec une conversion progressive aux véhicules électriques. En adoptant ces mesures, les structures culturelles et sportives normandes démontrent que même si la transition environnementale n'est pas son cœur d'activité, une gestion responsable est non seulement possible, mais aussi nécessaire pour anticiper les défis de demain et inscrire leur développement dans une dynamique plus durable.

<sup>112</sup> Acteurs du tourisme durable - [Tourisme et changement climatique, enjeux locaux et mondiaux](#)

## Dans des lieux et événements culturels

Le secteur culturel, notamment le spectacle vivant, fait face à une problématique persistante : le réemploi des décors. Actuellement, ceux-ci sont encore trop peu réutilisés, faute de structures adaptées pour stocker et transformer ces éléments. Une solution envisageable serait la création de bases de décors modulaires, permettant aux compagnies d'adapter leurs mises en scène tout en réduisant leur impact écologique. Dans cette transition, le rôle du responsable d'atelier devient clé, en veillant à la conception et à la gestion de ces matériaux dans une logique circulaire.

Certaines subventions sont d'ailleurs désormais conditionnées à des engagements environnementaux, notamment sur la consommation d'énergie et d'eau ou encore la réutilisation des décors. Dans les lieux culturels vieillissants, la formation des responsables techniques devient essentielle pour optimiser l'usage des équipements et réduire l'empreinte carbone des infrastructures. Cependant, l'absence de formations locales en Normandie pousse souvent à faire appel à des prestataires extérieurs, un frein au développement rapide de ces compétences sur le territoire.

Par ailleurs, la mobilité du public et des artistes constitue un enjeu majeur. Les institutions culturelles commencent à interroger leurs spectateurs sur leurs modes de déplacement afin d'adapter leur programmation en fonction des transports en commun disponibles. Des ajustements stratégiques, comme la mise en place de navettes ou d'incitations au covoiturage, pourraient permettre de limiter l'empreinte carbone des événements culturels.



*Nous sommes encore loin du compte. Nous avons une exposition temporaire par an, pour laquelle nous ajoutons des décors, des cloisons, etc. pour chacune, mais nous ne réemployons pas, ou recyclons pas particulièrement ces matériaux. Il faut privilégier au maximum la réutilisation, mais également pour un intérêt économique, car les meubles d'exposition, les écrans, les guides audios sont très coûteux.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur de la culture – Janvier 2025*

## Dans les activités et manifestations sportives

Dans le domaine sportif, certaines disciplines ont déjà initié des actions concrètes en faveur de la transition écologique. Le tennis, par exemple, s'illustre avec l'opération "Balle Jaune", qui recycle les balles usagées en revêtements pour terrains multisports. Toutefois, si le recyclage des balles est maîtrisé, les boîtes en plastique restent un point noir, faute de solution adaptée.

L'amélioration de la gestion énergétique des infrastructures sportives est également une priorité. Certaines ligues ont installé des panneaux solaires sur leurs toits, mais cette initiative reste marginale en Normandie. L'entretien des terrains, notamment ceux en terre battue pour le tennis par exemple, implique une forte consommation d'eau. Pour pallier cela, la récupération des eaux de pluie devient une alternative de plus en plus explorée, bien qu'elle nécessite une formation spécifique des gestionnaires d'infrastructures.



*Les balles sont feutrées, on les collecte, on les fait transformer par un prestataire qui récupère le plastique (opération balle jaune), pour faire des plateformes multisports. Cependant il faut encore arroser la terre battue des courts, ce qui est très gourmand en eau. Il faut se former aux enjeux environnementaux car la terre battue peut évoluer et nous pourrions utiliser de la terre battue synthétique.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du sport – Janvier 2025*

## Dans les lieux d'accueil touristiques

Le secteur du tourisme, fortement impacté par le changement climatique, tente de se réinventer. Des démarches de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sont mises en place à plusieurs niveaux : au sein des offices de tourisme, auprès des adhérents et à travers la promotion d'un tourisme plus durable. Ces initiatives visent notamment à limiter le surtourisme en répartissant les flux de visiteurs sur l'ensemble de l'année grâce à des stratégies de communication adaptées.

L'hôtellerie de plein air en Normandie illustre également cette mutation. Si la climatisation reste limitée dans les hébergements, de nombreux campings investissent désormais dans des panneaux photovoltaïques pour chauffer l'eau des piscines et des sanitaires. En parallèle, la gestion des centres aquatiques est repensée face à la crise énergétique : certaines collectivités ont dû fermer des bassins en hiver afin de réduire leur consommation, une décision prise en concertation avec les acteurs locaux.



*On installe beaucoup plus de panneaux photovoltaïques qu'avant pour récupérer l'énergie solaire afin de chauffer l'eau des piscines et des sanitaires. Au niveau de la clim, il n'y a pas de diffusion massive dans les mobile homes.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du tourisme – Janvier 2025*

## Le tourisme prend la direction du bas carbone

L'engagement vers la neutralité carbone d'ici 2050 impose une reconfiguration majeure des pratiques touristiques en Normandie.

Les festivals et événements culturels normands s'adaptent à ces nouvelles exigences environnementales. Le Festival Beauregard à Hérouville-Saint-Clair est un exemple de cette transition, adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement, comme l'utilisation d'énergies renouvelables. De telles démarches renforcent l'attractivité de ces événements tout en consolidant leur rôle de vecteur de sensibilisation écologique.

Cette évolution environnementale ne se limite pas au tourisme. Les clubs de voile normands adoptent des solutions éco-responsables, comme les bateaux électriques, tandis que les circuits cyclotouristiques autour du Mont-Saint-Michel offrent un mariage harmonieux entre sport, patrimoine et écotourisme.

La Normandie s'engage dans la labellisation Green Destination pour concilier développement touristique et durabilité. Ce label, décerné par le Conseil mondial du tourisme durable (Global Sustainable Tourism Council), repose sur plusieurs piliers fondamentaux : une gouvernance efficace, la conservation de la nature, une gestion responsable des ressources, la préservation du patrimoine culturel et le bien-être social. Obtenir cette certification internationale est pour la région un levier stratégique afin de renforcer son attractivité tout en réduisant l'empreinte carbone du tourisme local. En France, la Normandie se distingue tout particulièrement, puisque quatre de ses destinations (Bagnoles-de-l'Orne, Granville Terre et Mer, Caen-la-Mer et Forges-les-Eaux) ont décroché le label Green Destination (niveau Or ou Argent), se positionnant en tant que pionnières du tourisme durable. Cette dynamique encourage la coordination des acteurs du territoire normand autour d'actions concrètes pour un tourisme plus responsable. Elle permet également de renforcer l'attractivité de la région en répondant aux nouvelles attentes des visiteurs, tout en préservant les paysages et la biodiversité face aux enjeux du changement climatique. Par ailleurs, elle favorise l'intégration des communautés locales et l'amélioration des conditions de travail dans le secteur. Ce label inscrit ainsi la Normandie dans une dynamique d'innovation touristique et de transition écologique.



*Illustration du label Green Destinations*



*Concrètement, notre démarche éco-responsable, qui a permis que notre office de tourisme obtienne ce label, se traduit par exemple dans l'exclusivité des produits made in France que nous vendons dans a boutique, ou le passage ou tout-électrique pour nos véhicules, mais surtout dans l'accompagnement que nous proposons aux acteurs touristiques pour prendre un label : vers la sensibilisation aux enjeux de la pollution dans le surf, ou le ramassage des déchets dans d'autres clubs.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur de la culture – Janvier 2025*

## L'impact de ces tendances sur les métiers et sur les compétences

### LES METIERS DE L'ECOSYSTEME PRESENTS EN NORMANDIE

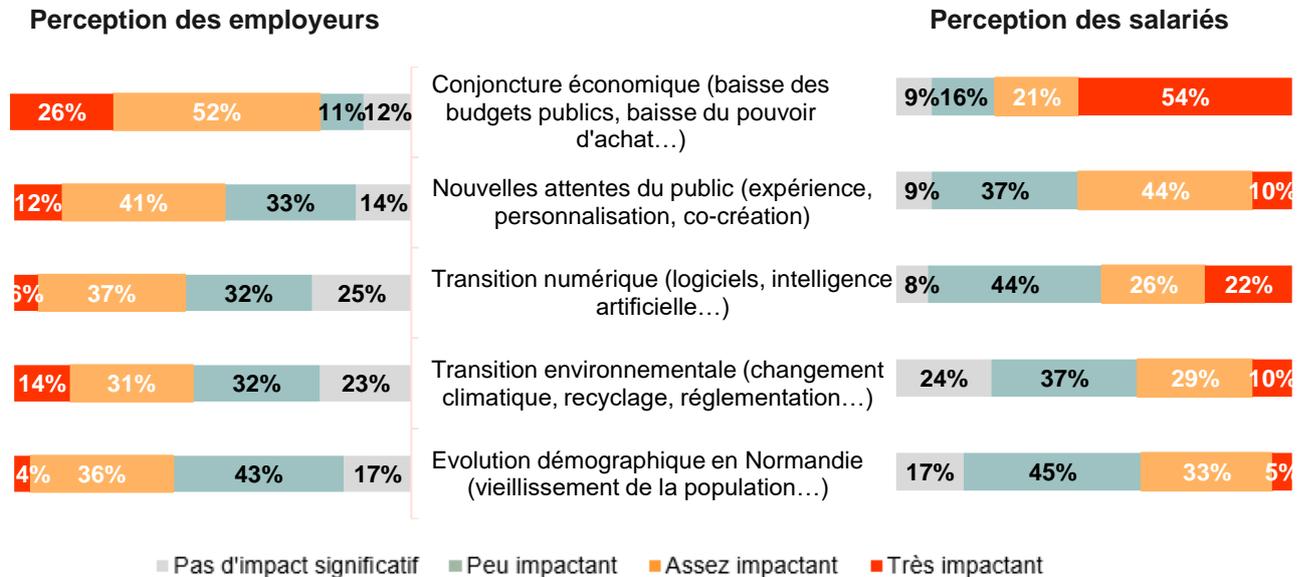
Par souci de représentativité, nous n'avons pas formulé de conclusions détaillées pour l'ensemble des branches relevant de l'Afdas. Seules les branches ayant un taux de réponse suffisant font l'objet d'analyses approfondies ; les autres sont abordées à travers une lecture croisée des tendances globales et des éléments qualitatifs issus des entretiens.

## L'impact des grandes transitions sur les métiers de l'Afdas

Les facteurs d'évolution décrits dans la présente étude n'ont pas les mêmes niveaux d'impacts anticipés. Ainsi au global c'est le contexte économique qui préoccupe le plus les structures du périmètre Afdas en Normandie. Viennent ensuite les nouvelles attentes des publics, qui nécessitent une adaptation des offres et des compétences mobilisées, puis la transition environnementale, laquelle impliquera des changements de pratiques au sein des secteurs concernés. Les facteurs démographique et numérique sont à date, anticipés comme moins impactant par les employeurs de Normandie du champ de l'Afdas.

### Les impacts observés et anticipés des grandes transitions sur les métiers de l'Afdas

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs et salariés du périmètre Afdas Normandie



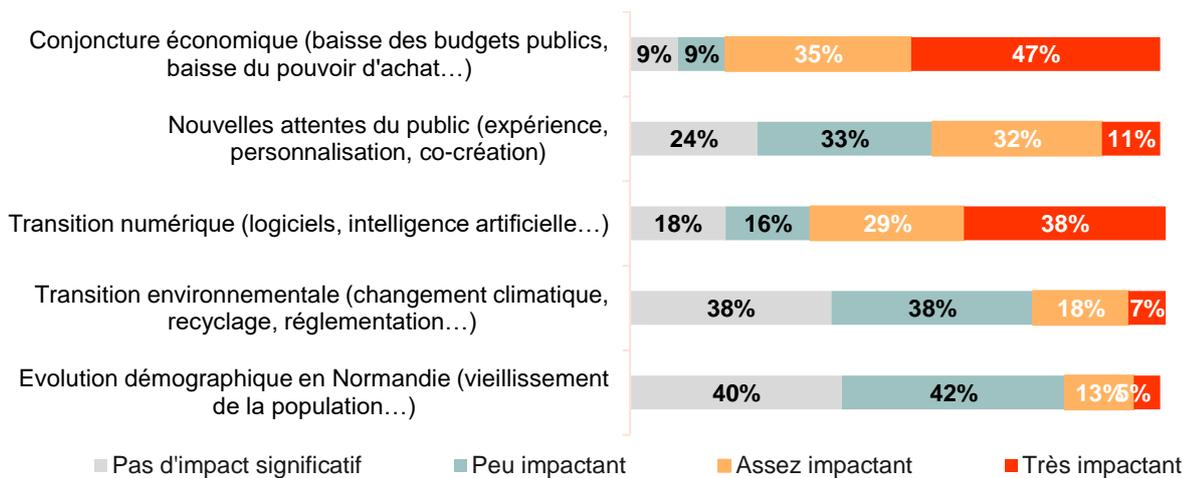
Les salariés du périmètre Afdas partagent globalement les mêmes constats que les employeurs, bien que certaines divergences notables s'observent. À l'exception des nouvelles attentes du public, les salariés perçoivent l'ensemble des facteurs d'évolution comme plus fortement impactants que les employeurs. Cela génère des craintes pour beaucoup. Cette différence est particulièrement marquée concernant **la conjoncture économique. En effet, plus de la moitié des salariés interrogés la considère comme « très impactante », contre seulement un quart des employeurs.** Cela pourrait indiquer que les salariés ressentent plus directement les effets des contraintes budgétaires. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs mentionné, lors des entretiens, les difficultés liées à la baisse des subventions et des prestations, les risques que cela peut faire peser sur leurs emplois.

Par ailleurs, **la transition numérique est également perçue comme plus impactante par les salariés**, avec 22 % d'entre eux qui la jugent comme « très impactante » contre seulement 6 % pour les employeurs répondants. Cela suggère une conscience des transformations profondes à venir, mais aussi un besoin d'accompagnement, de formation, voire de montée en compétences numériques pour rester en phase avec les évolutions du secteur. Malgré ces différences, les deux groupes interrogés s'accordent à considérer que l'évolution démographique a peu d'effet sur leurs métiers ou sur leurs activités.

**L'impact particulièrement fort de la conjoncture économique sur les artistes-auteurs - 82 % la jugent « assez » ou « très impactante »** - peut s'expliquer par plusieurs facteurs structurels et conjoncturels propres à ce statut. Les artistes-auteurs exercent souvent une activité indépendante, intermittente ou partielle, avec des revenus irréguliers et moins sécurisés. La moindre variation de la conjoncture (hausse des coûts, baisse de commandes, réduction des budgets culturels...) peut avoir un impact direct sur leurs revenus. Les artistes-auteurs peuvent également dépendre de la commande publique ou privée, qui peuvent être sensibles aux coupures budgétaires dans un contexte incertain.

## Les impacts observés et anticipés des grandes transitions sur les métiers de l'Afdas par les artistes-auteurs

Source : Enquête 2025 auprès des artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



Ceci étant dit, la transition numérique constitue le deuxième impact le plus significatif pour cette catégorie, avec 67 % des répondants la jugeant assez ou très impactante. En particulier, **l'usage de l'intelligence artificielle (IA) est cité comme un facteur susceptible de transformer en profondeur leurs métiers**. Les artistes-auteurs évoquent des effets potentiels sur plusieurs plans : **l'évolution des compétences requises, les opportunités de gain de productivité, mais aussi les enjeux de régulation, notamment en matière de droit d'auteur**.



« L'essor de l'intelligence artificielle transforme le métier de graphiste freelance : certains besoins diminuent (créations simples automatisées), mais d'autres émergent, notamment autour de la direction artistique, du conseil en image ou de l'utilisation intelligente des outils d'IA. »



« Il est nécessaire d'avoir une réglementation claire en termes de droits d'auteur, notamment au niveau des IA génératives d'images. L'essor de ces technologies nécessite une maîtrise plus poussée des compétences artistiques. »



« L'intelligence artificielle interroge sur la façon de distinguer un artiste humain d'un robot. »



« L'emploi de l'IA pour remplacer les traducteurs peut avoir un impact sur les métiers. L'IA pourra également, peut-être un jour, adapter des séries en livres, à la place des auteurs. »

Verbatims issus de l'enquête auprès des artistes-auteurs – Mai 2025

Les impacts liés à la **transition environnementale ou aux évolutions démographiques sont perçus comme bien moins significatifs par les artistes-auteurs** que par les employeurs ou les salariés. Ces transformations peuvent en effet sembler plus lointaines ou indirectes aux yeux des artistes-auteurs, comparées à d'autres mutations déjà concrètes dans leur quotidien professionnel. Contrairement aux structures employeuses, les artistes-auteurs ne sont généralement pas soumis aux mêmes obligations environnementales, sociales ou administratives (bilans carbone, politiques d'inclusion, etc.), ce qui peut aussi expliquer une moindre exposition à ces enjeux.

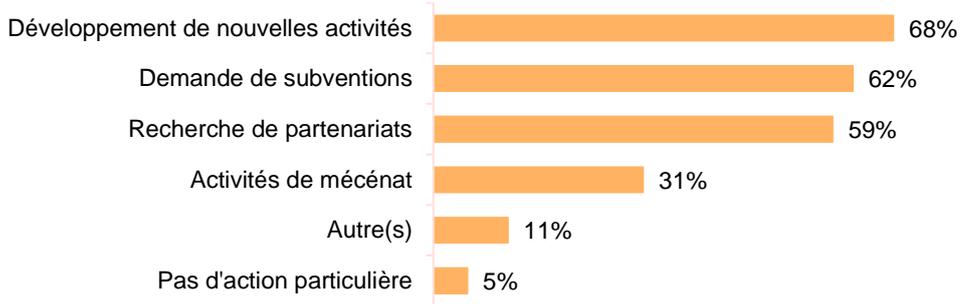
### La conjoncture économique, le facteur jugé le plus impactant

Les structures des secteurs de l'Afdas indiquent que la conjoncture économique (baisse des budgets publics, baisse du pouvoir d'achat), impacte tout particulièrement leur activité. Au total, 78 % des structures observent ou anticipent un impact. Elles sont même 26 % à souligner un impact attendu très important. Le caractère impactant de cette problématique s'élève à 82 % dans le sport et à 94 % dans le secteur du spectacle vivant. Comme détaillé plus haut, la conjoncture

économique est en grande partie expliquée par la baisse constatée ou anticipée des subventions publiques, des coupures budgétaires fortement préjudiciables dans le secteur de la culture, mais également du sport.

### Les stratégies prévues par les structures de l'Afdas face à la conjoncture économique

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



Pour répondre à cette problématique, 68 % des structures indiquent qu'elles développent de nouvelles activités. Dans le secteur du sport, certains clubs ou associations de tennis choisissent de diversifier leur offre en proposant, par exemple, la pratique du padel.

Pour répondre à des appels à projets, les structures sportives s'orientent désormais davantage vers des activités liées à l'inclusion ou l'insertion par le sport, notamment pour des jeunes en situation de décrochage ou des personnes en situation de handicap par exemple.



*Nous allons chercher des jeunes en décrochage pour leur permettre de remettre le pied à l'étrier via le sport et leur permettre derrière d'intégrer une structure pour suivre une formation par exemple. Aujourd'hui il y a des fonds et des AAP sur l'insertion et l'accompagnement, qui nous permettent de nous positionner.*

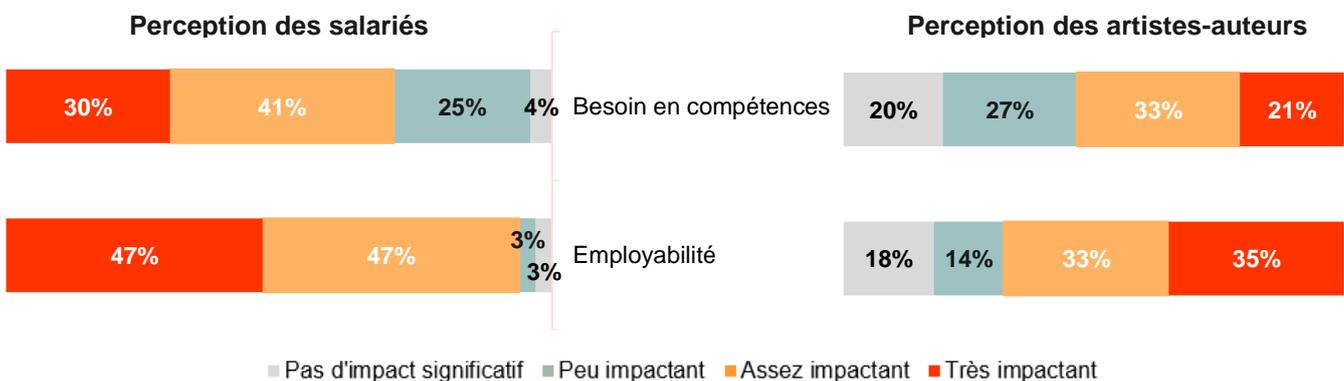
Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du sport- Avril 2025

Globalement, les structures anticipent de demander davantage de subventions pour pallier le manque à gagner dû à la baisse de l'activité (62 %). La recherche de partenariats est également une solution particulièrement sollicitée (59 % des structures). Dans le spectacle vivant, il s'agit de la stratégie la plus sollicitée (68 % des structures). Ces nouveaux partenaires peuvent par exemple être des entreprises qui s'engagent à acheter une proportion donnée de places pour un spectacle donné. Les structures développent des offres B2B pour pallier les potentielles baisses des ventes induites par l'augmentation des prix des billets et à la baisse du pouvoir d'achat des spectateurs par exemple.

Etant donné que la conjoncture économique influence l'activité économique des structures, tous les emplois, sur tous les métiers, peuvent être concernés par ces préoccupations. Aussi, pour développer de nouvelles activités, des partenariats, les demandes de subventions ou le mécénat, les structures doivent se doter de nouvelles compétences ou les renforcer pour répondre à ces nouveaux besoins. Des fonctions telles que le chargé de partenariat, de mécénat ou de développement sont des métiers qui deviendront essentiels à la pérennité des structures. Cela demande néanmoins un investissement en recrutement parfois difficile à assumer, en situation financière compliquée et en amont de rentrées financières permises par l'action de tels profils. Le développement de compétences auprès de salariés en poste est privilégié en majorité.

### Impacts observés de la conjoncture économique sur l'employabilité et les besoins en compétences

Source : Enquête 2025 auprès des salariés et des artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



La conjoncture économique est perçue par une large majorité de salariés comme un facteur ayant un impact important sur les besoins en compétences et sur l'employabilité (71 % et 94 % respectivement pour les salariés). Ces résultats renforcent le constat déjà exprimé par les employeurs. **La baisse d'activité et de financements contraint les structures à diversifier leurs actions, chercher de nouveaux partenariats et développer des compétences spécifiques, notamment dans les fonctions transversales comme le mécénat ou la gestion de projet.** Ces évolutions impliquent non seulement une évolution des profils recherchés lors des recrutements, mais aussi une montée en compétences des salariés en poste dans les secteurs accompagnés par l'Afdas, en particulier dans les domaines de l'administration et du développement de nouvelles activités.

Du côté des artistes-auteurs, bien que la conjoncture semble avoir un impact significatif, ils restent plus mesurés quant à ses effets sur leurs besoins en compétences et encore davantage sur leur employabilité. Cela peut s'expliquer par la nature même de leur statut. Exerçant majoritairement en indépendants, les artistes-auteurs sont moins directement concernés par les dynamiques de recrutement ou par les transformations internes des structures, ce qui atténue leur perception des conséquences immédiates sur leur insertion professionnelle.



*L'État n'a toujours pas décidé pour les subventions qui seront accordées, donc si on a des besoins, il faut attendre. On est quasiment au jour le jour. La conjoncture économique fait qu'on a dû revoir nos façons de travailler.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Spectacle vivant – Avril 2025*



*Le fait d'avoir eu de plus en plus d'adhérents nous oblige également à trouver des solutions de gestion administrative adaptées. Cela exige parfois la montée en compétences de nos salariés dans les sujets de RH, relationnel, etc.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Sport – Avril 2025*

### Les enjeux déterminants des nouvelles attentes du public

Dans une moindre mesure, mais de manière importante néanmoins, les structures des secteurs de l'Afdas sont également concernées par l'impact des nouvelles attentes du public. En effet, ces dernières évoluent vers davantage d'attentes en termes d'expérience, notamment personnalisée, mais aussi de modèles qui hybrident les activités proposées. Cela mobilisera de l'innovation et des compétences. 41 % des structures anticipent cette évolution comme assez impactante et 12 % la voient comme très impactante pour leur activité. Ces proportions sont valables pour l'ensemble des secteurs. Cependant, des secteurs comme l'audiovisuel ont tendance à se sentir particulièrement impactés, par exemple du fait de l'essor des plateformes de streaming, de plus en plus populaires, notamment chez les jeunes, qui incarnent l'évolution des codes de consommation.



*Le développement des plateformes et des usages en ligne impacte les projets de films des cinéastes et des producteurs, qui doivent davantage développer la fiction audiovisuelle et les séries.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur de l'exploitation cinématographique / distribution des films – Avril 2025*

Cela concerne également beaucoup le secteur du sport, qui attire désormais de plus en plus de publics qui ne pratiquent le sport que pour le loisir, sans faire de compétition. Dans le sport, les éducateurs sportifs sont les premiers concernés puisqu'ils doivent adapter leurs pratiques et leurs méthodes d'animation à des publics qui veulent faire du sport un simple loisir.



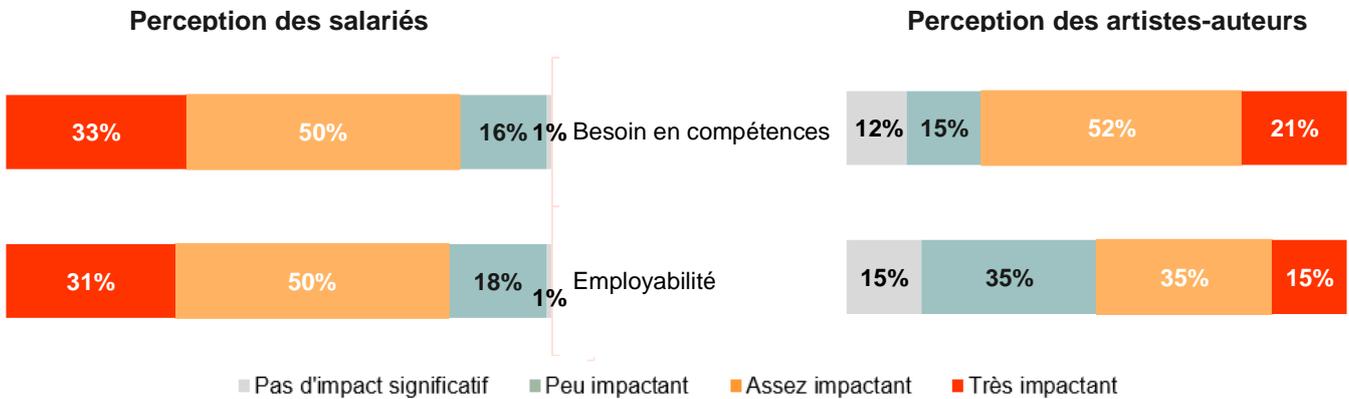
*Le métier d'éducateur sportif évolue avec une volonté des personnes de pratiquer un sport pour la santé et le bien-être et plus pour la compétition. C'est une évolution du mode de consommation du sport, qui tend à s'orienter vers des activités au sein de tiers-lieux (escalade avec restauration, co-workings avec activités sportives, etc.). Il faut savoir accompagner, conseiller... en ce sens.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du sport – Avril 2025*

Dans le secteur de la culture au global, les métiers les plus impactés par les nouvelles attentes du public sont ceux de la création, de la programmation et de la diffusion. Ce sont ceux qui font les choix stratégiques ou qui participent à la production de ce qui sera diffusé. Cela étant dit, le panel des métiers concernés est large, des metteurs en scène aux bibliothécaires, en passant par les régisseurs, les chargés de communication, les directeurs artistiques, les conseillers clients, etc. Il faut sans cesse ajuster l'offre et les services culturels à la typologie des publics et à l'actualisation des besoins des publics, ou des tendances.

**Impacts observés des nouvelles attentes du public sur l'employabilité et les besoins en compétences**

Source : Enquête 2025 auprès des salariés et des artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



**Les effets des nouvelles attentes du public sur les métiers relevant du périmètre Afdas sont largement reconnus par les salariés. Ils sont 81 % à estimer qu'elles influencent l'employabilité (dont 31 % de manière très forte) et 83 % à juger qu'elles modifient les besoins en compétences (dont 33 % de manière très forte).** Ces résultats montrent que l'évolution de la relation au public, qu'il s'agisse d'attentes plus personnalisées, de diversification des expériences ou de transformation des pratiques, impose une adaptation constante des métiers. Par ailleurs, ces évolutions sont souvent liées à des exigences accrues en matière de durabilité ou d'accessibilité numérique, soulignant ainsi l'articulation étroite entre les attentes du public et les autres dynamiques de transformation dans les structures relevant de l'Afdas.

Du côté des artistes-auteurs, les impacts perçus des nouvelles attentes du public apparaissent plus modérés, notamment en ce qui concerne l'employabilité. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils n'ont pas toujours de lien direct ou régulier avec le public final. Cela atténue la perception d'une pression directe liée aux attentes du public. Par ailleurs, répondre à des attentes culturelles, sociales ou esthétiques fait intrinsèquement partie de leur démarche créative. Ces évolutions peuvent donc être moins perçues comme une rupture ou une transformation, que comme une continuité ou une adaptation naturelle de leur pratique.

**La transition numérique, source de curiosité ou pratiques déjà bien ancrées**

Au sein des structures normandes du périmètre Afdas, la transition numérique (l'adaptation à de nouveaux logiciels ou de nouvelles méthodes telles que l'IA générative) est jugée moins impactante que les évolutions précédemment commentées. Ainsi 25 % d'entre elles indiquent ne pas anticiper d'impact significatif et 32 % indiquent peu d'impact. C'est particulièrement vrai dans le secteur du sport. Si les employeurs perçoivent globalement une influence modérée de cette transition, les salariés la jugent beaucoup plus déterminante pour les besoins en compétences. Ainsi, 86 % des répondants la jugent assez ou très impactante. En revanche, ils considèrent que l'employabilité est moins directement touchée. Cela peut s'expliquer par la **forte proportion de métiers à forte dimension humaine dans les secteurs couverts par l'Afdas, où la technologie complète plutôt qu'elle ne remplace les compétences existantes.**



*Les offices de tourisme doivent toujours être à la pointe du développement technologique, en particulier en ce qui concerne la communication et l'expérience des participants, afin de garantir l'attractivité de leur destination. Nous voulons nous assurer que nous pouvons offrir le même niveau de service que celui que nos clients peuvent trouver dans d'autres villes.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme – Avril 2025*



*Les attentes du public changent de plus en plus, et il faut se mettre à jour très fréquemment pour pouvoir attirer le plus de gens possibles. Les sujets environnementaux, autant que les sujets numériques, sont au cœur de la concurrence entre destinations.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme – Avril 2025*

La transition numérique est jugée plus impactante dans le spectacle vivant où 51 % des structures la voient comme assez impactante. En effet, comme développé plus haut, les professionnels du spectacle vivant doivent s'adapter aux innovations numériques en termes de logiciels son et lumière notamment. C'est également le cas dans le tourisme, un secteur pour lequel la transition numérique est jugée la plus impactante. Le secteur voit certaines activités et compétences des professionnels des offices de tourisme remplacées par les outils numériques, phénomène actuellement accéléré par la démocratisation de l'accès à l'IA (ex. les guides ou les métiers de l'accueil par exemple). Le phénomène est observé dans le spectacle vivant avec les métiers de la création, et notamment les scénaristes qui peuvent voir leurs méthodes bouleversées avec l'arrivée de l'IA qui est désormais elle aussi capable de produire des scénarios de qualité.



*L'IA bouleverse la manière dont les particuliers vont chercher de l'information, les offices de tourisme doivent s'adapter à ces nouvelles pratiques.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme – Avril 2025*



*Le numérique n'est pas le cœur du métier, mais il induit une forte concurrence : les montres qui proposent du renforcement musculaire, training, running, vélo... Mais cela concerne beaucoup moins les sports collectifs. Tout ce qui est virtuel sur les activités de la forme détruira des emplois de terrain.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du sport – Avril 2025*



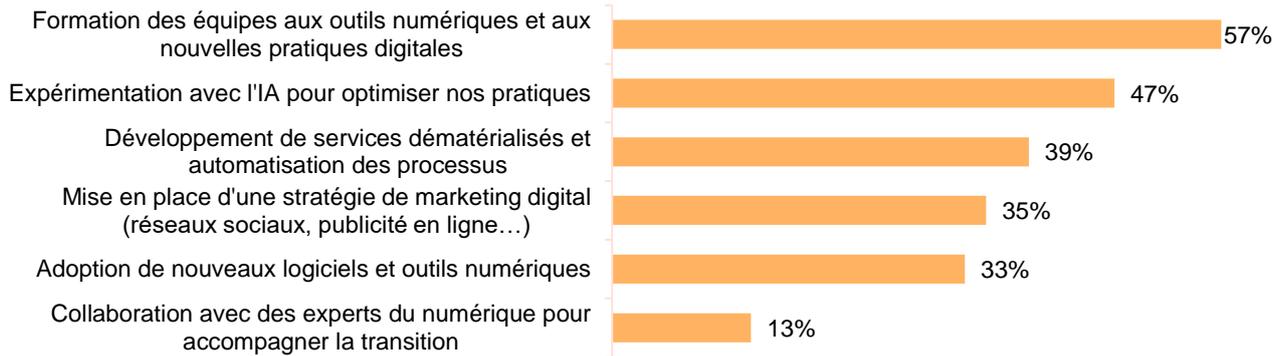
*L'IA est l'enjeu essentiel pour les scénaristes. Nous signons des contrats qui disent que notre expression peut être utilisée pour alimenter des IA et les réalisateurs ne peuvent jamais être sûrs si le scénario qu'on leur donne est notre production ou de l'IA. De plus, les élèves sont de moins en moins capables d'écrire eux-mêmes, mais ils peuvent produire des scénarios de qualité professionnelle avec les IA. Cela bouleverse le métier.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du spectacle vivant – Avril 2025*

Pour répondre aux besoins induits par la transition numérique, les structures de l'Afdas adoptent des pratiques diverses. Il s'agit de s'adapter aux innovations et d'optimiser leurs processus, que ce soit au niveau de la production de services ou au niveau des fonctions support. Ces pratiques s'insèrent également dans une logique de concurrence, car les usagers peuvent avoir tendance à choisir les services les plus innovants ou attractifs et les structures cherchent à baisser leurs coûts, dans la mesure où cela est rendu possible par certains outils numérique (automatisation).

### Les stratégies des structures de l'Afdas face à la transition numérique

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



En premier lieu, leur adaptation passe par la formation aux outils numériques et aux pratiques digitales (57 %). Cela souligne un besoin massif de formation en la matière. Une autre pratique qui émerge et qui permet d'automatiser ou du moins d'optimiser les processus est l'expérimentation de l'IA, déjà adoptée par 47 % des structures ou qui déclarent vouloir tester de nouveaux cas d'usage. De manière générale, les pratiques citées permettent soit d'optimiser les processus, soit de mieux atteindre les usagers et de répondre à leurs attentes. Dans les secteurs de l'Afdas les métiers les plus impactés par cette transition sont les fonctions support (communication, administratif, comptabilité...), mais également les métiers de l'accueil dans le tourisme ou encore les chargés de production dans le spectacle vivant.

### Des pratiques revisitées pour répondre à la transition environnementale

La transition environnementale, quant à elle, suit la même tendance, avec 55 % des structures de l'Afdas qui se sentent peu ou pas concernées par l'impact de cette problématique, surtout quand elles sont confrontées à l'enjeu prioritaire économique. Parmi les secteurs qui la ressentent comme assez ou très impactante, le spectacle vivant est particulièrement représenté. En effet, 42 % des structures du secteur anticipent des impacts assez importants et 29 % très importants. Que ce soit pour répondre aux exigences environnementales des financeurs ou pour des préoccupations économiques, il est primordial pour les structures d'adapter leur gestion de l'énergie et les matériaux utilisés pour la construction des bâtiments au réchauffement climatique. Il s'agit de conserver les mêmes conditions de travail et la même expérience pour les spectateurs en termes de température dans l'espace. Pour les spectacles en plein-air tels de nombreux festivals, l'adaptation peut également se traduire par la mise en place d'installations spécifiques, pour se protéger du soleil en été, ou distribuer suffisamment d'eau. En ce qui concerne le confort des usagers, la transition environnementale est également une problématique très importante pour les structures du secteur du tourisme.

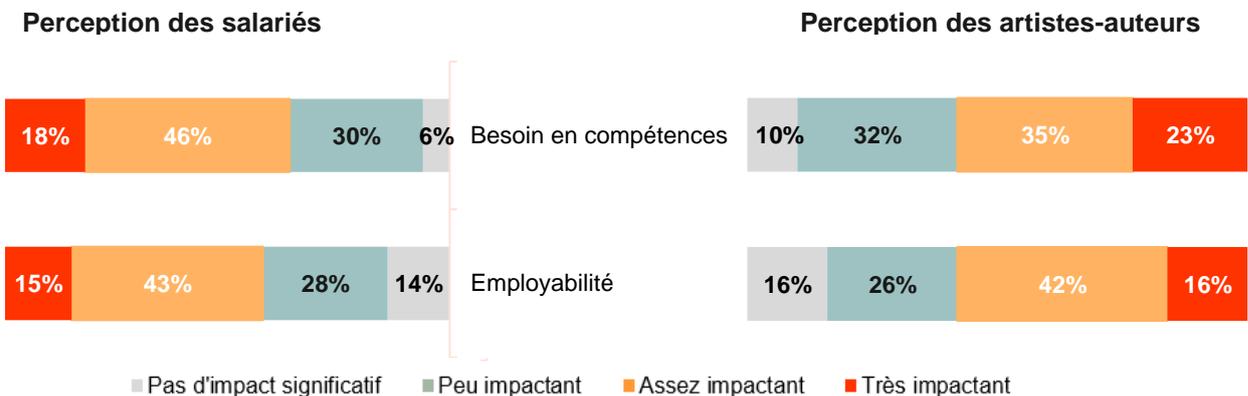


*Les enjeux climatiques contraignent de plus en plus nos actions. Par exemple, si on participe à un festival, il faut calculer notre empreinte carbone ainsi que celle des visiteurs. On ne peut pas non plus forcer nos salariés à être exposés au soleil toute la journée en période de forte chaleur. Tout cela demande de grandes adaptations.*

Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du spectacle vivant – Avril 2025

### Impacts observés de la transition environnementale sur l'employabilité et les besoins en compétences

Source : Enquête 2025 auprès des salariés et des artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



Selon les salariés, les enjeux environnementaux jouent un rôle important dans leur capacité à exercer leur métier. Ainsi, **64 % d'entre eux considèrent que la transition écologique a un impact sur les besoins en compétences dans leur secteur**, un constat qui fait écho aux observations issues des entretiens qualitatifs. Pour beaucoup, **la prise en compte du bilan carbone, de l'impact des déplacements ou de la consommation énergétique, ainsi que la sensibilisation aux questions écologiques, nécessite des compétences spécifiques**. Par ailleurs, 58 % des répondants jugent que cette transition affecte aussi l'employabilité dans leur domaine. Cela reflète une évolution des attentes des employeurs, qui accordent de plus en plus d'importance à la capacité des salariés à intégrer les enjeux environnementaux dans leurs missions, qu'elles soient internes ou orientées vers le public.

De manière générale, les évolutions de pratiques se traduisent de la manière suivante. Pour 65 % des structures, les équipes sont sensibilisées aux enjeux environnementaux et sociaux, ce qui permet d'informer et d'adapter les comportements vers des gestes éco-responsables. Par exemple, la grande majorité des structures qui accueillent du public emploient de la vaisselle jetable en carton pour éviter le plastique ou de la vaisselle non-jetable, comme des eco-cups, lorsque cela est possible. Les équipes peuvent également être sensibilisées à l'écomobilité ou au tri des déchets, parmi les nombreuses bonnes pratiques existantes.

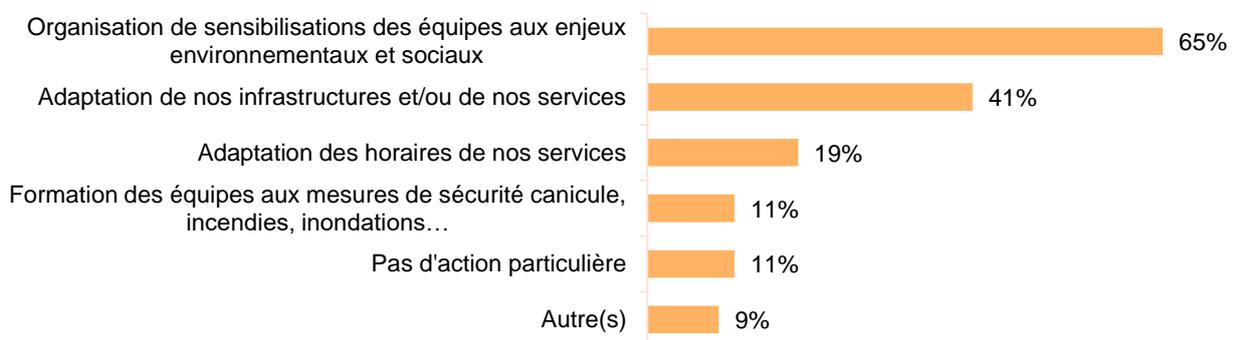
Du côté des artistes-auteurs, l'impact perçu de la transition écologique sur l'employabilité est similaire à celui observé chez les salariés. En ce qui concerne les besoins en compétences, près de 60 % des répondants estiment que la transition écologique constitue un facteur assez voire très impactant. Bien que ce niveau de perception soit légèrement inférieur à celui exprimé par les salariés, il s'explique par plusieurs dynamiques spécifiques à leur activité. En particulier, **la participation à des appels à projets ou marchés publics impose de plus en plus de répondre à des critères d'écoresponsabilité, tels que la réduction de l'empreinte carbone, l'éco-conception ou le recours à des circuits courts, désormais intégrés aux cahiers des charges**. Cette évolution les oblige à adapter leurs pratiques (choix des matériaux, supports de création, modes de production et de diffusion), qui doivent désormais répondre à des exigences environnementales croissantes. Ces transformations nécessitent le développement de compétences nouvelles, à la fois techniques (utilisation de matériaux durables, outils de mesure d'impact environnemental, logistique écoresponsable) et stratégiques (capacité à répondre à des appels à projets intégrant des critères RSE, positionnement de la démarche artistique en lien avec les enjeux écologiques, etc.).

Pour de nombreuses structures (41 %), la réponse à la transition environnementale passe par l'adaptation de leurs infrastructures et/ou de leurs services. En effet, que ce soit dans le sport, le tourisme ou le spectacle vivant avec notamment les spectacles en plein-air, comme décrit précédemment, les structures mettent en place des mesures pour assurer le confort des usagers et garantir la qualité de l'expérience proposée.

Pour certaines structures, cela doit se traduire par l'adaptation des horaires des services (19 %). Par exemple, certains cours ou entraînements de sport auront davantage lieu en soirée pour éviter les fortes chaleurs de l'après-midi en été, de la même manière que certaines activités socio-culturelles proposées dans le secteur du tourisme ou des espaces de loisirs et d'attraction. Il s'agit d'une question de confort des usagers, mais très souvent d'une question de sécurité également, car les fortes chaleurs, notamment, peuvent avoir un impact sur la santé (malaises, insolation, déshydratation ou autres). Justement, 11 % des structures choisissent de former leurs équipes sur les mesures de sécurité en cas d'évènement lié au réchauffement climatique : canicule, incendies, inondations... les métiers les plus touchés sont ceux qui sont directement en contact avec les publics ou bien ceux qui prennent les décisions stratégiques et organisationnelles.

### Les stratégies des structures de l'Afdas face à la transition environnementale

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



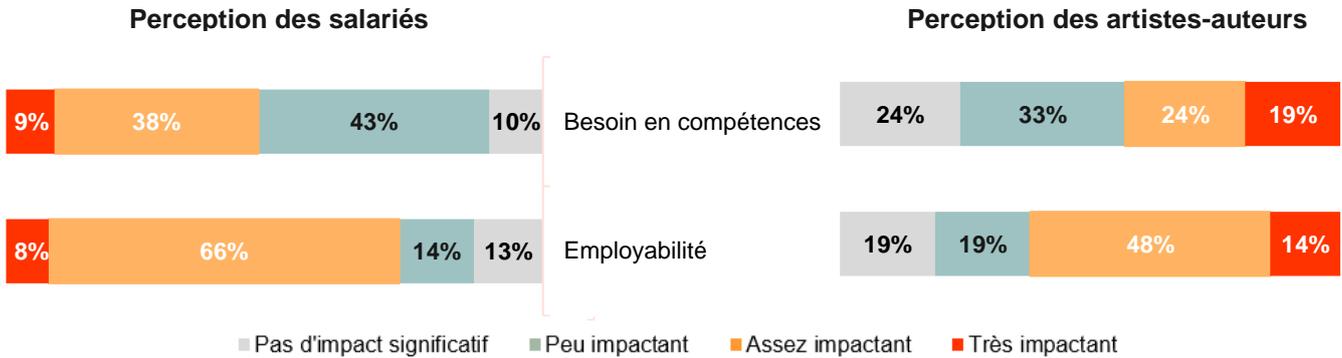
### L'impact relatif de la transition démographique

Enfin, l'évolution démographique est anticipée comme un enjeu assez impactant pour 36 % des structures de l'Afdas et très important pour 4 % d'entre elles. Dans le spectacle vivant, 52 % des employeurs se disent assez impactés, ils sont 34 % dans le sport. La transition démographique se traduit principalement par le vieillissement de la population, ce qui

peut induire pour les structures des difficultés de recrutement ou bien d'adaptation aux innovations de leur secteur ou aux nouvelles technologies et compétences numériques.

### Impacts observés de l'évolution démographique en sur l'employabilité et les besoins en compétences

Source : Enquête 2025 auprès des salariés et des artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



Bien que l'évolution démographique ne soit pas identifiée comme un facteur principal de transformation par la majorité des répondants, elle induit néanmoins des changements importants dans les secteurs couverts par l'Afdas. Ainsi, 47 % des répondants estiment qu'elle aura un impact sur les besoins en compétences des employeurs, probablement en lien avec le départ de salariés détenant des compétences clés pour le fonctionnement des équipes.

En parallèle, une large majorité des salariés (74 %) considère que l'employabilité sera fortement impactée, sans doute en raison des autres transformations en cours, notamment la transition numérique qui exigent une montée en compétences continue. Cela implique de renforcer l'accompagnement des salariés, en particulier les plus âgés, afin de favoriser leur adaptation continue aux évolutions technologiques et organisationnelles. Du côté des artistes-auteurs, la perception est plus nuancée. Ils se montrent plus partagés quant à l'impact de cette transition démographique.



*Nous optons beaucoup pour le bénévolat, dont la moyenne d'âge est élevée. Cela pose un problème avec la numérisation de la société, car il y a de moins en moins de personnes qui sont à l'aise de prendre des postes de bénévole centrés sur les nouvelles technologies.*

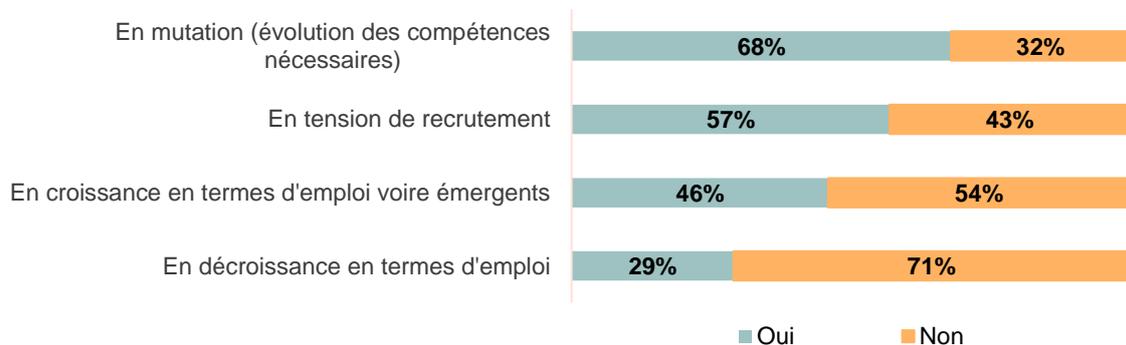
Issu d'un entretien réalisé avec un acteur de l'exploitation graphique/diffusion des films – Avril 2025

## LES IMPACTS SUR LES METIERS ET LES EMPLOIS DE CES SECTEURS

### Les évolutions des métiers

#### Les observations des évolutions des métiers dans les secteurs du périmètre AFDAS

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



Une large majorité d'employeurs de ces secteurs en Normandie a identifié des métiers en mutation (68 %), mais aussi en tension au recrutement (57 %), signalant une évolution marquée des besoins en compétences dans les branches concernées. Si ces dynamiques s'expliquent en partie par la conjoncture économique, d'autres facteurs structurels contribuent également à la transformation des métiers en Normandie.

Par ailleurs, si près d'une moitié de structures anticipe une croissance des emplois, « seulement » 29 % anticipent une décroissance. Cela souligne des mouvements importants de main d'œuvre à anticiper pour sécuriser les emplois de certains tout en répondant aux besoins des employeurs qui recrutent.

### L'administration, les relations publiques et la formation au centre des évolutions

Les répondants à l'enquête citent notamment les métiers de la formation, de l'administration et des relations publiques parmi ceux en mutation ou en croissance. Dans un contexte où les structures cherchent à développer de nouvelles activités, à créer des partenariats et à renforcer leur visibilité, ces profils doivent être des contributeurs principaux. La baisse des subventions publiques contraint de nombreuses structures à compenser par des stratégies de développement et de relations publiques. Parmi les répondants ayant précisé la manière dont leur activité évolue face à la conjoncture économique, 66 % ont mentionné le développement de nouvelles activités, et 59 % la recherche de partenariats, illustrant un repositionnement stratégique.

Pour accompagner les transitions et mutations, la formation sera aussi essentielle. Les métiers de la formation, notamment dans le Sport et le Spectacle vivant, sont à la fois en mutation et en tension de recrutement. À titre d'exemple, plusieurs personnes interviewées ont souligné des besoins croissants en formation, à la fois pour accompagner la montée en compétences des équipes et pour soutenir la diversification des activités. Cette diversité d'activité témoigne du rôle essentiel des formateurs pour les entreprises en pleine évolution.



*Il y a un fort besoin de formation et d'auto-formation en ce moment, car nous sommes en train d'acquiescer la certification Qualiopi, qui nous permettra de prendre le statut de centre de formation. Cette conversion prévoit d'augmenter notre chiffre d'affaires, mais elle exige de nouvelles compétences en enseignement de la part de nos artistes et administrateurs, dont moi-même.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Spectacle vivant – Avril 2025*

En revanche, les métiers de formateurs et des fonctions administratives sont dans le même temps les métiers pour lesquels d'autres structures anticipent des décroissances d'emploi, principalement en raison de la dégradation de leur situation financière ou d'automatisations avec des moyens numériques. Cela soulève un enjeu de facilitation des passerelles entre structures pour ces profils.

Par ailleurs, plusieurs métiers, tels que les créateurs de contenus, les comptables ou les professionnels de la communication, sont anticipés comme devant connaître des évolutions significatives en matière de compétences, et parfois la disparation de certains postes en lien avec l'essor de l'IA, perçue comme un levier essentiel pour développer de nouvelles offres tout en rationalisant certains coûts.

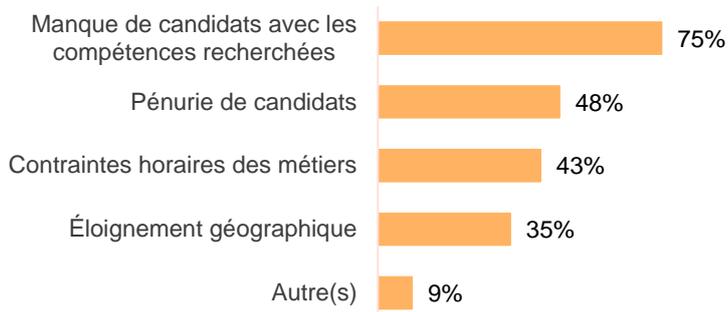
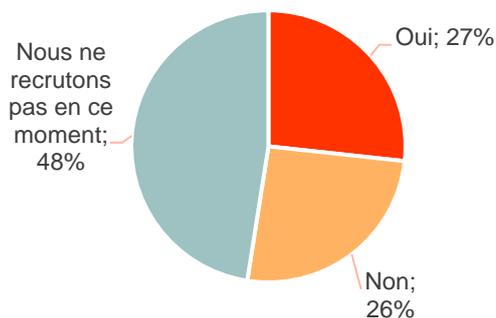
### Des évolutions qui touchent de nombreux emplois et qui sont aussi anticipés par les salariés, intermittents...

De leurs côtés, les salariés et intermittents du périmètre Afdas semblent conscients du caractère global de ces évolutions. Pour chaque facteur d'évolution proposé dans l'enquête (à l'exception des nouvelles attentes du public), les répondants ont été invités à répondre à la question ouverte suivante : « Selon vous, quels sont / seront les métiers les plus impactés ? ». Un nombre important de participants a répondu que « tous les métiers » seraient concernés ; cette réponse est la plus fréquente pour la transition environnementale (24 %), suivie de la transition numérique (20 %). En comparaison, seuls 13 % estiment que la conjoncture économique aura un impact aussi large et seulement 7 % pour la transition démographique. Ces résultats montrent que les transitions écologique et numérique sont perçues comme les plus impactantes par les équipes.

**Les freins au recrutement : diverses causes et effets**

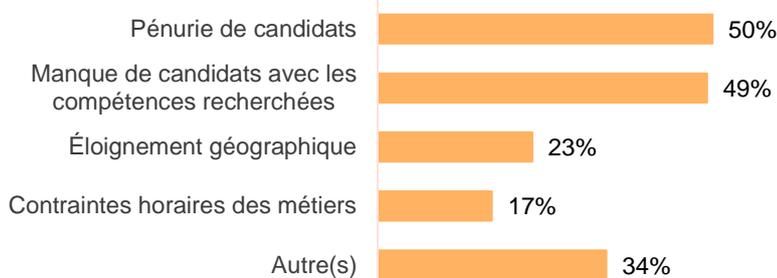
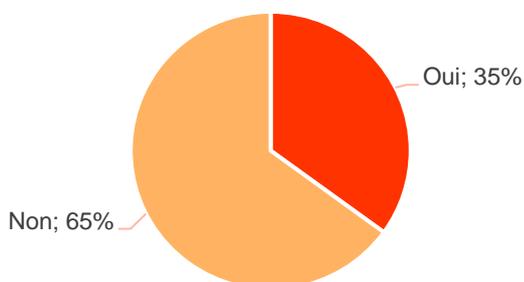
**Part des répondants rencontrant des difficultés de recrutement et principaux freins rencontrés**

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



**Part des répondants ayant rencontré des difficultés de recrutement et principaux freins rencontrés (pour ceux qui n'ont pas actuellement des projets de recrutement)**

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



Plusieurs raisons sont évoquées pour expliquer les difficultés de recrutement, mais seuls 27 % des répondants à l'enquête déclarent effectivement rencontrer des tensions dans leur recrutement (sur 53 % des répondants qui ont actuellement des projets de recrutement). Ces difficultés de recrutement sont globalement plus présentes dans les entreprises de 50 à 249 salariés, où 100 % d'entre elles (30 répondants) en déclarent. En revanche, les structures de 11 à 49 salariés déclarent également 27% de difficultés, mais avec un taux de 60% qui disent ne rencontrer aucune difficulté. Quant aux structures de moins de 11 salariés, les plus représentées dans l'enquête et en Normandie, leur répartition est très proche de la tendance globale.

Les employeurs qui ont répondu à l'enquête présentent également une diversité de dynamiques de difficulté à recruter. Par exemple, 44 % des répondants du secteur Espaces de Loisirs déclarent rencontrer des difficultés à recruter, contre seulement 14 % dans le Spectacle vivant. 73 % des répondants des Espaces de Loisirs étaient en train de recruter au moment de leur réponse, contre 33 % des répondants du Spectacle vivant. Le Sport, la branche la plus représentée en Normandie et dans l'enquête, affiche une répartition plus ou moins égale entre « Difficultés rencontrées » (30 %), « Difficultés non-rencontrées (31 %), et « Pas de projets de recrutement en ce moment » (39 %), tandis que les entreprises dans l'Audiovisuel qui recrutent actuellement rencontrent plus de difficultés. Parmi 23 % des répondants ayant des projets de recrutement, tous ou presque en déclarent. À l'inverse, 91 % des entreprises du Tourisme ne recrutent pas en ce moment, et seulement 2 % rencontrent des difficultés. Ces écarts illustrent à la fois les niveaux d'urgence différenciés entre branches et la diversité des exigences possibles associées aux postes à pourvoir.

Les principaux freins à recruter sont notamment un manque de candidats, qui plus est avec les compétences recherchées (entre 66 % de répondants dans les Espaces de Loisirs et 97 % dans l'Audiovisuel ont cité cette difficulté), ainsi que la pénurie des candidats en général (100 % des répondants de l'Audiovisuel ayant cité ce frein). Ce manque est également observé parmi les entreprises n'ayant pas actuellement des projets de recrutement, avec 100 % des répondants de l'Audiovisuel et du Spectacle vivant, ainsi que 88 % de ceux du Sport, en faisant état lors des derniers recrutements. Par ailleurs, les contraintes horaires constituent un frein courant dans plusieurs secteurs, en particulier dans le Tourisme, où 100 % le citent comme facteur contraignant, et le Sport, où 61 % des répondants les mentionnent. Les entreprises du périmètre Afdas sont particulièrement susceptibles d'exiger des horaires longues et atypiques, un constat fréquemment noté lors des entretiens avec les répondants.

## Les observations du terrain sur les obstacles au recrutement

À travers les entretiens, les professionnels ont cité de nombreux problèmes avec leurs processus de recrutement, des salariés qui démissionnent après seulement quelques semaines, des difficultés liées à la fidélisation plus largement et surtout un manque de profils locaux intéressés ou capables d'exercer le métier. Ces freins sont parfois perçus comme un symptôme de transformations plus larges, telles que la réduction des financements publics, la désertification des zones rurales, l'évolution des publics, les besoins de polyvalence et les nouvelles compétences.

Les difficultés de recrutement dans le Sport sont particulièrement marquées par les conditions de travail contraignantes (avec une part importante du travail le soir et les week-ends) ; certains identifient cet aspect comme la principale cause de la baisse d'attractivité du secteur. D'autres professionnels du Sport attribuent le manque de profils qualifiés à une baisse de participation aux activités sportives ces dernières années. Selon eux, si les candidats potentiels n'ont pas été exposés au sport durant leur enfance, il devient difficile de constituer un vivier de recrutement disposant des compétences et de la culture sectorielle requises.



*On a du mal à fidéliser nos enseignants. On sait qu'ils peuvent être démarchés et partir à tout moment. En plus de cela, les nouvelles générations changent facilement d'un travail à un autre.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Sport – Avril 2025*



*Il y a une véritable pénurie de profils locaux pour remplir un poste. De plus, pour suivre les réglementations de l'État, nous devons rechercher des candidats à 50 % de femmes et 50 % d'hommes, mais il n'y a pas beaucoup de femmes dans la région qui veulent travailler dans le domaine du sport.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Sport – Avril 2025*

En revanche, dans les secteurs culturels, notamment le Spectacle vivant, les difficultés de recrutement sont principalement liées à des contraintes budgétaires et le besoin des candidats capables à gérer des missions diverses. Par exemple, un profil capable de monter une stratégie de diversification des activités et rechercher des partenariats ou d'autres sources de financement. Cette tendance est accentuée pour les professionnels de la culture, qui « portent souvent de nombreuses casquettes », ce qui exige une polyvalence complexe qui pourrait ne pas être satisfaite par le salaire dans la conjoncture actuelle.



*Au niveau culturel, les métiers les plus en crise sont liés à l'administration parce qu'on leur demande beaucoup de polyvalence et des compétences très techniques, ce ne sont pas non plus les mieux payés... Il est donc très difficile de les recruter.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Spectacle vivant – Avril 2025*

Les tensions financières ne se limitent pas au recrutement. Elles affectent également la stabilité des équipes en place. Si les petites associations sportives ou culturelles se sont beaucoup appuyé sur le bénévolat, les compétences aujourd'hui requises en technologies diverses et en gestion des réseaux sociaux, devenues essentielles pour le montage des dossiers de subvention et le développement de partenariats, réduisent les viviers, notamment parmi les publics retraités.

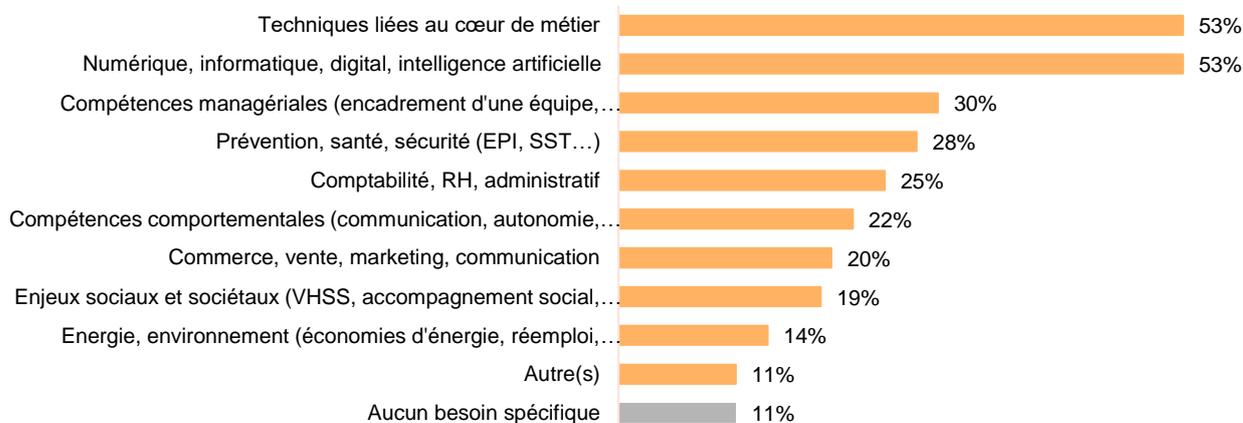
## LES BESOINS EN COMPETENCES LIES AUX FACTEURS D'EVOLUTIONS SECTORIELS

### Des besoins en compétences orientés vers les techniques cœur de métier et vers le numérique

Des besoins exprimés qui correspondent aux enjeux anticipés par les employeurs des différents secteurs

#### Les besoins en compétences prioritaires des structures de l'Afdas sur les prochaines années

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



De manière globale au sein des secteurs de l'Afdas, les techniques liées au cœur de métier des professionnels (spécifique à chaque corps de métiers) et le numérique, notamment l'intelligence artificielle sont les besoins en formation prioritaires exprimés par plus de la moitié (53 %) des structures de l'Afdas en Normandie. Il paraît logique que les premiers besoins soient liés au cœur de métier des structures puisque ce sont les compétences qui permettent de renforcer ou d'adapter les expertises sur lesquelles s'appuient les activités économiques proposées.

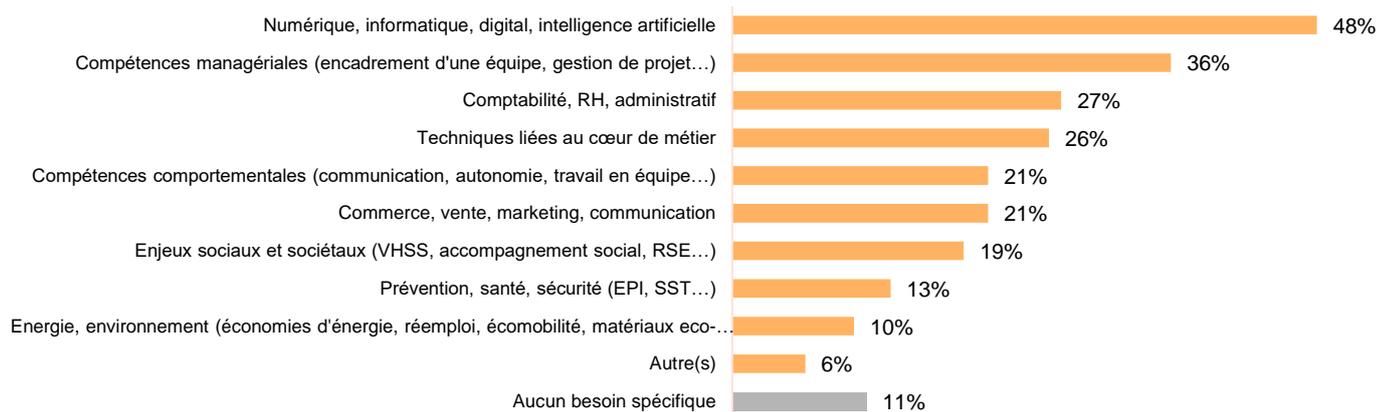
Les besoins en compétences numériques sont particulièrement marqués, principalement pour les raisons développées précédemment au sujet de l'impact et des enjeux pour les structures de la transition numérique. Dans le spectacle vivant il s'agit même du premier besoin pour 69 % des structures, tout comme dans le tourisme (77 %), alors qu'il n'arrive qu'en troisième position dans le sport avec 40 %.

En troisième position, les compétences managériales (encadrement d'une équipe, gestion de projet...) sont également une priorité pour les structures (30 %), tout particulièrement dans le sport, dont les structures les placent en deuxième position (42 %). Dans ce secteur, les salariés peuvent être amenés à monter en compétences pour accéder à des postes à plus hautes responsabilités, lorsque ces derniers sont vacants. Il peut être difficile pour ces structures de trouver en externe des candidats adéquats pour le recrutement. Il y a aussi le sujet de la transmission de structures qui demandent des montées en compétences managériales des repreneurs.

Par ailleurs, il ne paraît pas étonnant que les besoins en compétences liées à la prévention, santé, sécurité (EPI, SST...) arrivent en 4<sup>e</sup> position puisque les formations correspondantes sont le plus souvent obligatoires et concernent les structures des secteurs de l'Afdas dans leur ensemble. Il n'est pas surprenant non plus que les structures du périmètre de l'Afdas, qui sont pour la grande majorité des structures de moins de 11 salariés, aient des besoins significatifs (pour 25 % d'entre elles) en comptabilité, RH et administratif. En effet, du fait de la taille de leur structure, elles ne peuvent parfois pas se permettre d'avoir une personne dédiée à ces sujets à temps plein. L'enjeu pour elles est donc de former un salarié qui en plus de ses missions principales pourra faire preuve de plus de polyvalence et prendre la charge d'une partie ou de la totalité de la comptabilité, des RH ou d'autres tâches administratives. Les besoins en compétences en termes de commerce, de vente, de marketing et de communication suivent souvent la même logique et la même tendance de besoin de polyvalence des salariés.

### Formations prioritaires dans les années à venir

Source : Enquête 2025 auprès des salariés du périmètre Afdas Normandie



Les formations jugées prioritaires par les salariés pour les années à venir confirment les besoins exprimés par les employeurs. **Les sujets liés au numérique, à l'informatique et à l'intelligence artificielle arrivent en tête** (48 % pour les répondants salariés et 53 % pour les répondants artistes-auteurs), reflétant une forte prise de conscience des transformations en cours. Les secteurs du Tourisme (100 %) et de l'Audiovisuel (71 %) accordent une priorité plus forte à ces formations, le Tourisme ayant un enjeu croissant de personnalisation de l'expérience utilisateur numérique et l'Audiovisuel utilisant davantage les solutions d'IA. **Les compétences managériales suivent de près**, comme cela avait déjà été observé dans l'analyse des besoins en compétences. Cela traduit à la fois une montée en responsabilité des salariés et les difficultés rencontrées par tous les secteurs pour recruter des profils qualifiés pour les postes d'encadrement.

**La comptabilité et les ressources humaines demeurent des compétences essentielles dans l'ensemble des secteurs, en particulier pour ceux fortement tributaires des subventions.** Cela témoigne de l'impact de la conjoncture économique et du fait que les entreprises n'anticipent pas d'amélioration significative de la situation. Les entreprises anticipent ainsi un recours accru aux partenariats et au mécénat dans les années à venir, et se préparent aux évolutions des modes de financement ainsi qu'aux compétences nécessaires pour y faire face. Ce besoin est particulièrement marqué dans le secteur du Spectacle vivant, où la formation sur ces sujets occupe la deuxième position, avec 43 %. Cette dynamique se retrouve également dans la montée en priorité des compétences en commerce, vente et marketing (21 %), devenues cruciales pour maintenir la compétitivité des structures.

Enfin, les formations liées aux enjeux sociaux et environnementaux ne semblent pas constituer une priorité à court terme. Chacun de ces thèmes a été cité par moins d'un répondant sur cinq, ce qui met en évidence la prédominance des préoccupations économiques pour les années à venir. Bien que certaines structures choisissent de valoriser les enjeux environnementaux, tant dans la gestion des ressources humaines qu'au niveau organisationnel, ces initiatives demeurent encore marginales dans les priorités de formation exprimées, souvent reléguées derrière des besoins jugés plus urgents.

#### Le tourisme, un secteur aux besoins en compétences particuliers

Les structures du secteur du tourisme apportent une attention plus particulière aux enjeux sociaux et sociétaux (VHSS, accompagnement social, RSE...). Ils en font la deuxième priorité en termes de besoins de formations (pour 72 % des structures). En effet, le secteur du tourisme en Normandie témoigne d'un souci d'attractivité du territoire et de ses services, tout particulièrement dans un contexte de concurrence importante au niveau national. Pour répondre à cela, le tourisme a un intérêt spécifique à incarner les sujets sociaux et sociétaux qui font désormais partie de critères clés pour les usagers, dans une tendance sociétale qui donne la priorité aux services soucieux de ces enjeux. Dans les besoins en formation des structures du tourisme ressort l'enjeu pour ce secteur de s'adapter et de s'intégrer dans les grandes transitions actuelles et à venir. En effet, alors que pour la majorité des secteurs les compétences techniques liées au

cœur de métier arrivent en première position, ces dernières n'arrivent qu'en troisième position dans le tourisme, derrière le numérique et les enjeux sociaux et sociétaux.



*Les offices de tourisme doivent toujours être à la pointe du développement technologique, en particulier en ce qui concerne la communication et l'expérience des participants, afin de garantir l'attractivité de leur destination. Nous voulons nous assurer que nous pouvons offrir le même niveau de service que celui que nos clients peuvent trouver dans d'autres villes.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme– Avril 2025*



*Les attentes du public changent de plus en plus, et il faut se mettre à jour très fréquemment pour pouvoir attirer le plus de gens possibles. Les sujets environnementaux, autant que les sujets numériques, sont au cœur de la concurrence entre destinations.*

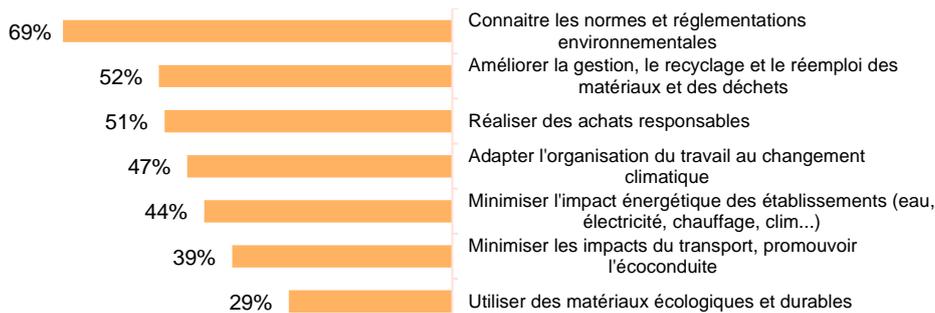
*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme– Avril 2025*

### La transition environnementale : préoccupation sociétale, réglementations et opportunités d'économies

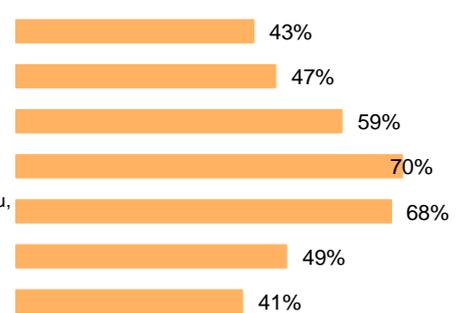
#### Les besoins en compétences des structures de l'Afdas liés à la transition environnementale

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs et des salariés du périmètre Afdas Normandie

##### Perception des employeurs



##### Perception des salariés



En ce qui concerne les compétences liées à la transition environnementale, 69 % des employeurs dans des structures de l'Afdas indiquent que la priorité réside dans la connaissance des normes et réglementations environnementales. Les employeurs sont vigilants à l'évolution des règles applicables et des éventuelles obligations de formations. Ce niveau d'attente contraste avec la perception des salariés, 43 % exprimant un besoin dans ce domaine. Cet écart suggère une plus grande sensibilisation des employeurs aux aspects réglementaires. Il faut tout de même rappeler que l'environnement arrive en 9<sup>e</sup> position seulement des priorités de compétences/formations. C'est un sujet qui aujourd'hui est abordé via des évolutions de pratiques plus que par des accompagnements de montées en compétences spécifiques (outre la connaissance des réglementations). Par ailleurs, les salariés expriment des besoins orientés vers des enjeux plus concrets du quotidien. Le besoin le plus fréquemment cité concerne **l'adaptation de l'organisation du travail au changement climatique** (70 %, contre 47 % chez les employeurs), suivi de la réduction de l'impact énergétique des établissements (68 %, contre 44 %). Ces résultats traduisent une attention forte des salariés aux dimensions pratiques de la transition écologique, souvent plus marquée que celle perçue chez les employeurs.

La deuxième priorité pour accompagner la transition environnementale est l'amélioration de la gestion, du recyclage et du réemploi des matériaux et des déchets (pour 52 % des structures). Ce souci de recyclage est de réemploi est certes lié à des préoccupations environnementales, mais il permet également de repenser la circulation des matériaux et des déchets vers un modèle plus économique qui permet d'optimiser les dépenses. Cette réalité peut facilement se retrouver dans le spectacle vivant par exemple, dont les structures peuvent avoir intérêt à réemployer les décors. Dans la même logique, minimiser l'impact énergétique et de consommations diverses des établissements (eau, électricité, chauffage, clim...) est une priorité qui permet également de faire des économies.



Pour nous la transition environnementale ne concerne pas seulement le tri des déchets. Il s'agit aussi du recyclage et du réemploi des balles, des cordages, etc. On aimerait développer cette dimension-là pour qu'en arrivant chez nous, les nouveaux arrivants adhèrent aussi à une cause.

Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Sport – Avril 2025

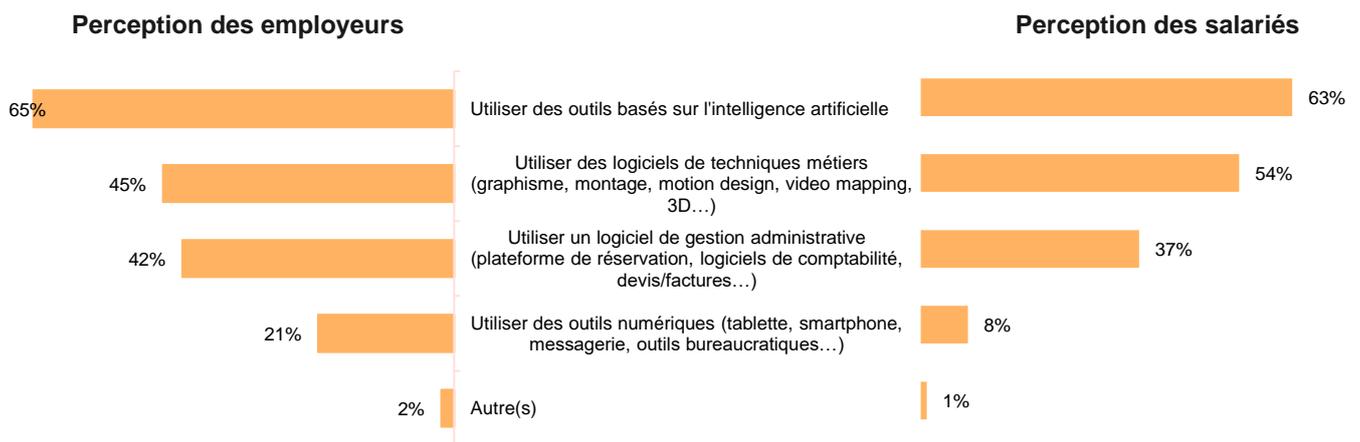
Pour des raisons de RSE, de conscience écologique et d'attractivité auprès des usagers, réaliser des achats responsables est aussi un élément jugé important de la stratégie des structures de l'Afdas. Ils sont jugés importants par 51 % des employeurs et 59 % des salariés. Pour les artistes-auteurs ayant répondu à l'enquête, les principales compétences à développer pour faire face aux transitions environnementales sont, d'une part, la connaissance des normes et réglementations en matière d'environnement, et d'autre part, l'amélioration de la gestion, du recyclage et du réemploi des matériaux et des déchets.

Tous secteurs confondus, l'enjeu de minimiser l'impact du transport et de promouvoir l'éco-conduite est relativement moins cité chez les employeurs (39 %). Il l'est plus fréquemment dans le secteur du tourisme, dans lequel il arrive en première position du classement et est une priorité pour 97 % des structures. Dans le tourisme, l'enjeu de la mobilité se retrouve dans les modes de déplacement des vacanciers ou des touristes, pour accéder à des lieux géographiquement notamment moins accessibles en transports en commun. Le secteur du sport est également concerné puisque cet enjeu arrive en 3<sup>e</sup> position des priorités. En effet, l'enjeu pour eux concerne avant tout la mobilité et les déplacements des sportifs d'un côté et du public de l'autre lors des manifestations sportives.

### Le numérique et le digital au cœur des enjeux d'attractivité

#### Les besoins en compétences des structures de l'Afdas liés à la transition numérique

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs et des salariés du périmètre Afdas Normandie



La volonté des structures de l'Afdas de s'intégrer aux grandes transitions et tout particulièrement à la transition numérique se retrouve de manière très claire et explicite dans leur curiosité vis-à-vis de l'IA. Ce désir se traduit par le besoin en compétences prioritaires d'utiliser des outils mobilisant l'intelligence artificielle (pour 65 % des employeurs, tout secteur confondu). Les structures de l'Afdas témoignent d'un réel intérêt pour l'IA et d'une prise de conscience importante de ses potentiels, mais qui ne sont pas encore exploités, ou trop peu. La majeure partie du temps, l'IA n'est utilisée que par les fonctions supports, alors que d'autres corps de métiers pourraient en tirer des avantages significatifs mais encore insuffisamment éprouvés. Ce constat est cité par 70 % des structures du secteur du tourisme. En effet, l'IA se positionne comme étant un réel concurrent puisque les vacanciers touristes peuvent avoir un accès rapide et personnalisé aux informations dont ils ont besoin pour leur séjour, alors que c'est également le rôle premier des offices de tourisme.

La deuxième priorité porte sur l'utilisation des logiciels de techniques métiers (pour 45 % des employeurs). En effet, l'innovation technologique en termes de logiciels étant très rapide, la veille et l'adaptation permanente à ces innovations est essentielle pour améliorer les techniques en continu, ainsi que pour la gestion de son travail et son optimisation en termes de temps/résultats. C'est essentiel dans l'optique d'être toujours en phase avec les autres acteurs. Cette dynamique se retrouve notamment dans le spectacle vivant, un secteur dans lequel 87 % de structures voient la montée en compétences sur ce type de logiciel comme une priorité, en tête du classement.

Pour soutenir la logique de polyvalence des salariés sur des fonctions support déjà citée plus haut, la montée en compétences sur l'utilisation de logiciels de gestion administrative est un besoin pour 42 % des structures, qui ont en majorité moins de 11 salariés. Ce besoin en compétences est particulièrement marqué dans le secteur du sport (en première position).

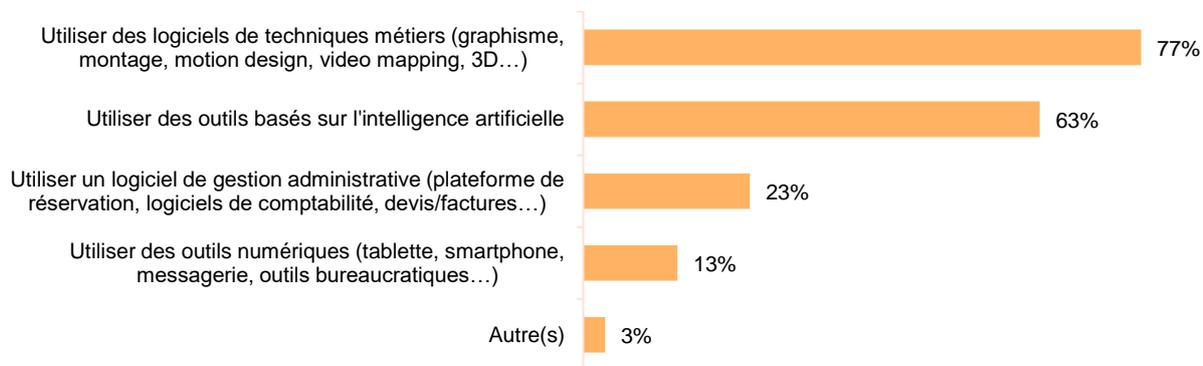
Les salariés relevant du périmètre Afdas confirment l'importance stratégique de la transition numérique. Une part significative d'entre eux souligne notamment le rôle central que joue la montée en compétences liées aux outils d'intelligence artificielle, un constat en phase avec l'intérêt exprimé par les employeurs. Ce résultat renforce l'idée que l'IA, encore peu exploitée dans certains métiers, est perçue comme **un levier essentiel d'innovation, en particulier dans les fonctions en lien avec le public** (100 % des répondants du secteur du Tourisme ont mentionné ce besoin) ou les activités de création.

En deuxième position, 54 % des salariés mettent en avant les logiciels techniques spécifiques à leur métier, traduisant une conscience accrue des évolutions technologiques propres à chaque branche et la nécessité d'une adaptation continue. Par ailleurs, 37 % citent les logiciels de gestion administrative, confirmant le besoin de renforcer les compétences transversales dans ce domaine. Contrairement aux réponses des employeurs, cette compétence est peu mentionnée par les salariés du secteur du Sport, mais elle est davantage mise en avant dans le Tourisme et le Spectacle vivant (50 % dans chacun de ces secteurs). Cela peut traduire une perception différente des enjeux de transversalité du point de vue des salariés, en particulier dans le secteur du Tourisme, où de nombreux répondants indiquent s'être reconvertis vers ce domaine. Enfin, à l'exception de ces outils spécifiques, les compétences numériques apparaissent globalement comme moins prioritaires pour les salariés interrogés, un constat qui rejoint également celui formulé par les employeurs.

Du côté des artistes-auteurs, le besoin de développer des compétences liées à l'usage des outils basés sur l'intelligence artificielle arrive en seconde position, bien qu'il soit mentionné par tout de même 63 % des répondants de cette catégorie.

### Les besoins en compétences des artistes-auteurs de l'Afdas liés à la transition numérique

Source : Enquête 2025 auprès des artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



Ce sont toutefois les compétences liées à l'utilisation de logiciels techniques propres à leur métier qui sont jugées les plus indispensables, avec plus des trois quarts des artistes-auteurs les plaçant en priorité. Cette préférence peut s'expliquer par un ancrage fort des artistes-auteurs dans des pratiques professionnelles spécifiques, où la maîtrise des outils techniques (logiciels de création graphique, montage, composition sonore, etc.) est perçue comme un prérequis immédiat pour produire, créer et répondre à la demande. En ce qui concerne l'intelligence artificielle, bien qu'elle soit perçue comme un enjeu émergent et porteur de transformation, son usage n'est pas encore totalement exploité pour répondre aux besoins opérationnels immédiats. Il peut également exister une certaine méfiance ou un besoin d'acculturation préalable à ces technologies avant de les intégrer pleinement dans leur démarche créative.

## De nouvelles compétences pour pallier les effets de la conjoncture économique

### Les besoins en compétences de l'Afdas liés au commerce, vente, marketing et commercialisation

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs et des salariés du périmètre Afdas Normandie



Comme développé plus haut, la conjoncture économique peut fragiliser l'activité économique des structures de l'Afdas, en raison notamment de la baisse des subventions ainsi que celle du pouvoir d'achat des usagers. Pour pallier le manque à gagner induit, 72 % des structures indiquent avoir besoin de compétences nécessaires au développement de l'activité commerciale (prospection, fidélisation, développement d'une offre B2B, positionnement sur de nouveaux marchés...). Cette compétence arrive également en tête parmi les artistes-auteurs interrogés. Cette démarche leur permet d'élargir leur offre et de trouver de nouvelles sources de financement pour dépendre le moins possibles des subventions publiques et développer un modèle économique le plus pérenne possible afin de garantir la stabilité économique de la structure dans le temps. Dans la même logique, les structures des secteurs de l'Afdas indiquent en 3<sup>ème</sup> besoin en compétences le développement du mécénat et des partenariats (pour 58 % des employeurs), suivie par la négociation des techniques de vente en 4<sup>ème</sup> position du classement (55 %). Du côté des artistes-auteurs, ces compétences commerciales et partenariales sont également reconnues comme importantes, bien qu'elles arrivent légèrement plus bas dans leur hiérarchie des besoins. Le développement du mécénat et des partenariats occupe la quatrième position, tandis que la négociation et les techniques de vente se placent en cinquième.

Aujourd'hui, les structures s'emparent également des codes de consommation des publics, et tout particulièrement des jeunes, ainsi que de leurs nouvelles sources d'information. De cette manière, les réseaux sociaux font partie des canaux essentiels pour permettre aux structures de se faire connaître. Les compétences liées à la gestion des réseaux sociaux apparaissent ainsi en deuxième priorité (pour 66 % des structures), suivie, dans la même logique mais à moindre mesure, par le développement de campagnes marketing en ligne (SEO, SEA...).

Les salariés confirment les priorités exprimées par les employeurs face au contexte économique, par la nécessité de s'adapter, que ce soit par **le développement du mécénat, la création de nouvelles activités ou une combinaison des deux. Cela renforce l'idée d'un glissement vers des modèles économiques hybrides, moins dépendants des subventions.** Ainsi, 79 % des répondants estiment que les compétences en développement de partenariats sont prioritaires, soulignant l'importance croissante des compétences transversales dans les secteurs accompagnés par l'Afdas. De manière similaire, la gestion des réseaux sociaux (65 %) et le marketing en ligne (61 %) témoignent d'une prise de conscience partagée de la nécessité d'accroître la visibilité des structures, d'adopter des stratégies de communication ciblée et de s'adapter à de nouveaux modes de consommation, en réponse à des publics toujours plus en quête d'expériences personnalisées.



*Le public demande des interactions de plus en plus personnalisées. Pour répondre à cette demande, il faut que tout membre de l'équipe soit capable de les fournir.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Spectacle vivant – Avril 2025*

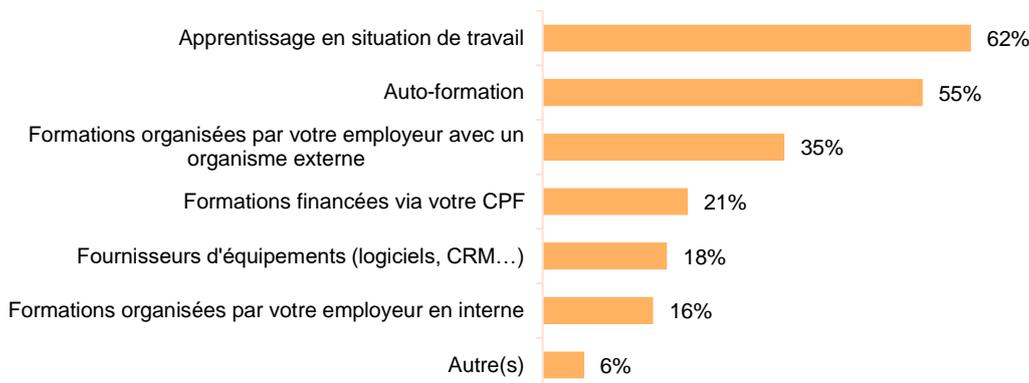
À l'inverse, les compétences relevant du champ commercial traditionnel comme la prospection (29 %), l'analyse de marché (24 %), les techniques de vente (11 %), sont nettement moins citées, ce qui suggère que, malgré la reconnaissance de l'enjeu de diversification économique, les logiques commerciales classiques semblent peu ancrées dans les pratiques professionnelles. Toutefois, la réduction des subventions publiques et l'évolution constante des attentes du public

pourraient contraindre les structures à intégrer davantage ces compétences. Il sera donc nécessaire pour les salariés de renforcer leur veille sur les tendances en marketing et en vente afin de s'adapter aux nouvelles réalités économiques.

## LES MOYENS DES SALARIES POUR MONTER EN COMPETENCES

### Les stratégies de développement de compétences dans les structures de l'Afdas

Source : Enquête 2025 auprès des salariés du périmètre Afdas Normandie



Les structures relevant de l'Afdas s'appuient sur différents modes de formation et d'apprentissage pour faire face aux besoins de montée en compétences liés aux transformations en cours. Les modalités choisies reflètent aussi les moyens dont disposent ces structures. Une majorité de salariés mentionnent l'apprentissage en situation de travail (62 %) et l'auto-formation (55 %) comme les principales stratégies mises en œuvre, ce qui souligne l'importance des approches informelles de formation, particulièrement dans les petites structures disposant de ressources financières limitées.

35 % des répondants indiquent avoir suivi une formation organisée par leur employeur auprès d'un organisme externe, tandis qu'au maximum 21 % mentionnent d'autres formes de formations formelles. Ces chiffres illustrent les difficultés persistantes à accéder à des formations ciblées et adaptées à la diversité des enjeux actuels. Ils font également écho aux tendances observées lors des entretiens d'approfondissement, au cours desquels plusieurs répondants ont exprimé le souhait de bénéficier de formations transversales favorisant les échanges avec des professionnels de leur secteur, mais aussi d'autres domaines.



*Il y a un manque de formation pour les professionnels du Tourisme qui ont déjà des compétences de base dans un domaine, mais qui voudraient s'y plonger, même avec des personnes d'autres secteurs. Le public demande des interactions de plus en plus personnalisées. Pour répondre à cette demande, il faut que tout membre de l'équipe soit capable de les fournir.*

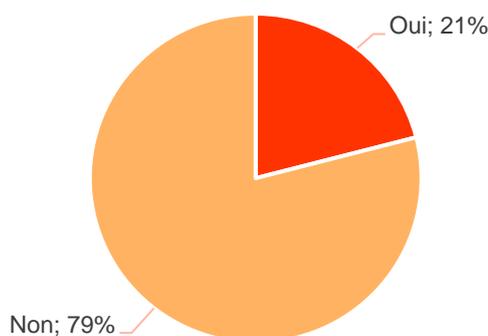
*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme – Avril 2025*

## Les trajectoires professionnelles : les mobilités inter-branches ou reconversions

### DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES MULTIPLES

#### Part des structures qui ont recruté des salariés provenant d'autres secteurs

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



Si 21 % des répondants déclarent avoir embauché des personnes issues d'un autre secteur, les trajectoires professionnelles du périmètre AFDAS reposent principalement en Normandie sur la polyvalence ou la transversalité développée au sein de son secteur d'origine.



*Bien qu'il faille s'adapter aux exigences particulières d'une structure ou un secteur, le montage d'une stratégie de communications est le même processus partout.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Spectacle vivant – Avril 2025*

Au sein des répondants à l'enquête, les Espaces de loisirs sont les plus nombreux à déclarer avoir embauché hors secteur (56 %), un constat cohérent avec les entretiens, dans lesquels des professionnels d'autres branches (notamment du Tourisme) témoignent d'une tendance à la reconversion vers cette branche.

Le Spectacle vivant arrive en deuxième position des secteurs « accueillants » des mobilités, avec 27 % des répondants déclarant recruter hors secteur. Les nouveaux entrants viennent souvent des domaines créatifs ou techniques (imprimerie, graphisme, bâtiment), avec des parcours menant vers l'associatif ou le théâtre.

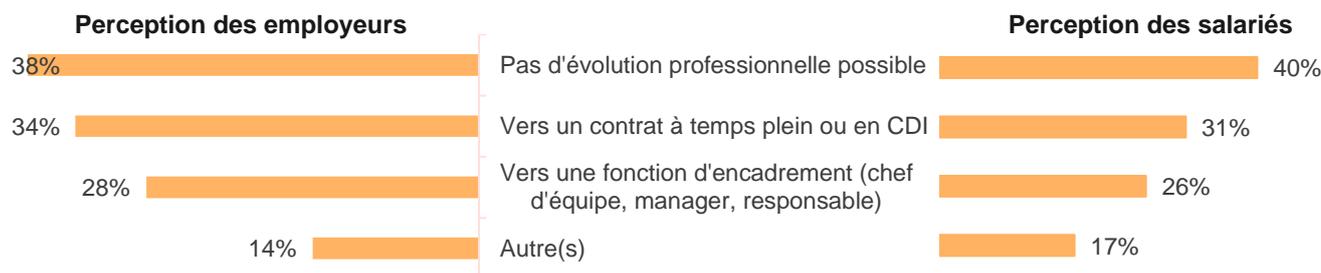
Du côté du Tourisme, 26 % des répondants indiquent embaucher des profils issus d'autres secteurs, mais les témoignages des entretiens d'approfondissement soulignent une expertise spécifique requise pour y travailler. Toutefois, la nature transversale de certains métiers, tels que la communication ou la comptabilité permet des passerelles intersectorielles.

Dans l'Audiovisuel, 22 % des professionnels déclarent embaucher hors secteur.

Enfin, le Sport affiche la plus faible proportion (13 %). Quand ils le font, ils déclarent recruter des profils de l'événementiel, l'hôtellerie ou encore des fonctions transversales de divers secteurs

## Évaluation des opportunités d'évolution professionnelle pour du périmètre AFDAS en Normandie

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs et des salariés du périmètre Afdas Normandie



Les employeurs et les salariés portent un regard très similaire sur les perspectives d'évolution. Parmi toutes les catégories, l'écart maximal n'est que de 3 points et leurs réponses suivent des tendances globalement concordantes. Le secteur du Tourisme se distingue par des perspectives particulièrement restreintes. 75 % des salariés et 68 % des employeurs y estiment qu'« aucune évolution n'est possible ». À l'inverse, le secteur du Sport affiche les meilleures perspectives, notamment en matière de passage à un contrat à temps plein, à un CDI, ou à une fonction d'encadrement, avec 74 % des répondants évoquant l'une de ces possibilités.

Dans les petites structures, la présence limitée de salariés permanents freine souvent les possibilités d'évolution professionnelle au sein d'un même établissement. En revanche, dans le contexte économique actuel et avec les difficultés de recrutement sur les fonctions d'encadrement, les structures qui font évoluer leurs salariés tendent à les orienter vers des fonctions plus transversales, vers plus de polyvalence ou vers le management. Cela tend à favoriser une montée en responsabilité des salariés et peut ouvrir la voie à un contrat à temps plein ou à un CDI. À titre d'exemple, un instructeur de judo qui ne s'occupait que de ce sport peut commencer à enseigner d'autres sports, un processus qui l'ancre de plus en plus au sein de sa structure.

Cette montée en responsabilités peut nécessiter un renforcement des compétences des salariés : compétences managériales ou comportementales liées à la gestion de la structure. Cela est le cas particulièrement dans le Sport et, plus encore, dans le Spectacle vivant, où des artistes amenés à occuper des fonctions managériales expriment le besoin de se former aux compétences essentielles pour diriger d'une équipe. Les compétences prioritaires pour les prochaines années, évoquées précédemment, confirment cette tendance : les compétences managériales arrivent en troisième position, et les compétences comportementales en sixième, ce qui pourrait témoigner d'un besoin croissant de se former pour accéder à ces postes d'encadrement.



*Le métier d'enseignant sportif a beaucoup évolué avec le temps. Avant ils se contentait de donner des cours. Maintenant, un enseignant doit aussi gérer des tâches administratives, des tâches liées à la communication, au budget etc. Ils peuvent même parfois organiser des événements et être en contact, pas uniquement avec les adhérents, mais aussi avec des médecins référents, des éducateurs, les services municipaux...*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Sport – Avril 2025*

Ces dynamiques ne bénéficient pas uniquement aux salariés ; inversement, les établissements confrontés à des difficultés de recrutement ont tout intérêt à mettre en place des mesures pour fidéliser leurs salariés. Les entreprises du périmètre Afdas sont particulièrement impactées par les fluctuations de main-d'œuvre, notamment en raison du poids des statuts d'intermittents et de saisonniers dans leurs viviers, des profils qui peuvent être plus difficiles à fidéliser dans la durée. La prise de responsabilités, un contrat à temps plein et une montée en compétences représentent des leviers pour sécuriser l'emploi des salariés et assurer aux employeurs une continuité dans l'activité.

### Entre fidélité à la structure et freins à la mobilité professionnelle

Comme évoqué précédemment, environ **40 % des salariés et des employeurs signalent un manque d'opportunités d'évolution au sein des structures, ce qui constitue un frein important à l'attractivité des métiers**. Cette absence de perspectives concerne particulièrement les petites structures de moins de 11 salariés, où 59 % des salariés déclarent ne percevoir aucune possibilité d'évolution, contre une proportion bien plus faible dans les entreprises de 50 salariés et plus. De plus, l'ancienneté semble n'avoir que peu d'impact, le manque de perspectives d'évolution étant constaté quel que soit le nombre d'années d'expérience.

### Ancienneté des salariés et des artistes-auteurs dans leur secteur dans les structures Afdas en Normandie

Source : Enquête 2025 auprès des salariés et des artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



Malgré ce manque de potentiel à évoluer, ces freins ne semblent pas avoir un grand impact sur la fidélisation des salariés à leurs structures. Parmi toutes les tranches d'ancienneté, près de la moitié des répondants salariés déclarent travailler dans la même structure depuis 16 ans ou plus. Cette tendance fait écho aux entretiens d'approfondissement, dans lesquels les salariés exprimaient un véritable attachement à leur secteur. Une tendance similaire se dessine chez les artistes-auteurs. Une part importante d'entre eux présente également une ancienneté significative dans leur domaine, témoignant d'un engagement durable et d'une continuité dans leur parcours professionnel.

Les motivations des salariés à rester dans leur structure sont variées, mais il est notable que les opportunités d'évolution professionnelle arrivent en dernière position (7 %). Elles sont précédées par la stabilité financière de l'entreprise (17 %) et la sécurité de l'emploi (19 %), qui apparaissent comme des facteurs plus déterminants dans leur choix de fidélité. La faible proportion de répondants ayant cité ces critères peut suggérer que les salariés du périmètre Afdas accordent davantage d'importance à d'autres aspects que la garantie d'un emploi ou les perspectives d'évolution professionnelle. En revanche, une majorité de répondants salariés accordent de l'importance et l'autonomie, la responsabilité, et l'intérêt pour le métier, qui témoignent également du fort investissement personnel et de la passion qui anime ces acteurs.

### Les motivations des salariés et des artistes-auteurs de rester dans leur structure/secteur

Source : Enquête 2025 auprès des salariés et artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



Chez les artistes-auteurs, 72 % des répondants indiquent que leur principale motivation à rester dans leur secteur repose sur l'intérêt qu'ils portent à leur métier et à leurs missions. Ce résultat traduit un fort engagement vis-à-vis de leur activité, souvent porté par des dimensions vocationnelles ou créatives, au-delà des seuls enjeux économiques. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle arrive en deuxième position, soulignant l'importance accordée à l'autonomie dans l'organisation du travail, caractéristique fréquente du statut d'artiste-auteur.

En revanche, la proximité géographique n'apparaît pas comme une priorité pour cette catégorie, ce qui peut s'expliquer par la nature même de leur activité, qui implique souvent des déplacements, une mobilité fréquente ou une délocalisation temporaire selon les projets. Enfin, seuls 17 % des artistes-auteurs mentionnent l'ambiance ou les relations de travail comme facteur de fidélisation. En effet, l'activité des artistes-auteurs peut suggérer un mode d'exercice souvent solitaire ou indépendant, avec peu de lien structurant à une équipe au quotidien.

En revanche, les motivations évoquées pour un changement de secteur d'activité révèlent des tendances plus variées. Si le désintérêt pour le secteur n'est mentionné que par 9 % des répondants, ce qui confirme l'attachement des salariés du périmètre Afdas à leur métier, d'autres facteurs suscitent des inquiétudes plus marquées. **Le manque de perspectives d'évolution professionnelle (39 %) et, plus encore, les questions liées à la rémunération et aux avantages (67 %, en tête des réponses) mettent en lumière des tensions persistantes autour des conditions de travail.** Ces éléments illustrent les difficultés à construire une trajectoire professionnelle durable, notamment dans les secteurs fortement dépendants des financements publics.

### Les raisons des salariés et des artistes-auteurs pouvant les conduire à changer de structure/secteur

Source : Enquête 2025 auprès des salariés et artistes-auteurs du périmètre Afdas Normandie



Parmi les facteurs incitant au changement de secteur, **l'évolution des objectifs personnels (53 %) et la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (46 %) occupent une place importante.** Ce dernier critère est particulièrement significatif dans le contexte des horaires irréguliers propres à de nombreux secteurs relevant de l'Afdas, ainsi que face à l'augmentation des responsabilités et des exigences de montée en compétences. Par ailleurs, parmi les salariés se disant prêts à envisager un autre secteur, la majorité évoque des perspectives de reconversion dans des domaines transversaux, en particulier la communication et la comptabilité.

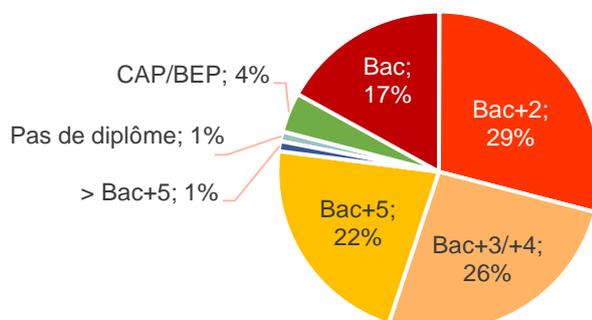
Parmi les artistes-auteurs interrogés, la rémunération constitue le premier facteur pouvant les inciter à changer de structure ou de secteur, avec 68 % de réponses. Toutefois, ce critère est étroitement lié à une autre préoccupation majeure car près de la moitié des répondants évoquent l'instabilité de leur activité comme raison potentielle de départ. Cette instabilité est liée à la perception de revenu pouvant être irrégulier pour les artistes-auteurs et à une potentielle dépendance aux projets ou appels à commandes. L'emploi pouvant être variable selon les opportunités, rend difficile la projection dans la durée.

## La couverture de l'offre de formations et certifications

### LES DIPLOMES DES SALARIES

#### Répartition de niveau de diplôme des répondants salariés du périmètre Afdas en Normandie

Source : Enquête 2025 auprès des salariés du périmètre Afdas Normandie



La répartition des niveaux de diplôme des répondants salariés du périmètre Afdas fait apparaître quatre grandes catégories, dont 77 % sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac +2 ou supérieur. Ce chiffre confirme que les métiers relevant de l'Afdas s'appuient majoritairement sur des profils qualifiés. Environ un quart des répondants détient respectivement un diplôme de niveau Bac +2, Bac +3/4 ou Bac +5, avec une grande diversité de spécialisations citées. À l'inverse, les profils sans diplôme (1 %) ou titulaires d'un CAP/BEP (4 %) restent très minoritaires. Cette faible représentation peut traduire soit une barrière à l'entrée pour les publics peu ou pas qualifiés, soit une moindre mobilisation de ces profils dans les pratiques de recrutement du secteur.

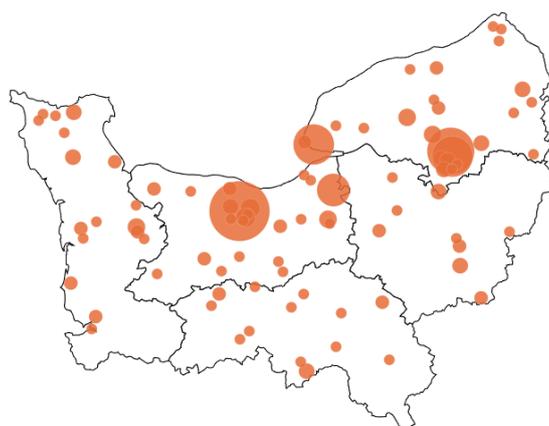
La forte proportion de salariés titulaires d'un diplôme de niveau supérieur a des répercussions sur les enjeux de formation continue, notamment pour accompagner les besoins de spécialisation ou d'adaptation aux évolutions des métiers. Parallèlement, face aux difficultés de recrutement et à la pénurie de profils adaptées, l'ouverture à des candidats moins diplômés, soutenue par des dispositifs d'accompagnement adaptés, pourrait faciliter leur intégration dans les secteurs couverts par l'Afdas et favoriser leur progression professionnelle, tout en répondant aux besoins spécifiques des entreprises.

### LES FORMATIONS INITIALES

#### Des formations initiales concentrées dans les grandes villes mais présentes en zone rurale

#### Répartition de l'offre de formation initiale valable pour les secteurs de l'Afdas en Normandie, toute branche confondue

Source : [Ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2023](#) et [Education.gouv 2025](#)



En Normandie, les formations initiales liées aux différents secteurs de l'Afdas sont tout particulièrement situées dans les plus grandes villes, à savoir Caen, Rouen et Le Havre, qui présentent une activité socio-économique plus importante que les villes périphériques et les zones rurales.

De nombreuses formations sont également réparties sur le territoire normand, ce qui facilite l'accès à la formation pour jeunes implantés dans les zones rurales ou littorales.

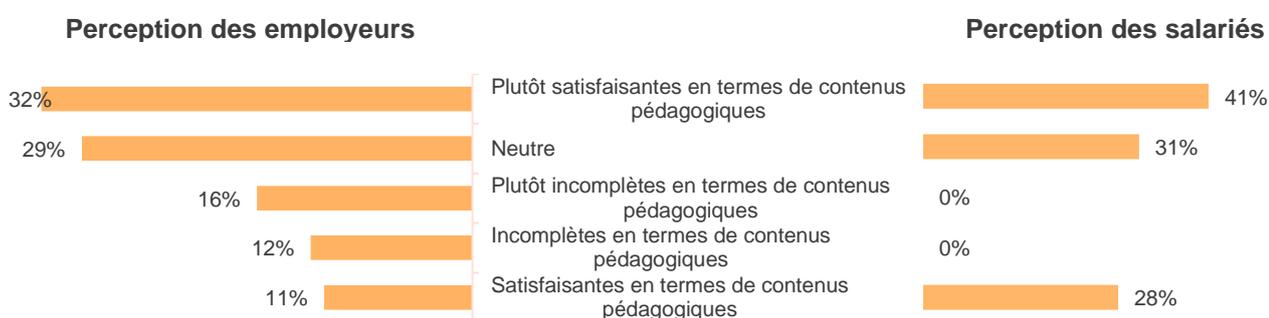
Cependant, une part importante de la région n'est pas couverte par les formations initiales. Etant donné que le réseau de transports en commun ne couvre pas non plus l'intégralité du territoire, la question de la mobilité peut s'avérer être un frein à la formation pour certains jeunes qui souhaitent s'orienter vers des secteurs de l'Afdas, et qui n'ont pas toujours le permis de conduire ni l'accès à une voiture pour se rendre quotidiennement sur le lieu de formation. Même si la personne peut se déplacer en voiture, cela implique des coûts importants, qui peuvent constituer un autre frein à l'accès à la formation.

Parmi la diversité des formations, celles menant aux métiers du sport et de l'accueil sont particulièrement nombreuses par rapport aux autres secteurs de l'Afdas. Les formations qui transmettent des savoir-faire plus spécifiques et techniques, dédiés à un secteur en particulier, sont sous-représentées. C'est par exemple le cas pour des domaines spécifiques à l'audiovisuel ou aux casinos. Certaines formations peuvent mener à termes à ces métiers, mais elles ne sont pas spécialisées dans le domaine en question.

### Une évaluation contrastée de l'offre de formation initiale

#### Évaluation de l'offre de formation initiale en Normandie

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs et salariés du périmètre Afdas Normandie



L'évaluation de l'offre de formation initiale varie sensiblement selon les catégories de répondants à l'enquête. Ainsi, 43 % des employeurs et 69 % des salariés estiment que les formations initiales sont adaptées, traduisant une correspondance notable entre les compétences requises et les enseignements reçus. Ce constat est partagé par 68 % des artistes-auteurs interrogés. Pourtant, un écart s'ouvre entre les deux catégories pour ceux qui ne trouvent pas l'offre satisfaisante. En effet, 28 % des employeurs jugent les formations incomplètes, tandis qu'aucun salarié ne partage cet avis. Par ailleurs, il est intéressant de noter que 63 % des artistes-auteurs déclarent avoir suivi leur formation initiale en dehors de la région Normandie. Ce pourcentage s'élève à 71 % lorsque l'activité d'artiste-auteur constitue leur activité principale. Ce constat peut traduire une offre locale de formation initiale peu développée ou insuffisamment visible pour ce public spécifique. Il peut également refléter une forme de polarisation géographique de l'offre de formation artistique, concentrée dans des zones plus urbanisées ou historiquement associées aux métiers culturels, incitant ainsi les artistes-auteurs à se former ailleurs, faute d'alternatives locales perçues comme pertinentes. Cette tendance interroge enfin l'attractivité et la reconnaissance des formations disponibles en Normandie.

En même temps, une offre de formation initiale incomplète participe aux tensions de recrutement dans la région. Parmi les employeurs répondants déclarant rencontrer des difficultés de recrutement, 38 % estiment que l'offre de formation initiale est incomplète ou plutôt incomplète sur le plan des contenus pédagogiques, contre seulement 21 % parmi ceux n'ayant pas rencontré de difficultés, un écart significatif. À l'inverse, seuls 41 % des répondants ayant rencontré des difficultés jugent l'offre satisfaisante, contre 52 % parmi ceux ne signalant pas de tensions de recrutement. Ces chiffres confirment un lien entre le niveau de satisfaction concernant les compétences acquises lors de la formation initiale et la qualité des candidatures reçues par les entreprises du périmètre Afdas en Normandie. Le regard plus critique des employeurs sur les formations initiales peut s'expliquer par leur exposition directe aux enjeux de recrutement et à la montée en compétences des salariés, une réalité à laquelle les salariés sont moins confrontés, ce qui pourrait expliquer l'absence de ce point de vue dans leurs réponses.

Les perceptions de l'offre de formation initiale varient également selon les branches. Les employeurs de l'Audiovisuel apparaissent comme la branche la plus critique de l'offre, avec 74 % des répondants qui la trouve incomplète ou plutôt incomplète. En revanche, les salariés de ce secteur partagent une vision proche de celle observée tous secteurs confondus. Une tendance inverse est observée dans les secteurs des Espaces de Loisirs et du Sport, où les employeurs se montrent globalement satisfaits, avec 42 % pour les premiers et 56 % pour les seconds qui estiment que l'offre est adaptée. Du côté des salariés, 66 % dans chacune des deux secteurs considèrent également l'offre satisfaisante, et aucun ne se déclare insatisfait. Le secteur du Spectacle vivant se situe dans une position intermédiaire avec 46 % des employeurs répondants qui jugent l'offre incomplète, contre 21 % plutôt satisfaisantes. Cependant, 59 % des salariés

estiment l'offre adaptée, montrant une nouvelle fois un écart notable entre les perceptions des deux groupes. Dans le secteur du Tourisme, les avis des employeurs sont partagés. La moitié se positionne de manière neutre, tandis que les autres se répartissent entre une opinion favorable (25 %) et une perception d'incomplétude (23 %). Les salariés, quant à eux, se montrent unanimement positifs avec 100 % des répondants qui déclarent être satisfaits ou plutôt satisfaits. Ce résultat pourrait s'expliquer par une offre de formation initiale plus spécialisée dans le domaine du tourisme, un point qui a émergé lors des entretiens d'approfondissement.

### Des formations approfondies sur la théorie, mais pas toujours sur la réalité du travail

Ces chiffres se retrouvent dans les constats exprimés par les répondants. Les employeurs de l'Audiovisuel et du Spectacle vivant jugent les formations existantes très généralistes et pas suffisamment professionnalisantes, particulièrement au regard des spécificités de leurs secteurs. Un professionnel de l'Audiovisuel souligne par exemple le manque de contenus pédagogiques abordant le développement et déploiement des IA, ainsi que ses impacts potentiels sur le secteur.

Les professionnels du Spectacle vivant estiment que les formations restent trop théoriques, ce qui peut limiter la capacité des diplômés à exercer les métiers souvent transversaux et polyvalents dans le secteur. Des constats similaires émergent également dans le Sport, où les formations généralistes prennent le pas sur les formations traditionnelles du Sport-Santé. Les employeurs y expriment un besoin accru de compétences en management, en relationnel et en montage de dossiers de financement. Ces attentes sont partagées par d'autres branches, mais aussi par les salariés eux-mêmes, qui soulignent l'importance croissante de la professionnalisation et de l'acquisition de compétences concrètes pour répondre aux exigences des métiers.

D'autres secteurs ont exprimé des problèmes plus singuliers pendant les entretiens d'approfondissement. Par exemple, si les organismes de tourisme bénéficient d'un réseau structuré de formations initiales spécialisées qui mènent vers des emplois spécifiques, compte tenu de l'évolution du secteur, cette structuration peut contraindre les trajectoires personnelles des personnes issues de ces formations. En même temps, il semble plus difficile de se reconvertir vers le Tourisme, où les besoins très spécifiques en compétences sont justement adressés par ces formations initiales.



*La formation pour travailler dans le tourisme est très spécifique, de sorte que même les jeunes employés possèdent des compétences spécifiques et très utiles. Cependant, il y a un manque de formation pour les professionnels d'un autre secteur qui ont déjà des compétences de base dans le domaine, mais qui voudraient s'y engager.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme – Avril 2025*

## LES FORMATIONS CONTINUES

La montée en compétences dans les structures des secteurs de l'Afdas en Normandie est principalement assurée par des actions de formation proposées (pour 97 %).

### Le profil des stagiaires en formation continue

#### La sur-représentation des femmes

Alors que les femmes constituent 44 % des salariés de l'Afdas, celles-ci sont légèrement sur-représentées au sein des formations continues suivies, elles représentent en effet 46% des stagiaires.<sup>113</sup>

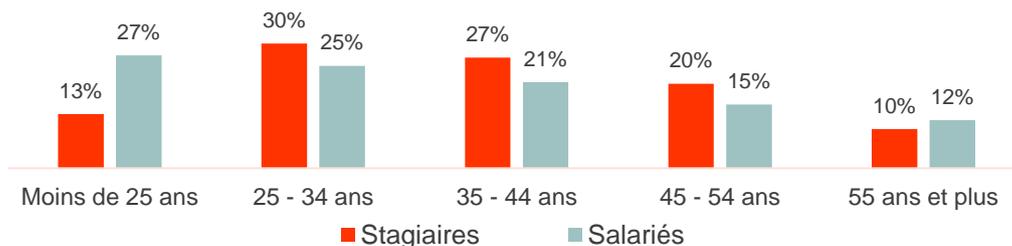
#### Les 25-54 ans, sur-représentés parmi les stagiaires

Par rapport à la proportion des salariés par tranche d'âge dans les secteurs de l'Afdas, les moins de 25 ans et les 55 ans et plus sont sous-représentés au sein des formations continues, avec -14 points par rapport à leur proportion parmi les salariés pour les premiers, et -2 points pour les seconds. Les salariés qui ont encore peu d'expérience et ceux qui sont relativement plus proches de l'âge de la retraite ont tendance à moins bénéficier de formation continue que les autres. En effet, les 25-34 ans sont sur-représentés parmi les stagiaires (+ 5 points par rapport à leur proportion au sein des salariés), tout comme les 35-44 ans (+ 6 points) et les 45-54 ans (+ 5 points). Il paraît plus opportun pour les structures de faire monter en compétences par la formation des salariés qui ne sont plus juniors mais qui pourront continuer à exercer à long terme dans la structure ou le secteur. En effet, tout particulièrement, les formations continues dans les secteurs de l'Afdas permettent aux salariés de monter en responsabilité et de pouvoir faire preuve de plus de polyvalence (comme développé plus haut). Ces deux tendances se retrouvent ainsi davantage chez les salariés entre 25 et 54 ans.

<sup>113</sup> Données formation Afdas – traitement Olecio

### Répartition des stagiaires relevant de l'AFDAS par âge en 2023

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio



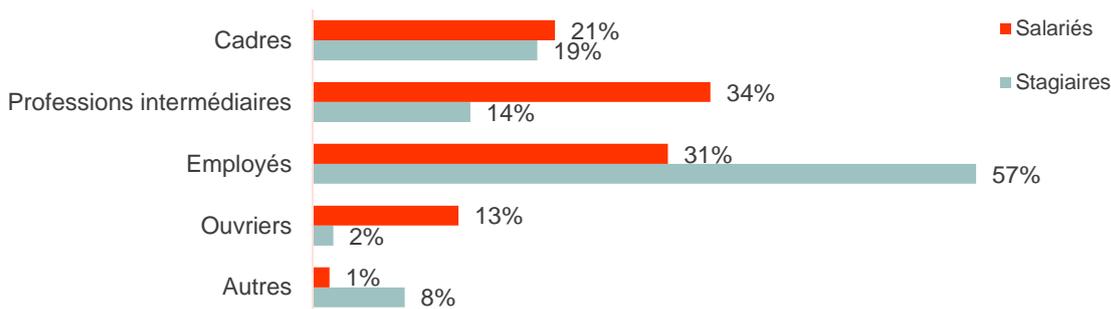
NB : Les données sur la répartition des salariés des secteurs de l'Afdas datent de 2022, et celles sur la répartition des stagiaires en formation continue au sein des secteurs de l'Afdas datent de 2023, mais ces dernières sont comparables car les chiffres ne présentent pas de nette évolution d'une année à l'autre.

### La forte mobilisation des employés au sein de la formation continue

Parmi les salariés des secteurs de l'Afdas, les employés sont largement sur-représentés dans la formation continue (+ 26 points). En effet, ces derniers sont particulièrement concernés par la montée en responsabilité et la polyvalence au sein des structures. Par ailleurs, les autres CSP sont sous-représentées, voire fortement sous-représentées : - 3 points chez les cadres, - 20 points chez les professions intermédiaires et - 11 points chez les ouvriers. Il est fort probable que les professions intermédiaires soient davantage concernées par la formation en situation de travail en pairs à pairs, tout comme les ouvriers. En effet, les structures, très souvent associatives, ont d'importantes contraintes budgétaires et doivent faire des choix stratégiques lorsqu'il s'agit du recours à la formation. Il semblerait ainsi que le choix jugé le plus stratégique soit d'y envoyer les employés.

### Répartition des stagiaires des secteurs de l'AFDAS par CSP en 2023

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio



NB : Les données sur la répartition des salariés des secteurs de l'Afdas datent de 2022, et celles sur la répartition des stagiaires en formation continue au sein des secteurs de l'Afdas datent de 2023, mais ces dernières sont comparables car les chiffres ne présentent pas de nette évolution d'une année à l'autre.

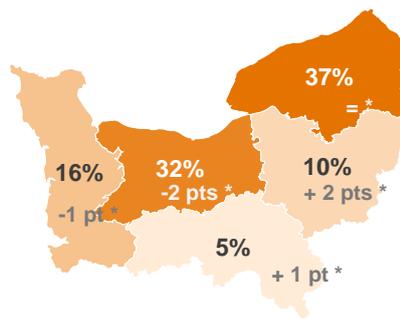
### Un recours à la formation continue important dans l'Eure

Dans le département de l'Eure, les salariés ont plus particulièrement recours à la formation continue par rapport à leur proportion au sein des effectifs des secteurs de l'Afdas. En effet, le département compte 10 % des stagiaires alors que les salariés ne représentent que 8 % de l'effectif total de la région, tout comme dans l'Orne, qui compte 5 % des stagiaires contre 4 % des salariés. A l'inverse, les stagiaires sont sous-représentés dans le Calvados (-2 points) et dans la Manche (-1 point).

Cependant, de manière générale, le Calvados et la Seine-Maritime, qui comprennent les deux grandes villes de Caen et Rouen, compte la part la plus importante de stagiaires en formation continue (respectivement 32 % et 37 %), car les centres de formations sont souvent concentrés dans les villes de taille importante, où la dynamique économique est plus forte.

### Répartition des stagiaires aux formations continues relevant de l'AFDAS par département en 2023

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio



Avec Bing  
© GeoNames, TomTom 114

### Le profil des structures ayant recours à la formation continue

#### Le sport, le spectacle vivant, les organismes de tourisme, l'exploitation cinématographique et l'audiovisuel, des secteurs particulièrement concernés par la formation continue

En Normandie, certains secteurs semblent surreprésentés en mobilisation de la formation, comme le sport qui représente 38 % des stagiaires en formation continue, alors que leurs salariés représentent 36,6 % des salariés permanents des secteurs de l'Afdas. C'est également le cas, de manière plus marquée, pour le spectacle vivant qui représente 20,4 % des stagiaires de formations financées par l'Afdas, alors que le poids des salariés du secteur parmi l'ensemble des secteurs de l'Afdas est de 9,1 %. Les organismes de tourisme se trouvent dans le même cas de figure : le secteur compte 6,8 % des stagiaires alors que le poids de ses salariés au sein des secteurs de l'Afdas est de 5,2 %, de même pour l'exploitation cinématographique (3,1 % contre 1,7 %) ou l'audiovisuel (2,6 % contre 1,7 %). Ces phénomènes de surreprésentation sont largement expliqués par l'intégration dans les stagiaires du secteur des artistes-auteurs, des journalistes pigistes et des intermittents du spectacle, ces derniers n'étant comptabilisés dans la répartition par salariés.

A l'inverse, d'autres secteurs ont tendance à moins recourir à des financements de formation continue par l'Afdas en proportion de leurs effectifs. Le secteur des casinos et autres jeux se trouve dans cette situation : il ne compte que 5,6 % des stagiaires de l'Afdas en formation continue alors que ses salariés représentent 12,9 % de l'ensemble des salariés de l'Afdas. La publicité suit aussi (4,6 % des stagiaires alors qu'elle représente 7 % des salariés de l'Afdas), tout comme les espaces de loisirs, d'attractions et culturels (4,5 % contre 7,7 %) ou encore l'hôtellerie de plein air (2,7 % contre 5,2 %) et les télécommunications (0,8 % contre 4,4 %).

### Répartition des salariés permanents et des stagiaires sur le périmètre Afdas Normandie pour des formations continues financées par l'Afdas, par secteur d'activité, en 2023

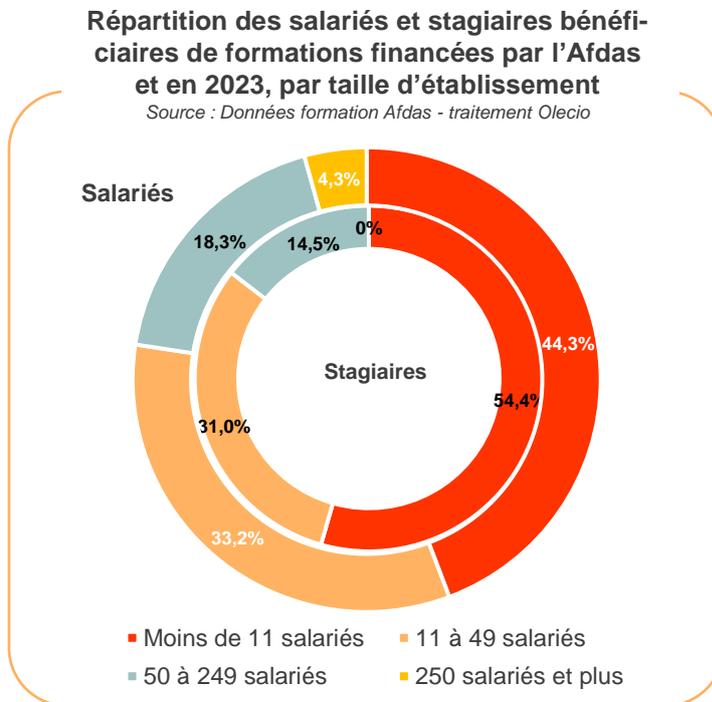
Source : Données formation Afdas - traitement Olecio



114 \*par rapport à la proportion des salariés des structures de l'Afdas

**Une sur-représentation des établissements de moins de 11 salariés au sein de la formation continue**

Les établissements de 11 salariés et plus sont sous-représentés en termes de parts de stagiaires de la formation continue financée par l'Afdas. Ainsi, si les établissements de 50 à 249 salariés concentrent 18,3 % des salariés de l'Afdas, ils représentent 14,5 % des stagiaires. Cela s'explique en partie par des financements qui favorisent l'accès aux plus petites structures, mais aussi et surtout par le fait que dans les stagiaires on retrouve des intermittents, journalistes-pigistes et artistes-auteurs, qui sont comptabilisés comme faisant partie de structure de moins de 11 salariés du fait de leur statut spécifique.

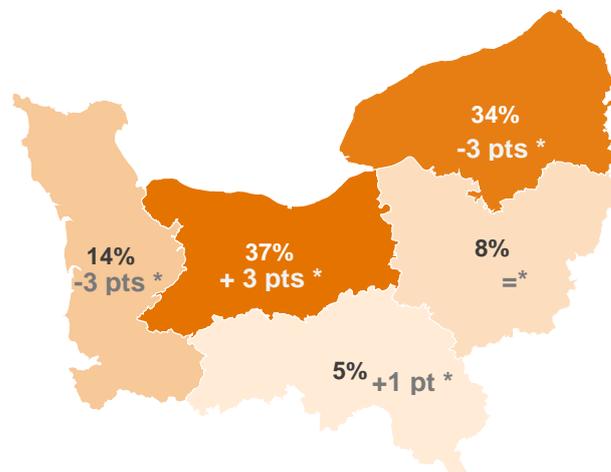


**Le Calvados, un département à fort recours à la formation continue<sup>115</sup>**

Le Calvados présente un poids important des stagiaires en formation continue en 2023 (37 %). C'est 3 points de plus que le poids de ses salariés en Normandie. En effet, les formations continues étant particulièrement présentes dans les grandes villes, les salariés du département ont davantage de chance d'avoir recours à la formation continue puisque

**Répartition des stagiaires relevant de l'AFDAS et ayant eu recours à la formation continue par département en 2023**

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio



Avec Bing  
© GeoNames, TomTom

<sup>115</sup> \*par rapport à la répartition des salariés de l'Afdas en Normandie

Caen regroupe une part importante des opportunités de formations continues par rapport aux zones rurales. Cependant, la Seine-Maritime, bien qu'elle comprenne la ville de Rouen, ne présente pas la même dynamique en termes de formation continue. En effet, alors que les poids des salariés du département dans la région est de 37 %, le poids de ces derniers ayant eu recours à la formation continue en 2023 n'est que de 34 %. C'est également le cas de la Manche, qui est sous-représentée dans la formation continue en Normandie (- 3 points par rapport à son poids dans les salariés de la région). Aussi, le poids des salariés en formation continue de l'Orne (5 %) est 1 point au-dessus du poids de ses salariés dans la région.

### Le profil des formations continues suivies par les salariés des structures de l'Afdas

Les formations continues suivies par les salariés des structures de l'Afdas sont **en grande partie en présentiel** (pour 77 %), mais également mixtes pour 20 % d'entre elles, et rarement à distance (2 %). Ces formations sont le plus souvent **non certifiantes** (87 %), mais peuvent également déboucher sur des certifications du répertoire spécifique (9 %) ou du RNCP (2 %).

Tous secteurs confondus, les formations les plus demandées concernent les domaines de la santé, du social et de la sécurité, représentant 22 % de l'ensemble. Cette proportion est expliquée par le caractère obligatoire et réglementaire de ce type de formation.

En deuxième position, les formations les plus demandées sont liées au domaine du sport, loisirs, tourisme (18 %). Cette proportion est expliquée par la part importante des établissements de ces secteurs et ainsi du nombre global de salariés des secteurs sport et tourisme.

La thématique suivante est celle des technologies de l'information et de la communication (16 %). En effet, ce domaine permet aux structures de former leurs salariés sur des métiers ou fonctions transverses, en complément de leur métier spécifique, dans une logique de polyvalence. La même explication est valable pour le domaine de la vie et gestion des entreprises (10 %) et du commerce, marketing, finance (8 %).

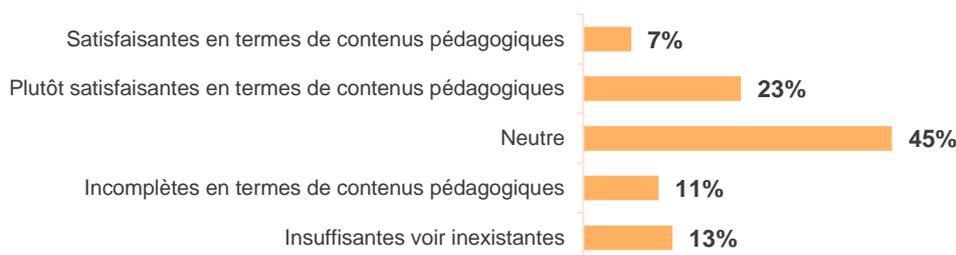
De ce classement ressortent le besoin des structures de faire monter en compétences leurs salariés sur une transition vers davantage de polyvalence dans leur fonction et leur rôle au sein de la structure, et vers davantage de responsabilités.

### La formation continue, un moyen important pour assurer la montée en compétences des salariés

Chez les employeurs, l'évaluation de l'offre de formation continue est moins polarisée que celle de la formation initiale. Presque la moitié se déclarent neutres, tandis que l'écart entre les répondants satisfaits ou plutôt satisfaits (30 %) et ceux qui estiment l'offre incomplète ou plutôt incomplète (24 %) reste également équilibrée.

#### Évaluation de l'offre de formation continue en Normandie

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



Cette répartition illustre la complexité du paysage de la formation continue en Normandie, ainsi que les différents types de formation, qu'il s'agisse de formations techniques du cœur des métiers, ou de formations plus généralisables, tels que celles portant sur la santé-sécurité ou les enjeux écologiques.

La perception de l'offre de formation varie également selon les secteurs. Reflétant les tendances déjà observées pour la formation initiale, les employeurs de l'Audiovisuel apparaissent comme le secteur le plus critique vis-à-vis de l'offre de formation continue avec 75 % des répondants qui la jugent incomplète. De manière similaire, le secteur du Spectacle vivant se montre également très critique. En effet, 50 % des répondants considèrent que l'offre est incomplète, 36 % se disent neutres, et seuls 14 % la jugent plutôt satisfaisante.

<sup>116</sup> Données formation Afdas sur la base des domaines et sous-domaines renseignés dans les bases de formations financées par l'Afdas

En revanche, les employeurs des secteurs des Espaces de Loisirs et du Sport expriment majoritairement une position neutre concernant l'offre de formation continue, avec respectivement 58 % et 49 % de réponses en ce sens. Ils sont néanmoins 42 % dans les Espaces de Loisirs et 35 % dans le Sport à se déclarer plutôt ou globalement satisfaits. Le secteur du Tourisme se distingue des autres, les employeurs y exprimant un niveau de satisfaction élevé. En effet, 74 % jugent l'offre satisfaisante, 23 % se disent neutres et seulement 4 % la considèrent comme insatisfaisante.

**Le recours à la formation continue pour assurer la montée en compétences des équipes**

Les employeurs ont également évoqué des motivations diverses pour recourir à la formation continue. Une majorité d'employeurs ont mis en avant des raisons liées au développement des salariés, en premier lieu la montée en compétences (79 %), suivie de l'acquisition de nouvelles technologies, matériaux ou outils (57 %). Cela démontre une volonté d'anticiper les transformations au travail et des mutations métiers.

**Objectifs de recours à la formation continue en Normandie**

*Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie*



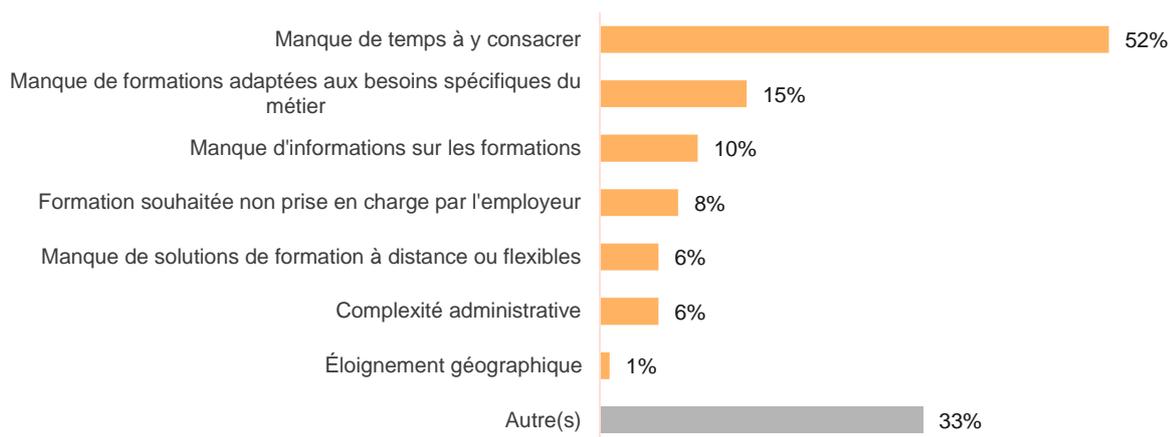
Dans le secteur de l'audiovisuel, 88 % des répondants déclarent avoir cherché à acquérir de nouvelles techniques et à utiliser de nouveaux outils. Ce résultat illustre l'importance croissante de la transition numérique et des enjeux liés à l'intelligence artificielle au sein des structures. Du côté des artistes-auteurs, plus de la moitié des répondants (53 %) estiment que les formations les plus utiles dans les années à venir concerneront principalement les domaines du numérique, de l'informatique, du digital et de l'intelligence artificielle. Ce résultat confirme l'évolution des besoins en compétences face aux transformations technologiques en cours. Les compétences techniques directement liées à leur cœur de métier arrivent en deuxième position, citées par 51 % des artistes-auteurs.

De plus, bien qu'ils ne soient pas majoritaires, presque 40 % des employeurs répondants cherchent à mieux comprendre les obligations réglementaires, notamment celles liées aux enjeux environnementaux, sociales et numériques. En revanche, l'obtention ou le maintien d'un label ne semble pas constituer une priorité pour les entreprises de la région. De même, la faible demande en formations liées à l'intégration de nouveaux salariés reflète probablement les difficultés de recrutement et les tensions persistantes sur le marché du travail du périmètre Afdas en Normandie.

Parmi les salariés n'ayant pas suivi de formation complémentaire, le manque de temps apparaît comme la principale raison, largement en tête avec 52 % des répondants.

### Raisons pour ne pas avoir recours à la formation continue

Source : Enquête 2025 auprès des employeurs du périmètre Afdas Normandie



Cette contrainte reflète non seulement les difficultés générales évoquées lors des entretiens d'approfondissement, mais peut aussi s'expliquer par l'augmentation des responsabilités et des exigences opérationnelles, qui réduisent les possibilités de se former. En seconde position, 15 % des répondants évoquent l'absence de formations adaptées à leurs besoins professionnels. Ce constat fait écho aux témoignages recueillis avec de nombreux salariés exprimant leur difficulté à trouver des formations en phase avec la diversité et la complexité de leurs missions. Cette problématique est également citée par 24 % des artistes-auteurs, pour qui il s'agit de la deuxième raison évoquée. Toutefois, chez ces derniers, la première difficulté reste le manque d'information. En effet, la moitié des artistes-auteurs interrogés indiquent ne pas disposer de suffisamment d'éléments pour identifier ou accéder aux formations existantes. Enfin, les raisons classées comme « autres » par l'ensemble des répondants (manque de financement, absence de besoin exprimé, etc.) apparaissent variées et individuelles. Elles ne semblent pas traduire de difficultés systémiques majeures d'accès à la formation continue.



*La formation pour travailler dans le tourisme est très spécifique, de sorte que même les jeunes employés possèdent des compétences spécifiques et très utiles. Cependant, il y a un manque de formation pour les professionnels du secteur qui ont déjà des compétences de base dans un domaine, mais qui voudraient s'y plonger, même avec des personnes d'autres secteurs.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme – Avril 2025*

### La montée en compétences pour répondre aux évolutions et mutations des métiers

Les employeurs déclarent des besoins variés en formation continue, particulièrement ceux liés aux manques de contenus dans les formations initiales ou à des évolutions métiers. À titre d'exemple, les répondants des branches du Tourisme, du Spectacle vivant et du Sport figurent parmi les plus demandeurs de formation continue visant à « permettre une montée en compétences des salariés » (100 %, 85 % et 80 %, respectivement).

De plus, à travers les réponses à l'enquête et les entretiens d'approfondissement, des salariés et des employeurs de plusieurs secteurs (notamment l'Audiovisuel, le Sport et le Tourisme) ont exprimé des besoins en formation sur les compétences en écriture et en création de contenus. Ces attentes soulignent une prise de conscience de l'importance d'une présence en ligne pour renforcer la visibilité des structures et développer de nouveaux contacts, ainsi que pour améliorer l'expérience utilisateur au sein de ces établissements. Des professionnels de l'Audiovisuel et du Tourisme ont cité le rôle essentiel que jouera l'IA dans leur secteur, et ont mentionné des besoins en formation afin de pouvoir intégrer ces technologies au développement de leurs activités. Cependant, les technologies étant en forte évolution, il reste des incertitudes sur quelles compétences resteront essentielles et lesquelles risquent de perdre leur pertinence.



La formation aux outils numériques permettrait d'exploiter les réseaux sociaux pour recruter des salariés et des participants. Nous avons besoin d'une présence sur internet pour élargir nos champs d'action et de recrutement.

Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Sport – Avril 2025



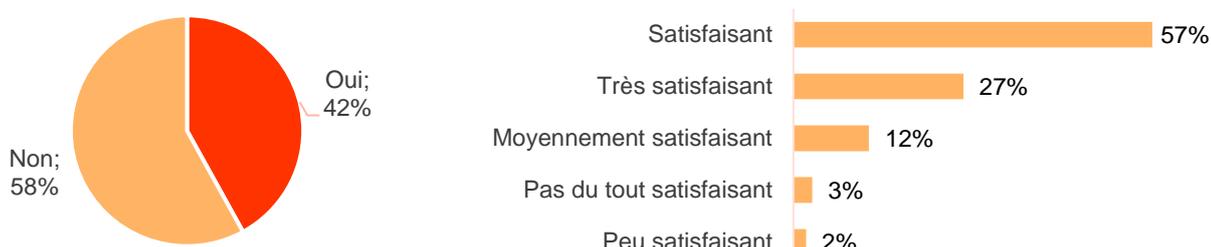
Les compétences en technologies et outils numériques sont essentielles pour rester à jour dans ce secteur. J'ai demandé plusieurs formations sur ces sujets afin d'exploiter de nouveaux outils et d'offrir une meilleure expérience aux participants et d'améliorer mes communications avec les clients.

Issu d'un entretien réalisé avec un acteur du Tourisme – Avril 2025

## La formation, un réflexe à continuer à encourager dans les structures du périmètre Afdas

### Taux de suivi et évaluation des formations financées par les employeurs du périmètre Afdas

Source : Enquête 2025 auprès des salariés du périmètre Afdas Normandie

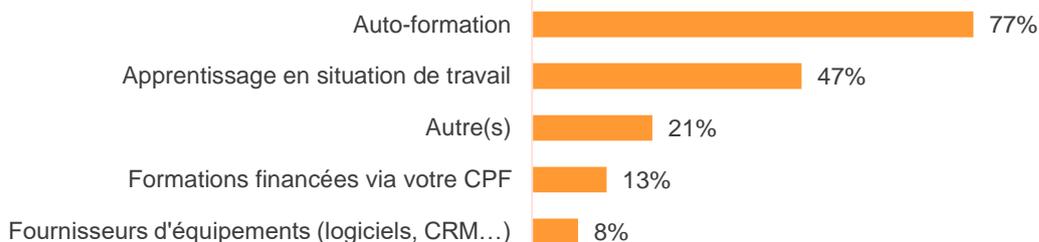


**Seuls 42 % des salariés interrogés dans l'enquête déclarent avoir suivi une formation au cours des deux dernières années.** Toutefois, parmi ceux qui y ont eu accès, le niveau de satisfaction est particulièrement élevé. 84 % se disent satisfaits ou plutôt satisfaits de l'offre de formation, contre seulement 5 % peu ou pas du tout satisfaits. Un niveau de satisfaction similaire est observé chez les artistes-auteurs, 91 % d'entre eux déclarant être satisfaits ou très satisfaits des formations suivies.

La perception de la formation suivie varie selon les secteurs. Dans l'Audiovisuel, 100 % des salariés se disent satisfaits, dont 67 % très satisfaits. Le Spectacle vivant suit la même tendance, avec 75 % de salariés satisfaits, une majorité se déclarant également très satisfaits. Les avis dans les Espaces de Loisirs sont répartis de manière égale, avec 50 % qui jugent la formation satisfaisante et 50 % qui la trouvent moyennement satisfaisante. Dans le secteur du Sport, les réponses sont plus variées puisque 75 % des salariés se déclarent très satisfaits ou satisfaits, 17 % moyennement satisfaits et 8 % pas du tout satisfaits. Enfin, les salariés du Tourisme sont encore très satisfaits, avec 100 % appréciant la formation qu'ils ont suivie. Le niveau élevé de satisfaction des formations financées par les employeurs par rapport aux formations initiales est probablement grâce aux différents objectifs de la formation : les formations initiales sont plus généralistes afin d'ouvrir des pistes différentes pour ses étudiants, tandis que les formations continues répondent souvent à un besoin concret dans une structure. La spécificité du besoin exprimé par un salarié ou un employeur permet une meilleure adéquation pour répondre à la problématique, ce qui peut avoir comme résultat un niveau de satisfaction plus élevé.

### Principaux moyens de développement des compétences des artistes-auteurs

Source : Enquête 2025 auprès des artistes-auteurs



**Les ¾ des artistes-auteurs interrogés déclarent avoir recours à l'auto-formation pour développer leurs compétences.** Cette tendance est encore plus marquée chez les plus jeunes. Parmi les artistes-auteurs âgés de 25 à 34 ans, 92 % affirment s'auto-former pour développer leurs compétences. Cela peut témoigner d'une forte autonomie dans la gestion des compétences, mais peut également révéler un accès limité à des dispositifs de formation plus structurés ou

adaptés à leurs besoins. Par ailleurs, près de la moitié des artistes-auteurs déclarent développer leurs compétences par le biais de l'apprentissage en situation de travail. Cette modalité confirme l'importance de l'expérience professionnelle comme vecteur d'acquisition de savoir-faire, soulignant le rôle central de la pratique et de l'expérience. Cependant, il convient de noter que sur les deux dernières années, seuls 18 % des artistes-auteurs déclarent avoir suivi une ou plusieurs formations financées via le fonds de formation des artistes-auteurs au cours des deux dernières années. Ce faible taux semble cohérent avec la prédominance des modalités d'apprentissage autonomes.

### Les centres de formations dispersés ou absents en Normandie

La Normandie semble concentrer peu de centres de formation continue sur certains sujets d'intérêts des structures. Plusieurs répondants, notamment dans le Spectacle vivant, indiquent ne pouvoir se former qu'à Paris ou à Lyon, ce qui implique des frais supplémentaires pour leurs employeurs. Ce manque d'offres de proximité, combiné à l'insuffisance de formations en ligne adaptées aux besoins des salariés, constitue un frein important à l'accès à la formation continue. D'autres acteurs déclarent ne pas être suffisamment informés des formations existantes dans la région. 52 % des répondants estiment qu'un catalogue recensant les offres répondant à leurs besoins en Normandie serait utile pour l'exercice de leur activité.



*Malheureusement, il y a peu d'organismes de formation en Normandie, et, avec des déplacements déjà fréquents pour exercer mon métier, je n'ai pas envie de me redéplacer pour me former.*

*Issu d'un entretien réalisé avec un acteur de l'Audiovisuel – Avril 2025*

## LES FORMATIONS EN ALTERNANCE

### Le profil des alternants au sein des structures de l'Afdas<sup>117</sup>

Au sein des structures de l'Afdas en Normandie, les contrats d'apprentissage et de professionnalisation concernent 26 % des stagiaires en formation.

#### La sous-représentation des femmes

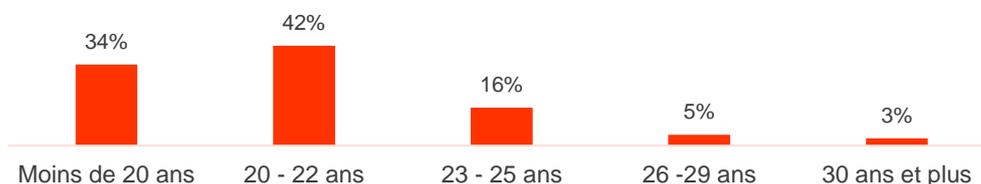
Alors que les femmes constituent 44 % des salariés de l'Afdas, celles-ci sont sous-représentées dans les formations en alternance au sein des structures et représentent 37 % des apprentis.

#### Des apprentis en majorité entre 20 et 22 ans

Globalement, les alternants au sein des structures de l'Afdas ont 25 ans ou moins (92 % d'entre eux). La plupart (42 %) ont entre 20 et 22 ans, et 34 % d'entre eux ont moins de 20 ans. Avec 25 % d'alternants, les salariés hors alternance doivent consacrer une part importante de leur temps à la formation des alternants, parfois au détriment du développement économique de leur structure (selon les témoignages recueillis en entretiens).

#### Répartition des alternants au sein des structures de l'AFDAS par âge en 2023

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio



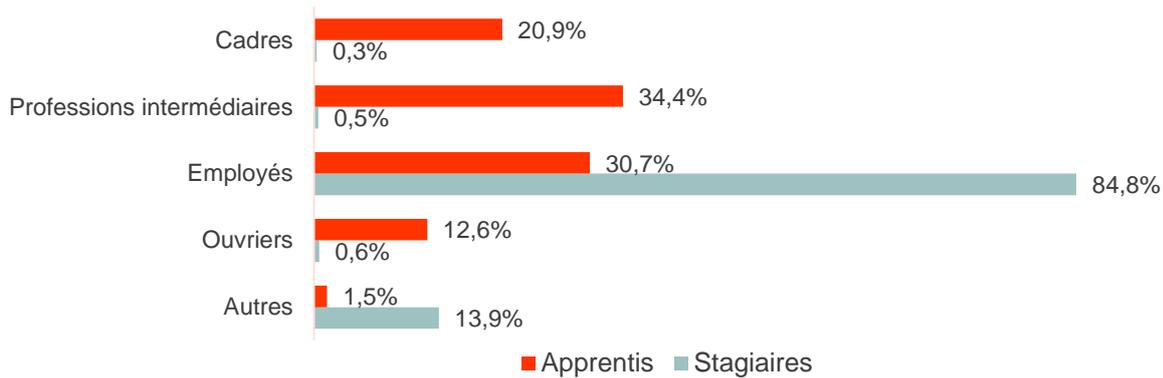
#### La forte présence des employés au sein de l'alternance

Parmi les alternants des secteurs de l'Afdas en Normandie, les employés sont largement sur-représentés (+ 54 points). Cette sur-représentation peut s'expliquer par la faible expérience de ces profils qui conduit à les positionner ainsi. Il semblerait par ailleurs que les formations menant aux métiers de la CSP ouvriers proposent moins de contrats en apprentissage.

<sup>117</sup> Données formation Afdas - traitement Olecio

### Répartition des stagiaires des secteurs de l'AFDAS par CSP en 2023

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio



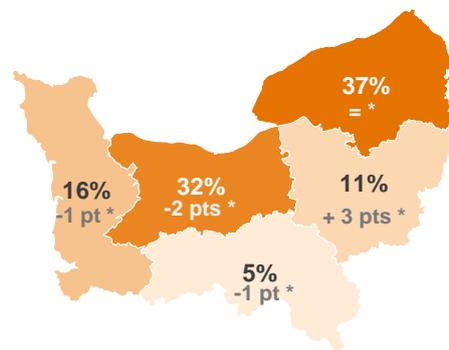
NB : Les données sur la répartition des salariés des secteurs de l'Afdas datent de 2022, et celles sur la répartition des stagiaires en formation continue au sein des secteurs de l'Afdas datent de 2023, mais ces dernières sont comparables car les chiffres ne présentent pas de nette évolution d'une année à l'autre.

### Une importante présence des alternants en Seine-Maritime

La Seine-Maritime présente la plus importante concentration d'alternants de la région (37 %), du fait de la présence forte d'entreprises dans la région, attirées par l'activité socio-économique du chef-lieu de Rouen. Aussi, les CFA étant particulièrement localisés dans les grandes villes, les étudiants ont tendance à préférer pour leur alternance des employeurs proches de leur formation. Le nombre d'alternants dans le département est proportionnel à celui des salariés au global. Ce n'est en revanche pas le cas dans les autres départements, dans lesquels les alternants sont le plus souvent sous-représentés par rapport aux salariés des secteurs de l'Afdas au global (-1 point dans la Manche, -2 points dans le Calvados, -1 point dans l'Orne et + 3 points dans l'Eure).

### Répartition des alternants dans des structures relevant de l'AFDAS par département en 2023 <sup>118</sup>

Source : Données Afdas - traitement Olecio



Avec Bing  
© GeoNames, TomTom

### Le sport, un secteur particulièrement concerné par l'alternance

En Normandie, le sport représente une part importante d'alternants au sein des secteurs de l'Afdas (65,8 %), plus importante que le poids de ses salariés dans les secteurs de l'Afdas (36,6 %). Dans une moindre mesure, les espaces de loisirs, d'attractions et culturels suivent ce même cas de figure (7,9 % contre 7,7 %). Sinon, par rapport au poids de leurs salariés parmi l'ensemble des secteurs, tous les autres secteurs comptent une plus faible proportion d'apprentis.

<sup>118</sup> \*par rapport à la proportion des salariés des structures de l'Afdas

### Répartition des établissements relevant de l'AFDAS et ayant eu recours à l'alternance en 2023 en Normandie, par secteur d'activité

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio

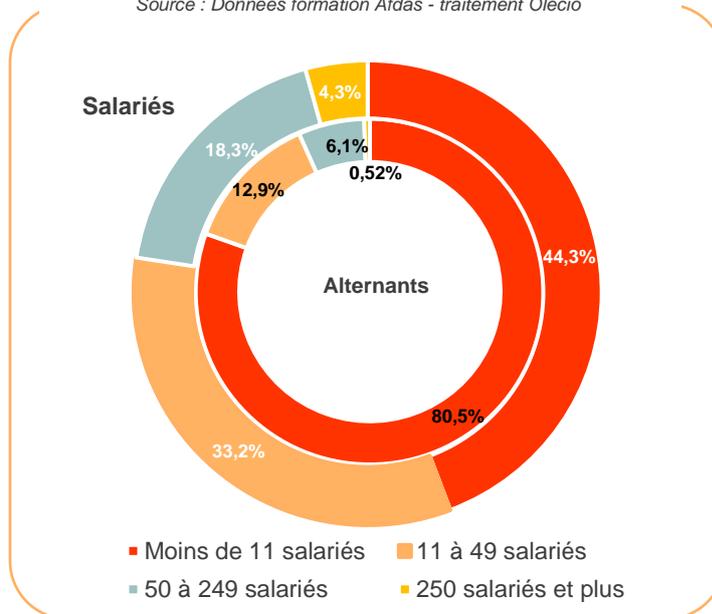


### Une sur-représentation des établissements de moins de 11 salariés au sein de l'alternance

Les établissements de 50 à 249 salariés représentent 18,3 % des salariés de l'Afdas, mais seulement 6,1 % des alternants de l'Afdas. De même, les entreprises de 11 à 49 salariés comptent 33,2 % des salariés de l'Afdas alors que leur poids parmi les alternants est de 12,9 %, tout comme les entreprises de 250 salariés et plus qui représentent 4,3 % des salariés de l'Afdas et qui ne comptent que 0,52 % des alternants. A l'inverse, les établissements de moins de 11 salariés ne comprennent que 44,3 % des salariés de l'Afdas, mais pèsent 80,5 % des alternants. Ils sont sur-représentés au sein de l'apprentissage.

### Répartition des salariés et alternants relevant de l'AFDAS en 2023, par taille d'établissement

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio

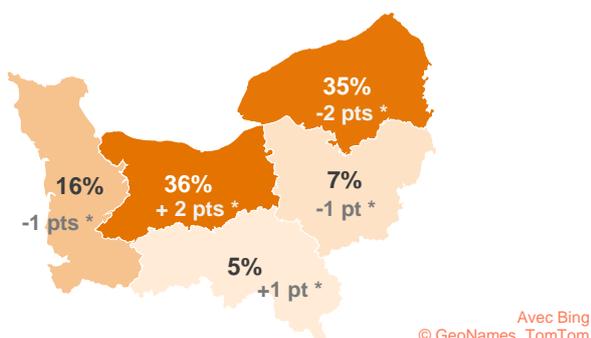


### Dans le Calvados, un fort recours à l'alternance<sup>119</sup>

Le Calvados présente un poids important des apprentis en 2023 (36 %). C'est 2 points de plus que le poids de ses salariés en Normandie. Cependant, la Seine-Maritime, bien qu'elle comprenne la ville de Rouen, ne présente pas la même dynamique en termes d'apprentissage. En effet, étant donné que le poids des salariés du département dans la région est de 37 %, le poids de ces derniers ayant eu recours à l'apprentissage en 2023 n'est que de 35%. C'est également le cas de l'Eure qui est sous-représenté dans l'apprentissage en Normandie (-1 point). L'Orne quant à elle compte 5 % des apprentis de la région, soit +1 point par rapport à la proportion de ses salariés en Normandie.

#### Répartition des apprentis de l'AFDAS et par département en 2023

Source : Données formation Afdas - traitement Olecio



### Le profil des formations en alternance suivies au sein des structures relevant de l'Afdas<sup>120</sup>

Les formations en apprentissage suivies par les alternants des structures de l'Afdas sont en grande partie en présentiel (pour 79 %), mais également en modalité mixte pour 17 % d'entre elles, et rarement à distance (4 %).

Ces formations sont le plus souvent des niveau 4 (BP, BT, bac professionnel ou bac technologique) pour 37 % d'entre elles, mais également des niveau (BTS, DUT, etc) pour 25 %, et des niveau 6 (licence, master 1) pour 17 %. Les niveaux 7 (grade master) représentent 12 % des contrats en alternance et les niveaux 1 (sans niveau) et 2 (CAP, BEP, etc), respectivement 5 % et 4 %. Une part significative des contrats d'apprentissage sont valables pour des formations à caractère technique et non pour ceux dits à caractère « intellectuel ».

Tous secteurs confondus, les formations les plus sollicitées sont liées au sport, loisirs, tourisme, pour 44,4 % d'entre elles. Cette proportion est expliquée par la part importante des établissements et ainsi du nombre global d'alternants des secteurs sport et tourisme. En deuxième position, les formations les plus demandées sont liées au domaine du commerce, marketing, finance (17,6 %). En effet ce domaine permet aux structures d'avoir des alternants sur des métiers ou fonctions transverses, là où elles n'auraient pas forcément les ressources suffisantes pour embaucher un salarié en contrat classique. La même explication est valable pour le domaine des technologies de l'information et de la communication (17 %).

<sup>119</sup> Par rapport à la répartition de tous les établissements des structures de l'Afdas en Normandie

<sup>120</sup> Données formation Afdas en domaines et sous-domaines tels que renseignés par l'Afdas

# 3 ■ LA SYNTHÈSE DES BESOINS ET LES PRECONISATIONS

## Quelques constats saillants de la présente étude

### **Des structures de l'Afdas en majorité dans le sport et employant moins de 11 salariés**

En Normandie, le sport est le secteur de l'Afdas le plus représenté. Il comprend 37 % des salariés de l'Afdas et 70 % des établissements. 96 % des établissements de l'Afdas en Normandie comptent moins de 11 salariés. La Seine-Maritime et le Calvados en concentrent une part importante des établissements de la région (toute taille confondue) (36 % et 28 %, respectivement), du fait de leurs agglomérations urbaines (Rouen, Le Havre, Caen). Les catégories socio-professionnelles les plus représentées dans les secteurs de l'Afdas sont les professions intermédiaires (34 %, contre 30 % au niveau national) et les employés (31 %, contre 26 %).

### **La conjoncture économique et les nouvelles attentes du public, une ouverture vers de nouveaux marchés et vers des métiers émergents**

L'adaptation aux transitions environnementale, numérique, démographique, ainsi qu'à la conjoncture économique et aux nouvelles attentes du public implique une adaptation stratégique, mais souvent coûteuse au regard de moyens financiers de plus en plus contraints (coût de nouveaux logiciels informatiques, infrastructures adaptées au réchauffements climatique, baisse des subventions...). Ces transitions constituent également une véritable opportunité de développement de l'activité économique pour ces secteurs, que ce soit par la diversification de leurs services ou encore des gains en productivité.

En effet, les nouvelles attentes du public invitent les structures de l'Afdas à proposer de nouvelles activités pour bénéficier de nouvelles parts de marché : le multisport par exemple ou la micro-aventure dans le tourisme et le sport. La baisse des subventions suppose de développer d'autres modèles économiques, tels que les offres B2B ou le mécénat, des sources de financements complémentaires et probablement plus pérennes à long terme. Pour répondre à ce besoin, le métier de chargé de partenariats ou de mécénat sera de plus en plus mobilisé.

L'adaptation au numérique et à l'IA peut également être perçue comme une occasion d'optimiser l'efficacité dans certaines tâches pour un gain économique à long terme pour les structures. Par ailleurs, les métiers de l'accueil, les guides, les scénaristes, sont particulièrement concernés par l'impact de l'IA, qui pourrait à terme rendre obsolètes certaines de leurs compétences.

Pour faire face à ces enjeux, les besoins en compétences sont importants, notamment en ce qui concerne les techniques cœur de métier et sur la thématique numérique (selon 53 % des structures). Pour répondre aux nouvelles dynamiques socio-économiques, le développement des compétences managériales (pour 30 % des structures), les compétences comportementales (pour 22 %) ou encore du domaine commerce, vente, marketing, communication (pour 20 %) sont essentielles.

### **Des trajectoires professionnelles horizontales, vers plus de polyvalence, et verticales, vers plus de responsabilités**

Ces compétences et ces métiers émergents s'inscrivent dans une dynamique d'évolution professionnelle vers la polyvalence des salariés ou la montée en compétences des salariés pour des postes à plus haute responsabilité. Cependant,

38 % des structures indiquent que leurs métiers ne présentent pas d'évolution professionnelle possible. Pour 34 % d'entre elles, l'évolution professionnelle peut se traduire par un contrat à temps plein ou en CDI.

### La formation initiale et continue, variée mais parfois incomplète

Les formations initiales et continues sont principalement localisées dans les villes de Caen et de Rouen. Bien que certaines soient présentes dans les zones rurales et littorales, cette centralisation pose un enjeu de mobilité pour les étudiants et les salariés, et ainsi un enjeu de difficulté d'accès à la formation. Globalement, les structures trouvent que les formations initiales restent souvent trop théoriques, et ne permettent pas l'acquisition de compétences aujourd'hui clés dans leur secteur (management, relationnel, montage de dossiers de financement...). Ces lacunes peuvent être palliées par la formation en situation de travail ou le recours à la formation continue.

## Les besoins majeurs qui en découlent en matière RH

À partir de l'ensemble des analyses de ce rapport et des échanges qui ont conduit à sa rédaction, quatre enjeux majeurs ont pu être identifiés avec les professionnels en Normandie.

### Enjeu 1 : Favoriser les mobilités intersectorielles sur ces fonctions

- Des compétences transverses présentes dans tous les secteurs : ces compétences (administration, communication, RH, accueil...) ne sont pas toujours clairement identifiées ou valorisées.
- Des besoins à temps partiels dans les structures : d'un côté beaucoup de petites structures ne peuvent recruter à temps plein sur des fonctions transverses, de l'autre certains professionnels cherchent à compléter leur temps d'activité avec de telles missions.
- Des dynamiques d'emploi variables entre secteurs : sur les fonctions transverses, certains risquent de licencier quand d'autres cherchent à recruter soulignant un potentiel de maillage intersectoriel pour sécuriser les emplois et répondre aux besoins en compétences.
- Une polyvalence attendue des équipes de permanents : de plus en plus de polyvalence est attendue au sein des structures au regard de dimensions de plus en plus nombreuses à intégrer (obligations légales, développement d'activité...) avec des moyens de plus en plus contraints.
- Une méconnaissance des dispositifs de mobilité professionnelle : peu de professionnels ou structures connaissent les dispositifs de transition ou reconversion (Transitions Pro, Pro-A...).

### Enjeu 2 : Favoriser le développement des compétences transverses stratégiques

- Une importance stratégique mais une faible visibilité : Les compétences transverses (administration, gestion de projet, communication, RH, recherche de financements...) sont présentes dans la plupart des branches du périmètre Afdas, mais elles restent souvent invisibles et peu valorisées dans les parcours professionnels au regard de leur importance pour les structures. Elles sont aussi essentielles pour sécuriser les trajectoires et faciliter les passerelles professionnelles entre secteurs.
- La contrainte des petites structures et la polyvalence attendue : La majorité des structures étant de petites tailles (moins de 11 salariés pour 96 % en Normandie), elles n'ont pas les moyens de recruter à temps plein sur ces fonctions. La polyvalence est donc très fréquemment demandée aux permanents, ce qui nécessite une montée en compétences sur des sujets parfois éloignés du cœur de métier.
- Un déficit de formation initiale sur les compétences transverses : Les employeurs expriment un besoin accru de profils capables de gérer des missions transverses complexes (montage de dossiers, communication digitale, mécénat, partenariats...). Or, ces compétences sont rarement enseignées dans les formations initiales spécialisées (spectacle vivant, audiovisuel, sport, etc.) et font défaut par la suite dans le quotidien opérationnel des structures.

### Enjeu 3 : Initier les échanges intersectoriels au sujet des transitions écologiques et numériques

- Une appropriation du numérique inégale selon les structures : de nombreuses structures peinent à suivre l'évolution rapide des outils, elles attendent de voir se stabiliser des cas d'usages chez leurs pairs. L'usage du numérique est encore peu priorisé, mais de plus en plus nécessaire.
- Des besoins en compétences numériques marqués : c'est le deuxième besoin en compétences le plus cité (53 % des répondants). Il arrive en première position dans le spectacle vivant (69 %) et le tourisme (77 %).
- Des pratiques en évolution : 57 % forment tout ou partie de leurs équipes au digital, 47 % expérimentent l'IA, 39 % développent des services dématérialisés, 35 % ont une stratégie de marketing digital...
- Des métiers bousculés par l'IA : les métiers de l'accueil, les guides, les scénaristes, les éducateurs sportifs, beaucoup de métiers sont bousculés par l'IA. D'autres tels les métiers de la production, des fonctions support, les régisseurs... sont augmentés par l'IA. Tous expriment un besoin de partager les retours d'expériences sur les cas d'usages et les besoins en compétences.

### Enjeu 4 : Favoriser la diversification des activités au sein des structures

- Une volonté voire un besoin de diversification dans un contexte économique contraint : 68 % développent de nouvelles activités pour s'adapter économiquement, notamment en intégrant des activités d'autres acteurs du territoire, hybridant ce qu'ils proposent historiquement.
- Des ressources limitées pour structurer ces démarches : certaines structures ont des pistes de diversification, mais n'ont pas les ressources pour structurer leur réflexion ou passer à l'action.
- Des contraintes économiques marquées : la situation post-Covid, la contraction des financements publics, les moyens à mobiliser pour des équipements/investissements ou pour solliciter des compétences parfois ponctuelles sur des fonctions transverses (RH, communication, gestion, développement, etc.) sont limités.
- Une hybridation des modèles et le développement d'initiatives conjointes : le co-développement entre structures du périmètre Afdas (camping et spectacle vivant, lieu de spectacle et acteurs du sport...) ou entre ces structures et des acteurs de l'ESS (pour œuvrer sur l'insertion, la cohésion sociale...) se développe, mais pourrait être encouragé, favorisé.

## Les opportunités de synergies/mutualisations et les préconisations d'actions concrètes

Ces enjeux faisant consensus en COPIL puis en groupe de travail avec quelques représentants de structures représentant ces secteurs en Normandie, quatre actions ont fait l'objet de discussions approfondies en termes de mise en œuvre :

- Action 1 : Création modules de micro-learning sur les compétences transverses clés
- Action 2 : Identification des compétences transverses stratégiques et déploiement d'une offre de formation régionale
- Action 3 : Lancement d'un « Club Numérique & IA intersectoriel »
- Action 4 : Organisation de « Matinées de l'hybridation » dans les territoires

Parallèlement à ces actions, il est également préconisé de pousser la réflexion sur une stratégie pour développer davantage l'usage de l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail). Cette orientation est d'autant plus pertinente que

les salariés interrogés dans le cadre de la démarche déclarent acquérir une grande partie de leurs compétences par des apprentissages informels, souvent réalisés en situation de travail. Une réflexion approfondie sur les modalités de mise en œuvre et d'accompagnement de l'AFEST permettrait de proposer des outils pratiques favorisant son déploiement, tout en contribuant à une meilleure sensibilisation des employeurs à ses bénéfices (individualisation des parcours, gain d'efficacité, ancrage dans les réalités professionnelles, etc.).

## Action n°1

# Création de modules de micro-learning sur les compétences transverses clés

### DESCRIPTION DE L'ACTION

Afin de favoriser les mobilités professionnelles intersectorielles et de renforcer la capacité d'adaptation des professionnels amenés à assurer des tâches classiquement confiées à des fonctions transverses, il est proposé de créer un dispositif de formation modulaire et souple, centré sur les compétences clés mobilisables dans plusieurs secteurs. Ces modules reposent sur la production et l'animation de briques de micro-learning, accessibles en autonomie ou en complément de temps collectifs de partage de pratiques (matinales, demi-journées thématiques) portant sur des compétences transverses essentielles telles que :

- La promotion et la valorisation des activités : communication, marketing, réseaux sociaux
- La recherche et la structuration de financements : subventions, mécénat, partenariats, appels à projets
- La réponse à des commandes ou appels à projets : lecture de cahiers des charges, rédaction de dossiers, mise en place de partenariats ou consortiums de réponses

Les modules pourront être contextualisés en fonction des secteurs représentés (sport, tourisme, audiovisuel...), afin d'illustrer les usages concrets et de favoriser l'appropriation des pratiques. Chaque temps collectif débutera par une courte présentation des secteurs représentés (vidéo, interventions, chiffres-clés) pour favoriser les échanges, provoquer des réactions et créer des ponts entre les contextes professionnels. Les séances seront conçues comme des espaces d'interconnaissance autant que de montée en compétence.

Cette action pourrait s'inscrire dans le cadre des financements possibles au sein des EDEC. Par ailleurs, des vidéos déjà produites sur la promotion des métiers pourront être mobilisées pour enrichir ce dispositif.

### OBJECTIFS

- Renforcer les compétences des salariés sur des sujets transverses, clés pour les structures et favorisant les passerelles professionnelles entre secteurs.
- Profiter de temps d'échanges pour renforcer la connaissance mutuelle des champs d'activité, tout en développant l'interconnaissance entre les professionnels.

### PROPOSITION DE MISE EN ŒUVRE

- Coordination et pilotage
  - Dispositif animé par l'Afdas en lien avec les têtes de réseaux professionnels locaux.
  - Mise en place d'un comité de co-construction des contenus avec des référents sectoriels et des formateurs spécialisés dans les domaines ciblés (promotion, financements, appels à projets).
  - Programmation de temps collectifs réguliers (petits-déjeuners thématiques, demi-journées, ateliers pratiques) à l'échelle locale ou régionale.
- Développement des contenus
  - Conception de modules de micro-learning : courtes vidéos, fiches pratiques, quiz, études de cas.
  - Contextualisation sectorielle des contenus : focus métiers, témoignages, outils spécifiques.
  - Accessibilité en ligne via une plateforme ou un espace dédié.
- Animation et diffusion
  - Animation de temps collectifs hybrides (présentiel/distanciel) avec interactions et échanges d'expériences.
  - Introduction systématique des secteurs présents pour contextualiser les échanges.
  - Capitalisation et mise en ligne des retours d'expérience partagé, témoignages et bonnes pratiques issue des sessions (capsules vidéo, retours d'expérience écrits, fiches synthétiques...).
  - Diffusion des contenus à l'ensemble des personnes invitées et sur les sites des têtes de réseau.

### PUBLICS CONCERNES

- Professionnels exerçant des fonctions transverses dans des secteurs Afdas (RH, com, admin, coordination, gestion...).
- Salariés à temps partiel, intermittents ou en transition professionnelle souhaitant développer leur employabilité et explorer de nouveaux horizons professionnels.

- Structures issues de différents secteurs (culture, sport, loisirs, tourisme, économie sociale) souhaitant professionnaliser leurs équipes sur ces thématiques.

### INDICE DE DIFFICULTE DE MISE EN ŒUVRE



Le dispositif repose sur des ressources et formats connus (e-learning, ateliers), mais demande une coordination intersectorielle et une ingénierie pédagogique contextualisée.

## Action n°2

# Identification des compétences transverses stratégiques et déploiement d'une offre de formation régionale

### DESCRIPTION DE L'ACTION

Afin de répondre à l'enjeu de valorisation des compétences transverses, il est proposé de mettre en place un dispositif articulant deux dimensions complémentaires.

D'une part, une phase d'identification et de cartographie des compétences transverses mobilisées dans les structures relevant de l'Afdas. Celle-ci s'appuiera sur des ateliers participatifs organisés dans les territoires et sur une enquête régionale auprès des professionnels et des structures. L'objectif sera de produire un référentiel régional des compétences transverses stratégiques, illustré par des exemples concrets et des parcours professionnels, permettant de mieux comprendre la transférabilité de ces compétences d'un secteur à l'autre.

D'autre part, le dispositif prévoit la structuration et le déploiement d'une offre de formation régionale, complémentaire au e-learning. Cette offre prendra la forme de modules présents conçus en partenariat avec des organismes de formation et des professionnels, privilégiant des méthodes pédagogiques actives telles que des ateliers pratiques, des mises en situation, des études de cas, etc. Les sessions pourront être organisées dans différents territoires, en s'appuyant sur des lieux hôtes (tiers-lieux, structures culturelles, clubs sportifs, associations touristiques...), afin d'assurer une accessibilité et un ancrage territorial fort.

Cette action vise à rendre visibles et valorisables les compétences transverses tout en permettant aux professionnels de les renforcer dans une dynamique collective et intersectorielle.

### OBJECTIF

L'action a pour objectifs d'identifier et de valoriser les compétences transverses les plus mobilisées dans les structures relevant de l'Afdas, de produire un référentiel régional partagé pour en faciliter la reconnaissance et la transférabilité, et de structurer une offre de formation régionale adaptée aux réalités de terrain. Elle vise également à renforcer l'employabilité des professionnels, à soutenir les mobilités intersectorielles et à encourager la coopération entre acteurs d'horizons différents.

### PROPOSITION DE MISE EN ŒUVRE

- Identification et cartographie
  - Organisation d'ateliers participatifs par département
  - Production du référentiel régional des compétences transverses
- Conception de l'offre de formation
  - Co-construction avec des organismes de formation et des experts sectoriels
  - Définition de modules présents : communication & réseaux sociaux, recherche de financements, gestion RH, coordination de projets, etc
  - Intégration de méthodes pédagogiques actives (ateliers, simulations, études de cas)
- Actions d'animation
  - Programmation de sessions dans différents territoires, en partenariat avec des structures locales hôtes
  - Suivi des parcours des participants et valorisation des acquis via un carnet de compétences
  - Capitalisation et diffusion des résultats (fiches compétences, retours d'expérience)

### PUBLICS CONCERNES

- Professionnels exerçant des fonctions transverses dans les secteurs culture, sport, tourisme, loisirs, etc.
- Salariés en temps partiel, intermittents, ou en transition professionnelle souhaitant développer leur employabilité.
- Responsables de structures souhaitant renforcer les compétences de leurs équipes.
- Organismes de formation partenaires intéressés pour enrichir leur offre.

## INDICE DE DIFFICULTE DE MISE EN ŒUVRE



L'action nécessite à la fois une phase de concertation et de diagnostic territorial exigeante, la mobilisation de multiples acteurs intersectoriels, et la coordination d'un déploiement régional de formations présentiels impliquant des ressources humaines, logistiques et financières conséquentes.

## Action n°3

# Lancement d'un « Club intersectoriel Numérique & IA »

### DESCRIPTION DE L'ACTION

Il s'agit de mettre en place un club intersectoriel « Numérique & Intelligence Artificielle », sous la forme de demi-journées d'échanges tous les deux mois, réunissant des professionnels issus de secteurs variés (culture, sport, tourisme, loisirs, ESS...) : gérants, managers, salariés, membres de la gouvernance des structures... Ce format régulier vise à favoriser l'appropriation des outils numériques et de l'IA par le partage d'expériences concrètes, la présentation d'usages accessibles et la découverte de solutions adaptées aux réalités des structures du champ de l'AFDAS.

Chaque rencontre aborde un thème ciblé, en lien avec les besoins opérationnels des structures (ex. automatisation des tâches administratives, usage de l'IA dans la communication ou la création, outils de travail collaboratif, gestion de projets numériques, etc.). Ces séances alternent témoignages, démonstrations, interventions d'experts et discussions libres, avec une logique de co-apprentissage et de mutualisation.

Un kit synthétique est produit à l'issue de chaque session pour capitaliser sur les retours (cas d'usage, outils testés, tutoriels, bonnes pratiques) et alimenter une base de ressources partagée.

Ce format pourra tirer profit des expériences déjà mises en place, notamment en Normandie :

- Afdas Normandie a déjà animé des temps collectifs intersectoriels sur des thématiques comme la RSE ou l'égalité professionnelle, avec des structures plus avancées venant partager leur expérience. Bien que le numérique/IA n'ait pas encore été abordé dans ce cadre, le même modèle pourrait être transposé. Ces actions ont été menées à l'échelle régionale, dans le cadre du projet co-financé DRAKKAR avec la DREETS, et hébergées chez des structures adhérentes.
- L'ODIA Normandie engage actuellement un chantier sur les usages numériques dans le spectacle vivant, avec notamment un webinaire prévu sur la massification des usages numériques à des fins de loisir. Ces travaux prennent en compte les enjeux générationnels (publics, pratiques) et l'évolution des compétences techniques (ex. nécessité de compétences informatiques de base chez des techniciens seniors).
- Enfin, l'Afdas mène des études sur l'impact de l'IA dans ses secteurs d'intervention, dont les résultats sont attendus en 2025 et pourront utilement alimenter les travaux de ce club.

Par ailleurs, l'Afdas mène actuellement en interne une phase d'expérimentation de dispositif similaire.

### OBJECTIF

Accélérer l'appropriation des outils numériques et de l'intelligence artificielle en favorisant le partage d'expériences et la mutualisation des connaissances entre structures.

### PROPOSITION DE MISE EN ŒUVRE

- Structuration du club
  - Constitution d'un groupe de travail de volontaires regroupant des représentants des structures culturelles, sportives, touristiques...
  - Élaboration d'un format simple et reproductible : 1 rencontre tous les 2 mois en présentiel (lieux tournants entre départements, hébergés chez les membres).
- Contenus et animation
  - Chaque rencontre aborde un thème concret : automatisation administrative, IA dans la création, outils collaboratifs, marketing digital, etc.
  - Retours d'expérience terrain par un membre (ce qui marche / difficultés rencontrées).
  - Intervention ponctuelle d'experts ou démonstration d'outils (gratuit, accessible).
  - Production d'un kit ressource résumé après chaque session (cas d'usage, outils testés, tutoriels).
- Capitalisation et diffusion
  - Mise à disposition des kits sur une plateforme partagée (ou site Afdas/partenaire).
  - Synthèse annuelle des apprentissages et mise en lumière des meilleures pratiques.

## PUBLICS CONCERNES

- Responsables d'équipe, cadres techniques, chargés de communication ou de développement numérique, directeurs et porteurs de projets dans les secteurs du périmètre Afdas
- Professionnels ou élus curieux, souhaitant tester des outils, mieux comprendre les enjeux de l'IA, ou partager leurs propres pratiques.

## INDICE DE DIFFICULTE DE MISE EN ŒUVRE



Le format club est peu coûteux, facilement duplicable, mais demande une animation continue et une dynamique de réseau.

## Action n°4

# Organisation de « Matinées de l'hybridation » dans les territoires

### DESCRIPTION DE L'ACTION

Pour encourager la diversification des activités et stimuler l'innovation intersectorielle, cette action propose l'organisation de matinées de l'hybridation dans chaque département d'un territoire. Conçues comme des demi-journées immersives et collaboratives, ces rencontres visent à mettre en relation des acteurs de secteurs variés (culture, sport, tourisme, spectacle vivant, festival...) autour de projets concrets, existants ou émergents. On pourra aussi convier des secteurs connexes comme les acteurs de l'ESS avec qui créer des initiatives communes.

Ces journées s'appuieront sur une méthodologie combinant expérience partagée, coopération active et apports pratiques, dans une logique de valorisation, transmission et mise en réseau. Elles permettront de donner à voir, à comprendre et à outiller les démarches hybrides menées dans les territoires, tout en créant les conditions de nouvelles coopérations.

L'action pourra s'inspirer de dispositifs déjà expérimentés, notamment celui de l'ODIA Normandie, qui organise des rencontres intersectorielles entre le spectacle vivant et d'autres champs comme le médico-social en 2025. Leur démarche articule expérience sensible, temps d'échange structuré et apports opérationnels (juridiques, financiers, temporels), offrant un cadre inspirant que l'on peut adapter aux spécificités et aux besoins des secteurs accompagnés.

### OBJECTIF

Soutenir la diversification des activités et le co-développement d'initiatives mêlant des savoir-faire intersectoriels dans les territoires.

### PROPOSITION DE MISE EN ŒUVRE

- Organisation de rencontres territoriales
  - 1 rencontre dans chaque département (5 au total), en lien avec des lieux emblématiques des structures des secteurs relevant de l'Afdas.
  - Format : ½ journée comprenant :
    - Une expérience sensible ou artistique (extrait, présentation, animation).
    - Des temps d'échange croisé entre secteurs via des ateliers coopératifs.
    - Des apports ressources sur les montages juridiques, financement, coordination.
- Valorisation des projets hybrides existants
  - Présentation de projets comme :
    - Coopérations entre acteurs de deux secteurs choisis.
    - Partenariats entre fédérations, organisations, associations issues de ces deux secteurs.
  - Production de fiches projets synthétiques : contexte, freins rencontrés, leviers utilisés, résultats obtenus.
- Capitalisation et partage
  - Constitution d'un recueil numérique avec une quinzaine de projets hybrides documentés.
  - Mise en ligne libre d'accès pour inspirer d'autres acteurs.
  -

### PUBLICS CONCERNES

- Structures en mutation ou en diversification (lieux culturels, clubs sportifs, tiers-lieux, associations, structures touristiques...)
- Porteurs de projets intersectoriels ou de démarches collectives innovantes.
- Collectivités territoriales impliquées dans le développement local, la culture, le sport ou l'innovation sociale.
- Acteurs du financement public ou privé, intéressés par les dynamiques de coopération et d'hybridation.

### INDICE DE DIFFICULTE DE MISE EN ŒUVRE



Nécessite une coordination fine, une mobilisation territoriale multi-acteurs et une ingénierie événementielle intersectorielle.

**Études et Perspectives**  
**Emploi Compétence**  
**Culture et Sport**

**Contact**

—  
Alexandre JANNIC  
et Tiphaine BARD

**Réalisation**

—  
Olecio  
22 bis rue de la Clef  
75 005 Paris  
[olecio.fr](http://olecio.fr)



Etude réalisée avec le soutien de l'OPCO AFDAS et de  
la DREETS Normandie

**afDas**