

# HORIZON 2030



Quel avenir pour les activités des secteurs de la culture, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement

Impacts des évolutions socio-culturelles sur les attentes des publics et les activités des secteurs

Synthèse des enjeux sectoriels



sociovision  
MASTERING A CHANGING WORLD

Rémy Oudghiri  
Lise Brunet  
Virginie Kerhoas

AVRIL  
2021

afDas  
DEMAIN SERA FORMATION

# RAPPEL DES PRINCIPALES ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES

## 1. Identification des dynamiques qui font évoluer la société :

- **Les évolutions en termes de valeurs et de modes de vie** : quelles aspirations et quelles croyances influencent de plus en plus les gens et leur choix ?
- **Les évolutions démographiques** : quels types de populations constitueront les publics de demain ?
- **Les évolutions technologiques** : comment les avancées technologiques modifient l'usage et les pratiques ?
- **Les évolutions du cadre de vie** : quel sera l'état de l'environnement dans les années à venir (écologie, géopolitique, législations nationales et internationales) ?

## 2. Sélection des tendances qui auront un impact croissant sur le temps libre, les loisirs et sur les secteurs couverts par l'Afdas.

## 3. Formalisation d'un cadre d'analyse décrivant les impacts des grandes évolutions sociétales sur les secteurs couverts par l'Afdas.



# NOS SOURCES

## 1/ SOURCES SOCIOVISION : VALEURS, MODES DE VIE ET DE CONSOMMATION

### L'OBSERVATOIRE FRANCE DE SOCIOVISION



Une étude quantitative des tendances de fond en France réalisée chaque année depuis 1975. Echantillon national représentatif de 6000 personnes âgées de 15 à 75 ans.

### VISION[S]



Une étude réalisée chaque année depuis 2015 pour détecter les tendances émergentes à l'international (France, Allemagne, États-Unis, Japon, Chine, Corée du Sud) via notre réseau d'influenceurs créatifs et notre analyse des start-ups.

## 2/ SOURCES EXTERNES



## 3/ RESSOURCES SECTORIELLES

**afDas**  
DEMAIN SERA FORMATION

4/ DES INTERVIEWS DE PROFESSIONNELS ET EXPERTS EN LIEN AVEC LES SECTEURS COUVERTS PAR L'AFDAS

# LES TENDANCES

QUI TRANSFORMENT LES SECTEURS CRÉATIFS ET RÉCRÉATIFS À L'HORIZON 2030



#1

## LA TRANSFORMATION DES PUBLICS

- Le nouvel ordre démographique
- La fragmentation de la société
- La crise du sens



#2

## LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES

- La dématérialisation des usages
- L'ère de l'écologie concrète
- Les nouvelles pratiques de consommation
- Santé et bien-être : les nouveaux territoires du loisir



#3

## LA TRANSFORMATION DES ACTEURS

- La mutation des médias
- La réinvention des territoires
- Le nouvel ordre géoculturel



#4

## LA TRANSFORMATION DU MONDE DU TRAVAIL

- Les nouvelles trajectoires professionnelles
- Nouvelle génération, nouveaux repères



#5

## LES EFFETS DU CHOC SANITAIRE

- La crise sanitaire, laboratoire et accélérateur
- 1<sup>er</sup> bilan de la crise sanitaire



# LA TRANSFORMATION DES PUBLICS

En 2030, près d'un quart de la population française aura plus de 65 ans

| Année       | Population au 1 <sup>er</sup> janvier (en milliers) | Proportion (en %) des |             |            |             |             | Solde naturel(en milliers) | Solde migratoire(en milliers) |
|-------------|---|-----------------------|-------------|------------|-------------|-------------|----------------------------|-------------------------------|
|             |   | 0-19 ans              | 20-59 ans   | 60-64 ans  | 65-74 ans   | 75 ans ou + |                            |                               |
| 1990        | 57 996  | 27,9                  | 53,2        | 5,1        | 7,1         | 6,7         | 258,7                      | 77                            |
| 2000        | 60 508  | 25,8                  | 53,9        | 4,5        | 8,7         | 7,1         | 266,8                      | 72                            |
| 2010        | 64 613  | 24,8                  | 52,6        | 6,0        | 7,8         | 8,8         | 281,6                      | 39                            |
| <b>2013</b> | <b>65 779</b>                                       | <b>24,6</b>           | <b>51,6</b> | <b>6,3</b> | <b>8,5</b>  | <b>9,0</b>  | <b>245,4</b>               | <b>70</b>                     |
| 2020        | 67 819  | 24,4                  | 49,4        | 6,1        | 10,8        | 9,3         | 195,1                      | 70                            |
| 2025        | 69 093  | 23,7                  | 48,3        | 6,2        | 11,0        | 10,8        | 172,1                      | 70                            |
| 2030        | 70 281  | 23,0                  | 47,4        | 6,2        | 11,2        | 12,2        | 162,2                      | 70                            |
| 2035        | 71 418  | 22,4                  | 46,5        | 6,2        | 11,4        | 13,5        | 147,2                      | 70                            |
| 2040        | 72 451  | 22,3                  | 46,1        | 5,6        | 11,5        | 14,6        | 117,6                      | 70                            |
| 2050        | 74 025  | 22,3                  | 44,9        | 5,7        | 10,8        | 16,4        | 59,9                       | 70                            |
| 2060        | 75 210  | 21,7                  | 44,9        | 5,5        | 10,7        | 17,2        | 42,8                       | 70                            |
| <b>2070</b> | <b>76 448</b>                                       | <b>21,3</b>           | <b>44,2</b> | <b>5,8</b> | <b>10,8</b> | <b>17,9</b> | <b>68,2*</b>               | <b>70</b>                     |

**20,1%**  
(13,5 millions)

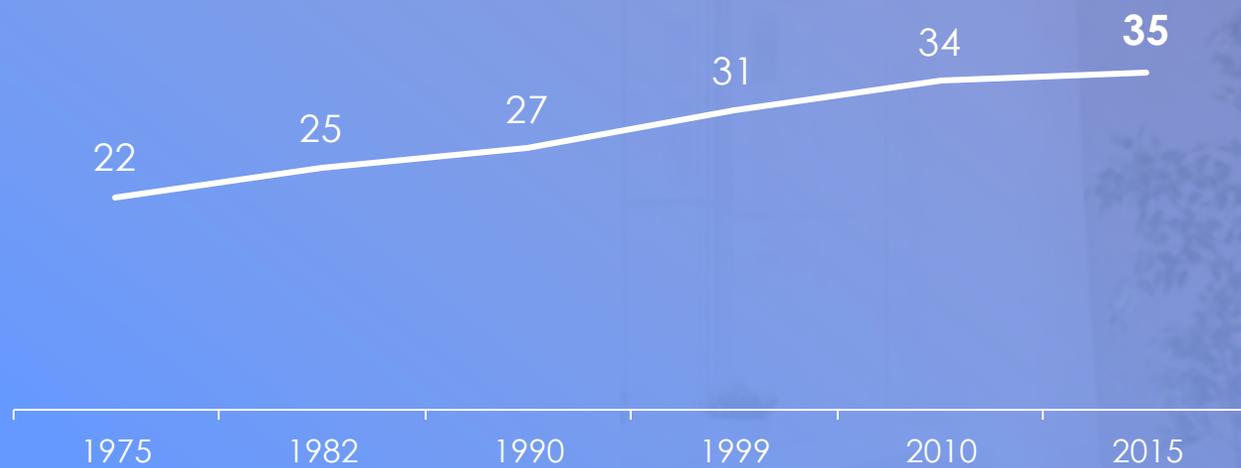
**23,4%**  
(16,45 millions)



Source: INSEE 2016

Le nombre de foyers solos est en constante augmentation

EVOLUTION DES FOYERS D'UNE PERSONNE EN FRANCE

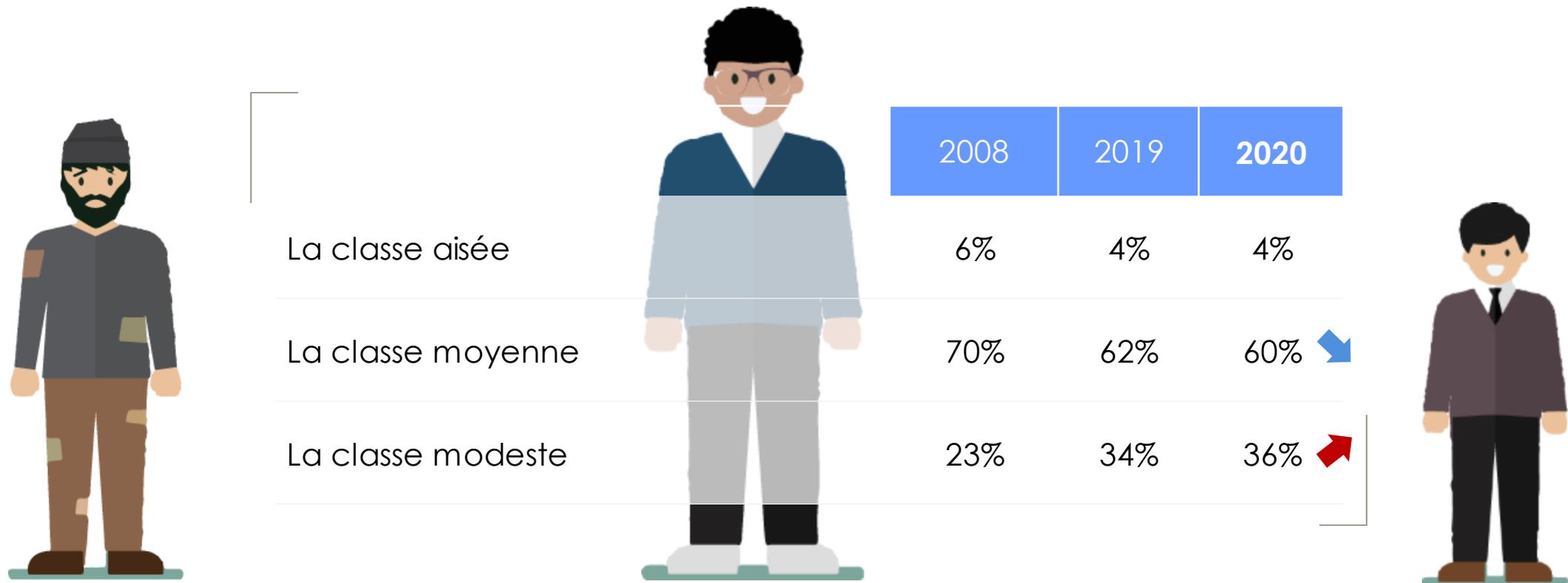


Source : Insee, 2016



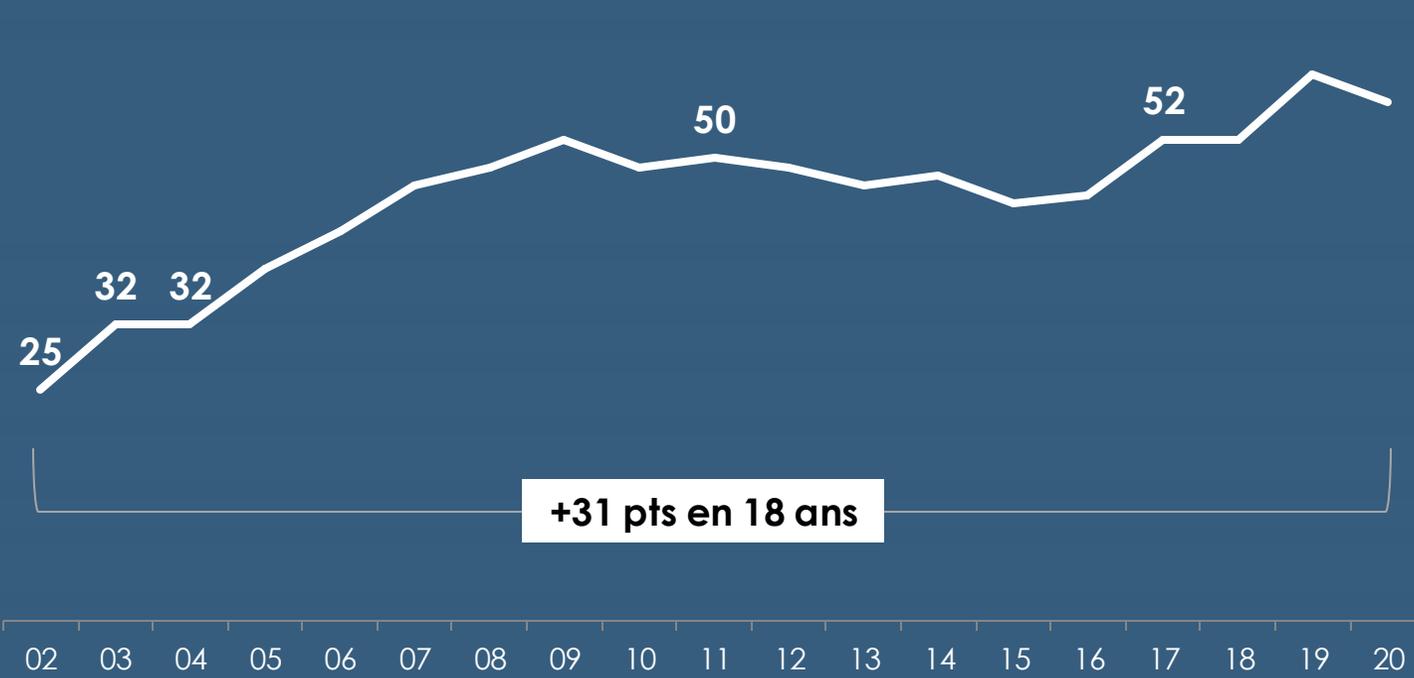
# De moins en moins de Français se sentent appartenir à la classe moyenne

A quelle **classe sociale** avez-vous plutôt **le sentiment d'appartenir** ?



# Dans un contexte de plus en plus dominé par l'urgence écologique

Penser que j'aurai à l'av enir à **MODIFIER CERTAINS DE MES CHOIX DE VIE EN RAISON DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES** importants qui sont en train de se produire

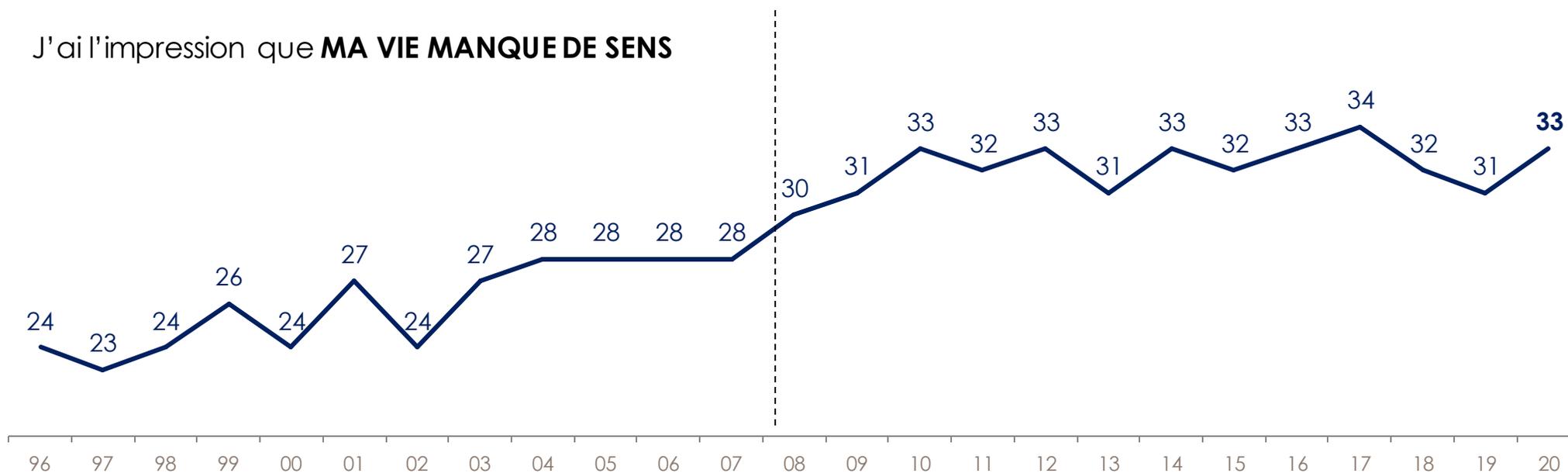


Source : Observatoire France 2020  
6.000 personnes 15-74 ans



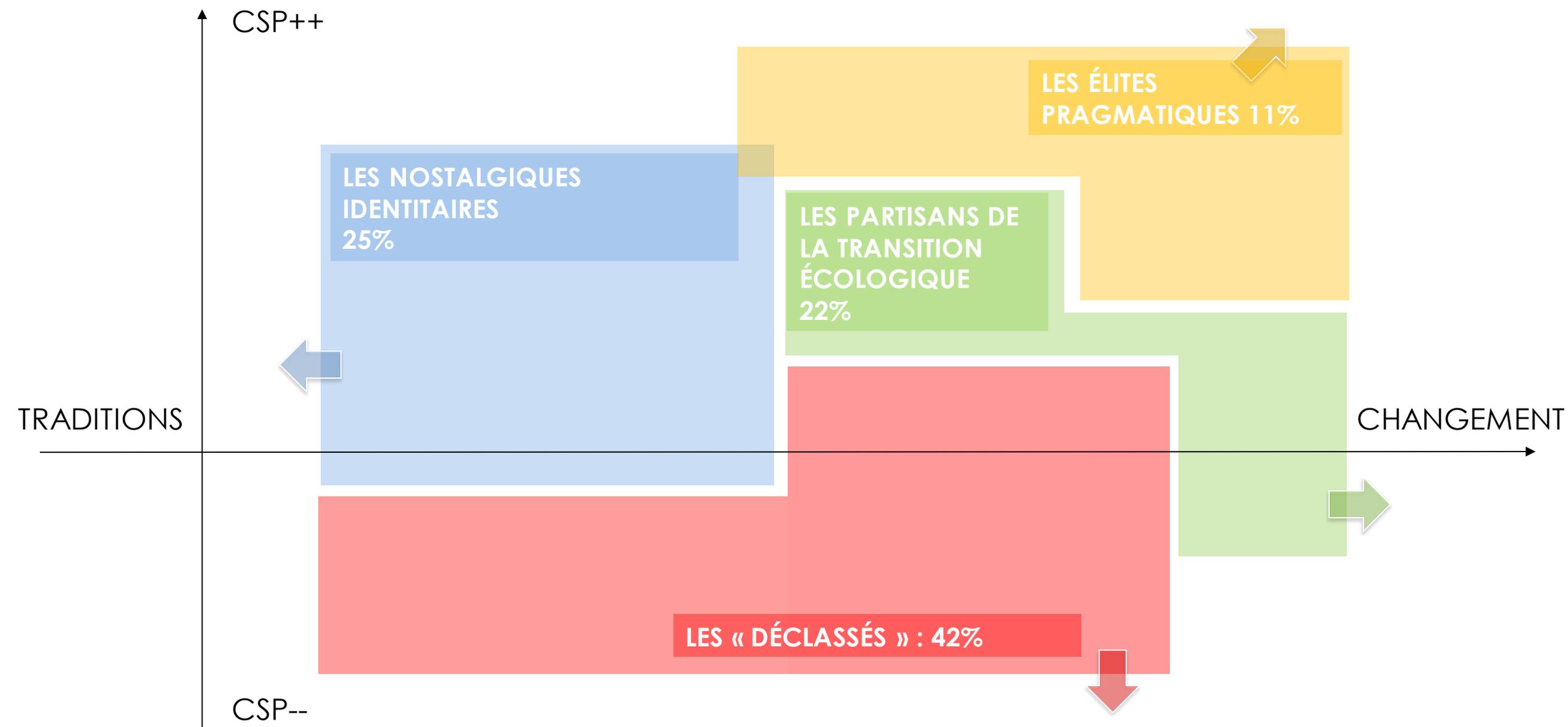
Depuis 2008, un tiers de la population estime que sa vie manque de sens

J'ai l'impression que **MA VIE MANQUE DE SENS**



# « L'ARCHIPEL FRANÇAIS » DES ANNÉES 2000

entre crispations identitaires et désirs de refondations



# Des cultures de loisirs différentes



# Le « déclin » de la culture française : une croyance très ancrée chez les Français

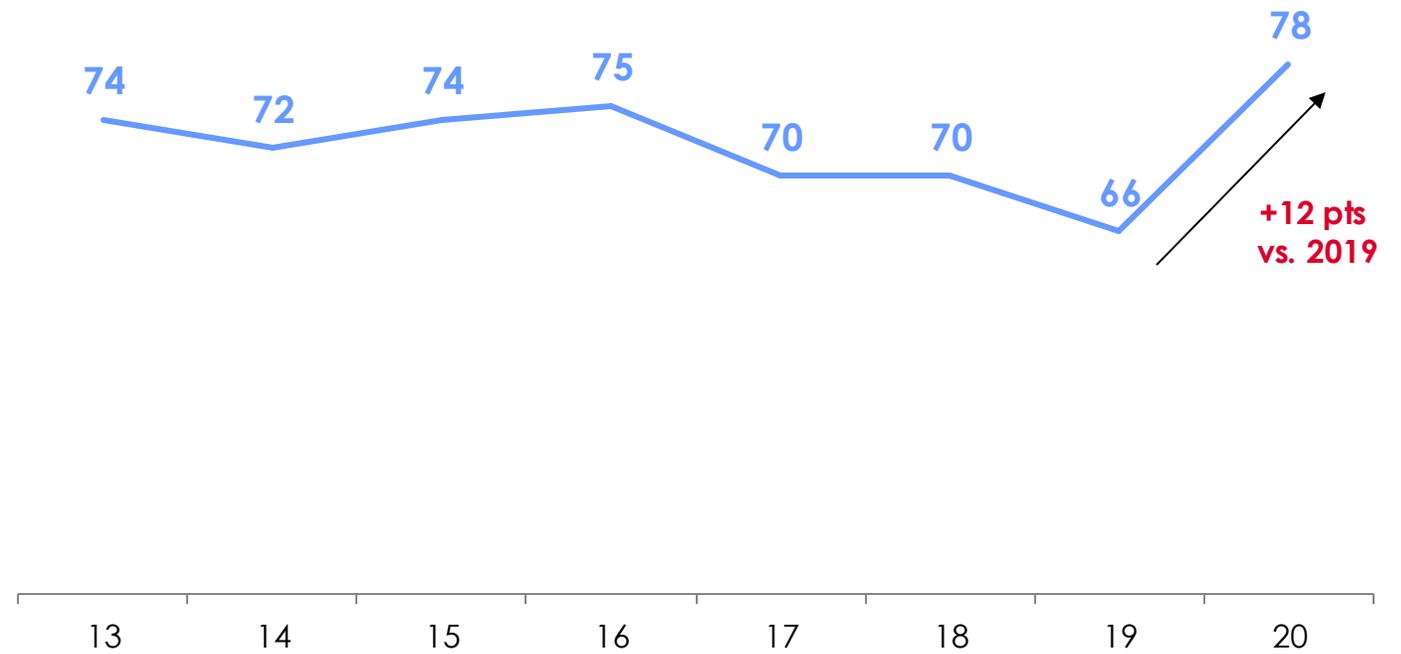
Craignent que la France s'efface progressivement, que sa culture disparaisse, que sa puissance s'affaiblisse

+5 pts vs. 2019

# 46%

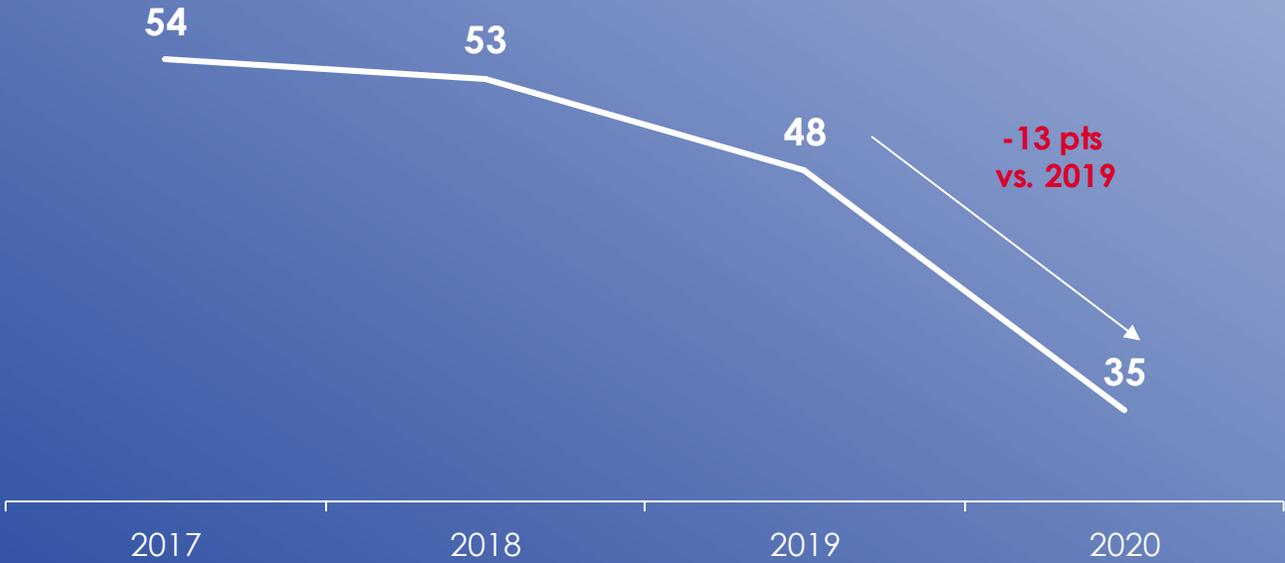


## Aujourd'hui la culture et les valeurs de notre pays sont en danger



# Les solutions internationales sont de plus en plus désavouées

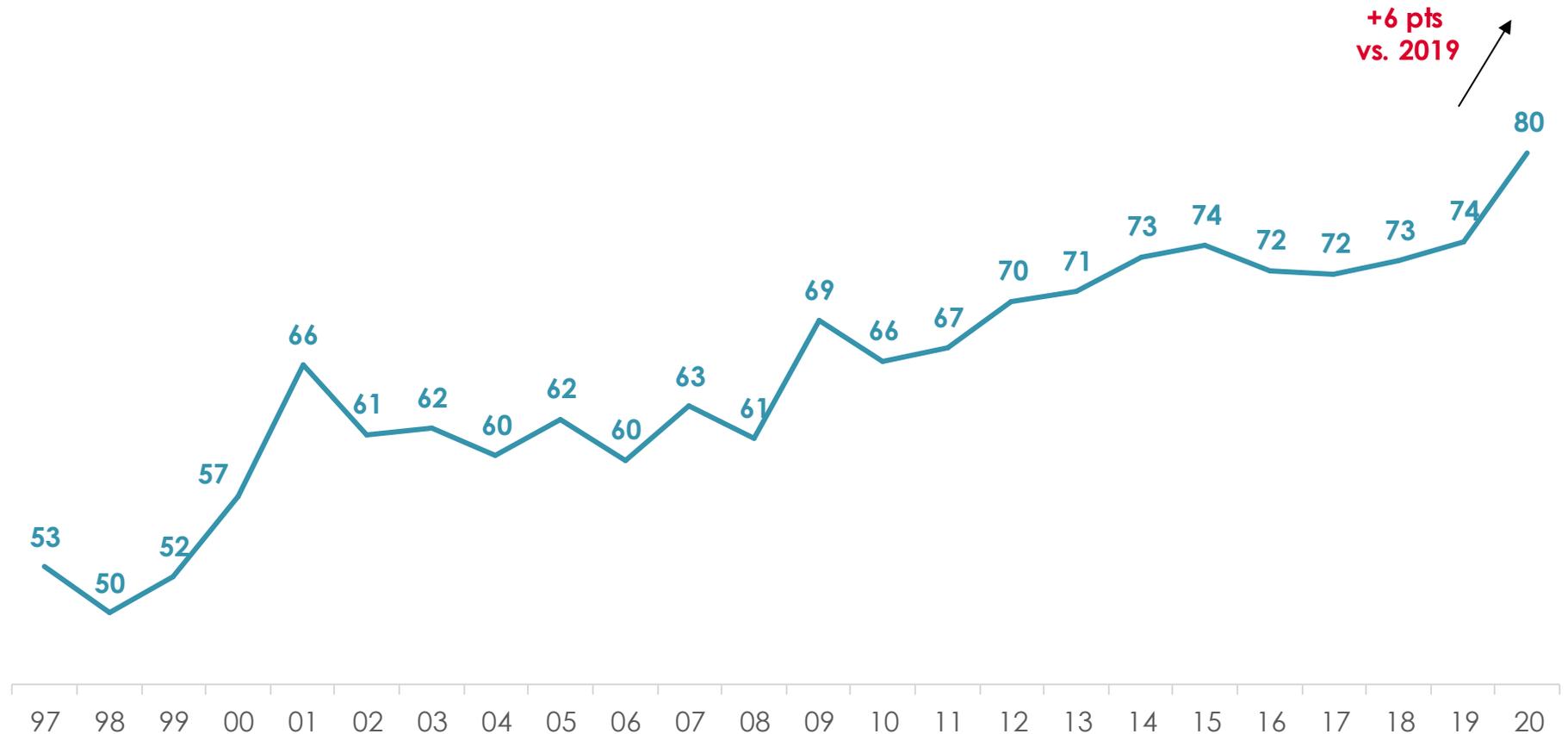
La mondialisation est une bonne chose pour la France



L'attrait pour le « made in France » n'a jamais été aussi fort

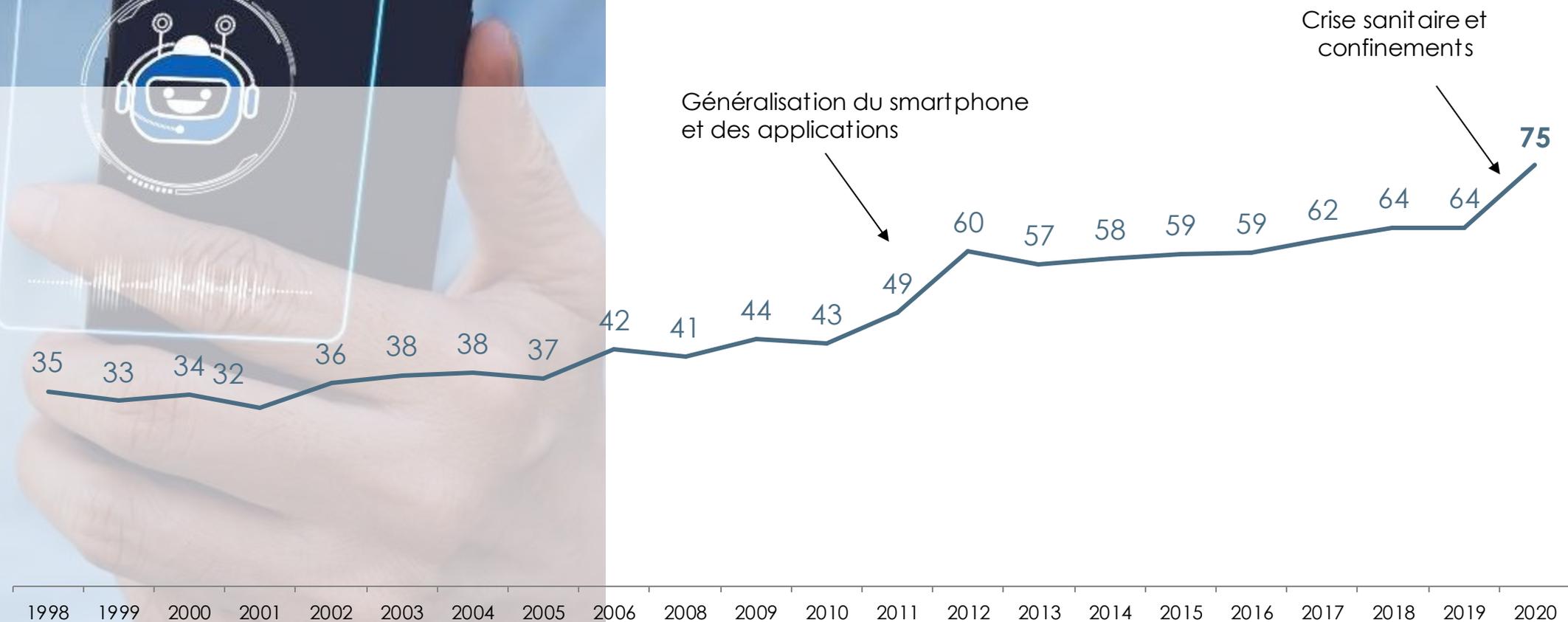


En général, j'ai plus confiance dans les produits français



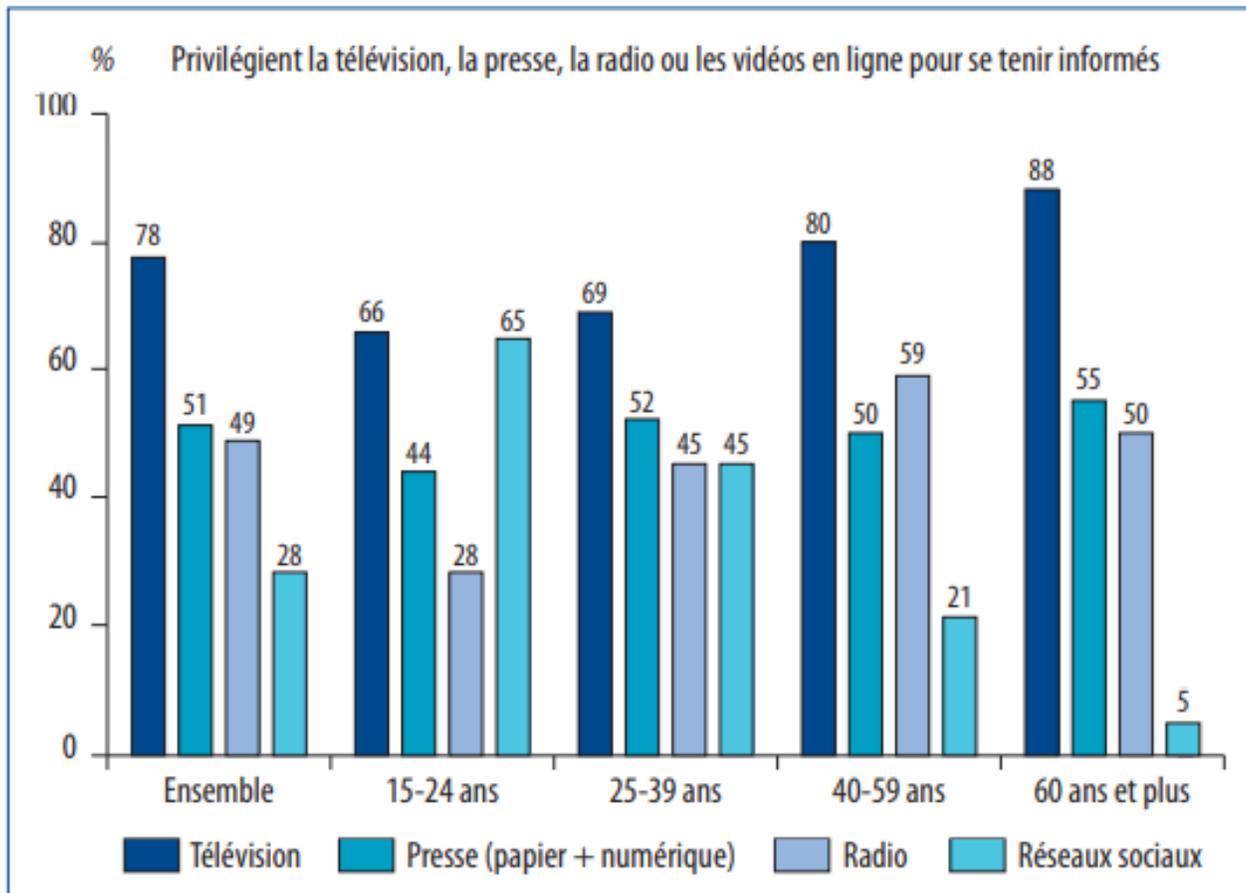
## L'accélération de la vie à distance

**Je me contente très bien de CORRESPONDRE À DISTANCE  
AVEC MA BANQUE sans me déplacer pour les voir**



Pour les 15-24 ans, les réseaux sociaux constituent le 1<sup>er</sup> canal d'information (ex-aequo avec la télévision)

Graphique 16 – Médias privilégiés pour se tenir informé selon l'âge en 2018

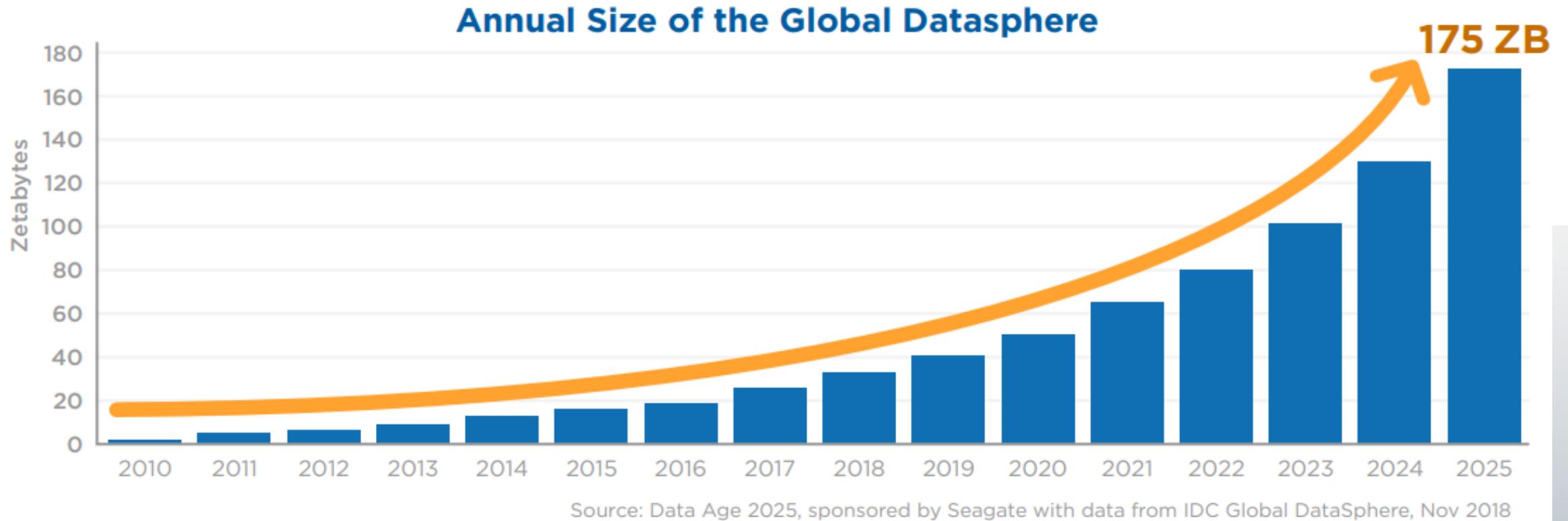


Source : enquête sur les pratiques culturelles, 1973-2018, DEPS, Ministère de la Culture, 2020

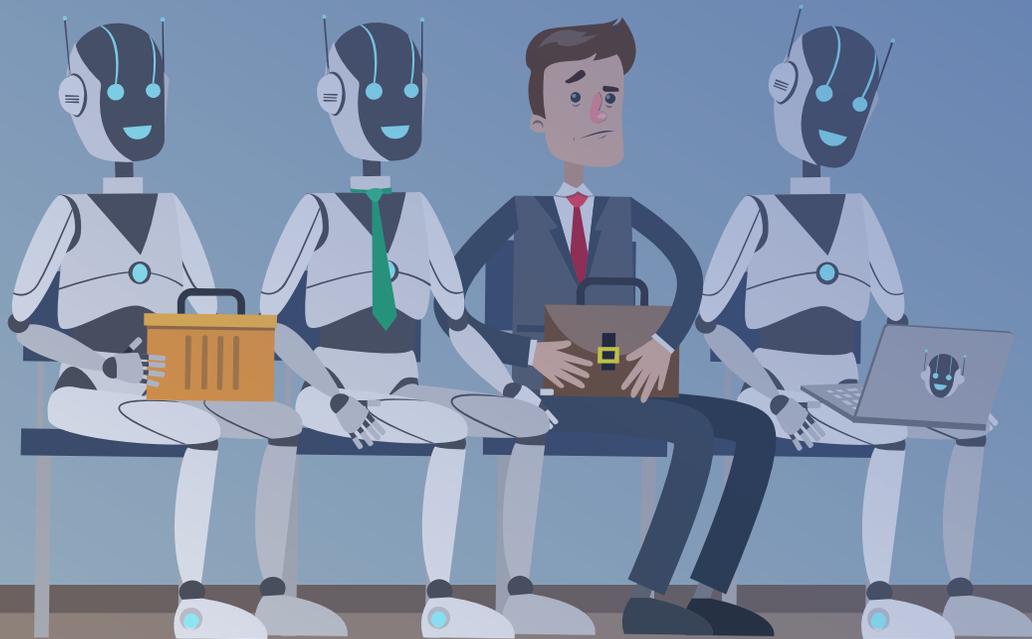


# DEMAIN, toujours plus de données produites par les individus et les institutions

Figure 1 - Annual Size of the Global Datasphere



Un quart des salariés français  
anticipe la concurrence des robots demain



**Je crains que,  
dans les années qui viennent,  
mon travail soit effectué  
par un robot, un ordinateur  
ou un logiciel**

**23 %**

**+2 pts vs. 2019**

# LA FORMATION HYBRIDE en passe de devenir la norme ?

On envisage des programmes de formation mixte entre formation en **présentiel** et formation **à distance**

**SCHOLOGY**



Google Classroom

# La crise sanitaire : un accélérateur de changement professionnel



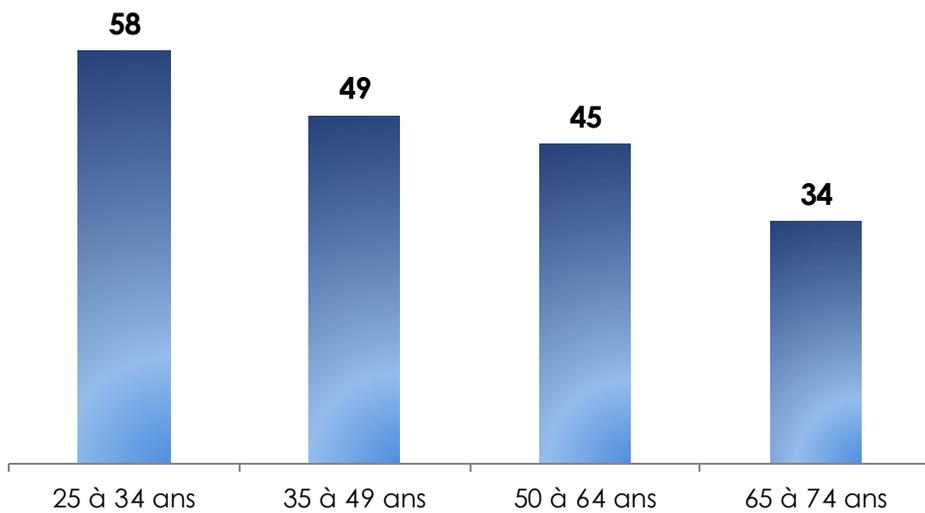
**Des actifs a envisagé de  
changer de travail ou de  
métier depuis le début de  
la crise sanitaire**

En % - Total d'accord

Base Actifs : 461 personnes 15-74 ans

# Les nouvelles générations souhaitent rééquilibrer la place du travail dans la vie

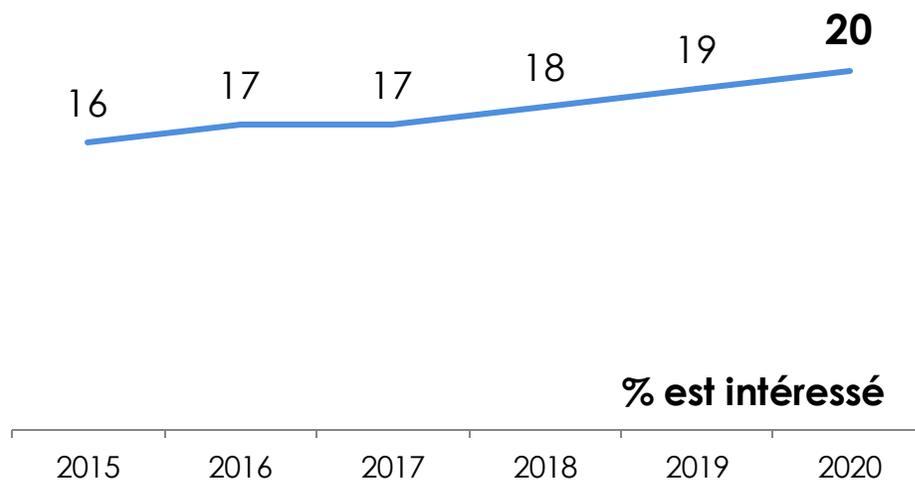
Je serais prêt à sacrifier mon travail pour privilégier ma vie privée



Le statut d'indépendant séduit un peu plus chaque année

17%

**De TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS  
en étant éventuellement ou pas salarié à côté**



Source : Observatoire France 2020

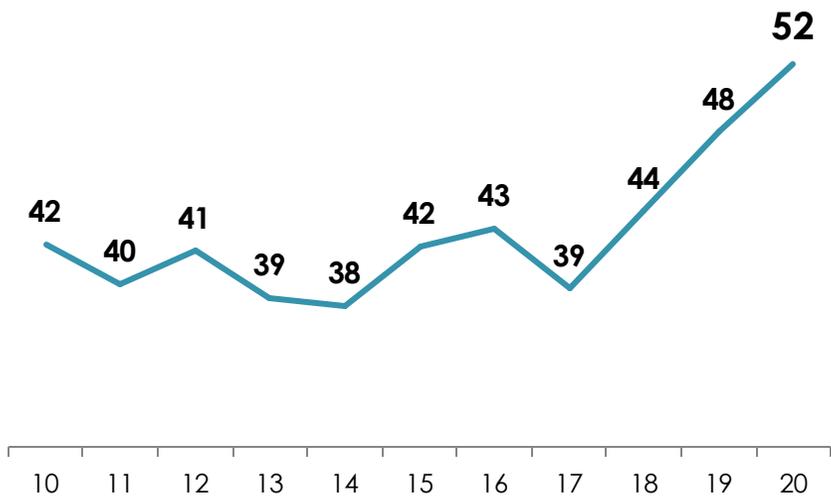
En % - Total d'accord

Base : Exerce actuellement une activité professionnelle :  
1.221 personne



# De plus en plus de Français éprouvent le besoin d'influencer et de faire bouger les choses à leur échelle

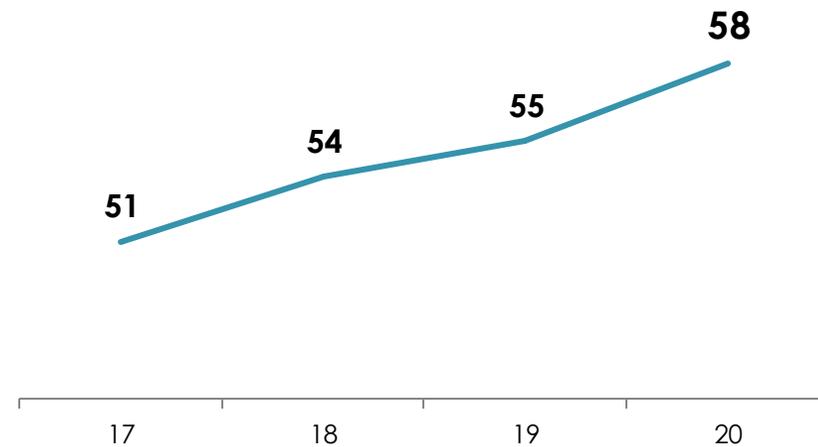
**Penser que, en changeant un peu ma façon de vivre, je contribue à faire bouger un peu la société**



- Artisans, petits commerçants : **64%**
- Cadres, prof. lib. : **63%**
- Rev. mensuels > 3 500€ : **61%**
- 15-34 ans : **58%**
- Femmes : **55%**



**J'essaie de plus en plus d'inciter les gens autour de moi à changer leurs comportements, en montrant l'exemple (nouvelles façons de consommer, engagement dans la société...)**



- Artisans, petits commerçants : **68%**
- Cadres, prof. lib. : **63%**
- 15-34 ans : **62%**
- Urbains : **61%**
- Femmes : **60%**

**Surreprésentation** vs. Total population  
**Sous-représentation** vs. Total population



DES TENDANCES  
DE SOCIÉTÉ...

..AUX FACTEURS  
DE CHANGEMENT  
POUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES ET RECRÉATIVES

# LES FACTEURS DE CHANGEMENT

## LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

| FACTEURS DE CHANGEMENT   | ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CREATIVES ET RECREATIVES   | SECTEURS LES PLUS CONCERNES  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>MISE EN PLACE DE <b>NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES</b> (« PLATEFORMISATION ») ET DE <b>NOUVELLES CHAÎNES DE VALEUR</b></li> </ul> | Enjeux <b>commerciaux et organisationnels</b> (gestion, coordination, supervision de projet)  | Audiovisuel<br>Distribution de films<br>Exploitation cinématographique<br>Presse et agences de presse<br>Editions<br>Publicité |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>DÉVELOPPEMENT D'UNE <b>ÉCONOMIE DE LA DONNÉE</b></li> </ul>   | <b>Savoir collecter, structurer et utiliser les données numériques</b> (analyser, donner du sens, raconter, mettre en scène, mais aussi assurer la protection des données de l'entreprise et du public/client/usager) | Tous   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>DÉVELOPPEMENT DE <b>NOUVEAUX OUTILS NUMÉRIQUES</b></li> </ul>   | Maîtriser de <b>nouveaux modes de narration et de scénarisation</b> (compétences techniques et créatives)   | Audiovisuel<br>Editions<br>Presse et agences de presse<br>Publicité<br>Spectacle vivant<br>casinos                             |

# LES FACTEURS DE CHANGEMENT

## LA VALORISATION DU FACTEUR HUMAIN / LES SOFTS SKILLS

| FACTEURS DE CHANGEMENT   | ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CREATIVES ET RECREATIVES   | SECTEURS LES PLUS CONCERNES                   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>UNE NOUVELLE VALEUR EST APPORTÉE AUX EXPÉRIENCES PHYSIQUES</b> DANS UN CONTEXTE DE DEMATERIALISATION DES INTERACTIONS (ÉCRANS, RELATIONS À DISTANCE...)</li> </ul> | <p><b>Création d'expériences concrètes</b> avec de fortes dimensions relationnelles, sensorielles, émotionnelles, de partage, d'apprentissage</p>   | <p>Spectacle vivant<br/>casinos<br/>Sport</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• UN NOMBRE CROISSANT DE <b>TÂCHES EXÉCUTÉES PAR DES MACHINES (IA)</b> PLUTÔT QUE PAR DES HUMAINS</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transformation de certains emplois : <b>repenser l'articulation des compétences entre hommes et machines</b> (conception / exécution, prise de décision / aide à la décision, ...)</li> <li>➤ <b>Valorisation des compétences humaines:</b> sensibilisation et éducation à :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>la relation à l'autre</b></li> <li>- <b>la créativité</b></li> <li>- <b>la capacité à rassembler des profils variés et à les faire travailler ensemble</b></li> <li>- ..</li> </ul> </li> </ul> | <p>Tous</p>                                   |

# LES FACTEURS DE CHANGEMENT

## LA TRANSFORMATION DES VALEURS ET DES PRATIQUES

| FACTEURS DE CHANGEMENT  | ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CREATIVES ET RECREATIVES  | SECTEURS LES PLUS CONCERNES  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AUTONOMISATION DES INDIVIDUS / MONTÉE DES OFFRES ET DES CONTENUS AMATEURS</b></li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enjeu de « <b>l'amateur-pro</b> » (statut, formation, droits d'auteur, modes de diffusion,...)</li> <li>➤ Enjeu de <b>légitimité des professionnels vs. les profils alternatifs</b> (amateurs, autodidactes)</li> <li>➤ Une nouvelle génération à <b>l'esprit d'entreprise</b> plus prononcé</li> </ul> | Audiovisuel<br>Editions<br>Presse et agences de presse<br>Publicité<br>Sport<br>Spectacle vivant |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FRAGMENTATION, POLARISATION DES PUBLICS</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enjeu de <b>connaissance et de compréhension des publics</b> : jusqu'où cibler ? comment rassembler ?</li> </ul>  | Tous   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CRISE DE SENS</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enjeu d'<b>utilité sociale des activités</b> : quel est le sens des activités de temps libre dans une société en transition ?</li> </ul>  | Tous   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOCIÉTÉ DU <b>PRINCIPE DE PRECAUTION</b> ET DU <b>RISQUE ZÉRO</b> (MAINTIEN DU CAPITAL SANTÉ)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enjeu d'<b>accueil</b> et d'<b>accompagnement</b> des publics (santé, forme, sécurité sanitaire et environnementale)</li> </ul>   | Sport<br>Spectacle vivant<br>casinos   |

# LES FACTEURS DE CHANGEMENT

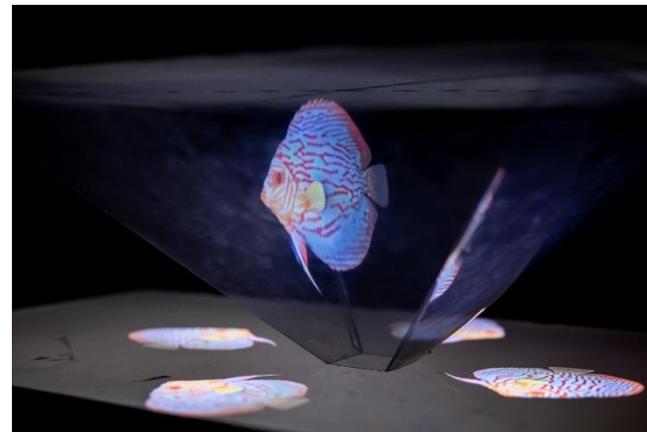
## LA TRANSITION ECOLOGIQUE

| FACTEURS DE CHANGEMENT   | ENJEUX POUR LES INDUSTRIES CREATIVES ET RECREATIVES   | SECTEURS LES PLUS CONCERNES   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>DE NOUVELLES RÈGLEMENTATIONS ET DE NOUVEAUX OBJECTIFS</b> EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE</li></ul> | <b>Revoir toutes les étapes de la chaîne de valeur</b> (création, production, diffusion, accueil des publics) pour <b>minimiser la consommation de ressources</b> | Tous  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• LE RETOUR EN FORCE DE LA SPHÈRE <b>LOCALE</b></li></ul>  | Proposer des offres <b>de proximité</b>   | Spectacle vivant<br>casinos<br>Sport<br>Organismes de tourisme<br>Hôtellerie de plein air |



MEDIAS

# QUELS ENJEUX POUR LES PÔLES SECTORIELS ?



LOISIRS ET  
DIVERTISSEMENT



COMMUNICATION  
ET INDUSTRIES  
CRÉATIVES



TERRITOIRES ET  
TOURISME



TÉLÉCOM-  
MUNICATIONS



SPECTACLE  
ET CRÉATION



SPORT



# MEDIAS

## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- Mise en place de **nouveaux modèles économiques** (« platformisation ») et de **nouvelles chaînes de valeur**
- Développement d'une **économie de la donnée**
- **Autonomisation des individus** / montée des offres et des contenus amateurs
- **Fragmentation** des publics
- **De nouvelles réglementations et de nouveaux objectifs** en matière de développement durable

# UN MODÈLE ECONOMIQUE À INVENTER

DEMAIN,

la consommation de contenus continuera d'être une **activité centrale dans la vie des gens. Elle sera plus numérique et plus personnalisée** via les plateformes et les réseaux sociaux, sur les écrans personnels, à la demande, ...

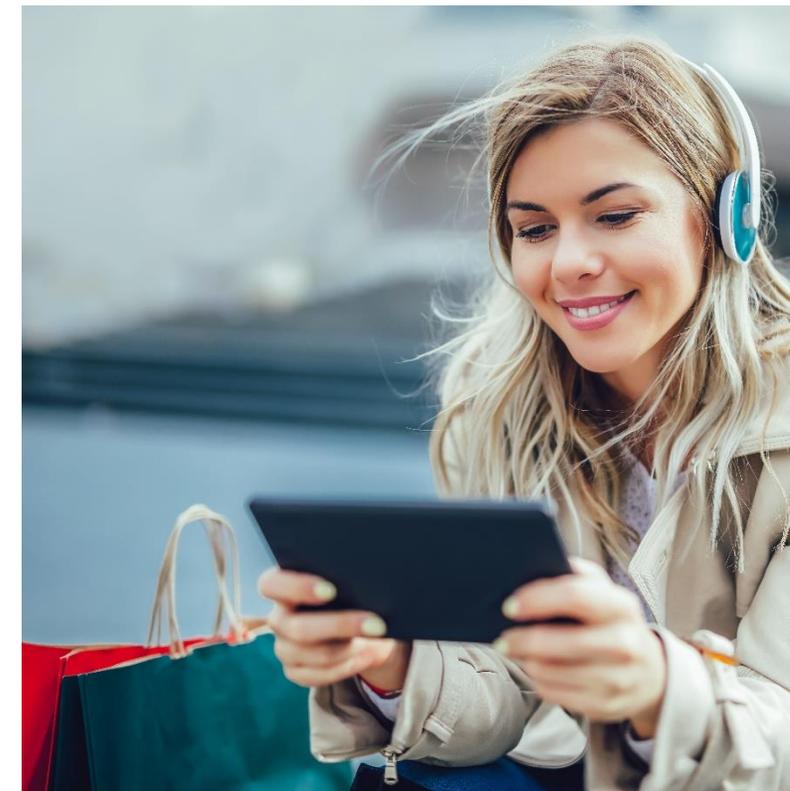
Les **logiques d'influence et de recommandation** seront dépendantes des réseaux personnels et des algorithmes.

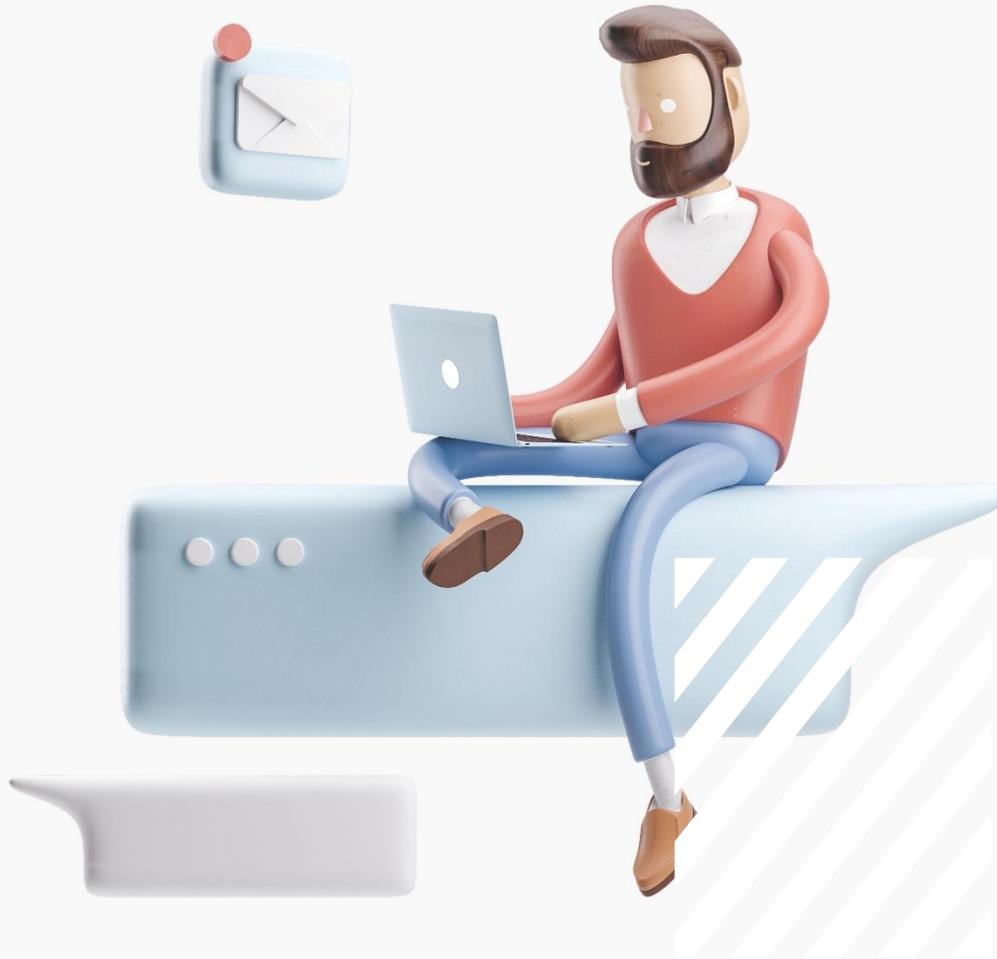


## RISQUES ET MENACES :

- Les audiences continuent de se disperser et les **revenus publicitaires ne sont pas suffisants** pour financer la production et la diffusion de contenus
- Les **GAFAs** et autres grandes **plateformes numériques internationales** continuent de capter une part croissante des audiences et de la valeur (données des usagers, capacité de publicité ciblée)

→ Les acteurs historiques font face à un **enjeu de reconsolidation** du secteur et accentuent la **« plateformisation » de leur offre** (ex : plateforme SALTO déployée avec TF1, France TV et M6)





## LA PROFUSION DES DONNÉES INFLUENCE FORTEMENT LA CRÉATION DES CONTENUS

### DEMAIN,

on s'appuiera de plus en plus sur la multitude de données disponibles pour produire des contenus médiatiques et journalistiques (données textuelles, visuelles, sonores,...).

- Les **formats numériques** évoluent et les écritures se déclineront selon les différents **canaux** de diffusion.
- Les **métadonnées** (date, heure, lieu de production...) permettront d'archiver et d'identifier des contenus ou objets numériques.
- Les technologies d'**IA** fourniront des aides aux analyses sémantiques et à la rédaction.

→ La profusion des contenus engendrera un **besoin fort de points de repères, de décryptage et de propositions éditoriales**.

→ Des contenus de tous types (amateurs, pros...) coexisteront, la **défiance** des individus vis-à-vis de l'information restera forte, suscitant un besoin de **sensibilisation et de formation à l'information et aux médias**.

## COMMENT RASSEMBLER DES PUBLICS DE PLUS EN PLUS FRAGMENTÉS ?

DEMAIN,

les publics valoriseront des expériences et des contenus très différents (polarisation des publics).

→ Parmi les enjeux :

- Continuer à **représenter la société** dans son ensemble et sa diversité
- Identifier les **éléments fédérateurs** entre les publics. (Ex : offre de live)
- Adopter une **éthique de la parole** dans un contexte de discussion de plus en plus libre (modération, nuance vs. opposition, culture du clash)



Les publics seront partagés entre une **consommation de nombreux contenus internationaux** et un désir croissant de **soutenir les acteurs locaux et nationaux** (emploi, production...).

→ **Enjeu d'innovation autour de la création française (ou européenne)** et des contenus ayant un ancrage **local**.



## LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- Connaissance et maîtrise des nouveaux acteurs de la chaîne média
- Gestion de projet
- Développement informatique
- Analyse des données (data analyst)
- Compétences juridiques (règlementation de la data)
- Publicité (connaissance des adtechs)
- Compétences liées à la **transition écologique**

### ENJEUX PRIORITAIRES :

**Attirer les « talents » pour la partie tech**, notamment ceux qui travaillent sur des plateformes très avancées sur le plan digital et qui disposent de nombreuses opportunités financières et techniques.

**Retenir des « talents » pour la création de contenu** (ceux-ci pourraient trouver dans les grandes plateformes internationales des postes attractifs)



# COMMUNICATION ET INDUSTRIES CRÉATIVES

## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- Développement de **nouveaux outils numériques**
- Mise en place de **nouveaux modèles économiques** («platformisation») et de **nouvelles chaînes de valeur**
- Développement d'une **économie de la donnée**
- Un nombre croissant de **tâches exécutées par des machines (ia)** plutôt que par des humains
- **Autonomisation des individus** / montée des offres et des contenus amateurs
- **De nouvelles réglementations et de nouveaux objectifs** en matière de développement durable
- **Fragmentation**, polarisation des publics et crise des sens

# L'ART DE RACONTER LES HISTOIRES BOULEVERSÉ PAR L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

DEMAIN,

les nouveaux contenus exigeront **des écritures et des processus narratifs différents**. Comment réinterpréter et raconter des histoires dans le cadre d'**expériences virtuelles, en 3D, immersives, interactives** ?

**De nouvelles technologies / techniques apparaîtront qui changeront la chaîne de fabrication** (vidéo et captation volumétrique, virtual production).

→ Les méthodes de travail évoluent sans cesse, **transformant les métiers en profondeur**. Ceci implique de se former tout au long de la vie.

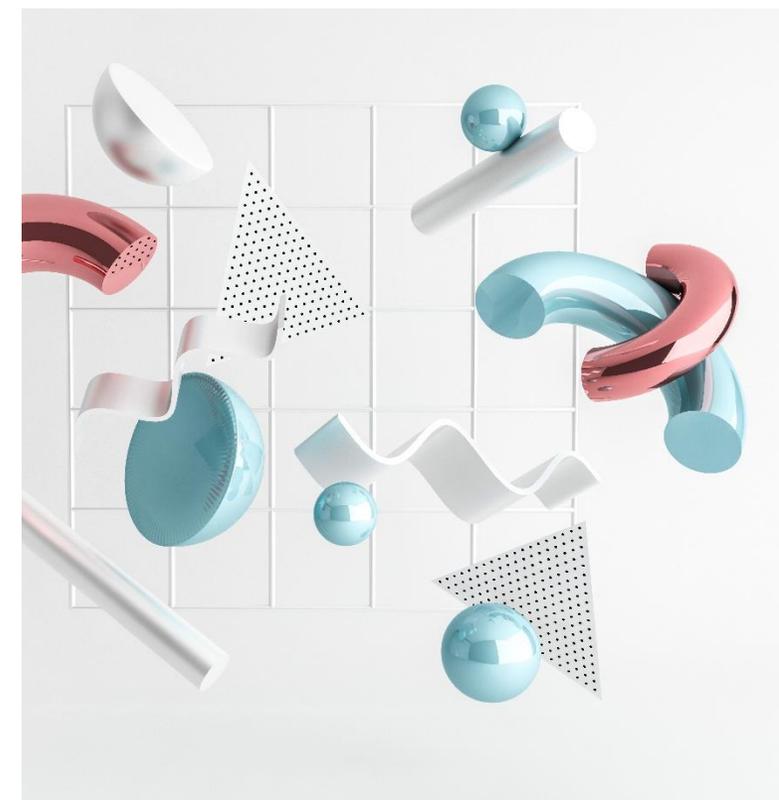
Ex. : le chef électricien : aujourd'hui manipulation de gros projecteurs / demain : gestion des images diffusées sur des écrans led. Autre ex. : le décorateur fera imprimer des décors en 3D



Parallèlement, certaines **compétences techniques** continueront d'être moins exigeantes et moins coûteuses

ex : faire du montage avec une application sur son smartphone

Une nouvelle génération d'outils apparaît, qui **rendent faciles des tâches complexes**. Ces outils sont à la portée de gens créatifs, sans bagage technique très développé.





## COMMENT VALORISER LES ACTIFS PATRIMONIAUX ET TECHNOLOGIQUES DE LA FRANCE ?

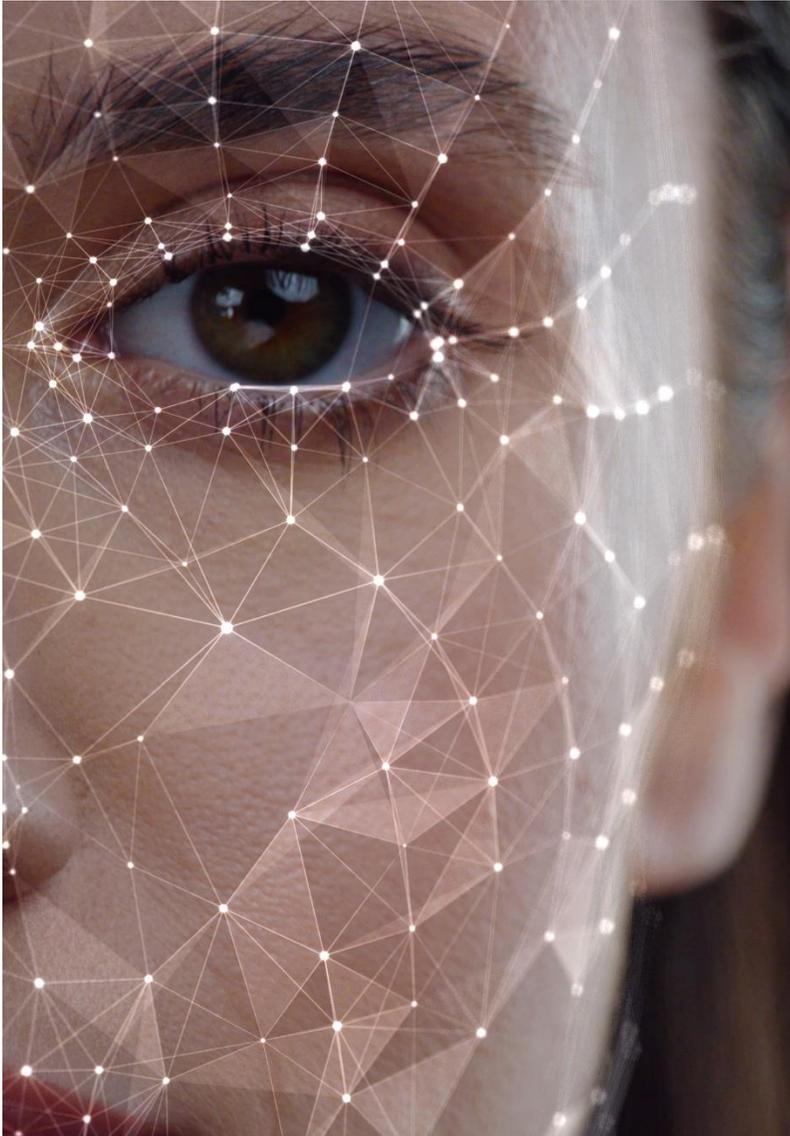
DEMAIN,

le développement des « jumeaux numériques » (répliques virtuelles d'objets ou de lieux) posera la question **de la souveraineté culturelle et de la protection juridique du patrimoine français et des lieux de tournage.**

Ex : demain, des productions étrangères auront accès à des bases de données du château de Versailles sans se déplacer > **quel droit à l'image** pour exporter le « jumeau numérique » du château de Versailles ?

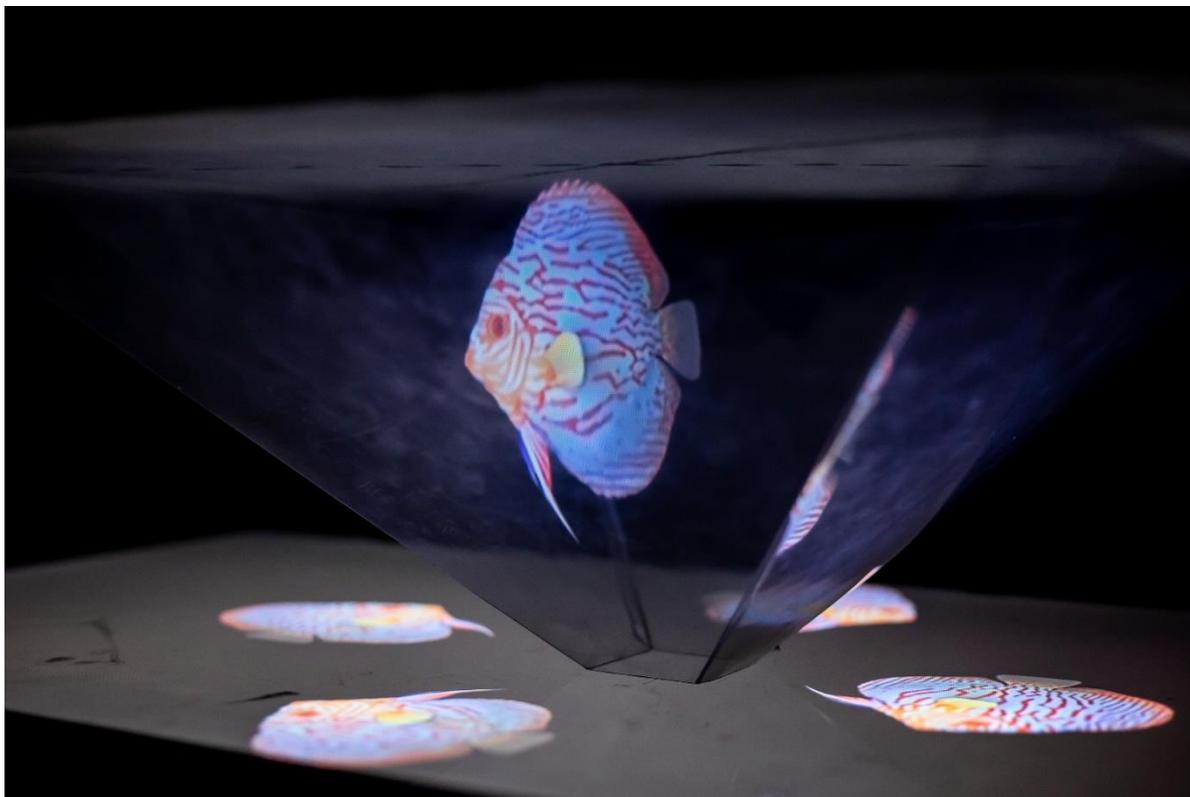
**L'expertise en intelligences artificielles**, objet d'une **forte compétition internationale**, créera des enjeux de **compétitivité.**

La **maîtrise des filières technologiques** (savoir piloter des robots, modifier les algorithmes, ...) sera essentielle au maintien des filières industrielles sur le territoire national.



## LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- **Transformations techniques importantes et rapides qui nécessitent :**
  - Une formation technique tout au long de la vie
  - Des investissements coûteux pour acquérir les dernières technologies, particulièrement pour les écoles
  - Le recrutement d'enseignants ayant une expérience de terrain
- **Formation sur les moteurs 3D en temps réel** (pour la production d'animation, en réalité augmentée, pour l'habillage graphique...)
- **Elargissement des compétences acquises dans les écoles de jeux vidéos** aux besoins des concerts virtuels, des plateaux télé etc.
- **Culture générale, compréhension du monde et socle commun de connaissances sur son secteur**
- Compétences liées à la **transition écologique**



## LOISIRS ET DIVERTISSEMENT

### PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- Développement de **nouveaux outils numériques**
- Développement d'une **économie de la donnée**
- Une société qui **dématérialise une partie de ses interactions** (écrans, relations à distance...) et crée un **déficit d'expériences physiques**
- Un nombre croissant de **tâches exécutées par des machines (ia)** plutôt que par des humains
- **De nouvelles réglementations et de nouveaux objectifs** en matière de développement durable
- Le retour en force de la sphère **locale**
- **Fragmentation**, polarisation **des publics**, crise des sens
- Société du **principe de précaution** et du **risque 0**, (maintien du capital santé)

## AUGMENTER L'EXPERIENCE CONCRETE PAR LE DIGITAL

### DEMAIN,

l'expérience de loisirs et de divertissement sera de plus en plus **immersive**. Si le contact physique demeure le cœur de l'expérience, **la technologie sera de plus en plus présente comme composante de la visite.**

Les contenus numériques viendront augmenter la réalité ou pallier des manques dans une collection, un environnement ou une histoire.

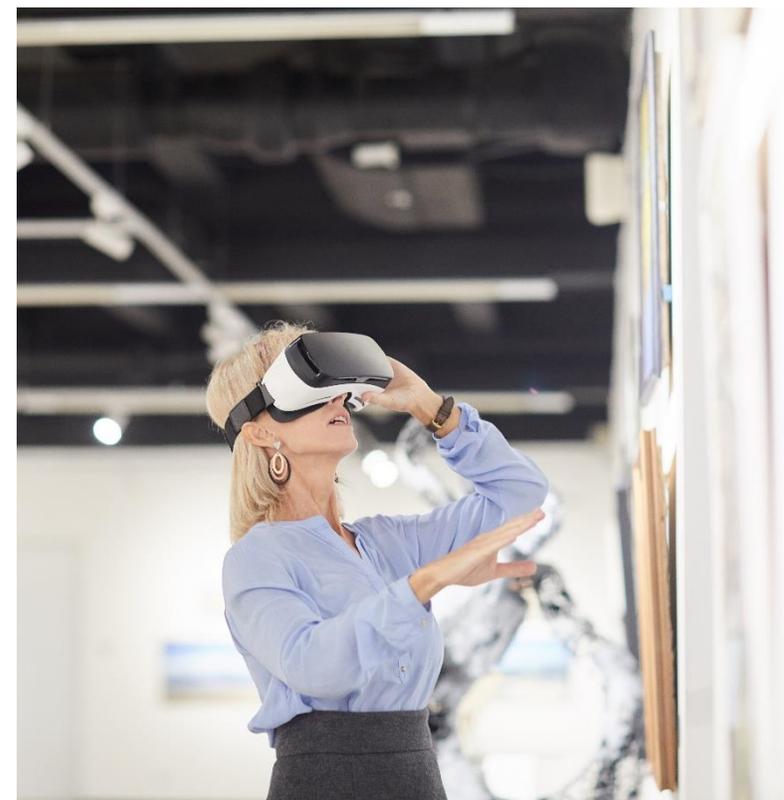
Ex : se faire accompagner par un guide virtuel, avoir une meilleure connaissance des végétaux, voir un animal à la naissance, voir comment on vivait dans le château au XVIème siècle, faire « vivre » des gens de l'époque, reconstituer des espaces démolis, ...

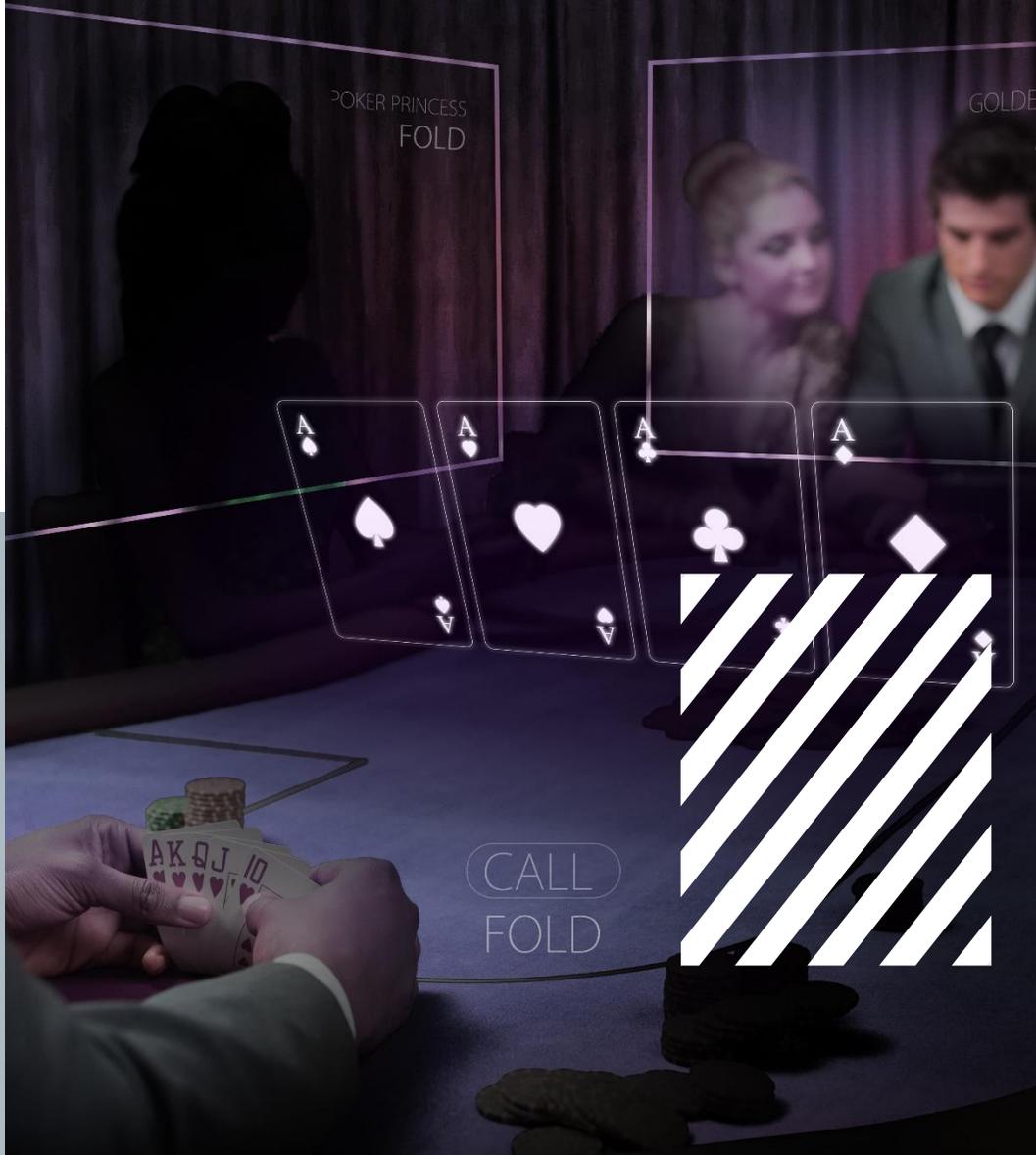


Se développeront également des **expériences hybrides ou phygitales : l'expérience concrète se déroule dans le lieu physique et le client poursuit chez lui en virtuel et à distance.**

Ex : développement du e-sport dans l'enceinte du casinos

Jouer la carte digitale au sein de l'expérience physique sera d'autant plus important pour le secteur des casinos qu'il fait face à une montée en concurrence de casinos illégaux en ligne.





## ACCUEILLIR DES PUBLICS AUX NOUVELLES ATTENTES

DEMAIN,

la réussite de l'expérience de divertissement concrète reposera sur une **expérience sociale et humaine, mais aussi pédagogique**

Dans les casinos, les jeux de table traditionnels, notamment avec l'offre de jeux électroniques, sont de plus en plus accessibles et avec une dimension d'entertainment plus forte. Les visiteurs y viennent plus volontiers en groupe

Le visiteur ne se considère plus comme un simple visiteur mais souhaite **apprendre des choses.**

Dans les parcs zoologiques, par exemple, le visiteur demande de plus en plus d'**informations validées scientifiquement**, ce qui implique le recours à des médiateurs culturels, des curateurs, zoologistes, scientifiques, soigneurs animaliers,...

➔ L'évolution des publics suppose un suivi de la connaissance de ceux-ci et donc le développement des métiers du marketing et de la communication (webmaster).

## GARANTIR LES « SÉCURITÉS » DES VISITEURS

DEMAIN,

les enjeux de sécurité continueront de se développer : sécurité **physique**, **cybersécurité**.

Une partie du protocole sanitaire mis en place pendant la crise de la covid 19 sera certainement amené à perdurer, du moins en partie. L'enjeu sera d'assurer un **sentiment de sécurité sur le lieu d'accueil** des publics, tout en levant un maximum de contraintes.







## SPECTACLE ET CRÉATION

### PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- Développement de **nouveaux outils numériques** couplé à l'émergence de **nouveaux codes culturels**
- Développement d'une **économie du digital et de la donnée**
- Une société qui **dématématise une partie de ses interactions** (écrans, relations à distance...) et crée un **déficit d'expériences physiques**
- Un nombre croissant de **tâches exécutées par des machines (ia)** plutôt que par des humains
- **De nouvelles réglementations et de nouveaux objectifs** en matière de développement durable
- Le retour en force de la sphère **locale**
- **Autonomisation des individus** / montée des offres et des contenus amateurs
- **Fragmentation**, polarisation **des publics**, crise des sens
- Société du **principe de précaution** et du **risque 0**, (maintien du capital santé)

## RENFORCER LA VOCATION DE PROXIMITÉ ET DE LIEN SOCIAL

DEMAIN,

la société se digitalisera, mais les **expériences concrètes resteront fortement valorisées** (échange, recherche de sensorialité, émotions, ...)

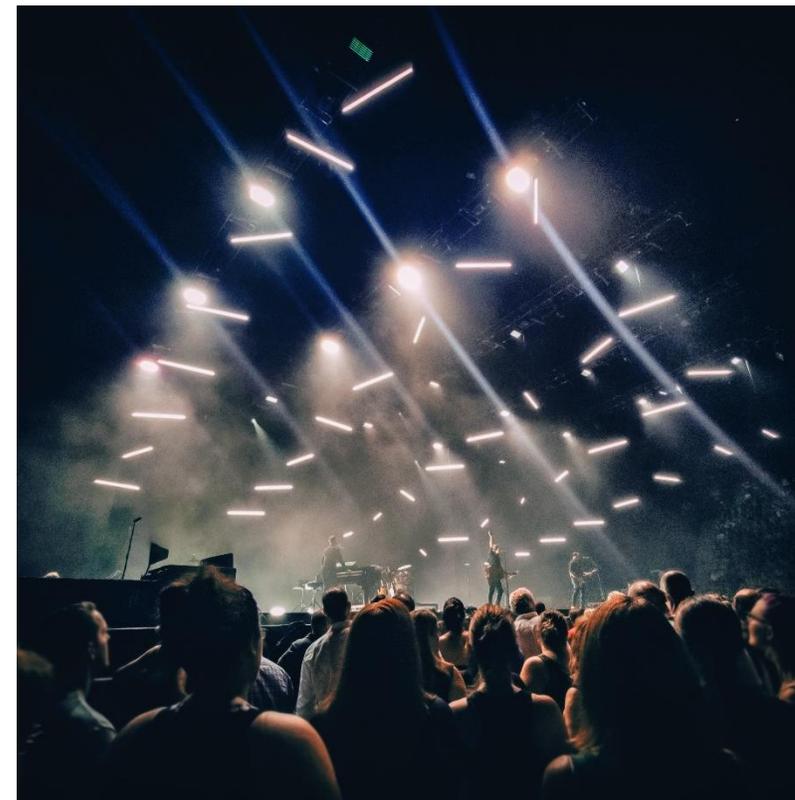
Plus que jamais les **lieux** de spectacle vivant répondront à une **fonction de partage**.

La question de la **sécurité** demeurera un enjeu fort dans les **lieux d'accueil des publics** (sécurité sanitaire, sécurité physique).



L'importance croissante accordée à **la vie locale** encouragera le **développement d'écosystèmes culturels** (lieux, événements,...) à l'échelle des quartiers, de la ville, du département.

La sensibilité écologique croissante, en redonnant de l'importance à la proximité, posera la **question de l'accès à la culture** dans certaines zones.





## L'HYBRIDATION : UN AXE PORTEUR POUR LES SPECTACLES ET L'ACCUEIL DES PUBLICS

DEMAIN,

sous l'influence du numérique, **l'immersion et l'interaction** seront de plus en plus intégrées aux mises en scène, sans nécessairement transformer les spectacles en shows hyper technologiques.

Certaines **mises en scène** seront « **augmentées** », et des **spectateurs pourront participer davantage**.

La crise sanitaire a permis d'expérimenter **d'autres types d'accès au spectacle vivant** (livestream, spectacles en petites jauges, en plein air...) qui ouvrent la voie à de nouvelles manières de rencontrer le public.

Des **expériences hybrides ou « phygiales »** seront de plus en plus proposées, où l'expérience se déclinera en plusieurs séquences : certaines seront vécues en physique, avec la présence d'autres spectateurs, d'autres séquences se vivront à distance, via des écrans.

Les dispositifs d'accueil des publics développeront leurs infrastructures pour assurer un **accueil simultané en physique et en virtuel / à distance**.

## COMMENT TROUVER SON PUBLIC ?

DEMAIN,

les **publics des spectacles vivants (en forte affinité avec l'ensemble des secteurs culturels et créatifs)** seront **sursollicités** et feront face à une offre culturelle pléthorique, dans tous les domaines.

L'enjeu pour chaque création artistique sera **d'émerger et de trouver son public**. La connaissance approfondie des publics deviendra stratégique, ainsi que la capacité à créer une présence médiatique ciblée.

Dans une société fragmentée, une des fonctions possible du spectacle vivant sera de favoriser une **culture commune** grâce aux créations.



LE SPECTACLE  
VIVANT COMME  
LABORATOIRE DE  
L'ÉCOLOGIE  
CONCRETE ?

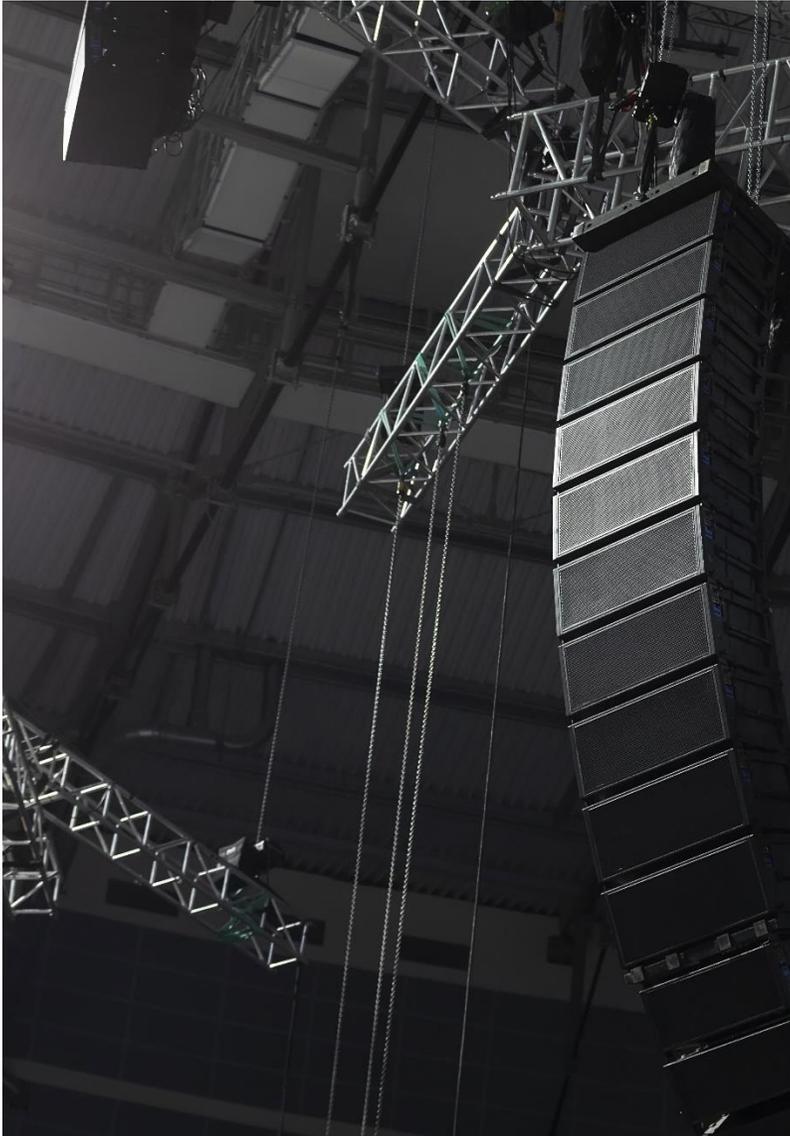


DEMAIN,

le secteur du spectacle vivant pourrait s'imposer comme un **secteur précurseur d'un mode de vie moins énergivore et plus centré sur une économie circulaire**. Le public du spectacle vivant est en effet le plus sensible à la question écologique et le plus désireux d'opérer la transition de son mode de vie.

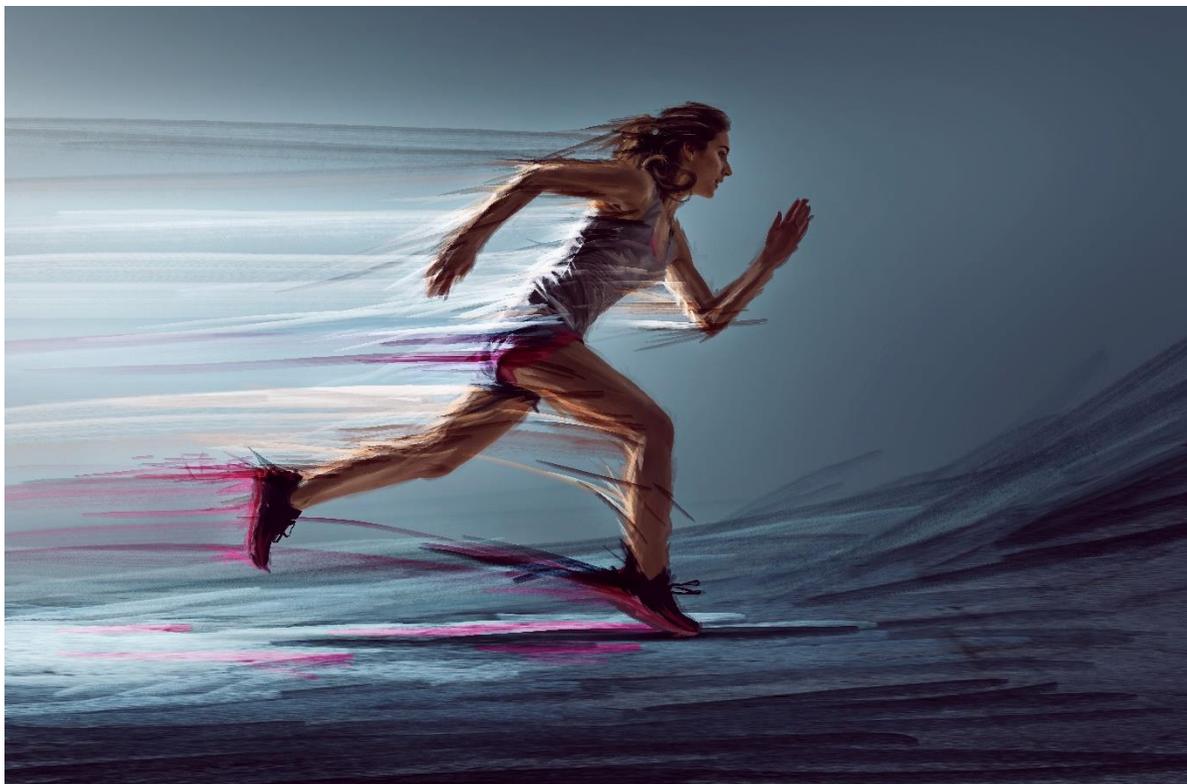
La pression pour agir dans la transition écologique sera particulièrement forte dans ce secteur.

**Plus largement, les publics du spectacle vivant sont aussi les plus sensibles aux questions de responsabilité sociale** (égalité professionnelle entre les hommes et femmes, diversité, handicap).



## LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- **Compétences numériques pour les métiers de la logistique et de la production** (ex : planification, appel d'offres)
- **Compétences techniques pour la création et la diffusion de l'image** (liées au développement des écrans Led)
- **Formations à la technicité des nouveaux outils actuels** dans le cadre de spectacle à plus forte composante numérique
- **Compétences marketing** (identification des publics)
- Compétences autour de la **data** pour les métiers liés à la **billetterie**
- **Compétences évènementielles** (gestion de projet)
- Compétences liées à la **transition écologique**
- **Besoin de formations initiales** pour certains métiers essentiels au déploiement de structures spécifiques au spectacle vivant
  - Ex : rigging (accroche de structure), avec des personnes venant de l'alpinisme ou du bâtiment.
  - Ex : électriciens de spectacle



# SPORT

## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- Mise en place de **nouveaux modèles économiques** (« plateformes ») et de **nouvelles chaînes de valeur**
- Développement d'une **économie du digital et de la donnée**
- Une société qui **dématérialise une partie de ses interactions** (écrans, relations à distance...) et crée un **déficit d'expériences physiques**
- Un nombre croissant de **tâches exécutées par des machines (ia)** plutôt que par des humains
- **De nouvelles réglementations et de nouveaux objectifs** en matière de développement durable
- Le retour en force de la sphère **locale**
- **Autonomisation des individus** / montée des offres et des contenus amateurs
- **Fragmentation**, polarisation **des publics**, crise des sens
- Société du **principe de précaution** et du **risque 0**, (maintien du capital santé)

## LE SPORT, UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DU CAPITAL SANTÉ

### DEMAIN,

les pratiques sportives continueront à se démocratiser et seront probablement **moins centrées sur la compétition**. Le sport sera davantage pratiqué comme source de **loisir et d'interaction sociale** ou encore pour entretenir sa **forme** et sa santé.

Le sport, comme **outil préventif et curatif**, poursuivra son essor du fait du vieillissement de la population et de la crise sanitaire. Les médecins prescriront de plus en plus **de séances d'activités physiques**.



Des activités ciblées seront de plus en plus proposées aux individus en fonction de leurs pathologies. **Les moniteurs d'activités physiques seront amenés à travailler avec des professionnels de santé**. Ils développeront leurs connaissances et leurs compétences sanitaires pour assurer une meilleure prise en charge.

Le **sport en entreprise sera aussi amené** à se développer. Des coachs viendront pendant les temps de pauses pour proposer des activités aux salariés.





## LE SPORT DE PLUS EN PLUS LIBRE ET PERSONNALISÉ

DEMAIN,

les **pratiquants libres** (non rattachés à un club ou à une fédération) seront plus nombreux. Ce phénomène s'est accéléré avec la crise sanitaire, avec le développement du coaching et du sport à distance.

**Les potentialités du numérique vont favoriser l'individualisation des pratiques** (accès facilité à des coaches via des plateformes, développement des outils de mesures des performances, des environnements virtuels, des communautés...) et, par voie de conséquence, l'augmentation du nombre de **coachs sportifs indépendants** et les métiers de préparation physique et mentale.

Le numérique influencera de plus en plus la façon dont on pratique un sport et dont on propose les activités sportives, mais aussi dont on accompagne les pratiquants de haute performance : **amélioration et optimisation de la performance sportive**. Par conséquent, vont se multiplier les métiers en lien avec le numérique et le traitement des datas pour optimiser la performance sportive.

Parallèlement, la **pratique sportive de pleine nature** se développera (recherche croissante de contact avec la nature).

## HYBRIDATION ET SPORTS VIRTUELS

DEMAIN,

**la virtualisation du sport transformera non seulement les pratiques sportives mais aussi certains métiers.**

- Ex : l'arbitre doit savoir utiliser l'arbitrage vidéo

**La pratique de plus en plus répandue du e-sport mobilisera plus de professionnels du sport et des compétences spécifiques à cette discipline.**

- Entraîneurs de e-sportifs, développement commercial, sponsoring, développement de structures e-sportives, conseil sur la meilleure façon de pratiquer le e-sport, entraînements spécifiques sur tel ou tel jeu, sur telle ou telle technique, préparation physique et mentale des e-sportifs, concentration, posture, matériel utilisé, etc...

**L'hybridation sera la règle : les sessions sportives se tiendront en partie en présentiel, en partie à distance** (pour des raisons de temps, de budget, de limitation des émissions carbone, ...).



La crise sanitaire fait aussi émerger de **nouveaux formats rendus possibles par le numérique** (événements hybrides, suivis en temps réel de compétiteurs à distance, rencontre entre des pros et des amateurs, ...)

Ex : concours de saut à la perche avec Renaud Lavillenie et Armand Duplantis depuis leurs jardins, événements avec des applications qui permettent à des gens situés dans des lieux différents de pratiquer ensemble : application Swift à vélo : possibilité de se connecter sur son smartphone ou sa tablette, en même temps qu'avec des copains en visio, pour grimper virtuellement des sommets.



## LES COMPÉTENCES QUI SERONT D'AVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- **Gestion de projet** (développement et organisation d'événements)
- **Gestion d'équipements sportifs de toute taille et de toute nature** : bases multisports, bases nautiques et aquatiques, stades...
- **Maîtrise de compétences numériques, notamment pour les fonctions support et transversales** (data analysts)
- **Juristes du sport**
- **Vers une polyvalence accrue du métier d'éducateur sportif** : nécessité de s'adapter à des populations très différentes (sportifs âgés, sportifs atteints de pathologies, sportifs loisirs, sportifs de haute performance...)
- Compétences liées à la **transition écologique**



# TÉLÉCOMMUNI CATIONS

## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- Mise en place de **nouveaux modèles économiques** (« plateformes ») et de **nouvelles chaînes de valeur**
- Développement d'une **économie du digital et de la donnée**
- Un nombre croissant de **tâches exécutées par des machines (ia)** plutôt que par des humains
- **De nouvelles réglementations et de nouveaux objectifs** en matière de développement durable

## VERS UNE ACCÉLÉRATION DE LA DIGITALISATION

### DEMAIN,

la technique sera plus complexe et continuera à se virtualiser. La quantité de datas à exploiter va exploser et nécessitera des compétences pointues.

- Le secteur risque d'être confronté à des pénuries de compétences. Certains sujets de niche posent déjà des problèmes de recrutement, avec un contexte de forte compétition internationale.



**La dématérialisation des interactions avec les clients, accélérée par la crise sanitaire, exigera de faire évoluer la relation client.**

De plus en plus de métiers vont poursuivre leur **migration vers le digital** : vente en boutique, relation client, marketing.





## DEUX DÉFIS MAJEURS : CYBERSÉCURITÉ ET ÉCOLOGIE

### DEMAIN,

l'économie de la data et la hausse des pratiques digitales créent un **besoin exponentiel en compétences de cybersécurité** (sécurité des systèmes et la sécurité des infrastructures).

- Des changements doivent s'opérer, qui ont trait aux technologies, aux méthodes de travail, aux architectures, aux choix de fournisseurs.

Parallèlement, le secteur est confronté à la **crise écologique et à la question de la pollution numérique**. Un défi majeur sera de former et de sensibiliser les utilisateurs de données numériques à la pollution numérique, à la consommation de données.

- Montrer aux utilisateurs comment être plus propre, plus frugaux (coût énergétique des infrastructures numériques, du format 4k, prix de l'électricité...)



## LES COMPÉTENCES QUI SERONT D'AVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- **Formation continue aux fonctions digitales** dans tous les métiers de la relation client
- **Renforcement de la fonction RH** pour anticiper les besoins, identifier les perles rares, suivre les profils, fidéliser les nouvelles recrues
- **Compétences juridiques et technologiques** dans la cybersécurité
- Compétences liées à la **transition écologique**, avec notamment, le **développement des compétences en matière de gestion de la pollution numérique**



# TERRITOIRES ET TOURISME

## PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENTS

- Mise en place de **nouveaux modèles économiques** (« plateformisation ») et de **nouvelles chaînes de valeur**
- Développement d'une **économie du digital et de la donnée**
- Une société qui **dématérialise une partie de ses interactions** (écrans, relations à distance...) et crée un **déficit d'expériences physiques**
- Un nombre croissant de **tâches exécutées par des machines (ia)** plutôt que par des humains
- **De nouvelles réglementations et de nouveaux objectifs** en matière de développement durable
- Le retour en force de la sphère **locale**
- **Autonomisation des individus** / montée des offres et des contenus amateurs
- **Fragmentation**, polarisation **des publics**, crise des sens
- Société du **principe de précaution** et du **risque 0**, (maintien du capital santé)

# L'ACCÉLÉRATION DIGITALE DES PARCOURS TOURISTIQUES

DEMAIN,

la **généralisation des technologies digitales** (smart phones, réalité virtuelle, 3D, CRM, gestion client, technologies immersives, techniques prédictives) **touchera l'ensemble des clientèles** et concernera toutes les **étapes du parcours** touristique, de l'amont jusqu'à l'aval : choix des destinations, sources d'influence, achats, réponses en temps réel, commentaires ...

Une partie de **l'attractivité** des destinations touristiques reposera sur la qualité de **l'expérience digitale et l'ergonomie des plateformes**.

**Les événements professionnels (MICE) se développeront sur un registre phygital** (possibilité d'assister à un événement en physique et à distance).



La « **gamification** » et **l'immersion virtuelle** vont gagner du terrain, en premier lieu auprès d'un public de jeunes adultes. Les techniques employées dans le secteur du jeu vidéo et du e-sport vont peu à peu s'étendre au secteur du tourisme.





## VERS UNE REVALORISATION DE L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE

DEMAIN,

**La critique du surtourisme favorisera la recherche d'expériences alternatives.**

**Les expériences seront plus immersives, sans pour autant placer la technologie au premier plan.**

- Elles reposeront sur la capacité à raconter une histoire, à animer des ateliers, à mettre en scène des informations, à créer des moments festifs, ...

Ces évolutions mobiliseront les savoir-faire d'autres industries créatives et récréatives. La **porosité existante avec d'autres secteurs** tels que l'audiovisuel, le patrimoine, les arts, se renforcera...

**La diversification et la montée en gamme des acteurs de l'hébergement** (auberges de jeunesse, locations meublées entre particuliers, lieux insolites, camping) **traduisent la recherche d'une expérience de qualité ou singulière.**

Par ailleurs, **l'attrait pour le local** et la sensibilité croissante à l'écologie entraîneront le développement du **tourisme de proximité**. Les **populations locales** constitueront une frange croissante des clientèles.

## L'INDISPENSABLE ÉVOLUTION DE LA RELATION CLIENT

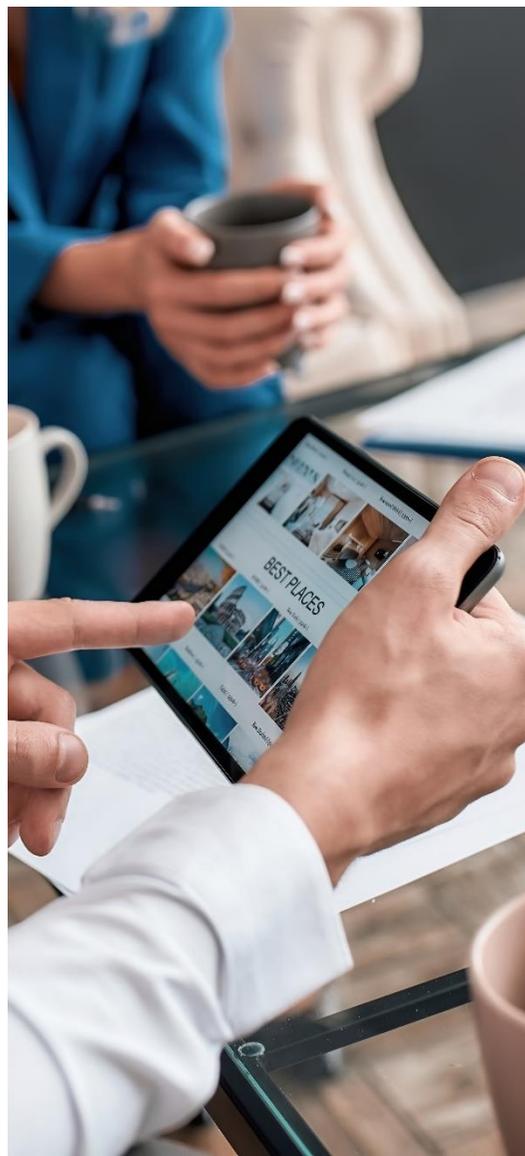
DEMAIN,

les qualités relationnelles et la capacité à fournir des services personnalisés constitueront des enjeux de réussite de l'expérience touristique.

Un tourisme plus **interactif** se développera, davantage axé sur la qualité des échanges avec les habitants locaux et, de manière générale, avec l'écosystème local.

**L'accompagnement personnalisé** (mobilité personnalisée, conciergerie, ...) gagnera du terrain. Ceci impliquera une aptitude à être à la fois à l'écoute et créatif, innovant dans ses interactions avec les clientèles.

**Le bleisure (business + leisure)**, c'est à dire l'offre de prestations touristiques de loisir à des visiteurs aux motifs professionnels, constituera une opportunité de développement (montée de la culture des « nomades digitaux »).



Ceci impliquera une bonne **écoute** et une bonne **compréhension de la culture** du visiteur et de son contexte de visite. Mais aussi un usage pointu de la technologie sans que celle-ci soit intrusive.

L'enjeu de la **sécurité** et de la **réassurance** demeurera essentiel, y compris dans un contexte post-crise sanitaire (règles d'hygiène, mesures barrières...).



## LES COMPÉTENCES QUI SERONT DAVANTAGE MOBILISÉES DEMAIN

- **Formation continue aux nouvelles technologies numériques dans tous les métiers** : design, développement informatique / programmation, écoute client / marketing, CRM / chatbots
- **Compétences propres aux métiers du jeu vidéo à intégrer** (réalité virtuelle, augmentée, immersive,...)
- **« Soft skills » à promouvoir pour améliorer l'accueil client** :
  - Capacité à être souple, curieux, attentif à l'évolution du marché
  - Ecoute des clients, capacité à détecter de nouveaux besoins
  - Capacité d'accueillir des profils désireux d'innover
- **Esprit d'entreprise** à promouvoir dans le secteur pour réussir la transition touristique.
- Compétences liées à la **transition écologique**



TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE :  
UN ENJEU  
INTERSECTORIEL



DEMAIN,

les nouvelles réglementations et les nouveaux objectifs en matière de développement durable impliqueront de **revoir toutes les étapes de la chaîne de valeur pour minimiser la consommation de ressources.**

Les enjeux seront :



**1. D'identifier les bonnes pratiques**

**2. De les intégrer, à l'échelle des projets et des structures**  
(gestion de projet, formation des parties prenantes, sensibilisation des publics)

**3. De favoriser la communication entre les secteurs** pour faciliter la mise en pratique (partage d'expérience)

## LES BONNES PRATIQUES

1. **ECO-CONCEPTION** (ex : concevoir un décor pour le spectacle vivant, l'audiovisuel, l'événementiel...en ayant déjà en tête son ré-usage) et utilisation de produits recyclés, déjà usagés, de seconde main
2. **GESTION DES DÉCHETS** Limitation, tri, recyclage (ex : dans la restauration, gestion numérique des stocks des invendus)
3. **INFRASTRUCTURES ET MACHINES CONSOMMANT LE MOINS DE RESSOURCES POSSIBLES** (électricité, chauffage, éclairage, moyens de transports...  
Ex : faire des relevés de températures, adapter le chauffage, utiliser de manière plus raisonnée le matériel déjà à disposition, modifier les machines déjà existantes,...)
4. **CIRCUITS COURTS** (ex : trouver des produits qui viennent de l'UE et non de Chine) / recours à des partenaires locaux
5. **VIE COMMUNAUTAIRE PLUS ÉCOLOGIQUE** (moins de bouteilles d'eau, vaisselle non jetable, mutualisation des ressources, des modes de transports, etc...)



## DEFIS ET CHANGEMENTS A VENIR

- Demain, se posera de plus en plus la **question du coût environnemental du déplacement des personnes (professionnels, publics...)**
  - Ex : dans le cadre de grands événements sportifs : sera-t-il encore acceptable et possible d'organiser des grands transferts internationaux de pratiquants et de spectateurs de pays en pays ?
  - Ex : pour le tournage de films, se déplacera-t-on à l'autre bout de la planète avec des équipes de plusieurs centaines des techniciens ?
- Autre enjeu pour demain : **le coût environnemental de la publicité** et les changements inhérents (ex : propositions d'interdictions publicitaires lors de la convention citoyenne pour le climat en 2020)

# L'INTÉGRATION AU PROJET OU À LA STRUCTURE

## ACCULTURATION

- **Prise en compte des contraintes et des objectifs environnementaux dès la phase amont du projet**
- Sensibilisation des équipes à la **pollution numérique**
- Sensibilisation des équipes à l'**économie circulaire et au cycle de vie du matériel utilisé**
- Sensibilisation au fait de devoir **produire avec moins d'énergie disponible** (Exemple : pour la production de produits leds, objectif diviser les consommations électriques par deux sur 10 ans.)

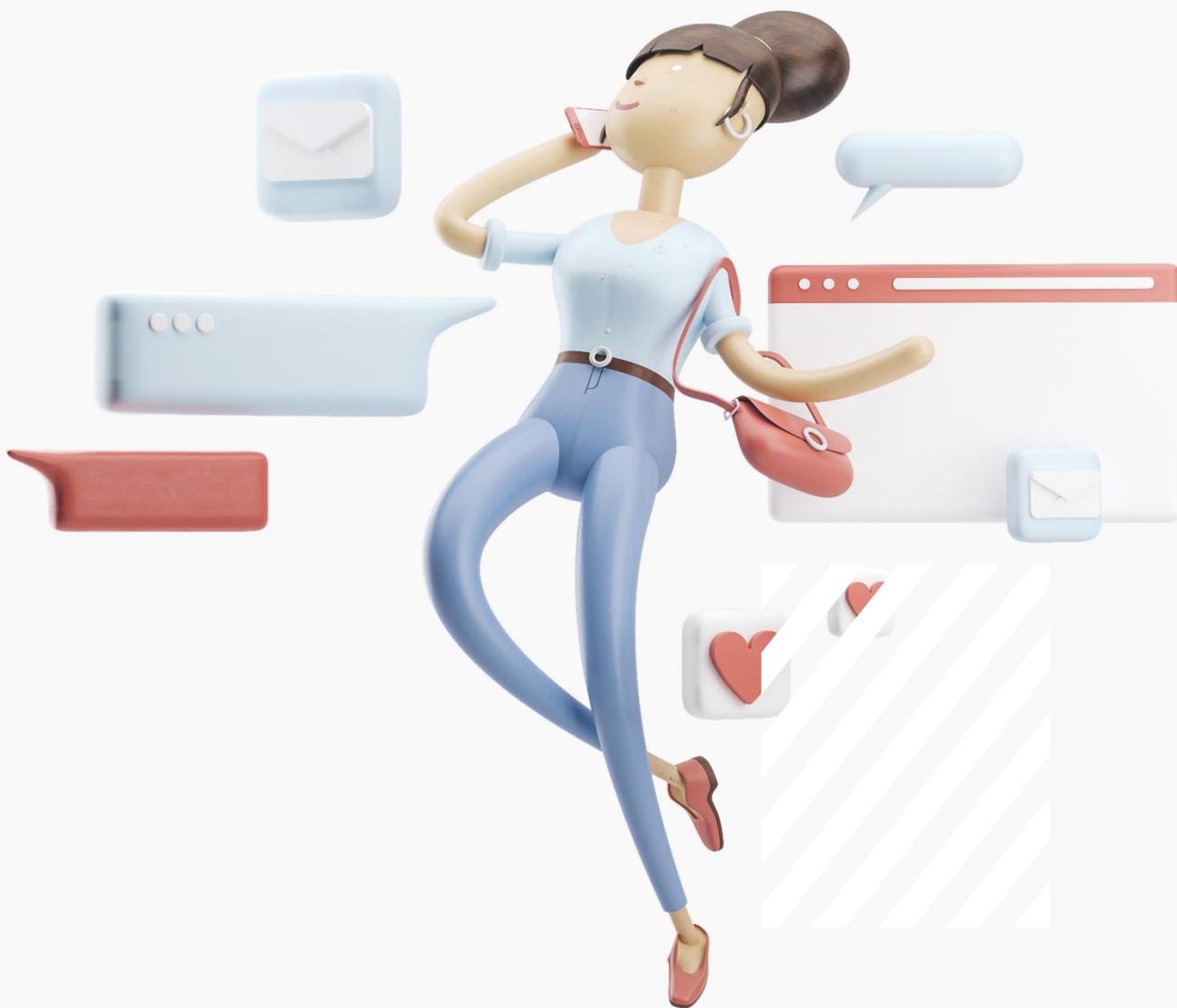
## MISE EN OEUVRE

- Mise en place d'une « **comptabilité verte** » (prise en compte des dimensions extra-financières : dimensions sociale et environnementale)
- Mise en place et suivi du **bilan carbone** (transports des personnes et du matériel, empreinte carbone d'une structure...)
- **Intégration durable à l'écosystème local**
- Suivi d'une **démarche de certification**  
Ex : *Ecoprod* dans le secteur du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel : plusieurs outils sont mis à disposition tels que le site internet, le calculateur de carbone, les guides et fiches pratiques et une charte avec un questionnaire pour les entreprises. Ce questionnaire doit être rempli une fois par an et au bout de 3-4 ans, les entreprises peuvent prétendre à des certifications.

## COORDINATION

- **Identification** de personnes responsables de la coordination et du suivi
- Recours à des **éco-consultants / éco-conseiller / éco-manager** : prise en charge de la stratégie de protection de l'environnement pour le projet ou la structure dans son intégralité (métier émergent qui existe dans certains pays comme l'Angleterre, l'Allemagne et les Etats-Unis)





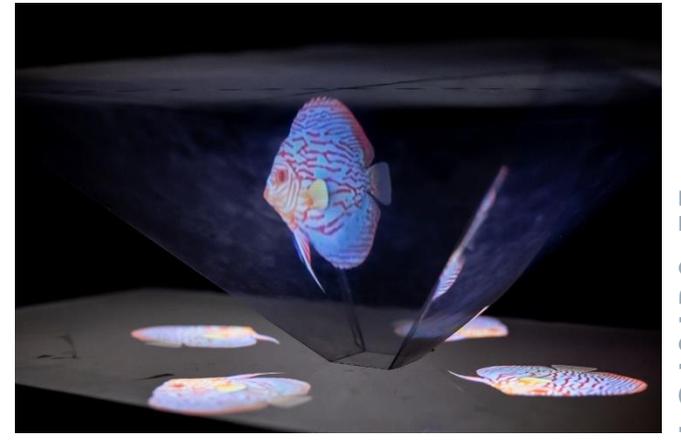
## COMMUNIQUER ET FACILITER UNE MISE EN ŒUVRE INTERSECTORIELLE

- Besoin de chercheurs / **R&D en développement durable** pour repérer les pratiques plus écologiques, fédérer, sensibiliser et former les professionnels
- Besoin de **formateurs / accompagnateurs / référents** pour aider à traduire concrètement une politique de RSE : aider à identifier les bons contacts, les bons partenaires, créer des outils d'accompagnements
- Besoin de **coordinateurs et d'animateurs sur le terrain** pour former, ...expliquer et accompagner, montrer les outils, les projets qui sont en place, les difficultés concrètes
- Intégrer des **modules spécifiques** sur le développement durable / la RSE / les contraintes environnementales dans le **curcus des différents métiers** (artistes, métiers techniques, ingénieurs...)
- Formation des managers et responsables d'équipes à un **management en accord avec la politique de RSE**



MEDIAS

MERCI !



LOISIRS ET  
DIVERTISSEMENT



COMMUNICATION  
ET INDUSTRIES  
CRÉATIVES



TERRITOIRES ET  
TOURISME



TÉLÉCOM-  
MUNICATIONS



SPECTACLE  
ET CRÉATION



SPORT