

7ab



RAPPORT D'ACTIVITÉ

20
23

ÉDITORIAL

10 après sa création, le TMNlab est toujours un modèle véritablement unique, de par la taille de sa communauté, son approche d'un numérique situé mais surtout de par la composition de ses membres. Il se sont réunis, de plus en plus nombreux, mus par une réelle nécessité d'échanges entre pairs (de métiers, territoires, disciplines ou labels différents), pour véritablement partager, mettre en commun - et reconnaître qu'on ne peut pas faire seul.

10 ans après, c'est toujours cet ADN fondateur qui fait de TMNlab un observatoire des usages, un espace d'innovation par la coopération mais surtout un formidable incubateur d'actions et d'intelligence collective avec de plus en plus de membres et de partenaires engagés dans des groupes de travail, organisations de rencontres, appels à projets...



10 ans, c'est le temps qu'il a fallu pour se déployer, passer du tout bénévole à 2 salariés et accompagner cette très forte croissance des projets, de la communauté, des connexions avec l'Europe et l'international.

1 grand MERCI aux membres de la communauté et aux partenaires qui se sont engagés, chacun à leur endroit, dans cette magnifique aventure collective.

Marion Franquet
Présidente

SOMMAIRE

UNE COMMUNAUTÉ, UN ECOSYSTÈME	4
UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR LE CAP DES 10 ANS	11
DES MODES D'ACTION DIVERSIFIÉS	19
3 ANS DE SOUTIEN, 8 OBJECTIFS RÉALISÉS	31
BILAN FINANCIER	40
NOTRE VISION POUR L'AVENIR	49

Toutes les illustrations
ont été réalisées
par Christel Han - Bananako
en janvier 2024



UNE COMMUNAUTÉ UN ECOSYSTÈME

Le TMN^{lab}, Coopérer dans un monde numérique, agir dans une époque des transitions

Créé en 2013 par des professionnel.les du spectacle vivant, porté par une communauté apprenante de plus de 1000 membres, connecté avec l'Europe et l'international, le TMNlab est depuis 10 ans un observatoire des usages et un espace d'innovation par la coopération.

Depuis 2014, c'est aussi une association vigie des transformations numériques, véhicule des projets de la communauté. Son objet est de rassembler et animer une communauté apprenante de professionnels du spectacle vivant pour produire et diffuser une culture numérique responsable.

Acteur d'avenir pour une transformation située* du secteur des arts vivants, le TMNlab évolue régulièrement pour demeurer à la hauteur des défis de la convergence des transitions.

***SITUÉ(E) : APPROCHE ENCAPACITANTE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DÉVELOPPÉE PAR LE TMNLAB, SOCIÉTALE AUSSI BIEN QUE TECHNOLOGIQUE, MAIS JAMAIS TECHNOCENTRÉE, ANCRÉE DANS UN PROJET ARTISTIQUE ET UNE POLITIQUE CULTURELLE, ET PRENANT EN COMPTE LA RÉALITÉ DES ACTEURS, LES TERRITOIRES, LES PRATIQUES HYBRIDES DES PUBLICS AUSSI BIEN QUE LES ENJEUX DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE**

L'association TMNlab a pour objet de rassembler et animer une communauté apprenante de professionnels du spectacle vivant pour produire et diffuser une culture numérique responsable :

- développer la littératie numérique du secteur, une culture numérique située dans les enjeux de notre époque ;
- interroger, expérimenter et documenter les usages, outils et dispositifs numériques, existants et à venir ;
- faciliter l'échange, la coopération et la formation de pair à pair en France et à l'étranger ;
- donner de la visibilité, promouvoir et faire reconnaître les pratiques professionnelles innovantes.

Et ce, à travers la création d'un espace collaboratif numérique, l'organisation d'événements et tous les autres moyens et activités susceptibles de concourir à la réalisation de son objet social.

"Théâtres" est donc entendu comme l'espace de diffusion et de rencontre avec l'œuvre, le lieu et ses territoires géographiques et numériques, et non la discipline artistique : l'ensemble des champs artistiques et typologies de lieux sont concernés.

LA COMMUNAUTE AUJOURD'HUI



1117
Membres



79
via adhésion
individuelle



449
via adhésion
structure

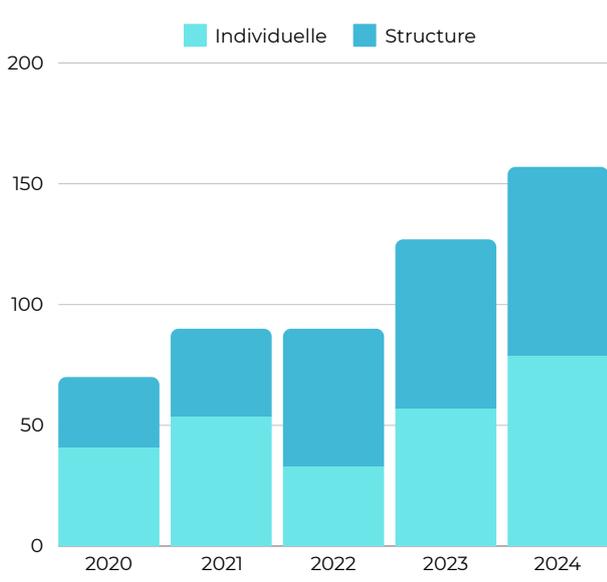
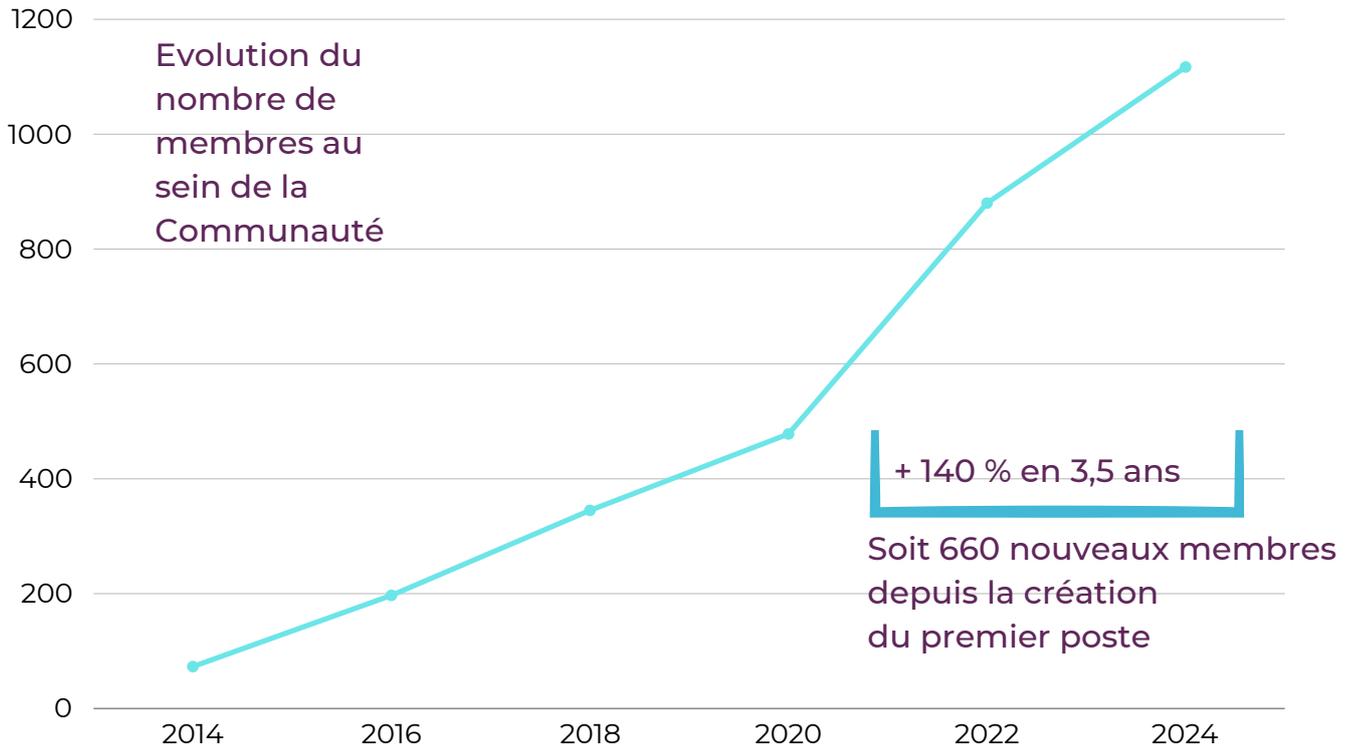


78
Structures
adhérentes



19
Bénévoles
engagé.es

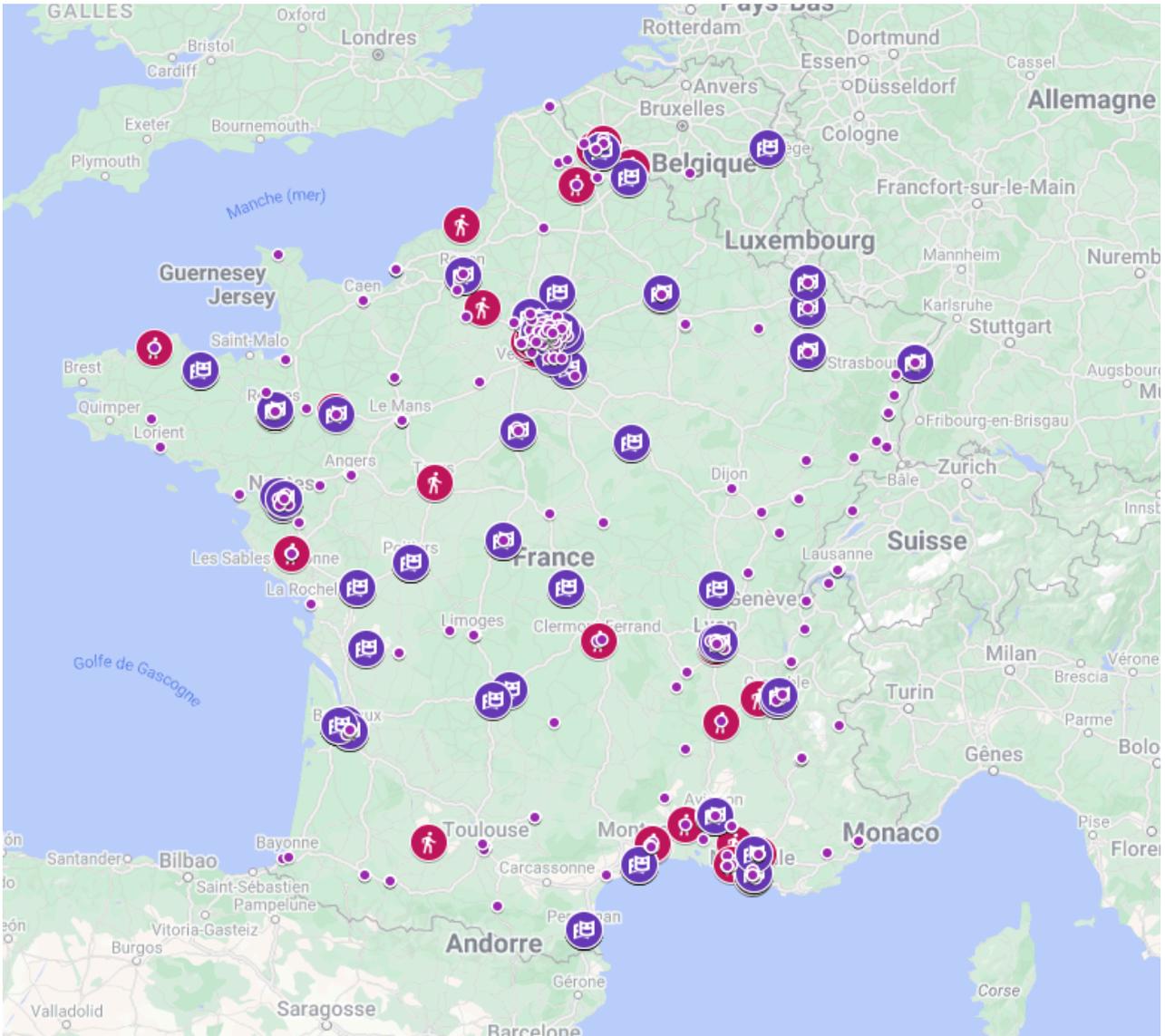




Évolution du nombre d'adhésion collectée par l'association

soit 434 membres adhérents au titre de leur structure

et 77 membres adhérents à titre individuel en 2024



79 membres adhérents à titre individuel



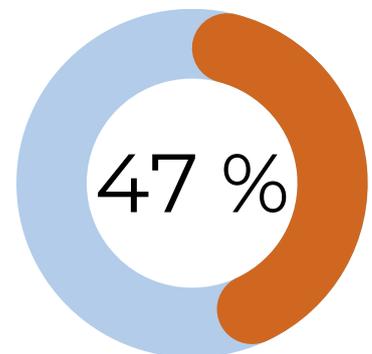
449 membres adhérents au titre de 78 structures



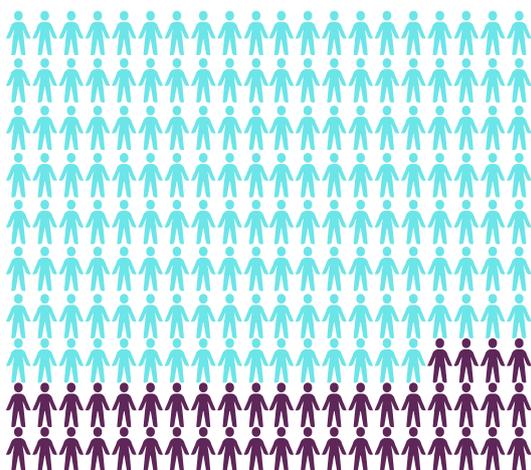
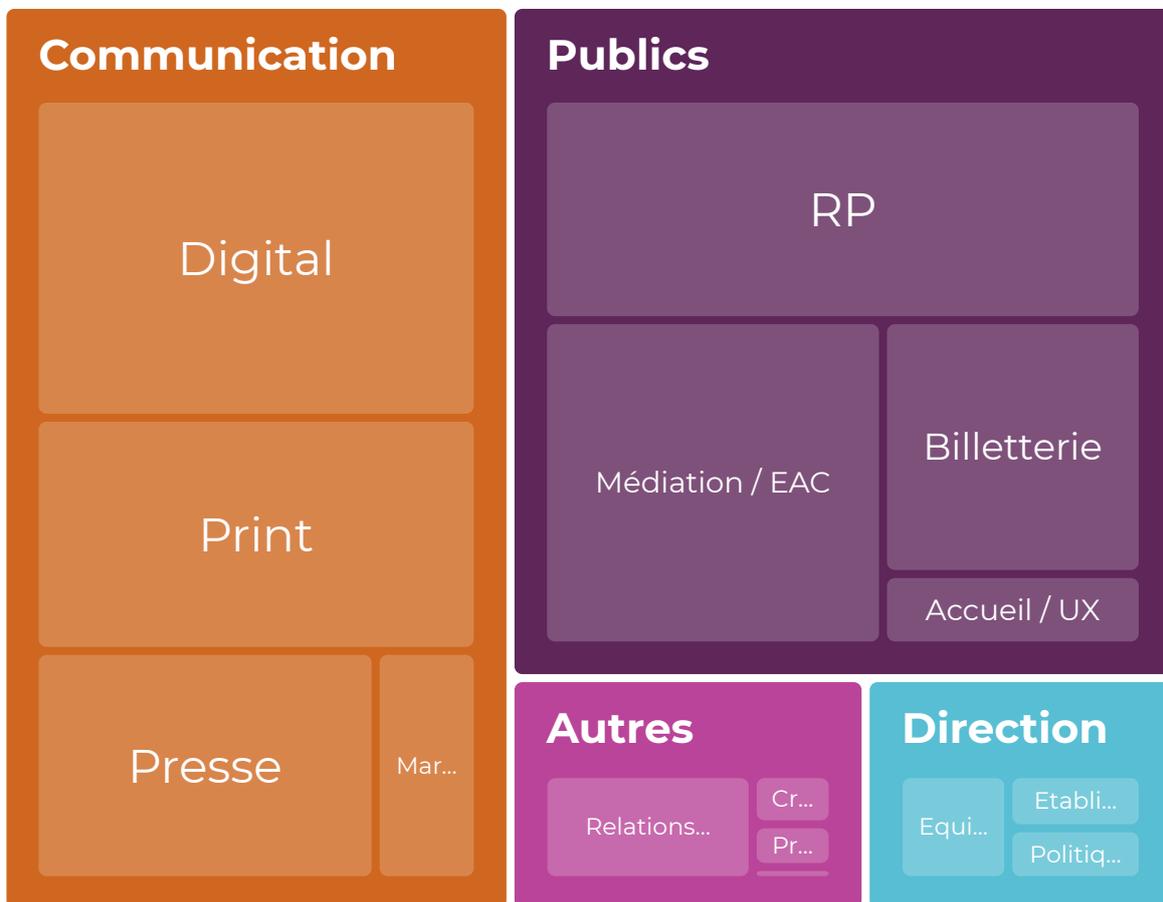
589 membres non adhérents



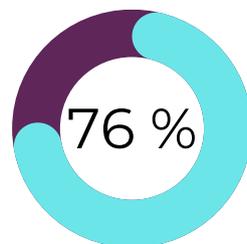
soit part d'adhérents dans la communauté



Compétences exercées au sein de la communauté, déclarées sur les profils des membres (choix multiple possible)



Part de femme au sein de la communauté



L'AUDIENCE EN 2023



+17k
Usager.es
uniques



74
Articles
tmnlab.com



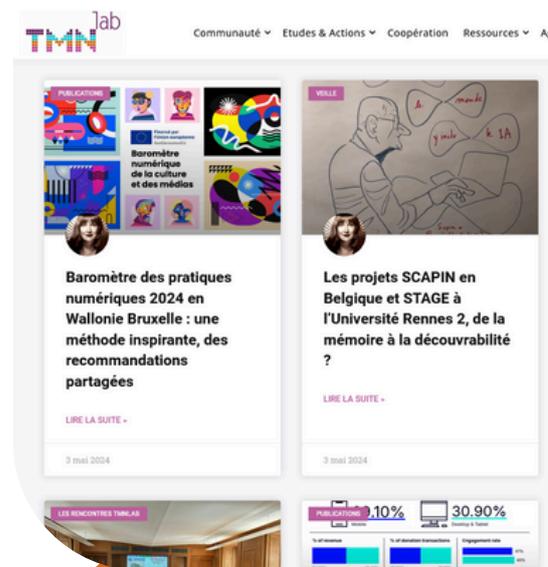
2927
Inscrit.es
Newsletter



729
Inscriptions
aux RDV



393
Participant.es
différent.e.s



**UNE NOUVELLE
GOUVERNANCE
POUR LE CAP
DES 10 ANS**



FONDÉE EN 2013 RENFORCÉE EN 2023

Une communauté de bénévoles
engagés au développement
d'un nouveau modèle

Créé en 2013, le TMNlab est historiquement piloté par des bénévoles dans une logique de création de communs de connaissance. L'association s'appuie sur une économie de la contribution, en engageant sa propre communauté. Son modèle d'animation permet, grâce à un fonctionnement agile, de tisser un large réseau et de démultiplier l'impact de ses actions.

En novembre 2020, un poste de chef de projet est créé permettant de passer un cap en termes de développement de la communauté (+ 100 % en 2 ans), de qualité de la relation aux membres et de dégager du temps aux membres du Conseil d'administration pour un rôle davantage prospectif.

A partir de septembre 2022, pour accompagner une très forte croissance des projets et de la communauté, sa présidente Anne Le Gall consacre 60% de son temps à l'association. Le réseau gagne en puissance, s'ancre davantage sur le terrain tout en positionnant la France dans des échanges internationaux.

En février 2023, un nouveau Conseil d'administration est élu, reflet des engagements et de la transversalité de la communauté. Les statuts sont révisés.

En octobre 2023, Anne Le Gall quitte la présidence et Marion Franquet, membre du CA depuis 3 ans, est élue à la présidence de l'association.

Le Conseil d'administration crée le poste de déléguée générale à mi-temps en novembre 2023 qui passera à plein temps dès mars 2024.

NOTRE ÉQUIPE



Marion Franquet
présidente

Secrétaire générale

*Scène Nationale
Carré-colonnes, Saint-
Médard-en-Jalles et
Blanquefort*



Eric Leite
trésorier

*Directeur de la
communication, de la
billetterie et du mécénat*

*Chaillot - Théâtre national
de la Danse, Paris*



Séverine Bouisset
**administratrice
& cofondatrice**

Directrice

*Scène Nationale Les
Gémeaux, Sceaux*



Chrystel Folcher Bouby
**administratrice
& cofondatrice**

*Chargée des relations
avec les publics*

*Théâtre des Champs-
Élysées, Paris*



Matthieu Rietzler
administrateur

Directeur

Opéra de Rennes



Juliette Kaplan
administratrice

*Directrice du pôle public
et communication*

Le Grand T, Nantes



Eudes Peyre
administrateur

*Chargé de mission
ressources et
développement
numérique*

*Réunion des Opéras de
France*



Christine Champneuf
administratrice

Secrétaire générale

*La Faïencerie, scène
conventionnée, Creil*



Stelio Tzonis
administrateur

Cofondateur

Balthus lab, Paris



emmanuel vergès
administrateur

Co-directeur

*Observatoire des
Politiques Culturelles,
Grenoble*



Martial Poirson

administrateur

Co-directeur du master « Arts du spectacle vivant- Arts de la scène » du département Théâtre

Université Paris 8, Saint-Denis



Anne Le Gall

déleguée générale & cofondatrice

Salariée depuis novembre 2023



Clément Coustenoble

chef de projets Communauté

Salarié depuis novembre 2020



Animateur.ices

Membres du TMNlab impliqués dans l'animation d'un groupe de travail

8 membres contributeur.ices

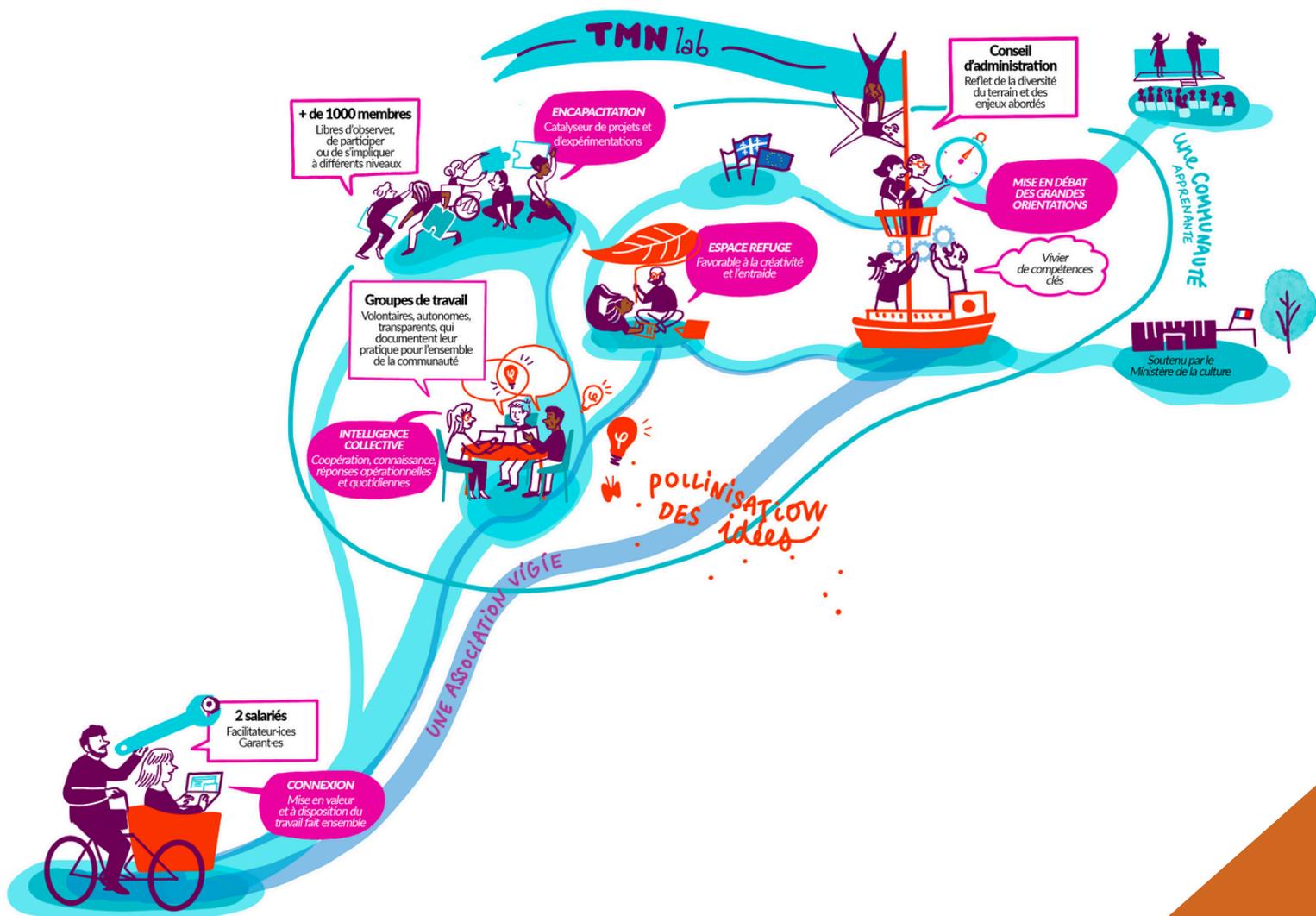


Auteur.ices

Membres du TMNlab ayant contribué au centre de ressources

12 membres contributeur.ices

NOTRE FONCTIONNEMENT



POSTURE & OUTILS

Avec une gouvernance agile, l'association est le **véhicule juridique** pour porter des projets



Elle cultive **des valeurs** comme la bienveillance, la rigueur, la transparence, l'ouverture à l'autre, la curiosité et la responsabilité

Des cadres partagés sont proposés avec des kits d'accueil et des méthodes



C'est **un observatoire** qui produit des états des lieux et propose des diagnostics



et un **centre de ressources et de documentation ouverte** dont les productions sont en libre accès à 90% (Open data, licences créative commons, wordpress contributif)

On s'y rencontre et on y découvre le travail de TMNlab



RÉAFFIRMER UN MODÈLE DE COOPERATION

Du temps, des outils,
des espaces de pensées communs

Cette année a été l'occasion de réaffirmer les valeurs au cœur de la Communauté TMNlab : **coopération et intelligence collective**.

L'essor des Groupes de travail est un marqueur fort de la vivacité de la Communauté. Depuis sa création, c'est l'énorme travail de ses membres bénévoles, impliqués de manières diverses au cours des 10 années, qui a permis le développement actuel du TMNlab. Cette économie de la contribution est centrale et doit être valorisée.

Le nouveau Conseil d'administration élu en 2023 permet de renforcer la vision prospective du TMNlab. Sa composition reflète les enjeux de la transformation numérique du spectacle vivant et la diversité des profils de nos membres. Son fonctionnement vise à construire une gouvernance la plus ouverte possible aux membres de la Communauté, en y siégeant à l'avenir ou en contribuant aux réflexions, aux projets. Le Conseil d'administration reflète la réalité du terrain et la composition de la Communauté.

Le soin du lien à la communauté sera toujours au cœur de nos activités pour créer les conditions à l'échange de pratiques et de l'encapacitation collective nécessaires à la transformation de nos usages, métiers et institutions à l'ère numérique.

DES MODES D' ACTIONS DIVERSIFIES

PASSER DE L'INDIVIDUEL AU COLLECTIF

D'une idée émise sur la mailing list à un **sujet collectif** traité lors d'un Café TMNlab. Du questionnement d'un groupe de travail à un **programme d'accompagnement** pilote lancé fin 2023 avec Synapse C (Québec). De partages de pratiques en atelier au **dépôt de projets collectifs** (Service Numérique innovant 2024 pour le Groupe Médiations numériques, participation à des consortiums France 2030...). Le TMNlab a diversifié ses moyens d'actions à des échelles variées : petits groupes pilotes, consortium inter-réseaux, ateliers ouverts aux parties prenantes externes...

Avec un point de vigilance : **la force et la légitimité de l'association TMNlab repose sur la vigueur de sa communauté**. Les projets 2023 ont consommé beaucoup de ressources humaines. Si la qualité des liens avec les bénéficiaires des projets s'est vue renforcée, l'implication de la communauté dans son ensemble s'est distendue - notamment faute de grand rassemblement national en présentiel. Fort de cet apprentissage, deux **rencontres nationales** ont été programmées pour 2024 et la solidification des **processus d'animation** a été mise en priorité n°1.



QUELQUES FAITS MARQUANTS EN 2023

JANVIER 2023

- Déplacement aux BIS 2023 à Nantes
- Participation au Cercle de réflexion stratégique du Ministère de la Culture
- Poursuite des entretiens Grands témoins pour le Cunuco lab
- Premier Café TMNlab de l'année
- Participation au groupe de travail Orsay x Paris 8 sur la médiation numérique et l'Intelligence artificielle

FEVRIER 2023

- Révision des statuts et du règlement intérieur de l'association en Assemblée générale
- Premier Open TMNlab
- Accueil d'une stagiaire
- Entrée dans le projet CapData Opéra de la ROF
- Point de mi-projet à la Caisse des dépôts pour Cunuco Lab

MARS 2023

- Lancement des premiers ateliers Living lab
- Rencontre TMNlab x OMEC Données culturelles : les enjeux de coopération dans les communautés de pratique au Québec et en France
- Rencontre de la Audience Data Alliance à Malmö

AVRIL 2023

- Intervention au Festival Zéro1 à La Rochelle
- Open TMNlab à Marseille
- Questionnaire usagers, traitement des données AFDAS et Comité #3 pour le Cunuco Lab

MAI 2023

- Intervention aux Bienheureuses Rencontres à Lyon
- Open TMNlab à Lyon
- Finalisation de l'écriture du rapport Cunuco Lab et présentation au Comité technique et scientifique
- Rencontre du Groupe billetterie à L'Azimut

JUILLET 2023

- Co-animation d'une table-ronde avec HACNUM et intervention au Forum Entreprendre dans la Culture à Paris
- Présentation du Diagnostic Cunuco lab au jury
- Interventions multiples au Festival d'Avignon : Villa Creative, Village du off, SVSN

JUIN 2023

- Participation au séminaire Chimère du Ministère de la Culture au Lieu Unique à Nantes
- Fin des ateliers du Living Lab Numérique Situé
- Déplacement à Londres pour évaluer l'opportunité de partenariats
- Intervention à la journée professionnelle Act'Art 77
- Rencontre #CMCulture au Château de Versailles

AOUT 2023

- Lancement du travail sur une candidature Alternatives vertes France 2030 portée par le RESSAC, consécutive au Living lab



...ET DES VACANCES !

SEPTEMBRE 2023

- Intervention News tank Culture au Centre Pompidou
- Restitution du Living lab Numérique Situé au Ministère de la Culture
- Lancement d'une collaboration avec Ticketr pour une candidature Solution de billetterie innovante France 2030
- Participation au lancement de la Communauté des labs du Ministère de la Culture
- Rencontre de la Audience Data Alliance à Berlin
- Dépôt des candidatures France 2030
- Préparation du programme d'accompagnement Découvrabilité avec Synapse C (Québec)

NOVEMBRE 2023

- Intervention pour l'Institut français (HACNUM) au Centquatre
- Sélection des participants au Programme Découvrabilité
- Participation à la Journée des labs organisée par le Ministère de la Culture
- Partenaire du dépôt de projet Musée d'Orsay x Paris 8

OCTOBRE 2023

- Participation aux délégations du Ministère de la Culture (DGMIC) et de l'Office Franco Québécois pour la Jeunesse lors du MTL Connecte à Montréal
- Intervention lors de l'événement MLT Connect
- Participation à la délégation HACNUM au Kikk Festival à Namur
- Lancement d'une collaboration avec l'ONDA
- Lancement de l'appel à candidature pour le programme d'accompagnement Découvrabilité

DECEMBRE 2023

- Animation d'ateliers pour la Rencontre ONDA "Ce que le numérique déplace en nous"
- Participation à la journée Immersif culturel organisée par le Ministère de la Culture
- Lancement du projet CapData Opéra - France 2030 par la ROF
- Intervention lors de la Matinée numérique #3 (visio / Québec)
- Intervention au CNAM
- Modélisation gouvernance et boîte à outils

ZOOM SUR... LIVING LAB NUMÉRIQUE SITUÉ



Lors de la Rencontre TMNlab de décembre 2022 organisée au Centquatre, TMNlab lance avec le Bureau des possibles un cycle d'ateliers-action, préfigurant un format living-lab pour inventer de nouvelles modalités d'actions avec les parties prenantes.

L'OBJECTIF ?

Autour d'un sujet où le numérique rencontre un défi pour les arts vivants, mener un travail documentaire, réunir les parties prenantes, identifier collectivement les réussites, les besoins et les leviers d'action..

Cycle Economie circulaire (20 membres)
Cycle Création numérique (17 membres)
Cycle Ouverture des données (16 membres)

LES LIVRABLES ?

Des recommandations opérationnelles pour développer des réponses justes, situées, efficaces, partagées en open content et librement appropriables. Des équipes pour expérimenter. Des outils pour évaluer.

L'ensemble des ressources sont publiées en licences ouvertes sur TMNlab et font l'objet d'une restitution publique au Ministère de la Culture en septembre 2023.

Le cycle Économie circulaire fait naître une candidature commune Alternatives vertes France 2030 déposée en septembre 2023 (projet non retenu).



TITUTION
lab Numérique situé
septembre 2023

ZOOM SUR... DIAGNOSTIC COMPÉTENCES & MÉTIERS D'AVENIR



Déposé et lauréat en 2022, le projet Cunuco Lab en consortium avec Hacnum - Réseau national des arts hybrides et cultures numériques démarre fin 2022 et se déploie en 2023. Cette opération est soutenue par l'État dans le cadre du programme « Compétences et Métiers d'Avenir » du Programme d'investissements d'avenir, opéré par la Caisse des Dépôts (La Banque des Territoires).

Ce diagnostic vise à livrer des préconisations en matière de politique de formation et de gestion des compétences.

Le rapport est publié en licence ouverte en décembre 2023 et fait l'objet d'une restitution publique en mars 2024.



1 codirection
3 expertises associées
1 comité de supervision
40 Grands témoins
47 personnes ressources
87 contributeurs



96 ressources
16 concepts
1 analyse comparative



analyse de données AFDAS
et collectes complémentaires



ZOOM SUR... LES FORMATS DE RENCONTRE



Le TMNlab a longtemps tenu le rythme de **3 rencontres nationales par an**. Aujourd'hui, cet agenda évolue : parfois les rencontres se construisent en **collaboration**, comme avec le CENTQUATRE-PARIS en décembre 2022, ou bien avec l'Observatoire des Médiations Culturelles du Québec en mars 2023.

Surtout, ce sont **les membres de la Communauté eux-mêmes qui conçoivent le programme !** Ainsi en 2023, la Communauté s'est réunie lors d'une rencontre organisée par le Groupe billetterie à l'Azimut en mai, puis en juin à une rencontre #CMCulture en partenariat avec le Château de Versailles. Le Groupe Médiations numériques a quant à lui proposé une série de Café TMNlab.

Parallèlement à cet enrichissement de la programmation grâce aux Groupes de travail, l'équipe continue de répondre aux **nombreuses sollicitations sur le territoire** : au Festival International des Arts de Bordeaux Métropole, au Forum Entreprendre dans la culture à Paris, aux Assises Nationales des DAC à Sète, aux Bienheureuses rencontres à Lyon, à Spectacle vivant Scènes numériques à Avignon...

Enfin, parce que le **facteur humain** est prépondérant dans la solidité d'une communauté, nous avons imaginé les **Open TMNlab**. Le principe ? Où qu'on aille, nos membres locaux donne rendez-vous à tous les professionnels de leur territoire, le temps d'un apéro, pour faire connaissance... Et au soleil, ça a un succès fou !





EN BREF

1 HEURE
1 SUJET

EN VISIO

AU MOINS
1 FOIS PAR MOIS

RÉSERVÉ AUX
MEMBRES À JOUR DE
LEUR COTISATION

EN 2023

Rendez-vous "Médiations Numériques" (30 participants)

Vos questions RGPD avec un avocat spécialisé (30 participants)

Médiation, jeunesse et culture numérique avec Benoît Labourdette (16 participants)

#CMCulture : KPI et influence (50 participants)

Groupe Méditations numériques : Quand les jeunes prennent la main ! Nos expériences, tentatives ou envies de donner la parole aux jeunes (35 participants)

Prendre en main SEEDS, le Simulation d'Empreinte Environnementale pour le Spectacle d'Arviva (21 participants)

SNI 2023, quel fonctionnement ? quelles opportunités ? (5 participants)

Café TMNlab x ASTP : "Les usages du numérique dans le spectacle vivant théâtral" – (32 participants)

Retour d'usages SEEDS, le Simulation d'Empreinte Environnementale pour le Spectacle d'Arviva (12 participants)

Le podcast, levier de médiation et de découvrabilité (42 participants)

Quelles plateformes pour la médiation numérique du spectacle vivant pour le grand public ? (29 participants)

(Re)penser son écosystème de communication digitale pour un lieu de spectacle vivant (44 participants)

Cap Data Culture, construire une communauté pour un modèle de données du spectacle vivant (22 participants)



EN 2023

Rencontre TMNlab #25 x OMEC : Données culturelles, les enjeux de coopération dans les communautés de pratique au Québec et en France

*Seule Rencontre TMNlab organisée
exclusivement en visio (à l'exception de la
période de confinement) car
transatlantique France-Québec
(70 participants)*

EN BREF

DES RENCONTRES
PRÉSENTIELLES
(PARFOIS HYBRIDES)

UN FORMAT QUI
ÉVOLUE ET SE
DIVERSIFIE

OUVERT AUX
PARTICIPANTS
EXTÉRIEURS

PRIORITÉ DE
RÉSERVATION POUR
LES MEMBRES
ADHÉRENTS

Rencontre #CMCulture : les publications sponsorisées sur les réseaux sociaux

*au Château de Versailles
Organisée par le Groupe #CMCulture
(98 participants)*

Rencontre Enjeux de billetterie : expérience spectateur, hospitalité hybride et politique tarifaire

*à L'Azimut - Châtenay-Malabry
organisée par le Groupe Billetterie
(42 participants)*

Living-lab "Numérique situé" : favoriser la coopération pour impulser la transformation

*au Ministère de la Culture
et en visio
(77 participants)*



EN BREF

L'APÉRO
OUVERT À TOUS

EN 2023

Open TMNlab Paris
à la Maison des Métallos
(21 participants)

Open TMNlab Marseille
à La Friche La Belle de Mai
avec le soutien du Théâtre Massalia
(40 participants)

Open TMNlab Lyon
à l'Opéra de Lyon
à l'occasion des Bienheureuses Rencontres
(10 participants)



EN BREF

DES FORMATS DE
TRAVAIL EN VISIO

OUVERT A TOUTE LA
COMMUNAUTÉ ET
PARFOIS AUX
CURIEUX

EN 2023

La communauté TMNlab en 1h
réunion d'information
(5 participants)

La communauté TMNlab en 1h
réunion d'information
(16 participants)

La rentrée des membres
(30 participants)

**La communauté TMNlab en 1h :
questionner et contribuer**
(18 participants)

LES PARTENAIRES ET SOUTIENS 2023

DIAGNOSTIC CUNUCO LAB



PROGRAMME DÉCOUVRABILITÉ



LIVING LAB NUMÉRIQUE SITUÉ



RENCONTRE TMNLAB



ET AUSSI



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

**3 ANS
DE SOUTIEN,
8 OBJECTIFS
RÉALISÉS**



RETOURS SUR NOS OBJECTIFS ET INDICATEURS

Depuis fin 2020, le TMNlab est soutenu au projet par le Ministère de la Culture, la Direction Générale de la Création Artistique (DGCA) et le Service du Numérique (SNUM). Ce soutien, pour partie encadré par une convention triennale renouvelée en 2024, est assorti d'objectifs et d'indicateurs.

INDICATEUR N°1 : RENFORCER ET LÉGITIMER NOTRE CAPACITÉ D'AGIR PAR LA CROISSANCE RÉGULIÈRE DU NOMBRE DE STRUCTURES ADHÉRENTES

En 2020, le TMNlab comptait une trentaine de structures adhérentes. Aujourd'hui, elles sont près de 80, réparties sur l'ensemble du territoire métropolitain. Ce maillage de plus en plus fin renforce notre légitimité et fait du TMNlab **un réseau résolument national**.

Cette croissance se traduit par des sollicitations de plus en plus fréquentes à intervenir sur le territoire mais aussi à l'international. Elle offre de nouvelles opportunités de collaboration, permet une réactivité renforcée pour percevoir les "signaux faibles" du terrain et développe dans l'équipe un certain goût pour les voyages en train.



Indicateur n°2 : FAIRE ÉCOSYSTÈME

Si notre sujet comme notre modèle se distinguent, nos membres sont aussi membres d'autres réseaux. En travaillant ensemble, nous sommes alignés avec nos valeurs de coopération et servons plus largement nos membres communs ou respectifs.

Nous nous réjouissons de l'augmentation du nombre d'instances de représentations et de réseaux professionnels avec qui nous développons des collaborations : participation aux groupes de travail ou aux démarches d'innovation ouverte, dépôts de projets ou conception de programme en commun, mutualisation de moyens...

Plus spécifiquement, en 2023, le TMNlab collabore avec :

- A-CDCN – Association des Centres de développement chorégraphique nationaux
- ACCN – Association des Centres Chorégraphiques Nationaux
- ACDN – Association des Centres dramatiques nationaux
- ARTCENA – Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre **Adhérent 2024 | Participant Living Lab**
- ASN – Association des Scènes Nationales
- ASTP – Association pour le Soutien du Théâtre Privé **Adhérent 2024 | Participant Living Lab**
- France Festivals – Fédération **Adhérent 2024**
- HACNUM – Réseau national des arts hybrides et cultures numériques **Projet commun France 2030**
- ONDA – Office national de diffusion artistique **Adhérent 2024**
- RESSAC – Réseau national des arts hybrides et cultures numériques **Candidature commune France 2030 | Participant Living Lab**
- ROF – Réunion des Opéras de France **Partenaire de leur projet Découvrabilité**



Indicateur n°3 : TOUCHER LARGEMENT LE CHAMP DE LA CRÉATION ARTISTIQUE

Conformément aux orientations décidées dès sa création, le TMNlab est un réseau pluridisciplinaire, à l'image des "théâtres" qui le composent. Néanmoins, **dès 2020, la communauté s'ouvre de façon plus volontaire à l'ensemble des disciplines des arts vivants.** Il compte ainsi parmi ses membres adhérents des institutions telles que le Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence, la Philharmonie de Paris, Chaillot - Théâtre National de la Danse, Le Mouffetard - Centre National de la Marionnette, le CIAM - Centre International des Arts en Mouvement, l'Opéra National de Bordeaux...

En effet, depuis la fondation du TMNlab, "Théâtres" est entendu comme l'espace de diffusion et de rencontre avec l'œuvre, le lieu et ses territoires géographiques et numériques, et non la discipline artistique.

Ajoutons enfin que plusieurs établissements d'enseignement et de recherche ont adhéré au réseau - l'Icart, l'Université Rennes 2 ou l'Observatoire des Politiques Culturelles. Cette ouverture s'inscrit dans notre travail vis-à-vis de la question fondamentale de la formation et permet de s'adresser davantage **aux professionnels en devenir.**

En 2020/2021, lors de la réalisation de l'État des lieux du numérique, la DGCA a souhaité que l'enquête soit étendue aux **arts visuels.** Nous avons ainsi coopéré avec des réseaux et institutions en dehors de notre champ d'action. Si l'intérêt d'observer les pratiques numériques des institutions en arts visuels est évident, ces pratiques sont spécifiques et méritent une structuration propre.

Néanmoins, des espaces de coopération se sont déployés à l'endroit des **arts numériques** et de la création augmentée du spectacle vivant, notamment avec Hacnum ou la participation du TMNlab au séminaire Chimère.



Indicateur n°4 : ENGAGER LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ À TRAVERS DES GROUPES DE TRAVAIL

Les groupes de travail du TMNlab sont ouverts à tous ses membres, chacun choisit son niveau d'investissement. Aussi observons-nous, d'un groupe à l'autre, différentes dynamiques, méthodes, animations, échéances... avec un objectif commun : produire et diffuser une culture numérique responsable.

Créé en 2021, le **Groupe médiation numérique (61 membres)** est animé par Nathalie Dalmasso (Théâtre Massalia) et Claire Clément (Théâtre d'Auxerre). Il a déposé un projet Service Numérique Innovant 2023 réunissant 7 lieux grâce au portage de l'association.

Créé en 2022 par des membres du TMNlab et des professionnels non membres, le **Groupe billetterie (68 membres)** a intégré le TMNlab en 2023. Il est animé par Louise Balusseau (TNBA), Julie Evain (Le Grand R), Katarina Prljevic (L'Azimut), Maureen Largouët (La Soufflerie), Hélène Mazurkiewicz (Théâtre de l'Odéon), Lydia Rodriguez, (Le Grand T) et Véronique Salmonie (Théâtre Auditorium de Poitiers).

Lancé en septembre 2022, le **Groupe #CMCulture (59 membres)** est piloté par Juliette Tissot Vidal, responsable du numérique à l'Opéra Comique, et Thibault Prioul, Social Media Manager du théâtre du Châtelet. Ce groupe est ouvert à tous les Community manager du secteur culturel.

Les travaux de chacun de ces groupes font l'objet d'une attention constante vis-à-vis de leur **documentation et dissémination**, pour qu'ils bénéficient à l'ensemble de la communauté apprenante.



Indicateur n°5 : SE RASSEMBLER LORS D'ÉVÉNEMENTS NATIONAUX

Pour solidifier une communauté, se réunir de façon récurrente est indispensable. Depuis sa création, **le TMNlab organise des rencontres thématiques nationales**, les Rencontres TMNlab à Paris et, occasionnellement en région. De 5 demi-journées par an à sa création aux 3 journées complètes ces dernières années, le format a évolué avec ses membres.

En 2023 néanmoins, la charge de travail et l'organisation de l'équipe (un unique salarié puis 1,5 ETP) n'ont pas permis d'organiser les 3 Rencontres TMNlab habituelles : seule une rencontre a été organisée en visioconférence car il s'agissait d'un échange transatlantique avec le Québec. Parallèlement, une réflexion a démarré, qui doit être approfondie en 2024 avec la participation de la communauté, sur les formats nationaux.

L'absence de rencontre nationale a pénalisé la **croissance de la Communauté** et la **qualité de la montée à bord des nouveaux membres**. Pourtant, paradoxalement, ce changement de rythme a contribué à **renforcer l'implication de certains membres** et à offrir un nouvel espace aux groupes de travail : deux d'entre eux ont organisé une rencontre nationale cette année.

Par ailleurs, nous soulignons la difficulté croissante d'être accueilli gracieusement par une structure à l'occasion de ces rencontres. La réalité économique des institutions s'est considérablement dégradée ces dernières années et le modèle de collaboration avec les lieux doit être repensé.

Ainsi, les objectifs définis par la convention précédente ne peuvent être tenus dans ce modèle pour les années à venir.



Indicateur n°6 : DÉVELOPPER NOTRE DIMENSION OPÉRATIONNELLE

Historiquement, accompagner de façon concrète les professionnels de la Communauté passe par la curation et la dissémination de connaissance ouverte, l'organisation de Rencontres nationales et l'échange entre pairs.

Nés pour répondre à l'urgence de la crise sanitaire et pérennisés depuis, les **Cafés TMNlab** viennent renforcer cette dimension. Ces visioconférences thématiques sont devenues structurantes pour la vie de la communauté apprenante et leur fréquentation est en forte augmentation.

Ce format permet de répondre avec agilité à l'actualité et d'aborder collectivement des enjeux ou questions soulevées par la communauté elle-même. Il constitue également un moyen d'autonomisation pour les groupes de travail qui programment et animent eux-mêmes certains Cafés TMNlab.

Ces temps permettent enfin d'observer la maturité et l'appétence pour certains sujets, d'orienter la stratégie de l'association à l'intersection des besoins du terrain et des enjeux de l'époque.

La mise en place cette année de nouveaux **outils de collaboration** (Discord, Mailing list) renforce également l'entraide quotidienne opérationnelle des membres et confère une nouvelle dynamique à la vie de la communauté.

Enfin, le **diagnostic Compétences & Métiers d'avenir** publié avec le Réseau Hacnum vient formuler des recommandations en matière de formation et dessine des pistes de développement en matière de transformation des connaissances en compétences aussi bien opérationnelles que stratégiques.



indicateur n°7 :
FAVORISER L'EXPÉRIMENTATION
ET L'ESSOR DE NOUVEAUX USAGES

En 2022, à l'issue de la rencontre nationale "De l'inspiration à l'action, comment le numérique peut-il répondre aux grands défis du spectacle vivant ?" organisée au CENTQUATRE, nous avons lancé avec le soutien du SNUM un cycle de "living lab".

De décembre 2022 à septembre 2023, le TMNlab a coordonné des groupes de travail transversaux dont l'animation, conçue avec le Bureau des possibles, s'appuie sur des principes d'innovation ouverte.

Les 3 thèmes de réflexion retenus étaient :

- **Économie circulaire** : Le numérique peut-il faciliter un passage à l'échelle des pratiques de réemploi et de valorisation dans les arts vivants ?
- **Création numérique** : Comment la création en environnement numérique et les lieux d'arts vivants peuvent-ils se rencontrer ?
- **Ouverture des données** : Quels enjeux et quelle gouvernance pour une mutualisation ambitieuse des données des arts vivants ?

Conformément à l'ambition du TMNlab de répondre à la diversité des usages des acteurs qui composent le réseau, les livrables ont été publiés sous différentes formes, mis à disposition en licence ouverte pour la communauté et le public.

Cette expérimentation a ouvert plusieurs voies :

- l'approfondissement de certains sujets à travers des dépôts de projets (Économie circulaire)
- la poursuite du travail sous d'autres formes (Données)
- la réutilisation de la méthode "living lab" pour un projet du Groupe Médiations mené en 2024



indicateur n°8 :

ÊTRE UN OBSERVATOIRE DES USAGES ET UN CENTRE DE VEILLE

Depuis sa création, le TMNlab est un espace d'échange entre pairs qui offre, à travers son centre de ressources ou ses travaux de recherche, **un panorama unique des pratiques numériques des professionnels du spectacle vivant**.

Pour orienter ses actions et accompagner la montée en compétences du secteur, le TMNlab se veut un observatoire. En 2016, l'association dirige un premier *État des lieux du numérique dans les théâtres*, réactualisé et augmenté en 2021 avec un élargissement au spectacle vivant dans son ensemble et aux arts visuels. Ces deux états des lieux sont soutenus par la DGCA et donnent lieu à des publications en open data, en open content et à des rencontres nationales (220 participants en 2021).

Cette dimension d'objectivation portée par des acteurs de terrain est singulière. Elle se retrouve à nouveau à l'occasion du Diagnostic Compétences & Métiers d'avenir porté avec Hacnum en 2023.

Par ailleurs, si l'équipe du TMNlab est la première contributrice du centre de ressources et de veille tmnlab.com, les groupes de travail y publient des ressources régulières et les membres y contribuent de façon occasionnelle.

Ce travail de recherche, de veille, d'observation et de documentation, dans toutes ses dimensions, est constitutif de l'ADN du TMNlab. Il permet de faire rayonner les initiatives, de construire de la **connaissance ouverte** (open knowledge, open content, open data) et de favoriser la coopération durable.

Nous avons besoin de communs pour remplir nos missions dans une époque en transformation constante.

BILAN FINANCIER

NOTRE RAPPORT FINANCIER

**Une diversification des ressources,
une augmentation des charges,
des moyens d'actions renforcés**

L'année 2023 est un année exceptionnelle en terme financier.

D'une part avec le **projet Cunuco Lab, lauréat en consortium avec l'association HACNUM de l'Appel à Manifestation d'Intérêt Compétences et métiers d'avenir - France 2030 pour une subvention exceptionnelle de 200 000 €** (affectée et consommée comptablement entre fin 2022 et fin 2023). Ce projet a largement mobilisé l'équipe du TMNlab mais également un réseau de partenaires et prestataires incluant l'équipe d'HACNUM, Gabriella Fiori du cabinet .D Business Design, emmanuel vergès codirecteur de l'Observatoire des Politiques Culturelles (*également membre du Conseil d'administration de l'association TMNlab*), la journaliste Christèle Bazin, l'agence de création graphique In the mood, le traducteur Fabrice Canepa. Ce projet a donné lieu a un diagnostic, publié en licence ouverte, qui fait date pour le secteur de la création artistique et invite à une suite.

D'autre part avec le développement et la consolidation de projets soutenus par le **Service du Numérique du Ministère de la Culture (SNUM) qui préfigure un conventionnement triennal, tripartite avec la DGCA, pour 2024-2026**. En effet, le soutien triennal de la DGCA prenait fin en décembre 2023. La DGCA a renouvelé son soutien aux missions d'intérêt général de l'association avec une convention 2024/2026 en cours d'élaboration.

Enfin, la **création d'un second poste salarié** en novembre 2023 représente une étape majeure pour la Communauté TMNlab : il permet de renforcer l'accompagnement d'une communauté en forte croissance, de développer une fonction d'accompagnement de projets mais impose également une évolution et une diversification de son modèle économique pour les années à venir.

Cette création de poste a été précédée, suite au vote en Assemblée générale ordinaire 2022 (février 2023), de la mise en place d'une rémunération pour l'ancienne présidente et cofondatrice Anne Le Gall à hauteur de 3/4 du SMIC comme l'autorise la loi. Anne Le Gall a ensuite démissionné de ses fonctions en octobre 2023. Marion Franquet, membre de la Communauté TMNlab depuis 2018 et du Conseil d'administration de l'association depuis 2020, a été élue présidente.

La gestion saine de l'association depuis sa création a permis au Conseil d'administration de prendre cette décision sereinement et à l'équipe de développer ce nouveau modèle sur 18 mois entre fin 2023 et début 2025.

En février 2023, **les statuts et le règlement intérieur ont également été révisés** pour renforcer le caractère démocratique et représentatif de l'association tout en correspondant mieux à son évolution depuis sa création administrative en 2014.

Notons également la **progression des ressources propres** (adhésions). Si les comptes de résultats ne le reflètent pas suite à une erreur d'imputation comptable sur 2022, les adhésions continuent d'augmenter. En effet, une partie des adhésions 2023 perçues en 2022 ont été affectées à l'année comptable 2022. En 2022 elles étaient comptabilisée en "adhésion" dans "vente de prestations de services". En 2023 elles apparaissent dans "cotisation".

Après correction de l'imputation comptable, les cotisations représentent 21 245 € en 2022 et 24 625 € en 2023.

En 2024, au 13 mai, elles représentent déjà 28 745 €.

Concernant les **conventions réglementées au sein d'une association**, comme évoqué dans les pages précédentes de ce rapport financier, deux membres adhérents siégeant au Conseil d'administration ont fait l'objet de rémunération via des entreprises dont ils sont dirigeants :

Emmanuel Vergès via l'Observatoire des Politiques Culturelles dans le cadre de la convention liant TMNlab et la Caisse des dépôts pour le projet Cunuco Lab et pour la mission désignée dans la dite convention pour un montant total de 11 760 € TTC.

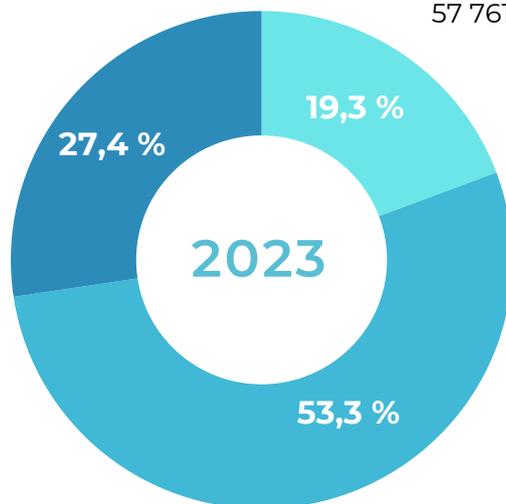
Anne Le Gall via la SASU Thepinkone pour l'exercice de missions complémentaires à ses fonctions de présidente dans le cadre du projet Cunuco Lab pour un montant total de 13 845, 60 € TTC sur 9 mois soit 3/4 du SMIC brut majoré de la TVA, rémunération maximum prévue par le règlement intérieur de l'association.

Enfin, si en 2021 la **masse salariale** représentait plus de 45% des charges, cette part a considérablement diminué en 2022 (31,7%) et 2023 (19.1 %) au regard des projets nécessitant un large recours à la prestation, l'augmentation des frais de fonctionnement (location de bureau, matériel, etc) et des frais de déplacement (France, Europe, international). Elle reste en augmentation, d'abord du fait de l'amélioration de la rémunération et du statut du chef de projet puis par la création d'un poste de déléguée générale (novembre 2023 à mi-temps puis mars 2024 à plein temps).

De même, la part de ressources propres - qui en 2021 couvrait plus de 37% du budget - est très basse en 2023 (5,6% sans correction des cotisations perçues). Pour l'avenir, l'objectif est de développer ces ressources propres, au-delà des cotisations, tout en conservant le caractère non lucratif et d'intérêt général de l'association.

Répartition des charges 302 613 €

Autres charges
dont 19,9 % de report
en fonds dédiés
(60 252 €)
et
6,7 % de droits d'auteurs
(20 350 €)

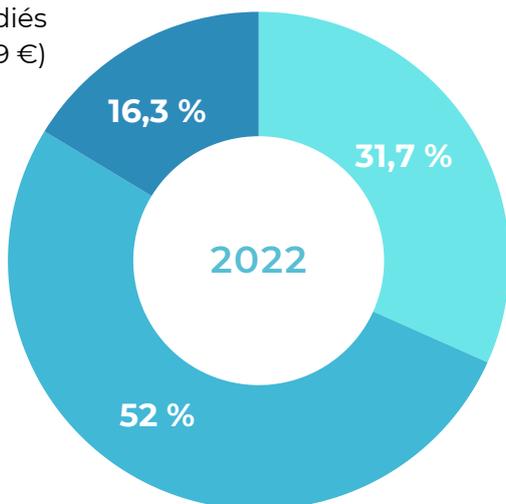


Masse salariale
57 761 €

Charges externes
dont 41,6 % de prestations
de services et assimilés
(125 864 €)
et
7,1 % de VHR (21 459 €)

COMPARAISON N-1

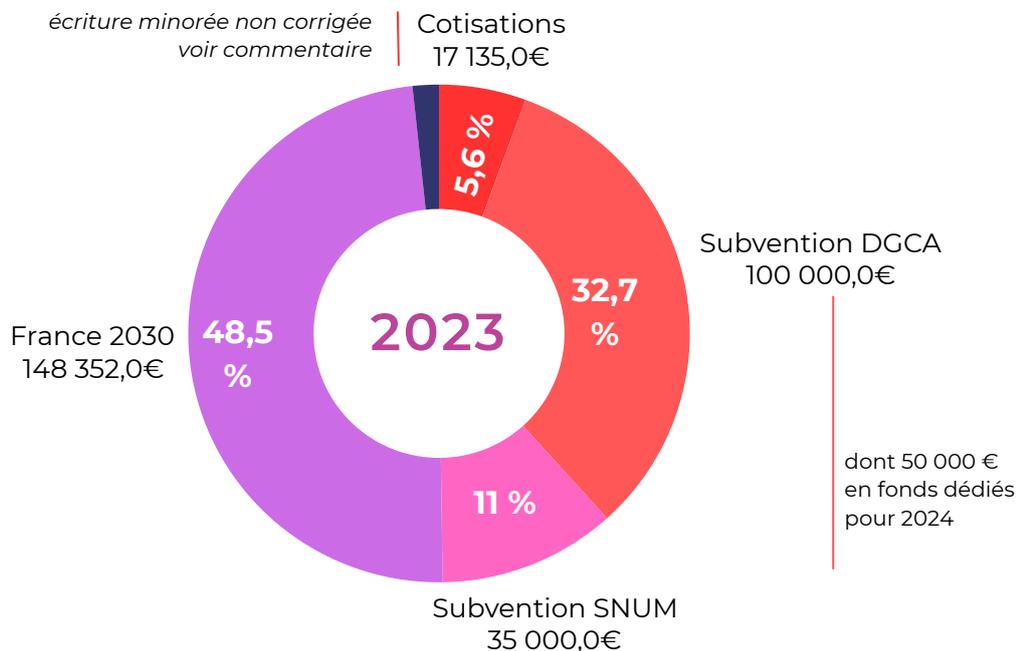
Autres charges
dont 16,2 % de report
en fonds dédiés
(21 239 €)



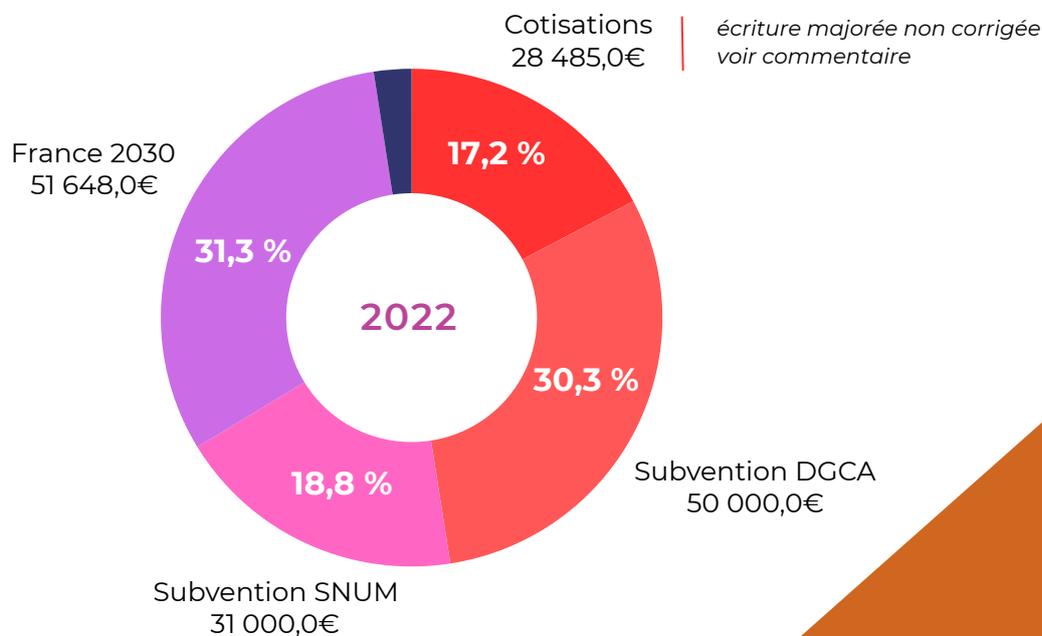
Masse salariale
41 493 €

Charges externes
dont 5,7 % de VHR (7 516 €)
et 41,6 % de prestations
de services et assimilés
(54 531 €)

Répartition des produits 304 782 €



COMPARAISON N-1



COMPTE DE RÉSULTAT

TMNLAB

Arrêté au 31/12/2023

Compte de résultat

Compte de résultat	31/12/2023	31/12/2022
Produits d'exploitation		
Cotisations	17 135	
Ventes de biens et services		
Ventes de biens		
- dont ventes de dons en nature		
Ventes de prestations de services	4 092	30 514
- dont parrainages		
Produits de tiers financeurs		
Concours publics et subventions d'exploitation	283 352	132 648
Versements des fondateurs ou consommations de la dotation consommable		
Ressources liées à la générosité du public		
Dons manuels	190	130
Mécénats		
Legs, donations et assurances-vie		
Contributions financières		
Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges		
Utilisations des fonds dédiés		1 289
Autres produits	13	552
TOTAL I	304 782	165 134
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises		
Variation de stocks		
Autres achats et charges externes	162 938	68 065
Aides financières		
Impôts, taxes et versements assimilés	767	157
Salaires et traitements	43 683	32 352
Charges sociales	14 077	9 141
Dotations aux amortissements et dépréciations	209	
Dotations aux provisions		
Reports en fonds dédiés	60 252	21 239
Autres charges	20 686	13
TOTAL II	302 613	130 968
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	2 168	34 165
Produits financiers		
Produits financiers de participation		
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés	193	113
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL III	193	113
Charges financières		
Dotations financières aux amortissements, dépréciations et provisions		
Intérêts et charges assimilées		
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL IV		
RÉSULTAT FINANCIER (III - IV)	193	113
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV)	2 362	34 278

MAZIGH BERTHELOT

Page 3

COMPTE DE RÉSULTAT

TMNLAB

Arrêté au 31/12/2023

Compte de résultat (Suite)

Compte de résultat (Suite)	31/12/2023	31/12/2022
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital		
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		
TOTAL V		
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital		
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		
TOTAL VI		
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)		
Participation des salariés aux résultats VII		
Impôts sur les bénéfices VIII		
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V)	304 975	165 247
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VII + VIII)	302 613	130 968
EXCÉDENT OU DÉFICIT	2 362	34 278

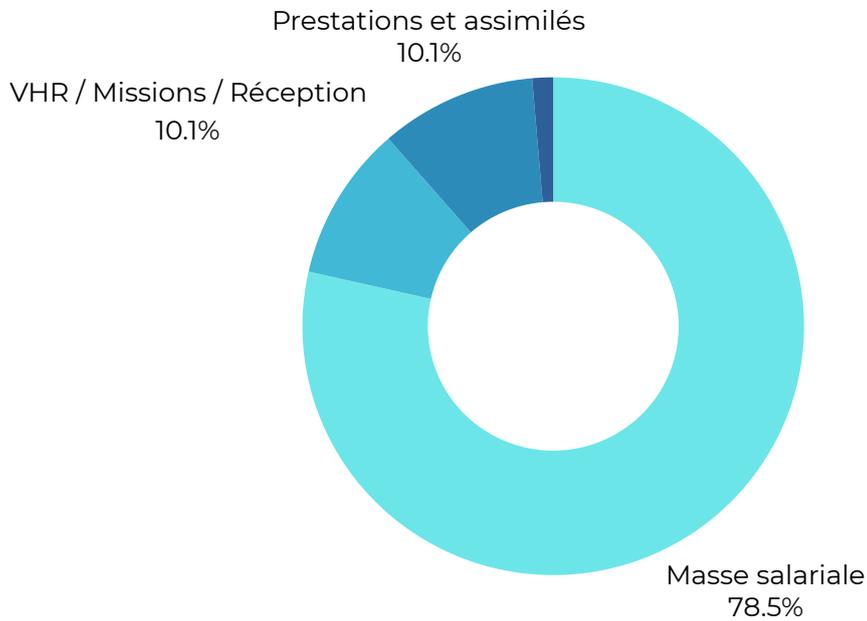
Le produit d'exploitation 2023 est de 304 782 € pour 302 613 € de charges. Soit un **résultat 2023** est de 2 361,56 €. Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale de l'affecter en fond propre. Cela porte à 57 503 € les fonds propres de l'association.

Le **bilan actif 2023** est de 171 435 € net.

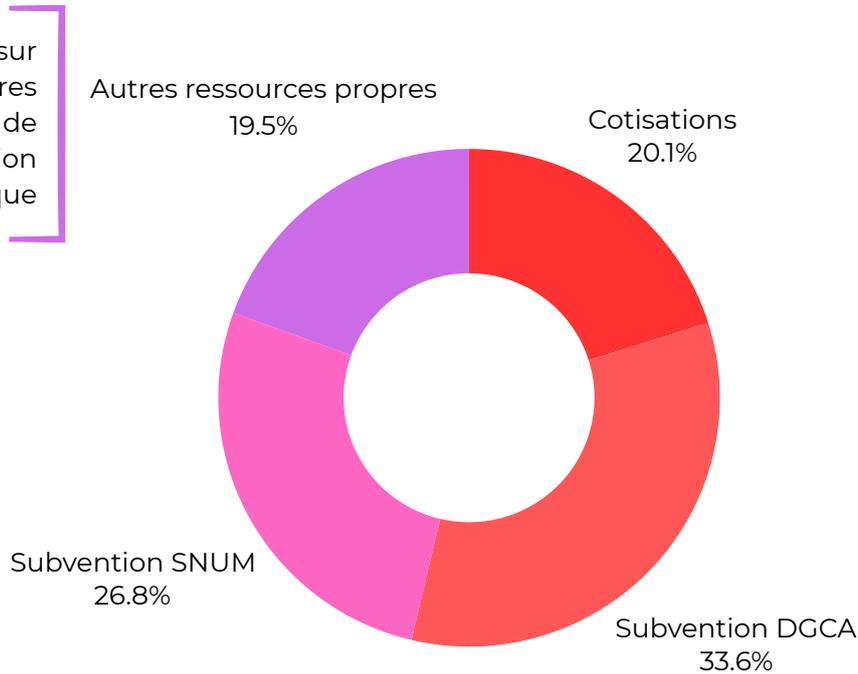
Les disponibilités sont de 166 383 €. Les fonds dédiés à la clôture de l'exercice sont de 81 491,20 €. Les dettes comptables 2023, de 32 441 €, sont majoritairement réglées sur janvier 2024.

BUDGET 2024

Un budget courant
prévisionnel
de 149 000 €



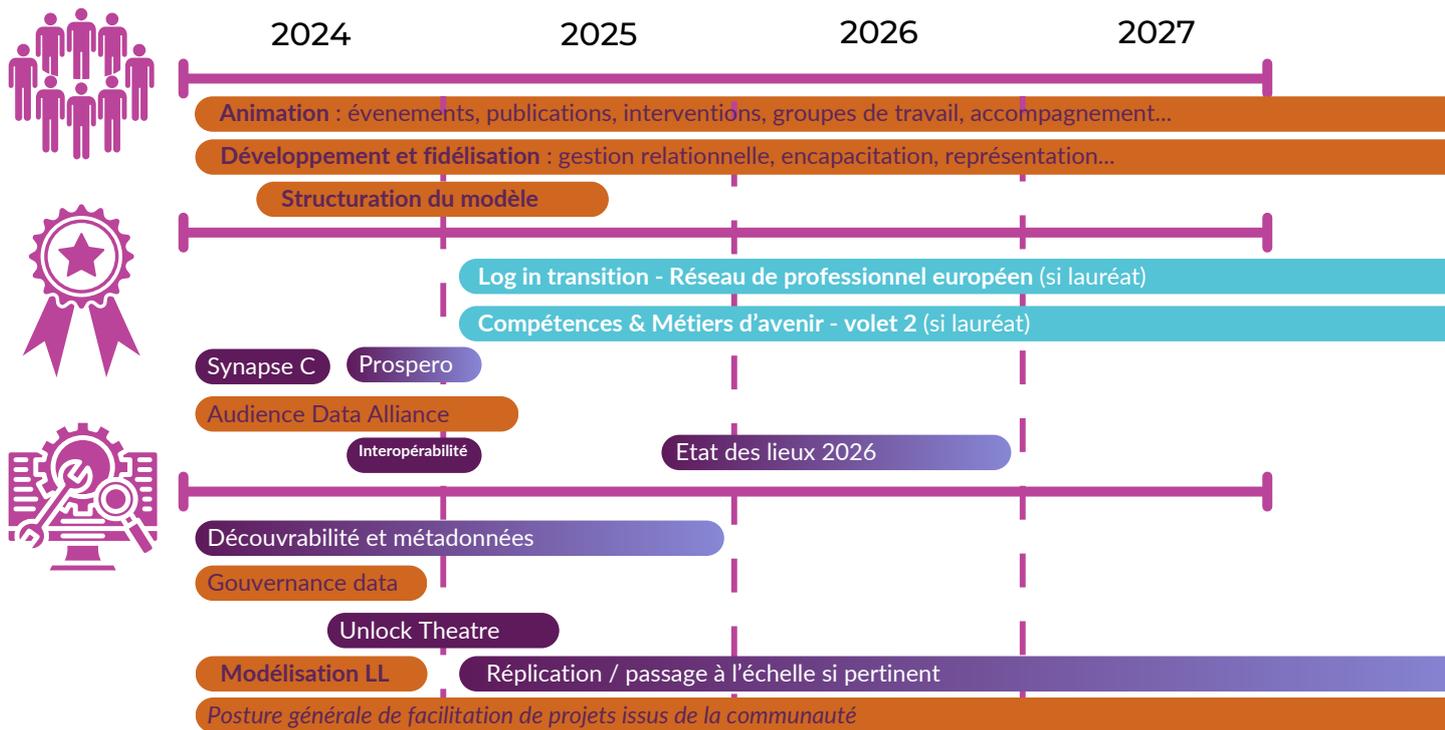
financé en partie sur
nos fonds propres
pour cette année de
structuration
économique



Budget 2024 hors appels à projet complémentaires
validé en CA le 19 octobre 2023
révisé en CA le 25 janvier 2024

NOTRE VISION POUR L'AVENIR

CLARIFIER LES ÉQUILIBRES ET PRIORITÉS



- Projets récurrents et activité centrale de la communauté financés par les ressources propres et le conventionnement triennal DGCA / SNUM, à équipe égale incluant le travail de la Communauté
- Projets financés ou en recherche de financement (financement privé ou appels à projets complémentaires), à équipe égale mais avec l'appui de ressources externes
- Projets déposés qui entrainerait une évolution RH de l'association et une évolution de son modèle économique avec la séparation d'activités lucratives coopératives et non lucratives



Cœur d'activités de la Communauté apprenante dans son modèle d'économie de la contribution



Développement d'activités liées à la montée en compétence (formation, reconnaissance) et à l'open knowledge



Développement d'activités de pré-incubation d'idées et de projets d'intérêt collectifs, à l'intersection entre la formation-action et le laboratoire d'expérimentation

DÉVELOPPER LES SOCLES CLES

01. ADN

Affirmer la nécessité de ressources humaines pour animer une coopération fructueuse et vivante en matière de transformation numérique.

Favoriser les approches ouvertes et mutualisées pour faire face aux transformations actuelles et construire un numérique culturel situé.

02. Compétences

Structurer les méthodes pour transformer la connaissance en compétences.

Travailler sur la reconnaissance des normes professionnelles et des compétences pour valoriser les parcours professionnels.

03. Open knowledge

Favoriser la circulation de la connaissance en France, en Europe et à l'international.

Optimiser la dépense de création de contenus, de savoirs et de données par la mutualisation au profit d'un réinvestissement dans l'accompagnement de terrain.

04. Expérimentation

Penser l'expérimentation comme levier de création de compétences.

Développer des cadres clairs et ouverts pour permettre aux initiatives d'émerger au sein de la Communauté et du secteur culturel français.

Plus que jamais, la Communauté TMNlab constitue le socle et l'assise de l'association TMNlab pour porter et nourrir ces ambitions coopératives.

Les trois prochaines années seront clés pour passer d'une Communauté d'inspiration à une Communauté de transformation.



7ab



CONTACT :

Marion FRANQUET
présidente
m.franquet@carrecolonnes.fr

Anne LE GALL
déléguée générale
anne.legall@tmnlab.com

*Association TMNlab
31 rue du Simplon
75018 Paris
www.tmnlab.com*