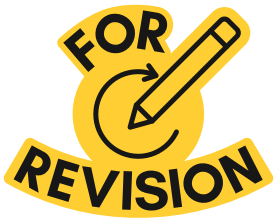
le TiLab, coopérer dans un monde numérique, agir dans une époque des transitions

RAPPORT D'UTILITÉ

2025

ÉDITORIAL





par **Marion Franquet**
Présidente

Dans un contexte de tensions budgétaires persistantes et d'accélération technopolitique – intelligence artificielle, plateformisation, économie de l'attention – le spectacle vivant et le secteur culturel se trouvent à un moment charnière. Le numérique, ce "milieu d'existence", n'est pas un simple outil. Il impacte, parfois contraint, parfois augmente, les conditions de création, de diffusion, de relation aux publics comme d'organisation du travail.

Les accélérations récentes exposent le secteur à des risques bien identifiés : fragmentation des systèmes et des informations, dépendance à des solutions propriétaires, reconfiguration des formes de médiation et d'accès à la culture. Face à ces enjeux, il ne suffit plus d'innover ponctuellement. Il faut comprendre, mutualiser, structurer et renforcer les compétences pour orienter les politiques culturelles numériques et les choix technologiques.

C'est dans cet espace que le TMNlab agit. Communauté apprenante devenue espace d'ingénierie collective, le TMNlab interroge les transformations numériques, expérimente, documente et construit des communs. Il relie les professionnel·les entre eux, les structures aux chercheurs, les pratiques de terrain aux politiques publiques.

Pour les professionnel·les, il offre un cadre de montée en compétence et un outillage méthodologique concret pour appréhender les bouleversements de la rencontre entre "algorithmes" et arts vivants. Pour les établissements, il constitue un appui stratégique, favorisant la mutualisation et l'expérimentation sécurisée.

Pour le secteur et les institutions, il joue un rôle d'interface, produisant des études structurantes et contribuant à l'élaboration de référentiels partagés, à l'échelle nationale comme européenne.

Le renforcement de notre équipe, la diversification de nos ressources et le développement de l'activité de formation traduisent une volonté claire : consolider notre modèle pour amplifier l'impact collectif. Une croissance située et incrémentale pour garantir une capacité d'action durable au service du spectacle vivant.

À l'heure où les choix techniques sont indissociablement politiques, nous affirmons que le spectacle vivant doit pouvoir comprendre et maîtriser les environnements numériques qui le traversent.

Merci aux membres, bénévoles, partenaires et institutions qui rendent ce projet possible. Leur engagement renforce non seulement une communauté, mais la résilience et la souveraineté en régime numérique d'un secteur tout entier.

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



SOMMAIRE

UNE COMMUNAUTÉ QUI PRODUIT 4

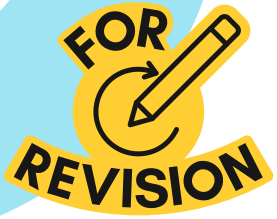
QUATRE ENGAGEMENTS STRUCTURANTS 10

CONSOLIDER POUR MIEUX AGIR 16

ANNEXES 24

PÉRIMÈTRE & MÉTHODES
ACTIONS, PARTICIPATIONS, PUBLICATIONS
COMPTES DE RÉSULTAT
L'ÉQUIPE EN 2025

UNE COMMUNAUTÉ QUI PRODUIT



UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE DEVENUE FORCE PRODUCTIVE

Avec plus de 1 500 membres et une progression de plus de 20 % (en valeur) des adhésions en 2025, le TMNlab confirme une dynamique qui dépasse le simple espace de pairs-à-pairs. La communauté en ligne compte 53% de membres actifs en 2025, c'est à dire ayant contribué à des travaux, publié ou participé à des événements. Cela démontre une grande vitalité pour un format de communauté numérique et nous nous en réjouissons. Et en bénéficiant à 75% de femmes membres, un chiffre stable, l'association contribue à lutter contre les discriminations en matière de compétence numérique, une priorité pour la Commission européenne (Shaping Europe's digital future).

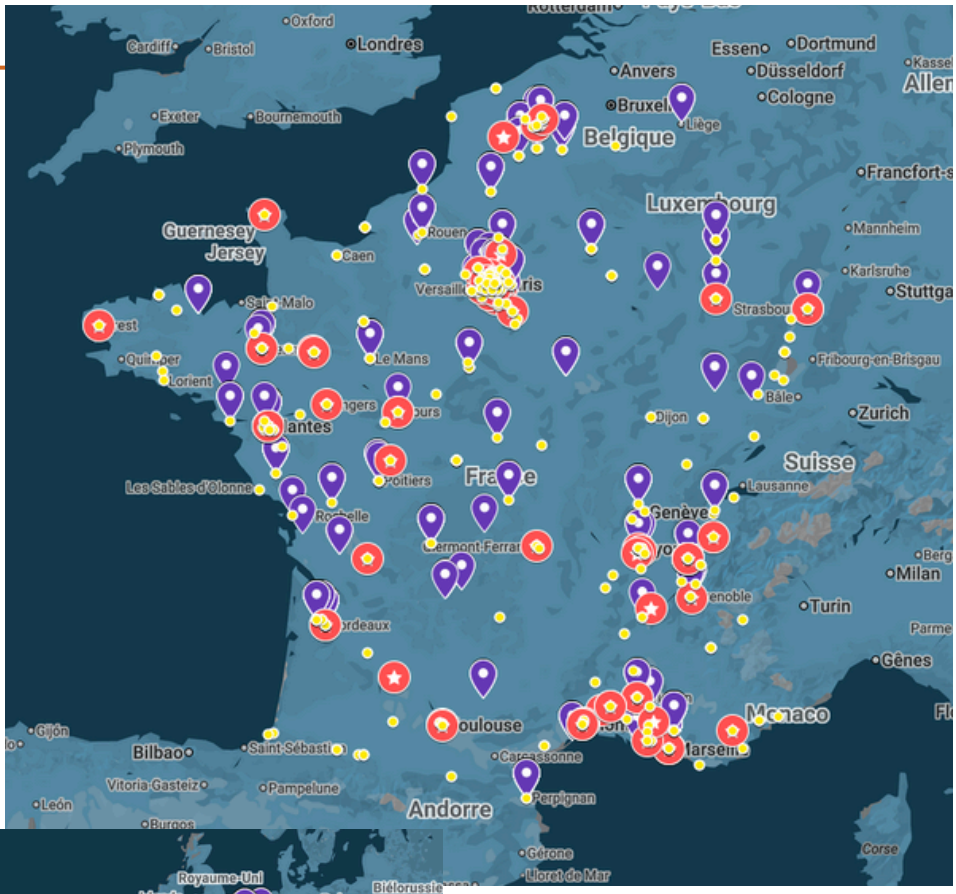
La création du poste de déléguée générale à plein temps depuis mars 2024 répondait à un besoin confirmé par le secteur. Il a permis à l'association d'être au rendez-vous de l'actualité récente : prise de conscience sociétale de enjeux politiques du numérique, essor de l'IA et besoins en coopération renforcés par la crise que nous traversons.

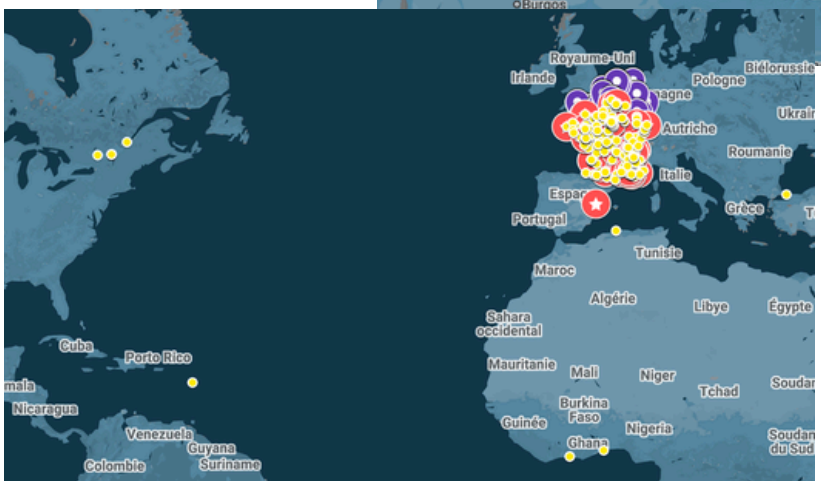
Les enjeux numériques ne se résument pas à une question d'outil. Depuis 2013, c'est le parti pris de la communauté. Plus que jamais, le TMNlab offre un espace où toutes ses dimensions - sociétale, artistique, politique, technique - peuvent être abordées de manière transversale et collective. Au service des publics et de la création.

1537
membres
au 5/03/26

75%
femmes
au 5/03/26

53%
membres
actifs
en 2025



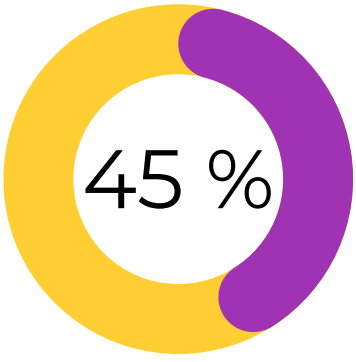


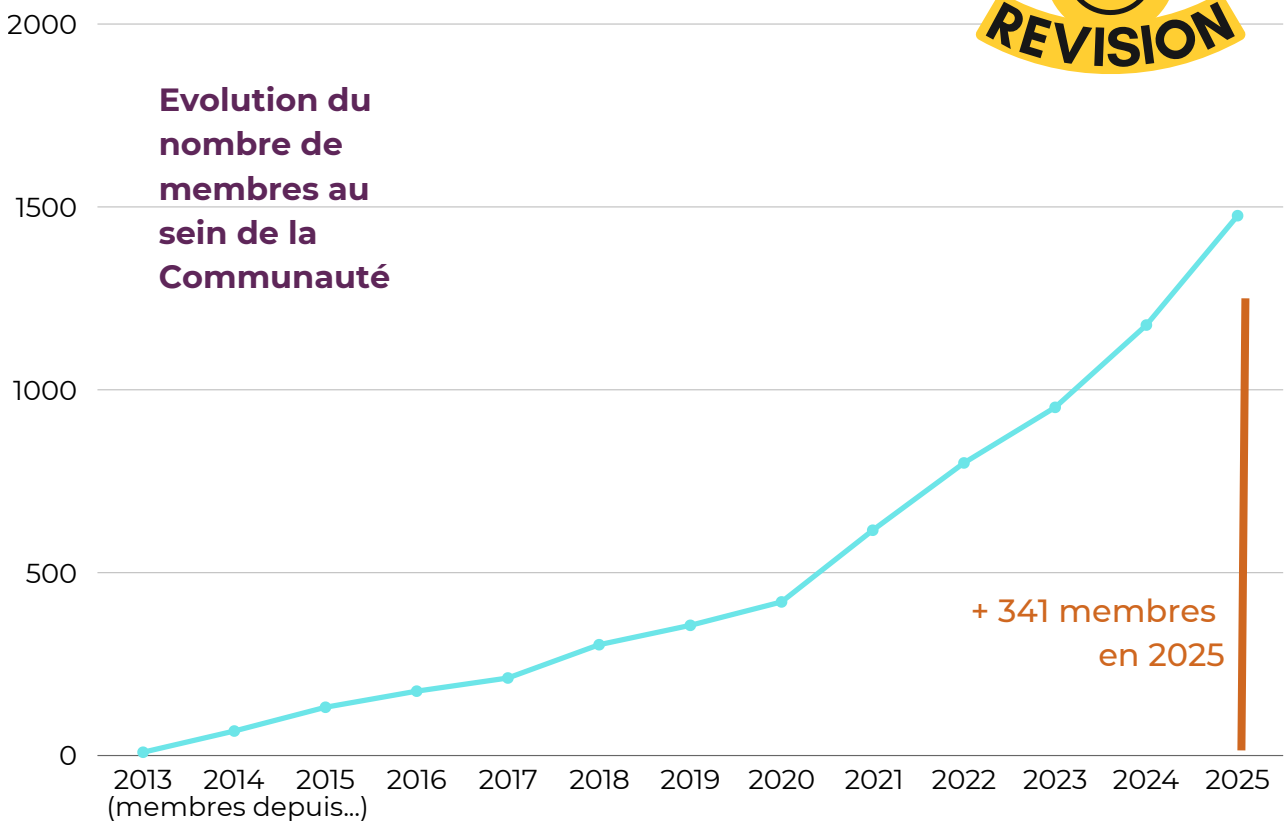
94 membres adhérents à titre individuel en 2025

561 membres adhérents au titre de 107 structures

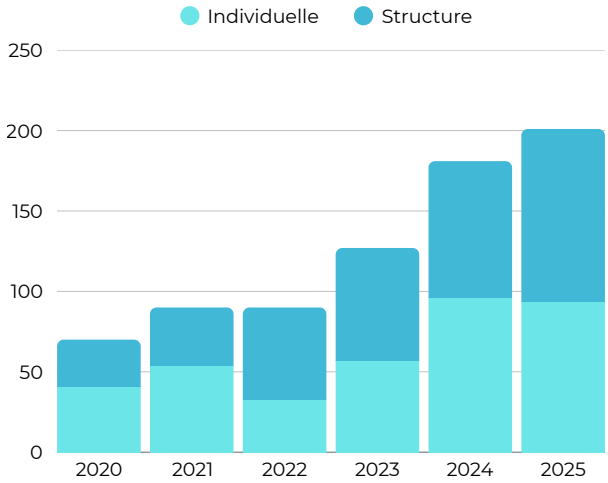
821 membres non adhérents

soit part d'adhérents dans la communauté au 31/12/2025





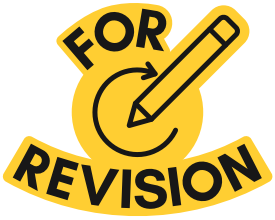
Directions d'établissements, responsables communication et billetterie, secrétaires généraux, artistes, chercheurs, développeurs, consultants, agents publics : la diversité des métiers et des territoires représentés constitue l'une des principales richesses de la communauté. Cette diversité est la condition même de la qualité des échanges et de la capacité à produire des réponses adaptées aux réalités du secteur.



Évolution du nombre d'adhésion collectée par l'association

107 institutions adhérentes (représentant 561 membres)

et 94 membres adhérents à titre individuel en 2025



La communauté est un moteur de production collective. Son implication bénévole, structurante, en témoigne. Animateur·rices de groupes de travail, contributeur·rices au centre de ressources, intervenant·es lors des rencontres, bêta-testeur·rices de projets : les membres ne se contentent pas de participer, ils et elles co-construisent.

Ce travail souvent invisible constitue un capital immatériel essentiel pour le secteur. Il est la condition pour transformer l'intelligence distribuée du secteur en projets concrets, en méthodes partageables et en communs réutilisables.

Nous avons en 2025 établi un registre des contributions bénévoles de nos membres mais également d'expert.es invité.es : 2091 heures de travail ont nourri les projets de la communauté et permis le fonctionnement de l'association. Cette capacité a mobiliser est possible grâce au soutien public (ministère de la Culture), privé (adhésions) et à la légitimité du TMNlab fondée sur sa communauté et son histoire.

127
articles publiés

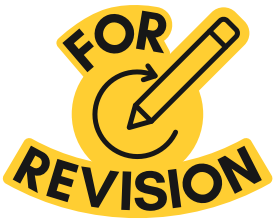
93
en 2024

2176
Inscriptions aux RDV

1490
en 2024

2091
heures de contribution bénévole

(membres et contributeurs externes)



PLUSIEURS RÉALISATIONS EN SONT L'ILLUSTRATION CONCRÈTE.

La **plateforme d'autoformation « Audience Data & Performing Arts »**, développée dans le cadre du projet européen Prospero Extended Theatre, a mobilisé des membres aux compétences complémentaires — recherche, design pédagogique, expertise métier — pour produire un outil structurant au service de la littératie data dans le spectacle vivant. **Page 33**

Le **Groupe billetterie** a permis de partager des retours d'expérience sur des sujets sensibles — tarification libre, cahier des charges billetterie hospitalité — en formulant des questionnements communs et en documentant de bonnes pratiques.

L'étude **Interopérabilité des systèmes d'information dans le spectacle vivant** a réuni professionnel·les et éditeurs pour analyser les points de friction concrets et contribuer à l'élaboration de recommandations sectorielles. **Page 35**

Enfin, le **projet Unlock, issu du Groupe médiation**, a démontré la capacité de la communauté à transformer une réflexion collective en prototype opérationnel, en mobilisant développeurs, communicant·es, artistes et médiateur·rices autour d'un objectif partagé : renouveler les stratégies d'"aller-vers" sur Instagram. **Page 32**

Ces exemples illustrent une évolution majeure : le TMNlab n'est plus seulement un lieu de circulation d'idées. Il est devenu une infrastructure légère mais efficace de production collective.



QUATRE ENGAGEMENTS STRUCTURANTS

ENGAGEMENT N°1 DÉVELOPPER LA LITTÉRATIE NUMÉRIQUE, IA ET DATA DANS LE SPECTACLE VIVANT

Comprendre les environnements numériques est devenu une condition d'exercice des métiers du spectacle vivant. Données d'audience, algorithmes de recommandation, intelligence artificielle générative, interopérabilité des systèmes : ces dimensions structurent désormais les décisions stratégiques comme les pratiques quotidiennes.

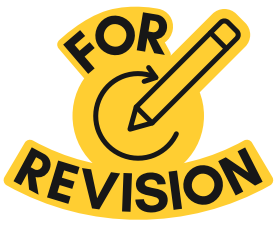
Le TMNlab agit pour renforcer la littératie numérique du secteur, non comme une compétence technique isolée, mais comme une capacité critique, méthodologique et collective à analyser, choisir et orienter les usages du numérique au service des projets artistiques et culturels.

ACTIONS 2025 :

- **20 Cafés TMNlab**
- **5 rencontres**
- **des interventions auprès de réseaux, en formation professionnelle et initiale**
- **une plateforme d'auto-formation**
- **participation à la European Audience Data Alliance sur le volet littératie numérique**

EFFETS :

- **Réflexion critique collective**
- **Veille partagée**
- **Activation de logiques d'apprentissage de pairs-à-pairs**
- **Circulation européenne**



ENGAGEMENT N°2 EXPÉRIMENTER ET DOCUMENTER

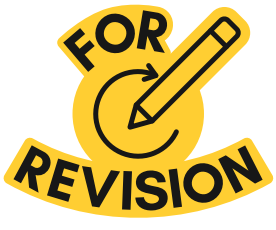
Le TMNlab organise des espaces d'expérimentation collective — hackathons, études sectorielles, prototypes, audits — et veille à en documenter les enseignements. Cette démarche transforme des initiatives isolées en connaissances transférables, et des intuitions de terrain en cadres méthodologiques utiles à l'ensemble du secteur.

ACTIONS 2025 :

- **le projet Unlock Theatre et le marathon créatif**
- **les Live No-Code**
- **l'étude Interopérabilité des systèmes d'information dans le spectacle vivant**
- **l'audit de Cap Data Opéra avec la Réunion des Opéras de France**
- **l'étude de projets internationaux de mutualisation**

EFFETS :

- **Expérimentations situées et reproductibles**
- **Réflexion sur les standards**
- **Structuration sectorielle**
- **Partage de connaissance**
- **Engagement des parties prenantes**



ENGAGEMENT N°3 CONSTRUIRE DES COMMUNS NUMÉRIQUES

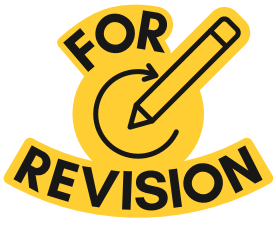
Le spectacle vivant a besoin d'infrastructures partagées, de référentiels communs et de ressources ouvertes. Le TMNlab contribue à la construction de ces communs numériques : études publiées en accès libre, méthodologies mutualisées, standards en discussion, espaces de coopération métier. L'enjeu n'est pas seulement technique. Il est politique : préserver la capacité du secteur à comprendre, maîtriser et orienter ses outils plutôt que de les subir.

ACTIONS 2025 :

- **renforcement de la communauté comme espace collectif et partagé à travers le renforcement de sa gouvernance, mise en place de tutoriel pour faciliter le passage à l'action de ses membres, l'animation de ses espaces numériques**
- **création de la plateforme d'auto-formation sous Osuny (commun numérique) et publication en creative commons**
- **publication de son étude en creative commons**
- **orientation de projets vers des communs (Wikidata)**
- **dialogue inter-réseaux autour des logiques de communs et de leurs modèles économiques**
- **documentation publique et ouverte**

EFFETS :

- **Référentiels partagés**
- **Gouvernance collective**
- **Dialogue enrichi**
- **Valeur partagée**
- **Transparence**



ENGAGEMENT N°4 AGIR DANS L'ÉCOSYSTÈME ET LES POLITIQUES PUBLIQUES

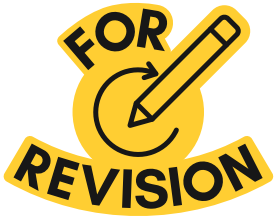
Les transformations numériques du spectacle vivant ne se jouent pas uniquement à l'échelle des établissements. Elles s'inscrivent dans un écosystème plus large, où se croisent décideurs publics, réseaux professionnels, éditeurs de solutions, chercheurs et partenaires européens. Le TMNlab agit comme une interface entre ces sphères : il fait remonter les réalités de terrain, contribue aux cadres de réflexion nationaux et européens, et participe à l'élaboration de standards et de politiques adaptées aux enjeux du secteur.

ACTIONS 2025 :

- **participation à la European Audience Data Alliance et au Policy forum associé, invitation d'acteurs français lors d'événements européens**
- **collaboration étroite avec la Direction Générale de la Création Artistique et le Service du Numérique au ministère de la Culture**
- **lauréat de projets France 2030 et dialogue avec l'écosystème des ICC**
- **organisation d'une délégation de directions d'établissements au festival Impact à Liège avec l'Ambassade de France en Belgique**
- **projets et interventions croisées avec de nombreux partenaires en France et en Europe**

EFFETS :

- **Reconnaissance de la communauté au niveau européen et international sur les enjeux ciblés (données culturelles, création immersive)**
- **Visibilité des enjeux propres aux spectacles vivants en matière de transformation numérique et organisationnelle**
- **Rôle d'interface entre une grande diversité de parties prenantes, capacité à mobiliser et à faciliter**
- **Contribution aux cadres et orientations**



FOR REVISION

MINISTÈRE DE LA CULTURE
Liberté
Égalité
Fraternité

RENCONTRES TMNLAB

PROJET UNLOCK THEATRE

PROJET CAP DATA

ÉTUDE INTEROPÉRABILITÉ

PARTENAIRES

CONSOLIDER POUR MIEUX AGIR

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET ORGANISATIONNEL

Consolider pour amplifier l'impact

Le TMNlab produit des ressources ouvertes, des méthodes mutualisées et des cadres collectifs qui dépassent l'intérêt de ses seuls membres : il agit comme un commun stratégique pour le spectacle vivant, pour les artistes et pour les publics, face aux transformations numériques.

Mais un commun ne tient pas sans infrastructure. Sa vitalité repose sur une organisation capable d'animer, de documenter, de coordonner et de représenter. Dans un contexte d'instabilité des financements publics et d'accélération des mutations technologiques, la soutenabilité associative devient un enjeu politique à part entière.

Consolider l'équipe, diversifier les ressources, structurer l'activité de formation et préparer un changement d'échelle ne relèvent pas d'une logique de croissance, mais d'une exigence de stabilité, de responsabilité et de continuité au service du secteur.

4.1. RENFORCEMENT DE L'ÉQUIPE

Le passage de la déléguée générale à temps plein et l'augmentation assumée de la masse salariale traduisent une volonté claire : stabiliser la capacité d'animation, d'ingénierie et de pilotage stratégique. Cette structuration interne vise à consolider un socle permanent au service de la communauté et des projets structurants.

En 2024, l'association démarrait l'année avec 1,6 ETP. En mars 2024 nous passions à 2 ETP. L'année 2025 avait pour objectif - atteint - de développer des ressources propres permettant de stabiliser cette masse salariale. Nous avons même pu recourir à des prestations complémentaires et accueillir une volontaire en service civique en fin d'année. L'année a également permis au conseil d'administration et à la déléguée générale de travailler sur l'avenir, avec un objectif de 5 ETP sur l'ensemble de l'écosystème TMNlab entre fin 2026 et début 2027.

4.2. DIVERSIFICATION DES RESSOURCES

La progression des adhésions (+22,5 %), le développement de l'ingénierie de projets mutualisés dans la limite de non lucrativité de notre modèle associatif et le lancement de l'activité formation via un organisme partenaire marquent un tournant dans la trajectoire économique de l'association.

L'objectif est de réduire la vulnérabilité aux aléas budgétaires publics tout en restant fidèle à une logique de communs et d'intérêt général.

La part de ressources propres s'établit à 75 950 € cette année contre 62 493 € en 2024. La part de subvention pour notre fonctionnement hors projets exceptionnels est stable avec une convention triennale signée entre le TMNlab et la DGCA et la poursuite du soutien du SNUM.

L'objectif du TMNlab est de diversifier ses ressources propres, notamment avec l'étude de son éligibilité au mécénat et un projet de filiale lucrative, mais également de consolider son soutien public. L'association restera un organisme à but non lucratif poursuivant une mission d'intérêt général. Nous le réaffirmons et travaillons à cette reconnaissance auprès de l'administration fiscale.

4.3. L'ORGANISME DE FORMATION : POURQUOI ?

Le développement d'un organisme de formation répond à un double enjeu : sécuriser la transmission des savoirs produits collectivement et valoriser un patrimoine méthodologique accumulé depuis plus de dix ans. Il constitue également un levier de diversification économique, tout en nécessitant une architecture juridique adaptée pour protéger la nature non lucrative de l'association et éviter toute confusion entre mission d'intérêt général et activité marchande. Enfin, il répond à des demandes répétées des membres de la communauté sur un marché qui n'est pas complètement adapté à la transition numérique du spectacle vivant (cf Diagnostic Compétences et métiers d'avenir 2023).

En 2025, nous avons collaboré avec un organisme partenaire indépendant. En 2026, nous étudions le rattachement de cet organisme en filiale pour garantir sa gouvernance et clarifier les liens entre les structures. Les formations mises en place avec un soutien en ingénierie de l'association porte sur l'IA (Acculturation, prise en main, construction de charte) et la stratégie marketing d'établissement. Le travail autour des formations permet également de contribuer aux communs de connaissance et aux outils partagés de la communauté.

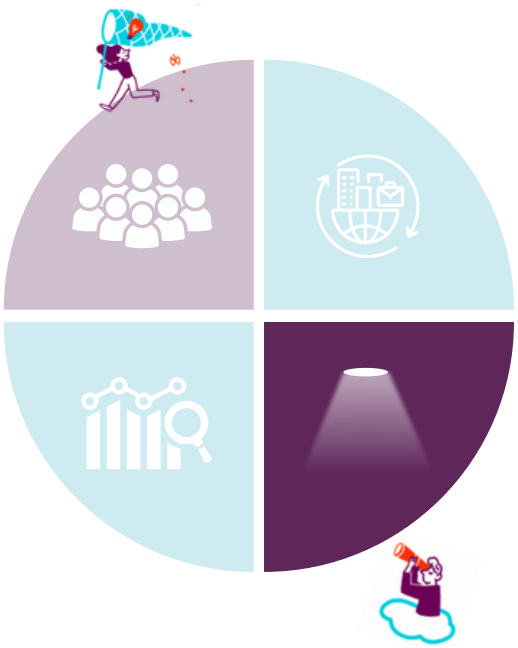
4.4. PRÉPARER 2026-2030 : LE PROJET CALIPSO

Le projet CALIPSO, porté par Chaillot - Théâtre National de la Danse, et lauréat de l'appel Culture immersive et métavers - France 2030 avec TMNlab, l'INREV - Université Paris 8, Lucid Realities et Unframed Collection, marque une étape stratégique.

Le TMNlab, d'abord sollicité pour une prestation d'ingéniérie du projet, est devenu membre du consortium. Ce projet constitue une montée en cohérence des quatre piliers d'action du TMNlab : littératie, expérimentation, communs et écosystème. En articulant création immersive, recherche, infrastructure et coopération sectorielle, il ouvre une perspective de changement d'échelle pour 2026.

CALIPSO permettra de renforcer le pilier Création en environnement numérique du TMNlab (**p. 27**) en créant des ponts entre les différents métiers du spectacle vivant, les institutions membres de la communauté et les écosystèmes, riches et foisonnant, de la création en environnement numérique non dédiés aux arts vivants en France, en Europe et à l'international.

Le rôle du TMNlab sera de documenter la connaissance produite au cœur de ce projet de laboratoire chorégraphique immersif en prenant en compta la question des publics, les enjeux de transition écologique, les sujets de diffusion et d'appropriation. Nous animerons une communauté élargie et renforcerons nos événements Art vivant et environnements numériques lancé en 2025 avec Chaillot.



Transformation
des métiers et des collectifs de travail
pour **accompagner la création à l'ère numérique**

4.5. BILAN 2025

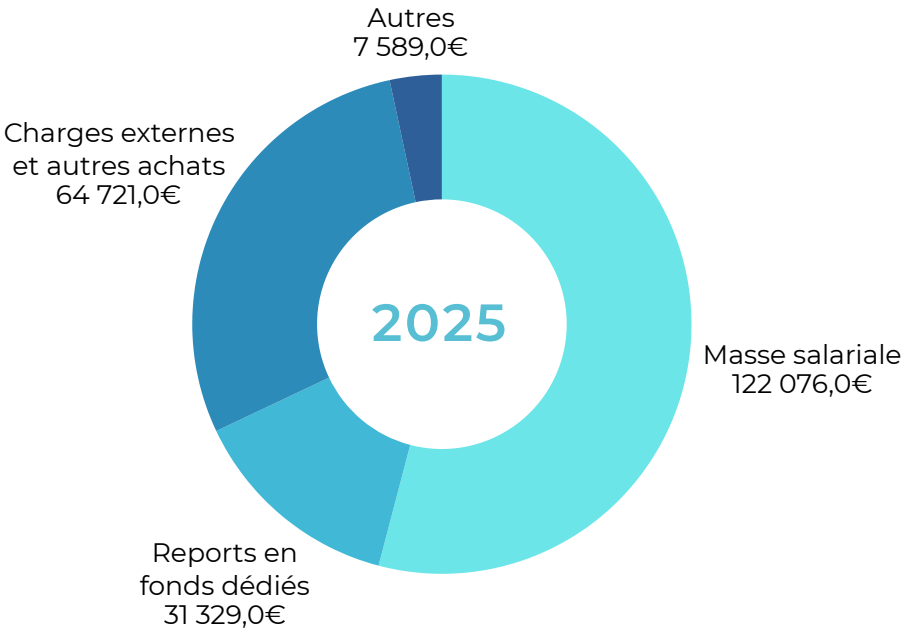
En 2024, le commissaire aux comptes nous recommandais de travailler sur les éléments extra-financier, et notamment la comptabilisation du bénévolat important dont l'association bénéficie grâce à ses membres mais également des expert.es externes et qui permet le dynamisme du réseau. Nous avons mis en place un tableau de bord qui nous a permis d'évaluer à 32 405 € les contributions volontaires en nature. Cela représente, avec une masse salariale de 122 076 €, un **renforcement de 26% de notre capacité d'action**. Si on compte en volume d'heures, c'est encore plus. Cela marque surtout le sens de notre action qui mobilise largement de l'intelligence et de l'expertise.

Le produit d'exploitation 2025 est de 232 977 € pour 225 715 € de charges. Soit un résultat positif de 7262 € augmenté de 913 € de produits financiers. **Nous sommes donc bénéficiaires avec 8 151 €**. Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale d'affecter le bénéfice au fond propre. Cela porte à 59 865 € les fonds propres de l'association.

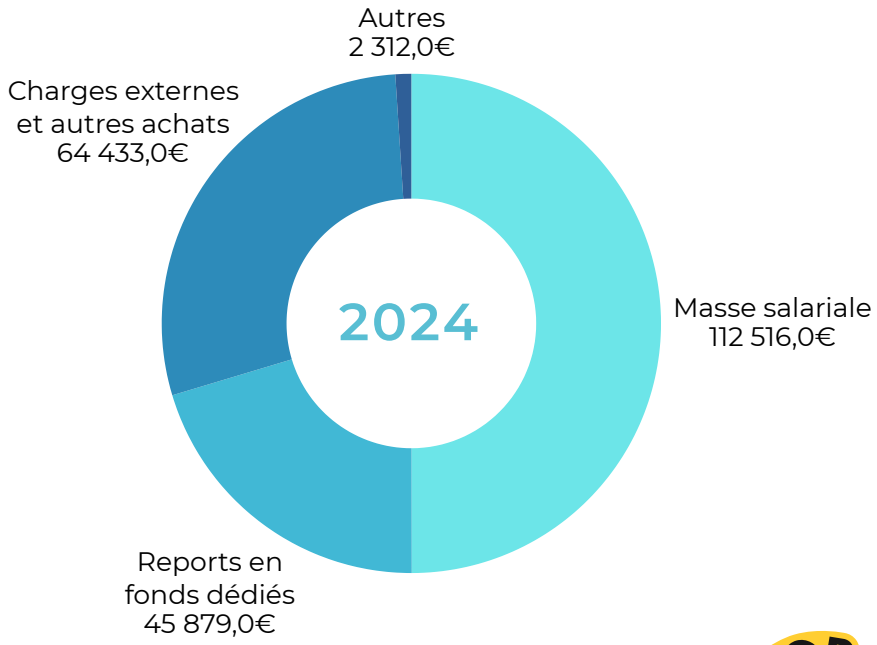
Après une année 2024 légèrement déficitaire, pour la première fois de l'histoire de l'association, mais prévue du fait de la création du poste de DG, nous nous félicitons de l'équilibre économique et de bonne gestion de l'association.

Le total du bilan 2025 est de 138 395 € net.
Les disponibilités sont de 111 931 €.
Les fonds dédiés à la clôture de l'exercice sont de 31 329 €.
Les dettes comptables 2025, de 46 526 €, sont
majoritairement réglées sur le premier trimestre 2026.

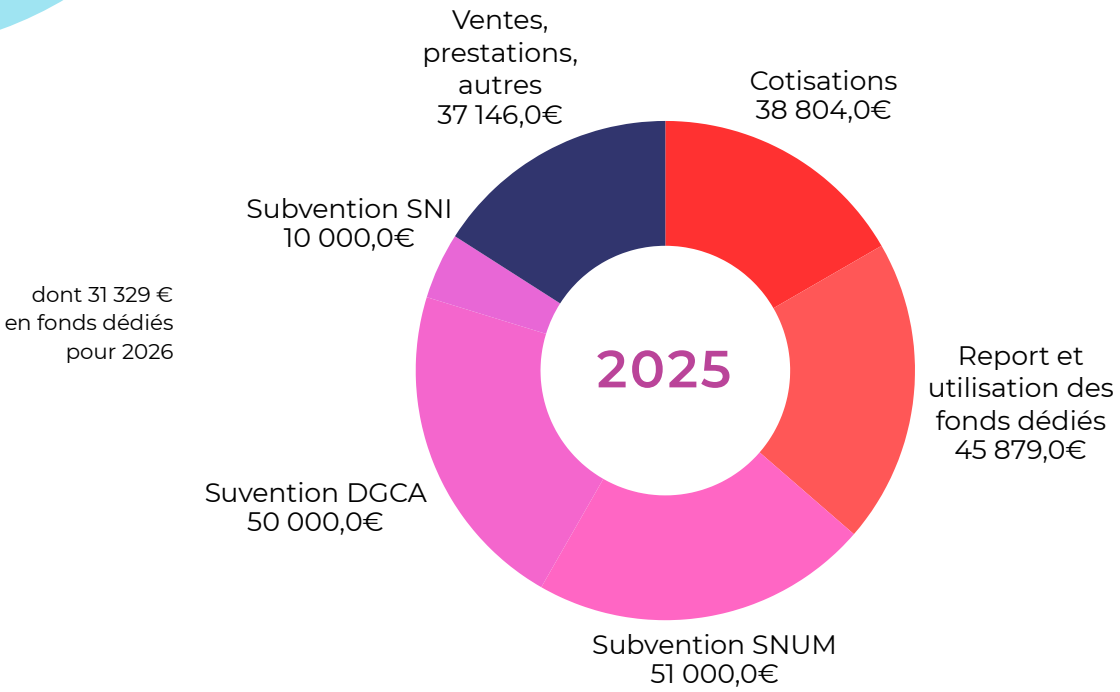
Répartition des charges
225 715 €



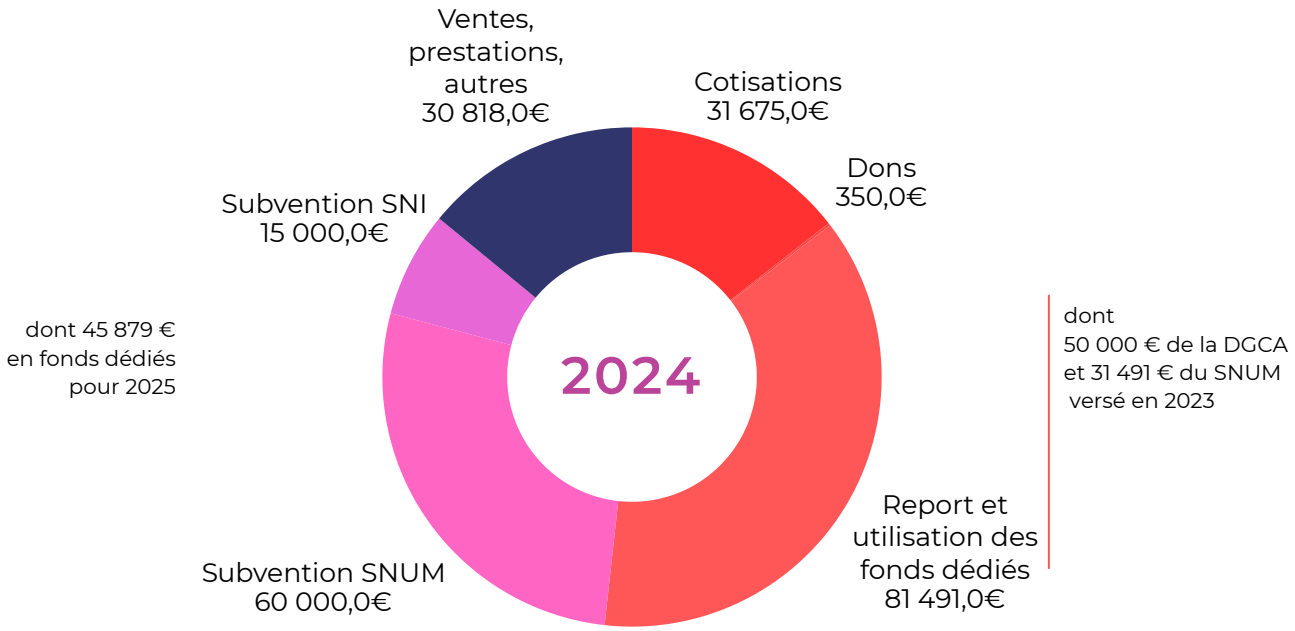
COMPARAISON N-1



Répartition des produits d'exploitation
232 977 €

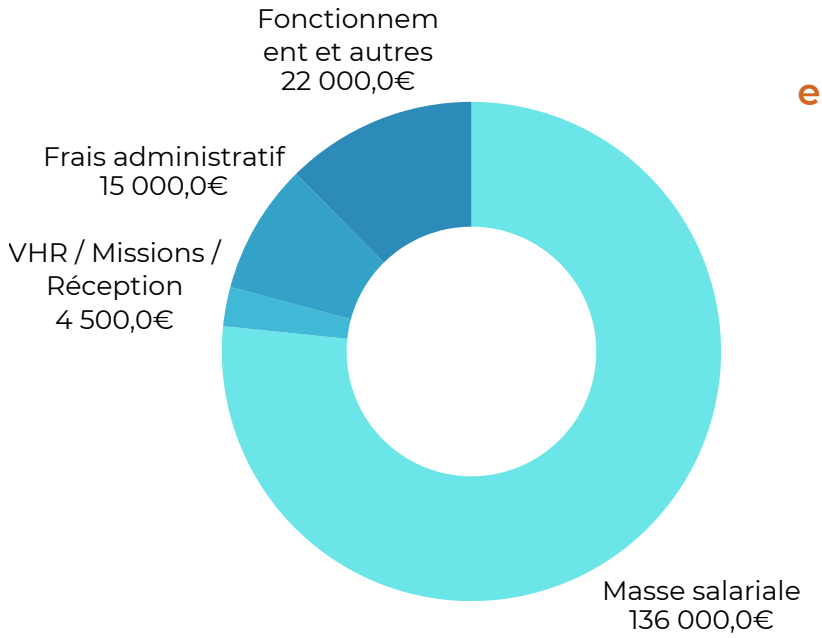


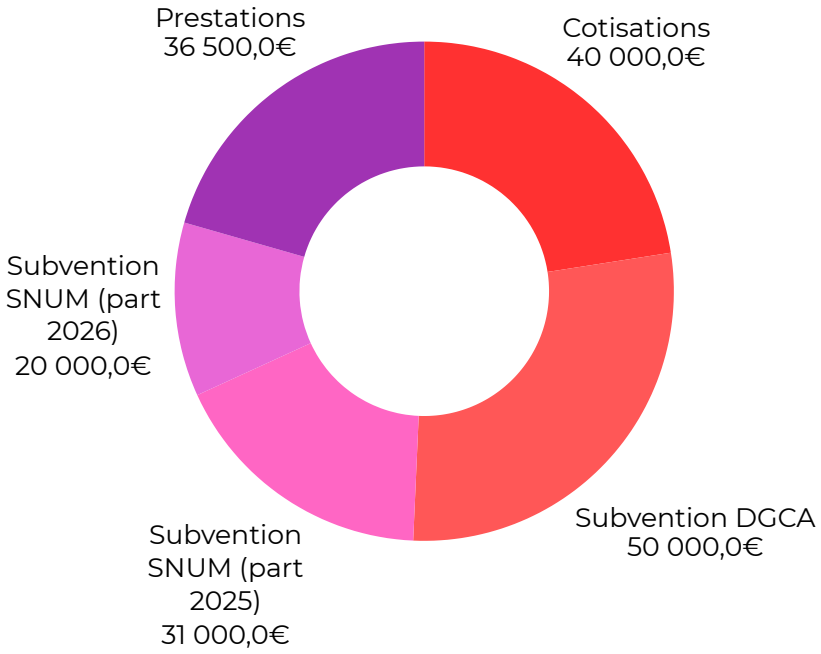
COMPARAISON N-1



BUDGET 2026

Un budget prévisionnel de 177 500 € hors projets exceptionnels

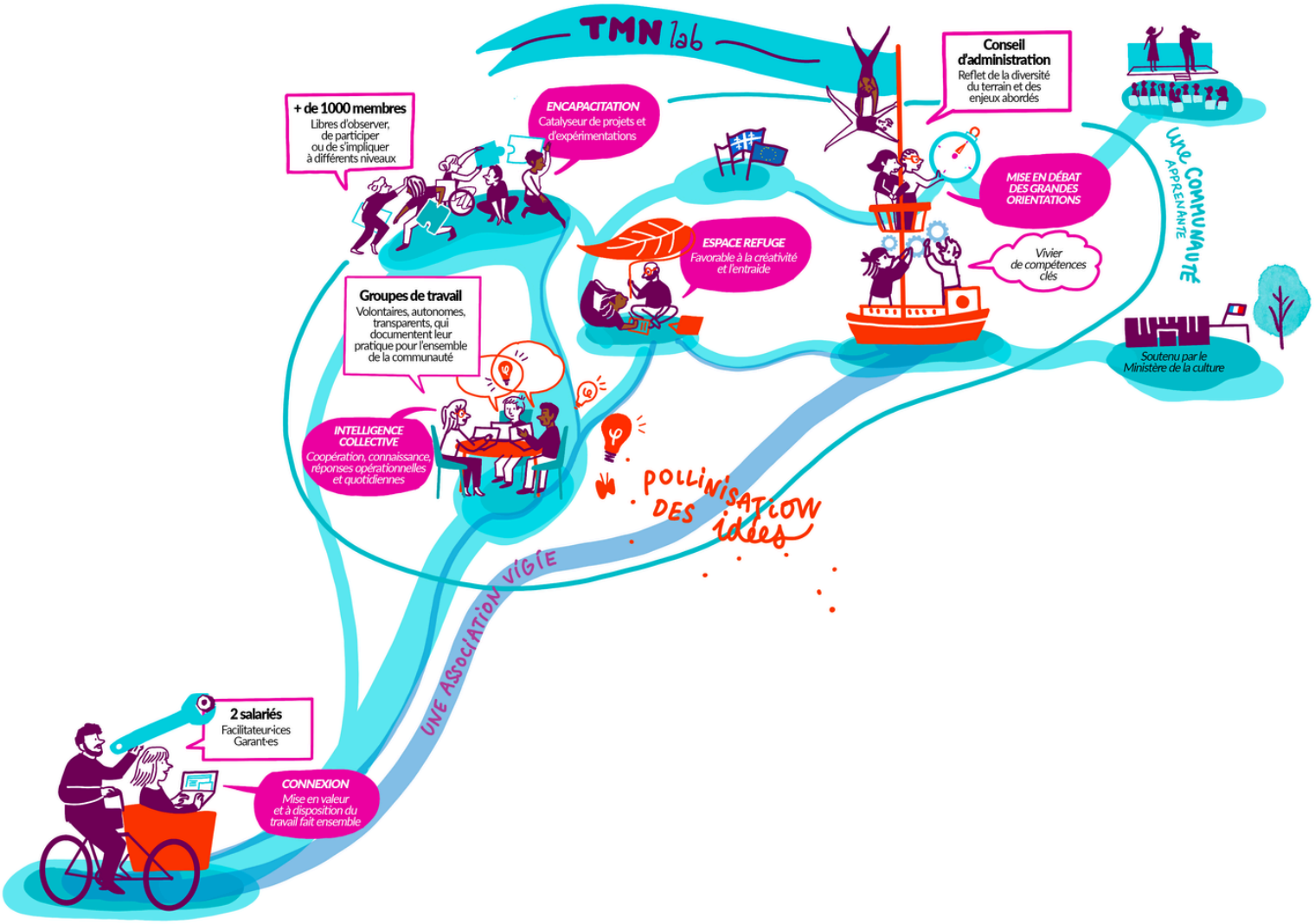




ANNEXES

PÉRIMÈTRE & MÉTHODES

NOTRE FONCTIONNEMENT

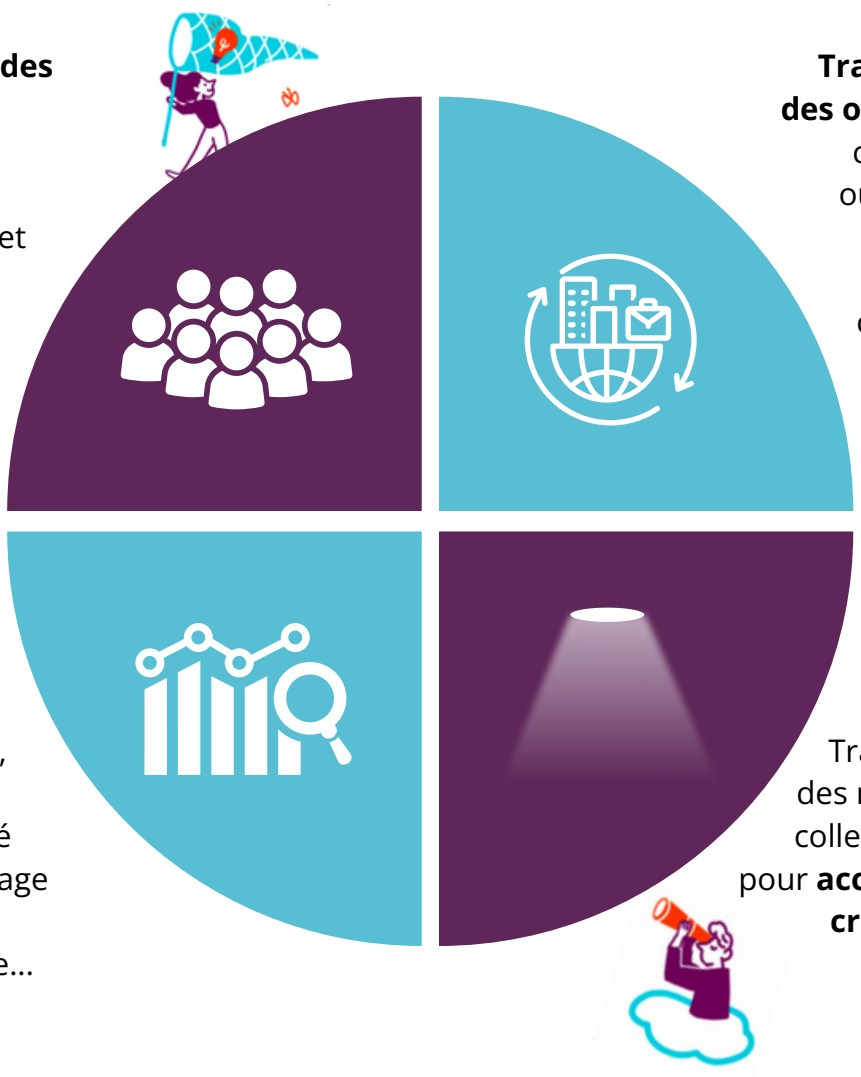


PÉRIMÈTRE

Le TMNlab articule son action autour de 4 piliers pour accompagner le développement d'une littératie (aptitude à lire, à comprendre et à utiliser dans un contexte) numérique, des données et de l'intelligence artificielle.

Hybridation des pratiques culturelles, créatives, participation et espaces de sociabilités…

Transformation des organisations compétences, outils, droit à la déconnexion, conduite du changement…



Datafication, pilotage, découvrabilité dans un paysage culturel algorithmique…

Transformation des métiers et des collectifs de travail pour **accompagner la création à l'ère numérique**

POSTURE & OUTILS

La forme de communauté apprenante, qui préexistait à l'association elle-même, définie un cadre de travail et de valeurs qui fondent l'action en commun.



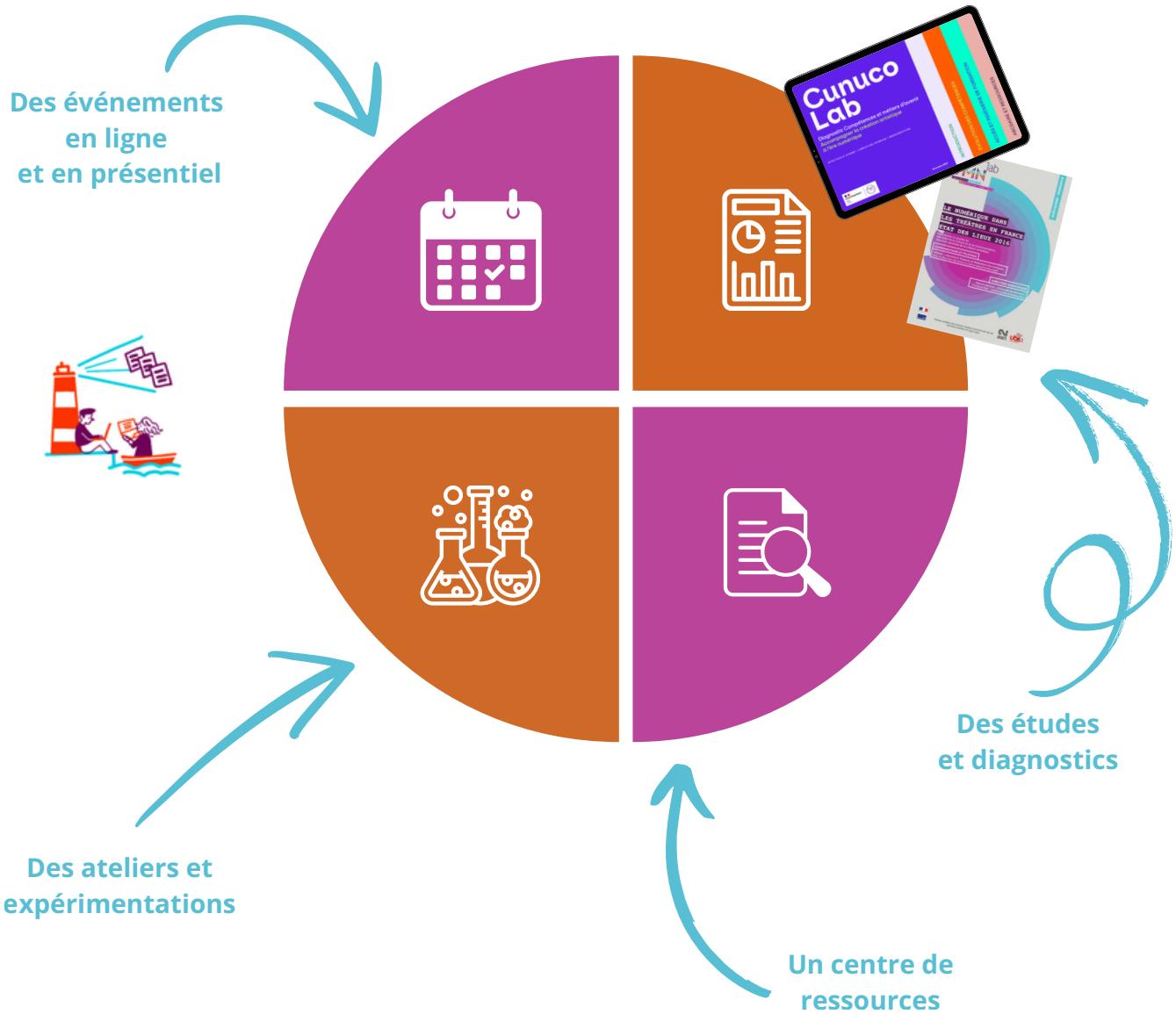
PROCESSUS

Les actions du TMNlab partent toujours d'un processus partagé. De l'écoute des signaux faibles au sein de la communauté, d'une question, opérationnelle ou prospective, formulée par une personne membre, par nos partenaires, nos tutelles... nous tissons un parcours collectif et documenté.



MODES D'ACTION

Le travail de la communauté et de l'association se concrétise sous quatre formes résolument ouvertes.



ACTIONS
PARTICIPATIONS
PUBLICATIONS

ZOOM SUR... UNLOCK THÉÂTRE

Le projet, imaginé par l'un des groupes de travail du TMNlab et lauréat de l'appel à projets Service Numérique Innovant, a pris un nouveau tournant en 2025.

L'année dernière, la communauté apprenante du TMNlab et sept de ses structures membres se sont associées dans une démarche expérimentale baptisée "Unlock Theatre".

L'objectif est de développer un dispositif de médiation numérique gamifié, à destination des publics de 30-40 ans, sur Instagram.

Après plusieurs mois de travail sous la forme d'un living-lab, le TMNlab a organisé un hackathon : deux jours, trente volontaires (développeurs, no-codeurs, influenceurs, communicants, artistes, chercheurs, médiateurs, designers...), 10 facilitateurs pour connecter, reconnecter, détourner, hacker, réenchanter Instagram comme lieu de médiation, de rencontre et de désir pour les arts vivants.

L'un des objectifs structurants du projet consistait à sortir d'une communication centrée sur les publics déjà acquis, pour aller à la rencontre de personnes ne fréquentant pas (ou plus) le théâtre.

Le dispositif retenu, baptisé #tapremiereautheatre, repose précisément sur cette logique d'"aller-vers" : micro-trottoirs dans l'espace public, échanges informels avec des personnes n'ayant jamais ou très peu fréquenté un théâtre, puis accompagnement vers une première expérience de spectacle.

tmnlab.com/unlock-theatre/



ZOOM SUR...
PROSPERO EXTENDED THEATRE

Sollicité à l'été 2024 par l'équipe du Théâtre de Liège dans le cadre du projet européen Prospero Extended Theatre, le TMNlab a conçu et présenté "Audience Data & Performing Arts", une plateforme d'autoformation dédiée au pilotage par la donnée et aux stratégies marketing dans le spectacle vivant.

En réunissant une équipe de recherche, de design et en mobilisant sa Communauté contributrice, le TMNlab souhaite renforcer la capacité des professionnels à répondre aux objectifs de Prospero Extended Theatre : élargir la diffusion du théâtre, dans les salles et sur l'espace numérique, fidéliser et toucher de nouveaux publics.



La plate-forme a été lancée à l'été 2025, lors de la rencontre TMNlab coorganisée avec le SNUM du ministère de la culture, consacrée aux enjeux de la donnée dans le spectacle vivant.

Elle a également été présentée lors du 9e rendez-vous de l'Alliance européenne de la donnée culturelle, à Aarhus au Danemark.

tmnlab.com/prospero-extended-theatre-x-tmnlab-data-literacy-platform/

ZOOM SUR... EUROPEAN AUDIENCE DATA ALLIANCE

Depuis fin 2022, le TMNlab a rejoint la European Audience Data Alliance, un forum international pour les organisations qui œuvrent à la compréhension et à la croissance de l'engagement culturel des citoyens par les moyens d'une meilleure collecte, analyse et restitution des données d'audience, ainsi qu'une réflexion sur la littératie de la donnée dans l'écosystème culturel européen.

Après avoir renforcé son rôle au sein de l'EADA en rejoignant son comité de pilotage, le TMNlab poursuit son travail en faveur de la littératie de la donnée à l'échelle européenne.

En avril 2025, une nouvelle réunion de l'EADA à Bruxelles, en Belgique, a notamment été l'occasion de préparer le "European Policy Forum on Data-Driven Audience Development in the CCS" auquel le TMNlab participe également.

Puis en novembre, à Aarhus au Danemark, l'EADA s'est à nouveau réuni pour faciliter les coopérations entre acteurs européens de la donnée d'audience.



DOMAINES D'INTERÊT

L'EADA travaille sur 5 principaux domaines d'intérêt :

- Développer des stratégies de transformation numérique pour les organisations culturelles et les bailleurs de fonds/agences.
- Créer des méthodes et des études de cas pour mesurer l'engagement culturel des citoyens dans toutes les formes d'art.
- Développement de stratégies de littératie des données à travers la sensibilisation, les capacités, les compétences et l'accès aux outils et ressources.
- Développer des solutions de gestion et d'échange de données pour les décideurs.
- Le développement de normes et de références – facilitant la création d'un langage et d'une méthodologie communs pour les stratégies de développement d'audience.

ZOOM SUR... L'ÉTUDE " INTEROPÉRABILITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION DANS LE SPECTACLE VIVANT"

Poursuivant sa mission d'accompagnement à la transformation numérique des lieux de spectacle vivant, la Communauté TMNlab a mené en 2025 une nouvelle étude ayant pour objectif d'aider les structures à améliorer leurs usages du numérique.

Cette étude, dirigée par le TMNlab, a été menée par Judith Afokpa – PMT Consultants, avec le soutien du ministère de la Culture (Service du Numérique) et des sept éditeurs : GHS, Heeds, Mapado, Supersoniks, IT4Culture, Ressources SI et Movinmotion.

L'étude a mis en lumière une réalité partagée par la quasi-totalité des structures du spectacle vivant : leurs systèmes d'informations sont riches mais fragmentés. Le potentiel stratégique des données reste largement sous-exploité. Mais cette étude ouvre des perspectives plus larges : l'interopérabilité est désormais perçue comme un levier pour répondre à des enjeux de société. Autrement dit, la question technique se double d'une réflexion politique sur la manière dont les données peuvent transformer le secteur.

Les structures, les éditeurs et les pouvoirs publics en sont désormais convaincus : il faut avancer collectivement, définir des standards, mutualiser les efforts, et construire une gouvernance partagée. L'interopérabilité apparaît ainsi comme un levier de transformation durable et d'innovation partagée pour tout le secteur.



Contenu et recommandations

Le rapport s'articule en 3 parties principales :

- les résultats et synthèses intermédiaires des réponses des acteurs du spectacle vivant, incluant une cartographie-type des flux de données
- les résultats et synthèses des réponses des éditeurs de solutions sectorielles
- la synthèse globale et les recommandations en terme de chantiers à mener

ZOOM SUR...
LE PROJET CAP DATA

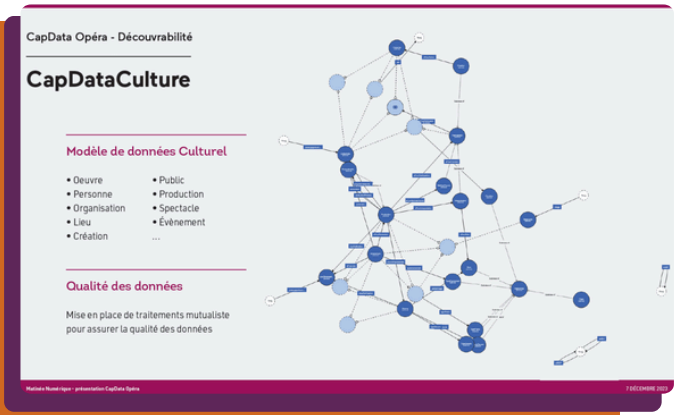
Au printemps 2025, le TMNlab a conduit, en partenariat avec la Réunion des Opéras de France, un audit approfondi du projet Cap Data Opéra. Ce projet visait à structurer et mutualiser les données du spectacle vivant dans une logique d'infrastructure commune.

Pour évaluer son déploiement et sa capacité à produire les effets attendus, nous avons mené une série d'entretiens avec les acteurs impliqués et analysé en parallèle la documentation technique, les choix d'architecture et les usages émergents. Cette enquête a été conduite par Anne Le Gall (déléguée générale du TMNlab) et Stelio Tzonis (membre du conseil d'administration), en combinant approche qualitative, veille stratégique et expertise sectorielle.

Point d'orgue de cette démarche : une **journée de travail organisée le 20 juin 2025 au Théâtre du Châtelet,** réunissant une trentaine de participants aux profils complémentaires, chercheur·euses, professionnel·les du spectacle vivant, spécialistes de la donnée culturelle, agences web, expert·es en web sémantique, juristes, pour mettre en débat les enseignements de l'audit et dessiner les orientations futures du projet en une feuille de route collective.

Se focaliser sur les deux problèmes prioritaires

- Premier kilomètre : l'accès aux données des lieux sur un jeu de données délimité au regard d'un cas d'usage identifié
- Dernier kilomètre : démontrer un premier cas d'usage à valeur ajoutée pour le secteur / les structures impliquées



Co-construire avec des lieux pilotes variés

- Créer un groupe de bêta-testeurs représentatif (disciplines, tailles, modèles économiques).
- Intégrer dès le départ développeurs, DSI, responsables communication ou documentation.
- Documenter les retours d'expérience en temps réel.

Fonder une communauté métier durable

- Créer un espace de coopération continu (rencontres, chat, wiki, docs partagées).
- Former des ambassadeurs dans les réseaux et les lieux.
- Organiser des temps d'échange entre pairs : "Café Cap Data", forums tech/data/culture...



EN BREF

1 HEURE
1 SUJET

EN VISIO

AU MOINS
1 FOIS PAR MOIS

RÉSERVÉ AUX
MEMBRES À JOUR DE
LEUR COTISATION

20 RENDEZ VOUS
806 INSCRIT.E.S

Janvier

- **Influence, comment travailler avec un.e créateur.ice de contenu culturel ? -** Avec Zarifa Achmedova (Feed Culture), et Marie-Odile (Imagine-Moi) (33 inscrit.es)
- **l'IA dans le quotidien professionnel -** Avec Elisabeth Gravil (Museovation) (40 inscrit.es)
- **Crise du financement de la culture : cartographier et produire de la données comme outil politique ? – OUVERT A TOUT.ES -** Avec Observatoire des Politiques Culturelles (72 inscrit.es)

Février

- **De quoi les droits culturels sont-ils le nom ? -** Avec Emmanuel Vergès (Observatoire des Politiques Culturelles), et Sonia Leplat (MPAA) (40 inscrit.es)
- **Discussion avec Corinne Lefebvre, autrice du guide « La billetterie : Commercialiser et promouvoir une offre culturelle »** (47 inscrit.es)

Mars

- **Transition numérique de la Culture et appropriation de l'intelligence artificielle, discussion autour de l'appel à projet France 2030** (27 inscrit.es)
- **Situer les droits culturels, au carrefour de nos lieux et des pratiques** (32 inscrit.es)
- **Quand le numérique rebat les cartes des droits culturels** - Avec Emmanuel Vergès (Observatoire des Politiques Culturelles), et Sonia Leplat (MPAA) (30 inscrit.es)



EN BREF

1 HEURE
1 SUJET

EN VISIO

AU MOINS
1 FOIS PAR MOIS

RÉSERVÉ AUX
MEMBRES À JOUR DE
LEUR COTISATION

20 RENDEZ VOUS
806 INSCRIT.E.S

Juin

- **Billetterie – retours d'expériences sur la « tarification libre » -** Avec Anaïs Struyven, (Halles de Schaerbeek) , Flavie Berthelot et Arianna Carrer (Maison des Métallos) et Astrid Laporte (CDN de Montluçon) (32 inscrit.es)

Septembre

- **IA et indépendance : créer ses propres outils pour rester maître du jeu -** Avec Lydie Catalano (IA Marketing) (37 inscrit.es)
- **Situer les droits culturels, au carrefour de nos lieux et des pratiques** (32 inscrit.es)
- **Quand le numérique rebat les cartes des droits culturels** - Avec Emmanuel Vergès (Observatoire des Politiques Culturelles), et Sonia Leplat (MPAA) (30 inscrit.es)

Octobre

- **Mobiliser les publics à l'ère du tout numérique : constats, expériences, inspirations** (68 inscrit.es)
- **Lieux de vie et hospitalité : aménager et animer les espaces ⅓ -** Avec Wafa Ait Amer (La Criée) (56 inscrit.es)
- **Audience Data & Performing Arts : une plateforme d'autoformation avec Prospero Extended Theatre** (25 inscrit.es)
- **Quelles solutions 'No Code' pour le spectacle vivant ? -** Avec Xavier Adraste et Matthieu Gameiro (12 inscrit.es)



EN BREF

1 HEURE
1 SUJET

EN VISIO

AU MOINS
1 FOIS PAR MOIS

RÉSERVÉ AUX
MEMBRES À JOUR DE
LEUR COTISATION

20 RENDEZ VOUS
806 INSCRIT.E.S

Novembre

- **Lieux de vie et hospitalité : aménager et animer les espaces ⅔ -** Avec Corinne Lefebvre (Bill-a) et Florian Ribeiro (Les Gémeaux, scène nationale de Sceaux) (50 inscrit.es)
- **Café TMNlab x #CMCulture : Traverser les situations de crise aux manettes des réseaux sociaux -** Avec Thibault Prioul, (Opéra de Paris) et Juliette Tissot Vidal, (Opéra-Comique)(59 inscrit.es)

Décembre

- **études de publics – comment ? et d'abord… pourquoi ? -** Avec Camille Vautrin (Théâtre Massalia), Catherine Zuccolo (La Passerelle, scène nationale de Saint-Brieuc) et Loriane Bedu (Grand Paris Sud) (41 inscrit.es)
- **« Ta première au théâtre », rejoignez le mouvement ! -** Avec Claire Clément et Nathalie Dalmasso (43 inscrit.es)



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

5 RENDEZ VOUS
1020 INSCRIT.ES

EN 2025

Mutualiser les données de la culture, pourquoi, comment : étude de projets internationaux et débats
En janvier, le TMNlab, en collaboration avec le Ministère de la Culture, a organisé une présentation de 4 initiatives internationales.
36 inscrit.es TMNlab
participants ministère non comptabilisés

Chaillot Augmenté x Rencontres TMNlab : Art vivant et environnements numériques
Dans le cadre de son projet « Chaillot Augmenté », Chaillot-Théâtre National de la Danse s'associe au TMNlab pour concevoir deux journées de rencontres professionnelles mêlant spectacle vivant et numérique.
554 inscrit.es

Rencontre #CMCulture : les algorithmes et les stratégies éditoriales sur les réseaux sociaux
Au mois de juin, le groupe #CMCulture s'est réuni à l'Hôtel de Sully pour une rencontre autour des algorithmes et des stratégies éditoriales sur les réseaux sociaux.
165 inscrit.es

Rencontre TMNlab x 4HdF : La communication culturelle à l'ère de l'IA, usages et enjeux
Tables-rondes et sessions retours d'expérience pour faire un tour d'horizon sur les questions communication et IA dans le spectacle vivant.
77 inscrit.es

Rencontre TMNlab x SNUM : Donnée & spectacle vivant
Tables rondes, Keynotes et retour d'expérience pour explorer ensemble les usages actuels et futurs de la donnée, dans une approche pragmatique, accessible et ancrée dans le quotidien des professionnel·les.
158 inscrit.es à la session du matin
188 inscrit.es à la session de l'après-midi



EN BREF

DES FORMATS DE TRAVAIL EN VISIO

OUVERT A TOUTE LA COMMUNAUTÉ ET PARFOIS AUX CURIEUX

En 2025, le TMNlab a repensé se
formats d'embarquements des
membres de la communauté avec :

Des formats 30 min Chrono

Adhérer ou non, quelle différence ?
1 session

Comment partager ma veille avec la communauté ?
1 session

Discord, prise en main et suggestions
3 sessions

Session d'accueil… et de mise à niveau !
6 sessions

L'équipe répond à vos questions !
1 session

Organiser - ou contribuer à - un événement
2 sessions

Publier sur le site
1 session

Rejoindre ou animer un groupe
1 session

Des groupes de travail

Communauté at work : Mutualiser les données de la culture, pourquoi, comment : étude de projets internationaux et débats
(36 participants)

Communauté at work : focus group autour de l'étude Interopérabilité
(14 participants)



EN BREF

DES FORMATS DE TRAVAIL EN VISIO

OUVERT A TOUTE LA COMMUNAUTÉ ET PARFOIS AUX CURIEUX

Communauté at work : relecture participative de la plateforme TMN Prospero Extended Theatre
(7 participants)

Assemblée générale du TMNlab
(26 participants)

Communauté at work : une charte IA open source pour le spectacle vivant
(28 participants)

Rejoignez le marathon créatif Unlock Théâtre !
(9 participants)

Communauté at work : concevoir les futures journées de la Communauté
3 sessions - (16 participants)

Communauté at work : Journée Cap Data - France 2030 : construire une infrastructure de métadonnées liées pour les arts vivants
(32 participants)



Les live no-code loves cultures sont l'initiative de membres de la comm[illegible] **Xavier Adraste** et **Matthieu Gameiro**. C'est un programme dédié à l'appropriation des outils numériques par les professionnels de la culture, afin de créer et de déployer des logiciels sans écrire de code informatique, grâce à l'utilisation de plateformes de développement.

EN BREF

DES FORMATS DE TRAVAIL EN VISIO

OUVERT A TOUTE LA COMMUNAUTÉ ET PARFOIS AUX CURIEUX

En 2025, le TMNlab a programmé un café TMNlab à ce sujet, un atelier "live" lors de la rencontre "Donnée en CND" et a relayé les événements en ligne suivant :

[Live No-code loves culture] Création d'une plateforme de médiation artistique

[Live No-code loves culture] [Live No-code loves culture] Automatiser la synchronisation entre Excel et l'agenda Google

[Live No-code loves culture] Application suivez le guide !

[Live No-code loves culture] Application suivez le guide !

[Live No-code loves culture] Gérer la répartition des réservations groupe… facilement !

[Live No-code loves culture] Créer un jeu en ligne autour d'une œuvre en no-code !

[Live No-code loves culture] Programmation culturelle : un outil sur-mesure, partagé et synchronisé grâce au no-code.

[Live No-code loves culture] Créer une borne audio interactive avec PandaSuite

[Live No-code loves culture] Une borne audio interactive pour vos plus jeunes spectateurs.

LES AUTRES FAITS MARQUANTS

JANVIER 2025

- Intervention : restitution des ateliers prospectifs “Déjà Demain” à l’invitation du cluster d’entreprises “Le Damier” à Clermont-Ferrand
- Premier café TMNlab 2025 !
- Webinaire : “enjeux de mutualisation des données de la culture”, organisé avec le Ministère de la Culture.
- Lancement du nouveau format “30 min chrono” à destination de la communauté

FEVRIER 2025

- D

MARS 2025

- Assemblée générale du TMNlab
- Animation de la réunion de travail dédiée à la plateforme numérique EMERGE (projet soutenu par Interreg VI) en Belgique.
- Cours de marketing des ICC pour le M1 Industries Créatives et Culturelles de l’Université de Paris VIII

AVRIL 2025

- 7e forum international de la “European Audience Data Alliance” à Bruxelles, dont le TMNlab fait partie du comité stratégique
- Participation au “European Policy Forum on Data-Driven Audience Development in the CCS” du Conseil de l’Union européenne, à Bruxelles.

MAI 2025

- Participation du TMNlab à La grande convention de la billetterie, organisée par MyOpenTickets
- Organisation du marathon créatif “Unlock Théâtre !” à la MPAA à Paris
- Lancement de la nouvelle phase du projet “Homonculus Spectator : expérience esthétique, publics et intelligence artificielle” dont le TMNlab est partenaire (lauréat du PEPR ICCARE)

JUIN 2025

- Séminaire de l'équ… TMNlab : formalisation des formats d'animation de la communauté.
- Participation du TMNlab au carrefour de l'agrégation, organisé par le Département des Politiques Numériques Culturelles du Ministère de la Culture à Marseille
- Rencontre #CMCulture : "les algorithmes et les stratégies éditoriales sur les réseaux sociaux" accueillie par le Centre des Monuments Nationaux
- Journée Cap Data – France 2030 : "construire une infrastructure de métadonnées liées pour les arts vivants" accueillie par le Théâtre du Châtelet

JUILLET 2025

- Intervention lors de la 11e édition du Forum "Entreprendre dans la culture"
- Rencontre TMNlab x 4HdF : "La communication culturelle à l'ère de l'IA" à la Maison de la Culture d'Amiens
- Intervention lors des journées professionnelles du Syndeac à Avignon
- Intervention à Spectacle Vivant, Scènes Numériques 2025 à Avignon
- Intervention lors de RAFFUT!, 9e édition des rencontres de la FEDELIMA, en Auvergne-Rhône-Alpes.

AOUT 2025

… DES VACANCES !



SEPTEMBRE 2025

- Participation aux Journées d'accélération ICCARE : "Décoder l'IA : usages, enjeux et pratiques" au Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
- Lancement de la plateforme d'autoformation "Audience Data & Performing Arts", une initiative portée par Prospero Extended Theatre et le TMNlab, avec le soutien de "Europe créative"
- Emménagement du TMNlab sur le site Elmer de Plateau Urbain, Paris XIXe.

NOVEMBRE 2025

- Intervention lors du premier forum annuel *Michael Culture Association* intitulé “Ready, Steady, Transform! Digital, cultural and creative collaboration for a sustainable and inclusive future”
- Rencontre #CMCulture : “Traverser les situations de crise aux manettes des réseaux sociaux” (en ligne)
- Premier comité d’orientation de l'événement TMNlab & Chaillot Augmenté - "Art vivant et environnements numériques 2026"

OCTOBRE 2

- Participation au “Technè – Data Space culturel”.
- Intervention auprès de la DGCA du ministère de la Culture pour accompagner la mise en œuvre du “Cadre d’actions et de coopération pour la transformation écologique”.
- Participation aux 1ères Rencontres Européennes des Nouvelles Écritures à Metz organisées dans le cadre du projet “Villa Mosellane”.

DECEMBRE 2025

- Intervention auprès des nouveaux pôles régionaux de création artistique en environnement numérique lors du festival]interstice[à Caen.
- Rencontre ARTCENA/SACD “Intelligence artificielle et création artistique : révolution ou continuité ?” en partenariat avec le TMNlab
- Intervention au LUX : Salon national des Industries Culturelles et Créatives à Clermont Ferrand
- Intervention autour de la thématique : “Re-populariser le théâtre avec le numérique ?” dans le cadre du projet THEMIS (PEPR ICCARE) à l’ENS-Paris-Saclay
- Participation aux journées professionnelles franco-québécoises “Communs de données et intelligence artificielle”

encontre ARTCENA/SACD : « Intelligence artificielle et création artistique : révolution ou continuité ? »
encontre dans le cadre du cycle 25/26 « L’Intelligence rtificielle en question », en partenariat avec le TMNlab
moignages et réflexions en compagnie d’artistes et de chercheurs.
Nb participants

COMPTES DE RÉSULTAT

Compte de résultat

Compte de résultat	Du 01/01/2025 au 31/12/2025	Du 01/01/2024 au 31/12/2024
	Total	Total
Produits d'exploitation		
Cotisations	38 804	31 675
Ventes de biens et services		
Ventes de biens		
dont ventes de dons en nature		
Ventes de prestations de services	37 146	30 818
dont parrainages		
Produits de tiers financeurs		
Concours publics et subventions d'exploitation	111 100	75 000
Versements des fondateurs ou consommations de la dotation consomptible		
Ressources liées à la générosité du public		
Dons manuels	5	305
Mécénats		
Legs, donations et assurances-vie		
Contributions financières		
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		
Utilisations des fonds dédiés	45 879	81 491
Autres produits	43	14
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION I	**232 977**	**219 303**
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises		
Variation de stocks		
Autres achats et charges externes	64 721	64 433
Aides financières		
Impôts, taxes et versements assimilés	1 694	1 600
Salaires	87 660	83 834
Cotisations sociales	34 416	28 682
Dotations aux amortissement et dépréciations	233	233
Dotations aux provisions		
Valeurs comptables des immo. incorporelles et corporelles cédées		
Reports en fonds dédiés	31 329	45 879
Autres charges	5 662	479
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION II	**225 715**	**225 140**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I-II)	**7 262**	**-5 836**
Produits financiers		
Produits financiers de participation		
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés	913	48
Reprises sur dépréciations et provisions		
Différences positives de change		
Produit des cessions d'immobilisations financières		
Produits nets sur cessions de VMP et d'instruments de trésorerie		
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS III	**913**	**48**

Compte de résultat (suite)

Compte de résultat (Suite)		Du 01/01/2025 au 31/12/2025	Du 01/01/2024 au 31/12/2024
		Total	Total
Charges financières			
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions			
Intérêts et charges assimilées			
Différences négatives de change			
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées			
Charges nettes sur cessions de VMP et d'instruments de trésorerie			
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	**IV**		
RÉSULTAT FINANCIER (III-IV)		**913**	**48**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I-II+III-IV)		**8 175**	**-5 789**
Produits exceptionnels	**V**		
Charges exceptionnelles	**VI**		
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V-VI)			
Participation des salariés aux résultats	**VII**		
Impôts sur les bénéfices	**VIII**	24	
TOTAL DES PRODUITS (I+III+V)		**233 890**	**219 351**
TOTAL DES CHARGES (II+IV+VI+VII+VIII)		**225 739**	**225 140**
EXCÉDENT OU DÉFICIT		**8 151**	**-5 789**

Contributions volontaires en nature		
Dons en nature		
Prestations en nature		
Bénévolat	32 405	
TOTAL DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE	**32 405**	
Charges des contributions volontaires en nature		
Secours en nature		
Mise à disposition gratuite de biens		
Prestations en nature		
Personnel bénévole	32 405	
TOTAL DES CHARGES DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE	**32 405**	

L'ÉQUIPE EN 2025

LES MEMBRES ELUS



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-Elysées, Paris



Matthieu Rietzler

administrateur

Directeur

Opéra de Rennes



Christine Champneuf

administratrice

Secrétaire générale



Juliette Kaplan

administratrice

Directrice du pôle Développement et relations extérieures

Mixt, terrains d'arts en Loire-Atlantique



Juliette Tissot-Vidal

administrateur

Responsable du numérique et de son développement

Opéra Comique - Théâtre National



Claire Le Palaire

administratrice

Direction du pôle spectacles vivants - cinémas - partenariats culturels

Agglomération Grand Paris Sud Essonne Sénart



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

LES SALARIÉS PRESTATAIRES & BÉNÉVOLI



Anne Le Gall

déléguée générale & cofondatrice

Salariée depuis novembre 2023



Clément Coustenoble

chef de projets Communauté

Salarié depuis novembre 2020



Prestataires

Au gré d[illegible] projets notre équipe [illegible] 4 designe[illegible]s, 1 réda[illegible], 3 form[illegible]ants



Animateur.ices

membres du TMNlab im[illegible] d'un [illegible]

[illegible]ur.ices



Contributeur.ices

membres du TMNlab co[illegible]

[illegible]ur.ices



Bâtisseur.euses

membres du TMNlab bénév[illegible] projet ou une[illegible]vail

[illegible]s nos [illegible]jets

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