

THEMAA

## RAPPORT D'ACTIVITES 2025

---

THEMAA

ASSOCIATION NATIONALE DES THEATRES DE  
MARIONNETTES ET DES ARTS ASSOCIES

07 64 46 45 68

<https://www.themaa-marionnettes.com/>

# INTRODUCTION

L'année 2025 s'inscrit dans la continuité directe des transformations que THEMAA traverse depuis 2023, certaines ayant été choisies et portées collectivement par l'association, d'autres s'imposant dans un contexte marqué par un resserrement des moyens publics, une fragilisation plus générale du secteur du spectacle vivant et des recompositions institutionnelles encore en cours.

Dans ce cadre exigeant, caractérisé à la fois par des évolutions structurelles internes, une recomposition partielle de l'équipe salariée et la conduite simultanée de plusieurs chantiers stratégiques, THEMAA a poursuivi l'ensemble de ses missions avec constance, engagement et sens des responsabilités, en veillant à préserver la continuité de son action au service des arts de la marionnette et des professionnelles qui les font vivre.

Tout au long de l'année, l'association a agi en cohérence avec les valeurs qui fondent son projet associatif et structurent son objet :

- Contribuer à la structuration et à l'observation du secteur des arts de la marionnette et des arts associés ;
- Accompagner les parcours professionnels et soutenir les pratiques artistiques, administratives et techniques ;
- Favoriser la transmission des savoirs, des expériences et des ressources ;
- Défendre des principes de coopération, de partage, d'attention aux personnes et d'ouverture, indispensables à la vitalité d'un champ artistique marqué par la diversité de ses formes et de ses modes d'organisation.

L'année 2025 apparaît ainsi comme une période à la fois exigeante et féconde. Exigeante, en raison de la multiplicité des projets conduits simultanément, des obligations institutionnelles à honorer et des ajustements organisationnels nécessaires.

Féconde, parce qu'elle a permis de consolider plusieurs cadres de travail, de clarifier certaines priorités stratégiques et d'ouvrir des perspectives structurantes pour les années à venir.

Elle constitue, à ce titre, une année charnière : non pas une simple transition, mais un temps de consolidation active et de préparation, en particulier dans la perspective du projet stratégique 2026–2028 et de la future convention pluriannuelle d'objectifs.

Dans cet environnement contraint, THEMAA a su maintenir un niveau d'activité élevé, affirmer la cohérence de ses axes de travail et continuer à jouer pleinement son rôle d'espace ressource, de mise en relation et de représentation au sein du secteur.

Le présent rapport d'activité rend compte de cette dynamique : il revient sur les actions menées en 2025, les enseignements qu'elles permettent de dégager, ainsi que sur les bases posées pour les développements à venir.

# FONCTIONNEMENT

I.	FONCTIONNEMENT COURANT Assurer la continuité et la soutenabilité des missions quotidiennes.....	5
A.	Enjeux.....	5
B.	Objectifs.....	5
C.	Réalisations.....	6
D.	Effets positifs.....	7
E.	Points de vigilance .....	7
F.	Perspectives .....	7
II.	FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF Maintenir une gouvernance démocratique et la participation des adhérent-es.....	8
A.	Enjeux .....	8
B.	Objectifs poursuivis.....	8
C.	Réalisations.....	8
D.	Effets positifs.....	9
E.	Points de vigilance .....	9
F.	Perspectives.....	9

# I. FONCTIONNEMENT COURANT

## Assurer la continuité et la soutenabilité des missions quotidiennes

### A. Enjeux

Assurer la continuité du fonctionnement quotidien et conduire, dans le même temps, plusieurs chantiers structurants a constitué l'un des enjeux majeurs de l'année 2025.

Dans un contexte de ressources humaines et financières contraintes, l'attention de l'association s'est portée prioritairement sur :

- la sécurisation des fonctions administratives, financières et organisationnelles essentielles ;
- l'adaptation progressive de l'organisation interne aux évolutions de l'équipe salariée ;
- la recherche d'un modèle de fonctionnement plus soutenable à moyen terme, compatible avec les réalités économiques du secteur associatif culturel.
- l'accompagnement de la structuration interne de l'association, avec l'intervention d'un prestataire extérieur, visant à analyser les modes d'organisation, clarifier les rôles et renforcer la lisibilité du fonctionnement collectif.

Cette vigilance portée au socle de fonctionnement, parfois peu visible, conditionne pourtant directement la capacité de THEMMAA à déployer ses actions sectorielles, à maintenir la confiance de ses partenaires et à préparer ses perspectives de développement.

### B. Objectifs

Dans cette perspective, plusieurs objectifs structurants ont guidé l'action de l'association :

- garantir la continuité administrative, financière et opérationnelle de l'ensemble des activités ;
- adapter l'organisation aux évolutions de l'équipe salariée et aux charges de travail effectives ;
- clarifier les responsabilités, les circuits de décision et les outils de pilotage ;
- maîtriser les coûts de fonctionnement afin de préserver les capacités d'action ;
- poursuivre le dialogue avec les partenaires institutionnels, notamment en vue de la prochaine convention pluriannuelle d'objectifs.

## C. Réalisations

Malgré la superposition de plusieurs transformations internes, THEMAA a assuré l'ensemble de ses missions sans interruption, témoignant d'une forte capacité d'adaptation collective.

Le déménagement des bureaux dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris a constitué un chantier important de l'année. Les archives ont été transférées vers le tiers-lieu Mazette suite à la demande de la Nef de libérer les locaux.

Au-delà de la réorganisation matérielle qu'il a impliquée, ce déplacement a permis :

- de réduire significativement les coûts de fonctionnement liés aux locaux ;
- d'améliorer les conditions de travail de l'équipe salariée ;
- d'inscrire plus durablement l'association dans un cadre immobilier soutenable.

Sur le plan administratif et comptable, l'année a été marquée par la fin de la collaboration avec le **GE Arrosoir** et par la reprise de la comptabilité 2024, puis de la saisie quotidienne, par **Scènes Gestion**.

Cette réorganisation, rendue nécessaire par une charge devenue trop importante pour l'équipe interne, a permis :

- d'assurer la continuité du suivi financier ;
- de sécuriser les procédures comptables ;
- de fiabiliser les outils de gestion.

L'évolution de l'équipe salariée a constitué un autre élément structurant. Le départ de **Marion Linhardt-Mong** a entraîné une redistribution des missions et une phase d'ajustement organisationnel.

Dans un contexte de prudence budgétaire, le recrutement de **Clémence Metz** en contrat à durée déterminée à 80 %, à partir de septembre 2025 puis prolongé jusqu'en juin 2026, a permis de stabiliser progressivement l'activité.

L'accueil de **volontaires en service civique** et de **stagiaires en informatique** a également représenté un appui réel pour la conduite de certains projets, tout en impliquant un investissement conséquent en matière d'accompagnement, de transmission et de coordination.

Enfin, l'année 2025 a constitué une étape importante de préparation dans la relation avec la **DGCA**, notamment à travers le travail d'avenant à la CPO 2023-2024.

Ce dialogue a contribué à préciser les orientations envisagées pour la période 2026–2028 et à poser les bases d'un cadre partenarial renouvelé.

## D. Effets positifs

Les actions menées ont permis :

- d'assurer la continuité effective de l'activité malgré un contexte contraint ;
- de stabiliser et sécuriser les procédures administratives et financières ;
- d'adapter l'organisation interne aux évolutions de l'équipe ;
- de réduire les coûts structurels ;
- de préparer les conditions de la future période conventionnelle.

## E. Points de vigilance

Plusieurs fragilités demeurent néanmoins :

- une dépendance forte à des moyens humains limités ;
- une charge de travail élevée liée à la conduite simultanée des transformations et des activités courantes ;
- une difficulté à inscrire certains chantiers structurants sur une temporalité limitée
- une soutenabilité organisationnelle encore à consolider à moyen terme.

## F. Perspectives

Les ajustements engagés en 2025 constituent une **base de stabilisation** pour les années à venir.

Ils ouvrent notamment :

- la possibilité d'un fonctionnement administratif et financier plus sécurisé ;
- une organisation interne plus lisible et plus sereine ;
- des conditions plus favorables à la mise en œuvre du projet stratégique 2026–2028 et de la future CPO.

Ainsi, le travail mené sur le fonctionnement courant ne relève pas seulement d'une gestion d'adaptation, mais participe pleinement de la préparation structurelle du développement futur de l'association.

## II. FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF

### Maintenir une gouvernance démocratique et la participation des adhérent-es

#### A. Enjeux

Maintenir une vie associative active, démocratique et structurante constitue une condition essentielle de la légitimité de THEMAA en tant qu'organisation professionnelle représentative du secteur des arts de la marionnette.

Dans un contexte marqué par une forte sollicitation des bénévoles comme des salariées, ainsi que par les tensions qui traversent plus largement le champ culturel, l'enjeu principal de l'année 2025 a résidé dans la capacité à préserver des espaces effectifs de participation, de délibération collective et de circulation de l'information entre les adhérent-es.

Au-delà du respect des obligations statutaires, il s'agissait de maintenir un cadre vivant de dialogue professionnel, garant de la cohérence du projet associatif et de son ancrage dans les réalités du terrain.

#### B. Objectifs poursuivis

- Garantir la continuité du fonctionnement démocratique de l'association ;
- Favoriser l'implication des adhérent-es dans les orientations et les décisions ;
- Maintenir des temps réguliers d'échange et de mise en commun à l'échelle du réseau.

#### C. Réalisations

L'année 2025 a été marquée par la tenue régulière des instances statutaires ainsi que par l'organisation de différents temps d'échange formels et informels, permettant d'assurer :

- la continuité des décisions collectives ;
- la transparence de l'information ;
- la participation effective des membres à la vie de l'association.

Les assemblées générales ont notamment permis d'adopter les orientations budgétaires et stratégiques, de faire évoluer certains cadres statutaires afin de les adapter aux réalités contemporaines du secteur, et de renouveler partiellement la gouvernance.

## D. Effets positifs

- Stabilité de la gouvernance ;
- Circulation de l'information ;
- Engagement renouvelé des adhérent-es dans la vie associative.

## E. Points de vigilance

- Disponibilités bénévoles structurellement contraintes ;
- Nécessité d'inventer, dans la durée, des formes de participation adaptées aux réalités professionnelles et financières actuelles.

## F. Perspectives

Dans la continuité de l'année 2025, les perspectives du fonctionnement associatif de THEMMA s'orientent vers une consolidation des instances et un renouvellement des modalités de participation.

À court terme, l'enjeu demeure la pérennisation d'une gouvernance active et soutenable, fondée sur une répartition claire des responsabilités entre bénévoles et équipe salariée, ainsi que sur la transmission des engagements.

À moyen terme, la période 2026–2028 ouvre un travail d'adaptation des formes d'implication des adhérent-es, afin de tenir compte de l'évolution des pratiques professionnelles et des contraintes de disponibilité. Le développement de formats d'échange plus souples, hybrides ou thématiques constitue à ce titre une piste structurante.

Ces perspectives visent, plus largement, à conforter THEMMA comme espace de gouvernance partagée, de représentation collective et de structuration du secteur, condition essentielle de sa légitimité professionnelle et institutionnelle.

# LES AXES

<b>I. L'AXE REPRESENTATION : Porter la voix du secteur et préparer les dynamiques collectives</b>	<b>11</b>
A. Enjeux.....	11
B. Objectifs .....	11
C. Réalisations .....	11
D. Effets positifs .....	12
E. Points de vigilance.....	12
F. Perspectives .....	12
<b>II. L'AXE PUBLICATION Renforcer la visibilité et la transmission des savoirs éditoriaux</b>	<b>13</b>
A. Enjeux.....	13
B. Objectifs .....	13
C. Réalisations .....	13
D. Effets positifs .....	14
E. Points de vigilance.....	14
F. Perspectives .....	14
<b>III. L'AXE FORMATION Nourrir la transmission et les compétences du secteur</b>	<b>15</b>
A. Enjeux.....	15
B. Objectifs .....	15
C. Réalisations principales.....	15
D. Effets positifs .....	15
E. Points de vigilance.....	16
F. Perspectives .....	16
<b>IV. L'AXE OBSERVATION Observer et comprendre le secteur pour mieux le structurer</b>	<b>17</b>
A. Enjeux.....	17
B. Objectifs .....	17
C. Réalisations .....	17
D. Effets positifs .....	17
E. Points de vigilance.....	17
F. Perspectives .....	18

# I. L'AXE REPRESENTATION :

## Porter la voix du secteur et préparer les dynamiques collectives

### A. Enjeux

La fonction de représentation constitue l'un des leviers centraux de l'action de THEMAA. Elle participe à la reconnaissance des arts de la marionnette dans le paysage culturel, à l'accompagnement des mutations professionnelles du secteur et à la préparation de ses évolutions à moyen et long terme.

En 2025, dans un contexte de fragilisation du spectacle vivant, de recompositions institutionnelles et d'incertitudes budgétaires, l'enjeu principal a été de maintenir une présence active dans les espaces de dialogue professionnels tout en préparant des perspectives structurantes pour les années à venir.

### B. Objectifs

- Consolider les liens entre acteur·rices à différentes échelles territoriales ;
- Maintenir des espaces d'échange et de réflexion collective ;
- Préparer des dynamiques structurantes appelées à se déployer dans le cadre du projet stratégique 2026–2028.

### C. Réalisations

L'année a principalement été consacrée à un travail de consolidation relationnelle, de participation aux réseaux existants et de préparation de projets structurants, au premier rang desquels figure la conception, en collaboration avec Latitude Marionnette, du temps fort national PUNCH – Marionnettes en pleines formes, prévu pour 2027.

Parallèlement, la présence de THEMAA dans différents espaces professionnels — notamment lors du Festival Mondial des Théâtres de Marionnettes — a permis de maintenir la circulation d'informations, d'identifier des enjeux communs et de soutenir les coopérations existantes.

L'activité internationale, portée à travers l'implication dans l'UNIMA, a confirmé la place active de la France dans les dynamiques mondiales du secteur, tout en intégrant des dimensions de solidarité artistique et de soutien aux mobilités.

## D. Effets positifs

- Continuité de la présence de THEMMAA dans les espaces de représentation du secteur ;
- Renforcement des liens entre dynamiques territoriales, nationales et internationales ;
- Mise en chantier d'un projet structurant d'ampleur nationale ;
- Préparation d'échéances structurantes pour les années futures.

## E. Points de vigilance

- Écart persistant entre attentes de représentation et moyens disponibles ;
- Nécessité d'inscrire les dynamiques engagées dans une temporalité pluriannuelle ;
- Importance de mieux articuler représentation politique et actions opérationnelles.

## F. Perspectives

- Déploiement opérationnel du projet PUNCH à l'horizon 2027 ;
- Renforcement de la représentation politique du secteur ;
- Structuration accrue des coopérations nationales et internationales dans le cadre 2026–2028.

## II. L'AXE PUBLICATION

### Renforcer la visibilité et la transmission des savoirs éditoriaux

#### A. Enjeux

L'activité éditoriale constitue pour THEMMA un espace privilégié de **réflexion critique**, de transmission des savoirs et de visibilité sectorielle.

Elle s'incarne principalement dans la revue *MANIP*, aujourd'hui seule revue papier consacrée aux arts de la marionnette en France, ainsi que dans la diffusion d'ouvrages publiés par l'association.

L'année 2025 a marqué une étape charnière caractérisée non par une simple continuité de publication mais par l'engagement d'une transformation profonde du projet éditorial.

Dans un contexte de contraintes économiques et de mutation des usages, l'enjeu a été de préparer une revue plus dense, plus structurante et économiquement soutenable, tout en maintenant la circulation des ressources existantes.

#### B. Objectifs

- Assurer la continuité de MANIP tout en organisant sa transformation ;
- Engager la conception d'une nouvelle formule éditoriale, plus ambitieuse et viable économiquement ;
- Poursuivre l'activité d'édition et de diffusion d'ouvrages portée par THEMMA.

#### C. Réalisations

Trois numéros de l'ancienne formule de *MANIP* ont été publiés, permettant de maintenir la continuité éditoriale tout en dégagant les ressources nécessaires à la conception d'une nouvelle formule.

Un travail de fond a été mené sur :

- le positionnement éditorial ;
- les formats et rythmes de publication ;
- les modes de diffusion ;
- la construction d'un modèle économique soutenable, impliquant le passage à une revue payante.

En complément, THEMAA a poursuivi la diffusion des ouvrages publiés antérieurement, contribuant à la circulation durable des connaissances et à la valorisation du patrimoine éditorial du secteur.

#### **D. Effets positifs**

- Transformation éditoriale engagée de manière anticipée ;
- Construction progressive d'un modèle économique viable ;
- Maintien de la diffusion des ouvrages.

#### **E. Points de vigilance**

- Charge de travail élevée liée à la transition ;
- Incertitudes économiques inhérentes au changement de modèle ;
- Besoin d'accompagnement financier et partenarial.

#### **F. Perspectives**

- Lancement de la nouvelle formule de MANIP à partir de 2026 ;
- Renforcement du rôle de THEMAA comme acteur éditorial de référence ;
- Développement de nouvelles formes de diffusion et de valorisation des contenus.

### III. L'AXE FORMATION

## Nourrir la transmission et les compétences du secteur

#### A. Enjeux

La formation représente un levier structurant au service de la professionnalisation, de la transmission et de la soutenabilité des parcours dans le secteur.

Dans un contexte de fragmentation de l'offre et de précarisation des trajectoires professionnelles, l'année 2025 a été consacrée à une logique de consolidation et de préparation, plutôt qu'au déploiement de nouveaux dispositifs.

#### B. Objectifs

- Poursuivre les dispositifs existants, notamment le tutorat ;
- Maintenir une réflexion collective sectorielle ;
- Préparer des parcours coordonnés et lisibles ;
- Développer un outil national de cartographie.

#### C. Réalisations principales

Le dispositif de tutorat interprofessionnel B.A.BA a été poursuivi, confirmant son rôle d'accompagnement individualisé et de transmission inter professionnels.

La commission formation a poursuivi ses travaux, donnant lieu à des temps d'échange, de partage d'expériences et de production de ressources de synthèse utiles à l'ensemble du secteur.

Par ailleurs, le développement d'un outil national de cartographie des formations a été engagé.

Si sa finalisation n'a pas pu intervenir en 2025, les bases méthodologiques et partenariales nécessaires ont été posées.

#### D. Effets positifs

- Maintien d'une dynamique collective autour de la formation ;
- Consolidation de bases méthodologiques et partenariales ;
- Renforcement de la légitimité de THEMMA comme espace d'intermédiation et de réflexion professionnelle.

## **E. Points de vigilance**

Plusieurs limites subsistent néanmoins :

- Retard du projet de cartographie ;
- Moyens humains et financiers contraints ;
- Difficulté de reconnaissance des parcours transversaux.

## **F. Perspectives**

- Structuration de parcours de formations professionnelles coordonnés à l'échelle nationale ;
- Mise en service de la cartographie ;
- Inscription pleine de l'axe formation dans la CPO 2026–2028.

## IV. L'AXE OBSERVATION

### Observer et comprendre le secteur pour mieux le structurer

#### A. Enjeux

La production de connaissances constitue un outil essentiel de reconnaissance institutionnelle, d'orientation stratégique et de plaidoyer sectoriel.

Dans un contexte de transformation rapide du spectacle vivant, disposer de données fiables apparaît comme une condition déterminante de visibilité et de légitimité.

L'année 2025 correspond ainsi à une **phase préparatoire**, destinée à poser les bases d'un dispositif d'observation renouvelé et partagé.

#### B. Objectifs

- Améliorer la collecte de données ;
- Structurer une démarche nationale partagée ;
- Préparer de futures enquêtes sectorielles ;
- Renforcer les coopérations méthodologiques.

#### C. Réalisations

Le bulletin d'adhésion a été enrichi afin de recueillir des données plus précises sur les activités et situations professionnelles. Une réflexion a été engagée en vue de constituer un groupe de travail national associant les dynamiques régionales.

Parallèlement, la préparation d'une suite à l'observation 2022–2024 a été amorcée, et des premiers échanges ont eu lieu avec Opale autour des méthodologies d'enquête.

#### D. Effets positifs

- Bases méthodologiques consolidées ;
- Meilleure structuration de la collecte d'informations ;
- Préfiguration d'un dispositif d'observation partagé.

#### E. Points de vigilance

- Absence encore de moyens dédiés à grande échelle ;
- Dépendance à des coopérations externes ;
- Temporalité longue nécessaire à la production de données robustes.

## F. Perspectives

- Lancement de nouvelles enquêtes sectorielles ;
- Structuration d'un observatoire partagé avec les régions ;
- Production de données utiles aux politiques publiques et au secteur.