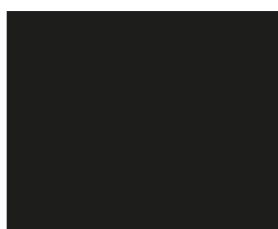
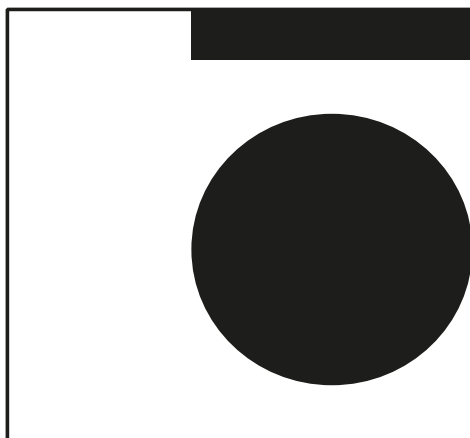
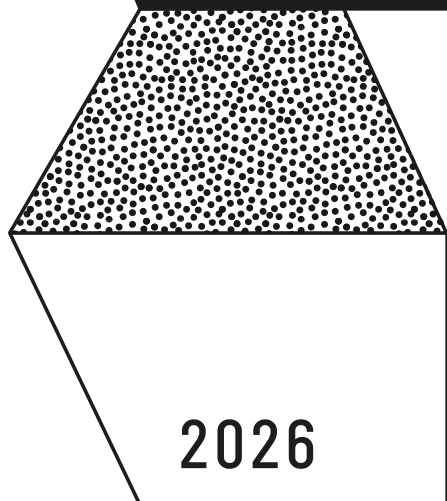


**Les professionnel·les
de la production, figures
centrales dans l'écosystème
du théâtre et des arts de la scène**

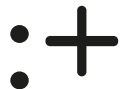


Rapport d'étude
qualitative

MAGDALENA TĘDZIAGOLSKA | ANNA BIERNAT

**Les professionnel·les
de la production,
figures centrales dans
l'écosystème du théâtre
et des arts de la scène**

Rapport d'étude qualitative



Institut théâtral Zbigniew Raszewski
Varsovie 2026

Rédaction :

Karolina Dziełak-Żakowska, Krystyna Mogilnicka

Correction de l'édition polonaise :

Monika Krawul

Traduction en français :

Dorota Szymborska

Relecture :

Marion Jacquier

Projet graphique et composition :

Syfon Studio (Urszula Tofil)

ISBN 978-83-67682-83-1

Éditeur :

Institut théâtral Zbigniew Raszewski

ul. Jazdów 1, 00-467 Varsovie

www.institut-teatralny.pl

Les photographies de ce rapport ont été prises par Magdalena Tędziągolska lors de l'atelier du 6 novembre 2024. Aux pages 29 et 49 figurent les cartes du jeu « Archetypki » (Archétypes) par Anna Łoza-Dzidowska, créatrice de la marque Zwrotnica Projektowanie Zmiany. Nous les remercions d'avoir donné leur accord pour la publication.

© Institut théâtral Zbigniew Raszewski

Table des matières

KAROLINA DZIEŁAK-ŻAKOWSKA, KRYSZYNA MOGILNICKA

En guise d'introduction 7

RAPPORT

MAGDALENA TĘDZIĄGOLSKA, ANNA BIERNAT

**Les professionnel·les de la production, figures centrales
dans l'écosystème du théâtre et des arts de la scène**

Rapport d'étude qualitative	11
● Note des auteures	12
● Qui sont les professionnel·les de la production, quel est leur parcours ?	15
● Producteur·ices dans l'écosystème	33
● Comment soutenir les producteur·ices de théâtre et des arts de la scène ?	49
● À propos des auteures	54

À propos de l'Institut théâtral Zbigniew Raszewski 56



Institut théâtral
Zbigniew Raszewski

En guise d'introduction

□ KAROLINA DZIEŁAK-ŻAKOWSKA | KRYSZYNA MOGILNICKA

En septembre 2024, lorsque nous avons commencé à préparer l'étude sur les producteur·ices du théâtre et des arts de la scène en Pologne, nous avons été frappées par leur manque de visibilité, particulièrement au regard des études et des rapports internationaux alors disponibles¹. Ce métier, pourtant essentiel dans l'écosystème du théâtre et crucial dans le processus de création scénique, ne semblait pas suffisamment mis en avant dans les études institutionnelles polonaises, les systèmes de financement ou les articles de presse. La parole était certes donnée aux artistes, créateur·ices, chercheur·euses, commissaires, directeur·ices, mais il restait difficile de repérer des textes présentant la profession dans toute sa diversité, du point de vue de ses acteurs sur le terrain.

Pendant la pause due au confinement, lors de la pandémie, des productrices travaillant dans les domaines du théâtre et de la danse ont créé le réseau Sieć Producentka, et entrepris des actions pour améliorer leur visibilité et faire entendre leur voix². Les rencontres ont commencé dès 2020. Les années suivantes – surtout dans la presse périodique spécialisée dans la création artistique – plusieurs articles ont tenté de faire connaître les métiers de la production à partir des parcours individuels³. Difficile toutefois de ne pas avoir l'impression que

1 Il s'agit avant tout de discussions dans le cadre du réseau **On the Move**, dont l'Institut théâtral Zbigniew Raszewski est membre depuis de nombreuses années. On the Move a réalisé en 2022 une étude sur les producteur·ices, agent·es, manager·euses dans le domaine des arts de la scène, que nous avons pu lire, avec l'aimable autorisation du réseau. Le rapport complet n'est pas public, certains résultats sont disponibles sur le site : [PAMPA network](#).

2 Voir **Sieć Producentka**.

3 Voir entre autres : « **Produkcowanie czyli tworzenie** » [Produire, c'est-à-dire créer], *Didaskalia*, 2023, n° 175/176, entretien avec Alicja Berejowska, Sonia Nieśpiłowska, Ula Zerek i Karolina Wycisk, réalisé par Zuzanna Berendt et Anna Majewska ; Katarzyna Renes, « **Moje życie z projektami** » [Ma vie avec les projets], *Dwutygodnik*, 2022, n° 50 ; Izabela Zawadzka, « **Sfrustrowani poszukiwacze satysfakcji** » [Chercheurs de satisfaction frustrés], *Didaskalia*, 2021, n° 162.



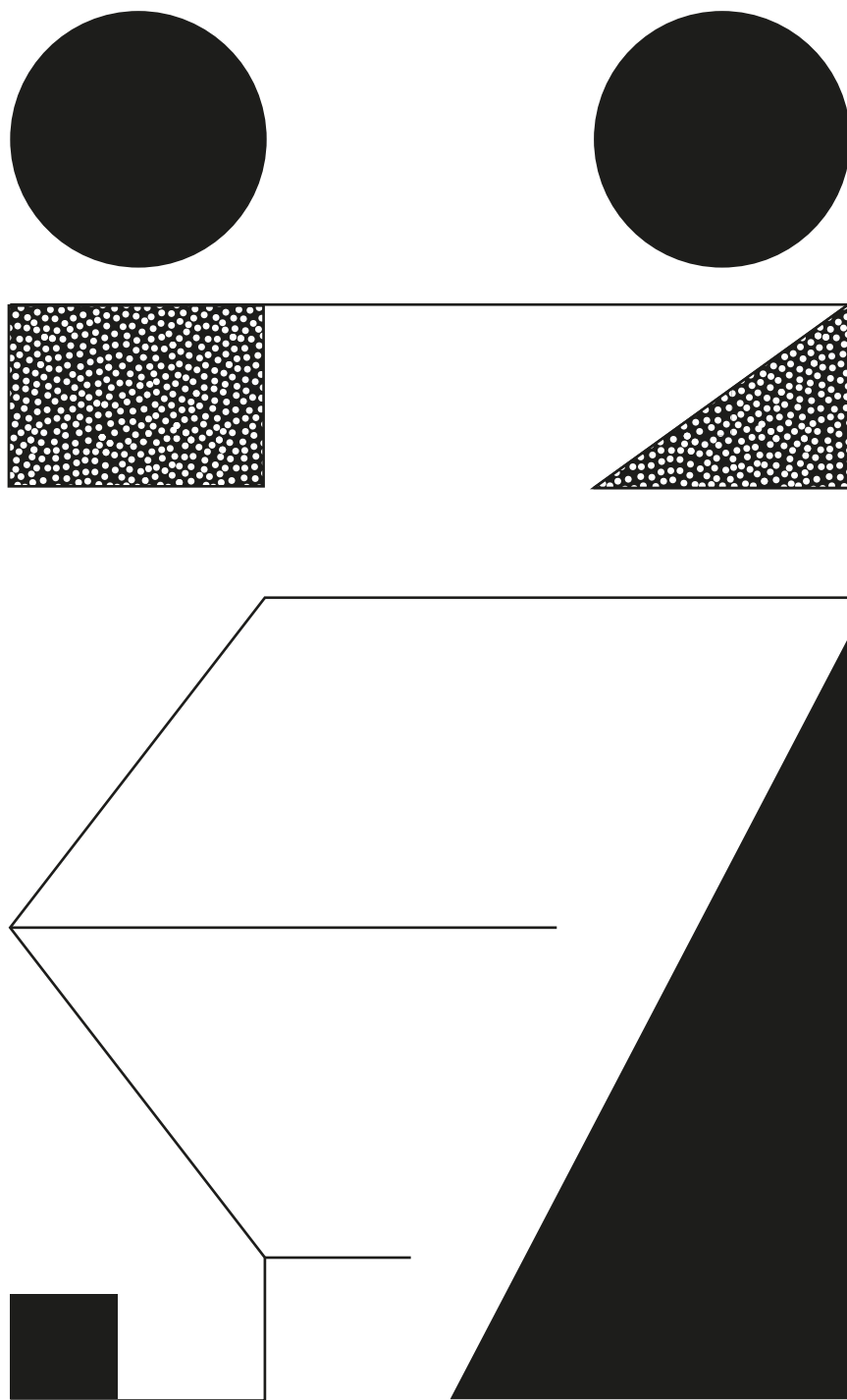
De gauche à droite : Krystyna Mogilnicka, Magdalena Tędziągolska, Anna Biernat, Karolina Dziełak-Żakowska.
Photo : Alicja Borowiec

le sujet apparaissait de manière assez chaotique, alors que la volonté était de mettre en lumière et de décrire des métiers jusque-là invisibles. Ce constat ne faisait que renforcer le besoin d'adopter une approche scientifique et de mettre des mots sur ces parcours de façon à souligner l'importance de l'ensemble des expériences individuelles. Qui sont les producteur·ices en Pologne ? Comment les définir ? Quelle est leur visibilité ? Quels sont leurs besoins ? Quelle est leur place actuelle sur le marché ? Et peut-être devrions-nous, dès maintenant, parler non pas d'un métier mais de « métiers de la production », voire de managers ou manageuses, de façon à inclure un plus grand nombre de professionnel·les partageant un même socle de compétences ? Leurs actions se déploient-elles à l'international ou s'appuient-elles sur des réseaux déjà créés en Pologne et ailleurs, comme le réseau Sieć Producentka, susmentionné, PAMPA⁴ ou le réseau allemand produktionbande⁵ ? Ces questions nous ont menées aux sociologues Magdalena Tędziągolska et Anna Biernat (Badania i działania, « Études et Activités »), avec qui nous avons conçu une étude préliminaire qualitative, précédée d'une longue phase de recherches. Nous espérons que ce rapport, qui en est le résultat, permettra d'entreprendre des actions en faveur des producteur·ices, au niveau local mais aussi international, et nous espérons qu'il inspirera d'autres études à grande échelle dédiées à ce métier.

4 Voir [PAMPA network](#).
5 Voir [produktionsbande network](#).

En 2025, la publication du rapport en version bilingue (polonais et anglais) comprenait également des textes introduisant une perspective internationale essentielle à nos yeux : l'article de Vânia Rodrigues, « Celui qui ne s'est jamais perdu ne comprendra pas », publié initialement par le réseau On the Move dans l'*Annuaire de la mobilité culturelle 2024*, et « Analyse du secteur des arts de la scène contemporains en Europe de l'Est », écrit à notre demande par György Szabó, producteur hongrois émérite et créateur de Trafó, une institution indispensable de cartographie des arts de la scène en Europe. Les deux publications sont disponibles sur le site de l'Institut théâtral Zbigniew Raszewski. Du point de vue de la France, c'est le rapport lui-même qui semble le plus pertinent. Nous espérons qu'il permettra de voir sous un éclairage nouveau les professionnel·les de la production dans le théâtre et les arts de la scène en Pologne, qui œuvrent à l'intersection des narrations, des opportunités, des politiques et des stratégies culturelles, des considérations géopolitiques et culturelles, et qu'il encouragera les décideurs et, plus largement, le milieu artistique, à associer ces professionnel·les et leur expertise aux instances de réflexion et d'orientation et aux événements d'importance.

Karolina Dziełak-Żakowska, Krystyna Mogilnicka
Varsovie, juin 2026



Les professionnel·les de la production, figures centrales dans l'écosystème du théâtre et des arts de la scène

Rapport d'étude qualitative

□ MAGDALENA TĘDZIAGOLSKA I ANNA BIERNAT

Producteur ou productrice de théâtre¹ : voilà une profession peu présente dans le discours public, quoiqu'elle joue un rôle clé dans la réalisation des événements artistiques. À quoi ressemble ce milieu ? Quels sont ses besoins, ses défis et ses visions de l'avenir ? Afin de répondre à ces questions, nous avons mené, sur l'invitation de l'Institut théâtral Zbigniew Raszewski, une étude explorant des thèmes liés à ce corps de métier. Le concept de l'étude est né de manière participative, en étroite collaboration avec Karolina Dziełak-Żakowska et Krystyna Mogilnicka du Service de coopération internationale de l'Institut théâtral.

Comme méthode, nous avons choisi un échantillonnage arbitraire des participant-es. Il était crucial de garantir la diversité du groupe afin de mieux refléter la complexité du milieu de la production et d'identifier les défis et les besoins d'un large spectre de personnes œuvrant dans la production théâtrale. Cela a été possible grâce à une identification précise du sujet par les représentantes de l'Institut. Nous avons ainsi invité 14 participant-es répondant à des critères variés en matière de :

- Groupes d'âge ;
- Structures : théâtres institutionnels, organisations non gouvernementales, agences de production, entreprises unipersonnelles, centres culturels, écoles supérieures, imprésarios, collectifs artistiques ou producteur-ices indépendant-es ;
- Genres scéniques représentés dans le théâtre subventionné ou le théâtre privé, en passant par la danse, les manifestations liées

¹ Le terme de « producteur-ice de théâtre » employé dans ce rapport englobe le domaine des arts de la scène et du spectacle vivant en général.

telles que les lectures-performances, les actions expérimentales, les performances pluridisciplinaires, le cirque, jusqu'aux événements de plus grande ampleur, comme les festivals ;

- Lieux géographiques : grandes villes ou petites municipalités dans différentes régions polonaises ;
- Collaborations avec des groupes d'artistes représentant des cultures ou des nationalités variées, ou avec des groupes aux besoins particuliers ;
- Intitulés de métier : rôle de producteur-ice clairement apparent ou choix d'un autre intitulé, comme animateur-ice culturel-le ou artiste.

Le 6 novembre 2024, à l'Institut théâtral, s'est tenu un atelier d'une journée complète pendant lequel les participant-es ont créé ensemble une feuille de route portant sur des sujets et des thèmes clés. Nous avons également recueilli des informations sur les parcours professionnels et pédagogiques des producteur-ices, ainsi qu'une liste des défis identifiés dans leur métier.

Notre étude revêt un caractère exploratoire. Elle reflète une image de ce milieu. Le choix d'un échantillon qualitatif a permis de se concentrer sur le diagnostic de la situation, de cartographier les défis, les tensions et d'effectuer des évaluations de valeur. Nous espérons que ce rapport constituera le point de départ pour concevoir des solutions qui répondent aux besoins du métier et pour consolider et renforcer un milieu professionnel.

Nous souhaitons que le rapport non seulement provoque une discussion sur la spécificité et les besoins des professionnel-les de la production théâtrale et des arts de la scène, mais aussi qu'il soit une source d'inspiration pour poursuivre les recherches et mettre en œuvre des actions en faveur du développement de la profession.

**Qui sont les
professionnel·les
de la production,
quel est leur
parcours ?**

Qui sont les producteur·ices de théâtre et des arts de la scène ?

Un métier ambigu... En Pologne, le métier de producteur·ice dans le domaine du théâtre et des arts de la scène est difficile à expliciter de manière univoque. On en trouve une définition sur la Liste officielle des métiers et des spécialités à l'entrée « Producteur de théâtre »², mais elle ne tient pas compte de la diversité des contextes et des missions (par exemple, selon que l'on travaille dans un théâtre institutionnel ou indépendant) et les personnes interrogées ne semblent pas s'y référer.

En pratique, par le terme de *producteur·ice de théâtre*, on entend les rôles suivants : chef·fe de production, producteur·ice exécutif·ve ou responsable de l'ensemble du projet artistique. Par ailleurs, cette définition comprend aussi davantage de genres scéniques, pas seulement le théâtre. Les contours de la mission dépendent fortement du contexte – type d'institution, spécificité du projet – mais aussi des compétences et des préférences individuelles.

Il manque également une description précise de l'éventail des compétences requises pour exercer ce métier.

... et varié. Les missions sont très hétéroclites ; d'où la difficulté de les figer dans une description universelle. Comme il a été souligné tant de fois au cours de l'atelier, il existe « autant de producteurs que de façons de travailler ». La profession requiert souplesse, créativité et capacité à agir dans des conditions qui évoluent constamment.

Nous faisons beaucoup de choses, officielles ou informelles, des tâches les plus évidentes aux missions diplomatiques plus inattendues. Aussi bien dans des théâtres que dans des ONG³.

À l'interface. Les participant·es de l'atelier soulignent le fait que la production théâtrale est une profession « à l'interface » entre des perspectives diverses, des attentes artistiques et des exigences institutionnelles, mais aussi des contraintes budgétaires et une vision créatrice. Il s'agit bien souvent de composer et de négocier avec des conditions changeantes, en agissant en tant que médiateur·ice, organisateur·rice et coordonnateur·rice.

L'essence même du métier, c'est justement de se trouver « à l'interface », de répondre aux besoins de personnes ayant des capacités et des attentes différentes.

*L'artiste donne son avis ; l'institution, le sien.
La rencontre doit avoir lieu quelque part au milieu.*

Solitaires, pas par choix. La solitude est souvent inscrite dans ce rôle, même au sein d'une équipe. D'un côté, elle procure une certaine liberté d'action et un sentiment d'indépendance ; de l'autre, elle peut s'accompagner d'un manque de soutien et d'une grande responsabilité dans les prises de décision. C'est un travail qui demande de la résistance, de l'autodiscipline et la capacité à savoir poser des limites.

2 Voir Code 265404 – Producteur de théâtre, [source](#) sur le portail thématique du ministère de la Famille, du Travail et de la Politique sociale de la République de Pologne.

3 Les citations de ce rapport proviennent des déclarations anonymisées des personnes participant à l'atelier.

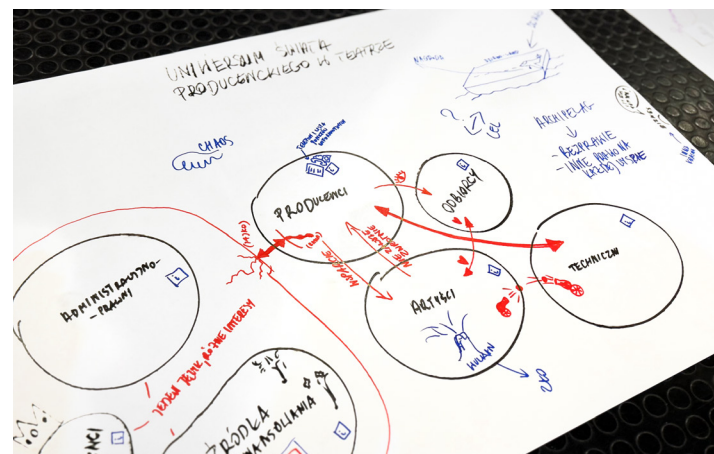
Nous faisons preuve de prudence, d'attention, d'empathie et de diplomatie pour parvenir à communiquer avec des personnes aux compétences très différentes. Cela engendre une forme de solitude, mais aussi d'indépendance.

L'ensemble des compétences clés pour un exercice efficace de ces fonctions est commun aux différents milieux dans lesquels évoluent les professionnel·les de la production.

« **Donner de soi** ». Le travail est basé sur les soft skills telles les qualités de communication, de négociation ou d'organisation, mais aussi sur la capacité à nouer des relations de confiance.

Comme dans les métiers du soin, ce métier exige souvent que l'on « donne de sa personne ». C'est pourquoi l'attention à ses propres besoins et à son bien-être sont si importants.

Dans une certaine mesure, cela évoque le travail d'un acteur ou d'une actrice qui utilise ses émotions et ses expériences comme outils de travail à part entière.



Compétences interpersonnelles. Les conversations avec différentes parties – organismes financeurs, artistes ou équipe technique – nécessitent des qualités de diplomatie et une grande aisance communicationnelle et relationnelle.

Souplesse et créativité. Le travail de production exige de savoir s'adapter à des circonstances changeantes : moyens financiers, délais serrés ou événements imprévus. La créativité permet de trouver des solutions efficaces, là où les schémas de fonctionnement prêts à l'emploi font défaut.

Qualités d'organisation. Pour qu'un projet aboutisse, il faut savoir gérer simultanément de nombreuses tâches et hiérarchiser les priorités – de la négociation et la gestion des budgets à la préparation des costumes et la logistique, en passant par la coordination des répétitions.

Compréhension des différents univers. Il faut savoir se déplacer d'un monde professionnel à l'autre et distinguer les particularités de chacun – dispositions formelles, subventions et visions artistiques ou besoins des créateur·ices. Connaître les différentes perspectives permet de concilier efficacement les attentes des parties et de les réunir dans un projet cohérent.

Complémentarité des compétences. La combinaison de compétences diverses – gestion budgétaire, médiation, leadership – permet de fusionner harmonieusement tous les aspects d'une production.

Réseau de contacts. Le plus grand atout des producteur·ices réside dans leur réseau de contacts réunissant divers milieux et domaines. C'est cette capacité à agir à l'intersection de différents univers qui rend le travail de production si difficile à évaluer et à catégoriser. Il s'appuie sur un mélange unique et complexe d'expérience, de flexibilité et de capacité à combiner différentes perspectives.

Nous avons appris à noter tous les numéros de téléphone, même ceux des personnes avec qui nous ne pensons pas poursuivre notre collaboration. On ne sait jamais ce qui se produira dans quelques années.

Comment travaillent les professionnel·les de la production ?

Sous la pression du temps. Travailler, c'est courir constamment contre la montre, dans des conditions rarement prévisibles et planifiables. Les décisions sur le financement des projets ou les transferts de fonds traînent parfois pendant des semaines entières, tandis que le planning de production n'attend pas. C'est une adaptation permanente à une réalité mouvante.

Au service des autres. Les producteur·ices travaillent « au service des autres », soutiennent les artistes, créent de l'espace pour leurs visions, mais sont rarement au premier plan. Dans la hiérarchie théâtrale, ce sont des personnes de l'ombre qui ont des « devoirs à remplir », des tâches à accomplir. C'est un travail invisible et, pourtant, fondamental.

Les producteur·ices ont souvent l'impression de ne pas être considérées comme des partenaires. Ce qui domine, à la place de la coopération, c'est l'attente qu'il ou elle s'adapte à tout : règlements de concours mal rédigés, concepts des artistes. Malgré quelques améliorations, il reste un sentiment persistant que leurs efforts ne sont pas perçus et reconnus par le milieu, c'est-à-dire par les créateur·ices, les décisionnaires et les organisations représentant le monde de la création.

Si personne ne veut le faire, on en charge le producteur ; il saura à coup sûr gérer ça.

24/7. À chaque étape de la production, de nouveaux défis apparaissent. Plus la première approche, plus le rythme et la pression s'intensifient. Le travail 24 heures sur 24 ? Telle est la réalité de nombreux producteur·ices, en particulier en phase finale. Les contrats de travail ou les contrats de mandat ne sont pas ajustés en fonction des missions (il arrive souvent que les contrats ne correspondent pas au temps de travail réel ni aux tâches demandées) et, par la suite, le travail n'est pas rémunéré proportionnellement au temps consacré.

Dans le chaos, avec le sentiment de n'exercer aucune influence. Les producteur·ices regrettent de ne pas avoir la main sur l'organisation de leur travail. On leur demande plutôt de « s'adapter » ici et maintenant, sans leur laisser la possibilité de chercher les meilleures solutions. Le chaos, la pression, la nécessité de s'adapter sont des éléments permanents de leur quotidien professionnel.

Hors des sujets d'expertise. Les questions juridiques, en particulier la rédaction de contrats, représentent un véritable défi. Même avec des connaissances en la matière, les producteur·ices ont besoin d'assistance sur les questions les plus complexes. Des témoignages de personnes travaillant sans soutien institutionnel soulignent l'absence d'accès aux connaissances spécialisées et aux modèles de document, ce qui complique grandement la tâche et ne manque pas de provoquer des tensions et des frustrations.

LIEUX DE TRAVAIL VARIÉS - UN LARGE ÉVENTAIL DE MISSIONS :

Théâtres institutionnels. Les producteur·ices peuvent compter sur l'assistance des services juridiques, techniques ou financiers. Leurs tâches sont plus précises.

Théâtres et espaces indépendants, imprésarios, groupes artistiques. Les producteur·ices répondent de chaque aspect du projet, ou presque, tel que le budget, la logistique, la coopération avec l'équipe ou la promotion. Les tâches exigent des compétences variées, souvent spécialisées. La responsabilité de la production, y compris en matière budgétaire, est plus grande.

Comment devient-on producteur-ice de théâtre et des arts de la scène ?

Le parcours professionnel est varié et pas toujours évident. La plupart des personnes interrogées ont rappelé que leur choix de carrière n'était pas le résultat d'une décision réfléchie, mais plutôt de concours de circonstances, du besoin (ou de la nécessité) d'agir.



Je suis intéressé-e par le théâtre, je ne suis pas artiste.

Les personnes intéressées par l'art, qui veulent agir dans le domaine culturel, mais ne s'imaginent pas exercer un métier artistique, ont cherché la possibilité de s'engager concrètement et d'être au plus près de la création.

Réponse aux besoins du marché.

Le développement des subventions et des théâtres indépendants a créé un besoin en professionnel·les capables de rédiger des demandes, de régler et de mobiliser des fonds. Ces compétences sont devenues fondamentales dans l'émergence de nouvelles formes d'action.

MOTIVATIONS ET POINTS D'ENTRÉE⁴

J'ai besoin « d'être incollable sur la production » pour me réaliser en tant qu'artiste.

En l'absence d'aide institutionnelle, des artistes ont dû apprendre les ficelles du métier pour mettre en œuvre leurs propres projets et préserver leur autonomie.

Je veux devenir producteur-ice.

J'ai choisi délibérément cette profession. La connaissance des missions, la possibilité de gérer son travail, de bâtir sa stabilité professionnelle et de profiter pleinement de ses expériences à l'étranger ont été des facteurs déterminants dans ma décision.

⁴ Selon les témoignages des personnes participant à l'atelier.

Évolution professionnelle – apprentissage par l'expérience

En Pologne, le profil de compétences des producteur·ices n'est pas clairement défini, ce qui signifie qu'il n'existe pas de parcours professionnel précis.

La plupart débutent avec très peu de connaissances sur les réalités du travail. On avance alors souvent à l'aveuglette, sans connaître les bonnes pratiques ni bénéficier de l'assistance d'une équipe ou d'un mentorat.

Sur le terrain. Les producteur·ices apprennent principalement par la pratique, suivent leur intuition et tirent des enseignements de leurs succès et de leurs échecs. Le temps et l'expérience permettent ensuite de mieux connaître ses compétences et d'identifier des axes d'amélioration.

Absence de soutien systémique à long terme. Le processus peut différer d'une personne à l'autre, mais on constate globalement un manque de soutien institutionnel durable. Néanmoins, des signes encourageants apparaissent, comme le programme PolandDances Producers!



Qui sont les professionnel·les de la production, quel est leur parcours ?

de l'Institut national de musique et de danse⁵, initié en 2024 et dont la création était, depuis de longues années, souhaitée par le réseau de producteur·ices Sieć Producentka⁶.

La formation théorique dans ce domaine est quasi absente. Ce n'est que récemment que l'université de Lodz a lancé les études post-universitaires de production théâtrale⁷, bien que – du point de vue de certain·es participant·es à l'atelier – le rôle du producteur ou de la productrice n'y soit pas défini de manière suffisamment claire.

⁵ Voir [PolandDances Producers!](#)

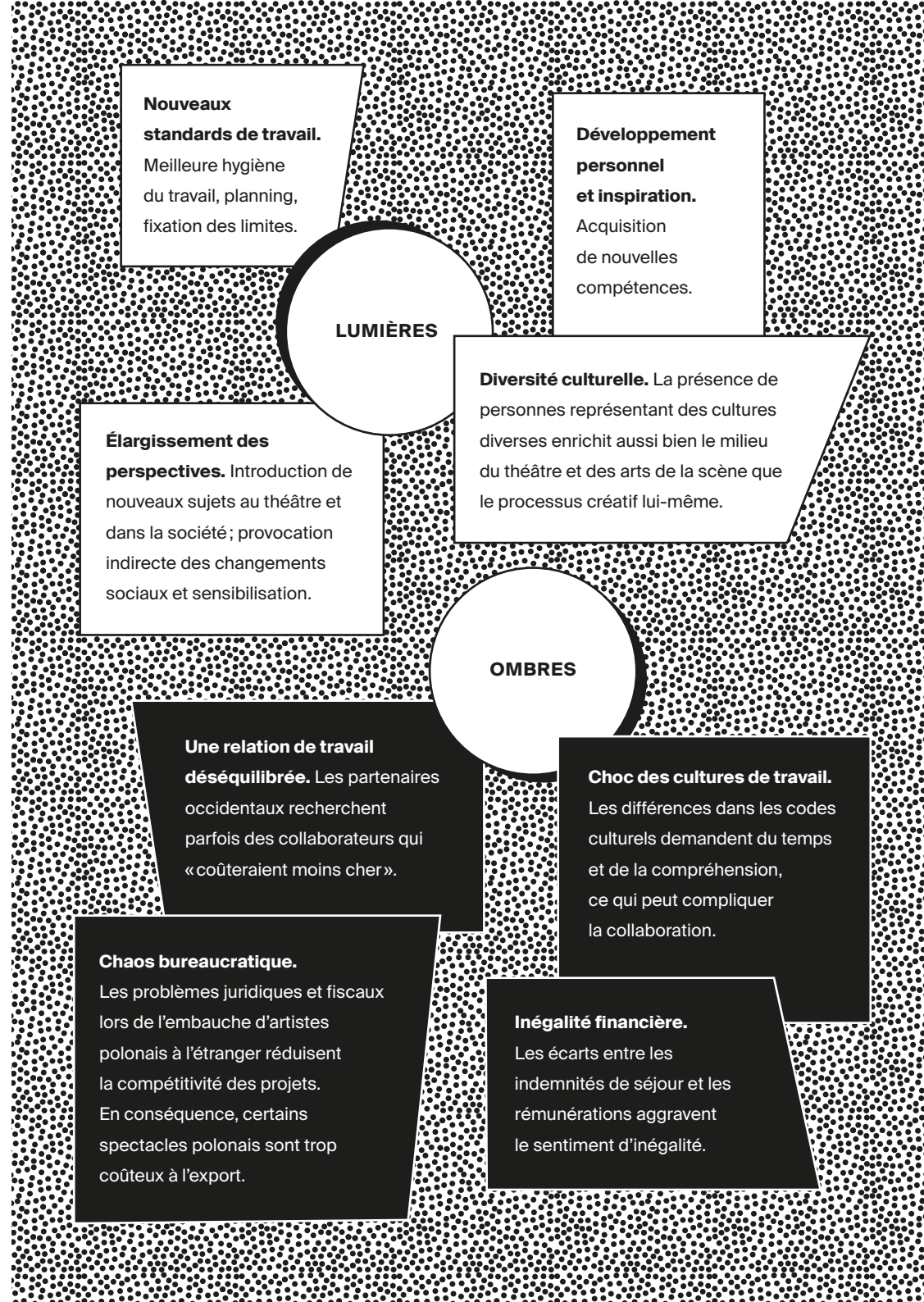
⁶ Voir le réseau [Sieć Producentka](#).

⁷ Voir [Produkcja Teatralna i organizacja widowisk](#) (Production théâtrale et organisation des spectacles). L'École supérieure de psychologie sociale à Varsovie propose une spécialité **Menedżer, agent, producent** (Manager, agent, producteur) à la faculté « Études culturelles » et une formation dans le cadre du Laboratoire de nouvelles pratiques théâtrales [Producent/Kurator](#) (Producteur/Curateur).

Expérience internationale – ombres et lumières

Les participant·es à l'atelier font état d'expériences diverses de coopération internationale : invitations aux productions ou coproductions internationales, participations aux festivals, ou encore lancement de nouveaux projets.

Les années d'expérience se traduisent par une réflexion critique sur le métier.

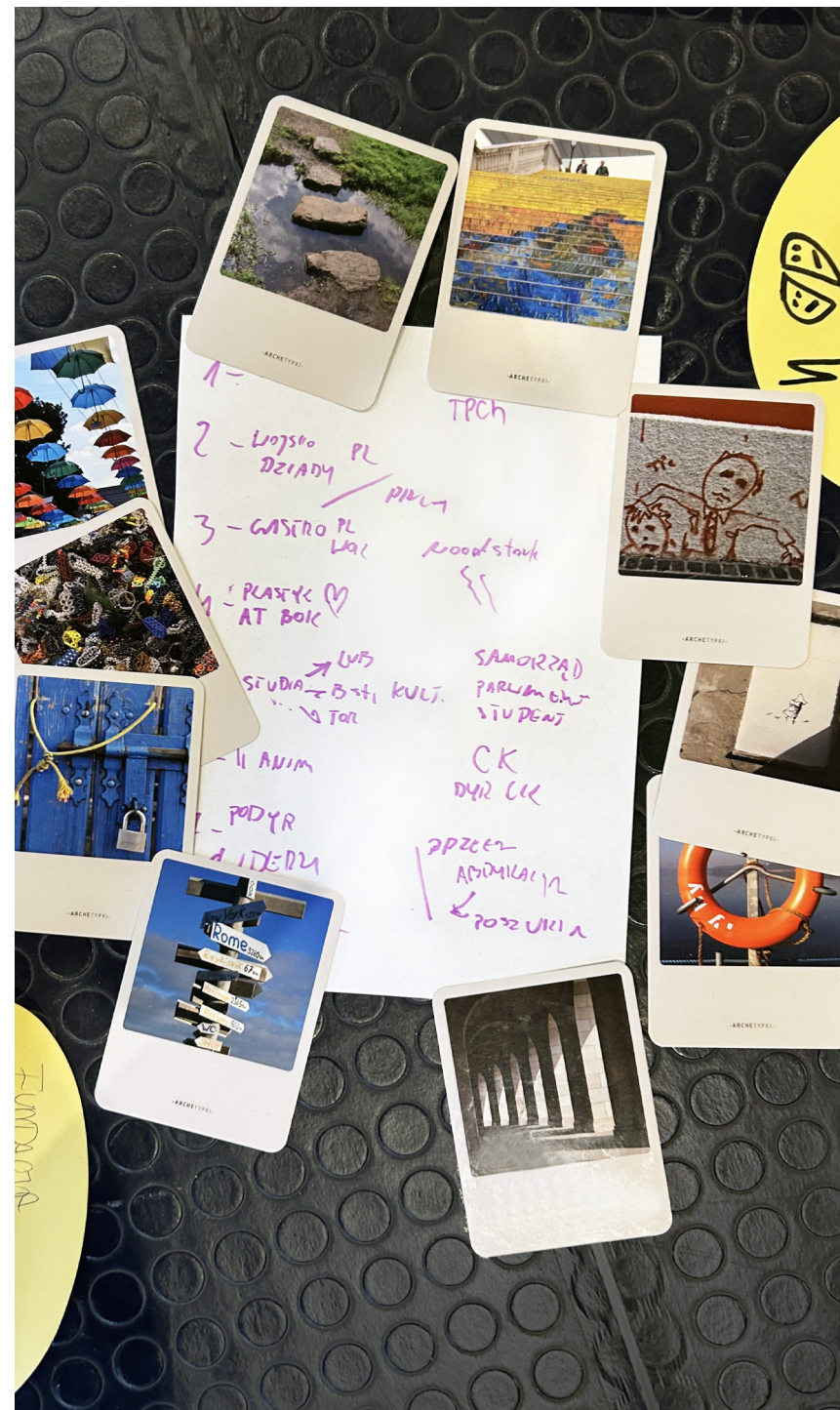


Peut-on dire « non » ?

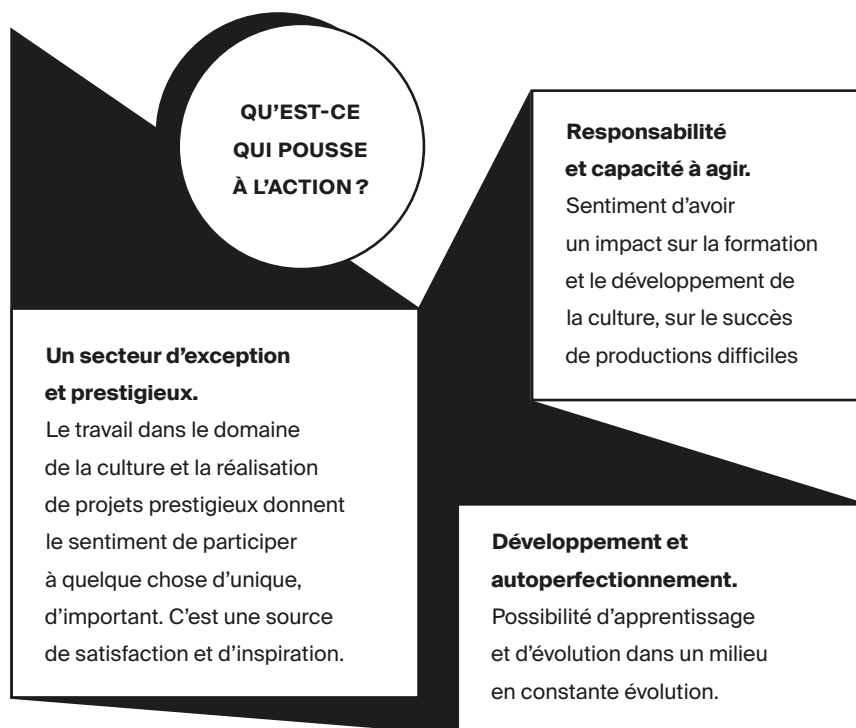
Parce qu'il est, par nature, lié au service, le travail de production peut entraîner une pression constante pour répondre aux attentes des autres. Dire non est souvent perçu comme contraire à la mission : *mais enfin, c'est ton travail, on te paie pour ça !*

Pourtant, fixer les limites s'avère crucial non seulement pour le bien-être des producteur·ices, mais aussi pour la qualité de la collaboration et la réussite des projets.

J'ai commencé à tester mes limites. J'ai découvert qu'il est possible de ne pas se laisser exploiter jusqu'au bout. Les productions n'y perdent pas – au contraire, c'est mieux et plus agréable, car je suis plus calme et je prends davantage soin de moi.

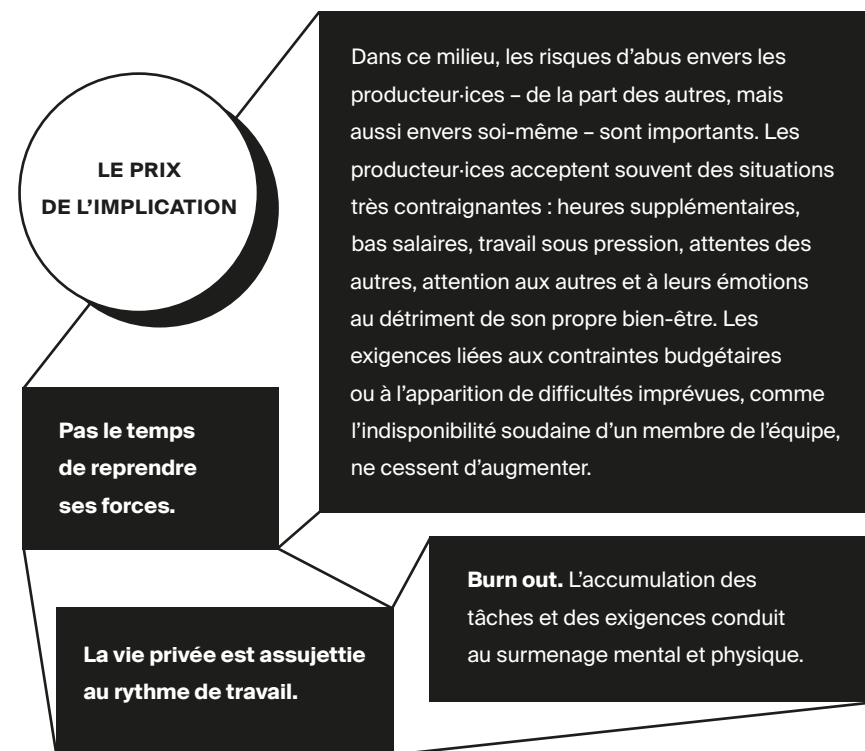


Entre engagement et épuisement professionnel



Nous évoluons dans le monde de la culture et c'est génial de pouvoir travailler dans ces théâtres, de produire des expos... et nous donnons encore plus et encore plus...

La question est de savoir comment nous faisons face à tout cela [nos tâches], car ce travail est énorme, ça n'en finit presque jamais.



Prendre soin de soi, c'est l'un des défis majeurs des professionnel·les de la production. Beaucoup essaient sans toujours y parvenir.

Il faut trouver un équilibre parfait, ce qui est le plus difficile à faire (...), commencez par fixer des limites (...), et votre vie devient déjà un tout petit peu meilleure.

Je dois toujours faire preuve d'empathie, de bienveillance. J'ai l'impression que je ne peux pas me permettre d'avoir des jours sans.

Producteur-ices dans l'écosystème

Les défis systémiques identifiés

STRATÉGIES DE FINANCEMENT

Les systèmes de subventions ne tiennent pas compte de la spécificité des productions théâtrales et festivières.

Le temps et les moyens nécessaires à la réalisation d'une étape préliminaire ne sont pas pris en compte dans les règlements de concours ou de subventions.

Perspective de financement à court terme. Des projets annuels et des hiatus dans les plannings (par exemple, le manque de trésorerie au moment d'engager des dépenses) ne garantissent pas la poursuite et la stabilité des productions.

Concurrence inégale. Les théâtres et les lieux indépendants sollicitent les mêmes fonds que les théâtres institutionnels, qui disposent, eux, de capacités d'organisation et d'assistance.

Cadres thématiques imposés. Les organisateurs de concours imposent des directives rigides qui, souvent, ne correspondent pas aux besoins réels du public ou aux profils de l'institution.

Les demandes de financement sont, en théorie, conçues pour soutenir ce système, mais, en réalité, elles ajoutent du travail ou nous compliquent la tâche.

Nous produisons des festivals depuis 20 ans, mais nos budgets sont annuels. Nous ne pouvons pas penser à l'avance à ce que nous souhaitons faire, avec qui collaborer. C'est très compliqué. Surtout dans les projets internationaux, difficile de faire comprendre qu'il faut attendre jusqu'à avril avant de confirmer la présence d'un·e artiste pour un événement en juin.

THÉÂTRES ET LIEUX INDÉPENDANTS EN MARGE DE L'ASSISTANCE SYSTÉMIQUE

Les participant·es à l'étude soulignent que les institutions culturelles jouissent d'espaces et de ressources financières provenant de fonds publics, mais ne les rendent pas disponibles aux initiatives émanant de la société civile. La préférence pour les projets commerciaux, à laquelle s'ajoute la crainte qu'on leur reproche une mauvaise gestion, limite le développement et le soutien d'activités indépendantes.

L'absence de solutions systémiques fait que la réalisation des projets dépend des initiatives indépendantes, des relations informelles et des volontés individuelles.

INFLUENCES POLITIQUES

Les financeurs savent influencer le répertoire et les décisions artistiques des théâtres et des lieux de spectacle et limitent ainsi leur autonomie. Le choix de thèmes conformes aux attentes des puissances organisatrices peut conduire à la censure du contenu artistique ou au blocage de projets de grande valeur sociale. Le monopole des espaces thématiques (par exemple, si l'on considère une institution comme « hôte » représentant la danse dans une ville donnée) freine le développement d'autres structures œuvrant sur le même territoire.

Les conséquences des défis systémiques

Les dysfonctionnements du système peuvent entraîner les conséquences suivantes :

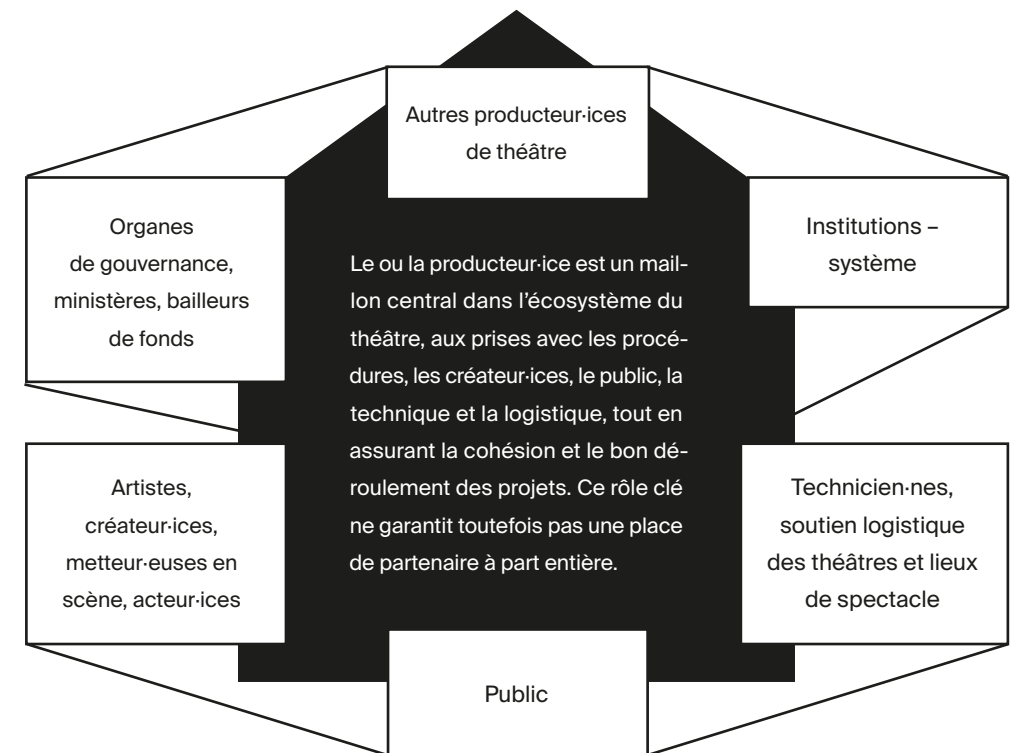
- Impossibilité d'établir un planning stratégique;
- Travail « invisible »;
- Stress et fardeau émotionnel;
- Frustration liée à la perte du contrôle du processus de production;
- Perte de confiance dans son milieu professionnel et mauvaise image en tant que professionnel·le. Les producteur·ices seraient souvent tenu·es pour responsables des problèmes systémiques décrits ici;
- Priorité donnée au respect d'un cahier des charges, au détriement de la qualité;
- Pression résultant de la nécessité de s'adapter aux priorités politiques imposées.

On avait l'ambition de créer un spectacle fantastique, un projet qui aurait pu tourner en Pologne et à l'étranger, et finalement, ça se fait à la hâte, juste pour faire du chiffre. Personne ne s'en réjouit, on entend plutôt : « OK, on le fait et on passe à autre chose ».

Nous ne savons pas si un événement aura lieu ou non. Jusqu'à la dernière minute, nous ne connaissons pas le budget.

C'est pourtant moi qui représente l'institution et c'est moi que l'on juge si le projet échoue. C'est très stressant et très désagréable.

PRODUCTEUR·ICE DANS L'ÉCOSYSTÈME DU THÉÂTRE ET DES ARTS DE LA SCÈNE



Artistes, créateur-ices, metteur-euses en scène, acteur-ices

Les participant-es à l'atelier ont insisté sur les difficultés de collaboration avec les métiers artistiques. Les expériences positives semblent plus rares, et cela pour différentes raisons.

Objectifs et motivations différentes. Les artistes se concentrent sur la construction de leur rôle et le perfectionnement des techniques de jeu. La reconnaissance du public est à leurs yeux une source de satisfaction et une priorité, tandis que les producteur-ices veillent sur l'ensemble du processus.

Les artistes voient leur objectif, leur travail artistique, c'est leur cap, et les producteurs doivent voir tout ce qui les entoure.

Culture de travail toxique. Les participant-es à l'atelier ont l'impression que, dans le milieu théâtral et des arts de la scène, il existe une règle tacite selon laquelle les attentes des artistes doivent être satisfaites, qu'elles soient réalistes ou non.

Si un artiste éclate et exige quelque chose, tout à coup (...), cela signifie tout simplement : « Maintenant, tout de suite, organise-moi ça ».

Les limites du système. La difficulté de planifier le travail avec les artistes peut être induite par leurs conditions de travail. Pour des raisons de budget ou d'image, les artistes travaillent sur plusieurs projets à la fois et décident de s'engager à un moment précis. Cela empêche parfois les producteur-ices de planifier la collaboration et crée un sentiment d'inefficacité.

SIGNES AVANT-COUREURS D'UN CHANGEMENT

Les participant-es à l'étude remarquent des changements positifs :

- Les comportements agressifs sont de moins en moins nombreux et de moins en moins acceptés dans le milieu ;
- Une jeune génération de créateur-ices privilégie des relations fondées sur le partenariat ;
- Des producteur-ices expérimenté-es posent davantage de limites et veillent à leurs conditions de travail.

Du haut de mes 25 ans d'expérience, je peux dire que cela a bel et bien changé. La violence n'est plus acceptée.

Il s'est produit un tel changement que la présence du producteur devient indispensable. [Les artistes] ne nous considèrent plus uniquement comme le reflet de leur « éclat », ils prennent conscience de notre importance.

« Artistes versus soldats »

Les professionnel·les de la production convoquent souvent la métaphore « artistes versus soldats » pour souligner le manque de partenariat dans les relations de travail et l'invisibilité de leur rôle.

(...) les producteurs soutiennent les artistes et ne reçoivent pas toujours grand-chose en retour, alors qu'ils ont vraiment besoin de soutien.

(...) je pense que le problème est que le partenariat n'existe pas vraiment, alors que nous jouons dans la même équipe.

Les producteur·ices soutiennent les artistes à chaque étape du processus créatif, sans pourtant toujours recevoir de soutien en retour. Le travail de production est souvent considéré comme évident, « quelque chose qui se produit, tout simplement », tandis qu'en réalité, il demande des compétences spécifiques et avancées, aussi importantes pour le succès du projet que l'apport artistique.

Le travail « dans les coulisses de la création » reste souvent invisible aussi bien du côté des artistes que du public. Ce travail de l'ombre crée un sentiment de frustration et d'inégalité dans la collaboration.

Autres défis. Les structures institutionnelles « cachées »

Les institutions fonctionnent selon leurs propres règles, souvent informelles, qui ne sont pas connues ou manquent de transparence pour les personnes de l'extérieur ou novices.

Du point de vue de la production, cela complique la gestion du processus et ajoute du travail supplémentaire pour décoder le système.

Chaque institution possède ses lois et son mode d'organisation, en plus de ses structures, horizontale ou verticale. Au moment d'intégrer une institution, si l'on ignore comment elle fonctionne, il est très difficile d'assurer une bonne circulation des informations et une bonne communication.



« RÉPÉTITION POUR TOUT LE MONDE »

Dans un théâtre, des productrices ont instauré la règle suivante : toutes les personnes travaillant sur un spectacle doivent être présentes lors de la première répétition (les artistes, comme l'équipe technique). Grâce à cela, tout le monde se rencontre, on mutualise les savoirs et on partage les plannings. Les productrices ont ainsi cessé de jouer le rôle de « secrétaires » servant d'intermédiaires entre les équipes.

La suite du processus consiste à assurer une large communication. Le compte rendu des rencontres entre les équipes (par exemple, avec une équipe technique, un ou une scénographe) est communiqué à toutes les personnes impliquées dans la production.

Effets :

- Meilleure compréhension des rôles et des tâches de chaque équipe ;
- Meilleure communication ;
- Possibilité pour les producteur·ices de se concentrer sur leurs missions, pas d'excès de tâches ;
- Construction d'une coresponsabilité dans le processus de production.

La première répétition est ouverte absolument à tout le monde. Ce jour-là, on se parle : « Bonjour, je m'appelle Untel, je suis électricien », « je m'occupe des accessoires », « je suis metteuse en scène (...) ».

Les gens se mettent à discuter, à échanger des contacts, l'ingénieur du son et le compositeur se connaissent dès la première répétition (...).

« BUDGETS TRANSPARENTS »

Toute l'équipe du théâtre – de la mise en scène aux costumes – connaît le budget du spectacle : par exemple, les dépenses engagées, les limites budgétaires. Tout le monde connaît les procédures en cas de dépassement de ces limites.

Effets :

- Transparence financière à chaque étape de la production ;
- Compréhension du travail de production et des contraintes qui y sont liées ;
- Coresponsabilité des dépenses et des décisions ;
- Gestion efficace des ressources et meilleure planification des actions.

[Nous] savons combien nous dépensons chaque jour, quelles sont nos limites, quel est le coût de chaque chose. Le metteur en scène le sait, et la scénographe, et la costumière. (...) [Autrefois] il n'était pas question de parler budget, tout était absolument indispensable immédiatement, sur-le-champ, quel que soit le prix.

Producteur-ices de théâtre

Les professionnel·les de la production saluent à l'unanimité la bonne collaboration et la coopération dans leur métier. Dans beaucoup de villes, producteurs et productrices se connaissent, échangent leurs contacts et s'entraident pour résoudre des problèmes.

En cas de problème, nous nous passons un coup de fil et nous échangeons les informations ; par exemple, où et comment se procurer ceci ou cela.

Si l'on cherche quelque chose, on sait à qui téléphoner ; si j'ai besoin de fabriquer un ventre de femme enceinte, je sais qui m'aidera.



Rapport d'étude qualitative

ORGANISATION DU TRAVAIL ET PROCESSUS DE PRODUCTION

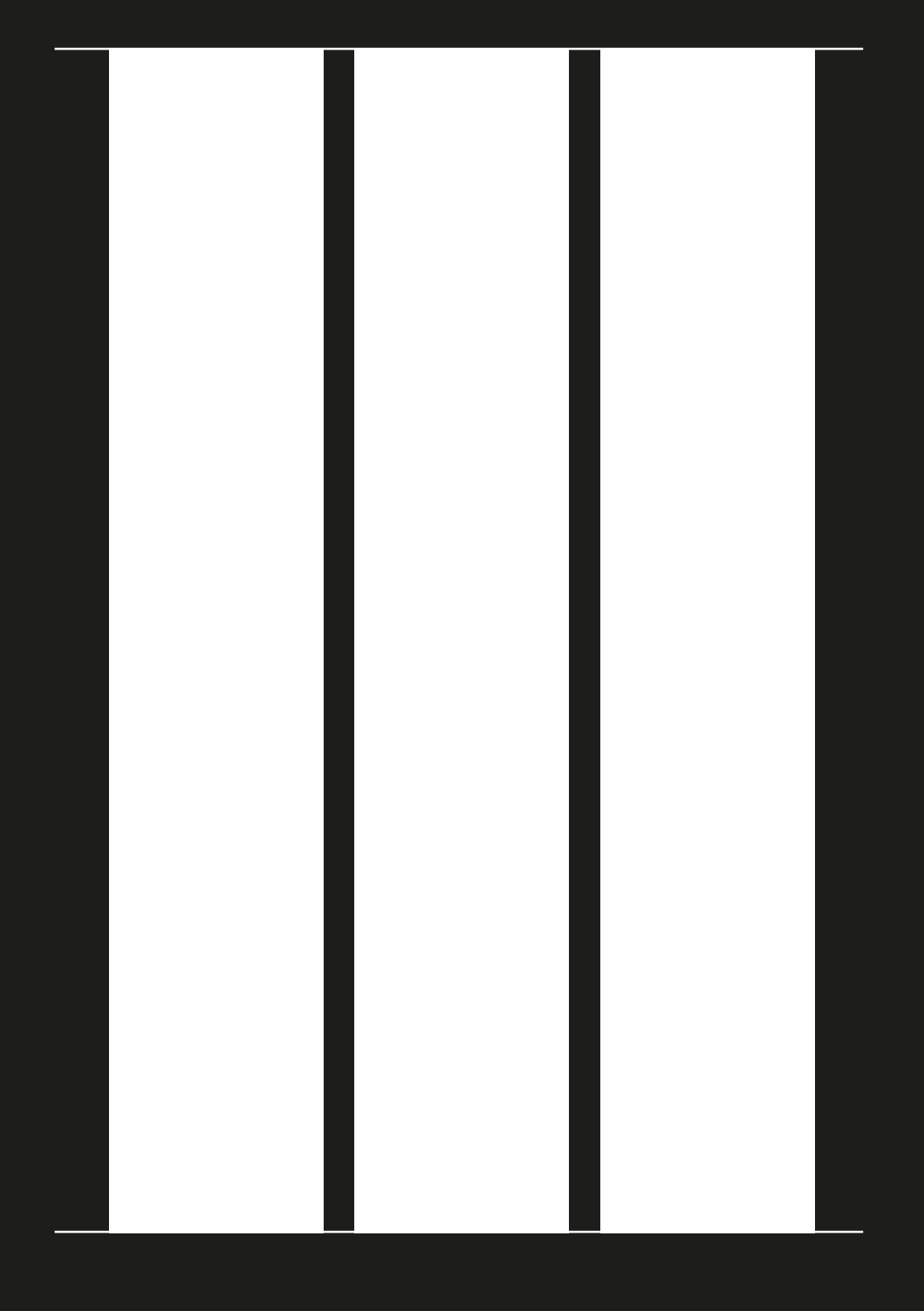
Théâtre. Le travail a lieu souvent «24 heures sur 24, 7 jours sur 7» et les horaires de travail sont constamment dépassés. La production exige de la souplesse, des qualités relationnelles et la capacité à gérer



IMAGE ET RÔLE DES PRODUCTEUR-ICES

Théâtre. Le ou la producteur-ice reste dans l'ombre, comme un « soldat en mission spéciale » entièrement dévoué à la résolution de problèmes. Cette image ne reflète pas des compétences clés telles que la créativité ou la gestion stratégique.

Le monde du cinéma y a déjà mis de l'ordre. Il n'est pas question que les directeurs de la photographie travaillent plus que ce qui est fixé au planning. À l'approche de la fin de la journée de tournage, ils disent : « On a fini ». On ne fait pas ça, dans le monde du théâtre. On dépasse ces limites constamment.



**Comment
soutenir les
producteur·ices
de théâtre et des
arts de la scène ?**

Directions, besoins et propositions

METTRE DE L'ORDRE DANS LA PROFESSION

Profil de compétences. Définition des compétences clés (qualités, savoir-faire, connaissances).

Définition du rôle et élargissement du sens. Il faut définir clairement le rôle des producteur·ices et renforcer leur visibilité, notamment en communiquant efficacement sur l'étendue de leurs responsabilités et sur les compétences requises.

Il convient de **considérer la description des qualifications dans le Système intégré des qualifications (ZSK)**⁸ tenu par l'Institut des études éducatives. L'incorporation des qualifications au ZSK permettrait le lancement du processus de validation et de certification professionnelles et contribuerait ainsi à élever le niveau de professionnalisme, à faciliter l'entrée sur le marché de nouveaux spécialistes et à accroître la reconnaissance du métier dans le milieu artistique et en dehors.

Il convient de **poursuivre les études**, aussi bien quantitatives que qualitatives, **portant sur le milieu de la production** afin d'obtenir une image plus complète de la profession. Ces recherches devraient apporter des informations sur le nombre de professionnel·les concerné·es, leur diversité, leurs besoins, ainsi que les parcours pédagogiques et professionnels.

LUTTER CONTRE L'ÉPUISEMENT ET VEILLER À SON BIEN-ÊTRE

Offre de soutien psychosocial (par exemple, cures de repos).

Dispositifs structurels de prévention du burn-out.

SOUTIEN STRUCTUREL DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Parcours transparent pour le développement professionnel et la certification afin de permettre la planification des carrières.

Offre de programmes de formation destinés à la production théâtrale ; par exemple, école de production avec offre complète de formations et supervision, adaptée besoins du secteur.

Mentorat et réseau – partage des bonnes pratiques.

Stage d'observation – apprentissage du métier par l'immersion.

TRANSFORMATION DE LA CULTURE DE TRAVAIL

Égalité de traitement – construction de relations de partenariat avec artistes, décideurs et décideuses.

Reconnaissance du rôle de producteur·ice – une position clé dans le processus créatif.

Gestion transparente du processus de production de sorte que les équipes connaissent et comprennent les possibilités et les contraintes dans la prise de décision.

Communication transparente sur le rôle et les missions aux équipes mobilisées sur un projet ou, au sens large, aux équipes faisant partie d'une institution ou d'une organisation.

FINANCEMENT ET RESSOURCES DES PRODUCTIONS THÉÂTRALES ET DES ARTS DE LA SCÈNE

Il semble nécessaire de mettre en œuvre, sur le long terme, un système de financement stable et efficace.

Demandes de subventions **pluriannuelles**.

Demandes de subventions **distinctes** pour les théâtres institutionnels et indépendants.

Système de partage de l'espace et des infrastructures publiques à l'usage des producteur-ices.

Représentation des professionnel·les de la production dans les organes consultatifs du ministère de la Culture et du Patrimoine national de la République de Pologne (par exemple, pour la rédaction des règlements des aides et la distribution des subventions).

Conception des programmes de subvention sur la base des études prenant en considération les besoins de la profession, y compris en dehors des institutions.

Subventions allouées aux professionnel·les de la production pour favoriser leur développement.

AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'adaptation des modalités d'emploi à la réalité du travail (aujourd'hui, les producteur-ices signent un contrat de prestation de services ou un contrat de travail qui ne correspond pas à la réalité de la charge de travail).

Création de répertoires d'outils pratiques : par exemple, modèles de contrats, guides des bonnes pratiques. C'est particulièrement important pour les professionnel·les indépendant·es qui n'ont pas accès aux ressources des institutions.

Accompagnement par des spécialistes dans des domaines exigeant une expertise. Il est nécessaire de garantir un accès à des juristes, des psychologues, des coachs, des médiateur·ices (les tensions de groupe sont fréquentes dans les processus de création artistique), surtout pour les producteur-ices indépendant·es qui ne travaillent pas au sein d'institutions.

CONSOLIDATION DU MILIEU, AUTOREPRÉSENTATION, VALORISATION DU PRESTIGE D'UNE PROFESSION

Élargir la visibilité de la profession de façon à influencer sur les décisions systémiques et se présenter comme partenaire dans le dialogue avec d'autres professions artistiques.

Bâtir des structures permettant aux professionnel·les de la production de collaborer et d'associer leurs efforts pour défendre leur métier.

Partager son expertise – Mettre à profit le potentiel d'influence et d'expertise des producteur-ices, ainsi que le partage du savoir (création d'un « forum des producteur-ices » comme espace de dialogue autour des enjeux de la profession).

Expliciter la spécificité des missions de production des arts de la scène et présenter l'éventail des tâches.

Décerner des récompenses professionnelles.

Présenter des producteur-ices du jour sur e-teatr.pl

Varsovie, décembre 2024

À PROPOS DES AUTEURES

Magdalena Tędziągolska

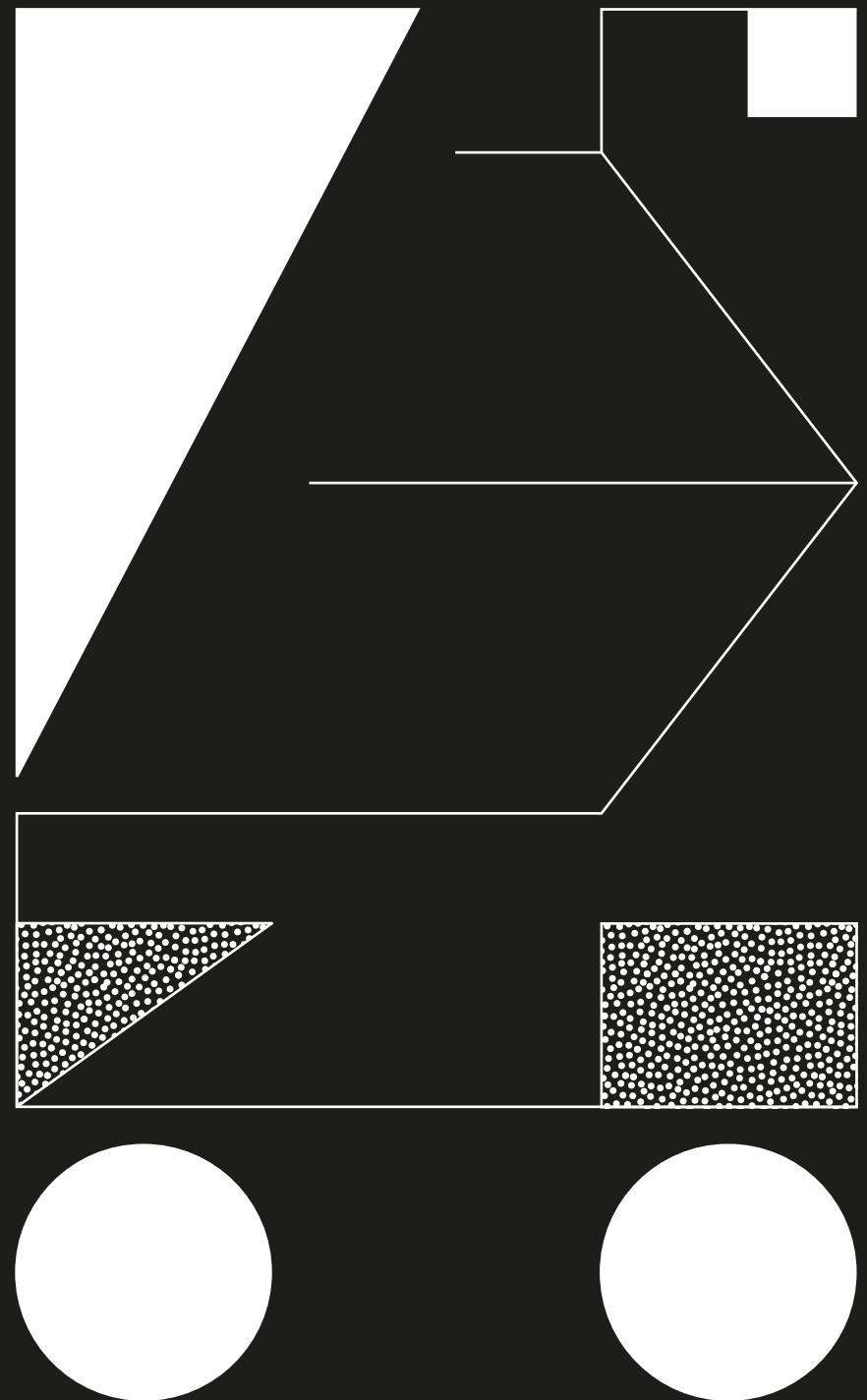
Sociologue, chercheuse dans le domaine social, facilitatrice, modératrice du *design thinking*, coach avec plus de 20 ans d'expérience en conception et en réalisation de projets de recherche. Elle a coopéré entre autres avec le Centre d'éducation civique, l'Observatoire culturel de Varsovie, le Centre culturel national et le ministère de la Culture et du Patrimoine national de la République de Pologne, ainsi qu'avec des chaînes et producteurs de télévision. Elle est diplômée de l'École de coaching STOP et de l'École de facilitateurs à l'université Jagellonne, et elle s'est formée en facilitation du dialogue au sein de Nansen Center for Peace and Dialogue. Elle est membre de la Société polonaise des chargés d'étude de marché, où elle co-anime un groupe de travail consacré aux recherches en éducation.

Anna Biernat

Chercheuse qualitative, facilitatrice, coach, conceptrice de services, modératrice du *design thinking*, elle combine son expérience de recherche avec sa pratique. Pendant 8 ans, elle a été productrice du festival international de musique de chambre Ensemble et elle a pris part à des projets mêlant recherche et animation culturelle. Elle a également travaillé au sein de collectivités locales. Elle est diplômée de sociologie à l'Institut de sciences sociales appliquées à l'université de Varsovie et d'études postuniversitaires Conception de services à l'université SWPS. Elle s'est formée en coaching des organisations non gouvernementales au sein de l'École de coaching STOP, en facilitation du dialogue au sein de Nansen Center for Peace and Dialogue, ainsi qu'en *design thinking* au sein de l'Institut Design Thinking.

Badania i Działania (Études et Activités)

Atelier de recherches et de stratégies spécialisé en études exploratoires, évaluations, communication et conception de solutions et de stratégies renforçant l'efficacité et l'utilité de mesures dans les domaines de l'éducation, de la culture, des politiques sociales, des médias et des nouvelles technologies. L'atelier intervient auprès d'institutions publiques, d'organisations non gouvernementales et d'entreprises. www.badaniaidzialania.pl



L'Institut théâtral Zbigniew Raszewski crée un débat public sur le théâtre contemporain polonais, élargit les perspectives de la réflexion scientifique qui l'accompagne, soutient les activités de recherche et d'éducation et enrichit constamment les plus grandes archives thématiques en Pologne, lesquelles réunissent la documentation du théâtre contemporain. L'Institut œuvre en faveur du milieu théâtral polonais en réalisant des programmes et des concours de subvention tels que Teatr Polska (Théâtre Pologne), Lato w teatrze (Été au théâtre) ou OFF Polska (OFF Pologne). Il gère le plus grand portail entièrement dédié au théâtre polonais e-teatr, et une encyclopédie numérique du théâtre polonais. Enfin, il gère une librairie spécialisée (PROSPERO) ainsi qu'une maison d'édition.

L'Institut théâtral exerce et soutient des activités ayant pour objectif d'établir, de développer et de renforcer une coopération internationale dans le domaine du théâtre et des arts de la scène. Les actions favorisent la présentation de l'acquis polonais à l'étranger et une coopération internationale à long terme sur le plan individuel et institutionnel, en englobant aussi bien les activités artistiques que scientifiques, en fonction des projets interdisciplinaires. L'Institut est membre des réseaux On the Move, ENICPA et SIBMAS. Il fait écho aux sujets abordés sur la scène internationale et s'engage en faveur des groupes professionnels dans l'écosystème du théâtre.

www.institut-teatralny.pl

Karolina Dziełak-Żakowska

Cheffe de projet, productrice, commissaire, facilitatrice. Diplômée de gestion et de philologie polonaise à l'université de Varsovie, diplômée de Sorbonne Paris IV et de l'École de coaching STOP. Cofondatrice du Sieć Producentka (Réseau de producteur-ices). Elle travaille comme spécialiste des projets internationaux à Institut théâtral Zbigniew Raszewski et s'intéresse à la création de partenariats intersectoriels. Récemment, elle a partagé ses connaissances en matière de gestion agile. En tant que productrice indépendante, elle a coopéré avec des ONG, le monde de l'industrie et des institutions en réalisant notamment des premières de spectacles, des projets internationaux et nationaux aux composantes artistique et sociale. Elle a cocréé des programmes pédagogiques destinés à des personnes appartenant à des générations et à des milieux sociaux différents.

Krystyna Mogilnicka

Docteure ès lettres, anthropologue culturelle, traductrice, rédactrice, productrice de théâtre, cheffe de projets culturels. Diplômée de l'Institut de culture polonaise à l'université de Varsovie et de théâtreologie à l'université Charles de Prague. De 2005 à 2015, dans la capitale tchèque, elle a réalisé entre autres des festivals de théâtre et de danse internationaux, des résidences artistiques, et elle a collaboré à des spectacles et contribué à leur promotion festivalière. Depuis 2016, elle œuvre au sein de l'Institut théâtral Zbigniew Raszewski, où elle dirige, depuis 2020, le Service de coopération internationale.

