SCENE EXPERT

La salle de spectacle

De l'idée au projet

Guide technique et méthodologique

Aperçu

Préparer et organiser les phases du projet de sa salle de spectacle

Études préalables · Faisabilité · Programmation · Experts · Procédures · Maîtrise d'œuvre

Édition septembre 2026

Document de travail. Les références juridiques, seuils et chiffres sont donnés à titre indicatif et doivent être vérifiés à la date de chaque procédure.

Sommaire

Avant-propos 6
À qui s'adresse ce guide ? 6
Comment utiliser ce guide ? 6
Les dix principes de la méthode 7
Chapitre 1 · La vue d'ensemble : neuf phases, cinq décisions 8
1.1 Amont et aval : deux logiques différentes 8
1.2 Les phases en un tableau 9
1.3 Ce qui change selon la nature du porteur 10
Points clés 10
Chapitre 2 · De l'idée à l'intention formalisée 11
2.1 Le triangle du projet 11
2.2 La note d'intention 11
2.3 Les premières questions à se poser 12
2.4 Construire le portage du projet 12
2.5 Construction neuve, réhabilitation ou reconversion 13
Points clés 13
Chapitre 3 · Les études préalables et l'étude d'opportunité 14
3.1 Le contenu d'une étude d'opportunité 14
3.2 Le parangonnage (benchmark) 14
3.3 Les études techniques de site 15
3.4 Le livrable et la décision 15
Points clés 16
Chapitre 4 · Faisabilité et préprogrammation 17
4.1 Les cinq dimensions de la faisabilité 17
4.2 Le test de capacité 17
4.3 Comparer les scénarios 18
4.4 Estimer le coût d'opération 18
4.5 Le modèle d'exploitation 19
4.6 Le préprogramme 19

Aperçu

Points clés 19
Chapitre 5 · La programmation : écrire le besoin 20
5.1 Les niveaux emboîtés du programme 20
5.2 Préprogrammation et programmation : la différence 20
5.3 La démarche de programmation, étape par étape 21
5.4 Le schéma fonctionnel 21
5.5 Le sommaire type d'un programme technique détaillé 22
5.6 Exemple de fiche espace 22
Points clés 23
Chapitre 6 · L'aboutissement du programme technique 24
6.1 Les performances à fixer 24
6.2 Le programme scénographique 24
6.3 Le cadre économique du programme 25
6.4 Grille de vérification avant validation 25
6.5 Faire vivre le programme après sa validation 26
Points clés 26
Chapitre 7 · Les experts, bureaux d'études et compétences à réunir 27
7.1 Les compétences au service du maître d'ouvrage 27
7.2 L'équipe de maîtrise d'œuvre complète 28
7.3 Les intervenants obligatoires ou recommandés hors maîtrise d'œuvre 29
7.4 Les compétences internes du maître d'ouvrage 29
Points clés 30
Chapitre 8 · Le cadre juridique de la maîtrise d'ouvrage 31
8.1 Qui est maître d'ouvrage ? 31
8.2 Déléguer tout ou partie de la maîtrise d'ouvrage 31
8.3 Les montages contractuels possibles 32
8.4 Les règles propres aux maîtres d'ouvrage privés 33
Points clés 33
Chapitre 9 · Sélectionner une maîtrise d'œuvre complète 34
9.1 Les procédures possibles 34
9.2 Le concours : principes 34

Aperçu

9.3 Le dossier de consultation 35
9.4 Les critères de sélection des candidatures 36
9.5 Les critères d'analyse des projets et des offres 36
9.6 La commission technique 36
9.7 Le cas du maître d'ouvrage privé 37
Points clés 37
Chapitre 10 · Le marché de maîtrise d'œuvre et les étapes de conception 38
10.1 Les éléments de mission 38
10.2 Les missions complémentaires utiles pour une salle 39
10.3 La rémunération 39
10.4 L'engagement sur le coût 40
10.5 Le cadre contractuel 40
Points clés 41
Chapitre 11 · Les étapes administratives et réglementaires 42
11.1 Urbanisme : le permis de construire 42
11.2 Sécurité incendie et accessibilité 43
11.3 Patrimoine, environnement et archéologie 44
11.4 Chantier et assurances 44
11.5 Préparer l'exploitation 44
Points clés 45
Chapitre 12 · Piloter le projet : planning, budget, gouvernance et risques 46
12.1 Le planning directeur 46
12.2 Le budget d'opération 47
12.3 Le plan de financement 47
12.4 La gouvernance du projet 48
12.5 Le registre des risques 48
12.6 De la réception à l'ouverture 48
Points clés 49
Annexes 50
Annexe A · Listes de contrôle par phase 50
Annexe B · Modèle de sommaire du règlement de concours 51

Aperçu

Annexe C · Glossaire 52

Annexe D · Textes et ressources de référence..... 53

Aperçu

Avant-propos

Entre le moment où naît l'envie de créer une salle de spectacle et le jour où le premier spectateur franchit la porte, il s'écoule en général de trois à sept ans. Pendant ce temps, des dizaines d'intervenants se succèdent, des centaines de décisions sont prises et plusieurs millions d'euros sont engagés. La qualité du lieu final ne dépend pas seulement du talent de l'architecte : **elle dépend d'abord de la manière dont le porteur de projet a préparé, organisé et piloté les phases amont, bien avant le premier trait de crayon.**

Ce guide technique et méthodologique s'intéresse précisément à ce temps de préparation : comment passer d'une idée à un projet solide, formalisé dans un programme, puis confié à une équipe de maîtrise d'œuvre complète choisie selon une procédure adaptée. Il complète le guide pratique « Créer une salle de spectacle », qui détaille les composantes physiques du lieu (surface, jauge, acoustique, scène, régies, loges, équipements, coûts). Ici, la question n'est plus « que faut-il construire ? » mais « comment s'organiser pour bien le faire construire ? ».

À qui s'adresse ce guide ?

- Aux porteurs de projets privés (entrepreneurs, compagnies, associations, collectifs) qui envisagent de créer ou de reprendre un lieu.
- Aux élus, directions générales et services culturels des collectivités qui préparent une opération de construction ou de réhabilitation.
- Aux directeurs de lieux et directeurs techniques associés à la définition d'un futur équipement.
- Aux partenaires financiers qui doivent apprécier la maturité d'un projet avant de s'engager.

Comment utiliser ce guide ?

Le guide suit la chronologie d'une opération. Le chapitre 1 donne la vue d'ensemble des phases. Les chapitres 2 à 4 couvrent les études préalables, l'étude d'opportunité et la faisabilité. Les chapitres 5 et 6 expliquent comment écrire puis finaliser le programme technique. Le chapitre 7 présente les experts et les compétences à réunir. Les chapitres 8 à 10 traitent du cadre juridique, des procédures de sélection de la maîtrise d'œuvre et du contrat qui en découle. Le chapitre 11 décrit le parcours administratif, le chapitre 12 le pilotage (planning, budget, gouvernance, risques). Les annexes rassemblent des listes de contrôle, un glossaire et les textes de référence.

Chaque chapitre contient des tableaux de synthèse et des schémas pédagogiques. Les encadrés colorés signalent les pièges fréquents et les conseils de terrain.

> **Avertissement.** Les références juridiques citées (Code de la commande publique, Code de la construction et de l'habitation, Code de l'urbanisme) sont celles en vigueur en France à la date

Aperçu

> de rédaction. Les seuils européens sont révisés tous les deux ans et certaines règles évoluent régulièrement : chaque procédure doit être validée au moment de son lancement avec un juriste ou l'acheteur public compétent. Les durées et coûts sont des ordres de grandeur, en euros hors taxes, observés sur le marché français en 2024-2026.

Les dix principes de la méthode

1. **Le besoin avant la forme.** On ne dessine pas avant d'avoir écrit ce que le lieu doit permettre.
2. **Réduire les options pas à pas.** Chaque phase élimine des hypothèses et se conclut par une décision écrite.
3. **Raisonner en coût d'opération**, pas en coût de travaux : les travaux ne représentent qu'environ 60 % de l'enveloppe.
4. **Associer les futurs utilisateurs** (direction, régie, artistes) dès l'amont.
5. **S'entourer tôt** : l'assistance à maîtrise d'ouvrage coûte peu au regard des erreurs qu'elle évite.
6. **Une équipe de maîtrise d'œuvre complète**, où scénographe et acousticien sont cotraitants dès l'esquisse.
7. **Le programme est un contrat** : il doit être précis, cohérent, chiffré et stable.
8. **Anticiper l'administratif** : sécurité incendie, accessibilité, urbanisme et patrimoine se préparent dès la faisabilité.
9. **Piloter les risques**, pas seulement le planning.
10. **Penser l'exploitation dès le premier jour** : un lieu se juge à son fonctionnement sur vingt ans.

Aperçu

Chapitre 1 · La vue d'ensemble : neuf phases, cinq décisions

Un projet de salle de spectacle se découpe en neuf phases qui s'enchaînent et se chevauchent parfois. Les quatre premières appartiennent au maître d'ouvrage : c'est le temps de la définition du besoin. La cinquième consiste à choisir l'équipe qui concevra le bâtiment. Les quatre dernières sont celles de la conception et de la réalisation, conduites par la maîtrise d'œuvre sous le contrôle du maître d'ouvrage.

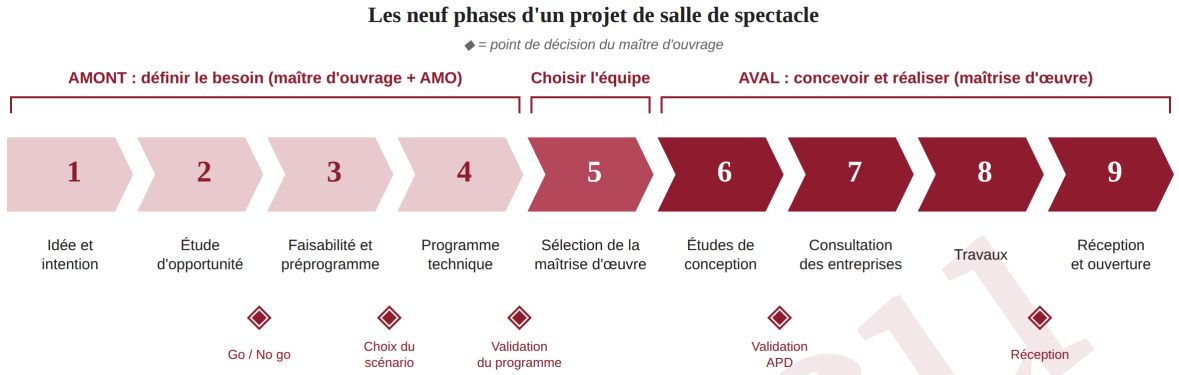


Figure 1 · Les neuf phases d'un projet et les points de décision du maître d'ouvrage

1.1 Amont et aval : deux logiques différentes

Pendant l'**amont** (phases 1 à 4), le maître d'ouvrage est seul face à son projet, accompagné de ses conseils. Il doit répondre à trois questions : pourquoi ce lieu, pour qui, et avec quels moyens ? Les dépenses sont modestes (de l'ordre de 1 à 3 % du coût final), mais les décisions prises engagent 70 à 80 % du coût global du bâtiment sur sa durée de vie. C'est le moment où l'on peut encore tout changer sans rien casser.

Pendant l'**aval** (phases 6 à 9), la maîtrise d'œuvre traduit le programme en plans, puis les entreprises en ouvrage. Le rôle du maître d'ouvrage change : il ne propose plus, il valide, arbitre et contrôle. Chaque modification tardive coûte cher, en honoraires, en délais et parfois en travaux démolis.

Aperçu

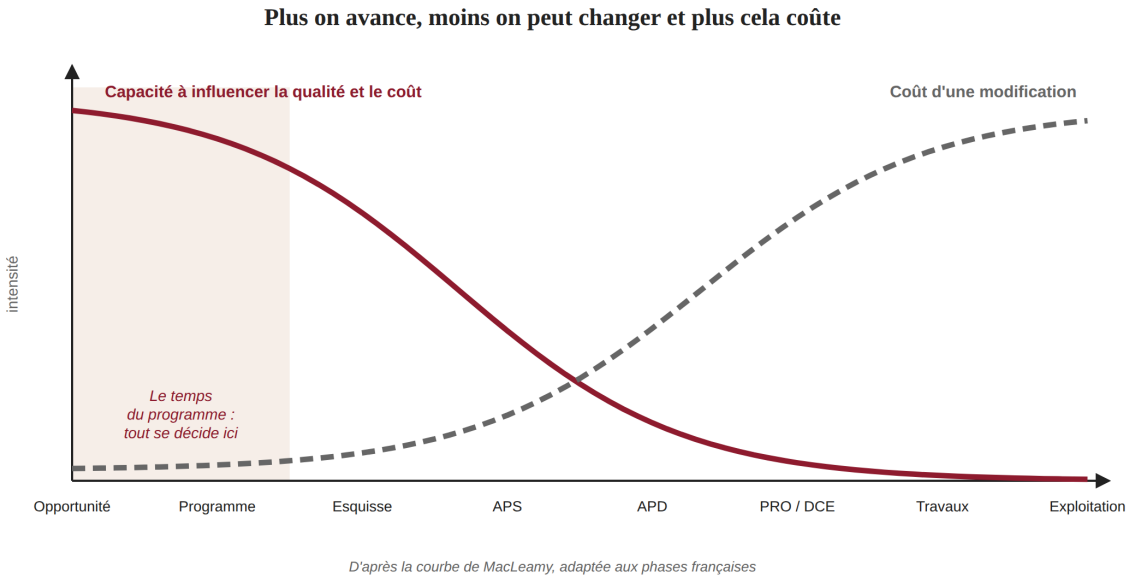


Figure 2 · La capacité d'influence décroît au fil du projet, le coût des modifications augmente

1.2 Les phases en un tableau

Phase	Question centrale	Livrable principal	Décision qui la clôt	Durée indicative
1. Idée et intention	Quelle ambition, quel projet artistique ?	Note d'intention (5 à 10 pages)	Lancer les études	1 à 6 mois
2. Étude d'opportunité	Le besoin est-il réel et durable ?	Rapport d'opportunité, diagnostic territorial	Go / No go	3 à 6 mois
3. Faisabilité et préprogramme	Peut-on le faire, où, à quel coût ?	Scénarios comparés, préprogramme	Choix du scénario et du site	3 à 8 mois
4. Programme technique	Que doit exactement permettre le lieu ?	Programme technique détaillé (PTD)	Validation du programme et de l'enveloppe	4 à 8 mois
5. Sélection de la MOE	Quelle équipe pour concevoir ?	Marché de maîtrise d'œuvre notifié	Désignation du lauréat	6 à 10 mois
6. Études de conception	Quel projet architectural et technique ?	Esquisse, APS, APD, PRO, permis	Validation de l'APD	12 à 20 mois
7. Consultation des entreprises	Qui construit, à quel prix ?	Marchés de travaux	Attribution des lots	4 à 6 mois
8. Travaux	Réaliser conformément au projet	Ouvrage achevé	Réception	18 à 30 mois
9. Réception et ouverture	Le lieu est-il sûr et opérationnel ?	Avis de la commission, arrêté d'ouverture	Ouverture au public	3 à 6 mois

Aperçu

1.3 Ce qui change selon la nature du porteur

Un porteur privé et une collectivité suivent la même logique de phases, mais pas avec les mêmes contraintes. Le tableau ci-dessous résume les principales différences.

Sujet	Maître d'ouvrage public	Maître d'ouvrage privé
Cadre juridique	Code de la commande publique, livre IV de la deuxième partie (ex-loi MOP)	Droit privé des contrats, loi de 1977 sur l'architecture
Choix de la maîtrise d'œuvre	Procédure formalisée, concours en principe obligatoire pour le neuf au-delà du seuil européen	Libre, par consultation ou concours privé
Missions de MOE	Mission de base obligatoire pour le bâtiment	Librement définies par contrat
Choix des entreprises	Marchés publics, allotissement de principe	Libre, entreprise générale ou lots séparés
Décision	Délibérations, comités, contrôle de légalité	Associés, conseil d'administration, banque
Durée typique	5 à 7 ans	2 à 4 ans
Financement	Budget propre, subventions croisées, emprunt	Fonds propres, prêt bancaire, subventions ciblées, mécénat

> **Conseil de terrain.** Même un porteur privé a intérêt à s'inspirer de la méthode publique : programme écrit, équipe complète, missions clairement définies et validations formelles à chaque étape. Ce sont ces garde-fous qui évitent les dérives de coût.

Points clés

- Neuf phases, dont quatre en amont qui conditionnent tout le reste.
- Cinq décisions majeures : go / no go, choix du scénario, validation du programme, validation de l'APD, réception.
- Le temps passé en amont n'est jamais perdu : c'est le moment où l'on peut encore changer sans casser.

Aperçu

FIN DE L'APERÇU

De l'idée au projet

Le guide complet est disponible sur
www.scene-expert.fr/guides/de-l-idee-au-projet/

Avec un pack de guides, trente minutes de consultation vous sont offertes :
www.scene-expert.fr/guides/packs/

Scène Expert · Yannick SYLVESTRE · Agence ART-SCENIQUE, bureau d'études spécialisé en scénographie d'équipement