
Sponsoring d'institutions culturelles par des entreprises de l'armement, de la chimie et/ou à scandale :Notions d'éthique et analyse de la communication des acteurs concernés

Auteur : Barla, Marie-Sophie

Promoteur(s) : Geuens, Geoffrey

Faculté : Faculté de Philosophie et Lettres

Diplôme : Master en communication multilingue, à finalité spécialisée en communication interculturelle et des organisations internationales

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/10224>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**SPONSORING D'INSTITUTIONS
CULTURELLES PAR DES ENTREPRISES DE
L'ARMEMENT, DE LA CHIMIE ET/OU A
SCANDALE :
NOTIONS D'ETHIQUE ET ANALYSE DE LA
COMMUNICATION DES ACTEURS CONCERNES**

Travail de fin d'études présenté par **MARIE-SOPHIE BARLA** dans le cadre de l'obtention du diplôme de *Master en Communication Multilingue à Finalité spécialisée en communication interculturelle et des organisations internationales*.

Professeur Promoteur :

Geoffrey Geuens

Nom : Barla

Prénom : Marie-Sophie

Matricule : s173891

Membres du Jury :

Christophe Pirenne

Christine Pagnouille

Remerciements

La réalisation d'un mémoire est une étape importante dans la vie d'un étudiant, elle marque la fin d'un cycle et le début d'un nouveau chapitre : la vie professionnelle.

Je tiens à remercier Monsieur Geuens, mon promoteur, pour la confiance dont il a fait preuve à l'égard de mon projet, ainsi que Monsieur Pirenne et Madame Pagnouille pour l'intérêt qu'ils ont manifesté pour mon travail.

Je tiens à remercier également Monsieur Thys du Théâtre de Liège, Monsieur Paquet de la Boverie, et Monsieur Heuskin de la Cité Miroir, pour le temps qu'ils m'ont consacré et qui offre à ce travail des interviews de qualité.

Merci à ma famille et mes amis, pour leur soutien, leurs conseils et leur patience.

Merci.

Liste des abréviations et acronymes

AIDE : Association intercommunale pour le démergement et l'épuration des communes de la province de Liège

APE : Aide de promotion à l'emploi

ASBL : Association sans but lucratif

CA : Conseil d'administration

CAL : Centre d'Action Laïque de la Province de Liège

CEO : Chief executive officer (directeur général)

CIAC : Centre International d'Art et Culture

CILE : Compagnie Intercommunale Liégeoise des Eaux

CMI : Cockerill Maintenance & Ingénierie

FN : Fabrique Nationale

GRE : Groupement de Redéploiement Economique de Liège

IGIL : Intercommunale de Gestion Immobilière Liégeoise

IMIO : Intercommunale de Mutualisation Informatique et Organisationnelle

MARS : Mons Art de la Scène

ORW : Opéra Royal de Wallonie

OPRL : Orchestre Philharmonique Royal de Liège

ORCW : Orchestre Royal de Chambre de Wallonie

PAB : Palais des Beaux-Arts

SA : Société Anonyme

s.d. : Sans date

Liste des Tableaux

Tableau 1 - Théâtre Royal de Liège	13
Tableau 2 - La Boverie	14
Tableau 3- L'Opéra Royal de Wallonie.....	15
Tableau 4- L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège	16
Tableau 5- La Cité Miroir	17
Tableau 6 -Mnema (Cité Miroir) Tableau 7- Territoires de la Mémoire (Cité Miroir)	18
Tableau 8- Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (Cité Miroir).....	19
Tableau 9- Mons Art de la Scène	20
Tableau 10 - Orchestre Royal de Chambre de Wallonie.....	21
Tableau 11- Palais des Beaux-Arts de Charleroi.....	22

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Questions de recherche et hypothèses	3
I. Notions de théorie	4
1. Le financement des institutions culturelles en Wallonie.....	4
1.1. Les financements publics	4
1.2. Les financements privés.....	5
1.3. Quelques données sur le mécénat en Belgique	9
2. Notions d'éthique	10
II. Acteurs du financement des institutions culturelles de Wallonie.....	12
1. Tableaux récapitulatifs des institutions culturelles	12
2. Interprétation générale des tableaux.....	23
3. Les motivations des acteurs.....	24
4. Analyses détaillées des institutions : qui sont les acteurs non-éthiques du financement de la culture en Région wallonne ?	26
4.1. Le Théâtre de Liège	26
4.2. La Boverie.....	33
4.3. L'Opéra Royal de Wallonie (ORW)	36
4.4. L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège (OPRL)	38
4.5. La Cité Miroir	40
4.6. Mons Art de la Scène (MARS).....	44
4.7. Orchestre Royal de Chambre de Wallonie (ORCW).....	45
4.8. Palais des Beaux-Arts (PAB).....	46
III. Analyse de la communication des acteurs.....	47
1. Interview de Pierre Paquet, directeur des Musées, la Boverie	48
1.1. Observations de l'interview de Monsieur Paquet	54
2. Interview de Jean-Michel Heuskin : directeur de Mnema, gestionnaire de la Cité Miroir.	56

2.1. Observations de l'interview de Monsieur Heuskin.....	63
3. Interview de Pierre Thys, directeur adjoint du Théâtre de Liège.....	64
3.1. Observations de l'interview de Monsieur Thys	81
4. Synthèse de l'analyse de la communication des acteurs.	82
IV. Extension de la recherche : un triangle privé – public – culturel	84
V. Pour aller plus loin	87
1. Le crowdfunding ou financement participatif.....	87
1.1. Le crowdfunding pour les pouvoirs publics ?.....	89
1.2. Le crowdfunding représente-t-il une piste sérieuse pour le financement des institutions culturelles ?.....	90
Conclusion.....	91
Bibliographie.....	93
Bibliographie bis (Annexes).....	107
Annexes.....	119

INTRODUCTION

Le 9 mai 2019, la RTBF publiait un article intitulé : « *Le Théâtre de Liège parrainé par l'industrie de l'armement: un sponsoring qui pose des questions éthiques* » (Hildesheim, 2019). A la lecture de celui-ci, de nombreuses questions sont alors apparues : quels sont les liens qui unissent les institutions culturelles à leurs partenaires ? Ce cas de sponsoring, dont l'éthique peut être discutée, est-il unique, ou le phénomène est-il récurrent ? Qui sont les partenaires des institutions culturelles, et pourquoi sont-ils partenaires ? Comment communiquent les institutions culturelles à propos de leurs partenariats ? C'est dans ce cadre et de l'envie de répondre à ces questions que le projet de ce mémoire est né.

Ce travail a pour objet les liens entretenus entre les institutions culturelles et leurs partenaires, ainsi que sur la question de l'éthique de ceux-ci.

Pour étudier ceci, un apport théorique sur le financement de la culture en Wallonie nous permettra dans un premier temps de poser les bases nécessaires à la compréhension des enjeux financiers des institutions culturelles. La notion d'éthique sera elle aussi abordée, afin de comprendre qui sont les acteurs considérés ici comme éthiques, ou non.

Ensuite, un ensemble de tableaux présentera les institutions culturelles choisies, leur conseil d'administration, leur fondation et/ou ASBL, ainsi que leurs partenaires, afin d'obtenir une vue complète sur la situation des acteurs étudiés. Suivra une étude détaillée des activités de ces institutions culturelles, de leurs financements, ainsi que de leurs partenaires, considérés comme non-éthiques par la définition précédemment établie.

Suite à cela, les interviews de plusieurs représentants d'institutions culturelles, ainsi que l'analyse de leur communication nous permettront de mettre en avant le discours qu'ils tiennent concernant leurs partenariats, et de relever les différences et ressemblances entre leurs points de vue.

Nous prolongerons la recherche par une approche des liens existants entre les institutions culturelles, leurs partenaires et les pouvoirs publics. Enfin, nous analyserons un moyen alternatif de financement de la culture et évaluerons son potentiel avant de conclure.

Cette recherche se base sur un travail d'investigation, de recherche documentaire, d'interviews et d'analyse.

Questions de recherche et hypothèses

La question de recherche de ce travail de fin d'études porte sur l'éthique des acteurs du financement de la culture dans les grandes villes wallonnes et sur l'analyse de la communication des institutions culturelles concernant leurs partenaires.

Plusieurs hypothèses ont été formulées afin d'orienter les étapes de cette recherche, et chacune a apporté de nouveaux éléments de réflexions et de questionnement.

- Hypothèse 1 : Les acteurs du financement de la culture sont éthiques, selon la notion préétablie.
- Hypothèse 2 : Les acteurs du financement de la culture ne sont pas éthiques, selon la notion préétablie.
- Hypothèse 3 : Les institutions culturelles partagent une unique notion de l'éthique.
- Hypothèse 4 : Les institutions culturelles ont chacune leur propre notion de l'éthique

Ces hypothèses amènent aux questions suivantes : si les acteurs ne correspondent pas à la notion d'éthique établie, pourquoi ? Comment communiquent les institutions culturelles autour de leurs partenariats considérés comme non-éthiques dans ce travail ? Si elles ont des notions d'éthiques différentes, quelles sont-elles ?

I. NOTIONS DE THÉORIE

1. Le financement des institutions culturelles en Wallonie

1.1. *Les financements publics*

Les subsides

La culture est subventionnée par différents pouvoirs publics.

Niveau Européen

Le programme « Europe créative » a été créé par la Commission Européenne dans le but de venir en aide aux secteurs européens de la culture et de la création, avec un budget de 1,46 milliards d'euros (Europe créative, s. d.).

Niveau Fédéral

L'Etat a des compétences culturelles directes avec la gestion d'institutions fédérales, comme la Bibliothèque Royale ou le Théâtre Royal de la Monnaie, et des compétences indirectes, notamment en octroyant des cadres juridiques favorables, des soutiens en matière de politique culturelle aux communautés, (Witte, E. 2015) et au travers de la Loterie nationale qui, en 2019, a réparti selon les décisions du Gouvernement fédéral, 185 300 000€ (Loterie nationale. s.d.).

Niveau communautaire

La culture étant une compétence communautaire depuis 1970, la Fédération Wallonie-Bruxelles est aujourd'hui la première instance subsidiaire. En 2018, la culture occupait 6% du budget général du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, soit 885 millions d'euros. (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2019).

Niveau régional

La Région wallonne met en place une structure d'aide à la promotion à l'emploi en soutien à la culture : l'aide à la promotion à l'emploi (APE). La Wallonie vient en aide au secteur non marchand, aux pouvoirs locaux et à l'enseignement via une subsidiation partielle des rémunérations des travailleurs, une réduction des cotisations sociales ainsi qu'une indexation automatique des subventions. En 2020, l'aide à la promotion à l'emploi est accordée par des points APE, chaque point ayant une valeur de 3140,54€ (*Aides à la Promotion de l'Emploi (APE)*, s.d.).

Niveau provincial et communal

Les provinces et les communes sont à la fois des pouvoirs locaux subordonnés et des collectivités autonomes. Elles sont donc sous la tutelle d'autres pouvoirs pour certaines compétences, mais sont également libres de choisir des missions facultatives, dont fait partie la culture (Les pouvoirs en Wallonie, s.d.).

Fonds d'investissement

Il existe des fonds d'investissement spécialisés dans la culture. Par exemple, le St'Art est un fond d'investissement de 37 millions d'euros financé par la Région wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles et Finance Brussels. Il s'adresse aux petites et moyennes entreprises de la culture et contribue à la création d'entreprises ou au développement de structures existantes (St'Art, *Le fonds*, s. d.).

1.2. Les financements privés

Le secteur privé désigne la partie de l'économie où l'Etat n'intervient pas, ou très peu. On oppose ce secteur privé au secteur public, dirigé principalement par l'Etat (*Secteurs privé et public : quelles différences ?* | *Student Life*, 2017).

Différentes formes de financements privés

Afin d'analyser correctement les cas choisis, il est important d'établir les différences existantes entre les formes variées de financement privé et ce qu'elles impliquent. Pour ce faire, nous allons en analyser certaines : le sponsoring et le mécénat. L'analyse des financements se fera par rapport à leurs caractéristiques générales ainsi qu'à leur utilisation.

Sponsoring et mécénat

Tout d'abord, il est important d'apprendre à distinguer ces deux notions, souvent confondues dans l'imaginaire collectif.

Selon S. Piquet (1985) : « *Il semble qu'il n'y ait pas de différence de nature entre le sponsoring et le mécénat d'entreprise puisque ces deux techniques visent la promotion de l'image. Des lors, nous sommes en présence plutôt de deux traductions d'une même démarche*

correspondant à deux éthiques différentes. Dans le premier cas, l'entreprise a pour but de mettre en avant sa marque auprès du public. Elle se préoccupe d'abord de la notoriété. Dans le second cas, l'entreprise veut surtout "montrer sa parfaite insertion" au tissu social puisqu'elle intervient hors de son champ d'activité. Dans ces conditions, le mécène se différencie du sponsor en ce qu'il ne cherche pas directement à se faire valoir aux yeux du public. Il vise plus subtilement à associer l'image institutionnelle de l'entreprise avec une activité d'intérêt général, événementiel ou autre". » On distingue donc le sponsoring et le mécénat essentiellement par les retombées attendues de leurs actions.

Sponsoring

Le sponsoring est défini par le dictionnaire Larousse en ligne comme étant « *l'activité du sponsor* » (s.d.), défini lui-même comme « *Particulier ou entreprise qui finance une manifestation, une épreuve sportive, culturelle — ou un de ses participants — dans un but publicitaire.* »(s.d.). Le sponsoring est un soutien fourni par une entreprise à une activité hors de son domaine. Il entre dans une stratégie de marketing et génère différentes formes de bénéfices pour le sponsor, en communication interne et/ou externe, en marketing, etc. Il peut avoir différents buts, comme la promotion ou le test sur le marché d'un produit, un renfort de l'image de l'entreprise ou sur sa visibilité, etc. Fiscalement, le sponsoring est déductible, si le contribuable est en mesure de prouver que les activités de sponsoring ont un intérêt professionnel, comme des retombées en termes d'image, dans le cadre d'une publicité, ou autre. Il est cependant soumis à certaines règles, comme l'interdiction au sponsor d'influer sur le contenu d'un programme ou d'une œuvre sponsorisée, l'obligation de mentionner ouvertement l'action de sponsoring (via la présence de logos, par exemple), et l'interdiction de sponsoring pour certains secteurs, dont l'armement, le tabac, les produits pharmaceutiques nécessitant une ordonnance, etc. (Vincent & Wunderle, 2010).

Mécénat

Le mécénat, quant à lui, est défini par le dictionnaire Larousse en ligne comme étant une : « *Protection accordée aux lettres, aux arts et aux sciences en qualité de mécène.* » (s.d.). Il s'agit en fait d'une aide, financière ou autre, qui vise à soutenir la réalisation d'un projet. Le mécénat ne s'adresse pas seulement aux entreprises, les fondations ou les particuliers peuvent aussi s'y adonner. Ce soutien est apporté, en théorie, sans attente de contreparties mesurables ; il est en effet difficile de prévoir les retombées d'un acte de mécénat. Il y a cependant des avantages bien que pratiquement imprévisibles : en termes de prestige, d'image ou d'autres

avantages fiscaux. En effet, bien que le mécénat n'existe pas en droit fiscal belge, il est considéré comme don déductible, sous trois conditions : si le contribuable est en bénéfice fiscal, si le don est à destination d'une institution agréée et désignée par la loi (Vincent & Wunderle, 2010), et si le don est d'un montant minimum de 40€ par année et par institution (Fédération Royale du Notariat Belge, 2020).

Il existe différents types de mécénat, que les entreprises cumulent parfois :

- Le mécénat financier est le plus pratiqué ; selon Prométhéa (Etude sur le mécénat/sponsoring d'entreprise, 2019), il représentait 82% du mécénat en 2018. Il s'agit d'apporter un soutien en argent à un projet.
- Le mécénat en nature, qui représentait 31% des pratiques de mécénat en 2018 selon Prométhéa (Etude sur le mécénat/sponsoring d'entreprise, 2019), consiste à venir en aide en mettant à disposition des biens immobiliers, des moyens matériels, techniques ou en personnel. Par exemple, nous verrons plus tard que la Ville de Liège met à disposition du Théâtre de Liège les bâtiments et les entretient, il s'agit dans ce cas de mécénat en nature.
- Enfin, le mécénat de compétences, qui représentait 15% du mécénat de 2018, toujours selon Prométhéa (Etude sur le mécénat/sponsoring d'entreprise, 2019), consiste en la mise à disposition des compétences des salariés d'une entreprise au service de la réalisation d'un projet. Nous verrons encore une fois un exemple avec le Théâtre de Liège.

Le mécénat peut se faire par différents canaux : soit les parties passent un accord en direct, ce qui est le plus courant car cela accorde plus de libertés aux différents acteurs, soit par la création de structures spécifiques. En Belgique, les structures qui s'y prêtent le mieux sont les ASBL et les fondations. Ces structures sont les plus intéressantes puisqu'elles sont imposées comme personne morale, ce qui est plus avantageux que sous un autre statut. Par ailleurs, ces structures peuvent être créées tant par les institutions culturelles que par les mécènes si, par exemple, ils ont de nombreuses actions de mécénats, des activités de mécénats très ciblées ou aux budgets importants (Vincent & Wunderle, 2010).

ASBL (Association Sans But Lucratif)

Il s'agit de la structure la plus utilisée pour le mécénat en Belgique, que ça soit par les institutions culturelles, ou par les mécènes eux-mêmes, car elle est soumise à moins de réglementations que la fondation. Pour être reconnue comme telle, une ASBL doit avoir une assemblée générale et un conseil d'administration. La création d'une ASBL ne nécessite pas de patrimoine de départ. Il en existe trois catégories : les petites, les grandes et les très grandes ASBL, qui ont différentes obligations. Une ASBL compte des membres, qui sont souvent les mécènes, et qui cotisent, font des dons, du bénévolat, ou autre, en faveur de l'ASBL. Celle-ci peut être organisatrice d'activités lucratives, ou non, à condition que les bénéfices soient dédiés au but de l'ASBL. En dehors des cotisations, les subsides publics viennent en aide aux ASBL. (Vincent & Wunderle, 2010).

Par exemple, Prométhéa est une ASBL belge qui a pour mission de développer le mécénat d'entreprise dans le domaine de la culture et du patrimoine. Elle encadre des institutions culturelles, des entreprises privées et publiques dans leurs projets de mécénat, leur fournissant conseils, activités, mise en relations, etc. En 2018, elle comptait plus de 115 membres et partenaires (Prométhéa, 2019), et 13 membres associés, dont la Boverie, le Théâtre de Liège, l'Opéra Royal de Wallonie et la Fondation Mons 2025 (*Membres et Partenaires - Prométhéa*, 2019). Prométhéa (2019) met notamment à disposition de ces membres une charte du mécénat¹, qui expose les droits et les devoirs des institutions bénéficiaires et des mécènes (Prométhéa, *Structure et mission*, s. d.).

Les fondations

Privées ou publiques, les fondations sont créées dans l'optique d'atteindre un but désintéressé déterminé. Les fondations sont l'initiative d'un fondateur ou plusieurs fondateurs, en personne physique ou morale, qui affecte(nt) un patrimoine à la réalisation de ce but, et qui garde(nt) le contrôle de la gestion de la fondation. Elle est composée d'un conseil d'administration mais n'a ni membre, ni partenaire. Elle est autorisée à organiser des activités commerciales mais uniquement pour servir le but désintéressé. La fondation est intéressante pour les mécènes, ou les institutions à la recherche de partenaires car elle a, entre autres, des avantages fiscaux, des comptes annuels simplifiés, etc. (Vincent & Wunderle, 2010).

¹ Voir annexe 1

1.3. Quelques données sur le mécénat en Belgique

Prométhéa a réalisé en 2019 une enquête auprès de 638 entreprises pour collecter des données sur le mécénat. Cette étude révèle que près d'une entreprise sur deux fait du mécénat (48,3%), et que le secteur de la culture et de la sauvegarde du patrimoine constitue 19,2% du mécénat effectif, juste après le sport, les projets humanitaires et les projets sociaux. Cette étude nous permet aussi de comprendre certaines des motivations des entreprises à pratiquer le mécénat. En effet, selon cette étude, 59,7% des entreprises qui font du mécénat estiment que les sociétés qui ont un engagement sociétal sont perçues comme attractives, 50% estiment que les actions de mécénat et de sponsoring jouent un rôle fédérateur au sein de leur personnel, 58% considèrent que le mécénat et le sponsoring contribuent à donner un sens à la communication de l'entreprise. Par ailleurs, 61% des entreprises concernées pensent que les pouvoirs publics doivent se mobiliser davantage pour favoriser le développement du mécénat, 56% estiment que c'est le rôle des entreprises d'investir dans le développement social et culturel. Enfin, et cette conclusion est très intéressante dans le cadre de cette recherche, 60% des entreprises pratiquant le mécénat estiment que les actions de mécénat et de sponsoring fournissent une occasion unique de nouer des contacts avec les clients et les partenaires de l'entreprise. Ce dernier point est intéressant car, bien que le mécénat soit considéré comme « sans retombée mesurable et prévisible », il y a bel et bien des intentions qui ne sont pas que « apporter un soutien ». Selon l'enquête de Prométhéa, le budget moyen de mécénat pour les très petites entreprises est de 4 000€, de 10 000€ pour les petites et moyennes entreprises et de 15 000€ pour les grandes entreprises (Etude sur le mécénat/sponsoring d'entreprise, 2019).

2. Notions d'éthique

Puisque la recherche de ce travail se concentre sur l'éthique des acteurs du financement de la culture, il est important de se pencher sur cette notion. Il serait prétentieux de croire pouvoir répondre à la question « qu'est-ce que l'éthique ? », alors que de nombreux auteurs, se succédant à travers les siècles, ne sont pas parvenus à un consensus. Nous allons cependant essayer d'établir les notions sur lesquelles ce travail va se concentrer.

Selon le dictionnaire Larousse en ligne (s.d.), l'éthique est la « *partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale* » ou encore l'« *ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un.* »

Selon Bernard Rey, dans son article *Qu'est-ce que l'éthique ?*, l'éthique et la morale sont des notions de volonté d'agir selon le Bien, qui correspond lui-même à un ensemble de valeurs. Là où ces notions se compliquent, c'est lors de la recherche d'une définition du Bien et de l'importance des valeurs ; ces notions sont relatives à un ensemble de données externes comme les personnes, le moment, etc. si bien qu'aujourd'hui, aucune valeur ne peut prétendre être supérieure à une autre. (Rey, 2017).

De plus, selon Samuel Mercier, l'éthique est « *une recherche ayant pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir, elle vise donc à atteindre une sagesse de l'action.* » mais aussi « *un ensemble de principes, de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus.* » (Mercier, 2003)

Ces auteurs s'accordent sur le fait que l'éthique est quelque chose de personnel, et de relatif. Puisque l'éthique est propre à chacun, il est impossible d'atteindre une notion unanime de l'éthique. Nous devons alors établir une notion d'éthique qui sera propre à cette recherche. Ainsi, pour la suite de ce travail, seront considérées comme non-éthiques les entreprises qui auront fait l'objet de scandales publics, et/ou dont les activités relèvent de l'armement ou de la chimie.

Cette notion choisie est appuyée par Jean-Marie Muller, membre fondateur du Mouvement pour une Alternative Non Violente, considère les termes « *éthique* » et « *armes* » comme étant diamétralement opposés. (Legrand, 2012). Par ailleurs, les médias eux-aussi considèrent que ces sujets relèvent de question d'éthique, comme observer, par exemple, dans l'article ayant initié cette recherche, dont le titre était : *Le Théâtre de Liège parrainé par l'industrie de l'armement: un sponsoring qui pose des questions éthiques.* (Hildesheim, 2019).

Enfin, les scandales retenus ici correspondent à la définition du dictionnaire Larousse en ligne: « *Effet fâcheux, indignation produits dans l'opinion publique par un fait, un acte estimé contraire à la morale, aux usages.* » ou « *Grave affaire malhonnête, honteuse, qui a un grand retentissement dans le public* ». (Larousse, s.d.).

II. ACTEURS DU FINANCEMENT DES INSTITUTIONS CULTURELLES DE WALLONIE.

1. Tableaux récapitulatifs² des institutions culturelles

Afin de procéder à l'analyse des liens existants entre les institutions culturelles et leurs partenaires, voici une série de tableaux présentant les institutions culturelles, leur conseil d'administration, leurs structures d'accompagnement (si existantes et si des informations les concernant sont disponibles) et leurs partenaires. Pour Liège, les institutions culturelles étudiées sont le Théâtre Royal, la Boverie, l'Opéra Royal de Wallonie, l'Orchestre Philharmonique Royal et la Cité Miroir. Afin de compléter le corpus, la recherche a été étendue aux institutions culturelles d'autres grandes villes wallonnes : MARS et l'Orchestre Royale de Chambre de Wallonie pour Mons ainsi que le Palais des Beaux-Arts de Charleroi.

² Les tableaux complets, reprenant l'ensemble des mandats des représentants des institutions culturelles étudiées, se trouvent en annexe 2.

Tableau 1 - Théâtre Royal de Liège³

Conseil d'administration	Association des Amis du Théâtre de Liège	Partenaires	Club des entreprises partenaires
<p>Jean-Pierre Hupkens, Yves Beaunesne, Eric Bertho, Ann Bosschem, Georges Bovy, Jean-Jacques De Paoli, Claude Deregowski, Alberto Di Lena, Luc Gillard, Michel Granados, Françoise Hansoul, Frédéric Jacquemin, Alain Jeunehomme, Nathalie Mauger, Gonzague Milis, Chantal Neven-Jacob, Robert Neys, Julien Nicaise, Luc Partoune, Jean-Christophe Peterkenne, Stephane Tridetti, Céline De Vincenzo, Jean-Marie Verdière</p>	<p>Delphine Buchet Bernard Rentier Huguette Dor Juliette Dor Jeanne Hebbelinck Michel Foret (Liste non-exhaustive)</p>	<p>Fédération Wallonie- Bruxelles, Ville de Liège, Province de Liège, Wallonie, Wallonie-Bruxelles Internationale, Commission Européenne, Wallonie Bruxelles Théâtre Danse, Centres des Arts Scéniques, Wallonia.be, Maison Dandoy, Le Soir, RTC Liège, La Première, La Loterie nationale, Vitra, Pax, MyPark, Limelogic, Pointculture, Uhoda, La Trois, Arum Vanile, Al'Binete, Amplo, Les Chefs, Institut Français, Interreg, European Theatre Convention</p>	<p>4M, Groupe Ardent, Balteau i.e. SA, John Cockerill, DS Wallonie XEROX, Ethias, Alfa Park, Groupe Schyns- Discar - Citropol, Herstal Group, Invert Invest, Invest Minguet Gestion, Mithra, Safran Aero Boosters, Uhoda SA, Vranken Pommery, Vitra, SPI</p>

³ Produit à partir des informations disponibles sur le site du Théâtre de Liège (s.d.) et du Moniteur belge (2019).

Tableau 2 - La Boverie⁴

Conseil d'administration CIAC	Partenaires
<p>Jean-Pierre Hupkens</p> <p>Pierre Gilissen</p> <p>Jean-Pierre Goffin</p> <p>Julie Hanique</p> <p>Marie-Claire Lambert</p> <p>Marie-France Mahy</p> <p>Louis Maraitre</p> <p>Caroline Saal</p>	<p>Ville de Liège, Fond Feder, Province de Liège, Fédération Wallonie-Bruxelles, Degroof Petercam, Ethias, CMI, Nethys, SRIW, Wust, Moury, Herstal Group, Barvaux Liège, Mercedes-Benz, AIDE, Mithra, Safran, Ecetia, Isosl, CHR Citadelle, Agent Smith, CILE, Thalys, Fnac, Champagne Vranken, 4M, Cecoforma, Ius Laboris Claeys&Engels, GRE Liège, Greish, Elegis, Intradel, Liège Airport, MyPark, SPI, Knauf, Etilux, Le Soir, La Meuse, Grenzecho, Vlan, RTC Liège, La Première, La Trois, CHU Liège, Port Autonome de Liège, Prométhéa, SNCB</p>

⁴ Produit à partir des informations disponibles sur le site de la Boverie (s.d.)

Tableau 3- L'Opéra Royal de Wallonie⁵

Conseil d'administration	Partenaires
<p>Willy Demeyer Philippe Monfils Hervé Béchoux Eric Bertho, Ann Bosschem, Salvatore Bruzzese Thomas Cialone Pierre Gilissen Jean-Pierre Goffin Michel Granados Marina Libertiaux Christie Morréale Eric Lomba Jean-Christophe Peterkenne Murielle Frenay Hubert Hedebow</p>	<p>La Loterie nationale Province de Liège Ville de Liège Fédération Wallonie-Bruxelles Mezzo Le Soir Le Vif La Trois Musiq3 Prométhéa Ethias Fondation Polycarpe Allen Keapler Leisure Pool Ortos</p>

⁵ Produit à partir des informations disponibles sur le site de L'Opéra Royal de Wallonie (s.d.)

Tableau 4- L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège⁶

Conseil d'administration	CA : ASBL Les amis de l'Orchestre Philharmonique royal de Liège	Partenaires structurels	Club des entreprises partenaires	Partenaires de concerts
<p>Jean Pierre Hupkens, Étienne Florquin, Nicole Anoul, Georges Bovy, Salvatore Bruzzese, Thomas Cialone, Matthieu Content, Maxime Degey, Gilles Foret, Jean-Pierre Goffin, Michel Granados, Irwin Guckel, Hubert Hedebouw, Marie-Christine Lespagnard, Micheline Ligot, Herbert Meyer, Paul-Émile Mottard, André Stein, Céline Lambeau, Ludovic Luciani, Stéphane Tridetti.</p>	<p>Patricia Balluet Jean-François Bolle Barbara Bong Christian Bossuroy Georges Brisbois Anne Closset Frédéric Degroote Nicole Gérard Alain Gerlache Geneviève Gilson Willy Kuypers Jean- Marc Onkelinx Maurice Paulus Jacques Pèlerin Philippe Renard Payembé Reyes Vermot Claire Ringlet Bernard Schreuders</p>	<p>Musiq3 Ville de Liège Province de Liège La trois, Ethias, Fédération Wallonie-Bruxelles UFund Mezzo</p>	<p>S.A. Emphi UFund ULiège Globule bleu Les amis de l'Orchestre Ethias BNP Paribas Fortis EuroFides</p>	<p>Festival Ars Musica UFund CMIREB Fêtes de Wallonie en Province de Liège CMIREB 2019 Le Soir Europalia Roumanie Liège summit Romanian Cultural Institute Les Baladins du Miroir Fondation Ihsane Jarfi contre l'homophobie Creative Stage</p>

⁶ Produit à partir des informations disponibles sur le site de L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège(s.d.) et du Moniteur belge (2019).

Tableau 5- La Cité Miroir⁷

Conseil d'administration fondation	Partenaires	Composition de la fondation
<p>Bernard Thiry</p> <p>Jerome Jamin</p> <p>Hervé Persain</p> <p>Jean-Michel Heuskein</p>	<p>Fonds Feder, la Région wallonne, Fédération Wallonie-Bruxelles, Province de Liège, Ville de Liège, Wallonie.be, La Première, Le Soir, Ethias, Intradef, Resa, P&V, ULiège, CAL, Solidaris, Noshag, AIDE, Nethys, FGTB, CILE, Actéo, SRIW, CE+T, GRE, AZ, Print, Théâtre de Liège, A-Th , L'acacia, Accent, IPL Business, PWC, Chiroux, Aderis, RIPEL, Flexos, La foire du livre politique, Fondation Ceci n'est pas une crise, CHR Liège, CCI, Triangle Architecte, Presse universitaire Liège, Equip, Imprimerie Vervinck, DS Wallonie, Ecetia, Etilux, Neomansio, BHS, Culture et Promotion, Vison-visu, Mosal, Snel, Centre culturel de Seraing, Del-Tour, Proselect, Voyages Léonard, Belfius, Prixum, Ate, Sagedis, XL Group, Amahé, Yngulon, Santhéa</p>	<p>Mnema</p> <p>Les Territoires de la Mémoire</p> <p>Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (CAL)</p>

⁷ Produit à partir des informations disponibles sur le site de La Cité Miroir (s.d.) et issue de l'interview de Monsieur Heuskein page 56.

Tableau 6 -Mnema⁸ (Cité Miroir)

Conseil d'administration	Partenaires
Bernard Thiry Dominique Dauby Henri Spruyt Membres Pierre Annet Thierry Bodson Pierre Castelain Alain Jeunehomme Gérard Georges Muriel Gerkens Geoffrey Goblet Jean-Géry Godeaux Jérôme Jamin Jean-Pascal Labille Anne-Marie Mariani Robert Moor Pierre Pétry Josly Piette Jean-François Ramquet Pierre Wolper Damien Grégoire Marie-Claire Lambert	Ethias, CAL, CE+T, P&V, AIDE, Intradel, CILE, FGTB, Solidaris, Noshag, Nethys, ULiège, Resa, Actéo, GRE Liège, l'Acacia, A- TH, Ripel, Sadegis, Fiabilis, PWC, AZ Imprimerie, La Foire du Livre politique, Fondation Ceci n'est pas une crise, Presse universitaire, CHR Citadelle, Théâtre Royal de Liège, Cercle de Wallonie, SRIW, Belfius, CCI, Centre culturel de Seraing, Triangle architecte, Mosal, Voyages Léonard, Etilux, Amahé, Imprimerie Vervincket&fils, IPL Business, Equip, Chiroux, Pixum, Aderis, Deltour, Ecetia, ATE, XL Group, Flexos, Proselect, SNEL, DS Wallonie, Vision Visu, BHS, Culture et Promotion

Tableau 7- Territoires de la Mémoire⁹ (Cité Miroir)

Conseil d'administration	Partenaires
Jérôme Jamin Christian Schoysman Henri Spruyt André Beauvois Dominique Dauby Christel Djian, Philippe Glesener, Michel Joachim Serge Massart, Robert Nuijts, Pierre Petry, Charlotte Rambeaux, Philippe Raxhon	Fédération Wallonie-Bruxelles Région wallonne Parlement de Wallonie Ville de Liège Province de Liège Province du Luxembourg Province de Namur Province du Hainaut Province du Brabant wallon FGTB Liège-Huy-Waremme Ethias P&V Solidaris Mutualité socialiste AIDE Intradel CILE CE+T - Power CAL Liège La Première Le Soir

⁸ Produit à partir des informations disponibles sur le site de Mnema (s.d.)

⁹ Produit à partir des informations disponibles sur le site des Territoires de la Mémoire (2020)

Tableau 8- Centre d'Action Laïque de la Province de Liège¹⁰ (Cité Miroir)

Conseil d'administration	Partenaires
<p>Hervé Persain Irma Bindelle Rafael Cantillana Evelyne Daniel Philippe Dejaive Sabine Eloy Jacques Glaude Frédéric Guillaume Eliane Lhoest Véronique Limère Marie-Louise Marchand Robert Moor Pierre Pétry Bernadette Rasquin Max Renzonnet Lynda Reynders Aziz Saidi Jean Vercheval</p>	<p>La Fédération Wallonie-Bruxelles, la Région wallonne, la Présidence du Gouvernement wallon, le Ministre du Budget, des Finances, de l'Emploi, de la Formation et des Sports et le Ministre de l'Économie, des PME, du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles du Gouvernement wallon, la Province de Liège, Liège Province Culture, Liège Province Jeunesse, Liège Province Social, les Villes de Liège, Seraing et Waremme.</p>

¹⁰ Produit à partir des informations disponibles sur le site du Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (2019)

Tableau 9- Mons Art de la Scène¹¹

Conseil d'administration	Partenaires	Amis d'Arsonic (CA)
<p>Jean-Paul Deplus Samuël Thirion Trésorière Natacha Vandenberghe Jean-François Derenty Patrick Denis Savine Moucheron Marie-Claire Dieu Laurent Fack André Foulon Nicolas Martin Bernard Maton Michel Piraux Tindaro Tassone Anne Van Den Bossche Laurence Van Oost</p>	<p>Wallonie, Wallonie Bruxelles, International.be, VisitMons.be Province Hainaut, Pôle Musical Mons, Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, Mons, Mons 2025, Gestion centre-ville Mons, Fédération Wallonie Bruxelles, Union Européenne, Arts2, BIJ, UMons, UCL, Fondations Mons 2025, Les festivals de Wallonie, Festival Musical Hainaut, Charleroi Danse, Institut français, Spectacle vivant en Bretagne, Bretagne, About it, Passe muraille, Les amis des aveugles Mons réseau de lecteur publique Article 27, La Première, La Trois, Le Soir, Télé MB, Youfm, Radio doudou Mons, Let's Motiv, Belfius, Duvel, Vedett, MyStore, EuroSpaceCenter</p>	<p>Ivan Vanaise Patrick Drugmand Françoise Toussaint</p>

¹¹ Produit à partir des informations disponibles sur le site de Mons Art de la Scène (2019) et du Moniteur belge (2019).

Tableau 10 - Orchestre Royal de Chambre de Wallonie¹²

Conseil d'administration	Partenaires
Bernard de Launoit Françoise Colinia Baptiste Coppens Jean-Paul Deplus Bernard Fierens Gevaert Ariane Fontenelle André Foulon Catherine Houdart Nicolas Janssen Patrick Solvay Pascal Somville Simone Susskind Emmanuel Tondreau Albert Wastiaux Fabienne Winckel	Vivacité La Deux La Une Musiq3 RTBF Wallonie Province du Hainaut Loterie nationale AWEX Wallonie Bruxelles International.be Région wallonne Mons Culture.be Fédération Wallonie- Bruxelles Volvo Ardson

¹² Produit à partir des informations disponibles sur le site d'Orchestre Royal de Chambre de Wallonie (2020).

Tableau 11- Palais des Beaux-Arts de Charleroi¹³

Conseil d'administration	Partenaires
<p>Marc Dascotte Marc Denève Membres Saleha Ammi Freddy Cabaraux Agnès Cors Michel Coulon Mélanie De Biasio Joseph Fotia Jean-Pierre Haeck Isabelle Huybrechts Catherine Michaux Luc Parmentier Grégory Salemi Freddy Salme Philippe Sireuil Françoise Van Drooghenbroeck Philippe Vanwerveke</p>	<p>L'Ancre Charleroi Danse Eden Ville de Charleroi Wallonie Fédération Wallonie- Bruxelles Wallonie Bruxelles International.be Province du Hainaut Les Festivals de Wallonies.be Instituto Italiano di Cultura Business for Charleroi Pointculture Article 27 Aviq MB Arts Telesambre Le Soir La Première Musiq3 Vivacité Lotterie nationale Belfius</p>

¹³ Produit à partir des informations disponibles sur le site du Palais des Beaux-Arts de Charleroi (2020).

2. Interprétation générale des tableaux

Cet ensemble de tableaux permet de mettre en avant certaines données.

Premièrement, on constate des points communs entre toutes les institutions culturelles, toutes villes confondues :

- Toutes sont soutenues par les pouvoirs publics, de différents niveaux de pouvoir, ce qui peut être expliqué par le rôle du financement public, comme vu dans la partie théorique (voir page 4).
- L'ensemble des institutions a également des médias pour partenaires, locaux ou nationaux.
- Pour l'ensemble des institutions, on constate que la majorité des membres des conseils d'administrations sont des personnes impliquées politiquement. Enfin, on peut constater que certains partenaires ou certains membres des conseils d'administration reviennent régulièrement.

Ensuite, on peut constater quelques différences :

- La première est une différence significative entre les partenariats de la région liégeoise et des autres régions. En effet, certaines institutions culturelles liégeoises ont parmi leurs partenaires des industries lourdes, reflets de l'histoire du bassin industriel liégeois. Concernant Mons et Charleroi, ce type d'entreprise n'est pas présent dans les partenaires.
- Par ailleurs, il ne semble pas qu'il y ait un « partenaire type » ; les secteurs d'activités des partenaires sont très variés : des banques, des fleuristes, des restaurants, etc.

L'étude de ces tableaux permet de faire évoluer cette recherche sur plusieurs points. Premièrement, on constate que certaines des entreprises privées qui financent les institutions culturelles sont des entreprises d'armement, de chimie et des entreprises ayant fait l'objet de scandales (ex : Nethys, John Cockerill, Mithra, etc.). Par ailleurs, on retrouve dans les partenaires des banques (Belfius, BNP Paribas Fortis), ainsi que des sociétés d'assurance (Ethias, Solidaris). Ce type d'institutions a lui aussi été pointé du doigt suite, entre autres, à la crise mondiale financière de 2008, au problème d'évasions fiscales, de faillites, de sauvetages par les pouvoirs publics. Dès maintenant, ces tableaux nous permettent donc d'infirmer la première hypothèse de ce travail et de confirmer la deuxième : les acteurs du financement de la culture ne correspondent pas toujours à la notion d'éthique établie dans ce travail.

Ces tableaux permettent une deuxième avancée sur ce travail. On constate, comme expliqué dans les observations, que les acteurs de cette dynamique forment en réalité un trio : le monde culturel, le monde des affaires et le monde politique. Ces tableaux nous offrent une vue sur l'aspect politisé des institutions culturelles : comme on l'observe dans les conseils d'administration, et comme développé dans la partie théorique (voir page 4), elles dépendent surtout de la ville dans laquelle elles se trouvent, de la Fédération Wallonie-Bruxelles en ce qui concernent leur financement, plus encore que des entreprises. En effet, les entreprises apportent leur soutien aux institutions culturelles mais ne sont pas systématiquement représentées au conseil d'administration, dans lequel on retrouve beaucoup d'hommes politiques. Cependant, ces entreprises, qui représentent sans doute des éléments influents dans leur ville, sont des entreprises dont on sait par leurs conseils d'administration, leurs clients, ou à travers leur histoire, qu'elles sont très proches du monde politique, comme nous le verrons par exemple avec le groupe Uhoda.

3. Les motivations des acteurs

Afin de comprendre les liens existants entre ces différents acteurs, il est important de comprendre les avantages que chacun peut tirer de ces relations.

Pour les entreprises, plusieurs raisons peuvent justifier leur volonté d'être mécènes.

Premièrement, la motivation peut être une question d'image. Le financement de la culture est lié à une image d'élite. En effet, certaines entreprises n'ont pas toujours une bonne image, et participer au financement de la culture permet de redorer leur blason. Par ailleurs, financer la culture permet aux entreprises de se positionner sur un autre plan que leur domaine d'activités, ce qui leur permet également d'améliorer leur notoriété, en touchant un public différent. C'est une façon de faire de la promotion de leurs activités et de leur nom. (Pirenne, 2018)

Ensuite, il peut s'agir de financement par simple « amour de l'Art ». En effet, les dirigeants peuvent décider de soutenir une institution par passion personnelle. (Pirenne, 2018)

Une autre motivation peut être relationnelle. En effet, les institutions culturelles sont des lieux de rencontres. De plus, un partenariat avec elles permet aussi de tisser des liens avec les dirigeants, les responsables, les artistes, mais aussi avec les autres partenaires, le public, les pouvoirs locaux, etc. (Pirenne, 2018)

Enfin, l'Etat met en place une série de mécanismes fiscaux incitant à l'investissement. En effet, parallèlement aux subsides, qui sont apportés directement aux institutions par l'Etat, les entreprises privées ont des incitants fiscaux. Par exemple, les dons ou libéralités en faveur d'institutions culturelles sont déductibles, ou des compensations, comme la gratuité d'un musée pour les employés, sont mises en place. (Vincent & Wunderle, 2010).

Pour le monde politique, le financement de la culture peut être une façon de faire « une belle vitrine ». Souvent, en actions de communication ou de promotion d'une ville, comme nous le verrons par exemple dans l'analyse détaillée de la Boverie (page 25), on insiste sur la richesse culturelle de la ville en question. Or, des problèmes de fond comme le logement, la propreté ou encore la pauvreté subsistent derrière cet aspect de richesse exposé.

Pour le monde de la culture, comme expliquer dans le chapitre 1 « Notions de théorie » (page 5), le financement privé est une aide, si pas une nécessité, à la réalisation des projets culturels. Selon Antoine Vandebulke, assistant à l'Université de Liège, le contexte actuel de maîtrise des dépenses publiques incite de nombreux secteurs à se tourner vers du financement privé, afin de palier la perte de subventions. (Vandebulke 2016). Comme nous le verrons dans l'analyse de la communication des institutions culturelles, seulement une des trois institutions interrogées pourrait maintenir ses activités sans le financement privé, tandis que les deux autres devraient revoir leurs activités grandement à la baisse. Ensuite, comme exposé dans la partie théorique de ce travail (page 7), dans le cadre de mécénat de compétences ou en nature, les entreprises peuvent apporter leur soutien différemment : des apports techniques ou matériels sont parfois nécessaires à l'aboutissement d'un projet. Enfin, leur statut de lieu « d'entre-soi ¹⁴» est déterminant. En favorisant les échanges entre divers acteurs puissants, du monde entrepreneurial ou politique, et en générant des rencontres, elles s'assurent de garder l'intérêt de ces acteurs pour leur sauvegarde.

¹⁴ L'entre-soi est défini par le dictionnaire Larousse comme étant : « Situation de personnes qui choisissent de vivre dans leur microcosme (social, politique, etc.) en évitant les contacts avec ceux qui n'en font pas partie », Larousse (s.d.)

4. Analyses détaillées des institutions : qui sont les acteurs non-éthiques du financement de la culture en Région wallonne ?

Après avoir tiré des conclusions générales à la suite des observations basées sur les tableaux récapitulatifs, passons à l'analyse détaillée des relations de chaque institution, leur conseil d'administration, leurs partenaires et analysons qui sont les partenaires non-éthiques. Tous les détails sont disponibles dans les tableaux disponibles en annexe 2.

4.1. *Le Théâtre de Liège*

Situé au cœur de la Cité ardente, le Théâtre de Liège se veut être un « *Centre européen de création théâtrale et chorégraphique* » au rayonnement national et international. Avec 65 000 spectateurs par année, le Théâtre de Liège est aujourd'hui « *la Première Scène de Wallonie et compte une équipe d'une soixantaine de permanents dont les artisans des ateliers costumes et décors.* ». (*Présentation du Théâtre de Liège, première scène de Wallonie*, s. d.)

Conseil d'administration

Il est intéressant de constater la nature majoritairement politique du conseil d'administration du Théâtre, ainsi que son hétérogénéité politique. En effet, la Ville de Liège compte huit représentants au conseil d'administration du Théâtre (Ville de Liège, 2019), sur 23 membres. On trouve aussi des représentants de la Communauté française, ou des personnes travaillant aux côtés d'hommes politiques reconnus.

Par ailleurs, ces différents membres du conseil d'administration font également partie de différentes institutions et/ou entreprises, et certaines sont plus représentées que d'autres. Trois personnes font, ou ont fait partie de la société Services Promotion Initiatives en province de Liège (SPI) (Jean-Pierre Hupkens (L'Avenir, 2017), Alain Jeunehomme (Cumuleo, s. d.) et Luc Gillard (Spi, 2020)), deux du CHR Citadelle (Jean-Pierre Hupkens (CHR Citadelle, s. d.), Claude Deregowski (Cumuleo, s. d.)), deux d'Intradel (Ann Bosschem (Conseil communal de Blegny, 2019), Jean-Jacques De Paoli (LinkedIn, 2020)) et deux de Liège Airport (Luc Gillard (Liege Airport, 2020) et Luc Partoune (Matriche, 2020)). Soulignons également la présence de membres représentants d'intercommunales diverses : Intercommunale de Gestion Immobilière Liégeoise (IGIL), Intercommunale de Mutualisation Informatique et Organisationnelle (IMIO), Publifin ou encore Enodia.

Enfin, beaucoup de ces acteurs sont présents dans plusieurs conseils d'administration d'institutions culturelles dont il est question dans ce travail.

Association des Amis du Théâtre de Liège

Comptant 250 personnes, cette association est destinée aux personnes désireuses de soutenir le Théâtre et qui veulent « *nouer des relations privilégiées* ». Malheureusement, aucune liste des personnes inscrites dans cette association n'est disponible. Les seules informations trouvées viennent dès lors d'une vidéo promotionnelle¹⁵, publiée sur le site du Théâtre lui-même (Théâtre de Liège, s. d.), ainsi que des données fournies par le Moniteur belge (2019). Concernant les membres qu'il a été possible d'identifier, on retrouve une dynamique identique à celle des membres du conseil d'administration : des représentants d'entreprises ainsi que des hommes politiques de divers partis. On sait, grâce au Moniteur belge des entreprises, que la présidente actuelle, Delphine Buchet, est la remplaçante de Stephan Uhoda, dont on retrouve l'entreprise dans le Club des Entreprises Partenaires (voir page 29) (Moniteur belge, 2019). Malheureusement, une analyse plus profonde est impossible, dû au manque d'informations disponibles.

Partenaires

Le Théâtre de Liège a la particularité de disposer de plusieurs sortes de partenaires. En effet, les partenaires reconnus comme tels (appelés « partenaires officiels » dans ce travail), dont on retrouve les logos sur le site et dans l'onglet « partenaires » du site, sont aux côtés des membres du Club des Entreprises Partenaires, desquelles on ne parle que dans l'onglet qui leur est dédié.

Les partenaires officiels.

Comme indiqué sur le site du Théâtre dans l'onglet qui leur est dédié, 28 partenaires sont mentionnés. Parmi ceux-ci, certains sont publics ou encore institutionnels (Fédération Wallonie-Bruxelles, Ville de Liège, Province de Liège, Wallonie, Wallonie-Bruxelles internationale, Commission Européenne, Interreg), mais on y trouve aussi quelques médias (La Première, Le Soir, RTC Liège, La Trois), mais aussi des entreprises privées, sur lesquelles nous allons nous attarder dans le cadre de cette recherche : Uhoda et MyPark par exemple. (Théâtre de Liège, s. d.)

¹⁵ Disponible dans l'onglet « Associations des Amis du Théâtre » (*Association des Amis du Théâtre*, s. d.)

- Uhoda

Classée 537^e au classement De Rijkste Belgen¹⁶ (De Rijkste Belgen, 2019), la famille Uhoda, détentrice du groupe du même nom, est surtout connue en la personne de Stephan Uhoda, le CEO du groupe qui est constitué de 17 entreprises (Groupe Uhoda, s. d.), dont l'entreprise du nom Uhoda, réseaux de stations-services, et Cecoforma, entreprise d'évènementiel. En 2019, le groupe Uhoda a vendu 75 de ses stations-services au groupe international Q8 (RTC Liège, 2019), et a été classé quatrième au classement des 100 entreprises les plus performantes de la province, dans la catégorie « grandes entreprises ». (Trends, 2019).

Le CEO du groupe, Stephan Uhoda, est détenteur de nombreuses entreprises et du titre de chevalier. L'homme d'affaires liégeois est cependant aussi connu pour toute une série de condamnations juridiques. Selon le journal *Le Soir*, fin des années 80, Georges et Stephan Uhoda ont été condamnés pour des faits de non-respect du repos hebdomadaire (Hubin, 1989). Ensuite, selon le même journal, en 1992, ils ont été condamnés à un mois de prison avec sursis pour avoir rédigé une fausse facture à une de leur société (Hubin, 1992). La même année, toujours selon *Le Soir*, le groupe Uhoda se trouve à nouveau confronté à la justice pour des faits de détournements de fonds publics, aux côtés de l'ex-bourgmestre de Liège (Gutierrez, 1992). Le groupe est donc connu pour son expansion dans la Cité ardente, mais aussi pour sa proximité avec divers représentants des pouvoirs publics et quelques déboires juridiques. Le groupe Uhoda est, par ailleurs, détenteur de plusieurs galeries d'art (*Yoko Uhoda | Gallery*, s. d.), ce qui traduit une attraction certaine pour le milieu de la culture. Concernant l'implication de Stephan Uhoda dans le Théâtre de Liège, l'entreprise Uhoda est, comme nous venons de le voir, partenaire officiel du Théâtre, mais aussi membre du Club des Entreprises Partenaires, tandis que Stephan Uhoda en était le premier président (voir ci-après « le Club des Entreprises Partenaires » page 29), au même titre que de l'Association des Amis du Théâtre¹⁷, jusqu'à son remplacement par Delphine Buchet. Enfin, un autre groupe appartenant aux Uhoda, Cecoforma, est représenté au Théâtre par l'achat d'un siège dans la Salle de la Grande Main. Cecoforma est, par ailleurs, partenaire de la Boverie.

¹⁶ Classement des Belges les plus riches

¹⁷ Voir interview 3 de Monsieur Thys page 67

- MyPark

Créée en 1975 à Liège, MyPark est une entreprise privée de parking, implantée aujourd'hui dans les grandes villes de Belgique. En 2019, les familles actionnaires, Bailly et Wolf, décident de la revendre à Effia, du groupe Keolis, géant du stationnement et des transports publics (FUSACQ, 2019).

Ce partenariat peut s'expliquer par les besoins de parkings du Théâtre pour ses visiteurs, et la proximité du parking Charles Magnette, appartenant à MyPark. Sur le site du Théâtre, un onglet « *Accès et infos parking* », expose le partenariat avec MyPark (ainsi qu'avec une société de taxi), et propose un forfait spécifique pour les visiteurs du théâtre.

Le Club des Entreprises Partenaires

Créé en 2018, ce Club a « *pour but de dynamiser les relations de l'Institution avec le monde entrepreneurial et de susciter de réelles mises en réseau, au cœur de la création, entre acteurs économiques et culturels.* » (Club des Entreprises partenaires du Théâtre, 2020). Les 17 membres actuels s'engagent pour une période de trois ans dans le club, en cotisant 10 000 € HTVA par année (Théâtre de Liège, 2019). Bien que parmi les avantages proposés aux membres de ce club, on retrouve une offre de visibilité, on constate que les logos de ces partenaires ne sont pas présents ni exploités comme ceux des partenaires officiels. Parmi ces membres, on retrouve certaines entreprises partenaires qui n'entreront pas dans cette recherche, leur partenariat ne semblant pas soulever de questions directement en lien avec celle-ci. D'autres entreprises rentrent pleinement dans l'objet de cette recherche, notamment par l'éthique de leurs activités et/ou leurs implications dans des scandales (John Cockerill, Herstal Group, Safran, Ethias, Uhoda et Mithra).

- Uhoda SA

À nouveau, le groupe et la famille Uhoda sont impliqués dans le Théâtre de Liège. Par ailleurs, il est important de souligner que Stephan Uhoda, directeur du groupe, a été à la présidence du Club des Entreprises Partenaires l'année de sa création, en 2018.

- John Cockerill

Précédemment appelée CMI (Cockerill Maintenance & Ingénierie), l'entreprise liégeoise est active dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie, de l'environnement, des transports, des infrastructures et de la défense (John Cockerill, 2020). Régulièrement, les activités du groupe sont au cœur de l'actualité, notamment pour des questions d'éthique. Dernièrement, et comme le rapporte l'Echo dans son article « *Le campus militaire de John Cockerill sous le feu des critiques* », le groupe a récemment été accusé par Amnesty International, de former des soldats Saoudiens dans son campus militaire, et de « faciliter administratives ». Le groupe forme en effet des clients militaires dans son campus situé en France, depuis 2018. Concernant les « facilités administratives », l'Echo rappelle que le président du groupe John Cockerill, Bernard Serin, et l'ex- ministre de la défense française et membre du conseil d'administration de John Cockerill, Gérard Longuet, entretiendraient d'étroits liens, ce qui aurait facilité l'accès au site français accueillant actuellement le campus. Par ailleurs, l'Echo précise que, tout comme la FN (Fabrique Nationale), l'entreprise John Cockerill a fait affaire avec l'Arabie Saoudite, contrat actuellement mis en suspension par le Conseil d'Etat belge. (Vande Weyer, 2020).

Une autre affaire médiatique de l'entreprise concerne le scandale liégeois autour de l'intercommunale Nethys. En effet, la société John Cockerill a, à l'époque, manifesté de l'intérêt pour la filiale énergétique de Nethys, avec qui elle se retrouve dans les partenaires de la Boverie. En effet, l'entreprise John Cockerill avait annoncé que si Elicio n'était pas repris par François Fornieri (Mithra), elle serait volontaire. Cette donnée est intéressante lorsqu'on se penche sur les liens existants entre ces trois acteurs (Fornieri, John Cockerill et Nethys). Bernard Serin siégeait au conseil d'administration de Nethys aux côtés de François Fornieri et de Pierre Meyers, ancien actionnaire de John Cockerill (Braibant, 2019).

Cockerill est partenaire du Théâtre par le biais de la Fondation John Cockerill, créé en 2017 (Fondation John Cockerill, 2019), et membre de Prométhéa (*Membres et Partenaires - Promethea*, 2019). Comme abordé dans la partie théorique de ce travail (voir page 8), il arrive que les mécènes créent des fondations lorsqu'ils ont de nombreuses activités de mécénat ou des budgets importants. Le but de la fondation John Cockerill est triple : l'aide sociale, culturelle et la préservation historique (Film de présentation - Fondation John Cockerill, 2020,).

- Herstal Group

Rassemblant la FN (Fabrique Nationale) et Browings, ce groupe est leader mondial dans les secteurs de la défense et de la sécurité, via la FN, et dans la chasse et le tir sportif, via Browings (Herstal Group. 2020). La FN a d'ailleurs été élue 14^e dans le classement des 100 entreprises les plus performantes de la province en 2019, catégorie « grandes entreprises » (Trends, 2019). Le groupe, financé par les pouvoirs publics (FN Herstal, 2020), a été pointé du doigt à plusieurs reprises, notamment par Amnesty International, la Coordination Nationale pour la Paix et la Démocratie et par la Ligue des Droits Humains, notamment pour la vente d'armes à l'Arabie Saoudite (Hildesheim, 2019). Dernièrement, la FN vient d'être choisie, aux côtés d'autres acteurs de l'armement (dont John Cockerill), pour travailler sur un projet de drones de guerre commandés par l'Europe (Brassart, 2020).

- Safran Aero Boosters

Classée 7^e en 2019 au classement des 100 entreprises les plus performantes de la province catégorie grandes entreprises (Trends, 2019), cette société est experte dans la motorisation d'avions. Elle est financée à 30% par les pouvoirs publics belges, et à 60% par la société mère, Safran, basée en France et cotée au CAC40. Certaines filiales de cette dernière sont expertes dans le domaine de la défense, de l'armement, ce qui n'est pas sans faire écho au domaine d'activités de la FN ou de John Cockerill. Soulignons que cette année, c'est l'ex-CEO de Safran Aero Boosters, Yves Prete, qui est à la présidence du Club des Entreprises Partenaires du Théâtre de Liège.

- Ethias

Ethias est une société d'assurance belge. Elle assure en Belgique plus d'un million de particuliers, mais aussi des entreprises privées et elle est l'assureur du secteur public : de l'Etat fédéral, des Régions, des Communautés, etc. Elle est le quatrième assureur du pays et le premier assureur du secteur public. Ethias a quatre actionnaires : l'Etat fédéral, la Région wallonne, la Région flamande et la société coopérative EthiasCo (Ethias, s. d.).

Ethias est partenaire du Théâtre Royal de Liège, de la Boverie, de l'Opéra Royal, de l'Orchestre Philharmonique, et de la Cité Miroir. L'ensemble des institutions étudiées sur le territoire liégeois sont donc soutenus par la société d'assurance. Concernant les représentants d'Ethias présents dans les différents conseils d'administration, on retrouve Willy Demeyer (Opéra Royal), Bernard Thiry (la Cité Miroir et de Mnema) et Christian Schoysman (Territoires de la Mémoire).

Ethias a déjà fait couler beaucoup d'encre concernant divers scandales ou affaires de fraudes. Un premier exemple est celui de l'ancien directeur général d'Ethias Finance et actuel directeur de la Cité Miroir et vice-président de Nethys (Nethys, 2019), Bernard Thiry. En effet, en 2016, le conseil d'administration de la société d'assurance a décidé de relever Monsieur Thiry de ses fonctions. Officiellement, selon l'Echo (2016), ce départ serait dû à « des divergences de vues », mais ce licenciement est prononcé dans un contexte autre : depuis 2014, Bernard Thiry était en effet aux fers avec la justice dans un dossier de fraude à l'assurance. Baptisée « dossier Pergola », l'affaire relève de l'intervention de Monsieur Thiry dans un dossier de sinistre d'un particulier. Selon Trends Tendances (2016), ce particulier n'était autre que Stéphane Moreau, patron de Nethys à l'époque. Suite à cette affaire, Messieurs Moreau et Thiry, ainsi que huit autres membres du personnel d'Ethias sont envoyés en correctionnelle. Plus récemment, en 2018, l'Echo (2018) met en avant les liens étroits entre les politiques et la société d'assurance. En effet, entre 2015 et 2018, pas moins de 80 personnalités politiques se seraient relayées dans le conseil d'administration de l'assureur. Cette constatation fait écho au scandale Publifin de cumul de mandats, survenu seulement deux ans plus tôt.

- Mithra

Société pharmaceutique entrée en Bourse en 2015, Mithra a été fondée en 1999 par François Fornieri. (Leloup, 2015) Ce dernier, classé 63^e au classement des belges les plus riches (De Rijkste Belgen, 2019), est connu pour sa société Mithra, mais pas seulement. Selon le magazine Médor (2015), des questions de conflits d'intérêt se sont vite posées, au sein même de sa société, alors que l'entreprise est financée par les pouvoirs publics. Monsieur Fornieri est actionnaire de nombreuses entreprises, en son nom ou sous celui de son entreprise Yima (Leloup, 2015). Des actionnaires de Mithra ont exposé que des financements étaient faits dans des entreprises dans lesquelles Fornieri détenait des parts majeures. Chemo, groupe pharmaceutique espagnol et capitaliste de Mithra, aurait déclaré selon le magazine Médor (2015) : « *Monsieur Fornieri est titulaire de participations plus importantes dans ces sociétés [satellites] que dans Mithra, ce qui biaise évidemment toute prise de décision au sein de Mithra* ». Actuellement aux fers avec la justice, il fait l'objet d'une enquête pour achats suspects d'actions (L'Echo, 2020). Il y a quelques mois, son nom était largement repris dans l'affaire liégeoise autour de l'intercommunale Nethys, dont on parlera plus tard dans ce travail (voir page 35). Enfin, François Fornieri vient d'acquérir 50% des parts du Club de football Standard de Liège (Sacré, 2020).

Achat de Sièges

Le Théâtre de Liège a mis en place une autre forme de mécénat : l'achat de sièges dans la Salle de la Grande Main, salle principale de l'institution. Parmi les acheteurs, on retrouve des entreprises, dont certaines partenaires ou membres du Club. Pour 3 000€, une entreprise ou un particulier peut s'offrir un siège dans la salle principale du Théâtre. En contrepartie, la gratuité de représentations, ou des tarifs avantageux, des places de théâtre, la visite du bâtiment,...

Parmi les 46 mécènes listés sur le site, on retrouve certains partenaires comme Ethias, Les Amis du Théâtre de Liège, le Soir, Mithra, RTBF, RTC, Vitra, 4M, mais aussi Liege Airport, dont deux représentants sont au conseil d'administration du Théâtre, Laurent Minguet, le multi-entrepreneur fondateur de Invest Minguet Gestion (Invest Minguet Gestion, s. d.) et membre du Club des Entreprises Partenaires et Cecoforma, propriété de la famille Uhoda qui, comme on l'a vu, est très impliquée dans le Théâtre (Théâtre Royal de Liège, s. d.).

4.2. *La Boverie*

Comme exposé dans le dossier de presse la présentant, la Boverie se veut être « *à la fois musée des Beaux-Arts et centre d'expositions de renommée internationale* ». Inauguré en 2016, ce musée s'inscrit dans une stratégie de redéploiement urbain et se décrit comme « *le maître atout d'une offre culturelle qualitative, accessible et diversifiée.* ». (La Boverie, 2016).

Le musée est présenté comme étant en collaboration étroite avec le musée du Louvres. En effet, ce lien est expliqué dans le dossier de presse par les relations qui unissent Vincent Pomarède, Conservateur général du Patrimoine et Directeur de la Médiation et de la Programmation culturelle au musée du Louvre, et les équipes de la Ville de Liège. Le Louvres a donc apporté son aide à la Boverie pour des questions de scénographie, de politique des publics, de pédagogie et dans la programmation d'expositions internationales. (La Boverie, 2016).

Le musée de la Boverie présente en son sein des collections permanentes et des expositions temporaires et est un musée de la Ville de Liège (La Boverie, 2016). Cela a son importance à plusieurs niveaux pour notre analyse. Premièrement, comme on le constate dans la brochure promotionnelle, Liège et la Boverie sont utilisés réciproquement pour leur promotion. On positionne Liège comme plaque centrale et tournante Européenne en plein essor, tandis qu'on présente la Boverie comme autorité dans le monde de l'art et de la culture, une institution importante parmi l'offre de la Ville de Liège. Comme nous l'avons souligné dans la

partie « Les motivations des acteurs » (voir page 25), la Ville de Liège utilise la culture comme outil de promotion. Soulignons par ailleurs que beaucoup d'institutions nommées dans la brochure promotionnelle sont reprises dans ce travail. Par ailleurs, ce lien avec la Ville explique sans doute les liens de proximité évidents que l'on retrouve entre l'institution et les autorités publiques. Ainsi, il n'est que moyennement étonnant de constater que le conseil d'administration est composé à 100% de représentants de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019). Il est également important de souligner que la Boverie n'a pas de conseil d'administration propre. Le conseil d'administration étudié est celui du CIAC (Centre International d'Art et Culture). Il s'agit, selon Pierre Paquet¹⁸, directeur de musées de la Ville, de l'association en charge de la gestion de la Boverie.

Partenaires

La Boverie a mis à disposition sur son site internet une brochure intitulée « La Boverie, un partenaire ». Cette brochure est un outil de communication ayant pour but de mettre en avant l'institution, mais aussi la Ville de Liège, et de convaincre un potentiel partenaire qu'un investissement au sein de la Boverie est le bon choix à faire. Pour ce faire, les auteurs utilisent plusieurs arguments. Le premier est de faire le point sur les expositions passées et futures que présentera l'institution. Ainsi, par exemple, peut-on voir qu'une exposition sur John Cockerill, partenaire de la Boverie, y a été organisée. Ensuite, les conditions de partenariats sont exposées. Trois formules sont proposées : partenariat Junior, Medium ou Major. Chaque formule a un cout, variant entre 5 000€ et 30 000€, et des avantages différents. (La Boverie, 2019)

Enfin, on retrouve les partenaires actuels de la Boverie, dans une page intitulée : « Ils ont déjà choisi de nous accompagner ». On retrouve donc un ensemble de 41 entreprises qui financent, la Boverie. Un premier coup d'œil suffit pour constater la variété de secteurs représentés : les médias, le transport, le domaine bancaire, les travaux publics, l'ASBL Prométhéa, etc. (La Boverie, 2019)

Pour la suite de l'analyse, quelques entreprises en particulier ont retenu notre attention. Tout d'abord, de nombreux partenaires de la Boverie sont également partenaires du Théâtre de Liège, et ont donc déjà été abordés dans ce travail. C'est le cas de John Cockerill, Herstal Group, Mithra, Safran et MyPark.

¹⁸ Voir interview 1, page 48

- Cecoforma

Cecoforma est un des groupes de la famille Uhoda, précédemment évoquée dans ce travail (voir page 28). La société d'évènementiel et de communication. Cette entreprise témoigne, par la liste de ses clients, des liens existants entre la famille Uhoda et les pouvoirs publics. En effet, de nombreux projets de communications de la Ville Liégeoise, mais aussi européens et internationaux, sont passés par les mains de Cecoforma. Le programme « Liège Together », entre autres, était une de leur réalisation (Cecoforma, 2017). Ce programme est une initiative de la Ville de Liège, de la Province de Liège et de la Wallonie. Par ailleurs, sur le site officiel de la promotion du tourisme en Wallonie, Cecoforma est répertorié comme partenaire organisateur de congrès à Liège (Wallonie Belgique Tourisme, s. d.). Cecoforma, confirme dès lors les liens précédemment évoqués entre la famille Uhoda et le monde politique.

- Nethys

Nethys est une holding liégeoise appartenant à l'intercommunale Enodia, anciennement appelée Publifin (dont on retrouve beaucoup de représentant dans les divers conseils d'administrations des institutions culturelles étudiées). Nethys est bien connue pour le scandale dont elle a été le centre en 2016. En effet, des mandataires politiques liégeois ont perçu beaucoup d'argent de la part de Publifin, pour la participation à des réunions auxquelles ils n'étaient pas présents. À la suite de cela, le parlement Wallon a lancé une commission d'enquête, qui a poussé Nethys à vendre certaines de ses filiales (Voo, Elicio et Win), avec l'aval de la maison mère, Publifin devenue Enodia. Or, la vente de ces filiales pose problèmes pour plusieurs raisons. Premièrement, à l'encontre des directives de la commission d'enquête, les ventes se seraient déroulées sans l'aval d'Enodia. Ensuite, on leur reproche l'absence de mise en concurrence pour la vente de ces entreprises. François Forenieri, administrateur de Nethys et CEO de Mithra, a voulu racheter Win et Elicio, avant de retirer ses offres (Vande Weyer, s. d.). Bernard Thiry, président du conseil d'administration de la Cité Miroir, est actuellement membre du conseil d'administration de Nethys qui est, rappelons-le, sponsor de la Cité Miroir également. Rappelons son exclusion de la société d'assurance Ethias suite à une affaire de fraude, notamment aux cotés de Stéphan Moreau, ancien patron de Nethys. Par ailleurs, il est intéressant de souligner qu'une partie des activités de Nethys, dites « d'intérêt public », étaient étroitement liées au fond d'investissement Noshag et à Liege Airport (Vande Weyer, s. d.), que nous retrouvons comme partenaires respectifs de la Cité Miroir et de la Boverie, au même titre que Resa, partenaire de la Cité Miroir. (TodayInLiege, 2019)

- Intradel

Créé en 1979, Intradel est une intercommunale de la Province de Liège, responsable de la gestion des déchets sur ce territoire (Intradel, s. d.). De nombreuses personnes étant impliquées dans Intradel sont présentes dans les différents conseils d'administration des institutions culturelles étudiées : Ann Bosschem (Théâtre de Liège et Opéra Royal de Wallonie), Jean-Jacques De Paoli (Théâtre de Liège), Jean-Pierre Goffin (La Boverie, L'Opéra Royal et l'Orchestre Philharmonique), Willy Demeyer (Opéra Royal de Wallonie), Irwin Guckel (l'Orchestre Philharmonique), Jean-Géry Godeaux (Mnema) et Josly Piette (Mnema). Intradel est mentionné comme partenaire de la Boverie et de la Cité Miroir. Il y a quelques années, l'intercommunale s'est retrouvée au cœur d'un scandale reprenant des accusations de faux, usage de faux, corruption, escroquerie et infractions aux lois du marché public. Selon le Soir, en 2006, un système de corruption a été mis en place entre Intradel et une société française, Inova, pour l'obtention d'un marché public concernant la construction d'un incinérateur pour l'intercommunale. De fil en aiguille, en 2018, ce sont finalement 16 personnes qui ont été condamnées dans cette affaire par le tribunal correctionnel de Liège. (Le Soir, 2018)

- Ethias

La Boverie est elle aussi soutenue par l'assureur belge, dont des exemples de scandales ont été exposés précédemment.

4.3. *L'Opéra Royal de Wallonie (ORW)*

Situé en plein centre de la Ville de Liège, l'Opéra Royal de Wallonie accueille spectacles, concerts, conférences et toutes sortes d'activités. En 2018, l'Opéra a reçu plus de 100 000 visiteurs. (Opéra Royal de Liège Wallonie, 2020)

Conseil d'administration

Le président du conseil d'administration de l'Opéra Royal est l'actuel bourgmestre de la Ville de Liège, Willy Demeyer, accompagné par quatre représentants de la Ville (Ville de Liège, 2019). On constate que ce conseil d'administration est, lui aussi, très politisé, et que des partis différents y sont représentés. Par ailleurs, de nombreux membres du conseil d'administration sont présents dans les conseils d'administration d'autres institutions : Éric Bertho, Jean-Christophe Peterkenne et Ann Bosschem sont également au Théâtre de Liège, Salvatore Bruzzese, Hubert Hedebouw et Thomas Cialone sont à l'Orchestre Philharmonique,

Pierre Gilissen est à la Boverie, Michel Granados et Jean-Pierre Goffin sont au Théâtre de Liège et à l'Orchestre Philharmonique. On constate donc qu'une série d'acteurs sont représentés de multiples fois dans les différents conseils d'administration.

Les Amis de l'ORW

Comme vu en théorie (voir page 8), il n'est pas rare que les institutions culturelles mettent en place des ASBL, souvent des « clubs d'Amis », qui sont une forme supplémentaire de mécénat. L'Opéra a mis en place trois formes de cotisations pour rejoindre ce groupe : classic, gold et platinum. Allant de 25€ à 200€, ces cotisations donnent accès à l'association ainsi qu'à différents avantages, comme par exemple des facilités en billetterie, des visites guidées ou des rencontres autour des spectacles (Opéra Royal de Liège Wallonie, 2020). Malheureusement, aucune liste des membres actuels de cette association n'est disponible.

Partenaires

L'Opéra Royal de Wallonie est soutenu par un nombre restreint d'acteurs parmi lesquels on retrouve les pouvoirs publics, différents médias, la Loterie nationale, une fondation, etc. Soulignons la présence, une nouvelle fois, de l'assureur public Ethias dans les partenaires, ainsi que la présence de Prométhéa. En 2019, l'Opéra Royal de Wallonie avait fait la Une suite à la découverte d'un partenariat avec l'industrie du tabac (RTBF, 2019), sponsoring pourtant interdit par la loi, comme expliqué dans la théorie (voir page 6). Aujourd'hui, plus aucune trace de ce sponsor n'est disponible sur le site de l'Opéra (Opéra Royal de Liège Wallonie, 2018).

Récemment, l'Opéra a créé de nouvelles formules de partenariats à destination des entreprises, disponibles dans l'onglet « entreprises » du site. Appelées « Business Prestige », ces formules vont de 2 500€ htva à 10 000€ htva. Plus la somme est importante, plus les contreparties sont nombreuses pour les entreprises. Les contreparties exposées sur le site de l'Opéra sont, entre autres, un nombre de places réservées pour les spectacles, une offre de visibilité sur les supports communicationnels de l'institution et une offre d'exclusivité, incluant des visites privées (Opéra Royal de Liège Wallonie, 2020).

Offres business

Dans le volet « entreprises » du site de l'Opéra Royal de Wallonie, en plus des offres de partenariats, l'Opéra Royal de Wallonie, propose aux entreprises d'offrir des « business seats » à leurs clients ou collaborateurs. Contrairement au Théâtre de Liège, qui propose aux entreprises ou aux particuliers un achat de siège, l'Opéra met ici à disposition des entreprises

un moyen de réseautages. En plus de cela, l'Opéra offre aussi la possibilité d'organiser des repas d'entreprises et à privatisation d'espaces (Opéra Royal de Liège Wallonie, 2020).

4.4. L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège (OPRL)

Fêtant cette année ses 60 ans, l'Orchestre Philharmonique Royal de Liège est la seule formation symphonique professionnelle de la Belgique francophone. À Liège, il se produit dans la Salle Philharmonique, mais donne aussi des concerts aux quatre coins de la Belgique (Orchestre Philharmonique Royal de Liège, s. d.)

Conseil d'administration

Le président du conseil d'administration est Jean-Pierre Hupkens, comme c'est le cas pour le Théâtre de Liège et pour la Boverie. Il est accompagné de dix représentants de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019). Une fois encore, le conseil d'administration est composé d'une majorité d'acteurs politiques, tous partis confondus. Certains membres du conseil d'administration sont représentés de multiples fois, comme exposé dans l'analyse du conseil d'administration de l'Opéra Royal de Wallonie.

Les Amis de l'Orchestre Philharmonique Royal de Liège

Comme le Théâtre de Liège et l'Opéra Royal, l'Orchestre a mis en place une association des amis. Membre adhérent, sympathisant ou protecteur, les cotisations, variant de 30 à 200€ offrent aux membres différents avantages comme, entre autres, des entrées gratuites aux répétitions, des invitations aux avant-premières, des rencontres avec les artistes (Orchestre Philharmonique Royal de Liège, s. d.).

Partenaires

L'Orchestre Philharmonique est soutenu par les pouvoirs publics (la Province de Liège, la Ville de Liège et la Fédération Wallonie-Bruxelles), par des médias, par Ethias, ainsi que par des « partenaires de concerts », comme par exemple le concours Reine Elisabeth, Arts Musica et Creative Stage. (Orchestre Philharmonique Royal de Liège, s. d.) (Orchestre Philharmonique Royal de Liège, s. d.)

Le Club Partenaires

Tout comme le Théâtre de Liège, l'Orchestre Philharmonique a fait le choix de créer une structure de mécénat, en plus des partenaires. Ainsi, pour 2 000 €, les entreprises privées peuvent rejoindre le Club Partenaires. Créé en 2016, ce club a pour but de soutenir la transition numérique de l'Orchestre. Les avantages proposés aux entreprises sont les suivants : de la visibilité via les outils de communication, des invitations VIP ainsi qu'une invitation à un évènement « partenaires ». (L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège, 2019). On y trouve comme membres : UFund, Ethias, Globule Bleu, SA Emphi, BNP Paribas Fortis et Eurofides.

- BNP Paribas Fortis

BNP Paribas Fortis est l'enseigne belge du groupe BNP Paribas, leader Européen de services bancaires et financiers (BNP Paribas Fortis, s. d.). Bien que le slogan de la banque soit : « La Banque d'un monde qui change » (BNP Paribas Fortis, s. d.), elle est régulièrement sur le devant de la scène pour des questions d'éthique. Par exemple, en 2011, Facing Finance a publié un rapport intitulé : « *Dirty Profits : Report on Companies and Financial Institutions Benefiting from Violations of Human Rights* », et classait BNP Paribas Fortis comme première du top 10 des institutions financières qui généraient du profit d'activités qui violaient les droits de l'Homme et de dommages environnementaux (Facing Finance, 2011). En 2019, le journal français Le Point publiait un article révélant qu'une plainte avait été déposée, par la Ligue des droits de l'Homme et la Fédération Internationale des droits de l'Homme, contre la banque pour complicité de crime contre l'Humanité. La banque n'aurait pas respecté l'embargo posé contre Omar El-Bechir, au Soudan. La filiale de la Banque aux Etats-Unis a d'ailleurs plaidé coupable pour violation des embargos américains contre le Soudan, l'Iran et Cuba (Le Point.fr, 2019). Dernier exemple, le Scan des banques n'accorde que l'avant dernière position à la banque BNP Paribas Fortis au classement des banques, avec un score moyen de 38%. Ce classement répertorie les banques selon leur politique d'investissements dans des domaines comme la fiscalité, la transparence, le changement climatique, etc. (Scan des banques, s. d.). Cependant, BNP Paribas Fortis est très active dans le monde du mécénat, notamment par le biais de la fondation BNP Paribas Fortis. Les actions de la fondation s'articulent autour de trois axes : l'éducation, l'implication du personnel et la solidarité. Ainsi, pour 2017, la banque estime avoir apporté plus d'1 300 000€ en soutien financier et l'implication de plus de 900 de ses collaborateurs (Foundation BNP Paribas Fortis, 2017). La fondation BNP Paribas Fortis pratique donc, au moins, le mécénat financier et de compétences.

4.5. *La Cité Miroir*

Présentée comme un lieu citoyen et de culture, la Cité Miroir a été inaugurée en 2014 dans les anciens Bains et Thermes de la Sauvenière. Expositions, débats, spectacles, conférences ; la Cité Miroir accueille en son sein de nombreuses activités. (Cité Miroir, s. d.)

La structure de la Cité Miroir est complexe, car elle est dirigée par une fondation qui réunit trois ASBL évoluant au sein de la Cité Miroir : le Centre d'Action Laïque de la Province de Liège ASBL, Mnema et les Territoires de la Mémoire (La Cité Miroir, 2019).

La fondation, comme vu dans la partie théorique (voir page 8) , répond à un but précis et désintéressé :

- *« Défendre et promouvoir les principes énoncés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne pour combattre l'injustice, l'arbitraire, l'intolérance et l'atteinte au principe fondamental d'égalité entre les êtres humains.*
- *Participer à la construction d'une société démocratique, juste et solidaire en utilisant le dialogue des cultures, la transmission de la mémoire, la culture au sens large et l'éducation à tous les âges de la vie comme leviers d'émancipation collectifs et individuels.*
- *Protéger un patrimoine classé, les anciens Bains et Thermes de la Sauvenière »* (La fondation Cité Miroir, 2016).

Conseil d'administration

Le conseil d'administration de la fondation est composé des trois présidents des ASBL, Bernard Thiry pour Mnema, Hervé Persain pour le CAL (Centre d'Action Laïque de la Province de Liège) et Jérôme Jamin pour les Territoires de la Mémoire, accompagnés par le gestionnaire de la Cité Miroir, Jean-Michel Heuskin.

Citoyen Cité Miroir

La Cité Miroir offre la possibilité de soutenir ses activités en devenant Citoyen Cité Miroir ou Citoyen sociétaire Cité Miroir. Pour 40 ou 80€, les particuliers ont ainsi la possibilité de soutenir les activités de la fondation (Cité Miroir, 2019).

Partenaires de la fondation Cité Miroir

Les partenaires de la Cité Miroir s'engagent sur cinq ans au moyen d'une convention passée avec la fondation (voir interview de Monsieur Heuskin, page 56). Certains de ces partenaires ont retenu notre attention.

- Nethys

Tout comme la Boverie, la Cité Miroir est soutenue par la holding liégeoise, dont nous avons déjà analysé les affaires précédemment (voir page 35). Il semble pourtant important de rappeler que Bernard Thiry, président du conseil d'administration de Mnema, la fondation qui soutient la Cité Miroir, est également un des acteurs tachés de redresser Nethys après les scandales dont la société était l'acteur principal. Soulignons qu'en dehors de Nethys, Noshag et Resa, partenaires de la Cité Miroir ont également été mentionnés dans ce scandale, notamment par les liens entretenus au moment des faits avec la holding.

- Belfius

La banque Belfius, propriété de l'Etat belge depuis la crise économique de 2008, était connue avant sous le nom de Dexia (Belga News, 2012). Déjà à l'époque, la banque avait fait l'objet de plusieurs enquêtes concernant des faits d'évasion fiscale et d'autres questions d'éthiques (RTBF, 2017). Par exemple, lorsque la banque était au bord de la crise, on a constaté une augmentation des salaires des dirigeants. Cette augmentation avait créé la polémique autour du groupe (Belga News, 2014). Cette tendance n'aurait pas changé avec le nom de la banque. En effet, selon le journal l'Avenir, en 2015 Belfius a été reconnue par le site Scandesbanques.be comme la banque se souciant le moins des droits de l'Homme et de l'environnement (Dumont, 2015). Plus récemment encore, en 2019, Belfius a été reconnue par le Scan des Banques comme ayant le bulletin « le plus inquiétant » : « *Belfius fait malheureusement peu d'efforts pour améliorer sa politique. La banque communique en effet peu ou pas du tout sur sa politique d'investissement, ce qui est assez décevant pour une banque qui appartient à l'État et qui a été sauvée par le contribuable* » (Belga, 2019). Le Scan des banques n'accorde qu'un score de 39% à la banque Belfius, basé sur la politique d'investissements de la banque dans divers domaines comme l'égalité des sexes, les droits de l'Homme, la nature, etc., ce qui classe la banque en antépénultième position de ce classement (Scan des banques, s. d.). Aujourd'hui, Belfius est très active dans le mécénat, notamment par le biais de la fondation Belfius, qui est également membre de Prométhéa. (Promethea, 2019).

- Intradel

Tout comme la Boverie, la fondation Cité Miroir compte parmi ses partenaires l'intercommunale liégeoise chargée de la gestion des déchets.

- Ethias

Une nouvelle fois, la société d'assurance belge est reprise dans les partenaires de l'institution. Ethias est donc présente dans toutes les institutions culturelles étudiées.

Les trois ASBL constituant la Cité Miroir

1) Mnema¹⁹

L'ASBL Mnema a été créée en 2004 à l'initiative des Territoires de la Mémoire et était chargée de la réhabilitation des anciens Bains de la Sauvenière. Depuis, elle est chargée de la gestion de la Cité Miroir et de la programmation culturelle (Mnema, s. d.).

Conseil d'administration de Mnema

Le président du conseil d'administration de Mnema est Bernard Thiry. Il est également vice-président de Nethys, et ancien directeur général d'Ethias Finance. On retrouve également dans ce conseil d'administration des représentants des deux autres ASBL de la Cité Miroir : Jérôme Jamin, Henri Spruyt et Dominique Dauby, des Territoires de la Mémoire, ainsi que Robert Moor et Pierre Pietry du CAL. (Mnema, s. d.). Comme pour les autres institutions culturelles étudiées jusqu'ici, de nombreux représentants politiques font partie de ce conseil d'administration, ainsi que des représentants syndicaux. Enfin, la plupart des membres de ce conseil d'administration sont, ou ont été, en liens avec les entreprises partenaires de Mnema.

Partenaires de Mnema

Mnema a un grand nombre de partenaires, venant de divers secteurs ; on retrouve plusieurs intercommunales, les pouvoirs publics, des sociétés d'assurance, un syndicat, une banque, d'autres acteurs de la culture, etc. Soulignons que l'ASBL Mnema et la Cité Miroir ont en commun la quasi-totalité de leurs partenaires. En effet, sur l'ensemble, seul cinq partenaires diffèrent entre les deux institutions. (Mnema, s. d.)

¹⁹ Du grec ancien *mnêmê* signifiant mémoire

2) Le Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (CAL)

Le CAL est une ASBL régionale qui a pour but « *la défense, la promotion et la structuration de la laïcité sur l'ensemble de la province liégeoise.* » (Centre d'Action Laïque de la Province de Liège, 2019).

Conseil d'administration du CAL

Le président du conseil d'administration du CAL est Hervé Persain. Contrairement aux autres conseils d'administration précédemment étudiés, celui du CAL compte très peu de personnes impliquées politiquement. En fait, seule Lynda Reynders est impliquée dans le monde politique, en étant assistante du ministre Frédéric Daerden (Équipe | Frédéric DAERDEN, s. d.).

Partenaires du CAL

Le CAL est soutenu par les pouvoirs publics : la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Région wallonne, la Présidence du Gouvernement Wallon, la Province de Liège, les Villes de Liège, Seraing et Waremme, entre autres. Pour la première fois dans le cadre de ce travail, aucune entreprise privée n'est présente dans les partenaires d'une institution. (Centre d'Action Laïque de la Province de Liège, 2019)

3) Territoires de la Mémoire

Les Territoires de la Mémoire se décrivent comme un centre d'éducation à la résistance et à la citoyenneté. Les Territoires de la Mémoire mettent en place des activités visant à favoriser l'éducation au respect de l'Autre et aux libertés fondamentales, à la transmission du passé et la construction d'une société démocratique. (Territoires de la Mémoire, 2020)

Conseil d'administration des Territoires de la Mémoire

Le président est Jérôme Jamin, professeur à l'Université de Liège. Certains membres du conseil d'administration sont, ou ont été, membres actifs dans des sociétés partenaires (Solidaris, Ethias). On y retrouve également des représentants de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019).

Partenaires des Territoires de la Mémoire

Les Territoires de la Mémoire sont soutenus par les pouvoirs publics : quatre provinces, le Parlement Wallon, la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Ville de Liège, la Région wallonne, entre autres. Ils sont aussi soutenus par la FGTB, Solidarism, Ethias, P&V, et les

intercommunales Intradel, AIDE (Association intercommunale pour le démergement et l'épuration des communes de la province de Liège) et CILE (Compagnie Intercommunale Liégeoise des Eaux) (Territoires de la Mémoire, 2020).

4.6. *Mons Art de la Scène (MARS)*

Mons Art de la Scène est une ASBL active dans le monde culturel montois, gestionnaire de dix lieux culturels de la région : Arsonic, le Théâtre Le Manège (et sa salle de répétitions), le Théâtre Royal, la Salle des Redoutes, la Maison Folie (comprenant l'Espace des Possibles, la salle Abalestriers, la Margin'halle), l'Auditorium Abel Dubois et le 106. Initialement appelé Le Manège, cette institution a pris un tournant dans le cadre de Mons2015, capitale de la culture, notamment en s'associant à de nombreuses autres institutions (MARS. 2020). Aujourd'hui, les activités de l'institution s'orientent sur la création de spectacles, via le Théâtre du Manège et Arsonic, la création musicale par l'accompagnement d'artistes issus de la Fédération Wallonie-Bruxelles et la création théâtrale, de danse et de cirque (MARS. 2020).

Conseil d'administration

De nombreuses personnes composent le conseil d'administration de MARS, ce qui peut être expliqué par le fait que MARS rassemble différents acteurs culturels, il semble donc normal que ceux-ci soient représentés au conseil d'administration. On peut observer dans le conseil d'administration de l'institution montoise les mêmes dynamiques que celles observées dans les conseils d'administration liégeois. En effet, ici aussi, le conseil d'administration est politisé, avec la représentation de différents partis politiques, et on y retrouve des représentants des partenaires. Notons qu'André Foulon et Jean-Paul Deplus (ancien ministre de la culture (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2019)), du Festival Musical du Hainaut, sont dans le conseil d'administration de MARS et de l'Orchestre Royal de Chambre de Wallonie (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2018).

Partenaires

MARS est soutenu par un grand nombre de partenaires. On retrouve les pouvoirs publics avec, entre autres, la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Région wallonne, la Province du Hainaut, la Ville de Mons, mais aussi des médias locaux et nationaux, divers autres institutions culturelles. MARS est également soutenu par la banque Belfius et les bières Duvel et Vedett, l'Euro Space Center et MyStore. (MARS, 2019)

- Belfius

Comme vu précédemment dans l'étude des partenaires de la Cité Miroir de Liège, l'éthique de Belfius a été remise en question à plusieurs reprises.

Les Amis d'Arsonic

MARS est soutenue par l'ASBL les Amis d'Arsonic, puisqu'il englobe la « maison de l'écoute » Arsonic. Cette structure, comme observé dans la théorie et les institutions culturelles liégeoises, est une structure de soutien à l'institution. Les membres, ayant cotisé 15€, sont invités à un évènement annuel qui leur est consacré, et participent à l'élection annuelle d'un projet qui gagnera le Prix des Amis (MARS, 2020).

4.7. *Orchestre Royal de Chambre de Wallonie (ORCW)*

L'Orchestre Royal de Chambre de Wallonie est une ASBL, créée en 1958, d'abord sous le nom de « les Solistes de Bruxelles », puis « Ensemble d'archets Eugène Ysaÿe », avant de devenir l'ORCW. L'institution propose un répertoire varié, en allant du baroque au contemporain, en passant par le classique et le romantique. L'ORCW entretient des liens étroits avec le Concours Reine Elisabeth, et voyage autour du globe pour donner des concerts (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2020).

Conseil d'administration

Les mêmes dynamiques peuvent être observées dans le CA de l'ORCW et dans les CA des autres institutions culturelles. En effet, les personnalités politiques y sont nombreuses, représentants de différents partis, et on y retrouve des représentants des partenaires.

Partenaires

Le site de L'ORCW expose les différents partenaires. L'Orchestre est soutenu par les pouvoirs publics avec entre autres la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Région wallonne, la Loterie nationale, la Ville de Mons, l'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements Étrangers (AWEX), etc. mais aussi par des médias nationaux et un partenaire privé : Volvo Ardson (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2020).

Amis de l'ORCW

L'Orchestre Royal de Chambre de Wallonie a créé une ASBL de soutien à ses activités. Pour minimum 15€, il est possible de devenir membre, ce qui offre divers avantages comme des réductions, des rencontres avec les artistes, des informations privilégiées concernant l'Orchestre (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2016).

4.8. Palais des Beaux-Arts (PAB)

Le Palais des Beaux-Arts de Charleroi est un centre qui accueille de nombreuses activités culturelles telles que du théâtre, de la danse, de la musique, du cirque, etc. Au-delà de ces activités, le PAB se donne comme mission d'être un lieu de médiation culturelle et d'enrichir ou initier les spectateurs. Pour ce faire, il propose des activités complémentaires, comme des apéros littéraires, des parcours ludiques liés aux spectacles ou encore des auberges espagnoles avec les équipes artistiques. (Palais des Beaux- Arts de Charleroi, 2020).

Conseil d'administration

Le conseil d'administration du PAB est composé de personnalités politiques issues de plusieurs partis et de représentants des partenaires.

Partenaires

Le PAB de Charleroi est soutenu par les pouvoirs publics : la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Ville de Charleroi, la Région wallonne, La Province du Hainaut, la Loterie nationale, etc. Il est également soutenu par des médias régionaux et nationaux, par d'autres institutions de culture, par le réseau Business de la région de Charleroi et par la banque Belfius.

- Belfius

Pour la troisième fois de ce corpus, Belfius est sponsor d'une institution culturelle. Comme étudié dans les partenaires de la Cité Miroir et le MARS, l'éthique de Belfius a souvent fait l'objet de débat.

III. ANALYSE DE LA COMMUNICATION DES ACTEURS

Après avoir procédé à une recherche documentaire et à de l'investigation, il est important d'analyser la communication des institutions culturelles concernant leurs partenariats.

Trois interviews ont été menées dans trois institutions culturelles liégeoises : Le Théâtre de Liège, la Boverie et la Cité Miroir. Le choix s'est porté sur ces institutions pour plusieurs raisons. Premièrement, ces institutions représentent trois facettes différentes de la culture : une théâtrale, une muséale et un lieu de mémoire et d'expositions. Ensuite, en nous référant aux tableaux et aux analyses, on constate que ce sont ces trois entreprises qui comptabilisent le plus de partenaires « problématiques ». Ainsi, j'ai pu interroger Pierre Thys, directeur adjoint du Théâtre de Liège, Pierre Paquet, directeur de musées pour la Boverie et Jean-Michel Heuskin, directeur de Mnema et gestionnaire de la Cité Miroir. Etant donné le contexte sanitaire actuel, seule l'interview de Monsieur Thys s'est déroulée en face à face, les deux autres se sont passées par entretien téléphonique. La ligne directrice de l'interview était la même pour chaque rencontre, mais la réalité des échanges a parfois mené à des questions supplémentaires, ou posées différemment.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension, les questions sont en italique et en gras, les réponses sont en italique et l'analyse est en romain, précédée de puces. Les tics ou erreurs de langage ont été retranscrits tels quels.

1. Interview de Pierre Paquet, directeur des Musées, la Boverie

Concernant la Boverie, je n'ai pas trouvé de conseil d'administration sous le nom de la Boverie mais bien sous le nom du CIAC (Centre International d'Art et Culture) ?

C'est juste, le nom de l'association qui est en partie chargée de l'animation et de la gestion de la Boverie.

- « *En partie* » sous-entend que soit l'association CIAC a une autre fonction, soit elle n'est pas seule responsable de la gestion de la Boverie. Un sous-entendu, comme le décrit Alice Krieg-Planque dans son ouvrage *Analyser les discours institutionnels* : est « *une proposition qui dépend du contexte, de compétence pragmatique et encyclopédique et qui se produit dans l'interprétation du destinataire.* ». (Krieg-Planque, 2017).

Comment les budgets sont-ils répartis ? Qui sont les intervenants au sein de la Boverie dans ce cadre-là ?

Pour la Boverie, il y a une partie du budget pour laquelle ce sont les budgets de la Ville qui interviennent, et c'est le personnel de la ville qui est en permanence sur place. On a effectivement des compléments via l'ASBL CIAC, en fonction de l'exposition mais il n'y a pas, si vous voulez, de répartition préétablie, c'est en fonction de la programmation des différentes expositions. Ça peut varier du simple au double, au triple, au quadruple par exposition, dans les limites budgétaires de l'association et de la Ville.

- Ici, Monsieur Paquet expose le système de financement public comme exposé dans la théorie. La Ville a la charge du musée, donc le fait que ce soit le personnel de la Ville qui y travaille ne relève pas de mécénat en nature. On apprend cependant que ce sont les expositions et la programmation qui influent sur la recherche de sponsors, il s'agit donc de soutiens ponctuels. Enfin, comme nous l'avons vu dans l'analyse de la Boverie (voir page 34), il est important de rappeler que les membres du conseil d'administration de l'association CIAC sont également membres du collège et/ou du conseil communal de la Ville de Liège.

Ce sont donc des financements privés et publics qui se mélangent ?

Oui, c'est ça ! Donc on peut considérer que le CIAC est un financement privé, si vous voulez, par rapport au budget consacré par la Ville de Liège pour ses musées.

Donc, les partenaires que l'on retrouve sur le site de sponsoring de la Boverie, sont les partenaires du CIAC ?

Oui, c'est plutôt du sponsoring que du mécénat et ce sont des sponsors que le CIAC va chercher en complément de son propre budget.

- « *C'est plutôt du sponsoring que du mécénat* » : comme vu dans la partie théorique de ce travail (page), les sponsors ont donc des attentes claires comme retour de cet investissement ;
- « *Va chercher* » : dans ce cas-ci, le sponsoring est donc une initiative de l'institution culturelle, et non pas des entreprises.

Serait-il possible alors, de faire vivre la Boverie sans ce sponsoring ? Comment pourriez-vous faire sans ?

Non, enfin, oui, mais dans ce cas-là, on serait obligé de se replier sur quasi de l'exposition permanente avec la collection des Beaux-Arts et une exposition tous les deux ou trois ans.

- Ici, Monsieur Paquet répond fermement avant de nuancer ses propos. Il serait donc possible de faire fonctionner l'institution sans les partenaires, mais avec une réduction des activités. Il sous-entend donc qu'il est préférable de poursuivre avec les partenaires.

Est-ce qu'il y a un protocole, un choix qui se fait pour les sponsors et partenaires ?

Non, en général la programmation est quand même la pierre angulaire pour aller essayer de susciter les contributions financières auprès des différentes sociétés qui pourraient intervenir. On fait attention évidemment à ne pas choisir n'importe quoi et à ne pas démarcher n'importe quoi. On n'a quasi plus, aujourd'hui, de sens inverse, c'est-à-dire une société qui nous contacte en disant « je voudrais bien être sponsor chez vous » donc c'est de chez nous que ça part. Il y a un travail systématique qui est fait auprès des entreprises de la région, voir même plus loin mais c'est surtout à l'aide de différents produits qui sont les musées eux-mêmes en tant que bâtiment et la programmation des expositions.

- « *Essayer de susciter* » : formulation très conditionnelle. Sous-entendu : il n'est pas simple d'obtenir ces contributions ;
- « *Ne pas choisir n'importe quoi* » : va à l'encontre de la formulation très conditionnelle exposée ci-dessus ; s'il y a le choix, c'est que les possibilités sont multiples ;

- « *Démarcher* » : rhétorique commerciale, terme connoté négativement ; démarcher sous-entend négocier et convaincre : on en revient à la notion de complexité d'obtenir cet argent ;
- « *Travail systématique* » : répétitif et habituel ;
- « *De la région* » : les entreprises locales sont les plus intéressées ou les plus intéressantes, il semble important de rester dans la région ;
- « *Différents produits* » : rhétorique commerciale à nouveau. Les bâtiments sont des produits intéressants puisque la brochure de partenariat expose que la location de salle est facilitée pour les partenaires, et puisque les soutiens sont ponctuels, les expositions doivent être réfléchies en termes d'attractivité pour les sponsors.

Est-ce que les partenaires et les sponsors sont représentés au conseil d'administration ? Est-ce qu'ils ont un droit de regard quelconque sur les décisions ?

Non, non, non, ils sont associés via la convention qui est établie avec eux pour tout ce qui est manifestations et manifestations VIP, et ils ont des entrées préférentielles si vous voulez, mais ils ne font pas partie du conseil d'administration.

- « *Non, non, non* » : figure de style pour insister,
- Les manifestations VIP soulignent les formes d'entre-soi précédemment exposées. Par ailleurs, bien que les partenaires ne fassent pas partie du conseil d'administration, les partenaires comme Mithra, Nethys, etc. sont, comme expliqué dans les analyses détaillées (voir page respective 32 et 35), proches des pouvoirs publics. On sait, par analyse du conseil d'administration du CIAC, que ce sont les pouvoirs publics qui sont responsables de la gestion, donc ces entreprises partenaires n'ont pas besoin de faire partie du conseil d'administration, puisqu'elles sont déjà proches des membres y siégeant.

Donc ils n'ont aucun droit de regard sur la programmation, la gestion, ou autre ?

*Non, non. On leur donne l'info mais ils ne participent pas à l'élaboration de la programmation, c'est déjà suffisamment compliqué *rires*.*

- Comme proposé dans l'exemple de charte de mécénat proposé par Prométhéa (voir annexe 1), les partenaires sont tenus au courant de l'utilisation faite de leur argent. Par ailleurs, puisque le soutien est majoritairement basé sur une programmation, les partenaires ont l'information dès le départ.

Je vois que dans les partenaires, il y a des entreprises comme le groupe Herstal, John Cockerill, etc. Il y a quelques années, on a banni le tabac des sponsoring, comment est-ce que vous évaluez la présence d'entreprises qui peuvent être critiquées sur leur éthique dans les partenaires de la Boverie ?

C'est ce que je vous expliquais : on essaye de faire attention. Cela dit, je crois qu'il faut aussi pouvoir distinguer. Nous, sans les sponsors, on ne pourrait pas vivre et CMI (ancien nom de John Cockerill) est une entreprise locale donc à partir du moment où on traite de sujets comme une exposition sur Cockerill, on trouve normal d'aller la solliciter. Alors, après, c'est normal qu'il y ait effectivement des questions d'éthiques qui se posent. Ce n'est pas nécessairement à la Boverie de traiter les problèmes d'éthiques. Oui, on doit y être attentifs, on ne peut pas faire n'importe quoi surtout qu'on travaille, par exemple, au Grand Curtius avec la fabrique nationale d'armes puisqu'on a on a une collection d'armes qui est parmi les plus importantes au monde. A la fois les musées et les expositions sont des lieux pour s'interroger, justement, sur ces questions d'éthique, mais il ne faut pas non plus être plus catholique que le Pape et si on veut vraiment vivre aujourd'hui on a besoin de sous. On est partagé et on doit trouver le bon équilibre.

- « *On essaye de faire attention* » : bien que précédé de « c'est ce que je vous expliquais », la notion d'essai n'était pas présente dans la sixième réponse « on fait évidemment attention ». L'affirmation « évidente » d'attention est nuancée et devient un essai ;
- « *Il faut pouvoir distinguer* » : quoi ? le bien du mal ? Sous-entendu : il y a des cas où c'est acceptable et d'autres non ; le nôtre est acceptable ;
- « *On ne pourrait pas vivre* » : contradiction avec ce qui a été dit précédemment : les activités seraient restreintes mais ça serait possible. Par ailleurs, l'utilisation de verbe « vivre » est fort : en opposition directe avec la mort, ce qui est tragique ;
- Monsieur Paquet justifie la présence de John Cockerill dans les sponsors puisqu'ils ont fait une exposition sur Cockerill. L'exemple est difficilement discutable, mais chaque sponsor n'a pas eu « son » exposition. On souligne également une deuxième référence à la localité des entreprises, qui semble être un argument ;
- « *Solliciter* » en opposition avec la notion de démarchage précédemment évoquée. Solliciter est connoté plus « délicat » que démarcher. On est dans la rhétorique de la demande et non plus du commerce ;
- Il y a ensuite une concession quant aux questions d'éthique, mais Monsieur Paquet dédouane la Boverie en justifiant leur position : ils ne sont pas responsables ;

- « *Puisqu'on a une collection d'armes qui est parmi les plus importantes au monde* » : mise en avant du patrimoine de la Boverie alors que ça n'est pas le sujet ;
- « *A la fois les musées et les expositions sont des lieux pour s'interroger, justement, sur ces questions d'éthique, mais il ne faut pas non plus être plus catholique que le Pape* » : concession avant le rejet, en dénigrant les propos par l'emploi de l'expression « être plus catholique que le Pape », qui transcrit une forme d'excès. Monsieur Paquet illustre ici la maxime : faites ce que je dis, pas ce que je fais ;
- « *On a besoin de sous* » : notion enfantine de l'argent, réduit l'importance que l'argent représente ;
- « *On est partagé* » : retour de la notion de choix, dilemme entre éthique et non-éthique.

Et est-ce le même type de réflexion pour des entreprises comme Mithra et Nethys alors ?

Oui, tout à fait. Nous, tant que l'entreprise n'a pas été condamnée pour des actes répréhensibles, on peut travailler avec, vous voyez ce que je veux dire ? On n'a pas, nous, à nous établir en juge ou en garant de la moralité de ces entreprises. Ça n'est pas à nous que ça appartient. D'autant que, et pour le CIAC et pour les musées de la Ville de Liège, on est soumis quand même aux autorisations et aux recommandations du collège de la Ville donc ce sont les autorités politiques qui prennent cette décision, là ce n'est pas le gestionnaire des musées quoi.

- « *Condamnée* » : forme extrême ; les doutes ne suffisent pas, il faut que la loi se soit prononcée ;
- « *Vous voyez ce que je veux dire ?* » : cherche l'appui et la reconnaissance de l'interlocuteur, presque comme une confiance ;
- « *On n'a pas [...] nous établir juge ou garant de la moralité [...]* » : se déresponsabilise de la situation. La notion de moralité n'avait pas été abordée mais vient naturellement à l'esprit de Monsieur Paquet, il sait donc pertinemment où le bât blesse, et ce qui est reprochable à ces entreprises ;
- « *Ça n'est pas à nous que ça appartient* » : se dédouane à nouveau ;
- « *Les autorités publiques prennent les décisions* » : rejette la responsabilité ailleurs alors que, à nouveau les autorités de la Ville de Liège sont celle du CIAC, ce sont donc bel et bien les mêmes acteurs.

Mais alors, il n'y a vraiment aucune interférence avec le fait que ce soit essentiellement des politiques qui siègent au conseil d'administration ? Il pourrait y avoir des interférences, si pas des conflits d'intérêt ?

**Soupir* Non, non, non, non, on n'est pas en conflit d'intérêt, on est dans le processus démocratique. C'est-à-dire que ce qui est vrai pour le collège ou pour le conseil communal est répercuté au conseil d'administration de l'ASBL avec les mêmes équilibres. Donc ce n'est pas moins pire, ou ce n'est pas plus pire si vous voulez, dans le conseil d'administration de l'ASBL le CIAC qu'à la Ville. C'est le même équilibre démocratique, entre guillemets, avec la même répartition entre les différents groupes qui sont représentés. Les groupes, maintenant, prennent la responsabilité en désignant les personnes qu'ils veulent désigner et en étant ou pas en relation... Ils peuvent dénoncer au sein du conseil d'administration, s'ils le souhaitent, des sponsors qui ne seraient pas... Mais encore une fois, c'est pareil pour la politique que pour les musées hein, il y a beaucoup de choses qui se disent dans la presse et beaucoup de choses qui se font mais il faut quand même faire la distinction très clairement entre les suspicions, entre guillemets, d'un côté, et un jugement effectif de l'autre.*

- Le non verbal est ici très important, même par téléphone. Le soupir de Monsieur Paquet traduit son irritabilité et sa perte de patience face à mes questions. Irritabilité et insécurité illustrées par la répétition du mot « non », juste après ;
- « *Processus démocratique* », connotation positive, se veut rassurant de transparence et de respect des règles ;
- Monsieur Paquet reconnaît très clairement les liens existants entre l'institution et les autorités publiques « *ce qui est vrai pour le collège [...] est répercuté sur l'ASBL* » ;
- « *Donc ce n'est pas moins pire, ou ce n'est pas plus pire si vous voulez* » : concession : la situation n'est pas bonne, mais puisque ça n'est « *pas pire* », c'est acceptable. Utilisation d'un péjoratif. Par cette expression, il confirme que ça n'est pas bon à la Ville. Utilisation du flou, qu'est ce qui n'est pas pire ? et pas pire que quoi ? Le flou est un phénomène d'ambiguïté, qui décrit des phénomènes d'approximation du point de vue du sens et de la signification. (Krieg-Planque, 2017) ;
- « *En désignant les personnes qu'ils veulent désigner et en étant ou pas en relation...* » : Monsieur Paquet laisse sa phrase en suspens, et ne la termine pas. Ici, il confirme simplement que les relations sont essentielles et centrales au fonctionnement de l'institution ;
- « *Dénoncer* » : terme fort, presque porteur d'accusation ;

- « *S'ils le souhaitent* » : C'est donc une décision personnelle, libre, mais ils ne le font pas, ils sont donc d'accord ;
- « *Qui ne seraient pas...* » : Monsieur Paquet ne termine pas sa phrase, il s'interrompt. Utilisation du flou : en ne finissant pas sa phrase, nous sommes libres d'imaginer quel mot allait suivre : Corrects ? Pertinents ? Ethiques ? Utiles ? ;
- « *Mais encore une fois, c'est pareil pour la politique que pour les musées, il y a beaucoup de choses qui se disent dans la presse [...]* » : rejette la balle vers un tiers acteur, sous-entend que la presse ne remplit pas bien son rôle et colporte de fausses informations ;
- « *Il faut quand même faire la distinction très clairement entre les suspicions, entre guillemets, d'un côté, et un jugement effectif de l'autre* » : sous-entend que la situation est plus complexe que ce qu'il n'y paraît, que ce sont des fausses informations. Il met en opposition « suspicions » et « jugement », comme « mensonge » et « vérité », vérité que lui, détiendrait, contrairement à la presse ;

C'est l'objet de ce travail. Justement, les politiques, au sein de la gestion, il n'y pas trop de rigidité ? Pas trop d'interventions ?

Non, on discute des aspects culturels, pas du reste. On ne discute pas de politique, on discute de la programmation et des aspects culturels, mais à priori pas de politique.

- « *Pas du reste* » : cherche à séparer catégoriquement les deux aspects,
- « *A priori* » : sous-entend que cela peut arriver, ou qu'ils ne sont pas censés le faire, mais que ça arrive.

1.1. Observations de l'interview de Monsieur Paquet

Ce premier entretien nous apporte de nombreuses informations sur les relations qu'entretient la Boverie avec ses partenaires.

Tout d'abord, Monsieur Paquet confirme les observations faites dans la présentation de la Boverie (voir page 33) : les relations entre la Ville de Liège et la Boverie sont étroites, et ce sont les mêmes dynamiques qui évoluent dans les deux institutions.

Ensuite, on apprend que c'est la Boverie qui cherche et démarché des sponsors ponctuellement, et que donc l'initiative de sponsoring vient de l'institution.

Par ailleurs, la Boverie accorde de l'attention à la localité et proximité géographique des entreprises qu'elle démarché.

Enfin, la Boverie ne se porte pas garante de l'éthique de ses sponsors et estime que tant que celles-ci n'ont pas été condamnées par la loi, il n'y a pas de problème.

2. Interview de Jean-Michel Heuskin : directeur de Mnema, gestionnaire de la Cité Miroir.

Comment sont répartis les budgets au sein de la Cité Miroir ?

On est en train de renégocier une convention avec la Région wallonne qui est multidisciplinaire puisqu'elle couvre à peu près tous les départements de la région, on a un agrément en tant que centre pluridisciplinaire dans le cadre du décret pour la transmission de la mémoire à la Fédération de Wallonie-Bruxelles. On a une convention avec le Ministère de la culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles, pas très grosse mais enfin bon, c'est une petite attention, et on a une convention avec la Ville de Liège et une convention avec la Province de Liège. Donc on arrive à 855 000€ de subventions publiques, plus toutes les aides à l'emploi, pour les postes APE etc. donc on est grosso modo à 50% de financement public et 50% de fonds propres et d'activités, d'aides privées etc.

- Illustration des financements comme vu en théorie. Monsieur Heuskin nous donne un chiffre précis, qui témoigne de sa volonté de transparence.

Au niveau de ce financement privé, comment choisissez-vous vos mécènes, partenaires, etc. ? Y a-t-il un processus ?

C'est plus compliqué que cela car Mnema en tant que telle n'a pas d'aide privée. Ça passe par une fondation Cité Miroir qu'on a créée avec les trois associations permanentes sur place, donc les Territoires de la Mémoire, le CAL (Centre d'Action Laïque) et Mnema. On a créé une fondation et donc les entreprises privées sont partenaires de la fondation et financent la fondation en conventions sur cinq ans. C'est la fondation qui soutient les activités des trois associations pour quand elles se déroulent à la Cité Miroir. Donc quelque part, de l'argent du privé transite par la fondation qui décide de soutenir telle structure pour ses activités ou tel projet particulier d'une des trois associations quand ça se passe à la Cité Miroir.

- Mise en place d'une fondation pour la gestion du mécénat, comme vu dans la partie théorique (voir page 8) ;
- Partenariats longue durée : cinq ans ;
- C'est bien la fondation qui a la charge de la répartition des financements entre les trois ASBL.

Quels sont les organes gestionnaires et décisionnaires de cette fondation ?

Il y a le conseil d'administration qui est composé des présidents des trois associations et moi qui ai la responsabilité de la gestion journalière de la fondation.

Donc on ne retrouve pas de membres d'entreprises privées dans le conseil d'administration ?

Pas du tout !

Je vois par exemple Monsieur Bernard Thiry...

Bernard Thiry est le représentant d'Ethias mais Ethias est membre fondateur de Mnema donc ils ne sont pas là parce qu'ils sont mécènes, mais parce qu'ils sont membres fondateurs de Mnema. Ils ont créé avec nous la structure depuis le départ donc jusqu'à présent ça a toujours été le représentant d'Ethias qui a été président de Mnema, indépendamment de la fondation. Il est également président de la fondation parce que les statuts de la fondation prévoient que le président est d'office un représentant de Mnema. Ethias n'est donc pas là en tant que mécène mais en tant que membre fondateur.

- « *Bernard Thiry est le représentant d'Ethias* » : Bernard Thiry n'est pas repris dans le rapport annuel 2019 d'Ethias. Leur collaboration semble s'être arrêtée en 2016, comme vu dans l'analyse page 32 ;
- Il serait intéressant de se demander pourquoi Ethias est membre fondateur de Mnema. Par ailleurs, dans la situation décrite par Monsieur Heuskin, jusqu'à présent, c'est un représentant d'Ethias qui a été à la tête de Mnema, et donc de la fondation, et de la gestion des financements.

Y a-t-il des représentants des entreprises partenaires au conseil d'administration de Mnema?

On n'a pas d'entreprise privée membre de Mnema, à part Ethias, le reste ce sont des mutuelles, des syndicats, l'Université de Liège, les deux associations CAL et les Territoires et puis on a des personnes physiques qui sont les représentants des quatre partis démocratiques. Donc on n'a pas d'entreprise privée en tant que telle. On a la Ville et la Province aussi. Les structures qui y sont sont celles des membres fondateurs de l'ASBL Mnema, et on a élargi à l'Université de Liège, la Ville, la Province et aux représentants des quatre partis démocratiques. On a ouvert à des associations, comme Ethopia pour garantir le pluralisme de la structure. Et donc il n'y a personne qui est là parce que c'est une boîte privée qui soutient la structure.

- « *En tant que telle* » : elles sont représentées, par des personnes membres de leur conseil d'administration ou autre, mais qui, selon Monsieur Heuskin, « oublie » qu'ils y ont des intérêts ;
- « *Pour garantir le pluralisme de la structure* » : on souligne qu'ils sont attentifs à ne pas faire de favoritisme ou d'alliance, que les « réseaux » n'interviennent pas ;
- « *Boite privée* » : connoté négativement, flou pour marquer l'éloignement de ces structures par rapport à Mnema ;
- Il est intéressant de souligner que dans les exemples de partenaires soulignés, les intercommunales et les entreprises qui sont au centre de ce travail ne sont pas mentionnées.

Je vois que par exemple, vous avez des collaborations avec Nethys. Est-ce que ça a posé problème ? Vous n'avez jamais rencontré de difficultés à avoir des partenaires comme Nethys ou ce genre de chose ?

Ecoutez, Nethys reste un outil économique extraordinaire pour la région liégeoise, donc je ne vois pas où est le problème avec Nethys. Ce n'est pas parce qu'il y a quelques personnes dans Nethys qui ont été un peu douteuses que la structure en tant que telle est à jeter. Même si beaucoup de liégeois voudraient bien la faire disparaître par jalousie, je pense que Nethys reste un outil économique assez exceptionnel sur Liège et qui est un service public et donc euh, il n'y a absolument pas de problème. On n'a jamais voulu être partenaire avec la FN ou avec CMI qui sont des grosses entreprises aussi mais qui travaillent sur l'armement donc là il y a un problème effectivement éthique par rapport à notre philosophie. Mais Nethys, c'est quelques personnes qui ont eu des comportements de gestionnaires peut-être douteux. D'abord il n'y a rien d'illégal, il n'y a pas eu de problème de fond sur la structure de Nethys. En plus, maintenant Nethys a été repris par d'autres, dont Monsieur Thiry qui en est le vice-président d'ailleurs, mais qui n'est pas en tant que tel non plus chez nous, il n'est pas là en tant que Nethys. C'est un des ambassadeurs parmi les autres. Donc il n'y a jamais eu d'interférences de Nethys par rapport à notre travail. Il n'y a aucune entreprise qui a exigé ou demandé quoi que ce soit. Au contraire, si une de ces entreprises doit faire quelque chose chez nous mais qui n'entre pas dans la philosophie, qu'elle soit partenaire ou pas, c'est refusé. Donc on garde la main sur l'ensemble de la programmation et sur l'éthique et la philosophie du travail que nous menons.

- « *Ecoutez* » : lassitude ou perte de patience. La question a peut-être été trop souvent posée ou Monsieur Heuskin ne la juge pas pertinente ;

- « *Reste* » : présuppose qu'il l'a été, mais que la situation a été discutée/discutable ;
- « *Extraordinaire pour la région liégeoise* » : connotation positive et appuis sur la dimension locale. Un présupposé, comme le décrit Alice Krieg-Planque dans son ouvrage est « *une proposition qui est contenue dans l'énoncé sans être présentée comme l'objet principal du message* ». (Krieg-Planque, 2017) ;
- « *Quelques personnes* » : flou : « quelques » peut-être deux ou vingt, on est donc libre d'interpréter, mais en minimisant ; « quelques » est inférieur à « certaines » par exemple. Minimisation qui se poursuit avec « un peu douteuses » ;
- « *Par jalousie* » : discrédite le débat ; la jalousie n'est qu'une appréciation et pas un fait, sous-entend que ça n'est pas une réflexion mature, ou que ces liégeois jaloux voudraient être à leur place ;
- « *Un outil économique assez exceptionnel sur Liège* » : un outil : connoté positivement, c'est utile. « *Assez exceptionnel* » : installe une comparaison ; cet outil sort du lot. Monsieur Heuskin souligne à nouveau le caractère local et son importance ;
- « *Qui est un service public* » : sous-entend que rien ne peut être reproché aux services publics, que c'est organisé par les autorités donc qu'il n'y a pas de problème ;
- Monsieur Heuskin évoque instinctivement, sans mention extérieure, la FN et Cockerill comme des institutions ayant des problèmes d'éthique. C'est très intéressant dans le cadre de cette recherche, puisque, comme on l'a vu, ces deux institutions sont également partenaires d'institutions culturelles ;
- « *Quelques personnes [...] peut-être douteux* » : reformulation des propos précédents. Les comportements « un peu » douteux deviennent « peut-être » douteux ; on ajoute une dimension de doute et de condition ;
- « *Il n'y a rien d'illégal* » : réponse très réaliste, qui s'éloigne de la question d'éthique pour s'en remettre au pouvoir judiciaire. Or, les activités la FN ou Cockerill sont, elles aussi, légales et financées par les pouvoirs publics ;
- « *En plus, maintenant Nethys a été repris par d'autres* » : sous-entend que la situation a changé, qu'il y a eu une rupture dans les événements. Le changement est connoté positivement, alors qu'un changement ne l'est pas toujours ;
- Rupture dans le discours : « *En plus, maintenant Nethys a été repris par d'autres, dont Monsieur Thiry qui en est le vice-président d'ailleurs, mais qui n'est pas en tant que tel non plus chez nous, il n'est pas là en tant que Nethys* ». Dans la première partie de cette phrase, Monsieur Heuskin poursuit les arguments en faveur de Nethys, avant de

poursuivre en utilisant Bernard Thiry, le président de la fondation, comme référence et argument d'autorité. Mais ensuite, la dynamique change ; il ne veut pas qu'on imagine que Nethys est, par Monsieur Thiry, en relation privilégiée avec la fondation Cité Miroir, et donc, il s'empresse de préciser que ça n'est pas le cas. Il veut absolument éviter cette réflexion et préfère apporter la précision directement. En faisant cela, il souligne qu'il sait, qu'il prévoit que la réflexion va se faire ;

- « *Ambassadeurs* » : terme connoté positivement. Un ambassadeur est un représentant, un défenseur ; la notion est plus positive qu'un simple « partenaire » ;
- « *Parmi les autres* » : noyé dans le nombre ; minimise son importance ;
- « *Qu'elle soit partenaire ou pas* » : veut souligner qu'aucun traitement de faveur n'est fait ;
- « *Garde la main* » : présuppose qu'ils ont été susceptibles de la perdre, il insiste sur ce point.

Concernant les politiques, est-ce que leur présence dans le conseil d'administration influence la gestion ? Est-ce qu'il y a une certaine rigidité ? Ou pas d'intervention ?

On a une liberté complète et un soutien complet de nos quatre représentants, qui d'ailleurs soutiennent et interviennent là où il faut pour soutenir les demandes et renforcer la structure. Donc on n'a jamais eu la moindre interférence dans la gestion ni dans le contenu de ce que nous faisons, jamais. Au contraire, ceux qui y sont, sont là par conviction et ils tiennent à y rester parce qu'ils apprécient le travail, ils viennent à nos activités etc., donc non, pas de problème.

- « [...] liberté complète et soutien complet [...] » : répétition de « complet », la répétition est utilisée pour insister ;
- « [...] soutiennent et interviennent là où il faut [...] » : « soutenir » est un verbe plutôt passif, alors qu'« intervenir » est actif, « intervenir » demande de l'implication. Par ailleurs, utilisation du flou : « là où il faut » : laisse l'interprétation libre à l'interlocuteur, mais sous-entend que ça peut être auprès des entreprises qu'ils représentent ou auprès des pouvoirs publics. Ici, on admet, sans le vouloir, un volet moins officiel des démarches ; ce sont les relations et la position des acteurs qui jouent un rôle ;
- « *La moindre* » : plus fort degré de comparaison de « petit », ne laisse pas place aux doutes ;

- « [...] jamais [...] jamais. » : répétition ; insistance.

Que pensez-vous des institutions qui ont des partenariats avec des entreprises comme John Cockerill ou Herstal Group ? Est-ce que vous le concevez ou faudrait-il trouver d'autres moyens ?

Que des privés soutiennent des projets culturels, ça ne pose pas de problème. Dès le moment où ça reste quand même marginal ; chez nous, l'intervention du privé pour la fondation, on est à 160 000€ donc on additionne les budgets des trois associations ici c'est dérisoire entre guillemets, on est à 1%, donc ce n'est pas intéressant. Nous, on est un peu particulier par rapport aux autres institutions culturelles, c'est que nous avons une philosophie de travail qui est très attachée à l'éthique, puisqu'on travaille sur la citoyenneté, la mémoire, le dialogue des cultures, et on a des valeurs qui guident l'ensemble de notre programmation. Tout ce qui se fait ici, on va tenir compte de ça, n'importe quel organisme privé qui veut venir faire quelque chose doit s'inscrire dans cette philosophie-là. On n'aura jamais une entreprise qui va venir faire une réunion de son personnel, sauf si on combine ça avec une visite d'exposition ou avec un engagement particulier. Pour nous, c'est évidemment impossible d'avoir une entreprise qui vend des armes ou qui a une éthique un peu douteuse, ça n'est pas possible. Il y a des entreprises qui ont déjà voulu, on nous a déjà demandé, on a dit non, on ne veut pas. Même s'ils amènent des sous, ça ne nous intéresse pas. Maintenant, ça a été polémique par rapport à des cigarettiers qui ont été, via Prométhéa, dans le soutien de l'Opéra et la FN au Théâtre, nous on est très attentif à ça, mais chaque institution culturelle fait comme elle peut avec les moyens publics mis à sa disposition, ça n'est pas simple. La construction d'une saison culturelle coûte cher, l'entretien des bâtiments coûte cher, etc. Donc si les subventions publiques ne suffisent pas, il faut bien à un certain moment aller chercher des moyens complémentaires là où il faut. Mais nous, on a toujours mis la barrière assez haut en disant : « d'accord pour aller chercher des moyens complémentaires mais pas à n'importe quel prix ». Donc on sait qu'on se passe de moyens peut être importants, mais je pense qu'on veut garder notre indépendance et notre éthique de travail, c'est très important pour nous.

- Monsieur Heuskin commence par affirmer une opinion, avant de la nuancer : « ça ne pose pas de problème, du moment que [...] ». Il ramène ensuite le propos à son institution, alors que ça n'était pas la question, il justifie sa position : « chez nous [...] » ;
- « C'est dérisoire entre guillemet » : relativise, ça n'est pas dérisoire ;

- « *Nous, on est un peu particulier par rapport aux autres institutions culturelles* » : se désolidarise des autres institutions culturelles, soit pour se mettre en avant, soit pour souligner leurs différences au niveau des acceptations de partenariats ;
- « *N'importe quel organisme* » : souligne que la Cité Miroir ne fait aucune distinction ;
- « *Qui a une éthique un peu douteuse* » : une fois encore, la définition d'éthique appartient à chacun ;
- « *Impossible [...] ça n'est pas possible* » : répétition, insistance ;
- « *Il y a des entreprises qui ont déjà voulu, on nous a déjà demandé, on a dit non, on ne veut pas* » : exemplifie les propos tout en gardant une part de réserve ;
- « *Même s'ils amènent des sous* » : sous-entend que l'argent est ce qu'ils peuvent apporter de plus important, mais appuie le sérieux en illustrant de la sorte ; même si l'argent est le plus important, ça n'achètera pas leur philosophie ;
- « *Via Prométhéa* » : explique la cause, le moyen à l'origine de ces partenariats. Dédouane les institutions culturelles. La mention de cette association témoigne de l'importance qu'elle occupe dans le paysage du mécénat de la culture ;
- « *Nous on est très attentif à ça* » : repositionne la Cité Miroir, en opposition aux autres institutions, rappelle qu'ils n'ont pas les mêmes pratiques ;
- « *Fait comme elle peut* » : sous-entend que la situation est compliquée, que les institutions sont un peu victimes de la situation, elles « vivent », se « débrouillent » ;
- « *Ça n'est pas simple* » : expose la situation, situation compliquée qui justifierait les moyens mis en œuvre. Ici, Monsieur Heuskin généralise la situation à l'ensemble des institutions, après avoir insisté à de nombreuses reprises sur la spécificité de la Cité Miroir ;
- « *Aller chercher* » : pour la première fois, Monsieur Heuskin expose que les demandes de partenariats et de financement de la Cité Miroir sont à l'initiative de l'institution et non pas des entreprises privées. Comme vu précédemment, on a pu observer le même constat avec la Boverie ;
- « *Là où il faut* » : flou ; l'interlocuteur est libre d'imaginer, d'interpréter où il faut aller chercher l'argent ;
- « *Mais pas à n'importe quel prix* » : rappelle que la Cité Miroir s'en tient et respecte sa philosophie ;
- « *Garder notre indépendance et notre éthique de travail* » : sous-entend qu'une institution perd de son indépendance en fonction de ses partenariats, après avoir

longtemps exposé que ça n'était pas le cas lors des questions posées sur la composition des partenaires et du conseil d'administration.

2.1. Observations de l'interview de Monsieur Heuskin

Ce deuxième entretien nous apporte de nombreuses informations sur les relations qu'entretient la Cité Miroir avec ses partenaires.

Premièrement, et comme dans l'interview de Monsieur Paquet de la Boverie, la situation géographique des partenaires de la fondation Cité Miroir est importante.

Deuxièmement, on apprend que c'est la fondation qui a des partenaires et c'est elle qui répartit les budgets entre les trois ASBL membres de la Cité Miroir.

Enfin, Monsieur Heuskin insiste fortement sur le respect de leur philosophie par rapport à leurs partenaires. Ainsi, s'il est inenvisageable pour lui d'avoir des partenaires comme la FN ou comme John Cockerill, il n'y a pas de problème à avoir Nethys.

3. Interview de Pierre Thys, directeur adjoint du Théâtre de Liège.

Quel est le fonctionnement institutionnel du Théâtre ? Quels sont les budgets, leur répartition, etc. ?

On est donc une institution qui est subventionnée à 100%. Les pouvoirs subventionneurs sont la Fédération Wallonie-Bruxelles qui est majoritaire, la Ville de Liège qui est, entre autres, propriétaire du bâtiment et qui paye les fluides, qui paye aussi l'entretien puis qui apporte un montant d'argent frais bien sûr, la Province de Liège et la Région wallonne mais là ce n'est pas une subvention directe, c'est plutôt un apport en point APE donc aides à l'emploi. Parallèlement à ça, on a aussi mis sur pied, un Club des Entreprises Partenaires. Donc là, c'est plutôt de l'argent privé et on arrive plus ou moins à 20 entreprises partenaires, qui chacune verse 10 000€ par an et s'engage, dans la mesure du possible, sur trois ans. Donc ça veut dire qu'on a un budget de 6 millions, avec grosso modo 25% de recettes propres. Ça représente la billetterie, les recettes en coproduction, les recettes de ventes de spectacles etc. Dans notre cahier des charges pour vous dire, qui nous est demandé par la Fédération Wallonie-Bruxelles, on nous demande d'avoir un pourcentage de recettes propres de 18% sur le budget total et on est à quasi 25, donc on est plutôt bon élève. On est également la première scène de Wallonie. Donc ça, c'est important en termes de subvention, en termes d'effectif aussi : on est quasi à 60 équivalents temps plein, donc c'est une grosse structure. On est à la fois centre scénique et centre européen de création théâtrale et chorégraphique, ce qui veut dire qu'en plus de l'accueil des spectacles, on est surtout une maison de production importante, majoritairement en théâtre, avec des productions qu'on monte aussi nous-mêmes, et en danse, mais elles sont plus rares.

- Dans la première partie de réponse, Monsieur Thys répond clairement à la question, puis apporte des détails. Il expose d'abord le financement public, comme vu en théorie, avant d'enchaîner sur le financement privé. En répondant ainsi de façon complète, Monsieur Thys témoigne d'une volonté de transparence, appuyée par les chiffres précis qu'il donne ;
- « *La Ville de Liège est propriétaire du bâtiment, paye l'entretien* », il s'agit ici, en plus du mécénat financier, de mécénat en nature, comme vu dans la partie théorique de ce travail (page 7) ;
- « *On nous demande d'avoir un pourcentage de recettes propres de 18% sur le budget total, et on est à quasi 25, donc on est plutôt bon élève.* » : témoigne de la santé financière du Théâtre de Liège ; au-delà des subventions, les recettes propres sont

importantes. « *On est plutôt bon élève* » donne une image de sérieux et de respect des règles ;

- « *Également* » : met sur un pied d'égalité le fait d'être « bon élève » et la première scène de Wallonie, Monsieur Thys passe alors à la mise en avant des activités du Théâtre : productions, créations, spectacles, ...

Mentionnant ce Club des Entreprises, serait-il vivable de vivre sans ce sponsoring ?

Alors, oui. Mais au vu de l'ambition qu'on s'est donné en termes d'activité, c'est une sérieuse bouffée d'oxygène que de bénéficier de ces 200 000€ tous les ans puisqu'ils sont réinsufflés, réinvestis directement dans la création.

- Monsieur Thys convient qu'il serait possible de faire sans le sponsoring, mais justifie sa nécessité par l'« *ambition* » du Théâtre ; notion connotée positivement ;
- « *Bouffée d'oxygène* » : expression très forte, puisque l'oxygène est ce qui permet de nous maintenir en vie. C'est donc absolument nécessaire, en opposition avec les propos précédents, qui affirmaient que le Théâtre s'en sortirait sans le sponsoring.

Je voyais dans la brochure, concernant le Club des Entreprises Partenaires, on parle aussi de leur engagement pédagogique, d'échange de compétences, ...

On va dire qu'ils financent les projets de création artistique en théâtre et en danse mais aussi beaucoup de projets en médiation et en activités pédagogiques donc dans notre rapport aux écoles et au développement des publics évidemment. Ils nous apportent aussi leurs compétences en termes d'ingénierie par exemple, sur des projets très compliqués mais des projets artistiques. Ils sont aussi à nos côtés parce qu'ils sont maintenant aujourd'hui persuadés, et ça c'est assez neuf dans le secteur de l'économie et de l'entreprise, que la culture, reste un éveil des mentalités, mais qui peut être utilisé même dans le fonctionnement finalement très capitaliste d'une entreprise privée par exemple. Donc ils mettent aussi notre savoir-faire au service de leurs employés, en leur proposant des présentations de spectacles, en leur proposant un tarif hyper préférentiel pour assister aux spectacles qui sont programmés ici, au Théâtre, ... Bref, ils se rendent compte, comme nous, que le secteur de l'économie et le secteur de la culture en fait ne sont pas non plus à 1000 années-lumière, que tout ça peut fonctionner ensemble dans un projet commun, qui devient un projet de société. C'est intéressant de les avoir au-delà du fait que c'est bien sûr une bouffée d'oxygène financière.

- « *On va dire* » : flou. Est-ce un tic de langage ou une introduction à une simplification des faits ? ;
- « *Ils nous apportent aussi leurs compétences* » : les partenaires sont donc mécènes sous plusieurs formes : tantôt il s'agit de mécénat financier, tantôt de mécénat de compétences ;
- « *Des projets très compliqués mais des projets artistiques* », : Monsieur Thys préfère souligner et appuyer le fait qu'il s'agit bien de projets artistiques ;
- « *Qu'ils sont maintenant aujourd'hui persuadés* » : sous-entend que cette certitude ne l'a pas toujours été, qu'il s'agit d'une nouveauté, comme précisé dans la suite de la phrase : « *c'est assez neuf* » ;
- « *Reste en éveil des mentalités* » : présuppose qu'elle l'était déjà, mais que cela a pu être discuté ;
- « *Mais qui peut être utilisé même dans le fonctionnement finalement très capitaliste d'une entreprise privée par exemple* » : « utilisé » : manipulé, comme un outil. « Fonctionnement capitaliste d'une entreprise » : pour produire du profit. Monsieur Thys explique donc que les entreprises réalisent aujourd'hui qu'elles peuvent tirer profit des institutions culturelles ;
- « *1000 années-lumière* » : hyperbole pour souligner leur proximité ;
- « *Projet de société* » : connoté positivement ; mission, pour le bien de la communauté ;
- Cette réponse dans sa globalité est intéressante puisque Monsieur Thys expose en quoi la relation entre les entreprises privées et le Théâtre est enrichissante pour les deux partis, dans quelles mesures ils collaborent ;

Est-ce qu'il y a un processus de sélection autour de ces mécènes ?

Alors, non. Mais on essaie, par contre, de vraiment travailler en spectre large et d'avoir plusieurs secteurs d'activités, donc pas uniquement des banques, ou pas uniquement de l'industrie de pointe, on varie les secteurs d'activités. Ce sont majoritairement des entreprises qui sont issues du bassin industriel liégeois et je pense que c'est aussi pour ça qu'on a réussi à le construire ; c'est qu'il y a une certaine fierté liégeoise, bien sûr culturelle, mais aussi entrepreneuriale. Donc, en adhérant au Club des Entreprises, je pense que les entreprises liégeoises ont aujourd'hui l'impression de donner un plus pour la communauté citoyenne liégeoise, de la Province de Liège.

- « *Bassin industriel liégeois* » : comme la Cité Miroir et la Boverie, le Théâtre semble mettre un point d'honneur à la proximité des entreprises : leur localisation est importante. Par ailleurs, on peut voir dans la suite de la réponse de Monsieur Thys que selon lui, la 'fierté liégeoise' est rassembleuse ;
- « *En adhérant au Club des Entreprises, je pense que les entreprises liégeoises ont aujourd'hui l'impression de donner un plus pour la communauté citoyenne liégeoise, de la Province de Liège.* » : Monsieur Thys établit un lien entre les activités du Club des Entreprises Partenaires et le bien de la communauté liégeoise. Or, les activités du Club sont concentrées sur le Théâtre qui, bien qu'il soit un symbole pour beaucoup de liégeois, ne concerne pas la majorité de cette communauté.

Mais alors, pourquoi avoir des partenaires et un Club partenaire ? Les partenaires sont affichés, etc...

Le Club des Entreprises, ça c'est une entité de mécénat, mais on a aussi par exemple des acheteurs de sièges qui sont aussi des partenaires et qui contribuent, mais alors de manière un peu plus modeste, au développement du Théâtre. Ils achètent un siège pour 3 000€, le siège est gravé à leur nom mais ça pourrait être des particuliers. Il y a aussi des entreprises mais qui n'ont pas un chiffre d'affaires assez important que pour engager 10 000€ sur trois ans.

- Comme observé dans l'analyse du Théâtre de Liège (à partir de la page 26), Monsieur Thys confirme que le Théâtre diversifie ses formes de mécénat.

J'ai vu que certaines entreprises partenaires, ou des membres du club, avaient aussi acheté des sièges...

Oui, oui, bien sûr. Ça peut être combiné, il y en a qui n'achètent que les sièges, il y en a qui font les deux. Mais en général toutes les entreprises du Club, ...

Je pense à Uhoda...

Oui voilà ! Exactement ! Stephan Uhoda a acheté un siège via Cecoforma et il est membre du Club des Partenaires. Et il a été président des Amis, et du Club des Partenaires l'année de la création.

La création de ce Club n'était donc pas une initiative des entreprises ?

C'est une initiative du Théâtre de Liège, mais par exemple vous parlez de Stephan Uhoda ; on a réussi à le construire (le Club des Entreprises Partenaires) et à lui donner l'ampleur qu'il a aujourd'hui grâce au coup de main primordial que Stephan Uhoda nous a donné, notamment en partageant son carnet d'adresses et en démarchant auprès des grands entrepreneurs liégeois à nos côtés. Pendant des semaines et des semaines, quand on a commencé à mettre sur pieds ce Club des Entreprises et qu'on rencontrait les chefs d'entreprise, c'était généralement Serge Rangoni, directeur du Théâtre de Liège, Stephan Uhoda, moi et le responsable commercial. Stephan Uhoda était à nos côtés. Et aujourd'hui, le président du club s'appelle Yves Prete et lui fait la même chose. Donc ça veut dire qu'on a organisé la semaine dernière un déjeuner avec une entreprise, qui a été motivée par Yves Prete. Une forme de go-between²⁰ quoi. Et ça c'est très important, parce que même si le secteur de l'économie et de la culture sont des secteurs qui peuvent tout à fait fonctionner ensemble, il faut quand même reconnaître que la mise en relation est parfois compliquée, pour des raisons d'agenda, de secteur d'activités, de priorité, etc.

- « *C'est une initiative du Théâtre de Liège* » : comme l'interview de la Cité Miroir ou de la Boverie, cet entretien nous apprend que les demandes de mécénat sont bien des initiatives des institutions culturelles, et non pas des entreprises ;
- « *Primordial* » : rien n'aurait été possible sans ;
- « *En partageant son carnet d'adresses* » : ici, on confirme que ce sont les relations qui jouent : c'est le carnet d'adresses qui a construit le Club des entreprises partenaires. Par ailleurs, la théorie de l'entre-soi est également confirmée : ce sont des personnes que Monsieur Uhoda connaissait déjà, il a contribué à la constitution d'un groupe qui rassemble des personnes qu'il connaît, qui font partie de sa classe sociale et qui partagent un quotidien qui est proche du sien ;
- « *Démarchant* » : vocabulaire du commerce ;
- « *Grands entrepreneurs liégeois* » : trahit un certain standing, qui veut ne rejoint pas le Club ;
- « *Pendant des semaines et des semaines* » : démarche longue et pénible ;
- « *Stephan Uhoda était à nos côtés* » : très positif, un soutien, un guide ;

²⁰ Entremetteur

- « *Et aujourd'hui, le président du club s'appelle Yves Prete et lui fait la même chose* » : l'accompagnement et le carnet d'adresses qu'a offert Stephan Uhoda n'étaient pas seulement de la sympathie, il s'agit du rôle du président du Club. Il va donc dans l'intérêt du Théâtre que le président de ce Club ait le plus de relations intéressantes possibles ;
- « *Go-between* » : On attend donc du président du Club qu'il développe les réseaux du Théâtre ;
- « *De secteur d'activités, de priorité* » : « *activités* » : Monsieur Thys exposait précédemment l'importance pour le Théâtre d'avoir des partenaires de secteurs différents, ce qui n'est visiblement pas simple. « *De priorité* » : malgré les nouveaux liens qui semblent unir business et culture, il semble que celle-ci ne soit pas encore une priorité.

Est-ce que ces membres du Club siègent au conseil d'administration ? Ont-ils un droit de regard sur le budget, les activités ?

Non, rien du tout. Par contre, on les réunit plus ou moins trois fois par an et ils savent exactement à quoi l'argent qu'ils ont mis est alloué. Ça veut dire qu'on leur soumet des projets qu'ils votent en séance et en réunion du Club en disant « on va plutôt aider ce projet-là plutôt que celui-là », ça, on leur laisse quand même le choix, même si c'est nous qui sommes sur le terrain et qu'on sait quels sont les projets qui ont réellement besoin d'argent pour le mener à bien et pour leur développement. Ça veut dire que tout d'un coup ils pourraient dire « écoutez, le projet X est très bien mais en fait il y a ce projet Y qui nous intéresse davantage et en tant que chef d'entreprise ça me parle plus. Ça me ferait plaisir qu'on puisse aussi contribuer au développement en mettant une somme d'argent ». En fait, on répartit l'aide sur les projets en concertation, c'est vraiment ça.

- « *Par contre* » : nuance la négation, pourtant absolue, précédemment énoncée,
- Comme proposé par la charte de mécénat de Prométhéa (voir annexe 1), les mécènes sont tenus au courant de l'utilisation de leurs financements. Dans ce cas, ils participent même au choix,
- « *Quand même* » : sous-entend que le Théâtre doit bien ça aux entreprises,
- « *Même si c'est nous qui sommes sur le terrain* » : précise qu'ils gardent la main sur les choix,
- « *En tant que chefs d'entreprise* » : on repositionne les acteurs, ils n'oublient pas leurs intérêts,

- La fin de la réponse concède que la prise de décision est « *en concertation* », alors que la première réaction a été de rejeter l'implication des entreprises dans le processus de décision.

Du coup, n'y a-t-il pas un risque de, je ne vais pas appeler ça un conflit d'intérêts, mais si un tel spectacle leur permet d'apporter leurs compétences, leur choix sera orienté.

C'est encore différent parce que ... Pour l'instant, on travaille beaucoup avec CMI et Cockerill sur un projet en particulier. Mais qui est un peu indépendant du Club, parce que le Club c'est bien sûr une décision collégiale dans l'aide qu'ils apportent. Parce qu'on a un projet en particulier qu'est la construction d'une installation qui va être un vortex d'eau incroyable a présenté en espace public, un peu comme une attraction foraine en fait, mais c'est une installation plastique et avec une vraie dimension artistique. Construire un vortex de douze mètres dans lequel les gens vont se retrouver, ça ne se construit pas comme un décor de théâtre. Ça veut dire qu'on a besoin d'expertise que nous n'avons pas, que ce soit dans nos ateliers décors ou chez notre directrice technique et ses équipes. Donc, parce que CMI est dans le Club des entreprises, on s'est tourné vers eux et on leur a dit « mais tiens, en fait, est-ce que ça vous intéresse... vous pourriez... » et donc eux apportent leur expertise et le financement de l'expertise, bon ils ont mis 10 000€ dans le Club, ils les ont mis et c'est parti pour trois ans, mais ils apportent, en plus, leur expertise en mettant des ingénieurs à notre disposition pour plancher sur la réalisation du vortex. Donc, ils valorisent comme ça un coût salarial. Ce n'est pas nous qui payons les ingénieurs, c'est eux.

- « *Construire un vortex de douze mètres dans lequel les gens vont se retrouver, ça ne se construit pas comme un décor de théâtre* » : expose en quoi ils ont besoin de l'expertise de Cockerill ;
- « *Eux apportent leur expertise et le financement de l'expertise* » : mécénat financier et de compétences ;
- « *Bon ils ont mis 10 000€ dans le club* » : évoqué comme un détail ;
- « *Plancher* » : terme qui témoigne de la difficulté de l'activité ; les ingénieurs se donnent pour réaliser le projet.

Mais du coup, qu'est-ce qu'eux y gagnent ?

Alors, en fait, on se rend compte que le scientifique ou l'ingénieur, il travaille un peu comme le créateur. Ça veut dire qu'il y a un processus qui s'engage, on ne sait pas trop au final, ce qu'on obtiendra, on cherche et on aboutit sur la création d'un spectacle X, Y ou Z et eux aboutissent sur la création d'un prototype qui après va servir à développer, je ne sais pas moi, une technique de radiologie dans l'hospitalier, etc. Et donc ça les intéresse parce que ça permet de stimuler la recherche au sein de leur entreprise et donc de stimuler l'ingénieur qui travaille pour eux sur des projets de recherche et de haute technologie. Et de financer à leur manière la culture, parce qu'un ingénieur qui travaille pendant deux ans sur un projet, c'est plusieurs centaines de milliers d'euros, que nous, on ne pourrait pas se payer.

- « *Le scientifique ou l'ingénieur, il travaille un peu comme le créateur* » : renforce l'idée de proximité existante entre l'industrie et la culture ;
- Le mécénat décrit ici est un mécénat de compétences, mais pas seulement. Ce soutien, octroyé au théâtre, n'est donc pas seulement du support à l'art, c'est un « win-win » ; Cockerill met à la disposition du Théâtre des moyens pour mettre en scène un spectacle, tout en développant son expertise et en améliorant son image en interne et en externe.

Justement, on parle de Cockerill, d'Herstal Group, etc., est ce que ça n'a jamais posé problème ? Et éthiquement parlant, est ce que ça a été mis sur le tapis ?

Oui, on a été un petit peu titillé par la présence à la fois de la FN Herstal et de Cockerill qui sont des industries d'armement, mais pas que ! Dire que le théâtre de Liège finance la guerre au Yémen ce sont un peu des raccourcis ridicules²¹. La FN finance énormément de projets dans l'éducation, qui pourraient ne pas naître. Après, c'est très étrange, parce qu'à Liège, ça représente un emploi gigantesque. Il y a une partie qui est de l'industrie de l'armement mais pas que.

- « *Titillé* » : terme réducteur ; des enfantillages,
- « *Mais pas que* » : insiste sur le raccourci qui peut être fait en ignorant les autres activités de ces entreprises,
- « *Raccourcis ridicules* » : « faire des raccourcis » est connoté négativement, et l'adjectif « ridicule » cherche à discréditer,

²¹ Référence à l'article de la RTBF : *Le Théâtre de Liège parrainé par l'industrie de l'armement : un sponsoring qui pose des questions éthiques* (Hildesheim, 2019).

- « *De projets dans l'éducation* » : exemple panacée, on ne peut pas remettre en cause le financement de l'éducation,
- « *Naitre* » : connoté positivement, notion forte entre la vie et la mort,
- « *C'est très étrange* » : sous-entendu : « il est très étrange de la critiquer »,
- « *Parce qu'à Liège* » : à nouveau la dimension locale,
- Monsieur Thys met en avant les points forts, selon lui, de la FN : les investissements dans divers projets, la localité, le nombre de personnes qu'elle emploie, pour contrebalancer ce qui peut lui être reproché,
- « *Il y a une partie qui est de l'industrie de l'armement mais pas que.* » : répétition, insistance.

La FN reste spécialisée là-dedans...

Oui oui, bien-sûr. Mais ils ont aussi d'autres projets. En fait ce qu'il y a d'intéressant, c'est que oui la FN fait partie du Club des entreprises du Théâtre de Liège mais c'est un engagement qui est collégial. Ça veut dire que ce sont les entreprises qui, parce qu'elles sont représentatives d'une nouvelle dynamique économique du bassin industriel liégeois, se mettent ensemble pour soutenir le Théâtre de Liège. Le Club est à considérer comme une unité. Et aujourd'hui, au vu de ce que représente en matière d'emploi, en matière de dynamisme dans un renouveau économique, dans un bassin industriel précis qui est celui de Liège, il aurait été totalement aberrant d'exclure la FN du partenariat.

- « *Ce qu'il y a d'intéressant [...] c'est un engagement qui est collégial* » : Monsieur Thys rappelle que les décisions appartiennent au groupe, que la FN fait partie de ce groupe mais qu'aucune entreprise ne prend le dessus ;
- « *Parce qu'elles sont représentatives d'une nouvelle dynamique économique du bassin industriel liégeois* » : connoté positivement, et nouvelle insistance sur la dimension locale. Monsieur Thys expose pourquoi, selon lui, ces entreprises sont importantes ;
- « *Aberrant* » : terme fort, presque illogique ou idiot.

C'est la même logique pour Mithra, pour Safran, pour Uhoda alors ?

Bien sûr ! Et ils sont aussi défenseurs de valeurs humanistes. Et puis, pourquoi aussi se priver d'un soutien financier ? Ce sont des entreprises qui ont pignon sur rue et qui sont soutenues par l'Etat et par la Région wallonne à un pourcentage incroyable. Considérer ça comme de l'argent sale, c'est un raccourci un peu trop facile.

- « *Ils sont défenseurs de valeurs humanistes* » : positif mais la question posée concerne l'éthique ;
- « *Et puis, pourquoi aussi se priver d'un soutien financier* » : question rhétorique qui invite à se mettre à la place du théâtre ;
- « *Pignon sur rue* » : expression qui expose la notoriété de ces entreprises ;
- « *Soutenues par l'Etat et par la Région wallonne* » : argument d'autorité ; les pouvoirs de Belgique les soutiennent, donc tout est en ordre ;
- « *C'est un raccourci un peu trop facile* » : discrédite les reproches qui ont été faits au Théâtre.

Donc vous aurez tendance à dire peu importe d'où vient l'argent quand on regarde ce qu'on en fait ?

Pas peu importe d'où vient l'argent. La FN fonctionne de manière totalement réglo. Par contre que la question d'éthique se pose, elle est intéressante, mais il faut l'argumenter.

- Bien que les activités de ces entreprises soient légales, Monsieur Thys peut entendre que des questions d'éthique se posent.

Et comment argumentez-vous alors ?

Comme je vous l'ai dit. La FN fait partie du dynamisme économique du bassin liégeois, au même titre que le projet d'envergure que développe Stéphan Uhoda, même si c'est beaucoup plus petit. Ou Mithra, ou CMI, ou d'autres grandes entreprises. Et comme notre objectif est de réunir un Club de partenaires de manière collégiale, il nous était évident que la FN Herstal devait en faire partie.

- « *Dynamisme économique du bassin liégeois* » : connoté positivement, nouvelle mention à l'importance de la localité ;
- « *De manière collégiale* » : répète que le groupe fonctionne en collectivité ;
- « *Evident* » : pas nécessaire de le remettre en question.

Il y a-t-il un lien direct entre les Amis du Théâtre et les partenaires ? En dehors de Stephan Uhoda, dont on a parlé ?

Non, L'association des Amis c'est plutôt une association d'amis, donc d'amateurs du théâtre, qui sont aussi des leaders d'opinion sur la Ville de Liège donc là ce sont plutôt des particuliers, ce ne sont pas des entreprises, et qui forment finalement un groupe, de nouveau, concerté, collégial, qui défendent et qui véhiculent l'image de marque de l'institution Théâtre de Liège. Donc c'est une manière, finalement, de pénétrer les réseaux de la Ville et de la Province de Liège de manière un peu indirecte. C'est créer une communauté, autour du Théâtre de Liège, et donc utiliser finalement cette communauté comme leader d'opinion et comme défenseur de notre image et de nos activités, et donc de donner une visibilité à l'institution Théâtre de Liège mais pas que ; au théâtre et à la danse sur un territoire donné. L'institution et l'Art. Il y a bien sûr nos activités, parce que l'air de rien, on parlait des accointances entre secteur culturel et secteur économique, on est une entreprise. On génère de l'argent, on est subventionné bien entendu, mais on génère de l'argent, on génère de l'emploi, beaucoup d'emplois, artistiques entre autres. Donc l'Association des Amis met en valeur nos activités et puis au sens plus large bien sûr, les valeurs culturelles, ... et puis des disciplines comme le théâtre, la danse qui sont des disciplines euh...Faut être prudent, le public n'est pas...Nous, on a de la chance parce qu'on occupe finalement une forme de monopole sur la place de Liège, il y en a beaucoup de théâtres amateurs mais en tant qu'institution de théâtre professionnelle Fédération Wallonie-Bruxelles, on est quasi le seul qui programme toute l'année. La notion de public est très importante ; le public est vieillissant, il faut faire attention à ça. Et donc il doit être renouvelé quoi. Et donc c'est justement en créant... mais c'est pareil pour le club d'entreprises, parce qu'on parle de vous à différents échelons de la société. C'est la question de comment, nous, en tant qu'institution, on rayonne sur un territoire donné, et au-delà de ça, on a aussi un rayonnement à l'international, mais qui est plutôt porté par nous, directement.

- Troisième forme de mécénat, après le Club des entreprises partenaires et l'achat de Siège : l'association des Amis. Comme vu en théorie, il s'agit souvent d'ASBL réunissant des membres et récoltant des fonds par des cotisations, des activités, etc. ;
- « *Leaders d'opinion sur la Ville de Liège* » : par définition, un leader d'opinion est, selon le site Définitions Marketing : « *un individu qui par sa notoriété, son expertise ou son activité sociale intensive est susceptible d'influencer les opinions ou actions d'un grand nombre d'individus* ». Ces personnes ont donc comme but de faire du réseautage et d'influer sur d'autres personnes, probablement de la même classe sociale, et de

représenter les activités du théâtre. Cette idée est renforcée par la suite de la réponse : « *qui véhiculent l'image de marque de l'institution Théâtre de Liège.* » ;

- « *Ce ne sont pas des entreprises* » : or, nous venons de mentionner que Stephan Uhoda a été le président de cette association ;
- « *De pénétrer les réseaux de la Ville et de la Province de Liège de manière un peu indirecte.* » : « pénétrer » est un verbe intéressant, peut être pris au sens propre de « *rentrer, s'introduire* », ou au sens figuré « *prendre place dans l'esprit, apprendre à connaître en profondeur* », selon le dictionnaire Larousse en ligne. Dans les deux cas, ce verbe traduit de la volonté du Théâtre d'être lié aux pouvoirs publics, voire de les influencer. Il s'agit ici d'un travail de relations publiques, voire de lobbying ;
- « *C'est créer une communauté, autour du Théâtre de Liège, et donc utiliser finalement cette communauté comme leader d'opinion et comme défenseurs de notre image et de nos activités, et donc de donner une visibilité à l'institution Théâtre de Liège mais pas que ; au théâtre et à la danse sur un territoire donné.* » : l'Association, au-delà de l'utilité de mécène, est donc un outil de promotion du Théâtre, de relations publiques, toujours dans la région de Liège ;
- « *L'air de rien, [...], on est une entreprise* » : sous-entend que l'on a tendance à l'oublier, et justifie les moyens mis en place en termes de visibilité, d'image et de financement ;
- « *Et puis des disciplines comme le théâtre, la danse qui sont des disciplines euh...Faut être prudent, le public n'est pas...* » : Rupture dans le discours. Monsieur Thys veut apporter une autre notion à sa réponse, mais se rend compte qu'il doit la contextualiser ;
- « *Qu'institution de théâtre professionnelle Fédération Wallonie-Bruxelles* » : renforce le sentiment de sérieux et de position favorable. Retour à l'idée première, qu'il fallait contextualiser : le public ;
- « *Le public est vieillissant, il faut faire attention à ça. Et donc il doit être renouvelé quoi.* » : cause pour laquelle les actions de relations publiques sont mises en place ;
- « *Parce qu'on parle de vous à différents échelons de la société* » : témoigne du souhait de toucher le plus de monde possible ;
- « *C'est la question de comment, nous, en tant qu'institution, on rayonne sur un territoire donné* » : Monsieur Thys expose clairement le but des activités de relations publiques du Théâtre ;

- « *On a aussi un rayonnement à l'international, mais qui est plutôt porté par nous, directement.* » : on constate que le Théâtre fait le choix de s'entourer de nombreux acteurs influents, pour « rayonner » sur une région donnée, un espace restreint et de proximité. Alors que pour l'international, plus vaste, plus éloigné, et avec plus de compétitivité, le théâtre arrive à porter seul son image. Ceci confirme à quel point les relations et les réseaux sont importants dans la région liégeoise. Le Théâtre constitue un lieu de rencontres et d'échange pour cette série d'acteurs, leader d'opinion, pouvoirs publics, hommes d'affaires, et utilise cette caractéristique pour étendre son image.

Dès lors, est-ce que l'Association des Amis est libre d'accès ?

Qui veut peut adhérer. On est très ouvert bien sûr. On compte aujourd'hui 250 affiliés. C'est nous qui allons les chercher mais c'est aussi les amis qui amènent leurs amis qui deviennent amis, c'est du réseautage quoi. Avec, sans aucune honte, une forme de mondanité, c'est bien sûr un type de population, parce qu'il y a une cotisation à payer. On ne peut pas dire que le Club des Amis est un club de jeunes. On est sur une frange de la population avec un certain pouvoir financier, d'un certain âge, qui s'intéresse aux valeurs culturelles. En ce qui concerne le « tout-public », là on a des dispositifs et des équipes dans le théâtre qui travaillent sur le « tout-public ».

- « *C'est nous qui allons les chercher* » : Comme pour les partenaires, c'est le Théâtre qui demande à certaines personnes de devenir Amis, l'initiative est donc celle du Théâtre ;
- « *C'est du réseautage* » : ce sont les relations qui jouent ;
- « *Sans aucune honte* » : présuppose que l'on pourrait avoir honte, mais précise que ça n'est pas le cas ici ;
- « *Une forme de mondanité, c'est bien sûr un type de population, parce qu'il y a une cotisation à payer* » : comme exposé précédemment, les institutions culturelles choisies peuvent être qualifiées d'élitistes. Ce sont des espaces où se côtoient des personnes d'une certaine classe sociale, et qui partagent donc une série de valeurs et d'intérêts, comme l'expose Monsieur Thys dans la suite de son propos ;
- « *Des dispositifs et des équipes dans le théâtre qui travaillent sur le « tout-public »* ». En disant ceci, Monsieur Thys expose que le Théâtre a la volonté de s'ouvrir vers d'autres franges de populations.

L'association des amis est donc un lieu d'entre-soi ?

Non, parce que si vous analysez, les gens sont finalement assez différents. Ils ont des goûts différents. Il y en a que vous allez voir aux spectacles de danse et que vous n'allez jamais voir au théâtre, il y en a que vous n'allez jamais voir à la danse mais au théâtre. Là où ça peut être considéré comme de l'entre-soi, alors dans le sens positif du terme, c'est qu'ils ont une relation privilégiée avec l'institution. Ça veut dire qu'ils ont, parce qu'ils paient une cotisation, qu'ils sont fidèles, ils ont tout d'un coup un accès un peu plus évident avec l'artiste. Quand on a une grande star qui vient, ce seront eux qui feront la réception en l'honneur de la star et qui auront finalement un accès privilégié. Mais ça, c'est ce qu'on appelle un accord de réciprocité ; ils payent, ils parlent de nous, ils véhiculent l'image de marque du Théâtre sur Liège et en échange on leur donne un petit quelque chose, une forme d'exclusivité dans leur rapport à l'installation, que le tout public n'a pas spécialement. D'autant plus que ce sont eux qui financent la réception.

- « *Non, parce que si vous analysez, les gens sont finalement assez différents.* » : rejet du terme « entre-soi », qui peut être connoté négativement, et justifie ce rejet par l'exposition des différences de goûts entre les personnes. Mais, si leurs goûts sont différents, ils partagent tout de même leur classe sociale, leur éducation, leur éveil à la culture, etc. Si les goûts et les couleurs appartiennent aux individus, la classe sociale est quelque chose qui les réunit au-delà ;
- « *Dans le sens positif du terme* » : expose qu'effectivement, pour lui, l'entre-soi est connoté négativement ;
- « *Accord de réciprocité* » : un 'win-win' ;
- « *D'autant plus que ce sont eux qui financent la réception.* » : souligne à nouveau le fait que les personnes qui participent à ces manifestations sont des personnes avec un certain confort financier, appartiennent à une certaine classe sociale. Par ailleurs, l'accord de réciprocité est un peu biaisé ; les Amis du Théâtre financent la réception ; ils payent leur droit à voir cette star, ça n'est plus vraiment un cadeau de la part de l'institution.

Enfin, concernant le conseil d'administration, qui est à caractère politique, y a-t-il une quelconque forme d'influence dans la gestion ? De rigidité ?

Non. Après, le conseil d'administration est responsable du bon fonctionnement de la maison. Il a un rapport aux comptes et au budget important. Ce sont les garants du bon fonctionnement de l'institution. Après, il n'y a aucune ingérence de la part du conseil d'administration dans la manière dont Serge Rangoni programme et donne une couleur artistique au théâtre, ça c'est

nous qui la définissons. Après, encore, on travaille beaucoup en concertation. Ça veut dire qu'ils sont bien sûr mis au courant d'où vont les dépenses quoi. Mais il n'y a pas d'ingérence, le conseil d'administration est juste là pour assurer le bon fonctionnement de la maison. Et on travaille en bonne entente avec tous les membres.

- « *Responsable du bon fonctionnement de la maison* » : rappelle que le conseil d'administration est l'autorité, repositionne le pouvoir du conseil d'administration ;
- Monsieur Thys oppose les questions d'argent et de gestion de budget avec la gestion de l'art.

Donc le fait qu'ils soient gestionnaires à la Province ou à la Ville n'a aucune influence ?

Non. Ils représentent aussi les couleurs politiques qui ont été élues démocratiquement. Et il est normal que chaque pouvoir subsidiant y soit représenté. On est publique. Il y a une forme de, enfin, on est une ASBL, mais il y a une forme de mission de service publique : ouvrir la culture au plus grand nombre. Quand je dis « au plus grand nombre », c'est, finalement, essayer d'être le plus représentatif possible de ce que représente aujourd'hui une société dans une ville moderne et contemporaine comme Liège. Alors, on parle bien sûr de diversité culturelle, on a beaucoup parlé au cours d'ailleurs, mais aussi de diversité sectorielle. Pourquoi le monde de l'entreprise devrait être totalement séparé d'une activité culturelle ? En allant et en se rapprochant de l'entreprise, et bien on se rapproche, indirectement peut-être, mais on se rapproche aussi, des cadres évidemment, des dirigeants, mais aussi des ouvriers. On a un regard très transversal. Avec une politique tarifaire qui est bien sur adaptée à tous les portefeuilles. Dans un rapport de démocratisation et de démocratie culturelle.

- « *Elues démocratiquement* » : souligne le sérieux et le respect des règles,
- « *Ouvrir la culture au plus grand nombre* » : but positif, on ne peut pas ne pas être d'accord avec cette « mission »,
- « *Essayer d'être le plus représentatif possible de ce que représente aujourd'hui une société dans une ville moderne et contemporaine comme Liège* » : malgré cela, le théâtre reste un lieu de mondanité, selon les propres dires de Monsieur Thys. Bien que des actions « tout-public » soient mises en œuvre, et si la volonté est d'ouvrir l'accès à la culture à tous, les adhérents impliqués dans le Théâtre (Amis et partenaires) ne reflètent pas cette diversité,
- « *Pourquoi le monde de l'entreprise devrait être totalement séparé d'une activité culturelle ?* » : question rhétorique,

- « *En allant et en se rapprochant de l'entreprise* » : confirme qu'il s'agit bien d'une démarche du théâtre,
- « *[...] et bien on se rapproche, indirectement peut-être, mais on se rapproche aussi, des cadres évidemment, des dirigeants, mais aussi des ouvriers.* » : explique que les partenariats sont mis en place pour toucher les personnes employées dans ces entreprises, pas uniquement la direction. Dans une volonté de diversification des publics, la démarche semble pertinente, mais il serait intéressant d'évaluer les retours réels de cette approche. L'étude des retombées de cette approche n'entre pas dans le cadre de cette recherche, mais peut constituer un point de départ pour un autre travail,
- « *Dans un rapport de démocratisation et de démocratie culturelle* » : deux notions très importantes : l'accès à la culture pour tous et l'idée de renforcer l'expression et l'identité des personnes et groupes sociaux (Nossent, 2008). Encore une fois, Monsieur Thys expose que l'argent ou la classe sociale ne devrait pas être un frein à l'accès à la culture, mais les instances ne représentent pas cette diversité.

Merci beaucoup....

Pour en revenir sur la petite tension FN tout ça, quand je vois les valeurs qu'on défend aujourd'hui, on a vraiment, nous, en tant qu'institution culturelle... Après, la FN, c'est une industrie de l'armement, certes, mais pourquoi est-ce qu'elle ne pourrait pas, elle aussi, défendre des valeurs humanistes et un intérêt pour de vraies valeurs sociétales ? Elle en a. C'est plus qu'un catalyseur d'emplois, et on ne lui a pas demandé de mettre clé sous porte non plus. Juridiquement parlant, tout va bien. Après, c'est un choix aussi. Après, que la question éthique se pose, je l'entends tout à fait.

- « *La petite tension FN tout ça* » : minimise l'importance de la question, comme si c'était anodin. Le fait que Monsieur Thys décide de revenir sur cette partie de l'échange en particulier prouve le contraire ;
- « *Quand je vois les valeurs qu'on défend aujourd'hui, on a vraiment, nous, en tant qu'institution culturelle...* » : sous-entend que les réflexions portées par ces accusations sont un non-sens, que leurs valeurs justifient tous les partenariats ;
- « *C'est plus qu'un catalyseur d'emplois* » : extrapole : être un catalyseur d'emplois est déjà un point positif, mais elle est encore plus que ça ;
- « *Juridiquement parlant, tout va bien* » : invoque la loi et la législation ; si elles ne trouvent rien à redire, alors tout va bien ;

- « *Après, c'est un choix aussi* » : Monsieur Thys admet que le Théâtre fait tout de même le choix de s'associer avec des entreprises comme la FN ;
- « *Je l'entends tout à fait* » : il peut comprendre que la question se pose, mais comme il le dit, le Théâtre maintient ses choix.

Là où ça s'arrêterait pour vous, ça serait la mise en avant de leurs produits...

Ils ne demandent même pas. Après, c'est 10 000€ hein...Et dans les échanges que nous avons, avec les dirigeants, on défend les mêmes valeurs qui sont l'importance de la culture aujourd'hui dans le développement d'une société telle qu'on la connaît.

- « *Même pas* » : sous-entend qu'ils pourraient être en position de le demander,
- « *Après, c'est 10 000€ hein* » : sous-entend que sur les budgets d'entreprises comme la FN, 10 000€, ça n'est pas grand-chose, ou au contraire, que pour le théâtre, ça n'est pas grand-chose,
- « *On défend les mêmes valeurs* » : renforce l'idée des liens de proximités qui existent entre les dirigeants d'entreprises et les acteurs de la culture.

Maintenant, de leur côté, il devient difficile aujourd'hui d'assumer pleinement des positions pro-guerre ou pro-conflit, il est donc normal qu'ils aillent dans votre sens.

Oui, bien-sûr. Et dans une dimension très collégiale du Club des entreprises partenaires, c'est un acteur économique aujourd'hui incontournable. Ça ne me regarde pas, mais je sais qu'ils financent énormément de choses. Heureusement qu'elle est là. En matière d'éducation, c'est impressionnant quoi.

- Cette réponse est pleine d'éloge pour la FN, avec des termes comme « *incontournable* », « *Heureusement qu'elle est là* » : la FN est considérée comme bienfaitrice, comme soutien de nombreux projets, « *c'est impressionnant quoi*. » : Au-delà de soutenir divers projets, la FN les soutient de façon importante. Elle dépasse les attentes ;
- « *Financent énormément de choses* » : donne une image très positive.

C'est vrai qu'on est en droit de se demander ce qu'elle tire d'un partenariat avec telle institution ou avec telle école...Dans tous mes entretiens, mes questions étaient orientées, j'ai dû demander « tiens, pourquoi Nethys ? » ou ce genre de chose...

Ah oui, là c'est différent...

- Intéressant de constater que la notion d'éthique est relative. L'industrie de l'armement ne semble pas poser un problème ici, alors que la mention de Nethys engendre une réaction contraire.

3.1. *Observations de l'interview de Monsieur Thys*

Ce dernier entretien nous apporte de nombreuses informations sur les relations qu'entretient le Théâtre de Liège avec ses partenaires.

Premièrement, tout comme Messieurs Heuskin et Paquet, Monsieur Thys confirme qu'il est important que les partenaires soient issus du bassin liégeois. La localité est donc un facteur important pour cette institution aussi.

Deuxièmement, on confirme que le Théâtre de Liège met en place des entités de mécénats différentes : l'achat de sièges, les partenaires officiels et les membres du Club.

Ensuite, on comprend que le rôle du président du Club des Entreprises Partenaires est déterminant ; comme l'explique Monsieur Thys, il a le rôle d'entremetteur entre l'institution culturelle et les entreprises.

Enfin, Monsieur Thys insiste sur le caractère « *exceptionnel* » de la FN et ne voit pas « *pourquoi se priver d'un soutien financier ?* », même s'il entend que la question d'éthique se pose. Il insiste sur les liens rapprochant les entreprises et les institutions culturelles, mais considère la situation de sponsoring par Nethys comme « *différente* ».

4. Synthèse de l'analyse de la communication des acteurs.

L'analyse de la communication des acteurs permet de mettre en évidence certains points communs et certaines différences entre les points de vue des représentants de ces institutions, leurs valeurs et les relations qu'ils entretiennent avec leurs partenaires.

Tout d'abord, l'argument qui est le plus utilisé dans la justification de la présence de ces entreprises problématiques dans la liste des partenaires semble être la localisation. En effet, chaque institution met l'accent sur cette régionalité ; le fait que les entreprises soient liégeoises semble être plus important encore que leurs activités. La proximité géographique des partenaires semble donc être très importante aux yeux des institutions. On peut émettre quelques hypothèses pour justifier cette importance. Premièrement, et comme exprimé par les représentants interviewés, il y a une fierté liégeoise qui unit ces différents acteurs, peu importe leur secteur d'activités. Deuxièmement, on suppose que pratiquement parlant, ces institutions culturelles étant, comme précédemment évoqué, des lieux de rencontres, d'entre-soi, une certaine proximité géographique est nécessaire et favorise ces rencontres ; il est sans nul doute plus simple d'établir des rencontres, des discussions et des accords avec des personnes spatialement proches. Anne Vincent et Marcus Wunderle confirment l'hypothèse et vont même plus loin dans la réflexion dans leur ouvrage « Le financement privé de la culture » en expliquant que l'encrage local « *joue aussi sur l'attractivité de l'environnement géographique de l'entreprise [...] et permet aussi d'établir des relations avec les autorités locales, les médias et les relais d'opinion dans un climat différent de celui des rencontres habituelles.* » (Vincent & Wunderle, 2010). Par ailleurs, l'argument d'autorité est également très utilisé, et de plusieurs façons. La première façon est de légitimer les entreprises par l'évocation de la loi. En effet, à plusieurs reprises dans ces interviews, les intervenants mettent l'accent sur le fait que ces entreprises n'ont pas été condamnées par la loi. La présomption d'innocence est donc appliquée à la lettre dans ces cas. Il serait intéressant de voir si, un jour, la situation venant à changer, les termes de partenariats seraient, eux aussi, modifiés. Ensuite, la légitimation se fait aussi par le financement de ces entreprises par des instances étatiques. Dans le cas du Théâtre, par exemple, Monsieur Thys exprime clairement que si l'Etat et la Région wallonne soutiennent et financent une telle entreprise, donc si les autorités suivent, il n'y a pas de quoi discuter. L'argument d'autorité est donc pleinement utilisé.

Ensuite, on constate que la notion de ce qui est « acceptable » ou non varie grandement d'une institution culturelle à l'autre. En effet, l'exemple concret repose sur la Cité Miroir et le Théâtre de Liège. Lors de l'interview de la Cité Miroir, celle-ci évoque clairement un refus catégorique de partenariat avec des industries de l'armement, mais accepte, et défend même, des partenariats avec des entreprises au cœur de scandales financiers et autres. A l'opposé, alors que le Théâtre de Liège est en collaboration avec des entreprises de l'armement, comme la FN Herstal ou Cockerill, elle sous-entend le caractère problématique de partenariat avec des entreprises controversées comme Nethys. Dès lors, il nous est possible d'infirmer la troisième hypothèse de ce travail et de confirmer la quatrième : bien que les institutions culturelles partagent des valeurs de culture, d'éveil des mentalités, de partages, etc., on constate que leur notion d'éthique, ou de « partenariat problématique », est parfaitement différente.

Par ailleurs, la gestion de l'argent reçu par les mécènes est aussi propre à chaque institution. La Cité Miroir, via sa fondation, répartit elle-même les budgets dans les différents projets. La Boverie démarche les partenaires en fonction de la programmation, tandis que le Théâtre expose les différents projets ayant besoin de financement et porte des choix en collaborations avec les partenaires. Bien qu'une charte de mécénat soit proposée par Prométhéa, il est intéressant de constater que chaque institution a son propre mode de fonctionnement.

Enfin, la dernière observation concerne les initiateurs des partenariats. En effet, il semble que, pour ces trois cas, la demande de partenariat soit une démarche des institutions culturelles elles-mêmes, et non pas des entreprises. Bien que ces partenariats représentent des avantages pour les entreprises, comme évoqué page 24, il est intéressant de constater que ce sont bien les institutions culturelles qui sont demandeuses, et à l'origine, de ces partenariats.

IV. EXTENSION DE LA RECHERCHE : UN TRIANGLE PRIVÉ – PUBLIC – CULTUREL

Comme souligné dans les chapitres précédents, il existe des liens étroits entre le monde de la culture et ses entreprises partenaires, mais pas seulement. En effet, en nous penchant sur les conseils d'administrations, on constate des liens supplémentaires, avec le monde politique par le biais des pouvoirs publics. En effet, les institutions culturelles sont d'incroyables espaces de sociabilité, des lieux « d'entre-soi », d'une certaine culture que l'on pourrait qualifier d'élitiste. Elles sont un espace où se retrouvent des acteurs économiques, des hommes politiques, des hommes d'affaires, etc. et où peuvent se négocier des projets qui n'ont rien à voir avec le monde de la culture. Ces lieux permettent de renforcer, non seulement une cohésion entre les élites politiques et économiques, mais aussi un sentiment de faire partie d'un groupe social privilégié de la société. Les institutions culturelles ont donc ce rôle : être un espace parmi d'autres, où se rencontrent le monde politique et le monde des affaires. Si l'on se penche sur les entreprises publiques qui parrainent le plus les institutions culturelles, celles qui reviennent régulièrement dans l'échantillonnage sont celles ayant comme clients, ou actionnaires, les pouvoirs publics. Par ailleurs, en nous penchant sur les différents mandats de certains des membres des conseils d'administrations, il est possible de voir que certaines entreprises publiques sont plus représentées que d'autres, et semblent entretenir des liens privilégiés avec certaines institutions culturelles. D'ailleurs, il n'est pas rare que les représentants des pouvoirs publics soient également membres de ces entreprises. C'est pourquoi, si on repense la notion d'éthique précédemment définie, et qu'on l'élargit à la considération que ces « cumuls de mandats » et ces relations triangulaires sont non-éthiques, ce travail peut prendre une dimension supplémentaire.

Quelques exemples de sociétés proches des pouvoirs publics et largement impliquées dans le financement des institutions culturelles :

- Services Promotion Initiatives en province de Liège (SPI)

La SPI est une entreprise publique qui a pour but le développement économique de la province de Liège, qui est son actionnaire principal (Spi, 2020). De nombreux membres des conseils d'administration des institutions culturelles étudiées sont, ou ont été, dans les instances de la SPI : Jean-Pierre Hupkens (Théâtre de Liège, La Boverie, l'Orchestre Philharmonique de Liège), Luc Gillard (Théâtre de Liège), Alain Jeunehomme (Théâtre de Liège, Mnema), Marie-

Claire Lambert (La Boverie et Mnema), Eric Lomba (Opéra Royal de Wallonie), Matthieu Content (Orchestre Philharmonique), Gilles Foret (Orchestre Philharmonique), Paul-Émile Mottard (Orchestre Philharmonique), Pierre Castelain (Cité Miroir) et Jean-François Ramquet (Cité Miroir). Par ailleurs, SPI est partenaire de la Boverie et du Théâtre de Liège. Enfin, certains partenaires de la SPI comme, entre autres, Enodia, Ecetia, CHR Citadelle, sont également partenaires des différentes institutions culturelles étudiées. (Spi, 2019)

- Ecetia

Ecetia est une société qui comprend trois filiales : Ecetia Intercommunale, Ecetia Finance et Ecetia Real Estate. La première est une intercommunale détenue à 100% par les pouvoirs publics, la seconde est une intercommunale mixte (détenue par des pouvoirs publics et privés), avec comme client des pouvoirs publics et du privé, tandis que la troisième est une société anonyme au service des opérateurs publics (Ecetia, 2020). On retrouve dans les conseils d'administration des différentes institutions culturelles étudiées de nombreux représentants, ou anciens représentants d'Ecetia : Jean-Pierre Hupkens (Théâtre de Liège, La Boverie, l'Orchestre Philharmonique de Liège), Louis Maraitre (La Boverie), André Stein (L'Orchestre Philharmonique), Muriel Gerkens (Mnema), Josly Piette (Mnema), tandis qu'Ecetia est affichée comme partenaire de la Cité Miroir et de la Boverie.

- Groupement de Redéploiement Economique de Liège (GRE)

Le Groupement de Redéploiement Economique de Liège est un think-tank²² liégeois où se retrouvent des acteurs du secteur privé et du secteur public pour la gestion et le développement de projets au sein de la Ville de Liège. Selon le site internet, certains de ces projets ont été confiés au GRE par le Gouvernement Wallon, et le GRE est soutenu par le Ministre de l'Economie, de l'Industrie, de l'Innovation et du Numérique (GRE, s. d.). Ce groupement est présent dans les partenaires de la Boverie et de la Cité Miroir, mais beaucoup de personnes étant, ou ayant été, mandataires chez GRE sont présentes dans les conseils d'administration des institutions étudiées : Willy Demeyer (l'Opéra Royal de Wallonie), Maxime Degey (Orchestre Philharmonique), Gilles Foret (Orchestre Philharmonique), Jacques Pèlerin (les Amis de l'Orchestre Philharmonique), Pierre Wolper (Mnema). Par ailleurs, le programme Liège Together, précédemment abordé dans les réalisations de Cecoforma, est une initiative du GRE. (GRE, s. d.)

²² Groupe de réflexion

- Association intercommunale pour le démergement²³ et l'épuration des communes de la province de Liège (AIDE)

L'AIDE est chargée de l'épuration et du démergement des eaux dans la région de Liège (AIDE. *Bref historique*, s. d.). Comme de nombreuses intercommunales de la province, l'AIDE a beaucoup de ses (anciens) mandataires impliqués dans les institutions culturelles : Ann Bosschem (Théâtre de Liège et Opéra Royal de Wallonie), Marie-Claire Lambert (La Boverie et Mnema), Thomas Cialone (Opéra Royal de Wallonie et Orchestre Philharmonique), Gérard Georges (Mnema), Josly Piette (Mnema). L'AIDE est reprise dans les partenaires de la Boverie et de la Cité Miroir.

Ces quelques exemples nous permettent de confirmer qu'il existe des liens étroits entre les institutions culturelles, les entreprises et le monde politique. Les membres des conseils d'administration des institutions culturelles sont des personnalités issues du monde politique et qui sont souvent également impliqués, d'une façon ou d'une autre dans les entreprises partenaires de ces institutions. Par ailleurs, cette dynamique permet à ce trio de créer et conserver des liens étroits, en accord avec les avantages que ces relations représentent pour chacun.

Cette dynamique est très représentée sur l'échantillonnage liégeois de ce travail. En plus d'imager les relations de ce trio, ce sont souvent les mêmes noms qui reviennent dans les différents conseils d'administration. Concernant les autres villes étudiées, les conseils d'administration sont également politisés, mais seules trois personnes sont présentes dans deux conseils d'administration étudiés.

²³ « l'ensemble des moyens mis en place dans le but d'assurer l'évacuation efficace permanente de l'ensemble des eaux qui aboutissent dans la plaine affaissée suite à l'exploitation minière. » (AIDE, s. d.)

V. POUR ALLER PLUS LOIN

Les liens démontrés dans le cadre de cette recherche, non seulement entre les institutions culturelles et leurs partenaires privés, mais aussi avec les pouvoirs publics, et donc, le monde politique, semblent être aujourd'hui une fatalité dans le financement de la culture. Ces liens suffisent actuellement pour garder à flot les institutions culturelles, mais peuvent être accusés d'un manque de transparence dans la gestion, manque encouragé par des accords passés entre relations, réseaux, plutôt que formellement.

Dès lors, serait-il possible de trouver des alternatives à cette situation ? Comment financer la culture par un autre moyen que celui que nous connaissons ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Bien entendu, à l'échelle internationale, les moyens de financements de la culture sont très variés et le sujet est vaste, même à l'échelle nationale. Ceci n'est pas l'objet premier de cette recherche, nous n'entendons donc pas fournir de réponse absolue à ces questions, mais il semble pertinent de présenter un moyen alternatif.

1. Le crowdfunding ou financement participatif.

Le crowdfunding est défini par le site financedesentreprises.be comme étant : « *un mode de financement dans le cadre duquel les investisseurs et entrepreneurs entrent directement en contact les uns avec les autres par le biais d'une plate-forme en ligne. Les entrepreneurs qui rencontrent des difficultés d'accès au financement traditionnel peuvent collecter, via le crowdfunding, un capital de départ auprès du public* ». (*Crowdfunding (financement participatif)*, s. d.). Il existe plusieurs formes de crowdfunding, allant du don au financement moyennant des contreparties. (Bonet et Sastre, 2016).

L'Espagne constitue un laboratoire pour évaluer l'efficacité du financement participatif culturel, comme l'expliquent Lluís Bonet, Eva Sastre dans leur article « *Le financement participatif, une alternative à la politique culturelle ?* » (Sastre & Bonet, 2016). En effet, l'Etat a diminué les budgets attribués à la culture, et les porteurs de projets culturels ont donc dû évaluer les autres possibilités.

Bonet et Sastre expliquent que, bien que le financement participatif soit loin d'être un phénomène nouveau, il connaît aujourd'hui un nouvel essor pour plusieurs raisons :

- De nombreuses plateformes numériques se sont professionnalisées dans le financement participatif, ce qui encourage et facilite la démarche.
- Il y a une augmentation du nombre de créateurs et de porteurs de projets.
- On connaît une universalisation de la culture numérique ; il est donc plus simple de mobiliser les acteurs.

Par ailleurs, ils affirment que la crise économique a contribué à l'émergence de ce modèle de financement car

- Il y a eu une diminution des ressources publiques et du mécénat privé ; les porteurs de projets ont donc dû trouver un moyen alternatif.
- Les amortissements propres des institutions culturelles, ou des porteurs de projets, ont déclinés car la consommation d'objets ou de services culturels a diminué à cause de la diminution des revenus du public.

De plus, cet article permet une réflexion sur certaines forces et faiblesses générales du modèle.

Forces

- Le financement participatif permet de rapidement savoir si le projet tient la route. En effet, le public n'est prêt à investir que dans des projets qui le touchent.
- En cas de réussite de collecte de fonds, avant même la phase de réalisation du projet, il y a une certaine popularité : de nombreuses personnes participent au financement, donc de nombreuses personnes connaissent déjà le projet.
- La personne qui prend la décision d'investir dans un projet se sent actrice de la culture et en position de pouvoir. Ce système peut donc contribuer à la démocratisation de la culture.
- Ce modèle de financement permet d'établir des liens plus étroits entre les acteurs des projets et le public, qui devient alors « coproducteur ».
- C'est un modèle de financement transparent et traçable.

Faiblesses

- Dans 80% des cas de financements réussis²⁴ sur la plateforme espagnole Verkami, le financement participatif ne couvre pas la totalité des coûts. Ceci peut s'expliquer par une mauvaise évaluation des coûts, ou encore, par la peur des porteurs de projets : craignant de ne pas atteindre leurs objectifs, ils préfèrent mettre une somme moindre. (Sastre & Bonet, 2016)
- Un projet ne touchera que les personnes déjà amatrices. Le financement participatif demande une forte implication de la part du public, et ne contribue alors pas à la diversification des publics.

1.1. Le crowdfunding pour les pouvoirs publics ?

En 2015, Laurence Roland et Arnaud Marchand ont rédigé un rapport concernant la possibilité d'utilisation du crowdfunding par les pouvoirs publics. (Marchand & Roland, 2015). Selon eux, le crowdfunding serait un moyen de déployer l'épargne citoyenne, qui s'élèverait à 250 milliards d'euros. Cette technique d'investissement pourrait également soutenir les investissements publics, et ainsi soulager les budgets.

Pour faire évoluer le crowdfunding en parallèle des financements publics, il faudrait externaliser l'investissement par la création d'une ASBL ou d'une coopérative, indépendante du pouvoir public, chargée de la réalisation des projets. Cette alternative engendrerait une perte de gouvernance des pouvoirs publics, puisque la majorité des coopératives applique le principe d'un homme = une voix. Ainsi, même si les pouvoirs publics sont actionnaires majoritaires de la coopérative, il n'y a pas de contrôle de leur part. Dans ce cas, un pouvoir de décision partagé avec les citoyens permettrait une transparence des processus décisionnels et la poursuite de l'intérêt général. (Marchand & Roland, 2015).

²⁴ Si le public choisi de ne pas financer un projet, celui-ci n'aura pas recueilli la somme choisie et donc, la campagne de crowdfunding sera un échec.

1.2. Le crowdfunding représente-t-il une piste sérieuse pour le financement des institutions culturelles ?

Premièrement, comme évoqué ci-dessus, le financement participatif repositionnerait le citoyen au cœur de la vie des institutions culturelles. Il se sentirait actif et concerné par celles-ci. Cependant, il faut garder à l'esprit que les financements sont une question d'implication émotionnelle et de goûts ; on s'adresse à des amateurs, et cela ne contribue pas nécessairement à l'élargissement des publics.

Ensuite, les institutions culturelles sont généralement en liens avec des ASBL, qui sont leur gestionnaire, ou un soutien financier. Il n'existe pas de maximum dans les budgets demandés par une ASBL dans le cadre de crowdfunding (Roland et Marchand, 2015). Dans l'absolu, moyennant une communication efficace, il serait alors possible pour ces ASBL de mettre en place un plan de financement participatif qui subviendrait, au moins en partie, aux besoins budgétaires.

Enfin, en appliquant le principe un homme = une voix, il est possible de replacer le citoyen au centre du processus décisionnel, qui gagnerait en transparence, et qui limiterait la prise de décision entre élites politiques et entrepreneuriales.

Les Grignoux, par exemple, entreprise culturelle à économie sociale qui gèrent de nombreuses salles de cinéma, propose déjà à son public d'investir dans l'entreprise pour une durée de 10 ans, en achetant une ou plusieurs obligations, pour une valeur de 100€, avec taux d'intérêt à 1%. La viabilité d'une entreprise appliquant le financement participatif est donc prouvée. (Les Grignoux, s. d.).

CONCLUSION

Les questions de recherche de ce travail portait sur l'éthique des acteurs du financement de la culture dans les grandes villes wallonnes et sur l'analyse de la communication des institutions culturelles concernant leurs partenaires.

Après avoir analysé les relations liant les institutions culturelles à leurs partenaires, la correspondance, ou non, de ceux-ci à la vision de l'éthique définie pour ce travail et après avoir interrogé les institutions culturelles sur leurs partenariats et analyser leurs points de vue et communication, nous pouvons conclure que les acteurs du financement de la culture ne sont pas toujours éthiques, selon la notion établie. Cette notion d'éthique était déterminante dans ce travail : c'est la définition établie de ce concept qui en détermine l'angle. En fonction de celle-ci, les partenariats sont considérés comme éthiques, ou non. Plusieurs points importants sont ressortis de l'analyse de la communication des institutions culturelles ; toutes ne considèrent pas les mêmes éléments comme étant éthiques, ou non, ce qui infirme l'hypothèse 3 et confirme l'hypothèse 4. Comme exposé, certaines institutions n'ont pas de problème à entretenir des partenariats avec des industries de l'armement, tandis que d'autres les considèrent comme inconcevables dans leurs partenariats, et cette réflexion est valable pour les partenariats avec des entreprises à scandales. À contrario, l'ensemble des institutions interrogées considèrent qu'un partenariat ne pose pas de problème tant que les entreprises concernées n'ont pas été condamnées par la justice, et considèrent que l'emprunte locale des entreprises partenaires est un facteur important. Retenons également de cette analyse que ce sont les institutions culturelles qui sont à l'origine et demandeuses de ces partenariats avec les entreprises.

Le prolongement de cette recherche a, par ailleurs, permis de mettre en lumière le triangle formé par les institutions culturelles, leurs partenaires et les pouvoirs publics. Les institutions culturelles sont des lieux de rencontres, réunissant des élites politiques et entrepreneuriales, favorisant le réseautage et la discussion de projets de manière informelle. Par ailleurs, la composition des conseils d'administration de ces institutions culturelles favorise ce phénomène.

Enfin, nous avons vu que ces réseaux, ces dynamiques de financements et d'entre-soi ne sont pas une fatalité ; la tendance est à l'émergence de moyens de financements plus accessibles au public et favorisant la transparence du processus décisionnel. Ces moyens de

financements alternatifs peuvent constituer une approche intéressante pour un autre travail de recherche.

Bien-sûr, ce travail n'est pas exhaustif, mais permet, à son échelle, de mettre en lumière les dynamiques du financement de la culture, les relations entre institutions culturelles, monde politique et monde des affaires, et d'étudier la communication des institutions culturelles concernant leurs financements.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de presse

Belga News. (2012, 1 mars). Ne dites plus Dexia mais Belfius. RTBF Info.

https://www.rtf.be/info/economie/detail_belfius-le-nouveau-nom-de-dexia-banque-belgique?id=7655933

Belga News. (2014, 22 janvier). Dexia : les ministres belge et français en appellent à

l'éthique. RTBF Info. https://www.rtf.be/info/belgique/detail_dexia-les-ministres-belge-et-francais-en-appellent-a-l-ethique?id=8182073

Belga. (2019, novembre). “Le fossé éthique se creuse entre petites et grandes banques” : le cas de Belfius jugé “inquiétant”. 7sur7.

<https://myprivacy.dpgmedia.be/?siteKey=atXMFeyFP1Ki09i&callbackUrl=https%3a%2f%2fwww.7sur7.be%2fprivacy-gate%2faccept%3fredirectUri%3d%252feconomie%252fle-fosse-ethique-se-creuse-entre-petites-et-grandes-banques-le-cas-de-belfius-juge-inquietant%25257Ea765fe03%252f>

Blomme, P. (2018, août). L'assureur Ethias très généreux en mandats pour les politiques.

L'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/l-assureur-ethias-tres-generoux-en-mandats-pour-les-politiques/10041129.html>

Braibant, F. (2019, 19 septembre). Stéphane Moreau, Pierre Meyers, François Fornieri : amitiés et fidélités financières. RTBF Info.

https://www.rtf.be/info/regions/liege/detail_moreau-meyers-fornieri-amities-et-fidelites-financieres?id=10318228

Dumont, M. (2015, 3 mars). Belfius, la banque la moins éthique. *Communes, régions, Belgique, monde, sports – Toute l'actu 24h/24 sur Lavenir.net.*

https://www.lavenir.net/cnt/dmf20150303_00610617

FUSACQ. (2019). EFFIA met la main sur MYPARK. FUSACQ.

https://www.fusacq.com/buzz/effia-met-la-main-sur-mypark-a189816_be_

- Gérard, P. (2016). Le CEO d’Ethias, Bernard Thiry, est « remercié ». L’Echo.
<https://www.lecho.be/entreprises/services-financiers-assurances/le-ceo-d-ethias-bernard-thiry-est-remercie/9806261.html>
- Gutierrez, R. (1992, 3 octobre). LA SAGA DES UHODA A LIEGE. Le Soir Plus.
https://plus.lesoir.be/art/la-saga-des-uhoda-a-liege_t-19921003-Z05WJ8.html
- Hildesheim, M. (2019, 9 mai). Le Théâtre de Liège parrainé par l’industrie de l’armement : un sponsoring qui pose des questions éthiques. RTBF Info.
https://www.rtf.be/info/regions/liege/detail_le-theatre-de-liege-parraine-par-l-industrie-de-l-armement-un-sponsoring-qui-pose-des-questions-ethiques?id=10215834
- Hubin, P. M. (1989, 21 décembre). UNE CERTAINE PHILOSOPHIE DES AFFAIRES CONDAMNEE. Le Soir. https://www.lesoir.be/art/une-certaine-philosophie-des-affaires-condamnee_t-19891221-Z027JH.html
- Hubin, P. M. (1992, 11 décembre). GEORGES ET STEPHANE AVAIENT ETE CONDAMNES POUR UNE FAUSSE FACTURE LE PROCES UHODA CONTINUE EN AP. Le Soir. https://www.lesoir.be/art/georges-et-stephane-avaient-ete-condamnes-pour-une-faus_t-19921211-Z06545.html
- L’Avenir. (2017, 28 février). Cumul des mandats : qui détient la palme à Liège au sein des intercommunales et associations ? Communes, régions, Belgique, monde, sports – Toute l’actu 24h/24 sur Lavenir.net.
https://www.lavenir.net/cnt/dmf20170228_00966987/cumul-des-mandats-qui-detient-la-palme-pour-liege-au-sein-des-intercommunales-et-associations
- L’Echo. (2020, janvier). Pourquoi François Fornieri est-il dans le collimateur de la justice ? L’Echo. <https://www.lecho.be/dossier/biotechs/pourquoi-francois-fornieri-est-il-dans-le-collimateur-de-la-justice/10201290.html>
- RTC. (2019). Le groupe Uhoda revend 75 stations à Q8. RTC Télé Liège.
https://www.rtc.be/le_groupe_uhoda_revend_75_stations_a_q8-1501866-999-325.html

- Leloup, D. (2015, 19 novembre). *Le goût amer des pilules Mithra*. Médor magazine.
<https://medor.coop/magazines/medor-1-summer-2015/le-gout-amer-des-pilules-mithra/?full=1>
- Le Point.fr. (2019, 26 septembre). BNP Paribas accusée de « complicité de crimes contre l'humanité » au Soudan. Le Point. https://www.lepoint.fr/justice/bnp-paribas-accusee-de-complicite-de-crimes-contre-l-humanite-au-soudan-26-09-2019-2338048_2386.php#
- Le Soir. (2018, 29 juin). Procès Intradel-Uvelia : 16 condamnations ont été prononcées. Le Soir. <https://www.lesoir.be/165567/article/2018-06-29/proces-intradel-uvelia-16-condamnations-ont-ete-prononcees>
- Matriche, J. (2020, 30 avril). Le CEO de Liège Airport perd son procès : son salaire sera bel et bien plafonné. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/298028/article/2020-04-30/le-ceo-de-liege-airport-perd-son-proces-son-salaire-sera-bel-et-bien-plafonne>
- RTBF. (2017, 5 décembre). Panama Papers : le siège de Belfius perquisitionné. *RTBF Info*. https://www.rtf.be/info/economie/detail_panama-papers-le-siege-de-belfius-perquisitionne?id=9781263
- RTBF. (2019, 6 mai). L'Opéra Royal de Wallonie sponsorisé par l'industrie du tabac : les autorités vont prendre des mesures. *RTBF Info*. https://www.rtf.be/info/regions/liege/detail_l-opera-royal-de-wallonie-sponsorise-par-l-industrie-du-tabac-les-autorites-vont-prendre-des-mesures?id=10213328
- Sacré, J. F. (2020, août). François Fornieri va soulager les finances du Standard de Liège. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/francois-fornieri-entre-au-capital-du-standard-de-liege/10242641.html>
- Thomas, P. (2016, 7 septembre). Les vraies raisons du départ du patron d'Ethias. *Site-Trends-FR*. https://trends.levif.be/economie/banque-et-finance/les-vraies-raisons-du-depart-du-patron-d-ethias/article-normal-547917.html?cookie_check=1596972146

TodayInLiege. (2019, 29 mai). *Resa devient une #intercommunale indépendante de Nethys et cela coûtera plusieurs millions*. <https://www.todayinliege.be/resa-devient-une-intercommunale-independante-de-nethys-et-cela-coutera-plusieurs-millions-deuros/>

Trends. (2019). *LIÈGE Le classement des 100 entreprises les plus performantes de la province*. <http://newsroom.roularta.be/static/26022019/TE-Gazelles-Lg.pdf>

Vande Weyer, M. (2020, juillet). Le campus militaire de John Cockerill sous le feu des critiques. *L’Echo*. <https://www.lecho.be/entreprises/defense-aeronautique/le-campus-militaire-de-john-cockerill-sous-le-feu-des-critiques/10237988.html>

Vande Weyer, M. (s. d.). *Tout comprendre à l’affaire Nethys en 4 questions*. L’Echo. <https://multimedia.lecho.be/explicatifs/nethys/nethys-c-est-quoi>

Articles Scientifiques

Marchand, A., & Roland, L. (2015). *Crowdfunding : nouvel outil de financement pour les pouvoirs publics ?* https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/lr_am_pouvoirs_publics_et_crowdfunding.pdf

Nossent, J. P. (2008). *Emergence de la notion de démocratie culturelle et gestion de la diversité culturelle et idéologique belge [0039]*. IHOES. <https://ihoesd.ideesculture.fr/index.php/Detail/objects/161931>

Samuel Mercier. (2003). *La formalisation de l’éthique en entreprise : un état des lieux*. L’éthique d’entreprise à la croisée des chemins. 67-91. <file:///C:/Users/m-sob/Downloads/Mercier2003FormalisationEthique.pdf>

Sastre, E., & Bonet, L. (2016). *Le financement participatif, une alternative à la politique culturelle ?* Nectart 2016/1 (N° 2), pages 121 à 129

Vandenbulke, A. (2016). *Vers un financement de la culture à deux vitesses?* L’Echo. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/190985>

Vincent, A., & Wunderle, M. (2010). *Le financement privé de la culture*. Dossiers du CRISP, N° 74(1), 9-84.

Witte, E. (2015). Le débat sur les institutions culturelles et scientifiques fédérales : Une étude de l'Académie flamande. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2284-2285(39), 5-54.

Cours

Pirenne Christophe. (2018). Introduction à l'économie et aux politiques de la culture. (Notes prises dans le cadre du cours), Université de Liège.

Documents PDF

Conseil communal de Blegny. (2019, février). *PV du Conseil communal du 31 janvier 2019 SANS HUIS CLOS*. <http://www.blegny.be/wp-content/uploads/2019/02/PV-du-Conseil-communal-du-31-janvier-2019-SANS-HUIS-CLOS.pdf>

Facing Finance. (2011). *Dirty Profits - Report on Companies and Financial Institutions Benefiting from Violations of Human Rights*. https://www.facing-finance.org/wp-content/blogs.dir/16/files/2012/12/ff_dirtyprofits.pdf

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2019). *Focus Culture*. p103.
http://www.culture.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=ace8a50270c626352cc4831108f16a1a49a39866&file=fileadmin/sites/culture/upload/culture_supe_r_editor/culture_editor/documents/Focus_2018/Focus_2018-complet_v2.pdf

L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège. (2019). *Le Club Partenaires*.
<https://www.oprl.be/sites/default/files/2019-OPRL-DOSSIER-PARTENAIRES-V6.pdf>

La Boverie. (2016). *Dossier de presse*. <https://www.laboverie.com/contact/presse/presse-boverie-fr-web.pdf>

La Boverie. (2019). *LA BOVERIE, UN PARTENAIRE INSCRIVEZ VOTRE NOM DANS L'HISTOIRE DU MUSÉE*. <https://www.laboverie.com/partenaires/brochure-la-boverie-un-partenaire-2019-2.pdf>

La fondation Cité Miroir. (2016). *La Cité Miroir et vous ! Rejoignez la fondation*.
http://www.citemiroir.be/sites/default/files/uploads/brochure_fondation_mail-decembre_2016.pdf

Opéra Royal de Liège Wallonie. (2018). *Services B2B*.

https://www.operalieg.be/content/uploads/2018/02/plaquette_entreprise_orw_-_consultation.pdf

Prométhéa. (2019). *Etude sur le mécénat/sponsoring d'entreprise*.

http://www.promethea.be/datas/SYMPO19_R%C3%89SULTATS_%C3%89TUDE_1.pdf

Prométhéa. (2019). *Charte du mécénat culturel Prométhéa*.

http://promethea.be/datas/SOE%20CULTURE/BANSnewlogo/Charte%20du%20m%C3%A9c%C3%A9nat%20culturel_FICHE.pdf

Spi. (2019). *Liste des associés de la SPI*. [https://www.spi.be/upload/SPI/SPI-MENTIONS-](https://www.spi.be/upload/SPI/SPI-MENTIONS-LEGALES-ASSOCIES-SPI.pdf)

[LEGALES-ASSOCIES-SPI.pdf](https://www.spi.be/upload/SPI/SPI-MENTIONS-LEGALES-ASSOCIES-SPI.pdf)

Ville de Liège. (2019). *Représentants de la Ville de Liège désignés au sein des Associations*

sans but lucratif (A.S.B.L.). <https://www.liege.be/fr/vie-communale/vie-politique/cadastre-des-representants/telechargements/representants-asbl-ville-de-liege.pdf>

Livres

Krieg-Planque, A. (2017). *Analyser les discours institutionnels (I.COM)*. ARMAND COLIN.

Piquet, S. (1985). *Sponsoring et mécénat*. vuibert gestion.

Sites internet

Actionnariat Wallon. (s.d.). *Groupe Uhoda*. Actionnariat Wallon.

<http://www.actionnariatwallon.be/group/uhoda-1766>

AIDE. (s. d.). *Le dispositif de démergement*. AIDE.

<https://www.aide.be/demergement/dispositif-de-demergement>

AIDE. (s.d.). *Bref historique*. AIDE. <https://www.aide.be/qui-sommes-nous/bref-historique>

BNP Paribas Fortis. (s. d.). *A propos de nous | BNP Paribas Fortis*.

<https://www.bnpparibasfortis.be/fr/Public/A-propos-de-nous?axes4=priv>

- Brassart, P. (2020, 1 juillet). *Les industries de défense belges dans la recherche du futur missile européen*. À l'Avant-Garde. <https://defencebelgium.com/2020/07/02/les-industries-de-defense-belges-dans-la-recherche-du-futur-missile-europeen/>
- Cecoforma. (2017, 5 décembre). *LiègeTogether*. Cecoforma. <https://cecoforma.com/projects/liegetogether>
- Centre d'Action Laïque de la Province de Liège. (2019, 25 mars). *Qui sommes-nous ?* <https://www.calliege.be/qui-sommes-nous/#bureau-ca>
- CHR Citadelle. (s. d.). *CHR de la Citadelle - Les organes d'avis et de gestion*. CHR Liège. <https://www.chrcitadelle.be/Notre-Hopital/Les-organes-d-avis-et-de-gestion.aspx>
- Cité Miroir. (2019, 25 janvier). *Citoyens*. <http://www.citemiroir.be/fr/fondation-cite-miroir/citoyens-cite-miroir>
- Cité Miroir. (s. d.). *La Cité Miroir*. <http://www.citemiroir.be/fr>
- CRISP (s.d.). *Les provinces*. Les pouvoirs en Wallonie. <http://www.crisp.be/wallonie/fr/pouvoirs/provinces.html>
- Crowdfunding (financement participatif)*. (s.d.). [financementdesentreprises.be](http://www.financementdesentreprises.be). <http://www.financementdesentreprises.be/fr/attirer-des-capitaux-propres/crowdfunding-financement-participatif>
- Cumuleo. (s. d.). *Alain Jeunehomme (MR) • Ses 12 mandats, fonctions et professions*. Cumuleo. <https://www.cumuleo.be/mandataire/12225-alain-jeunehomme.php>
- Cumuleo. (s. d.). *Claude Deregowski (PS) • Tous ses mandats, fonctions et professions*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/6663-claude-deregowski.php>
- De Rijkste Belgen. (2019, 23 mai). *De familie Uhoda*. De Rijkste Belgen. <https://derijkstebelgen.be/vermogende/de-familie-uhoda>
- De Rijkste Belgen. (2019, 7 février). *François Fornieri*. <https://derijkstebelgen.be/vermogende/francois-fornieri>

Définitions Marketing. (s.d.). *Leader d'opinion*. Définitions Marketing.

[https://www.definitions-marketing.com/definition/leader-d-opinion/#:%7E:text=Le%20leader%20d'opinion%20est,un%20grand%20nombre%20d'individus.](https://www.definitions-marketing.com/definition/leader-d-opinion/#:%7E:text=Le%20leader%20d%27opinion%20est,un%20grand%20nombre%20d%27individus.)

Ecetia. (2020, 15 juin). *Real Estate*. Ecetia. <https://www.ecetia.be/qui-sommes-nous/ecetia-aujourd'hui/ere/>

Ecetia. (2020, 16 juin). *Intercommunale*. <https://www.ecetia.be/qui-sommes-nous/ecetia-aujourd'hui/eint/>

Ecetia. (2020, juin 15). *Finances*. Ecetia. <https://www.ecetia.be/qui-sommes-nous/ecetia-aujourd'hui/efin/>

Équipe | Frédéric DAERDEN - Vice-Président et Ministre du Budget, de la Fonction publique, de l'Égalité des chances et de la tutelle sur Wallonie-Bruxelles Enseignement. (s. d.). Daerden cfwb. <https://daerden.cfwb.be/home/equipe.html>

Ethias. (s. d.). *Company profile | Ethias*.

https://www.ethias.be/invest/investors_relations/company-profile/what-we-do.html

Ethias. (s. d.-b). *Company profile Ethias investors*.

https://www.ethias.be/invest/investors_relations/company-profile.html

European Commission. (s.d.). *A propos*. Europe créative - European Commission.

https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about_fr

Fédération Royale du Notariat Belge. (2020). *Les dons déductibles*. LE GUIDE DES DONNS

& LEGS. [https://www.dons-legs.be/v2/les-dons-](https://www.dons-legs.be/v2/les-dons-deductibles/#:%7E:text=%E2%80%A2-)

[deductibles/#:%7E:text=%E2%80%A2-](https://www.dons-legs.be/v2/les-dons-deductibles/#:%7E:text=%E2%80%A2-)

[,chaque%20don%20doit%20atteindre%20un%20minimum%20de%2040%20euros%2](https://www.dons-legs.be/v2/les-dons-deductibles/#:%7E:text=%E2%80%A2-)

[0par,d'un%20re%20C3%A7u%20de%20donation%20%3B&text=le%20total%20des%2](https://www.dons-legs.be/v2/les-dons-deductibles/#:%7E:text=%E2%80%A2-)

[0dons%20effectu%20C3%A9s,total%20maximum%20de%20500.000%20euros](https://www.dons-legs.be/v2/les-dons-deductibles/#:%7E:text=%E2%80%A2-)

FN Herstal. (2020). *Herstal Group | FN HERSTAL*. [https://www.fnherstal.com/about-](https://www.fnherstal.com/about-us/herstal-group)

[us/herstal-group](https://www.fnherstal.com/about-us/herstal-group)

Fondation John Cockerill. (2019). *UN PEU D'HISTOIRE*.

<https://www.fondationjohncockerill.com>. <https://www.fondationjohncockerill.com/a-propos-de-.../un-peu-d-histoire>

Fondation BNP Paribas Fortis. (2017). *Chiffes Clés*.

<https://foundation.bnpparibasfortis.be/rapport-d-activite/chiffres-cles>

Fondation BNP Paribas Fortis. (s. d.). *Foundation BNP Paribas Fortis*.

<https://foundation.bnpparibasfortis.be/fr>

Fondation BNP Paribas Fortis. (s. d.-b). *Notre politique de mécénat*.

<https://foundation.bnpparibasfortis.be/nos-3-piliers>

GRE-Liège. (s. d.). *GRE-Liège*. GRE-Liège. <http://www.gre-liege.be/>

Herstal Group. (2020). *Careers*. Herstal Group. <https://careers.herstalgroup.com/fr>

Intradel. (s. d.). *Intradel - Qui sommes-nous ?* <https://www.intradel.be/qui-sommes-nous.htm?lng=fr>

Invest Minguet Gestion. (s. d.). *Laurent Minguet – un portrait – I M G sa*.

<https://www.minguet.be/page-2-qui-est-laurent-minguet/>

John Cockerill. (2020, 30 juin). *Groupe*. John Cockerill. <https://johncockerill.com/fr/groupe/>

La Cité Miroir. (2019, 30 avril). *Présentation*. Cité Miroir. <http://www.citemiroir.be/fr/la-cite-miroir/presentation>

Larousse. (s. d.). Scandale. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*.

sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/scandale/71298>

Larousse. (s. d.). Sponsor. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sponsor/74304>

Larousse. (s. d.). Sponsoring. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sponsoring/74305>

Larousse. (s.d.). Entre-soi. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/entre-soi/186352>

Larousse. (s.d.). Ethique. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9thique/31389>

Larousse. (s.d.). Mécénat. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9c%C3%A9nat/50040?q=m%C3%A9c%C3%A9nat#49938>

Larousse. (s.d.). Pénétrer. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/p%C3%A9n%C3%A9trer/59214>

Legrand, C. (2012, 8 octobre). *Armement : peut-on parler d'éthique ?* La Croix.

https://www.la-croix.com/Ethique/Sciences-Ethique/Sciences/Armement-peut-on-parler-d-ethique- NP_-2012-10-08-862104

Les Grignoux. (s. d.). *L'ASBL Les Grignoux*. Les Grignoux. <https://www.grignoux.be/fr/lasbl-les-grignoux>

Liege Airport. (2020, 3 juin). *Organes de gestion*.

<https://www.liegeairport.com/corporate/fr/organes-de-gestion/>

LinkedIn. (2020). *Jean Jacques de Paoli*. <https://be.linkedin.com/in/jeanjacquesdepaoli>

Loterie Nationale. (s.d.). *La répartition des subsides en 2019*. Loterie Nationale.

<https://www.loterie-nationale.be/a-propos-de-nous/subsides/repartition-des-subsides>

MARS. (2019, 28 mai). *Nos partenaires* – Mars - Mons arts de la scène.

<https://surmars.be/presentation/nos-partenaires/>

MARS. (2020, 17 juin). *la création* – Mars - Mons arts de la scène. <https://surmars.be/la-creation-sur-mars/>

MARS. (2020, 17 juin). *les amis d'Arsonic* – Mars - Mons arts de la scène.

<https://surmars.be/avec-vous/les-amis-darsonic/>

MARS. (2020, 18 juin). *Qui sommes-nous ?* Mars - Mons arts de la scène.

<https://surmars.be/presentation/notre-histoire/>

Mnema. (s. d.). *L'asbl Mnema / Mnema*. Mnema Cité Miroir. <http://www.mnema.be/fr/lasbl-mnema>

Moniteur belge (2019). *Annexe- Les Amis de l'Orchestre Royal Philharmonique de Liège* [Scan]. Companyweb. <https://www.companyweb.be/company/435402910/free-pub/16676856>

Moniteur belge. (2019, juillet). *Annexe - Les Amis du Théâtre de Liège* [Scan]. Companyweb. <https://www.companyweb.be/company/881570345/free-pub/16328798>

Moniteur belge. (2019, novembre). *Annexe - Les Amis d'Arsonic* [Scan]. Companyweb. <https://www.companyweb.be/company/649521007/free-pub/16661203>

Moniteur belge. (2020). *Annexe - Centre International d'Art et Culture* [Scan]. Companyweb. <https://www.companyweb.be/company/598738735/free-pub/19231121>

Nethys. (2019, 28 octobre). *Notre gouvernance*. Nethys. <http://www.nethys.be/fr/notre-gouvernance>

Opéra Royal de Liège Wallonie. (2020, 26 mars). *A propos*. <https://www.operaliege.be/a-propos/>

Opéra Royal de Liège Wallonie. (2020, 26 mars). *Conseil d'administration*. Opéra Royal de Liège Wallonie. <https://www.operaliege.be/whos-who/departements/conseil-dadministration/>

Opéra Royal de Liège Wallonie. (2020, 26 mars). *Les entreprises*. <https://www.operaliege.be/l-opera-pour-tous/les-entreprises/>

Opéra Royal de Liège Wallonie. (2020, 26 mars). *Rejoignez les Amis de l'ORW*. <https://www.operaliege.be/soutenir/rejoignez-les-amis-de-lorw-orw-friends/>

Orchestre Philharmonique Royal de Liège. (s. d.). *Biographie | OPRL*. <https://www.oprl.be/fr/orchestre/biographie>

Orchestre Philharmonique Royal de Liège. (s. d.). *Le conseil d'administration | OPRL*. <https://www.oprl.be/fr/orchestre/lequipe/le-conseil-dadministration>

Orchestre Philharmonique Royal de Liège. (s. d.). *Les partenaires* / OPRL.

<https://www.oprl.be/fr/les-partenaires>

Orchestre Philharmonique Royal de Liège. (s. d.). *Nous soutenir* / OPRL.

<https://www.oprl.be/fr/nous-soutenir>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2016, 11 mai). *Devenez "Amis de l'ORCW"*.

ORCW. <https://www.orcw.be/devenez-amis-de-lorcw/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2018, 11 septembre). *André Foulon,*

Administrateur délégué du Festival Musical du Hainaut • ORCW.

<https://www.orcw.be/artist/andre-foulon/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2019, 14 mai). *Jean-Paul Deplus, Président du Festival Musical du Hainaut, de MARS (Mons Arts de la Scène)* • ORCW.

<https://www.orcw.be/artist/jean-paul-deplus-charge-de-mission-au-cabinet-du-ministre-de-la-culture-de-laudiovisuel-de-la-sante-et-de-legalite-des-chances-de-la-federation-wallonie-bruxelles/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2020, 30 avril). *Orchestre Royal de Chambre de*

Wallonie • ORCW. <https://www.orcw.be/a-propos-de-lorcw/orchestre-royal-de-chambre-de-wallonie-biographie/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2020, 5 mai). *Le conseil d'administration* •

ORCW. <https://www.orcw.be/a-propos-de-lorcw/le-conseil-dadministration/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2020, juillet 10). *Orchestre Royal de Chambre de*

Wallonie. ORCW. <https://www.orcw.be/>

Palais des Beaux- Arts de Charleroi. (2020, 24 janvier). *Missions*. PBA.

<https://www.pba.be/le-pba/missions/>

Palais des Beaux-Arts de Charleroi. (2019, 15 novembre). *Partenaires*. PBA.

<https://www.pba.be/le-pba/partenaires/>

Palais des Beaux-Arts de Charleroi. (2019, 20 novembre). *Les petits + autour des spectacles*.

PBA. <https://www.pba.be/pba-extra/>

Palais des Beaux-Arts de Charleroi. (2020, 13 janvier). *Conseil d'administration*. PBA.

<https://www.pba.be/le-pba/conseil-administration/>

Portail de l'Emploi et de la Formation professionnelle. (s.d.) *Aides à la Promotion de l'Emploi (APE)*. Portail de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

<https://emploi.wallonie.be/home/aides-a-lemploi/APE.html>

Prométhéa. (2019). *Membres et Partenaires - Promethea*. Prométhéa.

<http://www.promethea.be/Partenaires>

Prométhéa. (2019). *Rapport annuel 2018*. [https://issuu.com/josworld/docs/190605-](https://issuu.com/josworld/docs/190605-promethea-rapport_annuel19-f)

[promethea-rapport_annuel19-f](https://issuu.com/josworld/docs/190605-promethea-rapport_annuel19-f)

Prométhéa. (s.d.). *Structure et mission*. Prométhéa.

<http://www.promethea.be/Home/promethea/structure-et-mission>

Rey Bernard, R. B. (2017). *Qu'est-ce que l'éthique*. Changement pour l'Egalité.

<https://www.changement-egalite.be/Qu-est-ce-que-l-ethique>

Scan des banques. (s. d.). *Scan des banques - Ma banque, est-elle éthique ? | Scan des banques*. <https://bankwijzer.be/fr>

Spi. (2020, 22 septembre). *Missions, valeurs, vision*. <https://www.spi.be/fr/spi/mission-vision-valeurs>

Spi. (2020a, septembre 22). *Bureau exécutif, conseil d'administration SPI*.

<https://www.spi.be/fr/spi/organisation/instances#ca>

St'Art. (s.d.). *Le fonds*. St'Art. <http://www.startinvest.be/-Le-fonds-154-?lang=fr>

Student.be. (2017). *Secteurs privé et public : quelles différences ? | Student Life*. Student.be.

<https://www.student.be/fr/student-life/secteur-prive-secteur-publics-independant-queelles-differences>

Territoires de la Mémoire. (2020, 13 août). *L'association*. [https://www.territoires-](https://www.territoires-memoire.be/association)

[memoire.be/association](https://www.territoires-memoire.be/association)

Territoires de la Mémoire. (2020, 15 août). *Ils nous soutiennent*. <https://www.territoires-memoire.be/soutiens>

Théâtre de Liège. (2020). *Club des Entreprises partenaires du Théâtre*. Théâtre de Liège. <https://theatredeliege.be/club-des-entreprises/>

Théâtre de Liège. (s. d.). *L'équipe du Théâtre de Liège*. <https://theatredeliege.be/equipe/>

Théâtre de Liège. (s.d.). *Accès & infos parking*. Théâtre de Liège. <https://theatredeliege.be/acces/>

Théâtre de Liège. (s.d.). *Partenaires du Théâtre de Liège*. <https://theatredeliege.be/partenaires/>

Théâtre de Liège. (s.d.). *Présentation du Théâtre de Liège, première scène de Wallonie*. Théâtre de Liège. <https://theatredeliege.be/presentation/>

Théâtre de Liège. (s.d.). *Association des Amis du Théâtre*. Théâtre de Liège. <https://theatredeliege.be/associations-amis-du-theatre/>

Théâtre Royal de Liège. (s. d.). *Inscrivez votre nom dans la culture à Liège et dans l'histoire de son Théâtre !* Théâtre de Liège. <https://theatredeliege.be/siege-au-theatre/>

Wallonie Belgique Tourisme. (s. d.). *Cecoforma, organisation de congrès à Liège*. Wallonie Belgique Tourisme. <https://mice.walloniebelgiquetourisme.be/fr-be/content/cecoforma-organisation-de-congres-a-liege>

Yoko Uhoda Gallery (s.d.). *Yoko Uhoda | Gallery*. Yoko Uhoda Gallery. <https://yoko-uhoda-gallery.com/>

Vidéo

Fondation John Cockerill. (2020, 30 avril). *Film de présentation - Fondation John Cockerill*. [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=munmm-luzTI&t=2s>

BIBLIOGRAPHIE BIS (ANNEXES)

Articles de presse

Dubuisson, P. M. (1999, 7 août). Verhofstadt soigne la forme, avec un pro du mot « Mieux vaut ne rien dire que tourner autour du p. *Le Soir*. https://www.lesoir.be/art/verhofstadt-soigne-la-forme-avec-un-pro-du-mot-mieux-va_t-19990807-Z0H3KG.html

GÉRARD, P. (2016). Le CEO d’Ethias, Bernard Thiry, est « remercié ». *L’Echo*. <https://www.lecho.be/entreprises/services-financiers-assurances/le-ceo-d-ethias-bernard-thiry-est-remercie/9806261.html>

Gutierrez, P. R. (2002, 2 novembre). L’acteur Georges Bovy. *Le Soir*. https://www.lesoir.be/art/l-acteur-georges-bovy_t-20021102-Z0MFME.html

L’Avenir. (2017, 28 février). Cumul des mandats : qui détient la palme à Liège au sein des intercommunales et associations ? *Communes, régions, Belgique, monde, sports – Toute l’actu 24h/24 sur Lavenir.net*. https://www.lavenir.net/cnt/dmf20170228_00966987/cumul-des-mandats-qui-detient-la-palme-pour-liege-au-sein-des-intercommunales-et-associations

La Libre. (2008). La Cour d’appel, parmi les plus efficaces du pays. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/regions/liege/la-cour-d-appel-parmi-les-plus-efficaces-du-pays-51b89e92e4b0de6db9b362c3>

La Libre. (2012). Jacques Pélerin, patron consensuel et pragmatique. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/regions/liege/jacques-pelerin-patron-consensuel-et-pragmatique-51b8e865e4b0de6db9c617ce>

La Meuse. (2020, 16 janvier). Gérard Georges, nouveau président des socialistes de Liège. *Édition digitale de Liège*. <https://www.lameuse.be/502693/article/2020-01-16/gerard-georges-nouveau-president-des-socialistes-de-liege>

Law, P. (2009, novembre). Une amazone aux manettes. *Libre Eco*. <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/une-amazone-aux-manettes-51b8b367e4b0de6db9b91ced>

- Lcx. (2009). Colfontaine : le centre culturel s'est offert une nouvelle toile... *DH*.
<https://www.dhnet.be/archive/colfontaine-le-centre-culturel-s-est-offert-une-nouvelle-toile-51b7e94ae4b0de6db997bf4a>
- Le Soir. (2018, 8 octobre). Publifin : Josly Piette n'a pas démissionné du Conseil d'Administration. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/182881/article/2018-10-08/publiffin-josly-piette-na-pas-demissionne-du-conseil-dadministration>
- Le Soir. (2018, octobre 3). Succession : Pierre Castelain renonce. *Le Soir*.
<https://www.lesoir.be/182032/article/2018-10-03/succession-pierre-castelain-renonce>
- Longrie, T. (2020, 21 janvier). Un nouveau président à la tête du PS liégeois. *lavenir.net*.
https://www.lavenir.net/cnt/dmf20200121_01433363/un-nouveau-president-a-la-tete-du-ps-liegeois
- L'Echo. (2017). Jean-Christophe Peterkenne - Le discret pilote de Liège 2017 veut faire exister la cité ardente. <https://www.lecho.be/dossier/portraits/jean-christophe-peterkenne-le-discret-pilote-de-liege-2017-veut-faire-exister-la-cite-ardente/9271418.html>.
<https://www.lecho.be/dossier/portraits/jean-christophe-peterkenne-le-discret-pilote-de-liege-2017-veut-faire-exister-la-cite-ardente/9271418.html>
- Matriche, P. J. (2020, 30 avril). Le CEO de Liège Airport perd son procès : son salaire sera bel et bien plafonné. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/298028/article/2020-04-30/le-ceo-de-liege-airport-perd-son-proces-son-salaire-sera-bel-et-bien-plafonne>
- Petropoulos, U. (2020, 18 mai). Une rentrée entre calme et vigilance à l'Athénée Royal de Mons. *lavenir.net*. https://www.lavenir.net/cnt/dmf20200518_01475852/une-rentree-entre-calme-et-vigilance-a-l-athenee-royal-de-mons
- RTBF. (2020). Alain Gerlache - RTBF - La Première - L'info. *La Première*.
https://www.rtb.be/lapremiere/article/mot-cle_alain-gerlache?keyword=1084433
- RTBF. (2020, 20 février). Julien Nicaise officiellement nommé à la tête du réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement. *RTBF Info*. https://www.rtb.be/info/regions/detail_julien-nicaise-officiellement-nomme-a-la-tete-du-reseau-wallonie-bruxelles-enseignement?id=10437218

RTL Info. (2019). Elections 2019 - LIBERTIAUX Marina. *RTL Info*.
<https://www.rtl.be/elections2019/Candidat/4/5/62063/17/6/S>

Sudinfo.Be. (2018, 27 octobre). Les Goblet père et fils, figures majeures de la FGTB, se livrent : « Le PS doit arrêter de plonger dans les bras. *sudinfo.be*.
<https://www.sudinfo.be/id82447/article/2018-10-27/les-goblet-pere-et-fils-figures-majeures-de-la-fgtb-se-livrent-le-ps-doit>

Zinque, N. (2018, août 24). Baptiste Coppens, ex- Parti Atomique, sera 42e chez Écolo Mons. *La Nouvelle Gazette*. <https://www.lanouvellegazette.be/269050/article/2018-08-24/baptiste-coppens-ex-parti-atomique-sera-42e-chez-ecolo-mons>

Zinque, N. (2018, 30 juin). Communales- Mons en mieux ! : P.Piérart et F. Denis, ex-PS, confirmés sur Mons en Mieux ! *Édition digitale de Mons*.
<https://www.laprovence.be/249862/article/2018-06-30/ppierart-et-f-denis-ex-ps-confirmer-sur-mons-en-mieux>

Documents PDF

Prométhéa. (2019). *Charte du mécénat culturel Prométhéa*.
http://promethea.be/datas/SOE%20CULTURE/BANSnewlogo/Charte%20du%20m%C3%A9c%C3%A9nat%20culturel_FICHE.pdf

Solidaris. (2012). *100% Solidaris - Brochure*. <https://www.solidaris-liege.be/servlet/Repository/brochure-ac-2012.pdf?IDR=12673&IDQ=20&LANG=fr>

Sites internet

Aéroport de Charleroi. (2020). *Conseil d'administration*. Brussels South Charleroi Airport.
<https://www.brussels-charleroi-airport.com/fr/conseil-dadministration>

BCE Public Search. (s. d.). *Données de l'entité enregistrée | BCE Public Search*. Banque Carrefour des Entreprises.
<https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?lang=fr&nummer=0405931241&actionLu=Recherche>

Bloomberg. (s. d.). *Patrick Solvay*. <https://www.bloomberg.com/profile/person/3012628>

- CdH. (2018). *cdH Liège - Etienne Florkin*. CdH Liège. <http://www.cdh-liege.be/nos-candidats/8-candidats/96-etienne-florkin>
- CdH. (2018). *cdH Liège - Stephane TRIDETTI*. cdH Liège. <http://www.cdh-liege.be/nos-candidats/province/8-candidats/105-stephane-tridetti>
- CHR Citadelle. (s. d.). CHR de la Citadelle - Les organes d'avis et de gestion. <https://www.chrcitadelle.be/Notre-Hopital/Les-organes-d-avis-et-de-gestion.aspx>
- Conseil fédéral de la Politique scientifique. (s. d.). *Composition - Conseil fédéral de la Politique scientifique - Politique scientifique fédérale*. Belspo. http://www.belspo.be/belspo/council/struc_fr.stm
- Cumuleo. (2006). *Claude Deregowski (PS) • Tous ses mandats, fonctions et professions*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/6663-claude-deregowski.php>
- Cumuleo. (2016). *Pascal Somville (MR) • Tous ses mandats, fonctions et professions*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/15943-pascal-somville.php>
- Cumuleo. (2017). *Joseph FOTIA • Tous ses mandats, fonctions et professions*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/21935-joseph-fotia.php>
- Cumuleo. (2017). *Marie-France Mahy (PS) • Ses 4 mandats, fonctions et professions*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/3995-marie-france-mahy.php>
- Cumuleo. (2018). *Alain Jeunehomme (MR) • Ses 12 mandats, fonctions et professions*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/12225-alain-jeunehomme.php>
- Cumuleo. (2018). *André Stein (MR) • Ses 20 mandats, fonctions et professions (LIEGE)*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/10200-andre-stein.php>
- Cumuleo. (2018). *Bernard Thiry (Étiqueté PS) • Tous ses mandats, fonctions et professions*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/1802-bernard-thiry.php>
- Cumuleo. (2018). *Gérard Georges (PS) • Ses 27 mandats, fonctions et professions*. <https://www.cumuleo.be/mandataire/5809-gerard-georges.php>

- Cumuleo. (2018). *Irwin Guckel (PS) • Ses 4 mandats, fonctions et professions.*
<https://www.cumuleo.be/mandataire/5511-irwin-guckel.php>
- Cumuleo. (2018). *Jean-Géry Godeaux (PS) • Ses 15 mandats, fonctions et professions (LIEGE (Angleur)).* Cumuleo. <https://www.cumuleo.be/mandataire/10216-jean-gery-godeaux.php>
- Cumuleo. (2018). *Jean-Pascal Labille (PS) • Tous ses mandats, fonctions et professions.*
<https://www.cumuleo.be/mandataire/4692-jean-pascal-labille.php>
- Cumuleo. (2018). *Jean-Pierre Goffin (PS) • Ses 14 mandats, fonctions et professions (LIEGE (Wandre)).* <https://www.cumuleo.be/mandataire/10209-jean-pierre-goffin.php>
- Cumuleo. (2018). *Josly Piette.* <https://www.cumuleo.be/mandataire/2962-josly-piette.php>
- Cumuleo. (2018). *Luc Parmentier (Ecolo) • Tous ses mandats, fonctions et professions.*
Cumuleo. <https://www.cumuleo.be/mandataire/3155-luc-parmentier.php>
- Cumuleo. (2018). *Murielle Frenay (Ecolo) • Tous ses mandats, fonctions et professions.*
<https://www.cumuleo.be/mandataire/5946-murielle-frenay.php>
- Cumuleo. (2018). *Nicolas Janssen (MR) • Ses 18 mandats, fonctions et professions (LA HULPE).* <https://www.cumuleo.be/mandataire/9356-nicolas-janssen.php>
- Cumuleo. (2018f). *Paul-Emile Mottard (PS) • Ses 29 mandats, fonctions et professions.*
<https://www.cumuleo.be/mandataire/3468-paul-emile-mottard.php>
- Cumuleo. (2018g). *Matthieu Content (Ecolo) • Ses 7 mandats, fonctions et professions.*
<https://www.cumuleo.be/mandataire/13892-matthieu-content.php>
- Cumuleo. (2018h). *Nicole Anoul (MR) • Tous ses mandats, fonctions et professions.*
<https://www.cumuleo.be/mandataire/9128-nicole-anoul.php>
- De Rijkste Belgen. (2015, 31 mai). *Familie Patrick Solvay.*
<https://derijkstebelgen.be/vermogende/familie-patrick-solvay>

- Déclaration de mandats 2018 et cabinets des Bourgmestre et Echevins* / Willy Demeyer.
(2018, 5 février). Willy Demeyer. <https://www.willydemeyer.be/billet/elections-du-14-octobre-2018/2018-02-05/declaration-de-mandats-2018-et-cabinets-des>
- Defi. (s. d.). *Céline De Vincenzo*. DÉFI - defi.eu. <https://defi.eu/mandataire/celine-de-vincenzo/>
- Delforge. (2014). *Josly Piette* / *Connaître la Wallonie*. Connaître la Wallonie.
<http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/wallons-marquants/dictionnaire/piette-josly#.Xwc2fihKg2w>
- Delforge. (2014). *Michel Foret* / *Connaître la Wallonie*. Connaître la Wallonie.
<http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/wallons-marquants/dictionnaire/foret-michel#.XwLi7ChKg2w>
- Delforge. (2017). *Savine Moucheron* / *Connaître la Wallonie*. Connaître La Wallonie.
<http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/wallons-marquants/dictionnaire/moucheron-savine#.XwhEoChKg2w>
- Ecetia. (2020, 9 juin). *Intercommunale - Conseil d'administration*. <https://www.ecetia.be/qui-sommes-nous/les-membres-des-organes/ecetia-intercommunale-conseil-administration/>
- Ecolo. (2017, 10 octobre). *Muriel Gerkens*. ecole.be. <https://ecolo.be/nos-elu-e-s/muriel-gerkens/>
- Emulation. (2020). *Équipe*. <https://www.emulation-liege.be>. <https://www.emulation-liege.be/la-societe-libre-d-emulation/equipe>
- Enodia. (2020, 3 août). *Gouvernance*. enodia. <https://www.enodia.net/gouvernance/>
- Fondation Mons 2025. (2017). *Bilans*. Mons2025. <https://www.mons2025.eu/fr/bilans>
- Fondation Mons 2025. (s. d.). *L'équipe de la Fondation Mons 2025*. Mons2025.
<https://www.mons2025.eu/fr/1%C3%A9quipe-de-la-fondation-mons-2025>
- Forum de Liège. (2020). *Présentation du Forum de Liège*.
<https://www.leforum.be/presentation.html>

Gouverneur de la province de Liège. (2020). *Actualité*.
<http://gouverneur.provincedeliege.be/fr/evenement/83?nid=7177&from=actu>

Gras, J. (s. d.). *Nouveau secrétaire fédéral MOC HC*. MOC Hainaut Centre. <https://www.moc-hainautcentre.be/index.php/toutes-les-actualites-du-moc-hainaut-centre/180-nouveau-secretaire-federal-moc-hc>

Groupe P&V. (s. d.). *Gouvernement d'entreprise*. <https://www.pv.be/fr/qui-est-pv/gouvernance-entreprise>

Haute Ecole en Hainaut. (s. d.). *Contacts et membres*. <https://www.heh.be/article-503-contacts-et-membres>

IGIL. (s. d.). *IGIL - Intercommunale de Gestion Immobilière Liégeoise*
<http://www.igil.be/instances>

La Rencontre ASBL. (s. d.). *Notre équipe - asbl La Rencontre*.
<https://www.guidesocial.be/larencontre/?page=202>

Le Forem. (s. d.). *Composition du Comité de gestion du Forem*. <https://www.leforem.be/a-propos/comite-de-gestion-du-forem.html>

LEX. (2020). *Françoise Van Drooghenbroeck - Avocat - Charleroi*. lex.be.
<https://lex.be/fr/directory/avocat/francoise-van-drooghenbroeck-Charleroi>

Liege Airport. (2020, 3 juin). *Organes de gestion*.
<https://www.liegeairport.com/corporate/fr/organes-de-gestion/>

Liège Europe Métropole. (2020). *Le Conseil d'Administration*.
<https://www.liegeeuropemetropole.eu/membresca.php>

Liège Lettres. (2020). *Philippe Raxhon*. <https://www.liege-lettres.be/philippe-raxhon/>

LinkedIn. (2020). *Christian Schoysman*. <https://www.linkedin.com/in/christian-schoysman-7445476a/>

LinkedIn. (2020). *Delphine Buchet*. <https://www.linkedin.com/in/delphine-buchet-a3800052/>

LinkedIn. (2020). *Dominique Dauby*. <https://www.linkedin.com/in/dominique-dauby-37949080/>

LinkedIn. (2020). *Gonzague Milis*. <https://be.linkedin.com/in/gonzague-milis-41554a5>

LinkedIn. (2020). *Grégory Salemi*. <https://www.linkedin.com/in/gr%C3%A9gory-salemi-7b490424/?originalSubdomain=be>

LinkedIn. (2020). *Isabelle Huybrechts*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/isabelle-huybrechts-9745aa5a/?originalSubdomain=be>

LinkedIn. (2020). *Jacques Glaude*. <https://be.linkedin.com/in/jacques-glaude-b22535b6>

LinkedIn. (2020). *Jean-François Derenty*. <https://www.linkedin.com/in/jfderenty/>

LinkedIn. (2020). *Jean-Géry Godeaux*. <https://www.linkedin.com/in/jean-g%C3%A9ry-godeaux-281b174/?originalSubdomain=be>

LinkedIn. (2020). *Jean-Pascal Labille*. <https://www.linkedin.com/in/jean-pascal-labille-01779b107/?originalSubdomain=be>

LinkedIn. (2020). *Julie Hanique*. <https://be.linkedin.com/in/julie-hanique-b127b164>

LinkedIn. (2020). *Luc Parmentier*. <https://www.linkedin.com/in/lucparmentier/?originalSubdomain=be>

LinkedIn. (2020). *Marina Libertiaux*. <https://be.linkedin.com/in/marina-libertiaux>

LinkedIn. (2020). *Philippe Van Werveke*. <https://www.linkedin.com/in/philippe-van-werveke-524b1a9b/?originalSubdomain=be>

LinkedIn. (2020). *Robert Neys*. <https://be.linkedin.com/in/robert-neys-16507852>

LinkedIn. (2020, janvier 27). *Michel Coulon*. <https://www.linkedin.com/in/michel-coulon-78094b6/?originalSubdomain=be>

LinkedIn. (2020b). *Didier Vrancken*. <https://www.linkedin.com/in/didier-vrancken-66402230/?originalSubdomain=be>

LinkedIn. (2020c). *Hervé Persain*. https://be.linkedin.com/public-profile/in/hpersain?challengeId=AQE7Zg_kMBm3fQAAAXP4hp2iC0LJJr6KiPtrb0IC2R2UXMSUwEG5mONscfYsltC0uyaHT-3GAuh-iwcWwaUbQLVY8IEnkROe6w&submissionId=1f64e804-f4d2-2b16-bd52-f3b992ced049

LinkedIn. (2020l). *Michel Granados*. <https://be.linkedin.com/in/granados-michel-49784a84>

Moniteur belge (2019). *Annexe- Les Amis de l'Orchestre Royal Philharmonique de Liège* [Scan]. Companyweb. <https://www.companyweb.be/company/435402910/free-pub/16676856>

Moniteur belge. (2019). *Annexe - Liège Expo* [Scan]. Companyweb. <https://www.companyweb.be/company/402413903/free-pub/16446099>

Moniteur belge. (2020). *Annexe - Centre International d'Art et Culture* [Scan]. Companyweb. <https://www.companyweb.be/company/598738735/free-pub/19231121>

Neomansio. (2013). *Organe de gestion - Neomansio*. Intercom-cfr. <http://www.intercom-cfr.be/fr/organe-gestion>

Nicolas Martin. (2020). *Biographie*. <http://www.nicolasmartin.be/biographie.html>

Noshaq. (2020, 3 août). *Gouvernance*. <https://www.noshaq.be/a-propos/gouvernance/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2016, 21 juin). *Albert Wastiaux, Director of Operations - Bozar*. ORCW. <https://www.orcw.be/artist/albert-wastiaux/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2018, 11 septembre). *Pascal Somville, Directeur du CPAS de Perwez (BW)* • ORCW. <https://www.orcw.be/artist/pascal-somville/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2018a, septembre 11). *André Foulon, Administrateur délégué du Festival Musical du Hainaut* • ORCW. <https://www.orcw.be/artist/andre-foulon/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2019, 14 mai). *Emmanuel Tondreau, Conseiller communal* • ORCW. <https://www.orcw.be/artist/emmanuel-tondreau-conseiller-communal/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2019, juin 6). *Laurent Fack, Directeur Général* • ORCW. <https://www.orcw.be/artist/laurent-fack-directeur-general/>

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie. (2020, 5 mai). *Bernard Fierens Gevaert*. ORCW. <https://www.orcw.be/artist/bernard-fierens-gevaert/>

Parlement Francophone. (s. d.). *Simone Susskind — Parlement Francophone Bruxellois*. Consulté 16 août 2020, à l'adresse <https://www.parlementfrancophone.brussels/le-parlement/les-parlementaires/simone-susskind>

Province de Liège. (s. d.). *Fiche Conseiller / Province de Liège*. Mobilité durable | Province de Liège. https://www.provincedeliege.be/conseil/conseiller_detail/626641

Province du Hainaut. (2018, 3 décembre). *M. Luc PARMENTIER*. province de Hainaut. <https://portail.hainaut.be/laprovince/hemicycle/m-luc-parmentier>

PTB. (2018). *Fiesta PTB Liège • Coup d'envoi de la campagne électorale*. PTB Liège. https://liege.ptb.be/fiesta_ptb_liege_coup_d_envoi_de_la_campagne_electorale

PTB. (s. d.). *Saleha Ammi*. PTB Charleroi. https://charleroi.ptb.be/saleha_ammii

Resa. (s. d.). *Conseil d'Administration | Resa*. <http://www.resa.be/gouvernance/conseil-dadministration/>

RTC Télé Liège. (2020). *Informations légales - RTC Télé Liège*. <https://www.rtc.be/informations-legales>

Sonaca. (2019, 3 décembre). *About Group*. <https://www.sonaca.com/about/#airbus>

SOWAER. (2018). *Rapport d'activités 2018 – SOWAER*. <https://www.sowaer.be/rapport-activites-2018/>

SRIW. (s. d.). *S.R.I.W. - Notre organisation*. <https://www.sriw.be/fr/notre-organisation>

- SSRW - Service Social des Services du Gouvernement Wallon. (s. d.). *GILSON Geneviève*.
<https://www.ssrw.be/fr/gilson-genevieve.html?IDC=210&IDD=230>
- Théâtre de Liège. (2013). Comptes annuels en euros - Théâtre de Liège.
<https://www.companyweb.be/company/425098342/free-pub/19098998>
- Théâtre de Liège. (s.d.). *Association des Amis du Théâtre*. Théâtre de Liège.
<https://theatredeliège.be/associations-amis-du-theatre/>
- Thimister- Clermont. (2020). *Le conseil communal — Thimister-Clermont*.
<https://www.thimister-clermont.be/commune/vie-politique/conseil-communal>
- Thomas Cialone. (s. d.). *DECLARATION DE MANDATS*.
<https://www.thomascialone.be/declaration%20de%20mandats.html>
- ULiège. (2020). *Membres*. FER ULg - Femme Enseignement Recherche Université de Liège.
<http://web.philo.ulg.ac.be/ferulg/membres/>
- Union des Villes et Communes de Wallonie. (s. d.). *Mandataires de la Ville de Mons*.
<http://www.uvcw.be/communes/mandataire-968-8097-jean-paul-deplus.htm>
- Université de Namur. (s. d.). *Catherine Michaux — Université de Namur*.
<https://www.unamur.be/sciences/chimie/cpb/membres-cpb/catherine-michaux>
- Vanvelthem, L. (2007). *Plate-forme « Mémoire orale » - Sources en ligne*. Mémoire Orale.
<http://memoire-orale.be/index.php?page=base&action=ecouter&ID=20>
- Vert Ardent. (2018, 6 septembre). *Françoise Hansoul - Candidate n°47 - Liège 2018*.
<https://vertardent.be/elect/francoise-hansoul-vert-ardent/>
- Ville de Liège. (2020). *Caroline SAAL*. <https://www.liege.be/fr/vie-communale/vie-politique/conseil-communal/saal-caroline>
- Ville de Liège. (2020). *Monsieur Frédéric JACQUEMIN — Liège*.
<https://www.liege.be/fr/annuaire/monsieur-frederic-jacquemin>
- Ville de Liège. (2020). *Secrétaire de cabinet (Echevinat des Finances, de la Mobilité, du Tourisme, du Patrimoine) — Liège*. <https://www.liege.be/fr/annuaire/monsieur-jean->

marie-verdiere/secretaire-de-cabinet-echevinat-des-finances-de-la-mobilite-du-tourisme-du-patrimoine

Ville de Mons. (2020). *Catherine Houdart*. <https://www.mons.be/ma-commune/vie-politique/college-communal/catherine-houdart>

Ville de Verviers. (2018). *Maxime DEGEY — Ville de Verviers*. <http://www.verviers.be/administration-communale/vie-politique/college-communal/maxime-degey-2018>

VisitMons.be. (2020, 4 juin). visitMons. visitMons - Portail Touristique Officiel de la Région de Mons. <https://www.visitmons.be/pratique/les-informations-touristiques/visitmons>

ANNEXES

Annexe 1 : Charte du mécénat proposée par Prométhéa :



Charte du mécénat culturel Prométhéa

Prométhéa, réseau d'entreprises mécènes et d'acteurs de la Culture et du Patrimoine vous propose d'adhérer à une Charte du mécénat culturel.

Cette charte a pour ambition de donner à tous les acteurs du mécénat un cadre de référence sur l'éthique de la relation entre mécène et partenaire.

Par mécénat, nous entendons :

« Le mécénat est un soutien en numéraire ou en nature apporté sans contrepartie de type commerciale de la part bénéficiaire, à une personne physique ou morale pour des activités non lucratives présentant un intérêt général ».

La signature de la Charte est ouverte à tous: entreprise mécène, philanthropes, porteurs de projets, institutions artistiques, pouvoirs publics, ASBL ... Elle peut être annexée à toute convention à laquelle elle ne se substitue pas. Dès lors, il est conseillé d'inscrire dans chaque convention la mention «Le partenariat s'inscrit dans le cadre de la Charte du mécénat insérée en annexe, dont les parties ont pris connaissance »¹.

Cette charte s'inspire d'autres documents, notamment à la Charte pour le Mécénat réalisée par ADMICAL et d'autres acteurs du mécénat en France et Luxembourg.

¹ En cas d'adhésion, la Charte doit être signée par le responsable de la structure signataire en deux exemplaires, dont un exemplaire doit être adressé à Prométhéa - Quai Fernand Desmets, 23, 1070, Anderlecht. Il est également possible d'être signataire de la charte référencé sur le site internet de Prométhéa.

➤ **Les engagements**

1. Le mécénat est un engagement libre d'une ou plusieurs personnes ou entreprises, au service de projets poursuivant des objectifs, notamment culturels et en patrimoine en faveur de la collectivité.
2. Le mécénat peut prendre plusieurs formes, parfois combinées dans une même opération : le mécénat financier est un soutien en numéraire. Le mécénat en produit ou de compétence consiste à apporter des moyens (produits ou services) à la cause que l'entreprise mécène entend soutenir.
3. Quelle que soit la taille de l'entreprise (TPE, PME, Grande Entreprise), il n'y a pas de budget ou de taille minimum pour faire du mécénat ni pour en bénéficier.
4. Une politique de mécénat est le fruit d'une stratégie, d'une réflexion sur les politiques de la responsabilité sociétale d'une entreprise et de son apport à la société. Le mécénat est une démarche d'attention et d'ouverture à la société, créatrice de valeur pour la société et pour le mécène. L'entreprise mécène témoigne de sa volonté de contribuer au bien commun.
5. La relation entre le mécène et son partenaire est un lien de confiance et d'échange construit sur un rapport de complémentarité. Elle repose sur une vision partagée des objectifs de chaque projet.
6. L'accord Mécène/Partenaire associe l'image institutionnelle de deux partenaires. Les parties prennent l'engagement de communiquer clairement sur la nature de leur activité et veillent mutuellement à ce que leur accord ne leur soit pas préjudiciable. Les deux parties prennent également l'engagement de ne pas passer d'accord de mécénat avec des partenaires dont il subsisterait un doute réel quant à la légalité des activités exercées. Les parties évitent une association d'image qui pourrait être préjudiciable tant au mécène qu'au bénéficiaire.
7. Les parties prenantes du mécénat anticipent et éliminent toutes formes possibles de conflits d'intérêts.
8. Afin de garantir la mise en œuvre optimale d'un accord de mécénat, les parties veillent à conclure une convention concernant leurs engagements et obligations respectifs.

➤ **Devoirs réciproques**

Les devoirs du mécène

9. Le mécène respecte le projet de son partenaire, ses choix stratégiques et son expertise. L'organisme bénéficiaire est maître de son projet artistique, culturel, et intellectuel. Une entreprise ou un particulier qui apporterait son soutien à un projet culturel dans le cadre d'une opération de mécénat n'a pas vocation à intervenir sur le contenu artistique et intellectuel de ce projet.
10. Le mécène tient compte des capacités de suivi et de la taille de son partenaire afin de ne pas exiger de sa part des contreparties disproportionnées. Il ne peut modifier unilatéralement l'accord établi en matière de contreparties accordées par le bénéficiaire.
11. Dans le cadre d'une opération de mécénat, l'entreprise mécène s'engage à respecter l'identité et le lieu du bénéficiaire. Elle n'impose ni activité commerciale, ni initiative visant à la promotion directe et indirecte de produits.
12. L'objet du mécénat peut être en lien avec l'activité de l'entreprise même s'il n'a pas pour objectif de développer la politique commerciale du mécène.

Les devoirs du bénéficiaire

13. Le bénéficiaire fait preuve de transparence dans l'utilisation des fonds alloués. Les fonds reçus du mécène sont entièrement affectés à leur but avec le souci constant de conserver la satisfaction du mécène et son adhésion au projet soutenu.
14. Les intérêts du mécène sont pris en compte tant lors des négociations que lors de l'exécution du contrat signé. Toute question ou demande du mécène est traitée avec un suivi attentif.
15. Le bénéficiaire informe régulièrement le mécène de l'évolution du projet et des difficultés éventuellement rencontrées.
16. Le bénéficiaire mentionne le mécène dans sa communication interne et externe comme partie prenante du projet, sauf si ce dernier ne le souhaite pas.
17. Le bénéficiaire veille à ce que les éventuelles contreparties qu'il accorde à une entreprise ne soient pas modifiées au cours de l'action de mécénat. Toute contrepartie proposée par le bénéficiaire constitue un engagement de sa part qu'il souhaite honorer.
18. L'organisme bénéficiaire veille à ce que l'utilisation du nom du mécène soit faite en parfaite concertation avec lui.

Annexe 2 : Tableaux complets des données des institutions culturelles

Théâtre Royal de Liège²⁵			
Conseil d'administration	Structure d'accompagnement (ASBL)	Partenaires	Club des entreprises partenaires
<p><u>Président:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jean-Pierre Hupkens (PS, président CHR Citadelle (CHR Citadelle, s. d.), président IGIL (IGIL, s. d.), Ecetia (L'Avenir, 2017), anciennement AG et CA de la SPI (L'Avenir, 2017), , président du CA Liège Expo (Moniteur belge, 2019)) <p><u>Membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yves Beaunesne - Eric Bertho - Ann Bosschem (MR , Publifin, Intradel, AIDE, Imio (Conseil communal de Blegny, 2019)) 	<p>Association des Amis du Théâtre de Liège</p> <p><u>Présidence :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Delphine Buchet (Coordinatrice générale Liège Créative (LinkedIn, 2020)) <p><u>Membres²⁶</u></p> <p>(liste non-exhaustive) Théâtre de Liège. (s.d.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bernard Rentier (Ancien recteur de l'Université de Liège, premier vice-président du Conseil Fédéral de la Politique Scientifique (Conseil fédéral de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Fédération Wallonie-Bruxelles - Ville de Liège - Province de Liège - Wallonie - Wallonie-Bruxelles Internationale - Commission Européenne - Wallonie Bruxelles Théâtre Danse - Centres des Arts Scéniques - Wallonia.be - Maison Dandoy - Le Soir - RTC Liège - La première - La loterie - Vitra 	<p><u>Présidence :</u></p> <p>Yves Prete, ex-CEO de Safran Aero Boosters, en 2020</p> <p><u>Membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 4M - Groupe Ardent - Balteau i.e. sa - John Cockerill - DS Wallonie XEROX - Ethias - Alfa Park - Groupe Schyns-Discar-Citropol - Herstal Group - Inver Invest - Invest Minguet Gestion

²⁵ Produit à partir des informations disponibles sur le site du Théâtre de Liège (s.d.) et du Moniteur belge (2019).

²⁶ Vidéo de promotion de l'association des amis du Théâtre de Liège

<ul style="list-style-type: none"> - Georges Bovy (PS, anciennement au CHU (Gutierrez, 2002), anciennement chef de cabinet de la cellule vice-Premier chez Philippe Moureaux (Law, 2009)) - Jean-Jacques De Paoli (Intradel, Opéra, HEPL, Little White Mouse (LinkedIn, 2020)) - Claude Deregowski (PS, ex membre du comité de surveillance du CHR Citadelle (Cumuleo, 2006)) - Alberto Di Lena (représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) - Luc Gillard (PS, Liège Europe Métropole (Liège Europe Métropole, 2020), Enodia (Enodia, 2020), Liège Airport (Liege Airport, 2020), SPI (SPI, 2020)) - Michel Granados (secrétaire du ministre Marcourt PS, OPRL (LinkedIn, 2020)) - Françoise Hansoul (Vert Ardent (Vert Ardent, 2018), représentant de la Ville de 	<p>Politique scientifique, s. d.)Président du Conseil d'administration de Wallonie-Bruxelles Enseignement (Wallonie- Bruxelles Enseignement, 2020))</p> <ul style="list-style-type: none"> - Huguette Dor - Juliette Dor (professeure émérite de l'Université de Liège, fondatrice de FER ULiège (ULiège, 2020)), - Jeanne Hebbelinck - Michel Foret (Gouverneur Honoraire de la Province de Liège, homme politique liègeois, MR, ancien député et ministre wallon (Delforge, 2014)). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pax - MyPark - Limelogic - Pointculture - Uhoda - La Trois - Arum Vanile - Al'Binete - Amplo - Les Chefs - Institut Français - Interreg - European Theatre Convention 	<ul style="list-style-type: none"> - Mithra - Safran Aero Boosters - Uhoda SA - Vranken-Pommery - Vitra - Spi
--	---	---	---

<p>Liège (Théâtre de Liège,2013))</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frédéric Jacquemin (Secrétaire de cabinet de M. Roland Leonard, Échevin des Travaux (Ville de Liège, 2020)) - Alain Jeunehomme (MR, anciennement SPI, Wallimage (Cumuleo,2018) représentant de la Communauté Française (Théâtre de Liège. 2013)) - Nathalie Mauger - Gonzague Milis (MR (LinkedIn, 2020), représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège,2019)) - Chantal Neven-Jacob (MR, représentante de la Province de Liège (Province de Liège, s. d.)) - Robert Neys (Soirs Bleus Production (LinkedIn, 2020)) - Julien Nicaise (Ares, Wallonie- Bruxelles Enseignement (RTBF, 2020), représentant de la Ville de Liège (Théâtre de Liège,2013)) 			
---	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Luc Partoune (Liège Airport (Matriche, 2020)) - Jean-Christophe Peterkenne (Directeur stratégie et développement à la Ville de Liège Directeur général de Liège Together (L’Echo, 2017), président du conseil d’administration du Forum de Liège (Forum de Liège, 2020), président du CA de RTC Liège (RTC Télé Liège, 2020), Noshag (Noshag, 2020)) - Stephane Tridetti (CDH, OPRL (CdH, 2018)) - Céline De Vincenzo (Défi (Defi, s. d.), représentante de la Ville de Liège (Ville de Liège. (2019)) - Jean-Marie Verdière (Secrétaire de l’Echevinat des Finances, de la Mobilité, du Tourisme, du Patrimoine Ville de Liège. (Ville de Liège,2020), représentant de la Ville de Liège (Théâtre de Liège. 2013)) 			
--	--	--	--

La Boverie²⁷

Conseil d'administration	Partenaires	
<p>Sous le nom de Centre International d'Art et Culture (CIAC) (Moniteur belge,2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jean-Pierre Hupkens - Pierre Gilissen (MR, RTC Liège (BCE Public Search, s. d.), Vice-Président CA Forum de Liège (BCE Public Search, s. d.), IGIL (L'Avenir. (2017)) - Jean-Pierre Goffin (PS anciennement chez CILE, anciennement Neomansio, I.I.L.E. (Intercommunale d'incendie de Liège et Environs) Cumuleo. (2018), Intradel (L'Avenir. (2017)) - Julie Hanique (Creative Hub Euregio (LinkedIn, 2020), administratrice comptoir des ressources créatives) - Marie-Claire Lambert (PS, IGIL (IGIL.s. d.). , anciennement CHR Citadelle, AIDE, Ecetia, I.M.I.O. (Intercommunale de Mutualisation Informatique et Organisationnelle), anciennement à la SPI (L'Avenir. (2017)) - Marie-France Mahy (PS, ISOSL, anciennement CHR Citadelle (Cumuleo, 2017)) - Louis Maraitre (MR, Ville de Liège (Emulation, 2020), président Neomansio (Neomansio, 2013), Ecetia, I.E.S.A. (Intercommunale d'enseignement supérieur d'architecture), Ores (L'Avenir. (2017), Emulation (Emulation, 2020)) - Caroline Saal (Vert Ardent, Ecolo (Ville de Liège, 2020), Publifin (L'Avenir. (2017) CHR Citadelle (CHR Citadelle,s. d.). , Resa (Resa, s. d.)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ville de Liège - Fond Feder - Province de Liège - Fédération Wallonie-Bruxelles - Degroof Petercam - Ethias - CMI - Nethys - SRIW - Wust - Moury - Herstal Group - Barvaux Liège <p>Mercedes-Benz</p> <ul style="list-style-type: none"> - AIDE - Mithra - Safran - Ecetia - Isosl - CHR Citadelle - Agent Smith - CILE - Thalys - Fnac 	<ul style="list-style-type: none"> - Champagne Vranke - 4M - Cecoforma - Ius Laboris - Claeys&Engels - GRE Liège - Greish - Elegis - Intradel - Liège Airport - MyPark - SPI - Knauf - Etilux - Le Soir - La Meuse - Grenzecho - Vlan - RTC Liège - La Première - La Trois - CHU Liège - Port Autonome de Liège - Prométhéa - SNCB

²⁷ Produit à partir des informations disponibles sur le site de la Boverie (s.d.)

L'Opéra Royal de Wallonie²⁸		
Conseil d'administration	Structure d'accompagnement	Partenaires
<p><u>Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Willy Demeyer (PS, Intradef, président Port Autonome de Liège, Président de Société de développement de Liège Guillemins (SDLG), anciennement administrateur Ethias (Willy Demeyer. 2018), président du CA de GRE Liège (GRE Liège, s. d.) co-président Liège Europe Métropole (Liège Europe Métropole, 2020), anciennement CIAC (Moniteur belge, 2020)) <p><u>Vice-Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Philippe Monfils <p><u>Administrateurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hervé Béchoux (MR, RTC Liège (BCE Public Search, s. d.)) - Eric Bertho, - Ann Bosschem, - Salvatore Bruzzese (PS (Longrie, 2020), représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) - Thomas Cialone (MR, Parlement de Wallonie et au Parlement de Fédération Wallonie-Bruxelles, CILE AIDE (Thomas Cialone, s. d.)) 	<p style="text-align: center;">Les Amis De L'ORW</p> <p style="text-align: center;">Pas d'information disponible</p>	<p style="text-align: center;">Fédération Wallonie-Bruxelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ville de Liège - Province de Liège - Musiq3 - La Trois - Le Vif - Loterie Nationale - Mezzo - Prométhéa - Ethias - Fondation Polycarpe - Allen Keapler and partners - Leisure Pools - Orthos

²⁸ Produit à partir des informations disponibles sur le site de L'Opéra Royal de Wallonie (s.d.)

<ul style="list-style-type: none"> - Pierre Gilissen (représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) - Jean-Pierre Goffin - Michel Granados (représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège.2019)) - Marina Libertiaux (PS (RTL Info, 2019), Cabinet de la Ministre Christie Morréale (PS) (LinkedIn, 2020)) - Eric Lomba (PS, Bourgmestre de la Commune de Marchin, Liège Europe Métropole (Liège Europe Métropole, 2020), SPI (SPI. 2020)) - Jean-Christophe Peterkenne - Murielle Frenay (Ecolo, anciennement administratrice chez TECTEO, Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (Cumuleo, 2019)) - Hubert Hedebouw (PTB (PTB, 2018), représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège.2019)) 		
--	--	--

L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège²⁹		
Conseil d'administration	Structure d'accompagnement	Club des entreprises partenaires et partenaires
<p><u>Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jean Pierre Hupkens <p><u>Vice-Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Étienne Florkin (CDH, Cabinet de la Ministre Marie-Martine Schyns (CdH, 2018)) <p><u>Membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nicole Anoul (MR, représentante de la Ville de Liège (Cumuleo, 2018)) - Georges Bovy - Salvatore Bruzzese - Thomas Cialone - Matthieu Content (Ecolo, anciennement au SPI, anciennement membre de l'AG de Mnema (Cumuleo, 2018), représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège. (2019)) - Maxime Degey (MR, Echevin Ville de Verviers (Ville de Verviers, 2018), Conseiller Enodia (Enodia, 2020), GRE (GRE Liège, s. d.)) 	<p>ASBL Les amis de l'Orchestre Philharmonique royal de Liège (Moniteur belge,2019)</p> <p><u>CA :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Patricia Balluet - Jean-François Bolle - Barbara Bong - Christian Bossuroy - Georges Brisbois - Anne Closset - Frédéric Degroote - Nicole Gérard - Alain Gerlache (ancien porte-parole de Guy Verhofstadt (Dubuisson, 1999), La Première)(RTBF, 2020) - Geneviève Gilson (Assistante de Monsieur Pascal GAIGNAGE (Service Social des Services du Gouvernement Wallon) (SSRW, s. d.) - Willy Kuypers - Jean- Marc Onkelinx 	<ul style="list-style-type: none"> - Musiq3 - Fédération Wallonie-Bruxelles - Ville de Liège - UFund - La Trois - Province de Liège Culture - Ethias - Mezzo - Globule Bleu - SA. Emphi - BNP Paribas Fortis - Eurofides

²⁹ Produit à partir des informations disponibles sur le site de L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège(s.d.) et du Moniteur belge (2019).

<ul style="list-style-type: none"> - Gilles Foret (MR, SPI (SPI. 2020.), GRE (GRE Liège, s. d.), Représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège. (2019)) - Jean-Pierre Goffin - Michel Granados (représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) - Irwin Guckel (PS, anciennement IILE et Intradel (Cumuleo, 2018)) - Hubert Hedebouw (représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) - Marie-Christine Lespagnard (Cheffe du cabinet du Gouverneur de Liège (Gouverneur de la province de Liège, 2020)) - Micheline Ligot - Herbert Meyer (Conseiller communal Thimister-Clermont (Thimister-Clermont, 2020)) - Paul-Émile Mottard (PS, anciennement chez Finanpart, SPI (Cumuleo. 2018), représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège. 2019)) - André Stein (MR, anciennement Ecetia Interco et ISOSL (Cumuleo, 2018), représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) - Céline Lambeau (représentante de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) - Ludovic Luciani (représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) - Stéphane Tridetti. (représentant de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maurice Paulus - Jacques Pèlerin (GRE (GRE Liège, s. d.), Arcelor La Libre, 2012)) - Philippe Renard - Payembé Reyes Vermot - Claire Ringlet - Bernard Schreuders 	
--	--	--

Fondation Cité Miroir³⁰			
Conseil d'administration	Structure d'accompagnement	Partenaires	
<ul style="list-style-type: none"> - Bernard Thiry - Jérôme Jamin - Hervé Persain - Jean-Michel Heuskin 	<p style="text-align: center;">Amis de la Cité Miroir</p> <p style="text-align: center;">Pas d'information disponible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ethias - Intradel - Resa - P&V - ULiège - CAL - Solidararis - Noshag - AIDE - Nethys - FGTB - CILE - Actéo - SRIW - CE+T - GRE - AZ Print - Théâtre de Liège - A-Th - L'Acacia - Accent - IPL Business - PWC - Chiroux - Aderis 	<ul style="list-style-type: none"> - Fondation Ceci n'est pas une crise - CHR Liège - CCI - Triangle Architecte - Presse universitaire Liège - Equip - Imprimerie Vervinckt - DS Wallonie - Ectia - Etilux - Neomansio - BHS - Culture et Promotion - Vison-visu - Mosal - Snel - Centre culturel de Seraing - Del-Tour - Proselect - Voyages Léonard - Belfius - Prixum - Ate - Sagedis

³⁰ Produit à partir des informations disponibles sur le site de La Cité Miroir (s.d.) et issue de l'interview de Monsieur Heuskin page 56.

		<ul style="list-style-type: none">- RIPEL- Flexos- La foire du livre politique	<ul style="list-style-type: none">- XL Group- Amahé- Yngulon- Santhéa
--	--	--	--

Mnema³¹	
Conseil d'administration	Partenaires
<p><u>Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bernard Thiry (PS, Vice-Président Nethys, administrateur de la Société Régionale d'Investissement de Wallonie (SRIW) (SRIW, s. d.) anciennement président de Resa (Cumuleo. 2018) et directeur général d'Ethias Finance (L'Echo (2016)) <p><u>Vice-présidente :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dominique Dauby (Solidaris (LinkedIn, 2020)) <p><u>Trésorier :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Henri Spruyt (Ville de Liège (Ville de Liège, 2019)) <p><u>Membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pierre Annet (Ancien Secrétaire Général Solidaris (Solidaris, 2012), anciennement dans le Comité Exécutif du Forem (Le Forem, s. d.)) - Thierry Bodson (FGTB, Le Forem (Le Forem, s. d.), SRIW (SRIW, s. d.)) - Pierre Castelain (SPI (SPI. 2020.), Ecolo, ancien porte-parole du ministre Philippe Henry (Le Soir, 2018)) - Alain Jeunehomme - Gérard Georges (Président du PS de Liège (La Meuse, 2020), anciennement AIDE (Cumuleo, 2018)) - Muriel Gerkens (Ecolo, ancienne députée fédérale et chambre des représentants (Ecolo, 2017), CA Ectetia Intercommunale (Ectetia, 2020)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ethias - CAL - CE+T - P&V - AIDE - Intradel - CILE - FGFB - Solidaris - Noshag - Nethys - ULiège - Resa - Actéo - GRE Liège - l'Acacia - A-TH - Ripel - Sadegis - Fiabilis - PWC - AZ Imprimerie - La Foire du Livre politique - Fondation Ceci n'est pas une crise - Presse universitaire - CHR Citadelle - Théâtre Royal de Liège

³¹ Produit à partir des informations disponibles sur le site de Mnema (s.d.)

<ul style="list-style-type: none"> - Geoffrey Goblet (FGTB (Sudinfo.be, 2018)) - Jean-Géry Godeaux (PS, Uvelia (Intradel) (LinkedIn, 2020), anciennement IGIL (CumulEo, 2018)) - Jérôme Jamin(ULiège, Président CA les Territoires de la Mémoire) - Jean-Pascal Labille (PS (Cumuleo, 2018), anciennement SRIW,P&V (Groupe P&V, s. d.), Solidaris, Fondation Ceci n'est pas une crise et gouvernement fédéral (LinkedIn, 2020)) - Anne-Marie Mariani - Robert Moor (membre du CA du Centre d'Action Laïque de la Province de Liège) - Pierre Pétry (membre du CA) - Josly Piette (CdH, Publifin (Le Soir, 2018), anciennement AIDE, Intradel, Ecetia (Cumuleo, 2018) et ONSS (Delforge, 2014)) - Jean-François Ramquet (FGTB, SPI (SPI. 2020.), Noshag (Noshag, 2020), le Forem (Le Forem, s. d.)) - Pierre Wolper (GRE (GRE Liège, s. d.), Université de Liège) - Didier Vrancken (Vice-Recteur ULiège (LinkedIn, 2020)) - Damien Grégoire - Marie-Claire Lambert 	<ul style="list-style-type: none"> - Cercle de Wallonie - SRIW - Belfius - CCI - Centre culturel de Seraing - Triangle architecte - Mosal - Voyages Léonard - Etilux - Amahé - Imprimerie Vervincket&fils - IPL Business - Equip - Chiroux - Pixum - Aderis - Deltour - Ecetia - ATE - XL Group - Flexos - Proselect - SNEL - DS Wallonie - Vision Visu - BHS - Culture et Promotion
--	---

Centre d'Action Laïque de la Province de Liège³²	
Conseil d'administration	Partenaires
<p><u>Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hervé Persain (centre culturel de Huy (LinkedIn, 2020)) <p><u>Membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Irma Bindelle - Rafael Cantillana - Evelyne Daniel - Philippe Dejaive - Sabine Eloy - Jacques Glaude (anciennement au Ministère de Pensions (LinkedIn, 2020)) - Frédéric Guillaume - Eliane Lhoest - Véronique Limère - Marie-Louise Marchand - Robert Moor - Pierre Pétry - Bernadette Rasquin - Max Renonnet - Lynda Reynders (Assistante du Ministre Frédéric Daerden) - Aziz Saidi - Jean Vercheval 	<ul style="list-style-type: none"> - La Fédération Wallonie-Bruxelles - la Région wallonne - la Présidence du Gouvernement wallon - le Ministre du Budget, des Finances, de l'Emploi, de la Formation et des Sports - le Ministre de l'Économie, des PME, du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles du Gouvernement wallon - la Province de Liège - Liège Province Culture - Liège Province Jeunesse - Liège Province Social - les Villes de Liège, Seraing et Waremme.

³² Produit à partir des informations disponibles sur le site du Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (2019)

Territoires de la Mémoire³³	
Conseil d'administration	Partenaires
<p><u>Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jérôme Jamin (ULiège) <p><u>Vice-président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Christian Schoysman (anciennement marketing manager chez Ethias (LinkedIn, 2020)) <p><u>Trésorier :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Henri Spruyt (Ville de Liège (Ville de Liège.2019)) <p><u>Membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - André Beauvois (anciennement à la FGTB (Vanvelthem, 2007)) - Dominique Dauby - Christel Djian, - Philippe Glesener, - Michel Joachim (ancien président de la cour d'Appel de Liège (La Libre, 2008)) - Serge Massart, - Robert Nuijts, - Pierre Petry, - Charlotte Rambeaux, - Philippe Raxhon (ULiège, Fédération Wallonie-Bruxelles (Liège Lettres, 2020)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fédération Wallonie-Bruxelles - Région wallonne - Parlement de Wallonie - Ville de Liège - Province de Liège - Province du Luxembourg - Province de Namur - Province du Hainaut - Province du Brabant wallon - FGTB Liège-Huy-Waremme - Ethias - P&V - Solidararis - Mutualité socialiste - AIDE - Intradel - CILE - CE+T - Power - CAL Liège - La Première - Le Soir

³³ Produit à partir des informations disponibles sur le site des Territoires de la Mémoire (2020)

Mons Art de la Scène (MARS) ³⁴

Conseil d'administration	Partenaires	Amis d'Arsonic (CA)
<p><u>Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jean-Paul Deplus <p><u>Vice-président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Samuël Thirion (Secrétaire fédéral du Mouvement Ouvrier Chrétien (Gras, s. d.)) <p><u>Trésorière :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Natacha Vandenberghe (Directrice de la Maison du tourisme de Mons et directrice de Visit Mons.be (VisitMons.be, 2020) directrice générale Mons 2025 (Fondation Mons 2025, s. d.)) <p><u>Secrétaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jean-François Derenty (Secrétaire de direction Province du Hainaut, ex-conseiller politique (LinkedIn, 2020), CA Fondation Mons 2025 (Fondation Mons 2025, 2017)) <p><u>Observatrice.eur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Patrick Denis (Observateur CA Fondation Mons 2025, Fédération Wallonie-Bruxelles (Fondation Mons 2025, 2017), ex-PS, liste Mons en Mieux (Zinque, 2018)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Wallonie - Wallonie Bruxelles International.be - VisitMons.be - Province Hainaut - Pole Musical Mons - Orchestre Royal de Chambre de Wallonie - Mons - Mons 2025 - Gestion centre-ville Mons - Fédération Wallonie Bruxelles - Union Européenne - Arts² - BIJ - UMons - UCL - Fondations Mons 2025 - Les festivals de Wallonie 	<ul style="list-style-type: none"> - Ivan Vanaise - Patrick Drugmand - Françoise Toussaint <p>Pas d'autre information disponible</p>

³⁴ Produit à partir des informations disponibles sur le site de Mons Art de la Scène (2019) et du Moniteur belge (2019).

<ul style="list-style-type: none"> - Savine Moucheron (CA Fondation Mons 2025 (Fondation Mons 2025, 2017), conseillère communale CDH, ancienne administratrice du Point Culture (Delforge, 2017)) 		
<p><u>Membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marie-Claire Dieu (PS, Haute Ecole Hainaut (Haute Ecole en Hainaut, s. d.), présidente de l'asbl La Rencontre (La Rencontre ASBL, s. d.)) - Laurent Fack (Trésorier de la Fédération des Employeurs des Arts de la Scène (FEAS), Membre de la Commission Artistes du Gouvernement fédéral belge, de la Commission paritaire du Spectacle du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, de la Commission de Concertation des Arts de la Scène de la Fédération Wallonie-Bruxelles (CCAS), de la Commission du Pacte culturel du Gouvernement fédéral belge, administrateur au Centre d'Art Vocal et de Musique Ancienne (CAV&MA), au Mundaneum, au Conseil de la Musique (Fête de la musique), au Soirées Musicales de Mont-sur-Marchienne, au centre culturel européen « les Halles de Schaerbeek », au Festival de Lasne (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2019)) - André Foulon (Administrateur délégué du Festival Musical du Hainaut (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2018)) - Nicolas Martin (PS, Bourgmestre Ville de Mons, Président du CA CHU Ambroise Paré et Le Chêne aux Haies (Nicolas Martin, 2020)) - Bernard Maton (Animateur Youfm, Sudpress (Sud Info, 2020)) - Michel Piraux - Tindaro Tassone (Conseiller à la Présidence du PS, SRIW (SRIW, s. d.)) - Anne Van Den Bossche - Laurence Van Oost (directrice du centre culturel de Colfontaine (Lcx, 2009)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Festival Musical Hainaut - Charleroi Danse - Institut français - Spectacle vivant en Bretagne - Bretagne - About it - Passe muraille - Les amis des aveugles - Mons réseau de lecteur public - Article 27 - La Première - La Trois - Le Soir - Télé MB - Youfm - Radio doudou Mons - LM - Belfius - Duvel - Vedett - MyStore - EuroSpaceCenter 	

Orchestre Royal de Chambre de Wallonie (Mons) ³⁵		
Conseil d'administration	Partenaires	Amis de l'ORCW
<p><u>Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bernard de Launoit <p><u>Administrateurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Françoise Colinia (MR Conseillère communale à la Ville de Mons, préfète de l'Athénée de Mons (Petropoulos, 2020)) - Baptiste Coppens (Ecolo (Zinque, 2018) Conseiller communal à la Ville de Mons) - Jean-Paul Deplus (PS, conseiller communal (Union des Villes et Communes de Wallonie, s. d.), Président du Festival Musical du Hainaut, de MARS (Mons Arts de la Scène)) - Bernard Fierens Gevaert (Ex-Directeur Général adjoint Groupe SAMBRINVEST, Cabinet du Ministre de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2020)) - Ariane Fontenelle (Conseiller Europe – International à l'Institut Emile Vandervelde (IEV)) - André Foulon - Catherine Houdart (PS, Première Echevine en charge de l'Enseignement, de la Culture, de la Jeunesse et de la Lecture Publique à la Ville de Mons (Ville de Mons, 2020)) - Nicolas Janssen (MR (Cumuleo, 2018), Député régional et communautaire) - Patrick Solvay (30% du géant chimique Solvay, 191^e dans la liste De Rijkste Belgen (De Rijkste Belgen, 2015), Before SA et Pleiade (Bloomberg, s. d.)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vivacité - La Deux - La Une - Musiq3 - RTBF - Wallonie - Province du Hainaut - Loterie Nationale - AWEX - Wallonie Bruxelles International.be - Région Wallonne - Mons - Culture.be - Fédération Wallonie Bruxelles - Volvo Ardson 	<p style="text-align: center;">Pas d'information disponible</p>

³⁵ Produit à partir des informations disponibles sur le site d'Orchestre Royal de Chambre de Wallonie (2020).

<ul style="list-style-type: none"> - Pascal Somville (MR (Cumuleo, 2016), ex- secrétaire de cabinets ministériels Directeur du CPAS de Perwez (BW) (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2018)) - Simone Susskind (PS Ex-Députée au Parlement bruxellois (Parlement Francophone, s. d.)) - Emmanuel Tondreau (MR, fondation Mons 2025 (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2019), Conseiller communal) - Albert Wastiaux (Administrateur du Festival Ars Musica, Vice-Président du Conseil de la Musique de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Chef de Département à MUSIQ'3 Director of Operations – Bozar (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, 2016)) - Fabienne Winckel, Bourgmestre (Soignies) - Laurent Fack 		
---	--	--

Palais des Beaux-Arts de Charleroi³⁶	
Conseil d'administration	Partenaires
<p><u>Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marc Dascotte <p><u>Vice-Président :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marc Denève (Administrateur Brussels Charleroi airport (Aéroport de Charleroi, 2020), directeur non exécutif de Sanoca (défense) (Sonaca, 2019), Sowaer (SOWAER, 2018)) <p><u>Membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Saleha Ammi (PTB (PTB, s. d.)) - Freddy Cabaraux (Administrateur générale de l'inspection de la culture -Fédération Wallonie Bruxelles (2020)) - Agnès Cors - Michel Coulon (Vice-Président ProtonW.be, CEO Pole ULB Charleroi, anciennement administrateur de l'UMons, Fédération Wallonie Bruxelles (LinkedIn, 2020)) - Mélanie De Biasio - Joseph Fotia (anciennement à la Sambienne (Cumuleo, 2017)) - Jean-Pierre Haeck - Isabelle Huybrechts (conseillère communication du gouvernement, ancienne journaliste de SudPresse (LinkedIn, 2020)) - Catherine Michaux (UNamur (Université de Namur, s. d.)) 	<ul style="list-style-type: none"> - L'Ancre - Charleroi Danse - Eden - Ville de Charleroi - Wallonie - Fédération Wallonie Bruxelles - Wallonie Bruxelles International.be - Province du Hainaut - Les Festivals de Wallonies.be - Istituto Italiano di Cultura - Business for Charleroi - Pointculture - Article 27 - Aviq - MB Arts - Telesambre - Le Soir - La Première - Musiq3 - Vivacité - Lotterie Nationale - Belfius

³⁶ Produit à partir des informations disponibles sur le site du Palais des Beaux-Arts de Charleroi (2020).

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Luc Parmentier (Ecolo, anciennement à la SWDE, à la Sambrienne, à l'INAMI et CEME ASBL (Cumuléo, 2018), Aviq (LinkedIn, 2020), Province du Hainaut (2018))- Grégory Salemi (responsable Business Club Apaq-W, anciennement attaché ministériel (LinkedIn, 2020))- Freddy Salme- Philippe Sireuil- Françoise Van Drooghenbroeck (avocate Barreaux de Charleroi (LEX, 2020))- Philippe Vanwerveke (Solidaris (LinkedIn, 2020)) | |
|--|--|