

# LA MONNAIE DE MUNT

Rapport d'activités /  
Jaarverslag 2020

**CONSEIL D'ADMINISTRATION /  
RAAD VAN BESTUUR**

Président / Voorzitter  
**Philippe Delusinne**

Administrateurs / Bestuurders  
**Clémentine Barzin**

**Jacques Bauduin**  
**François-Xavier Blanpain**  
**Hans Bracquené**

**Steve Dubois**  
**Philip Heyninck**

**Yves Kreins**  
**Karel Vinck**

Commissaires du Gouvernement /  
Regeringscommissarissen  
**Marc Boeykens**  
**Florence Lepoivre**

Déléguée du Ministre du budget /  
Afgevaardigde van de Minister  
van Begroting  
**Cécile Boddaert**

**COMITÉ DE DIRECTION /  
DIRECTIECOMITÉ**

Intendant  
Directeur général & artistique /  
Algemeen & artistiek directeur  
**Peter de Caluwe**

Directeur musical / Muziekdirecteur  
**Alain Altinoglu**

Directrice financière / Financieel directrice  
**Agathe Chamboredon**

Directrice planning & production artistiques /  
Directrice artistieke planning & productie  
**Bettina Giese**

Directeur dramaturgie, publics & marketing /  
Directeur dramaturgie, publiek & marketing  
**Vik Leyten**

Directrice technique / Technisch directrice  
**Charmaine Goodchild**

Directeur personnel & organisation /  
Directeur personeel & organisatie  
**Eddy Ballaux**

**LA MONNAIE EST SUBVENTIONNÉE PAR L'ÉTAT FÉDÉRAL  
ET BÉNÉFICIE DU SOUTIEN DU TAX SHELTER /  
DE MUNT WORDT GESUBSIDIEERD DOOR DE FEDERALE STAAT  
EN GENIET DE STEUN VAN DE TAX SHELTER**

La Monnaie est également soutenue par la Loterie Nationale, la Ville de Bruxelles,  
MM Corporate Club, MM Business Partners, MM Maecenas & MM Patrons. /  
De Munt wordt ook gesteund door de Nationale Loterij, de Stad Brussel,  
MM Corporate Club, MM Business Partners, MM Maecenas & MM Patrons.

# SOMMAIRE / INHOUDSTAFEL

<b>I. ACTIVITÉS ARTISTIQUES / ARTISTIEKE ACTIVITEITEN</b>	<b>09</b>
<hr/>	
<b>1. PRODUCTIONS / PRODUCTIES</b>	<b>11</b>
Opéra / Opera	11
Concert	11
Récital / Recital	11
Troika Dance Projects	11
Partner Project	11
Concertini	12
Partenaires nationaux et internationaux / Nationale en internationale partners	14
<b>2. STREAMINGS</b>	<b>15</b>
<b>3. VIE MUSICALE / MUZIEKLEVEN</b>	<b>19</b>
<b>II. PUBLICS &amp; COMMUNICATION / PUBLIEK &amp; COMMUNICATIE</b>	<b>25</b>
<hr/>	
<b>1. PUBLICS / PUBLIEK</b>	<b>27</b>
MM Tickets	28
Ancrage social: Un pont entre deux mondes / Sociale verankering: Een brug tussen twee werelden	30
MM Schools & Family: Actions pédagogiques / Pedagogische activiteiten	32
<b>2. COMMUNICATION / COMMUNICATIE</b>	<b>35</b>
Presse & médias / Pers & media	35
Promotion / Promotie	37
Site internet & réseaux sociaux / Website & sociale media	38
<b>3. PR &amp; DEVELOPMENT</b>	<b>41</b>

<b>III. FINANCES &amp; RESSOURCES HUMAINES / FINANCIËN EN TEWERKSTELLING</b>	<b>47</b>
1. FINANCES / FINANCIËN.....	49
2. RESSOURCES HUMAINES / HUMAN RESOURCES.....	53
3. TECHNIQUES / TECHNIEK & FACILITY MANAGEMENT.....	61

# I. ACTIVITÉS ARTISTIQUES / ARTISTIEKE ACTIVITEITEN

# 1. Productions / Producties

## 6 OPÉRAS / OPERA'S

**Les Contes d'Hoffmann**, Jacques Offenbach  
**Le nozze di Figaro**, Wolfgang Amadeus Mozart  
**Così fan tutte**, Wolfgang Amadeus Mozart  
**Don Giovanni**, Wolfgang Amadeus Mozart  
**Is this the End?**, Jean-Luc Fafchamps  
(streaming only)  
**Die tote Stadt**, Erich Wolfgang Korngold

## 3 CONCERTS / CONCERTEN

**Rhapsody**, Alain Altinoglu  
**Back Again!**  
**From the New World**, Alain Altinoglu

## 2 RÉCITALS / RECITALS

**Zauberland**, Julia Bullock & Cédric Tiberghien  
**Sabine Devieille & Alexandre Tharaud**

## 2 TROIKA DANCE PROJECTS

**Achterland**, Anne Teresa De Keersmaecker /  
Rosas  
**Drumming Live**, Anne Teresa De Keersmaecker /  
Ictus & Rosas

## 2 PARTNER PROJECTS

**Le Nozze**, Muziektheater Transparant  
Translab & Deschonecompagnie  
**À l'extrême bord du monde**, Harold Noben

## 15 CONCERTINI

### JAN 10 2020

De / Van OFFENBACH & J. STRAUSS  
à / tot GERSHWIN & BERNSTEIN  
Quintette de cuivres de la Monnaie /  
Koperkwintet van de Munt

### JAN 17 2020

Œuvres de / Werken van  
AUGUST KLUGHARDT e.a.  
Quintette à vent de la Monnaie /  
Blaaskwintet van de Munt

### JAN 24 2020

CÉSAR FRANCK Quintette à clavier (1879)  
Ensemble de musique de chambre  
de la Monnaie / Kamermuziekensemble  
van de Munt

### JAN 31 2020

Salle Fiocco / Fioccozaal  
RICHARD STRAUSS Serenade Es-Dur  
für Bläser, op.7, TrV.106 (1881)  
RICHARD STRAUSS Suite B-Dur für 13 Bläser,  
op.4, TrV.132 (1884)  
JEAN FRANÇAIX Mozart new-look,  
petite fantaisie sur la Sérénade de  
Don Giovanni (1981)  
Ensemble à vent de la Monnaie /  
Blazersensemble van de Munt

### FÉV / FEB 7 2020

Œuvres de / Werken van  
ROBERT SCHUMANN &  
BERNARD FOCCROULLE  
Sébastien Wainier (vc)

### FÉV / FEB 14 2020

Œuvres vocales et instrumentales de /  
Vocale en instrumentale werken van  
PASCAL DUSAPIN  
Ensemble de musique de chambre  
de la Monnaie / Kamermuziekensemble  
van de Munt

### AVR / APR 3 2020

PYOTR IL'YICH TCHAIKOVSKY  
Piano Trio, op.50 (1881-1882)  
Saténik Khourdoïan (vl), Georgi Anichenko (vc),  
Anastasya Terenkova (pf)

### AVR / APR 10 2020

Programme russe, œuvres de /  
Russisch programma, werken van  
ALEKSANDR SKRYABIN,  
SERGEY PROKOFIEV,  
SERGEY RACHMANINOV &  
DMITRI SHOSTAKOVICH  
Septuor de cuivres / Koperseptet

### AVR / APR 17 2020

PYOTR IL'YICH TCHAIKOVSKY String Sextet  
"Souvenir de Florence", op.70 (1890)  
Ensemble à cordes de la Monnaie /  
Strijkersensemble van de Munt

### AVR / APR 24 2020

Salle Fiocco / Fioccozaal  
PYOTR IL'YICH TCHAIKOVSKY  
"The Nutcracker" (arr. pour nonette à vent et  
contrebasse de / bew. voor blazersnonet en  
contrabas van A.N. Tarkmann)  
Ensemble à vent de la Monnaie /  
Blazersensemble van de Munt

### MAI / MEI 8 2020

Salle Fiocco / Fioccozaal  
PYOTR IL'YICH TCHAIKOVSKY  
Serenade for strings (1880)  
Ensemble à cordes de la Monnaie /  
Strijkersensemble van de Munt

### MAI / MEI 15 2020

Salle Fiocco / Fioccozaal  
Programme russe, œuvres de /  
Russisch programma, werken van  
ALEKSANDR BORODIN,  
MODEST MUSORGSKY,  
PYOTR IL'YICH TCHAIKOVSKY  
Low Brass of La Monnaie

### MAI / MEI 29 2020

RICHARD STRAUSS Sonate Es-Dur für  
Violine und Klavier, op.18 (1887)  
Saténik Khourdoïan (vl), Jan Michiels (pf)

### JUIN / JUNI 5 2020

RICHARD STRAUSS  
Till Eulenspiegel einmal anders  
Ensemble de musique de chambre  
de la Monnaie / Kamermuziekensemble  
van de Munt

### JUIN / JUNI 12 2020

RICHARD STRAUSS Metamorphosen,  
for String Septet (1945) Ensemble à cordes de  
la Monnaie / Strijkersensemble van de Munt

## 2. Streamings

### **PARTENAIRES NATIONAUX ET INTERNATIONAUX / NATIONALE EN INTERNATIONALE PARTNERS**

FR En 2020, et comme à son habitude, la Monnaie a collaboré avec de multiples partenaires nationaux et internationaux. Voici un aperçu de ses partenaires.

NL Zoals steeds werkte de Munt in 2020 samen met tal van binnen- en buitenlandse partners. Hierbij vindt u een overzicht.

### **PARTENAIRES NATIONAUX / NATIONALE PARTNERS (12)**

Bozar Music  
Belgian National Orchestra  
Chapelle Musicale Reine Elisabeth /  
Muziekkapel Koningin Elisabeth  
Deschonecompagnie  
Concertgebouw Brugge  
Ictus  
Kaattheater  
Koninklijke Vlaamse Schouwburg (KVS)  
Muziektheater Transparant  
Rosas  
Théâtre National  
Klara

### **PARTENAIRES INTERNATIONAUX / INTERNATIONALE PARTNERS (9)**

**Les Contes d Hoffmann**  
The Greek National opera  
**Trilogia da Ponte**  
Teatro Massimo di Palermo  
**Der Rosenkavalier**  
Teatro Comunale di Bologna  
Lithuanian National opera and ballet theatre  
**Die tote Stadt**  
Teatr Wielki-Polish National opera  
**Falstaff**  
Teatro Real - Madrid  
L'Opéra National de Bordeaux  
Tokyo Nikikai Opera  
**Il Trovatore**  
Oper Köln

### **SOUTIENS / ONDERSTEUNINGEN (7)**

Camargo Foundation  
Cercle des Amis du 27 mars  
Fédération Wallonie-Bruxelles  
Gemeenschapscentra Brussel  
Loterie Nationale / Nationale Loterij  
Service public francophone bruxellois  
Vlaamse Gemeenschapscommissie  
Stad Brussel

FR Malgré les revers majeurs que le théâtre a connus en 2020 en raison du confinement imposé par la Covid-19 et de l'annulation de plusieurs productions, la Monnaie a néanmoins réussi à toucher un très grand nombre de personnes. Le streaming de nos productions a été d'un grand réconfort. Un festival en streaming des productions des années précédentes, réparti en 3 blocs de 4 semaines chacun, a permis d'atteindre un nombre record de plus de 200000 spectateurs via notre propre site Internet. Au total et sur les différentes plateformes, nos productions ont été consultées un peu moins de 500000 fois. Du jamais vu!

NL Ondanks de forse tegenslagen die het theater in 2020 kende door de lock-down omwille van Covid-19 en het annuleren van verschillende producties, is de Munt er toch in geslaagd om een recordaantal mensen te bereiken. De streaming van onze producties bracht hier soelaas. Een streamingfestival van producties uit de voorbije jaren, onderverdeeld in 3 blokken van telkens 4 weken, leidde tot een recordaantal van meer dan 200.000 kijkers op onze eigen website. In totaal en over de verschillende platformen werden onze producties net geen 500.000 keer bekeken. Du jamais vu...!



DATE / DATUM	PRODUCTIONS / PRODUCTIES	LAMONNAIE.BE / DEMUNT.BE	ARTE CONCERT & +7
1-2.2020	Les Contes d'Hoffmann	2.100	58.000
3.2020	Trilogia Mozart Da Ponte	annulé / geannuleerd	
4-5.2020	Pikovaya Dama	annulé / geannuleerd	
6.2020	Der Rosenkavalier	annulé / geannuleerd	
9.2020	Is this the End?	3.694	49.000
9.2020	The Sleeping Thousand	annulé / geannuleerd	
11.2020	Die tote Stadt	2.942	
12.2020	Falstaff	annulé / geannuleerd	
<b>STREAMING FESTIVAL CONFINEMENT</b>			
21.3-19.4.2020	Aïda	23.723	
21.3-19.4.2020	Tristan Und Isolde	9.991	
21.3-19.4.2020	Lucio Silla	5.023	
21.3-19.4.2020	The Tale Of Tsar Saltan	18.804	
21.3-19.4.2020	La Gioconda	6.531	
21.3-19.4.2020	Macbeth <i>Underworld</i>	12.342	
21.3-19.4.2020	Frankenstein	5.359	
20.4-17.5.2020	Au Monde	3.945	
20.4-17.5.2020	Mitridate	7.087	
20.4-17.5.2020	Macbeth	8.400	
20.4-17.5.2020	Madama Butterfly	9.000	
20.4-17.5.2020	Dialogues des Carmélites	7.657	
20.4-17.5.2020	Push	5.220	
20.4-17.5.2020	Les Contes d'Hoffmann	10.591	
18.5-30.6.2020	Orfeo & Majnun	3.480	
18.5-30.6.2020	Lohengrin	9.528	
18.5-30.6.2020	Béatrice et Benedict	4.215	
18.5-30.6.2020	Le Coq d'Or / De Gouden Haan	6.937	
18.5-30.6.2020	Die Zauberflöte	17.294	78.000
18.5-30.6.2020	L'Elisir d'Amore	9.370	
30.11-14.12.2020	Macbeth <i>Underworld</i>		1.008
18.12.2020-3.1.2021	Don Pasquale	1.862	
18.12.2020-3.1.2021	Troika	3.099	
18.12.2020-3.1.2021	Jenufa	3.441	
<b>TOTAL / TOTAAL</b>		<b>201.635</b>	<b>186.008</b>

OPERAVISION.EU	MEZZO	ARTE TV	LA 3	FIAF NY	CINEMA GALERIES	TOTAL / TOTAAL
		23.000				83.100
		annulé / geannuleerd				/
		annulé / geannuleerd				/
		annulé / geannuleerd				/
			7.256	60	147	60.157
		annulé / geannuleerd				/
						2.942
		annulé / geannuleerd				/
						23.723
49.259						59.250
26.578						31.601
						18.804
						6.531
						12.342
						5.359
						3.945
						7.087
						8.400
						9.000
						7.657
5.077						10.297
						10.591
						3.480
						9.528
						4.215
						6.937
						95.294
						9.370
						1.008
						1.862
						3.099
						3.441
<b>80.914</b>	<b>/</b>	<b>23000</b>	<b>7.256</b>	<b>60</b>	<b>147</b>	<b>499.020</b>

### 3. Vie musicale / Muziekleven

#### DÉPENSES ET RECETTES / UITGAVEN EN ONTVANGSTEN

PRODUCTION PRODUCTIE	ÉQUIPE PROD. TEAM PROD.	DÉPENSES UITGAVEN	RECETTES ONTVANGSTEN	RÉSULTATS RESULTAAT
Trilogia Mozart Da Ponte	13.978	-13.978	0	-13.978
Pikovaya Dama	annulé / geannuleerd			
Der Rosenkavalier	annulé / geannuleerd			
Is this the End?	4.578	-4.578	6.830	2.252
The Sleeping Thousand	annulé / geannuleerd			
Die tote Stadt	0	0	0	0
Falstaff	annulé / geannuleerd			
Streaming Festival Confinement		0	11.500	11.500
Contributions Opera Vision		0	0	0
<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>18.556</b>	<b>-18.556</b>	<b>18.330</b>	<b>-226</b>

#### AUDIENCE PAR DIFFUSEUR / PUBLIEK PER OMROEP

LAMONNAIE.BE / DEMUNT.BE	201.635	40,41%
ARTE CONCERT & +7	186.008	37,27%
ARTE TV	23.000	4,61%
MEZZO	Pas de chiffres / Geen cijfers	
OPERAVISION.EU	80.914	16,21%
LA 3 (TÉLÉ/AUVIO)	7.256	1,45%
FIAF NY	60	0,01%
CINEMA GALERIES	147	0,03%
<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>499.020</b>	<b>100%</b>

FR Après le concert de Nouvel an aux accents américains, l'année 2020 s'annonçait ambitieuse pour l'orchestre, tant par sa programmation lyrique que symphonique.

Un projet audacieux, la *Trilogia Mozart Da Ponte*, inaugurerait l'année en proposant en alternance les trois opéras de Mozart, *Le nozze di Figaro*, *Don Giovanni* et *Così fan tutte*, avec une première le 18 février. Ce projet devra malheureusement s'arrêter brusquement le 13 mars...

À partir de cette date, l'orchestre sera contraint d'abandonner les productions lyriques jusqu'à la fin de la saison. Cependant, refusant de se croiser les bras, les musiciens décident d'adopter une nouvelle dynamique et postent, sur les réseaux sociaux et sur le site de la Monnaie, de courtes vidéos originales témoignant de leur travail. Dans ce même élan, quatre Concertini – les concerts de musique de chambre de la Monnaie – verront le jour en version enregistrée puis diffusée en streaming.

Sous l'impulsion de notre directeur musical, Alain Altinoglu, des musiciens du monde entier se sont retrouvés virtuellement, en fin de saison 2019-20, pour interpréter une version inédite du chœur à bouche fermée (Coro a bocca chiusa) de *Madama Butterfly*.

Le « pop requiem » *Is this the End?* de Jean-Luc Fauchamps, qui a été complètement réalisé en format numérique, ouvre la saison 2020-21 avec un orchestre de chambre de dix-sept musiciens. Plusieurs protocoles sanitaires ont été mis en place pour l'orchestre : distances, parois en plexiglas, masques...

En septembre, le premier concert de la saison, sous la direction d'Alain Altinoglu, avec son programme intitulé *From the New World* offrant des pages de Franck, Korngold et Dvořák, donne un souffle d'espoir à tous avec un public enfin retrouvé.

Grâce à une organisation minutieuse et à la flexibilité de tous, les répétitions de *Die tote Stadt* (Korngold), l'opéra suivant, ont pu se dérouler sereinement, en respectant toujours les mesures sanitaires strictes de la Monnaie. Dans un premier temps, l'effectif de l'orchestre était trop important, il a fallu le réduire à 63 musiciens. Il n'y aura que deux spectacles *live* sur les huit représentations prévues avant que Bruxelles n'entre en lock-down et que chaque activité culturelle soit interdite. Ces deux spectacles ont été accueillis avec grand enthousiasme.

Le 26 octobre, les portes du théâtre se referment jusqu'à la fin de l'année. Seule une courte parenthèse a pu enchanter l'orchestre et le chœur : le temps d'interpréter un chant de Noël pour la carte de vœux digitale.

Suite au confinement exigé par les autorités et mis en vigueur par la direction générale de la Monnaie, les départements musicaux (en relation avec le groupe de travail créé par la direction du personnel) ont immédiatement réagi sur plusieurs niveaux.

D'une part, la Monnaie a réalisé une investigation au niveau national et international afin d'établir un protocole sécuritaire sanitaire rigoureux, préservant au mieux l'institution du virus. L'acquisition de matériel spécifique a permis de protéger les personnes présentes.

D'autre part, la direction musicale a immédiatement adopté de nouveaux programmes symphoniques, avec une orchestration mieux adaptée aux consignes anti-Covid. Dans le même état d'esprit, elle a constamment étudié, élaboré, modifié les dispositions orchestrales liées aux productions d'opéra qui ont pu être maintenues dans le calendrier.

Outre les challenges sanitaires, il était évidemment important de garder un lien harmonieux entre les musiciens de l'Orchestre et les choristes en tant qu'ensemble : tous ont continuellement dû s'adapter aux contraintes liées à la distanciation. Le travail d'ensemble est rendu plus compliqué et demande une écoute différente et toute particulière.

Les choristes de la Monnaie ont aussi connu un changement brutal dans leur quotidien professionnel en raison de la pandémie. Après avoir participé à trois productions – *Les Contes d'Hoffmann*, le concert *Rhapsody* (proposant des œuvres classiques, du jazz et de la musique folk) et la *Trilogia Mozart Da Ponte* – la Monnaie a donc vu ses portes se fermer.

*Les Contes d'Hoffmann* représentait un vrai défi scénique. La scène occupant un espace très important, la distance entre elle et la fosse ne facilitait pas la communication entre le chef d'orchestre et les choristes. Le concert *Rhapsody* a poussé les choristes hors de leur zone de confort avec, notamment du jazz et de la musique folk sur le programme. Aussi la *Trilogia Mozart Da Ponte* avait une structure scénique complexe sur plusieurs niveaux où les choristes ont vraiment dû travailler à la projection du chant.

Dix-huit chanteurs ont participé à *Is this the End?* en septembre 2020. Malgré le timing serré pour étudier la partition, et un certain suspens au sein des équipes pour réaliser dans les temps un projet si élaboré, la production a été une véritable réussite saluée par la critique.

En temps normal, les Chœurs de la Monnaie participent à dix, douze productions par an. En 2020, les choristes n'ont pu participer qu'à six projets – le dernier étant la carte de Noël virtuelle de la Monnaie. La mise en scène de cette mini-production a été dirigée par Benoît De Leersnyder. Ce travail très convivial a pu raviver l'ambiance de travail, d'autant plus que cette fois les choristes n'étaient ni derrière un rideau ni à l'arrière de la scène, mais bien sous les feux de la rampe.

À la fin de 2020, l'Orchestre symphonique de la Monnaie, placé sous la direction musicale de notre chef Alain Altinoglu, comptait 74 musiciens (9 postes vacants); les Chœurs de la Monnaie se composaient de 29 choristes + 2 contrats saisonniers (9 postes à remplir dans le futur); les Chœurs d'enfants et de jeunes rassemblaient plus de 150 participants.

Depuis 2015, la MM Academy de la Monnaie offre la possibilité aux étudiants – qui ont commencé leurs études dans l'un ou l'autre des huit Conservatoires et Hautes Écoles de Musique de Belgique – de compléter leur formation par une expérience professionnelle au sein de l'Orchestre symphonique et des Chœurs de notre maison d'opéra. Malgré les restrictions, la gestion des MM Academy, MM Soloists, MM Laureates et MM Orchestra Academy (en collaboration avec le Belgian National Orchestra) s'est poursuivie en 2020.

NL Na het nieuwjaarsconcert met een Amerikaans tintje beloofde het jaar 2020 een ambitieus jaar te worden voor het orkest, voor zowel de lyrische als de symfonische programmering. Het jaar startte met een gedurfd project, de *Trilogia Mozart Da Ponte*, met de afwisselende uitvoering van drie opera's van Mozart, *Le nozze di Figaro*, *Don Giovanni* en *Così fan tutte*, met een première op 18 februari. Helaas kwam dat project op 13 maart abrupt ten einde ...

Vanaf die datum moest het orkest tot het einde van het seizoen de lyrische producties stopzetten. De musici wilden echter niet bij de pakken blijven zitten en besloten hun dynamisme op een nieuwe manier te tonen: ze plaatsten korte originele video's van hun werk op de sociale netwerken en op de website van de Munt. In dezelfde geest werden vier Concertini – de kamermuziekconcerten van de Munt – opgenomen en gestreamd.

Onder impuls van onze muzikaal directeur, Alain Altinoglu, kwamen aan het eind van het seizoen 2019-20 musici uit de hele wereld virtueel bijeen om een nieuwe versie van het 'Coro a bocca chiusa' uit *Madama Butterfly* te brengen.

Het 'poprequiem' *Is this the End?* van Jean-Luc Fafchamps dat volledig digitaal werd geproduceerd, opende het seizoen 2020-21 met een zeventienkoppig kamerorkest. Voor het orkest werden verschillende gezondheidsprotocollen opgesteld: een veilige afstand houden, wanden in plexiglas, maskers ...

In september gaf het eerste concert van het seizoen iedereen een sprankeltje hoop omdat opnieuw voor een publiek mocht worden gespeeld. Het concert stond onder leiding van Alain Altinoglu, met een programma met als titel *From the New World*, dat stukken van Franck, Korngold en Dvořák omvatte.

Dankzij een zorgvuldige organisatie en de flexibiliteit van alle betrokkenen konden de repetities voor *Die tote Stadt* (Korngold), de volgende opera, in alle sereniteit verlopen. De strenge gezondheidsmaatregelen van de Munt bleven nog altijd gelden. Aanvankelijk was het orkest te groot en moest het worden teruggebracht tot 63 musici. Het bleef maar bij twee livevoorstellingen in plaats van de acht geplande voorstellingen, want er werd een lockdown afgekondigd in Brussel. Elke culturele activiteit werd verboden, maar de uitgevoerde voorstellingen konden rekenen op een bijzonder warm onthaal.

Op 26 oktober sloten de deuren van de schouwburg tot het einde van het jaar. Het orkest en het koor kregen maar een kortstondige kans om zich uit te leven: voor de digitale wenskaart mochten ze een kerstlied uitvoeren.

Na de lockdown ondernamen de muziekafdelingen (in samenwerking met de door de personeelsdirectie ingestelde werkgroep) onmiddellijk actie op verschillende niveaus. Enerzijds ging de Munt op nationaal en internationaal niveau na hoe het best een strikt veiligheidsprotocol voor de gezondheid kon worden opgesteld om de instelling zo goed mogelijk tegen het virus te beschermen. Met de aanschaf van specifiek materiaal werden de aanwezige personen beschermd. Anderzijds stelde de muzikale directie onmiddellijk nieuwe symfonische programma's op, met een orkestratie die beter was aangepast aan de voorschriften ter bestrijding van het coronavirus. In dezelfde geest ging de directie ook over tot het voortdurend bestuderen, uitwerken en wijzigen van de orkestrale arrangementen voor de operaproducties die op de kalender konden worden gehandhaafd. Vaak kwam dit neer op een reductie van het aantal muzikanten.

Naast de gezondheidsuitdagingen was het uiteraard belangrijk om een harmonieuze band te handhaven tussen de musici van het orkest en de koorzangers als ensemble: iedereen moest zich voortdurend aanpassen aan de beperkingen voor de social distancing. Het werk als ensemble werd gecompliceerder en vereiste een andere en heel bijzondere manier van luisteren.

Ook de koorzangers van de Munt zagen hun dagelijkse beroepsactiviteit abrupt veranderen met het uitbreken van de pandemie in maart. Na drie producties, *Les Contes d'Hoffmann*, het concert *Rhapsody* (met klassieke werken, jazz en folkmuziek) en de *Trilogia Mozart Da Ponte*, moest de Munt dus de deuren sluiten.

*Les Contes d'Hoffmann* vormde een echte toneeluitdaging. Het podium nam veel ruimte in beslag en de afstand tussen het podium en de orkestbak maakte de communicatie tussen de dirigent en de koorzangers er niet gemakkelijker op. Het concert *Rhapsody* haalde de koorleden uit hun comfortzone met vooral jazz en folkmuziek op het programma. Ook de *Trilogia Mozart Da Ponte* had een op verschillende niveaus complexe toneelstructuur, waarbij de koorzangers echt moesten werken aan de projectie van de zang.

## II. PUBLICS & COMMUNICATION / PUBLIEK & COMMUNICATIE

Achttien zangers namen deel aan *Is this the End?* in september 2020. Ondanks het strakke tijdschema om de partituur te bestuderen en een zekere spanning onder de teams om zo'n omvangrijk project op tijd af te ronden, was de productie een echt succes en waren critici vol lof.

In normale tijden nemen de Koren van de Munt deel aan tien tot twaalf producties per jaar. Dit jaar konden de koorzangers slechts aan zes projecten deelnemen. Het laatste was de virtuele kerstkaart van de Munt. De regie voor de kerstkaart was in handen van Benoît De Leersnyder. Dit heel gemoedelijke werk zorgde opnieuw voor een fijne werksfeer, vooral omdat de koorzangers deze keer niet achter een gordijn of achteraan op het toneel stonden, maar wel in de schijnwerpers.

Eind 2020 telde het Symfonisch Orkest van de Munt, onder de muzikale leiding van onze dirigent Alain Altinoglu, 74 musici (9 vacatures). De Koren van de Munt bestonden uit 29 musici + 2 seizoencontracten (9 vacatures die in de toekomst moeten worden ingevuld) en de Kinder- en jeugdkoren hadden meer dan 150 deelnemers.

Sinds 2015 krijgen studenten die hun studies begonnen aan een van de acht conservatoria en hogescholen voor muziek van België, van de MM Academy van de Munt de kans om hun opleiding af te ronden met een professionele ervaring in het Symfonisch Orkest en de Koren van ons operahuis. Hoewel dit niet gemakkelijk te organiseren was, werd het beheer van de MM Academy, MM Soloists, MM Laureates en MM Orchestra Academy (in samenwerking met het Belgian National Orchestra) in 2020 voortgezet.

# 1. Publics / Publiek

FR Avec 17 représentations d'opéra contre les quelque 70 ouvertes habituellement, et souvent avec une capacité de salle réduite, les chiffres de la première année Covid-19 2020 ne sont en aucun cas comparables à ceux des années précédentes. Pourtant 30 000 personnes ont assisté à nos productions. Nous avons accueilli 2 300 personnes défavorisées et 7 000 élèves et étudiants, et nous avons organisé des activités supplémentaires auxquelles ont participé environ 4 000 personnes.

Une grande partie du temps a été employée à communiquer avec le public étant donné la situation fluctuante et ses conséquences sur les représentations. Le remboursement des sommes dues à nos clients (sur leur crédit client ou compte bancaire) et le traitement des dons ont également constitué une grande charge de travail.

NL Met slechts 17 operavoorstellingen in plaats van het normale aantal van zo'n 65 à 70 per jaar, en vaak dan nog met een gereduceerde zaalcapaciteit, zijn de cijfers voor het eerste coronajaar 2020 in geen enkel opzicht vergelijkbaar met andere jaren. Toch kwamen 30.000 mensen naar onze producties kijken, bereikten we 2.300 kwetsbare personen en 7.000 scholieren en studenten, en organiseerden we bijkomende activiteiten waaraan zo'n 4.000 mensen deelnamen.

Een groot deel van de tijd ging naar de communicatie met het publiek i.v.m. de volatiele situatie en de effecten daarvan op de voorstellingen waarvoor ze tickets hadden. Ook het terugstorten van de tegoeden van onze klanten (op hun klantenkrediet of bankrekening) en het verwerken van de giften namen heel wat tijd in beslag.

MM TICKETS

2020	NOMBRE AANTAL	CAPACITÉ CAPACITEIT	ABOS	TICKETS	PROTOCOL	TOTAL TOTAAL
OPÉRA / OPERA	17	18.942	6.984	9.671	857	17.512
PGO & GÉNÉRALES	6	4.943		3.772	594	4.366
CONCERT	3	2.974	980	1.603	168	2.751
RÉCITAL / RECITAL	1	502	100	346	29	475
DANSE / DANS			202	1.453	18	1.673
VISITES GUIDÉES / RONDLEIDINGEN	58			1.127	10	1.137
STAGED RECITAL	3	1.092	235	351	139	725
EVENTS (des externes / van externen)		307		204	2	206
EVÉNEMENTS / EVENEMENTEN (Meet the artist, Meet the makers, master classes)	4			647		647
OPERA & FAMILY	2	143		143	0	143
CONCERTINI				1.192	71	1.263
TROIKA	2	706		656	36	692
<b>TOTAL / TOTAAL</b>			<b>8.501</b>	<b>21.165</b>	<b>1.924</b>	<b>31.590</b>

**ANCRAGE SOCIAL :  
UN PONT ENTRE  
DEUX MONDES/  
SOCIALE VERANKERING:  
EEN BRUG TUSSEN  
TWEË WERELDEN**

FR Le programme social de la Monnaie souhaite rendre le monde de la musique, du chant et de l'opéra plus accessible aux publics fragilisés économiquement, socialement et/ou médicalement.

En 2020, malgré les restrictions liées à la pandémie, « Un pont entre deux mondes » a organisé 834 interventions sous forme de visites guidées, sensibilisations, accès aux spectacles, ateliers de chant et concerts, qui ont concerné 2326 personnes.

L'équipe du programme social compte 14 chefs de chœurs (dont 2 pianistes) et une dizaine de bénévoles.

NL Het sociale programma van de Munt heeft als doel de wereld van muziek, zang en opera toegankelijker te maken voor een publiek dat het op economisch, sociaal en medisch vlak moeilijker heeft.

Ondanks de beperkingen door de pandemie heeft 'Een brug tussen twee werelden' in 2020 834 interventies kunnen organiseren in de vorm van rondleidingen, bewustmakingen, toegang tot voorstellingen, zangworkshops en concerten. Hier namen 2.326 personen aan deel.

Het team van het sociale programma bestaat uit 14 koorleiders (onder wie 2 pianisten) en een tiental vrijwilligers.

DÉTAILS DES ACTIVITÉS / DETAILS ACTIVITEITEN	NOMBRE TOTAL D'ACTIVITÉS / TOTAAL ACTIVITEITEN	NOMBRE DE PARTICIPANTS / AANTAL DEELNEMERS
Ateliers hebdomadaires de chant / Wekelijks zangatelier	780	667
Visites guidées & sensibilisations / Rondleidingen en inleidingen	7	235
Concertini	13	246
Opéra, concert, danse / Opera, concert, dans	10	765
Concerts de musique de chambre et récitals au sein des institutions partenaires / Kamermuziekconcerten en recitals in partnerinstellingen	8	285
Repas / Maaltijden	16	128
<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>834</b>	<b>2.326</b>



## MM SCHOOLS & FAMILY: ACTIONS PÉDAGOGIQUES / PEDAGOGISCHE ACTIES

FR Au début de l'année, nos activités se sont déroulées comme sur des roulettes avec des ateliers pour l'enseignement primaire et des visites de la Monnaie. Avec des groupes du secondaire et du supérieur, nous avons plongé dans l'univers des *Nozze di Figaro*. Ensuite, plus rien jusqu'à la fin de la saison. Un projet à long terme entamé avec l'École de Messidor à Uccle a également été mis à l'arrêt. Dans le cadre de ce projet, plusieurs classes ont travaillé sur leur propre adaptation de la Trilogie avec une représentation qui devait avoir lieu en mai dans la Salle des Chœurs de la Monnaie. Les contacts se sont poursuivis de manière virtuelle, mais il a fallu attendre novembre pour que les enfants puissent enfin se produire, non pas dans la Salle des Chœurs de la Monnaie, mais en streaming et sans public.

F'in août, alors que les écoles primaires se trouvaient devant la perspective d'une ouverture totale, les demandes ont afflué en masse. Les gens ressentaient clairement une soif d'expériences culturelles et c'est aussi dans ce cadre-là que nous avons pu travailler durant le dernier trimestre 2020.

NL In het begin van het jaar liepen onze activiteiten nog als een trein met workshops voor het lager onderwijs en rondleidingen in de Munt. Met groepen uit het secundair en hoger onderwijs doken we in de wereld van *Le nozze di Figaro*. Daarna was het tot het einde van het seizoen over en out. Ook het project met de École de Messidor uit Ukkel ging op slot. Daar werd met enkele klassen gewerkt aan een eigen bewerking van de Trilogia met een voorstelling die in mei zou plaatsvinden in de Koorzaal van de Munt. Virtueel bleef er contact maar het zou tot november duren voor de kinderen uiteindelijk hun voorstelling konden opvoeren, niet in de Koorzaal van de Munt maar op school, gestreamd en zonder publiek.

Eind augustus toen de lagere scholen vooruitzicht hadden op volledige opening, kwamen de aanvragen massaal binnen. Men snakte duidelijk naar culturele belevenissen en het is ook daar dat we tijdens het laatste trimester van 2020 hebben kunnen werken.

ENSEIGNEMENT PRIMAIRE LAGER ONDERWIJS	ACTIVITÉS ACTIVITEITEN	PARTICIPANTS DEELNEMERS
Workshops	164	3.668
Visites guidées / Rondleidingen	17	370
Représentations & répétitions / Voorstellingen & repetities	/	/
<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>181</b>	<b>4.038</b>

ENSEIGNEMENT SECONDAIRE ET ACADÉMIES / SECUNDAIR ONDERWIJS & ACADEMIES		
Workshops	11	219
Visites guidées / Rondleidingen	55	963
Introductions / Inleidingen	27	649
Représentations & répétitions	32	1.119
<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>125</b>	<b>2.950</b>

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR / HOGER ONDERWIJS		
Workshops	4	78
Visites guidées / Rondleidingen	/	/
Introductions / Inleidingen	2	35
Représentations & répétitions / Voorstellingen & repetities	7	92
<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>13</b>	<b>205</b>

PROGRAMME / PROGRAMMA CAMPUS OPERA		
Représentations / Voorstellingen	4	71
<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>4</b>	<b>71</b>

<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>323</b>	<b>7.264</b>
-----------------------	------------	--------------

## 2. Communication / Communicatie

### PRESSE & MÉDIAS / PERS & MEDIA

FR La Monnaie a reçu 3 prix durant l'année pandémique:

- *Macbeth* Underworld a obtenu le prix du « Best World Premiere » des Oper! Awards
- *Penthesilea* a obtenu le prix du « meilleur album contemporain » des International Classical Music Awards
- *Le conte du Tsar Saltane* a obtenu le prix de « best European lyric event » de Casta Diva

Afin de présenter la saison 2020-21, la Monnaie a tenu une conférence de presse le 3 septembre. Ensuite, la deuxième moitié de la saison a été présentée lors d'une seconde conférence le 16 décembre.

NL De Munt ontving tijdens het pandemiejaar 3 prijzen:

- *Macbeth* Underworld kreeg de prijs van de 'Beste Wereldpremière' van Oper! Awards
- *Penthesilea* was het 'Beste hedendaagse album' op de International Classical Music Awards
- *Het sprookje van Tsar Saltan* won de prijs voor "beste Europese lyrische evenement" door Casta Diva

Om het seizoen 2020-21 te presenteren, hield de Munt op 3 september een persconferentie. Vervolgens werd de tweede seizoenshelft gepresenteerd op een tweede persconferentie op 16 december.

**CHIFFRES DE PARUTION DANS LES MÉDIAS BELGES /  
ITEMS OVER DE MUNT IN DE BELGISCHE MEDIA**

	PRESSE PERS	RADIO	TV	WEB	AGENCES DE PRESSE PERSAGENTSCHAPPEN	TOTAL TOTAAL
FR	147	59	35	255	17	503
NL	78	19	19	144	9	269
AUTRES / ANDERE	5			24		29
TOTAL / TOTAAL	130	78	54	413	26	801

**RADIODIFFUSIONS / RADIOUITZENDINGEN**

SPECTACLE / VOORSTELLINGEN	MUSIQ3	KLARA
Trilogia Mozart Da Ponte	annulé / geannuleerd	
Pikovaya Dama	annulé / geannuleerd	
Der Rosenkavalier	annulé / geannuleerd	
Is this the End?	1.3.2020	9.27.2020
The Sleeping Thousand	annulé / geannuleerd	
Die tote Stadt	12.12.2020	12.12.2020
Falstaff	annulé / geannuleerd	

**PROMOTION /  
PROMOTIE**

FR Les canaux de promotion et de communication les plus importants de la Monnaie étaient (medium + quantité ou tirage):

NL De belangrijkste promotie- en communicatiekanalen van de Munt waren (medium + hoeveelheid of oplage):

**Affiches**

Artepub	4 campagnes RC (200 faces chacune/200 zijden elk) 1 campagne TF
JCD	4 campagnes (40 faces chacune/40 zijden elk)

**Panneaux / Panelen** 30

**T-shirts** 839

**Buttons** 300

**Bâches** 2 campagnes (3 bâches/campagne)

**Annonces / Advertenties**

Nationales / Nationaal	32
Internationales / Internationaal	7

**Campagnes online**

De Standaard	2
Le Soir	5
Le Soir video	1

**Spots Radios / Radiospots**

rtbf	1 campagne (59)
vrt	3 campagnes (± 50)
var	3 campagnes (± 65)

**Roll-Up** 6

## SITE INTERNET & RÉSEAUX SOCIAUX / WEBSITE & SOCIALE MEDIA

FR Le site web de la Monnaie occupe une place prépondérante dans nos canaux de communication. En 2020, le site comptait 409994 utilisateurs, avec 682105 sessions et un total de 2225227 de pages consultées. 50% du trafic était généré par desktop, 43% par téléphone mobile et 7% par tablette. Les majorité venait de la Belgique (56%), la France (9%), les Etats-Unis (8%), la Russie (4%), l'Allemagne (3%) et les Pays-Bas (3%).

En ce qui concerne les réseaux sociaux, on souligne le succès de Facebook et Youtube, quoiqu'on ait aussi progressé significativement sur d'autres réseaux.

NL De website van de Munt neemt een belangrijke plaats in onze communicatiekanalen in. In 2020 telde de site 409.994 gebruikers, met 682.105 sessies en een totaal van 2.225.227 pageviews. 50% van het verkeer kwam via een desktopcomputer, 43% via een mobiele telefoon en 7% via een tablet. De meeste bezoekers kwamen uit België (56%), Frankrijk (9%), de VS (8%), Rusland (4%), Duitsland (3%) en Nederland (3%).

Voor de sociale netwerken wijzen we op het succes van Facebook en YouTube, hoewel we ook op andere netwerken aanzienlijke vooruitgang hebben geboekt.

	2018	2019	2020
<b>FACEBOOK</b>			
Likes	23.201	26.537	30.656
Followers	23.019	26.627	31.113
New followers	3.267	3.608	4.486
<b>VIDEOS</b>			
Views	352,2 K	668,6 K	972,7K
Minutes	164,6 K	243,8 K	294.6K
Website sessions	28.349	42.335	73.906
<b>TWITTER</b>			
Followers	7.781	8.412	9.030
New followers	1.007	631	618
<b>INSTAGRAM</b>			
Followers	4.233	8.410	11.096
New followers	2.676	4.177	2.686
Website sessions	765	1.051	1.973
<b>YOUTUBE</b>			
New subscribers	314	837	2.300
Views	78,1 K	125,8 K	407.6K
Watch time	228.200 min	630.000 min	3.240.000 min
Likes	312	1.297	3.159
Shares	969	2.777	6.550
Website sessions	115	969	2.609
Average view duration	2:55	5:01	07:56

# 3. PR & Development

FR Bien que la Monnaie soit un lieu culturel subventionné, nous avons besoin du précieux soutien des donateurs, mécènes et sponsors pour poursuivre notre mission. C'est grâce à leurs contributions que nous pouvons offrir des productions de qualité à notre public, donner des opportunités aux jeunes talents et nous engager au niveau social et environnemental.

Avec la pandémie, la limitation des contacts a compliqué l'entretien des relations avec les mécènes, les partenaires et les sponsors. Néanmoins le service PR & Development a tout mis en œuvre pour renouveler les différents contrats avec ses partenaires et maintenir ses bonnes relations avec ses mécènes en donnant régulièrement des nouvelles de la Monnaie.

Voici un aperçu des actions de l'équipe depuis mars 2020.

## RENOUVELLEMENT ET NOUVEAUX CONTRATS MM CORPORATE CLUB

Plusieurs contrats ont été renouvelés en 2020 et de nouveaux partenaires nous ont rejoints :

- Rolex figure sur la liste des partenaires de la Monnaie pour une durée de trois saisons, dans la perspective d'établir une collaboration à long terme.

Rolex est déjà le sponsor de très prestigieuses maisons d'opéra, et nous sommes très fiers de ce nouveau partenariat.

- BNP Paribas Fortis et la Monnaie fêteront leurs 40 ans de partenariat en 2022. L'entreprise a signé un nouveau contrat pour trois saisons (jusqu'à la saison 2022-23). Les termes du contrat ont même été revus à la hausse, malgré ces temps de crise. Son soutien se destine en particulier à la MM Academy, aux Cheurs d'enfants et de jeunes, ainsi qu'à la politique tarifaire avantageuse de tickets pour les jeunes.
- Engie a également renouvelé son partenariat pour trois saisons. Son soutien est axé sur l'ensemble des productions de la Monnaie, mais également sur notre programme social « Un pont entre deux mondes ».
- DS Automobiles nous a rejoints cette saison. En plus du prêt de véhicules, l'entreprise offre une contribution financière à la Monnaie et souhaite souligner la similitude de son savoir-faire avec celui de nos Ateliers.
- Proximus a renouvelé son partenariat pour trois saisons (jusqu'à la saison 2022-23), tout en augmentant le montant de sa contribution.

## CATÉGORIES DE PARTENARIAT

Voici les trois différentes formes de partenariat proposé aux entreprises :

- MM Corporate Club représente les plus grands partenaires.
- MM Business Partners rassemble des partenaires qui offrent des avantages tels que des espaces de stockage, des avantages parking, etc. Parmi eux, L'Atelier en Herbe, Interparking.
- MM Suppliers réunit les partenaires qui fournissent des produits pour nos productions ou pour des événements internes et externes. Parmi eux, la Maison Dandoy et la marque spécialisée en maquillage de spectacle Make Up For Ever.

## PROJETS POUR LES MÉCÈNES PENDANT LA CRISE

En ce qui concerne les mécènes, le voyage et le gala annuels de 2020 ont dû être annulés à cause de la crise. Notre service a mis en places de nouvelles actions :

- Rencontres virtuelles : durant cette période de distanciation physique, notre service a organisé des rencontres via zoom entre les mécènes et Peter de Caluwe, en y invitant des chanteurs et/ou des metteurs en scène. Ces rencontres ont donné lieu à de beaux échanges. Une dizaine d'artistes ont déjà eu

l'occasion d'y participer et les retours sont très positifs.

- The Philanthropist's Gazette : cette newsletter a été créée pour tenir informés les mécènes et les entreprises de l'actualité de la Monnaie et pour leur offrir, en exclusivité, une visite virtuelle de nos coulisses. Dans cette « gazette », des employés de la Monnaie sont interviewés et de courtes vidéos de nos artistes sont réalisées, où ils évoquent leur travail à la Monnaie et s'adressent aux mécènes.
- Nouveau projet conçu en 2020 et démarré en 2021 : les ambassadeurs et ambassadrices de la Monnaie. Dans ces temps difficiles pour le secteur de la culture, le projet de créer un nouveau cercle d'ambassadeur.rice.s, basé sur l'engagement social et culturel, a été lancé. Le but est de rassembler, sur une période de deux ans, un groupe de dix personnalités influentes ayant pour mission d'appeler leur réseau à soutenir la culture. Ces personnes seront issues de divers horizons, avec des profils bien différents (chanteur.euse, CEO, politicien.ne, etc.).

39 mécènes et 16 patrons ont soutenu le travail quotidien de la Monnaie. Nous remercions nos bienfaiteurs !

NL Hoewel de Munt een gesubsidieerde culturele instelling is hebben we de steun van donateurs, mecenassen en sponsors nodig om te blijven spelen. Het is dan ook mede dankzij hun bijdragen dat we kwaliteitsproducties kunnen aanbieden en kansen kunnen bieden aan jonge talenten. De pandemie heeft de contacten met onze partners niet vergemakkelijkt. Wij hebben in 2020 dan ook ingezet op het onderhouden van de banden met onze mecenassen en op het regelmatig informeren van onze stakeholders. Daarnaast hebben we ook enkele nieuwe contracten kunnen afsluiten.

Hierbij een overzicht van onze acties sinds maart 2020.

## VERLENGING CONTRACTEN EN NIEUWE CONTRACTEN MM CORPORATE CLUB

Verschillende contracten werden verlengd en er kwamen nieuwe partners bij:

- Rolex is een nieuwe partner voor de duur van drie seizoenen en met het oog op een samenwerking op langere termijn. Het horlogemerks is al sponsor van een aantal prestigieuze operahuizen in Europa en de VS. We zijn dan ook erg blij met deze aanwinst.
- BNP Paribas Fortis en De Munt vierden in 2022 40 jaar partnerschap. Het bedrijf heeft een nieuw contract

getekend voor drie seizoenen (tot en met 2022-23). In ruil voor de nog verhoogde generositeit van de bank werd BNP Paribas Fortis unieke sponsor van MM Academy, de Kinderen Jeugd Koren, en de gunstige tariefvoorwaarden voor jongeren.

- Engie hernieuwde eveneens zijn partnerschap, en dit voor drie seizoenen. Het bedrijf steunt in de eerste plaats de Muntproducties, en daarnaast ook het sociale programma "Een brug tussen twee werelden".
- DS Automobiles werd in 2020 het automerk dat de Munt sponsort. Naast het uitlenen van voertuigen, biedt het bedrijf een financiële bijdrage aan de Munt en wil het de gelijkenis van zijn knowhow met die van onze ateliers benadrukken.
- Proximus verlengde zijn partnership voor drie seizoenen, en dit met een verhoogde bijdrage.

## DE VERSCHILLENDE PARTNERSHIPS

Er zijn drie verschillende vormen van partnerschap die we aan bedrijven aanbieden:

- MM Corporate Club vertegenwoordigt de meest belangrijke partners.
- MM Business Partners is de naam voor partners die ons return bieden zoals opslagruimte of

parkeervoordelen. Onder hen:

L'Atelier en Herbe, Interparking.

- MM Suppliers brengt de partners samen die ons producten leveren voor onze producties of voor interne en externe evenementen (bv. Maison Dandoy en Make Up For Ever).

#### PROJECTEN VAN DE MUNT VOOR PATRONS TIJDENS DE CORONACRISIS

De jaarlijkse reis en het gala moesten worden geannuleerd. Wij zochten naar andere manieren om onze relaties te onderhouden:

- Virtuele ontmoetingen met artiesten: tijdens deze periode van social distance organiseerde de Munt online ontmoetingen tussen mecenassen, de directeur van ons operahuis en daarnaast ook zangers en regisseurs. Dit leidde tot een aantal zeer interessante gesprekken en discussies. Een tiental artiesten nam deel en de reacties van ons publiek waren zo positief dat we dit initiatief in de toekomst willen blijven aanbieden.
- De Munt maakte een nieuwe digitale publicatie, The Philanthropist's Gazette, om klanten en bedrijven op de hoogte te houden van het recentste nieuws van de Munt en om hen een exclusieve virtuele

tour backstage aan te bieden. Ook werden medewerkers van de Munt geïnterviewd om de betrokkenheid van onze partners te verhogen en maakten we korte video's van kunstenaars die hun werk toelichten en hierbij rechtstreeks het woord richten tot de mecenassen.

- We bereidden in 2020 een nieuw project met Ambassadeurs van de Munt voor, dat in 2021 van start zal gaan.

Doel is een nieuwe kring van ambassadeurs te creëren, gebaseerd op hun sociale en culturele betrokkenheid met ons theater. Over een periode van twee jaar zullen we een groep van tien invloedrijke figuren samenbrengen die ook elk afzonderlijk hun netwerk zullen aanspreken om de Munt te ondersteunen. Het gaat daarbij over mensen met zeer verschillende achtergronden.

De Munt telde in 2020 39 mecenassen en 16 patrons. Wij danken onze weldoeners!

#### NOMBRE DE MÉCÈNES PAR CATÉGORIE / AANTAL MECENASSEN PER CATEGORIE

Maecenas Platinum	6
Maecenas Gold	6
Maecenas Silver	10
Maecenas	17
Patrons	16

#### NOMBRE D'ENTREPRISES PAR CATÉGORIE / AANTAL ONDERNEMINGEN PER CATEGORIE

MM Corporate Club	9
MM Business Partners	6
MM Suppliers	10

# III. FINANCES & RESSOURCES HUMAINES / FINANCIËN EN TEWERKSTELLING



# 1. Finances / Financiën

FR L'exercice 2020 affiche un boni budgétaire de 734411 € et un résultat comptable de 1 092 K€. La différence entre le résultat budgétaire et comptable est liée à la comptabilisation des investissements et aux variations de stocks.

Comme on a pu l'observer tout au long de la crise depuis mars 2020, le montant de dépenses et de recettes a fortement baissé au fur et à mesure des annulations de la programmation. On constate ainsi une baisse globale des dépenses et recettes de l'ordre de 12 M€ par rapport au budget initial.

Les dépenses de production ont fondu au fur et à mesure des annulations. D'un montant initial de 15,9 M€, le réalisé s'établit à 7,6 M€. Les productions annulées ont été soit totalement, soit partiellement réalisées, ce qui facilitera aussi leur report sur des années futures.

La crise sanitaire s'est aussi traduite par de très fortes économies de la masse salariale fixe en raison d'un nombre important de vacances de postes (gelés à partir de mars 2020), des congés d'interruption de carrière ou de longue maladie peu ou pas remplacés, une baisse importante des dépenses de personnel temporaire compte tenu de la diminution des activités.

Enfin, les frais de fonctionnement accusent eux aussi une forte économie en raison, principalement, de l'absence de cantine et bars d'entracte, la baisse des frais de gardiennage et de sécurité, la baisse des consommations d'énergie (chauffage), la baisse des frais de formation (par impossibilité d'organiser des formations en présentiel), la baisse des frais de déplacement.

Côté recettes, les recettes de billetterie et de tax shelter sont en forte diminution en raison des annulations successives de la programmation. A noter un montant important de dons de spectateurs ayant renoncé au remboursement (environ 285 K€). Les recettes de mécénat / sponsoring sont stables, les accords n'ayant pas été remis en cause par nos partenaires et mécènes.

La Monnaie a bénéficié de deux subsides exceptionnels : un subside fédéral de 1 M€ permettant de compenser l'important manque à gagner sur les recettes propres, billetterie et tax shelter ; et un subside de 710 K€ de la Régie des Bâtiments destiné à rembourser des travaux au théâtre engagés par la Monnaie en 2017. Notre théâtre a également bénéficié pour la première fois en année pleine des effets du changement de régime TVA. Désormais assujetti à TVA, les budgets sont gérés et comptabilisés HTVA.

NL Het boekjaar 2020 laat een begrotingsoverschot zien van € 734.411 en een boekhoudkundig resultaat van € 1.092.000. Het verschil tussen het budgettaire en boekhoudkundige resultaat hangt samen met de opname van investeringen en met wijzigingen in de voorraden.

Zoals we tijdens de hele crisis sinds maart 2020 hebben gezien, is het bedrag aan uitgaven en inkomsten sterk gedaald door annuleringen in de programmering. Er is sprake van een totale daling van de uitgaven en inkomsten van circa € 12 miljoen ten opzichte van de oorspronkelijke begroting.

De productiekosten verminderden naarmate de annuleringen aanhielden. Van een initieel voorziene € 15,9 M voor productiekosten werden uiteindelijk € 7,6 M kosten geboekt. De geannuleerde producties werden wel geheel of gedeeltelijk geproduceerd, vermits ze verschoven werden naar een latere datum, wat de overdracht naar toekomstige jaren vergemakkelijkt.

De Covid-crisis heeft ook geleid tot zeer sterke besparingen op de vaste loonmassa door een groot aantal vacatures (bevroren vanaf maart 2020), door soms niet vervangen loopbaanonderbrekingen of langdurige ziekteverloven, en door een

forse besparing op tijdelijk personeel door de daling van het aantal activiteiten. Tot slot laten de exploitatiekosten ook een forse besparing zien vooral door het ontbreken van een kantine en pauzebars, door de daling van de wacht- en beveiligingskosten, de daling van het energieverbruik (verwarming), lagere opleidingskosten (door de onmogelijkheid om face-to-face te organiseren) en lagere reiskosten.

Aan de inkomstenkant zijn de inkomsten uit tickets en de Tax Shelter-regeling fors gedaald als gevolg van opeenvolgende annuleringen. Wel is er een aanzienlijk bedrag gegenereerd van donaties van toeschouwers die hebben afgezien van terugbetaling van hun tickets (ongeveer € 285.000). De inkomsten uit mecenaat en sponsoring waren stabiel, dankzij het begrip van onze partners en mecenasen voor de moeilijke situatie waarin de Munt zich bevond.

De Munt ontving bovendien twee uitzonderlijke subsidies in 2020: een federale subsidie van € 1 miljoen om het aanzienlijke tekort aan eigen inkomsten, ticketing en Tax Shelter te compenseren; en een subsidie van € 710.000 van de Regie der Gebouwen om werken terug te betalen die het huis in 2017 had aangevat. Ook had de Munt voor het eerst een volledig jaar voordeel van de effecten van de wijziging naar het nieuwe btw-regime.

DÉPENSES UITGAVEN	Réalisées en 2020 excl. TVA Gerealiseerd in 2020 excl. BTW
Frais fixes / Vaste kosten	
Salaires et charges sociales personnel fixe / Bezoldigingen, sociale lasten vast personeel	29.871.655
Frais de fonctionnement / Werkingskosten	4.604.927
Investissements / Investerings	1.137.818
<b>Total frais fixes / Totaal vaste kosten</b>	<b>35.613.700</b>
Dépenses de production / Uitgaven producties	7.630.932
Dépenses Tax Shelter / Uitgaven Tax Shelter	1.752.320
<b>TOTAL GÉNÉRAL DES DÉPENSES / ALGEMEEN TOTAAL UITGAVEN</b>	<b>44.996.952</b>
RECETTES INKOMSTEN	Réalisées en 2020 excl. TVA Gerealiseerd in 2020 excl. btw
Subside de l'État et subside exceptionnel Covid-19 / Staatstoelage en buitengewone subsidie Covid-19	36.888.000
Loterie Nationale / Nationale Loterij	1.451.455
Autres subsides / Andere subsidies	138.000
Subside Beliris et Régie des Batiments / Beliris en Regie der Gebouwen subsidie	736.657
Spectacles / Voorstellingen	1.135.695
Recettes / Inkomsten Tax Shelter	2.960.000
Sponsoring, donations & Legs / Sponsoring, giften & legaten	1.387.718
Divers / Overige	1.033.838
<b>TOTAL GÉNÉRAL DES RECETTES / ALGEMEEN TOTAAL INKOMSTEN</b>	<b>45.731.363</b>
<b>RÉSULTAT / RESULTAAT</b>	<b>734.411</b>

## 2. Ressources humaines / Human Resources

FR 2020 a également été une année particulière pour les RH.

Lors du premier confinement, une partie importante de notre personnel a été dispensée de travail en raison de l'impossibilité de venir travailler, mais beaucoup d'autres ont pu continuer à travailler en télétravail. Parce qu'on s'attendait à une reprise de nos activités après l'été, nous avons travaillé énormément pour préparer nos propres protocoles de sécurité internes : pour notre personnel, pour les artistes travaillant chez nous et pour le public.

L'opéra est aussi du théâtre : pour protéger les solistes, danseurs, figurants et autres collaborateurs de l'équipe de production, un « protocole des groupes à risque » distinct a été élaboré, inspiré des expériences de l'organisation du Festival de Salzbourg qui s'est tenu durant l'été 2020. L'axe principal de ce dernier protocole ? Des tests réguliers.

Après la reprise de nos représentations avec public, le deuxième confinement est intervenu fin octobre. Cette fois, nous avons décidé de laisser tous les départements continuer à travailler en coulisse, sans public. Pour certains, le télétravail est resté la règle ; d'autres sont venus travailler à la Monnaie, parfois avec des équipes partielles pour que tout

le monde ne se retrouve pas en même temps sur le lieu de travail, parfois en réinventant complètement les procédures de travail pour s'assurer que tout se passe en toute sécurité.

La Monnaie n'a connu aucun foyer de contamination en 2020, ni parmi le personnel, ni parmi les équipes de production invitées. Cela est dû en très grande partie aux procédures de test soutenues que nous avons mises en place, mais plus encore à l'énorme sens des responsabilités dont tous nos collaborateurs ont fait preuve pour suivre rigoureusement les règles de sécurité (quoique strictes). Nous leur en sommes très reconnaissants.

En accordant une dispense de travail à notre personnel au cours du premier confinement et, à l'inverse, en poursuivant le travail pendant le second confinement, nous avons pu éviter que notre personnel permanent subisse une perte de salaire pendant toute cette période. Nous avons néanmoins recouru au chômage technique pour quelques travailleurs intérimaires.

La crise nous a aussi appris un certain nombre de choses : que le télétravail est là pour durer, même si nous sommes convaincus que la dimension sociale du travail reste fondamentale ; que les réunions à distance ne doivent pas

forcément disparaître une fois cette pandémie maîtrisée; mais aussi que la communication, l'éducation, la motivation et la direction en faisant preuve de leadership restent des éléments cruciaux en toutes circonstances. Et enfin: que le bien-être disparaîtra définitivement en tant que « soft skill » et qu'il deviendra l'essence même de toute organisation motivante, innovante et productive. En terminant la plupart des réunions à distance en se souhaitant les uns aux autres de bien prendre soin de soi et d'autrui, cet aspect essentiel est subitement devenu très actuel.

NL Ook voor personeelszaken was 2020 een bijzonder jaar in alle opzichten.

Bij de eerste lockdown werd een belangrijk deel van ons personeel vrijgesteld van prestaties wegens de onmogelijkheid om naar het werk te komen, maar heel wat anderen konden verder blijven werken via telewerk. Omdat verwacht werd dat onze activiteiten terug konden opgestart worden na de zomermaanden, werd hard gewerkt om onze eigen interne veiligheidsprotocollen klaar te maken: voor ons personeel, voor de artiesten die bij ons kwamen werken en voor het publiek.

Opera is ook theater: om de solisten, dansers, figuranten en andere medewerkers van het productieteam te beschermen, werd een apart 'risicogroepenprotocol' opgemaakt, geïnspireerd door de ervaringen van de organisatie van de Salzburger Festspiele die in de zomer van 2020 plaatsvonden. De kern van dit laatste protocol? Testen, testen, testen...

Na de hervatting van onze voorstellingen met publiek kwam de tweede lockdown eind oktober. Ditmaal besloten we om alle departementen verder te laten werken achter de schermen, zonder publiek. Voor sommigen bleef dat telewerk, anderen kwamen werken in de Munt, soms met

gedeeltelijke ploegen om niet iedereen tegelijkertijd op de werkvloer te hebben, soms met een volledig heruitvinden van de werkprocedures om alles veilig te laten verlopen.

De Munt kende in 2020 geen clusterbesmettingen, niet bij het personeel noch bij de uitgenodigde productieteams. Dat heeft veel te maken met de intense testprocedures die we ingevoerd hebben, maar nog meer met de enorme verantwoordelijkheidszin die al onze medewerkers aan de dag hebben gelegd om de (toch wel strenge) veiligheidsvoorschriften strikt op te volgen. Wij zijn hen daar zeer erkentelijk voor.

Door de vrijstelling van prestaties in de eerste en het doorwerken in de tweede lockdown konden we vermijden dat ons vast personeel loonsverlies leed tijdens deze periode. De technische werkloosheid was er wel voor een aantal tijdelijke werknemers.

De crisis leerde ons ook een aantal zaken: dat telewerken een blijver is, ook al leeft de overtuiging dat de sociale dimensie van werken de belangrijkste blijft, dat de vergaderingen op afstand niet noodzakelijk moeten verdwijnen wanneer we deze pandemie onder controle hebben, maar ook dat communiceren,

opleiden, motiveren en leidinggeven door leiderschap te tonen cruciaal blijven in alle omstandigheden. En tot slot: dat welzijn definitief verdwijnt als 'soft skill', maar dat het de essentie wordt van een motiverende, innoverende en productieve organisatie. Als we de meeste televergaderingen afsloten met de wens om 'zorg te dragen voor jezelf en de ander', dan werd dat plots brandend actueel.

## STRUCTURE SALARIALE DE L'ENTREPRISE / LOONSTRUCTUUR VAN DE ONDERNEMING

### RÉPARTITION DES GENRES PAR CLASSE GESLACHTSVERDELING PER KLASSE

CLASSES KLASSEN	FEMMES VROUWEN	HOMMES MANNEN	TOTAL TOTAAL
1	11	4	15
2	0	6	6
3	16	22	38
4	32	33	65
5	72	67	139
6	32	34	66
7	18	41	59
8	2	3	5
DIR	3	4	7
<b>TOTAL TOTAAL</b>	<b>186</b>	<b>214</b>	<b>400</b>

### ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN PAR CLASSE VOLTIJDS EQUIVALENT PER KLASSE

CLASSES KLASSEN	SOMMES DES ETP TOTAAL VTE
1	11,67
2	6,00
3	35,40
4	58,88
5	124,99
6	57,66
7	55,22
8	5,00
DIR	7,00
<b>TOTAL TOTAAL</b>	<b>361,82</b>

### RÉPARTITION DES LANGUES PAR CLASSE TAAVERDELING PER KLASSE

CLASSES KLASSEN	FRANÇAIS FRANS	NÉERLANDAIS NEDERLANDS	TOTAL TOTAAL
1	15	0	15
2	6	0	6
3	34	4	38
4	49	16	65
5	97	42	139
6	38	28	66
7	28	31	59
8	3	2	5
DIR	4	3	7
<b>TOTAL TOTAAL</b>	<b>274</b>	<b>126</b>	<b>400</b>

**RÉPARTITIONS DES CATÉGORIES D'ÂGES PAR CLASSE**  
**CATEGORIE VERDELING PER KLASSE**

CLASSES KLASSEN	20-25 ANS / JAAR	25-29 ANS / JAAR	30-34 ANS / JAAR	35-39 ANS / JAAR
1	0	0	0	3
2	0	0	1	2
3	1	0	7	2
4	0	3	4	8
5	0	8	21	12
6	1	4	4	12
7	0	3	7	8
8	0	0	1	1
DIR	0	0	0	0
<b>TOTAL / TOTAAL</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>48</b>

40-44 ANS / JAAR	45-49 ANS / JAAR	50-54 ANS / JAAR	55-59 ANS / JAAR	60 ANS / JAAR	+ TOTAL TOTAAL
1	4	3	5	2	15
0	1	1	0	0	6
8	5	4	9	2	38
11	9	9	17	5	65
11	18	25	25	24	139
7	9	10	9	8	66
8	5	5	11	12	59
0	0	0	3	0	5
1	3	1	1	2	7
<b>47</b>	<b>54</b>	<b>58</b>	<b>80</b>	<b>55</b>	<b>400</b>

### 3. Techniques / Techniek & Facility Management

FR Entre productions adaptées et néanmoins exigeantes, protocoles sanitaires à respecter, nouvelles techniques de streaming à développer, l'équipe technique de la Monnaie ne s'est certainement pas reposée en 2020, et a pu se montrer flexible pour faire face aux difficultés et aux retournements de situations engendrés par la crise.

La *Trilogia Mozart Da Ponte* était une production très ambitieuse. Pour commencer, la scène, en pente, devait accueillir une lourde structure complexe, construite sur trois étages. Pendant plusieurs mois, les équipes artistiques et techniques, grâce à une intense collaboration, ont travaillé durement pour pouvoir offrir un décor sécurisé et un rendu esthétique réussi.

Face à la crise sanitaire que nous traversons, la production *Die tote Stadt*, annulée une première fois, a dû subir quelques adaptations pour pouvoir être enfin jouée. Afin de célébrer le centenaire de cet opéra de Korngold en toute sécurité, la Monnaie et le Theater an der Wien avaient commandé une adaptation de la partition pour un orchestre réduit à un effectif de 57 musiciens, et dans une version raccourcie à moins de deux heures, de sorte que la représentation puisse avoir lieu sans entracte. Mariusz Treliński avait également ajusté sa

mise en scène en s'inspirant de l'exil hollywoodien du compositeur. Cette première « adaptation Covid » a nécessité que chacun tienne compte des protocoles sanitaires changeants, et les équipes ont finalement pu trouver une organisation adaptée à ce nouveau mode de vie.

En septembre 2020, la Monnaie a diffusé son premier opéra entièrement en streaming. Plus que d'habitude, les coulisses du bâtiment et l'envers de ses décors se sont transformés en scène vivante, afin d'offrir une expérience innovante et inoubliable au spectateur online. À partir de cette production, les outils et les capacités de streaming de la Monnaie ont beaucoup évolué, notamment grâce à l'installation dans la Grande Salle d'une nouvelle technique de soundscape. Cette dernière offre une totale immersion du son dans la salle, même si l'orchestre se trouve dans une pièce différente (ce qui était le cas à cause des mesures Covid). Bien que la réalisation de cette production ait pris du retard avec les contraintes sanitaires, le projet *Is this the End?* a pu voir le jour – un projet salué par la critique et le public, et donné en hommage à Patrick Davin, notre chef d'orchestre malheureusement décédé pendant les répétitions.

Les Ateliers Décors n'ont pas cessé de tourner en 2020. Inscrit dans la ligne directive du projet « Green Opera », un espace de stockage accueille dorénavant les décors qui n'ont pas été utilisés, et qui sont de ce fait recyclables.

Une nouvelle réserve de costumes a aussi été prévue au rue Léopold 23 à cet effet. Celle-ci permet une avancée écologique significative conjointement au fonctionnement du Théâtre: une conversion optimale des costumes, sans frais, à portée de main (à côté de la Salle Fiocco), permettant une diminution des trajets routiers, réduisant l'empreinte écologique de la maison.

D'autres travaux ont pu également être menés en 2020, toujours avec un effectif réduit, en tenant compte des règles de distanciation: le système des caméras de surveillance a été remis en marche et le système de fixation au sol de l'entièreté des sièges de la Salle a été renforcé.

NL Met aangepaste en toch veeleisende producties, gezondheidsprotocollen die moesten worden nageleefd en nieuwe streamingtechnieken die moesten worden ontwikkeld, heeft het technische team van de Munt zeker geen rustig 2020 gekend. Het heeft zich flexibel getoond om de moeilijkheden en veranderende situaties aan te pakken die de crisis met zich bracht.

De *Trilogia Mozart Da Ponte* was een heel ambitieuze productie. Om te beginnen moest het hellende podium een zware, complexe structuur die uit drie verdiepingen bestond, kunnen dragen. Verschillende maanden hebben de artistieke en technische teams intens en hard samengewerkt om een veilig decor in een geslaagde esthetische uitvoering te kunnen aanbieden.

Door de gezondheids crisis moest de productie *Die tote Stadt* eerst worden geannuleerd en daarna op enkele vlakken worden gewijzigd voordat de voorstelling kon worden gespeeld. Om het honderdjarige bestaan van deze opera van Korngold in alle veiligheid te vieren, gaven de Munt en het Theater an der Wien opdracht tot een bewerking van de partituur voor een beperkt orkest van 57 musici. Er moest een versie komen die minder dan twee uur zou duren, zodat de voorstelling zonder pauze kon

plaatsvinden. Ook Mariusz Trelinski paste zijn regie aan met de ballingschap van de componist in Hollywood als inspiratiebron. Bij deze eerste 'corona-aanpassing' moest iedereen rekening houden met de veranderende gezondheidsprotocollen, en de teams konden uiteindelijk een organisatie vinden die aan deze nieuwe manier van leven was aangepast.

In september 2020 zond de Munt zijn eerste volledig gestreamde opera uit. Meer dan gewoonlijk werden de coulissen van het gebouw en de backstage omgetoverd tot een levend podium, om de onlinetoeschouwer een vernieuwende en onvergetelijke ervaring te bieden. Vanaf deze productie zijn de streamingtools en -mogelijkheden van de Munt aanzienlijk geëvolueerd, onder meer door de installatie van een nieuwe soundscapetechniek in de Grote Zaal. Deze techniek biedt een totale onderdompeling van het geluid in de zaal, zelfs als het orkest zich in een andere ruimte bevindt (wat het geval was vanwege de coronamaatregelen). Hoewel deze productie door de gezondheidsmaatregelen vertraging opliep, kon het project *Is this the End?* toch worden gerealiseerd. Zowel critici als publiek prezen het project. De uitvoering werd een eerbetoon aan Patrick Davin, onze dirigent die helaas tijdens de repetities overleed.

De medewerkers in de decorateliers bleven aan het werk in 2020. In het kader van het 'Green Opera'-project worden in een opslagruimte nu de decors bewaard die niet zijn gebruikt en dus kunnen worden uitgehaald wanneer de producties uiteindelijk plaats zullen vinden.

Ook werd een ruimte voor kostuumreserve gebouwd op het dak van ons gebouw in de Leopoldstraat 23. Dit betekent een aanzienlijke besparing van tijd en kosten ten opzichte van onze vroegere externe ruimte. Bovendien verkleinen we hiermee onze ecologische voetafdruk.

In 2020 zijn ook andere werkzaamheden uitgevoerd, altijd met minder personeel en met naleving van de regels voor een veilige afstand: het systeem van de bewakingscamera's is opnieuw geactiveerd en alle zitjes in de Zaal zijn steviger aan de vloer vastgemaakt.



Éditeur responsable / Verantwoordelijke uitgever

**PETER DE CALUWE**

Conception et coordination / Concept en coördinatie

**VIK LEYTEN**

En collaboration avec / Met medewerking van

**SOPHIE BRIARD**

**NINA VANDERSMISSEN**

Merci à / Dank aan

**TOUS LES COLLABORATEURS DE LA MONNAIE QUI ONT CONTRIBUE AVEC TEXTES OU CHIFFRES /**

**ALLE MEDEWERKERS VAN DE MUNT DIE ONS TEKST EN CIJFERS GAVEN**

Conception graphique / Grafisch ontwerp

**DELPHINE PLATTEEUW**

Druk / Impression

**GRAPHIUS**

Janvier / Januari 2022

L'ordre des langues dans nos publications alterne chaque année, se conformant ainsi à la législation fédérale.

De volgorde van de talen in onze publicaties alterneert ieder jaar conform de federale wetgeving.