

---

# Arts Research Monitor

---

## Recherches sur les arts

---

Volume 17, no 5 September / Septembre 2018 © Hill Strategies Research Inc., 2018. ISSN 1708-170X

### Museums and heritage organizations

*In this issue: Quantitative and qualitative information related to museums and heritage organizations, including Canadian and provincial data on galleries, museums, and heritage organizations as well as an American study of key trends in the museums sector.*

[HillStrategies.com](http://HillStrategies.com) provides categories, quick links and easy search access to all Arts Research Monitor articles.

The Arts Research Monitor is funded by the Canada Council for the Arts and the Ontario Arts Council.

### Musées et établissements du patrimoine

*Dans ce numéro: Des informations quantitatives et qualitatives sur les musées et les établissements du patrimoine, y compris des données canadiennes et provinciales sur les musées d'art, les musées et les établissements du patrimoine, et une étude américaine sur les principales tendances du secteur des musées.*

[La version française du bulletin suit l'anglais.](#)

Pour un accès rapide et un outil de recherche aux différents articles des numéros actuels et antérieurs de Recherches sur les arts, visitez [HillStrategies.com](http://HillStrategies.com).

Le financement de Recherches sur les arts provient du Conseil des arts du Canada et du Conseil des arts de l'Ontario.



Canada Council  
for the Arts

Conseil des arts  
du Canada



ONTARIO ARTS COUNCIL  
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

an Ontario government agency  
un organisme du gouvernement de l'Ontario

## Government of Canada Survey of Heritage Institutions: 2017

Department of Canadian Heritage, 2018

<https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/corporate/publications/general-publications/about-survey-heritage-institutions/2017-report.html>

Based on an online survey as well as data from the Canada Revenue Agency, this report summarizes national and provincial data on heritage institutions in 2015. Included in the results are art galleries, museums, archives, historic and heritage sites, zoos, and botanical gardens. This summary refers to the current version of the survey by its data year (2015), not the data collection year (2017).

The 1,820 not-for-profit heritage institutions captured in the data represent 68% of the estimated 2,700 not-for-profit organizations in the heritage sector. The data were collected in two ways: via Canadian Revenue Agency information for 1,392 heritage institutions that are registered charities; and from 981 respondents to an online survey (which had a response rate of 44%). Some heritage institutions were included in both methods, so the respondent counts add up to more than 1,820.

The total revenues of heritage organizations were estimated at \$2.53 billion in 2015, a 29% increase from 2011 (figures have not been adjusted for inflation). Total expenditures were \$2.39 billion (a 22% increase from 2011), resulting in an operating surplus equivalent to 5.3% of total revenues in 2015.

Government revenues accounted for exactly one-half of the operating revenues of heritage organizations in 2015 (50%). Earned revenues represented 36% of operating revenues, while private sector fundraising accounted for 14%. Between 2011 and 2015, earned revenues increased by 38%, private sector revenues by 16%, and government revenues by 15%.

As noted in the report, “roughly 50% of heritage institutions charged admission fees in 2015, which has been the status quo for the sector over the years. The average admission fee for an adult in 2015 was \$9.91” a 30% increase from 2011 (\$7.60).

The largest expenditure of heritage organizations in 2015 was staff compensation, representing 41% of total expenditures. The organizations had 12,520 full-time and 18,919 part-time workers in 2015, as well as 4,884 contract workers. Women represent two-thirds of full and part-time staffers (66%). Volunteers (115,657) outnumbered all paid workers by about a three-to-one ratio. Over 6.6 million hours were volunteered in Canadian heritage organizations in 2015.

The heritage organizations received over 75 million in-person visits and 203 million online visits in 2015. They presented over 15,000 permanent exhibitions and created 8,600 new exhibitions.

Survey results show that 38% of heritage institutions indicated that their facilities are less than adequate. Another 55% indicated that their facilities are either “good” (i.e., “adequate”) or

“very good” (i.e., “fit for the future”), while 7% did not know. Among different types of heritage organizations, the proportion reporting less than adequate facilities was highest among museums (44%), followed by art galleries (35%), archives (32%), historic sites (29%), and zoos (28%).

Almost three-quarters of respondents (72%) indicated that they are planning on upgrading their facilities within the next three years, most commonly through improvements in visitor experience such as displays and exhibits (48%), aspects of their facilities such as visitor flow, accessibility, storage, or curatorial spaces (43%), and physical plant (e.g., HVAC, lighting) upgrades (34%).

Some key statistics for each type of not-for-profit heritage organization in 2015 follow.

### Not-for-profit heritage organizations by type, 2015

Type of organization	Operating revenues	Operating expenses	Surplus / deficit as % of revenues	Visits (in person)
Art galleries	\$559 million	\$524 million	6.4%	14.1 million
Museums	\$1.12 billion	\$1.04 billion	7.2%	31.5 million
Historic sites	\$145 million	\$134 million	7.4%	15.4 million
Archives	\$368 million	\$372 million	-1.0%	2.8 million
Zoos and botanical gardens	\$333 million	\$322 million	3.5%	11.4 million
<b>All heritage organizations</b>	<b>\$2.53 billion</b>	<b>\$2.39 billion</b>	<b>5.3%</b>	<b>75.3 million</b>

The table below highlights key statistics for not-for-profit heritage organizations in all ten provinces and the three territories (collectively) in 2015. The report also provides provincial statistics by type of heritage organization.

## Not-for-profit heritage organizations by province and for the three territories, 2015

Type of organization	Operating revenues	Operating expenses	Surplus / deficit as % of revenues	Visits (in person)
British Columbia	\$225 million	\$212 million	5.7%	11.0 million
Alberta	\$236 million	\$222 million	5.8%	7.4 million
Saskatchewan	\$73 million	\$69 million	6.0%	3.9 million
Manitoba	\$130 million	\$125 million	4.4%	3.4 million
Ontario	\$1.08 billion	\$1.03 billion	4.9%	19.4 million
Quebec	\$619 million	\$582 million	6.1%	24.4 million
New Brunswick	\$37 million	\$35 million	6.6%	936,000
Nova Scotia	\$68 million	\$63 million	6.2%	2.6 million
Prince Edward Island	\$6.3 million	\$5.6 million	10.4%	474,000
Newfoundland and Labrador	\$24 million	\$23 million	3.7%	1.3 million
All three territories	\$28 million	\$28 million	0.2%	475,000
<b>Canada</b>	<b>\$2.53 billion</b>	<b>\$2.39 billion</b>	<b>5.3%</b>	<b>75.3 million</b>

## Attendance at Quebec museums and heritage organizations in 2016 and 2017

(La fréquentation des institutions muséales en 2016 et 2017, optique culture no 60)

Observatoire de la culture et des communications du Québec, June 2018

Author: Marik Danvoye

[http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/patrimoine-musees-archives/institutions-museales/index\\_an.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/patrimoine-musees-archives/institutions-museales/index_an.html)

Based on survey responses from 406 Quebec-based heritage organizations, this report focuses on attendance at museums, interpretive centres, and exhibition spaces (excluding artist-run centres). In 2017, total attendance was 15.9 million, which the report notes is a record level that “might be partially attributed to activities associated with Montreal’s 375<sup>th</sup> anniversary and the 150<sup>th</sup> anniversary of Canadian Confederation”. The 2017 total was a 16% increase over the previous record in 2016 (14.7 million visitors) and a 36% increase from 2003 (12.4 million). School attendance was just over 1 million in 2017, or 6% of overall attendance in 2017.

The report indicates that the 30 most visited museums represented 76% of the attendance at all 406 museums in 2017. Fourteen of the 30 most visited museums are in Montreal, seven are in the Quebec City region, and nine are elsewhere in Quebec. One-half of these museums specialize in history, ethnology, and archeology.

Data in the report highlight the importance of the summer season for Quebec museums and heritage organizations: July and August represent 37% of total attendance.

Total attendance at art museums also reached a record level in 2017 (2.2 million), representing

a 5% increase from 2016 (2.1 million) and a 66% increase from 2003 (1.3 million). This is the highest long-term increase among the types of museums captured in the survey and is much higher than the average 36% increase in attendance at all museums and heritage organizations between 2003 and 2017.

In 2017, school attendance (128,000) represented nearly 6% of the 2.2 million in total attendance at art museums, equal to the proportion for all museums and heritage organizations. Off-site attendance for the 22 art museums represented 3% of the total, well below the average of 9% for all Quebec museums and heritage organizations.

## **TrendsWatch 2017**

Center for the Future of Museums (American Alliance of Museums), 2017

Author: Elizabeth E. Merritt

<http://labs.aam-us.org/trendswatch2017/>

Each year, the Center for the Future of Museums highlights trends that they believe are of significance to museums, based on their scanning and analysis. In 2017, these trends related to empathy, civil rights, artificial intelligence, involuntary migration, and agile design. Each essay outlines the theme, implications for society, implications for museums, and existing museum examples.

Noting that “empathy plays a vital role in civic participation and the functioning of democracy”, the report outlines “troubling evidence of a widespread decline in empathy”. Given that there is emerging evidence that “the immersive storytelling that takes place in museums can engender empathy”, the author argues that “museums’ inherent strengths position them to be effective ‘empathy engines’ helping people to understand the ‘other’ and reinforcing social bonds”. The author suggests that museums might consider valuing and measuring “their ability to teach empathy and other emotional skills” as well as creating “environments that foster conversations between strangers and meaningful encounters between people of different backgrounds”.

Regarding civil rights, the report argues that, “in addition to helping society navigate [the] next horizon of civil rights, museums have the opportunity to reflect on how assumptions about power, security, and order are embedded in their own operations”. The article suggests that museums might want to “address issues related to criminal justice explicitly in their exhibits and programming”, “take a position on the negative effects of current systems and the need for reform”, “examine their own hiring practices”, and “revisit their own security practices”.

Regarding artificial intelligence (AI), the author argues that “the coming era of AI holds both promise and peril” for society, promising to “fuel economic growth and make the world better in a host of ways” but also threatening to provoke “massive social and economic change”. For museums, AI might offer “the practical tools they need to manage their own

swelling data sets, as well as new avenues for creativity”. In this situation, museums might consider using AI “to help the public plan their visit, book tickets, and explore online resources”, to manage the expected “massive scale of data in the 21st century”, and to “help create an informed citizenry that is prepared to make decisions about the use and boundaries of this emerging technology”.

Involuntary migration, according to the report, is an increasingly important societal trend, with large numbers of migrants fleeing persecution, economic collapse, food insecurity, or changing environmental conditions. In this situation, museums “can provide context and historical perspective around the migrations shaping their communities. And in so doing, they can promote the kinds of personal encounters, dialogues, and empathy that promote healing and ease the fears and tensions between refugees and established residents.” The report suggests that museums might want to use “storytelling to build empathy”, explore “what their own collections have to tell us about the history of migration and the evolution of communities”, “improve relations between migrants and host communities by inviting newcomers to share stories about objects that reflect their heritage”, “help refugees find jobs”, ensure “access to maker spaces”, and invite refugees “to share a meal, make music, or hang out in a friendly environment”.

Noting that “failure is a necessary part of a successful design process”, the author argues that there is a need to create “a climate of productive failure”, which involves valuing experimentation, “early input from the end user”, and risk. Museums are encouraged to embrace agile design, attempting “small, fast experiments, testing their success, and adjusting [business practices] accordingly”. Museums might consider introducing innovative design practices involving “small bets as a path toward innovation”, adopting “design thinking or another established model as [their] usual methodology for developing new exhibits, programs, and services”, and finding “ways to encourage productive risk taking”. However, the author cautions that “successful innovation projects need to be supported at the leadership level and embedded in the organizational culture”.

## Musées et établissements du patrimoine

### Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : 2017

Ministère du Patrimoine canadien, 2018

<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/publications-generales/enquete-etablissements-patrimoine/rapport-2017.html>

Basé sur une enquête en ligne ainsi que sur des données de l'Agence du revenu du Canada, ce rapport résume les données canadiennes et provinciales sur les établissements du patrimoine en 2015. On y trouve des renseignements sur les musées d'art, les musées, les archives, les lieux historiques et du patrimoine, les zoos et les jardins botaniques. Le présent sommaire fait référence à la version actuelle de l'enquête selon l'année de ses données (2015) et non l'année de collecte des données (2017).

Les 1 820 établissements du patrimoine sans but lucratif faisant l'objet des données représentent 68 % du nombre estimatif de 2 700 organismes sans but lucratif du secteur du patrimoine. Les données proviennent de deux sources : l'Agence du revenu du Canada, qui a fourni des renseignements sur 1 392 établissements du patrimoine reconnus en tant qu'organismes de bienfaisance, et un sondage en ligne avec 981 répondants (taux de réponse de 44 %). Certains établissements figurent dans les deux méthodes, ce qui explique pourquoi le nombre de répondants est supérieur à 1 820.

Le total des recettes des établissements du patrimoine est évalué à 2,53 milliards de dollars en 2015, une augmentation de 29 % par rapport à 2011 (les données n'ont pas été corrigées pour l'inflation). Le total des dépenses était de 2,39 milliards de dollars (une augmentation de 22 % par rapport à 2011), produisant un excédent de fonctionnement équivalent à 5,3 % du total des recettes de 2015.

Les aides financières gouvernementales représentent exactement la moitié (50 %) des recettes des établissements du patrimoine en 2015. Les recettes gagnées représentent 36 % des recettes de fonctionnement, et les collectes de fonds auprès du secteur privé forment 14 % du total. Entre 2011 et 2015, les recettes gagnées ont augmenté de 38 %, les recettes du secteur privé de 16 % et les aides financières gouvernementales de 15 %.

Comme l'observe le rapport, « environ 50 % des établissements du patrimoine exigeaient des droits d'entrée en 2015, ce qui représente le statu quo du secteur au fil des années. Les droits d'entrée moyens pour un adulte en 2015 étaient de 9,91 \$ », soit une augmentation de 30 % par rapport à 2011 (7,60 \$).

La rémunération et les salaires constituent la majeure partie des coûts des établissements du

patrimoine en 2015, représentant 41 % du total des frais d'exploitation. Ces établissements avaient 12 520 employés à temps plein et 18 919 employés à temps partiel en 2015, ainsi que 4 884 travailleurs contractuels. Les femmes forment deux tiers (66 %) des employés à temps plein et à temps partiel. Il y a environ trois fois plus de bénévoles (115 657) que d'employés rémunérés. Les établissements du patrimoine au Canada ont bénéficié de 6,6 millions d'heures de bénévolat en 2015.

Les établissements du patrimoine ont enregistré plus de 75 millions de visites en personne et 203 millions de visites en ligne en 2015. Ils ont présenté plus de 15 000 expositions permanentes et monté 8 600 nouvelles expositions.

Les résultats du sondage indiquent que 38 % des établissements du patrimoine estiment que leurs installations étaient moins qu'adéquates, 55 % les estiment « bonnes » (c'est-à-dire « adéquates ») ou « très bonnes » (c'est-à-dire, « adaptées pour l'avenir »), et 7 % ne savent pas. Parmi les différents types d'établissements du patrimoine, la proportion déclarant que leurs installations sont moins qu'adéquates était plus élevée parmi les musées (44 %), suivis des musées d'art (35 %), les archives (32 %), les lieux historiques (29 %) et les zoos (28 %).

Près de trois quarts des répondants (72 %) déclarent qu'ils planifient améliorer leurs installations au cours des trois prochaines années, le plus souvent en améliorant l'expérience des visiteurs comme les présentoirs et les expositions (48 %); des aspects de leur installation comme la circulation des visiteurs, l'accessibilité, les réserves, les espaces muséologiques (43 %); ou leurs installations physiques (c'est-à-dire, CVCA, éclairage) (34 %).

Le tableau suivant résume les principales données de 2015 par type d'établissement du patrimoine sans but lucratif

### Établissements du patrimoine sans but lucratif par type, 2015

Type d'établissement	Recettes de fonctionnement	Dépenses de fonctionnement	Excédent/déficit en tant que % des recettes	Visites (en personne)
Musées d'art	559 millions \$	524 millions \$	6,4 %	14,1 millions
Musées	1,12 milliard \$	1,04 milliard \$	7,2 %	31,5 millions
Lieux historiques	145 millions \$	134 millions \$	7,4 %	15,4 millions
Archives	368 millions \$	372 millions \$	-1,0 %	2,8 millions
Zoos et jardins botaniques	333 millions \$	322 millions \$	3,5 %	11,4 millions
<b>Tous les établissements du patrimoine</b>	<b>2,53 milliards \$</b>	<b>2,39 milliards \$</b>	<b>5,3 %</b>	<b>75,3 millions</b>

Le tableau ci-dessous présente les principales données sur les établissements du patrimoine sans but lucratif dans les dix provinces et les trois territoires (regroupés) en 2015. On trouve



également dans le rapport des données provinciales par type d'établissement.

### Établissements du patrimoine sans but lucratif par province et les trois territoires, 2015

Type d'établissement	Recettes de fonctionnement	Dépenses de fonctionnement	Excédent/déficit en tant que % des recettes	Visites (en personne)
Colombie-Britannique	225 millions \$	212 millions \$	5,7 %	11,0 millions
Alberta	236 millions \$	222 millions \$	5,8 %	7,4 millions
Saskatchewan	73 millions \$	69 millions \$	6,0 %	3,9 millions
Manitoba	130 millions \$	125 millions \$	4,4 %	3,4 millions
Ontario	1,08 milliard \$	1,03 milliard \$	4,9 %	19,4 millions
Québec	619 millions \$	582 millions \$	6,1 %	24,4 millions
Nouveau-Brunswick	37 millions \$	35 millions \$	6,6 %	936,000
Nouvelle-Écosse	68 millions \$	63 millions \$	6,2 %	2,6 millions
Île-du-Prince-Édouard	6,3 millions \$	5,6 millions \$	10,4 %	474,000
Terre-Neuve et Labrador	24 millions \$	23 millions \$	3,7 %	1,3 million
Trois territoires	28 millions \$	28 millions \$	0,2 %	475,000
<b>Canada</b>	<b>2,53 milliards \$</b>	<b>2,39 milliards \$</b>	<b>5,3 %</b>	<b>75,3 millions</b>

### La fréquentation des institutions muséales en 2016 et 2017

Observatoire de la culture et des communications du Québec, *Optique culture* n° 60, juin 2018

Auteure : Marik Danvoye

<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/patrimoine-musees-archives/institutions-museales/index.html>

Basé sur les réponses à une enquête auprès de 406 institutions muséales du Québec, ce rapport examine la fréquentation des musées, des lieux d'interprétation et des centres d'exposition (sauf les centres d'art autogérés). En 2017, la fréquentation totale des institutions muséales a atteint 15,9 millions, ce que le rapport décrit comme un nouveau record qui « peut être partiellement attribué aux activités associées au 375<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Montréal et au 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération canadienne ». La fréquentation totale de 2017 représente une augmentation de 16 % sur le sommet précédent en 2016 (14,7 millions de visiteurs), et une augmentation de 36 % par rapport à 2003 (12,4 millions). La fréquentation par la clientèle scolaire a dépassé le million d'entrées en 2017, soit 6 % de la fréquentation totale en 2017.

Le rapport indique que les 30 musées les plus visités représentent 76 % de la fréquentation totale des 406 musées en 2017. Quatorze des 30 musées les plus visités sont à Montréal, sept dans la région de la ville de Québec et neuf ailleurs en province. La moitié de ces musées se spécialisent en histoire, ethnologie et archéologie.

Les données du rapport soulignent l'importance de la saison estivale pour les musées et organismes du patrimoine du Québec : 37 % de la fréquentation totale a lieu en juillet et en août.

La fréquentation totale des musées d'art a également atteint un niveau record en 2017 (2,2 millions), soit une augmentation de 5 % par rapport à 2016 (2,1 millions) et de 66 % par rapport à 2003 (1,3 million). Il s'agit de l'augmentation la plus élevée à long terme parmi les types de musées visés par l'enquête, nettement supérieure à l'augmentation moyenne de 36 % de la fréquentation de tous les musées et organismes du patrimoine entre 2003 et 2017.

En 2017, la fréquentation de la clientèle scolaire (128 000) représente presque 6 % des 2,2 millions de visiteurs des musées d'art, soit la même proportion que pour tous les musées et organismes du patrimoine. La fréquentation extra-muros des 22 musées d'art représente 3 % du total, ce qui est très inférieur à la moyenne de 9 % de tous les musées et organismes du patrimoine du Québec.

## **Évolution des tendances 2017**

(TrendsWatch 2017)

Center for the Future of Museums (American Alliance of Museums), 2017

Auteure : Elizabeth E. Merritt

<http://labs.aam-us.org/trendswatch2017/>

Chaque année, le Center for the Future of Museums signale les tendances qu'il estime être d'importance aux musées en se fondant sur ses examens et analyses. En 2017, ces tendances portent sur l'empathie, les droits de la personne, l'intelligence artificielle, la migration involontaire et le design de pointe. Les différents articles de ce rapport explorent un thème ainsi que les conséquences pour la société et les incidences sur les musées tout en fournissant des exemples actuels provenant de musées.

Notant que « l'empathie joue un rôle vital dans la participation à la société civile et au fonctionnement de la démocratie », le rapport décrit « des preuves troublantes d'un vaste déclin de l'empathie ». Comme il y a de plus en plus de preuves que « la narration immersive qui a lieu dans les musées peut engendrer l'empathie », l'auteure avance que « les forces intrinsèques des musées positionnent ces derniers pour être des “moteurs d'empathie” efficaces qui aident les gens à comprendre “l'autre” et à renforcer les liens sociaux ». L'auteur conseille aux musées d'envisager d'évaluer et de mesurer « leur capacité d'enseigner l'empathie et d'autres habiletés émotionnelles » en plus de créer « des environnements qui favorisent les conversations entre étrangers et des rencontres positives entre des gens d'antécédents différents ».

En ce qui a trait aux droits de la personne, le rapport maintient qu'« en plus d'aider la société à naviguer la prochaine vague de droits de la personne, les musées ont la possibilité de réfléchir sur la façon dont les suppositions au sujet du pouvoir, de la sécurité et de l'ordre sont enracinées dans leurs propres activités ». L'article suggère que les musées pourraient vouloir

« s’attaquer explicitement aux enjeux entourant la justice criminelle dans leurs expositions et leur programmation », « prendre position sur les effets négatifs des systèmes actuels et la nécessité de les réformer », « examiner leurs pratiques de recrutement » et « revisiter leurs pratiques de sécurité ».

En ce qui a trait à l’intelligence artificielle (IA), l’auteure affirme que « la prochaine ère d’IA sera remplie de promesses et de périls » pour la société, promettant « de propulser la croissance économique et d’améliorer le monde d’une foule de façons », tout en menaçant de provoquer « d’énormes changements sociaux et économiques ». Pour les musées, l’intelligence artificielle offre « les outils pratiques dont ils ont besoin pour gérer le foisonnement de leurs ensembles de données, ainsi que pour ouvrir de nouvelles voies pour la créativité ». Dans cette éventualité, les musées peuvent envisager d’avoir recours à l’intelligence artificielle pour « aider le public à planifier leurs visites, réserver des billets et explorer des ressources en ligne », pour gérer « la quantité massive de données anticipée au XXI<sup>e</sup> siècle », et pour « aider à créer des citoyens avisés prêts à prendre des décisions au sujet de l’utilisation et des limites de cette technologie émergente ».

Selon le rapport, la migration involontaire est une tendance sociétale de plus en plus importante, car de grands nombres de migrants fuient la persécution, l’effondrement des économies nationales, l’insécurité alimentaire et les changements climatiques. Devant cette situation, les musées « peuvent fournir un contexte et une perspective historique au sujet des migrations qui façonnent leurs collectivités. En ce faisant, ils peuvent favoriser les types de rencontres personnelles, de dialogues et d’empathie qui favorisent la guérison et soulagent les peurs et les tensions entre les réfugiés et les résidents de longue date ». Le rapport conseille aux musées d’envisager d’avoir recours à « des histoires pour bâtir de l’empathie », d’explorer « ce que leurs collections racontent au sujet de l’histoire des migrations et de l’évolution des collectivités », « d’améliorer les relations entre les migrants et les collectivités d’accueil en invitant les nouveaux venus à partager leurs histoires au sujet des objets qui reflètent leur patrimoine », « d’aider les réfugiés à trouver des emplois », « d’assurer un accès aux espaces de fabrication », et d’inviter les réfugiés « à partager un repas, faire de la musique, ou passer du temps dans un environnement sympathique ».

Observant que « l’échec est un élément nécessaire d’un processus de conception réussi », l’auteure maintient qu’il y a un besoin de créer « un climat d’échec productif » en accordant de la valeur à l’expérimentation, en « allant au-devant des commentaires des utilisateurs », et en prenant des risques. Elle encourage les musées à adopter la conception de pointe, à tenter « de petites expériences rapides, à mettre leur succès à l’épreuve et à ajuster leurs [pratiques commerciales] en conséquence ». Les musées peuvent songer à introduire des pratiques de conception innovatrices comprenant « de petits paris menant à l’innovation », à adopter « la réflexion conceptuelle ou un autre modèle établi comme méthodologie habituelle pour développer de nouvelles expositions et de nouveaux programmes et services », et à trouver « des moyens pour encourager la prise de risque productive ». Toutefois, l’auteure rappelle que « des projets d’innovation réussis doivent être soutenus au niveau de la direction et incorporés à la culture organisationnelle ».