

A photograph of a busy city street, likely in New York City, showing tall buildings, a crowd of pedestrians, and cars. The scene is captured from a low angle, looking down the street. The buildings are multi-story and have many windows. The street is filled with people walking, and there are cars parked and driving. The overall atmosphere is one of a bustling urban environment.

Challenging Economic Times: Threat or Opportunity?

Some economists believe the worst of the recession is over. They are forecasting that 2010 will be a boom year for the economy and that Canada will be a world leader in economic growth. Others believe this recession is the worst since the 1930s and will not end soon. In either case it is clear that museums in Canada and elsewhere have not been immune from the economic turmoil of the past months and the continuing uncertainty about the future.

Ted Silberberg

Profiter des occasions et relever les défis en pleine récession

Certains économistes croient que le pire de la récession est passé. Ils prévoient que 2010 sera une année de croissance économique et que le Canada se classera parmi les chefs de file mondiaux de cette croissance. D'autres croient plutôt que cette récession est la pire que nous ayons vécue depuis les années 1930 et qu'elle ne se terminera pas de sitôt. Quoi qu'il en soit, il est clair que les musées du Canada et de l'étranger ne sont pas épargnés par la tourmente des derniers mois et qu'une certaine incertitude plane quant à l'avenir.

Ted Silberberg

No immunity from economic uncertainty

Many museums have faced declining attendance and the consequent reductions in admissions, retail, and other visitor-generated income. Others have experienced higher attendance in the recession. However, it is not primarily in visitor-generated income categories that museums have been most adversely affected by this recession. Rather, the most serious impact has been on contributed sources of income. Both struggling companies and individuals whose net worth have declined have sought to

some museums to implement substantial reductions in staffing levels, operating hours, exhibitions, programs and public services. For these museums this recession has been seen exclusively as a threat to their ability to achieve their mission and mandate. Other museums have sought to minimize the cuts by introducing a variety of approaches to boost attendance, to increase earned and contributed income, and to reduce costs in ways that do not threaten their core functions. By viewing the recession as an opportunity, rather than a threat, museums can pursue initiatives they might not have considered under other circumstances.

capitalized on this phenomenon.

Whereas a tourist may travel to a city and visit a museum only once every few years, residents are available on a regular year-round basis – if motivated to attend. Here, museums are challenged to address the tendency for locals to take their museums for granted, and the expectation that repeat visits are motivated solely by changing exhibitions. Given that bringing in temporary exhibitions is usually expensive (and that in a recession the necessary sponsorships are harder to come by), one option to boost local repeat visits, without substantial investment, is to focus on more rotation of the permanent collection with dynamic



The *Odyssey of Light* was produced by Quebec City's Musée de la Civilisation in collaboration with the Montreal Science Centre and the Canada Science and Technology Museum in Ottawa. The other museums also produced and rotated temporary exhibitions. This served to reduce costs and create a market for the exhibitions even before they were designed. It is an example of an increased emphasis on collaborations for revenue generation and cost control in the recession.

reduce their expenditures and this has affected donations, memberships, and the sponsorship of exhibitions and public programs. There has been less spending on rental of museum spaces for receptions and meetings. Further, the decline in the value of endowments and reductions in government support via funding programs has added to the challenge.

These revenue losses have forced

Attracting the locals and boosting repeat visits

A common response to the recession, and to the decline in American tourism, has been a shift in focus to attracting and developing repeat visits among regional residents. Those who can't afford to travel still want to enjoy their leisure time and are looking for inexpensive activities close to home – the so-called staycation. Museums can and have

themes that feel like special exhibitions. For example, *Out of the Vaults: Ancient Egyptian Book of the Dead* was a temporary exhibition held in February and March 2009 by the Royal Ontario Museum (ROM) based on a document held in collections storage for over 50 years.

The ROM timed *Out of the Vaults* to lead into March Break, a traditionally high attendance period. This is part of a market-

Aucune immunité contre l'incertitude économique

Bien des musées ont connu une baisse du taux de fréquentation et, par conséquent, une diminution de leurs revenus d'admission, de vente au détail et autres. D'autres ont plutôt enregistré une hausse des visiteurs malgré la récession. Toutefois, ce n'est pas la chute des revenus tirés des visiteurs qui a le plus nui aux musées, mais bien la chute des revenus d'apport. L'avoironnement des entreprises et des individus a considérablement diminué ces derniers temps, ce qui a eu des incidences directes sur les

importantes de réduction touchant le personnel, les heures d'ouverture, les expositions, les programmes et les services au public. Ces musées n'ont vu dans la récession qu'une menace à leur capacité de réaliser leur mission et leur mandat. D'autres, par contre, ont tenté de minimiser les compressions en cherchant à augmenter le nombre de visiteurs, à accroître leurs recettes et leurs revenus d'apport et à réduire les coûts sans nuire à leurs fonctions essentielles. En voyant la récession comme une occasion à saisir plutôt qu'une menace, les musées peuvent mettre en œuvre des initiatives auxquelles ils n'auraient peut-être pas songé en d'autres circonstances.

peuvent miser sur ce phénomène qu'on appelle « staycation » – vacances à la maison. Certains l'ont d'ailleurs déjà fait.

Alors qu'un touriste visite généralement un musée une seule fois, les résidents des alentours peuvent y revenir plusieurs fois par année – si on sait les attirer. Pour ce faire, les musées doivent convaincre leur public de ne pas les tenir pour acquis et être conscients qu'ils peuvent inciter les visiteurs à les fréquenter en d'autres temps qu'à la présentation de nouvelles expositions. Comme les expositions temporaires coûtent cher (et qu'en période de récession il est plus difficile de trouver des commanditaires), une façon de favoriser les visites répétées à peu de frais



L'exposition **L'odyssée de la lumière** a été produite par le Musée de la civilisation (Québec) en collaboration avec le Centre des sciences de Montréal et le Musée des sciences et de la technologie du Canada (Ottawa), qui produisent eux aussi des expositions temporaires présentées dans les trois musées. Cette mesure permet de réduire les coûts et de créer un marché pour les expositions avant même leur conception.

dons, les adhésions et les commandites d'expositions et de programmes publics, de même que sur la location d'espaces muséaux pour des réceptions et des réunions. De plus, la situation a été aggravée par la diminution de la valeur des fondations et les compressions dans les programmes gouvernementaux.

Toutes ces pertes de revenus ont forcé certains musées à instaurer des mesures

Attirer les visiteurs locaux et favoriser les visites répétées

Pour contrer la récession et la baisse du tourisme américain, bien des musées ont cherché à attirer les résidents de leur région et à favoriser les visites répétées. Les personnes qui n'ont pas les moyens de voyager veulent tout de même profiter de leurs loisirs et sont à la recherche d'activités peu dispendieuses à proximité de leur domicile. Les musées

consiste à faire une plus grande rotation des œuvres de la collection permanente pour les exposer selon divers thèmes dynamiques qui créent l'impression de nouvelles expositions. Dans cette optique, le Musée royal de l'Ontario (ROM) a présenté en février et mars 2009 une exposition temporaire intitulée *De nos collections : Le Livre des Morts des anciens Égyptiens, à partir d'un document qu'il détient depuis plus de 50 ans.*

CHALLENGING ECONOMIC TIMES

ing strategy to boost visitation during what are already high attendance periods; a strategy they refer to as: "make big bigger." As noted by Kelvin Brown, VP of marketing and sales, "increasing attendance during these periods is often the most cost-effective. Extending hours for March Break and adding programming for key periods to boost attendance by offering something 'new' have been innovations for the ROM that recognize this."

the need to build long-term relationships, as today's teenagers are tomorrow's parents. An increasing number of museums now have pages on social networking sites like Facebook, as an inexpensive way to reach older children, teenagers and young adults. Kristen Clausen, director of BC's Museum of Mining, explained the rationale for their Facebook page: "Social media is here to stay. It's about being seen."

It is also challenging for museums to

needs. According to executive director Tammy Adkin, "regardless of the economic situation, the museum is committed to ensuring that all children have access." Similarly, many museums are increasing the duration of free admission periods, or offering free tickets through religious and community organizations, social service agencies, and schools. These initiatives demonstrate social responsibility and offer a rationale for public and private funding.



Increased activities and marketing at the Royal Ontario Museum during March Break helps to boost attendance and revenues during an already peak visitation period. The ROM describes this approach as "Make big bigger."

Beyond its core audience, every museum has market segments that are more difficult to attract. For example, military and transportation museums attract far more men than women. The strategy is thus to seek these non-traditional market segments. Teenagers are a particularly tough market to attract and many museums do not try. However, some have recognized

attract visitors in lower income brackets or without higher education. The London Children's Museum seeks to increase access to those of low income by offering subsidies for membership, day camp and school group visits, through its *Share the Fun* program. This not only helps the Children's Museum achieve its mission but also helps to meet important community

It is also becoming common for museums to act as community centres, providing space for everything from choir practice to yoga classes. The Ross Museum in Foresters Falls, Ontario, offers summer square dancing lessons, while Toronto's Art Gallery of Ontario (AGO) has collaborated with the Royal Conservatory of Music to offer a free music series.

Le ROM a planifié cette exposition pour la mettre à l'affiche pendant le congé de mars, une période où il y a généralement beaucoup de visiteurs. Il adoptait ainsi une stratégie de marketing axée sur l'augmentation du nombre de visiteurs dans des périodes où la fréquentation est déjà élevée – une stratégie que le ROM qualifie de « *make big bigger* ». Comme l'a souligné Kelvin Brown, vice-président des ventes et du marketing, « augmenter la fréquentation

avec d'autres segments du marché. Par exemple, les musées militaires et les musées des transports attirent plus les hommes que les femmes. Dans de tels cas, la stratégie à privilégier est de chercher à attirer une clientèle non traditionnelle. Les jeunes sont particulièrement difficiles à attirer et nombre de musées y ont renoncé. Toutefois, d'autres ont reconnu l'importance de créer avec eux des relations à long terme, car les jeunes d'aujourd'hui sont les parents de

que les « médias sociaux sont là pour de bon et qu'il faut être visible. »

Les musées ont également de la difficulté à attirer des visiteurs aux revenus peu élevés ou sans diplôme d'études postsecondaires. Le London Children's Museum cherche à améliorer l'accès des familles à faible revenu en offrant des subventions à l'adhésion, aux camps de jour et aux visites scolaires, grâce à son programme *Share the Fun*. Ce programme aide le musée à réaliser sa mission



Photos : Royal Ontario Museum / Musée royal de l'Ontario.

Le Musée royal de l'Ontario a accueilli un plus grand nombre de visiteurs et augmenté ses revenus pendant le congé de mars, une période qui enregistre déjà de hauts taux de fréquentation, grâce à une stratégie de marketing novatrice et à la présentation d'un large éventail d'activités. Le ROM a ainsi mis sur une formule gagnante.

dans les périodes d'achalandage est souvent la mesure la plus économique. Le ROM l'a reconnu et a innové en prolongeant ses heures d'ouverture pendant le congé de mars et en offrant un éventail d'activités dans des périodes stratégiques pour favoriser une plus forte fréquentation. »

Tous les musées attirent un certain type de clientèle et éprouvent de la difficulté

demain. C'est ainsi que de plus en plus de musées ont maintenant des pages sur des sites de réseautage social comme Facebook. C'est une mesure peu dispendieuse pour prendre contact avec les préadolescents, les adolescents et les jeunes adultes. Kristen Clausen, directrice du Museum of Mining de la Colombie-Britannique, justifie la présence du musée sur Facebook par le fait

tout en répondant aux importants besoins de la collectivité. Selon la directrice générale de l'établissement, Tammy Adkin, « le musée est déterminé à ce que tous les enfants y aient accès, peu importe la situation économique de leur famille. » Dans un même ordre d'idées, bien des musées augmentent la durée des périodes de gratuite ou offrent des billets gratuits par l'entremise d'organis-

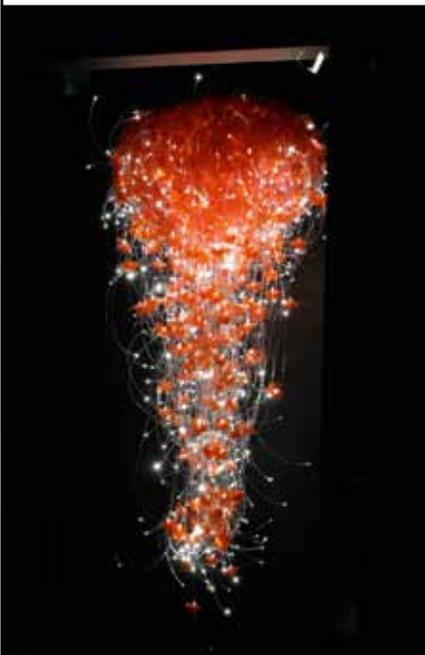
CHALLENGING ECONOMIC TIMES

Museums have become more entrepreneurial in this recession. For many years, Sherbrooke Village, a 19th century historic site in Nova Scotia, has demonstrated heritage skills associated with pottery, blacksmithing, woodworking, and the sawmill among many village programs. Bill Greenlaw, executive director of the Nova Scotia Museum, of which Sherbrooke Village is part, noted that the heritage skills have always been immensely popular with visitors, and that now the Village successfully retails quality replica 19th century furniture and wood products such as custom doors and windows, built with traditional techniques.

party with magicians, a barbershop quartet and turn-of-the-century children's games. She emphasized that "each program must cover its costs and must earn at least a modest profit." Similar examples are found across the country: all serve to add value to admission charges.

Matthew Teitelbaum, director and CEO of the AGO, also commented on the importance of investing in programming targeting repeat local visits: "To survive and prosper we have, at the board and staff level, made a commitment to invest in programming. To support this we have created innovative cross-departmental programs to attract visitors to all areas

different ways. The need for revenue has caused some museums to substantially increase admission charges, while others have lowered them. Most have sought to add value to existing charges. Of these options, hiking admission fees is the most debatable, as substantially increased admission doesn't necessarily lead to a better bottom line. The result can be the same revenue from fewer visitors; this also means fewer visits to the retail store and other revenue centres. More importantly, museum directors and boards must consider the optics of increasing fees to government and private funders who are thinking about reducing levels of support



During times of economic constraint, museums use more cross promotions. For instance, the exhibition **The Odyssey of Light** was produced museums in Quebec City, Montreal, and Ottawa.

The emphasis on public programming aimed largely at resident markets has become a focus for Casa Loma in Toronto. CEO Virginia Cooper commented that, due to the recession and the decline in US tourism, a variety of public programs have been initiated or expanded to attract first-time and repeat visitors. These include archery workshops, a container gardening workshop, and a teddy bear picnic with story-telling, cookie decorating and of course, teddies. Other popular programs include an ice cream social and garden

of our operation. For example, this past Valentine's Day and Mother's Day our education department organized themed tours, our shop promoted gifts for the holiday and our restaurant created special menus. All of this was supported by a dedicated marketing campaign. We intend to continue this into the future."

Pricing related marketing strategy

In a recession the admission charge issue is a critical one, and museums respond in

for museums. Do funders see higher admission as a tool for museums to absorb cuts to support more easily?

At the Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) in Gatineau, president and CEO Victor Rabinovitch noted that the corporation has "adjusted our pricing strategy to reflect sensitivity in difficult economic times. The previous strategy of charging a supplement for a major show (\$5 per adult) was dropped because we saw that people were resistant at the point-of-purchase. But we made a small

mes religieux et communautaires, d'agences de services sociaux et d'écoles. Toutes ces initiatives font preuve d'une responsabilité sociale et nul doute qu'elles justifient ainsi le bien-fondé du financement privé et public auprès des donateurs.

Il est par ailleurs de plus en plus courant de voir les musées jouer un rôle de centre communautaire et d'offrir des locaux pour diverses activités, allant de la pratique d'une chorale à des cours de yoga. Le musée Ross, à Foresters Falls, en Ontario, offre des cours de danse carrée en été, et le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO), à Toronto, a offert une série de concerts gratuits en partenariat avec le Royal Conservatory of Music.

de divers articles, meubles et produits du bois du 19^e siècle, notamment des portes et fenêtres, construits selon les techniques traditionnelles.

La Casa Loma, à Toronto, est maintenant davantage orientée sur une programmation publique qui s'adresse à la population locale. La directrice de l'exploitation, Virginia Cooper, souligne qu'à cause de la récession et de la baisse du tourisme américain, l'établissement a lancé ou élargi plusieurs programmes publics visant à attirer de nouveaux visiteurs ou des habitués des lieux. Ces programmes comportent des ateliers de tir à l'arc, un atelier sur la culture en conteneurs et un pique-nique sur le thème des

Matthew Teitelbaum, directeur et chef de l'exploitation du MBAO, s'est également prononcé sur l'importance d'investir dans des programmes qui ciblent les visites répétées des résidents locaux. « Pour survivre et prospérer, nous nous sommes engagés, administrateurs et employés, à investir dans la programmation. Nous avons ainsi créé des programmes novateurs qui touchent nos divers services pour attirer des visiteurs dans tous nos domaines d'activité. Par exemple, lors de la Saint-Valentin et de la fête des Mères, notre service de l'éducation a organisé des visites thématiques, notre boutique a offert des promotions sur certains cadeaux et notre restaurant a créé des



En période de ralentissement économique, les musées font de plus en plus appel aux promotions croisées. L'exposition *l'Odysée de la lumière* produite par trois musées des villes de Québec, de Montréal et d'Ottawa en est un exemple.

La présente récession a aussi permis à des musées de développer leur sens de l'entrepreneuriat. Depuis plusieurs années, le village de Sherbrooke, un site historique du 19^e siècle, en Nouvelle-Écosse, présente des artisans potiers, forgerons, menuisiers et opérateurs de moulins à bois qui travaillent selon les méthodes traditionnelles. Bill Greenlaw, directeur général du Nova Scotia Museum, dont fait partie le village de Sherbrooke, a remarqué que les visiteurs s'intéressaient beaucoup à ces artisans. Aujourd'hui, le village vend des répliques

ours en peluche durant lequel on raconte des histoires, on décore des biscuits et bien sûr, on apporte ses oursins. La Casa Loma organise aussi avec beaucoup de succès des réceptions en plein air et des fêtes où crème glacée et magiciens sont à l'honneur, des spectacles de son quatuor de figaros et des jeux d'enfant du tournant du siècle. M^{me} Cooper précise que « chaque programme doit couvrir ses frais et générer au moins un modeste profit ». On trouve partout au pays d'autres exemples de mesures novatrices qui ajoutent de la valeur aux droits d'entrée.

menus spéciaux. Toutes ces mesures ont été appuyées par une campagne de marketing à l'avenant. Nous entendons dorénavant poursuivre dans cette voie. »

Stratégie marketing axée sur les droits d'entrée

En période de récession, la question des droits d'entrée est cruciale et les musées prennent diverses mesures à cet égard. Pour accroître leurs revenus, certains ont augmenté considérablement leurs droits d'entrée, alors que d'autres les ont plutôt

CHALLENGING ECONOMIC TIMES

adjustment to the basic adult price, now \$12. This is still very reasonable.”

In tough economic times museums must work even harder to convey the connection of their mission and mandate to their communities and society in general. Museums can consider policies that will encourage visitors to spend time and money at tax-paying commercial businesses. For example, describing admission as a full-day pass enables visitors to leave

More cross-promotions

Cross-promotions among museums are not new, but the recession has led to a greater emphasis on value-added packaging. Passport programs are a common form of collaboration to encourage visitors to attend several museums. Winnipeg offers the one-price “Winnipass.” Another option, which neatly avoids the cost of printing passports, is to collaborate with other organizations on a simple value-add, offering visitors the opportunity

Museum of Civilization (CMC) and the Canadian War Museum (CWM), has developed a joint marketing strategy for its *Camouflage* exhibition at the CWM with a local hop-on hop-off city tour bus company. The charter bus is decorated and promotes the exhibition to all who see it in the National Capital Region; further, the bus tour pricing package includes visits to both CMC and CWM.

The Musée de la civilisation in Quebec City is collaborating with the Montreal Science Centre and the Canada Science and Technology Museum in Ottawa to create temporary exhibitions that will be rotated among the three institutions and cities. This has helped to reduce costs and create a market for the exhibitions even before they were designed. The Musée de la civilisation is also sharing storage space with the Musée national des beaux-arts du Québec. The costs are shared on a pro-rata basis relative to the space used.

These and other informal collaborations have helped to control operating costs, while boosting attendance and revenues. The strengthening of formal collaborations driven by the recession is also happening in the US. The Cleveland Cultural Collaborative began as a partnership among three institutions in the University Circle area: the Cleveland Museum of Natural History, the Western Reserve Historical Society, and the Cleveland Botanical Garden. The Collaborative has now grown to comprise 42 organizations in the area, and its numerous initiatives include shared staffing and joint purchases of supplies and services.

Similarly, the Chattanooga Museums Collaboration in Tennessee is an administrative collaboration among the Creative Discovery Museum, the Hunter Museum of American Art and the Tennessee Aquarium. This collaborative was selected as co-winner of a \$250,000 prize in 2009 for collaboration awarded by the Lodestar Foundation (thecollaborationprize.org).

The Dallas Museum of Nature and Science was the other co-winner of the \$250,000 prize from the Lodestar Foundation for the merger of the Museum of Natural History, the Dallas Children’s Museum and the Science Place. The merged organization now operates a nature building and a science building (which includes the children’s museum), with one board, one admission charge,



One strategy to counter the recession is to attract a non-traditional audience. BC’s Museum of Mining is working hard to build long-term relationships with youth.

for lunch or to shop if they so choose and to return on the same day. This is easily done with a stamp. Identifying ways to meet wider community needs can help to safeguard support.

Cost control initiatives are also necessary; most museums have identified and implemented cost cutting measures. For example, the AGO has set targets to reduce use of paper products and utilities, and has implemented new oversight processes to ensure these targets are met. The Museum of Natural History in Halifax has piggybacked its heating infrastructure with two other government buildings nearby, resulting in significant heating cost reductions.

to keep their ticket stub for a discount at other participating museums. No money need change hands among the museums. Rather, the first museum charges full price while the others offer a discount in return for access to the markets of the first museum.

There has also been growth in packages with hotels and non-museum attractions. This recognizes that many potential visitors are seeking variety and need not be expected to attend a large number of museums in a short period of time. For instance, the “Winnipass” is packaged with two-night hotel stays.

The recession has led to a variety of collaborations for common benefit. The CMCC, which operates the Canadian

diminués. La plupart ont cherché à ajouter de la valeur aux droits existants. La hausse des droits d'entrée est l'option la plus discutable, car elle n'améliore pas nécessairement les résultats finaux. Le musée percevra peut-être les mêmes revenus à la billetterie, mais il aura moins de visiteurs et subira donc une baisse des ventes à la boutique et une baisse de ses diverses autres recettes. De plus, les directeurs et administrateurs des musées doivent se demander comment sera perçue une hausse des droits d'entrée par les gouvernements et les donateurs privés qui songent déjà à réduire leurs subventions et contributions aux musées. Y verront-ils une mesure pour compenser les réductions du soutien financier ?

Victor Rabinovitch, président et chef de la direction de la Société du Musée canadien des civilisations (SMCC), souligne que la société a « ajusté sa stratégie de prix pour faire preuve d'une certaine sensibilité durant une conjoncture économique difficile. Elle a annulé le supplément pour exposition majeure (5 \$ par adulte) après avoir constaté que les visiteurs hésitaient à le payer. Elle a toutefois augmenté légèrement les droits d'entrée de base pour un adulte, pour les fixer à 12 \$, ce qui reste très raisonnable. »

En temps difficiles, les musées doivent déployer de plus grands efforts pour bien montrer les liens entre leur mission, leur mandat et les collectivités qu'ils desservent et la société en général. Ils peuvent par exemple envisager des politiques qui inciteront les visiteurs à dépenser temps et argent dans des entreprises commerciales contributrices. Ainsi, en rendant le droit d'entrée valide pour une journée entière, les visiteurs pourraient quitter les lieux à l'heure du lunch ou magasiner quelques heures dans le quartier, puis revenir plus tard au musée. Cette mesure est facile à mettre en œuvre. Il suffit d'estampiller le billet d'entrée. En outre, le musée qui démontre une volonté de répondre aux besoins d'un plus grand public aura peut-être plus de chances de conserver ses appuis.

Les musées doivent aussi prendre des mesures pour contrôler les coûts. La plupart d'entre eux ont d'ailleurs fait l'exercice. Par exemple, le Musée des beaux-arts de l'Ontario a établi des cibles pour diminuer la consommation de papier et la consommation d'eau et d'énergie et il a instauré de nouveaux processus pour s'assurer de l'atteinte des objectifs. Le Museum of Natu-

ral History d'Halifax a quant à lui greffé son infrastructure de chauffage à celle de deux autres édifices gouvernementaux voisins, ce qui lui a permis de réduire considérablement ses frais de chauffage.

Encore plus de promotions croisées

Les promotions croisées entre musées ne sont pas une nouveauté, mais la récession a mené les établissements à accorder

plus populaires. Ils répondent à des besoins réels, car bien des visiteurs veulent de la variété durant leur séjour et n'ont pas l'intention de visiter plusieurs musées dans une courte période. La « Winnipass » est offerte dans le cadre d'un forfait comprenant deux nuitées d'hébergement à l'hôtel.

La récession a également favorisé diverses formes de collaboration avantageuses pour toutes les parties. La SMCC, qui exploite le Musée canadien des civilisations



Une des stratégies à utiliser pour contrer la récession est d'attirer une clientèle non traditionnelle. Le Museum of Mining de la Colombie-Britannique a cru nécessaire de créer des relations à long terme avec les jeunes.

ral History d'Halifax a quant à lui greffé son infrastructure de chauffage à celle de deux autres édifices gouvernementaux voisins, ce qui lui a permis de réduire considérablement ses frais de chauffage.

plus d'importance aux forfaits à valeur ajoutée. Les passeports sont une forme courante de collaboration qui incite leurs détenteurs à visiter plusieurs musées. La ville de Winnipeg offre la « Winnipass » à prix unique. Si l'on veut éviter les coûts d'impression de tels passeports, il est possible de s'entendre avec d'autres organismes pour offrir aux visiteurs qui auront conservé le talon de leur billet un rabais à l'entrée des autres musées participants. Un tel système ne nécessite aucun transfert d'argent entre les musées. Le premier musée facture le plein tarif et les autres offrent un rabais et profitent de la clientèle du premier musée.

Les forfaits musée, hébergement et visite d'autres attraits touristiques sont de plus en

(MCC) et le Musée canadien de la guerre (MCG), a élaboré une stratégie de marketing pour son exposition *Camouflage* au MCG qui l'associe à une société d'autobus à deux étages offrant un tour de ville. L'autobus est maquillé aux couleurs de l'exposition qu'il publicise dans la région de la capitale nationale. De plus, le coût du tour de ville donne droit à la visite du MCC et du MCG.

Comme autre exemple de collaboration, citons le Musée de la civilisation, de la ville de Québec, qui s'est entendu avec le Centre des sciences de Montréal et le Musée des sciences et de la technologie du Canada, à Ottawa, pour créer des expositions temporaires qui seront présentées dans les

CHALLENGING ECONOMIC TIMES

and one integrated staff. Most staff were retained from all three institutions because as a single operation, attendance levels, earned income and especially contributed income, increased substantially relative to figures when they were three separate operations. The combined institution is now in the midst of an expansion and relocation: this fall construction begins

museum, plus a management fee, which allows access to that staff person's time. Why should a larger museum agree to allocate a percentage of staff time to manage another museum? First, it generates income directly from the smaller museum. And second, it demonstrates to funders a willingness to support the museum sector and thus meet wider community needs.

The good news

Whether the recession will end soon, or last for several years is unknown. If we are in a long-term economic downturn it must be remembered that museums have survived recessions before. For example, the first major addition to the ROM took place during the Great Depression. But the good news is that the recession will ultimately



There is no doubt that museums will find myriad solutions to the recession, such as the temporary exhibition **The Odyssey of Light** in three different cities.

on a \$155 million downtown museum that would not have been possible had they remained separate institutions. While mergers are common among private sector companies seeking to improve marketplace position, to boost revenues and control costs, museum mergers are not always so readily practical. However, it may be an option for some Canadian museums to consider in the future.

Management agreements are another innovation that may have greater future applicability. This concept is built on the understanding that while many smaller museums cannot afford to fill senior positions (directors of exhibitions, education, marketing, development, etc.), they might be able to contribute 5% to the salary of a senior staff person at a larger

The obvious benefit to the smaller museum is reduced staffing costs. It also offers the smaller museum more credibility to government and private funders, who like the idea for its potential efficiency and effectiveness. Again, this is not for every museum, but it is an option that can be considered if the recession is indeed long-term.

end. When that happens the museums that will emerge in the best shape will not be those that have made the toughest cuts. Rather it will be those who have focused on innovative revenue generation and cost control strategies, while seeking to maintain existing audiences and grow new ones. **M**

Ted Silberberg is the senior principal at *Lord Cultural Resources* responsible for market and financial planning. He has worked in the museum field for 29 years, across Canada and around the world. Contact him at tsilberberg@lord.ca

trois établissements situés dans trois villes distinctes. Cette entente a permis de réduire les coûts et de créer un marché pour les expositions avant même leur conception.

Le Musée de la civilisation partage également des espaces d'entreposage avec le Musée national des beaux-arts du Québec. Les deux établissements se partagent les coûts au prorata de l'espace qu'ils utilisent.

Tennessee, regroupe les fonctions administratives du Creative Discovery Museum, du Hunter Museum of American Art et du Tennessee Aquarium. Cette concertation lui a valu d'être sélectionnée en 2009 comme colauréate d'un prix de 250 000 \$ attribué par la Lodestar Foundation pour une initiative de collaboration (**thecollaborationprize.org**).

Le Dallas Museum of Nature and Science est l'autre lauréat de ce prix de 250 000 \$ qui lui a été attribué pour la fusion du Museum of Natural History, du Dallas Children's Museum et de la Science Place. La nouvelle entité issue de la fusion exploite maintenant un bâtiment voué à la nature et un autre voué à la science (qui comprend le musée pour enfants). Elle est régie par un seul conseil d'administration, impose un seul droit d'entrée et gère un personnel intégré. La plupart des employés des trois établissements

Les ententes de gestion sont une autre innovation susceptible de se généraliser dans le futur. Ce concept repose sur le principe suivant : bien des petits musées n'ont pas les moyens d'engager du personnel de direction (directeurs d'exposition, du service d'éducation, du marketing, du développement, etc.). Toutefois, ils pourraient verser 5 % du salaire d'un employé de direction d'un plus grand musée, ainsi que des frais de gestion, et avoir ainsi accès au temps de cet employé. Pourquoi un grand musée accepterait-il que son personnel consacre une partie de son temps à la gestion d'un autre musée? D'abord, pour en retirer des revenus directs du plus petit musée, mais aussi pour démontrer aux bailleurs de fonds qu'il a la volonté de soutenir le secteur muséal et de satisfaire aux besoins d'une collectivité élargie.

Le plus petit musée diminuerait quant à lui ses coûts de ressources humaines. Il augmenterait également sa crédibilité auprès des gouvernements et des bailleurs de fonds du secteur privé qui se réjouiraient de le voir adopter de telles mesures pour améliorer l'efficacité et l'efficience. Encore une fois, cette mesure ne s'applique pas à tous les musées, mais c'est une option qui mérite d'être examinée si la récession s'installe à long terme.

Les bonnes nouvelles

Nous ne savons pas si la récession se terminera bientôt ou si elle durera plusieurs années. Si elle se prolonge, souvenons-nous que les musées ont survécu à d'autres récessions dans le passé. Rappelons à cet effet que le premier agrandissement majeur du ROM a eu lieu pendant la grande crise. La bonne nouvelle, c'est que la récession prendra fin un jour. Les musées qui auront le mieux traversé la tourmente ne seront pas ceux qui auront fait les plus grandes compressions. Ce seront plutôt ceux qui auront adopté des stratégies novatrices pour générer des recettes et contrôler les coûts tout en maintenant leur clientèle fidèle et en attirant de nouveaux visiteurs. **M**

Ted Silberberg est le directeur responsable de la planification des marchés et des finances chez Lord Cultural Resources. Il possède une expérience de 29 ans dans le secteur muséal, acquise au Canada et ailleurs dans le monde. Pour le joindre : **tsilberberg@lord.ca**



Nul doute que les musées parviendront à trouver des solutions à la récession, comme la présentation de l'exposition temporaire *l'Odysée de la lumière* dans trois villes différentes.

Ces modes de collaboration et d'autres, moins officiels, ont aidé les musées à contrôler leurs frais d'exploitation tout en augmentant la fréquentation et les revenus. On remarque un phénomène semblable aux États-Unis où les établissements renforcent leurs ententes de collaboration dans le contexte de la récession. Ainsi, le Cleveland Cultural Collaborative, qui n'était au départ qu'un partenariat entre trois établissements de la région universitaire : le Cleveland Museum of Natural History, la Western Reserve Historical Society et le Cleveland Botanical Garden, regroupe maintenant 42 organismes de la région qui mènent de nombreuses initiatives, allant du partage d'employés aux achats collectifs de fournitures et de services.

Dans le même ordre d'idées, la Chattanooga Museums Collaboration, au

ont conservé leur poste, car en fonctionnant comme une seule entité, les musées ont vu leur nombre de visiteurs augmenter, tout comme leurs revenus gagnés et particulièrement leurs revenus d'apport. La nouvelle entité est maintenant au cœur d'un projet d'agrandissement et de relocalisation. À l'automne s'amorcera la construction d'un musée de 155 millions \$ au centre-ville. Ce projet n'aurait pu être réalisé si les trois musées avaient continué de fonctionner de manière autonome. Les entreprises privées qui veulent améliorer leur part de marché, augmenter leurs revenus et contrôler leurs coûts recourent souvent à la fusion. Ce mécanisme n'est cependant pas aussi aisément réalisable dans le cas des musées. Toutefois, c'est une option qui mérite que certains musées canadiens s'y attardent.