

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA COMMENSURABILITÉ DES SAVOIRS AUTOCHTONES
AU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

TRAVAIL DIRIGÉ

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE

PAR

KAROL-ANDRÉ COUTURE-KENNY

JANVIER 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce document diplômant se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév. 12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

RECONNAISSANCE TERRITORIALE

« L'Université du Québec à Montréal reconnaît qu'elle est située sur un territoire ancestral qui a longtemps servi de lieu de vie, de rencontres et d'échanges entre plusieurs nations autochtones. L'UQAM rend hommage à ces nations et s'engage à collaborer avec elles dans un esprit de respect et d'amitié. » (Université du Québec à Montréal, s. d., section Reconnaissance territoriale).

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à mon directeur de mémoire, Monsieur Louis Jacob, pour son accompagnement précieux tout au long de cette recherche. Son expertise et ses conseils ont été inestimables dans l'élaboration de ce travail. Je tiens également à saluer chaleureusement les communautés autochtones du Canada, dont les cosmovisions riches et profondes peuvent inspirer des changements significatifs dans notre façon de penser, d'agir et de concevoir le monde. Enfin, je voudrais exprimer ma profonde gratitude envers mes parents qui ont cru en moi tout au long de mon parcours académique, ainsi qu'envers les membres du jury pour l'attention qu'ils portent à mon travail.

TABLE DES MATIÈRES

RECONNAISSANCE TERRITORIALE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	vii
INTRODUCTION	1
1.1 Sujet de recherche	1
1.2 Problématique.....	2
1.3 Cadre théorique	3
1.4 Méthodologie	5
1.4.1 Première partie : Analyse du cadre juridique du MBAC.....	5
1.4.2 Deuxième partie : Intégration des savoirs autochtones.....	6
1.4.3 Troisième partie : Perspective critique sur la gouvernance du MBAC.....	6
1.5 Plan du travail dirigé	7
1.5.1 Déclaration.....	8
CHAPITRE 1 ANALYSE DU CADRE JURIDIQUE DU MBAC	9
1.6 La gouvernance du MBAC	9
1.6.1 Les législations régissant la structure de gouvernance du MBAC.....	10
1.6.2 La structure de gouvernance du MBAC	11
1.7 Les modalités d’adoption d’initiatives sociales	13
1.7.1 Élaboration du plan d’entreprise	14
1.7.2 Processus d’approbation du plan d’entreprise	15
1.7.3 Alignement du MBAC en matière de politique publique	16
1.8 Les savoirs autochtones dans la gouvernance du MBAC	17
1.8.1 La place des savoirs autochtones dans le cadre juridique.....	17
1.8.1.1 La Lettre de mandat du Premier Ministre.....	17
1.8.1.2 Le Guide des Sociétés d’État sur la préparation des plans d’entreprise et des budgets.....	19
1.8.2 La place des savoirs autochtones dans les plans d’entreprise.....	19
1.8.2.1 Section portant sur l’environnement opérationnel.....	20
1.8.2.2 Section portant sur les 5 piliers fondamentaux.....	20
1.8.2.3 Section portant sur les projets effectifs.....	21
1.8.2.4 Les plans d’entreprise en résumé.....	22
1.8.3 Les ressources complémentaires évoquées dans les plans d’entreprise.....	23
1.8.3.1 La Commission de vérité et réconciliation du Canada	23
1.8.3.2 La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones	24
1.8.3.3 Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones	25
1.8.4 La place des savoirs autochtones dans les politiques internes du MBAC	26
1.9 Conclusion.....	27

1.9.1	L’alignement du MBAC au gouvernement.....	27
1.9.2	Les lignes directrices.....	28
1.9.3	Synthèse des prescriptions juridiques	29
CHAPITRE 2 INTÉGRATION DES SAVOIRS AUTOCHTONES		31
2.1	La concertation.....	32
2.2	La représentation.....	34
2.2.1	Les identités	34
2.2.2	Le transculturalisme.....	35
2.2.3	La contemporanéité.....	36
2.2.4	Les identités autochtones	37
2.3	La contextualisation	38
2.4	Stratégie de communication	39
2.4.1	L’usage des langues et les dynamiques de pouvoir	39
2.4.2	Les défis de la traduction	Erreur! Signet non défini.
2.4.3	La transmission des savoirs autochtones	40
2.4.4	Expansion des supports de transmission.....	41
2.4.5	Multimodalité discursive et scénographique.....	42
2.5	Le discours	43
2.5.1	L’opérativité du discours	43
2.5.2	Le discours engagé.....	44
2.5.3	Le discours nuancé.....	45
2.6	Récits autochtones.....	45
2.6.1	La localisation du discours.....	46
2.6.2	La création de récits autochtones	46
2.7	Conclusion.....	47
CHAPITRE 3 PERSPECTIVE CRITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DU MBAC.....		49
4.1	Les forces et lacunes	49
4.1.1	Implications dans l’expographie	50
4.1.2	La concertation.....	51
4.1.3	Synthèse	52
4.2	Politique de complaisance [<i>politics of expediency</i>].....	53
4.2.1	Points de tension et neutralité politique	53
4.2.2	Affaiblissement du caractère démocratique.....	54
4.2.3	Savoir et pouvoir.....	55
CONCLUSION GÉNÉRALE		56
4.3	Le devoir de concertation.....	57
4.4	Des musées proprement autochtones	57
4.5	La symbolique du feu.....	58
BIBLIOGRAPHIE		59

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Échéancier recommandé pour le processus d’approbation	16
Figure 3.1 <i>Tableau des niveaux de collaboration</i> , 2016.	33
Figure 3.2 Kent Monkman. <i>The Triumph of Mischief</i> , 2007.....	36
Figure 3.3 Nico Williams. <i>Nibiikaa</i> , 2020	37

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CA	Conseil d'administration du MBAC
CAC	Conseil des arts du Canada
CNRTL	Centre national de ressources textuelles et lexicales
CRIAW-ICREF	Centre de recherche et d'information sur les femmes de l'ICREF
CRPA	Commission royale sur les peuples autochtones
CSSSPNQL	Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador
CVR	Commission de vérité et réconciliation du Canada
DNUDPA	Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones
ICOM	Conseil international des musées
ICREF	Institut canadien de recherches sur les femmes
IDDPNQL	Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador
JEDI et A	Justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
MBAC	Musée des beaux-arts du Canada
PE 2021–22	Plan d'entreprise du MBAC 2021–22
PE 2022–23	Plan d'entreprise du MBAC 2022–23
PE 2023–24	Plan d'entreprise du MBAC 2023–24
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du nord Canada
TIC	Technologies de l'information et de la communication

INTRODUCTION

Le 25 mai 2021, le Musée des beaux-arts du Canada (MBAC) publiait son tout premier plan stratégique, *Transformer ensemble*, élaboré dans le but de déraciner les traditions coloniales qui ont façonné son histoire. Bien que le musée ait adopté des mesures inclusives vis-à-vis des communautés autochtones depuis les années 1990 (Ash-Milby et al., 2017, p. 20), ce projet marquait le point culminant de sa réforme. Conformément au plan stratégique, le musée exprimait son engagement à s'aligner sur une optique de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité, désignée sous l'acronyme JEDI et A. Ce cadre allait désormais orienter les activités du musée pour apporter un changement réel et durable, tant dans la programmation que dans l'éthique organisationnelle. La nouvelle identité du MBAC, intitulée *Ankosé, Tout est relié*, est une prise de position significative pour cette institution nationale qui cherche à répondre aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (MBAC, 2023, p. 34).

Malgré les louables intentions du plan stratégique, celui-ci a fait l'objet de plusieurs critiques remettant en question la fiabilité de ses engagements, certains estimant qu'il utilise un « langage creux » (Girard, 2022). Yves Bergeron, titulaire de la Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et droit de la culture, critique également le caractère trop généraliste du plan stratégique (Baillargeon, 2023). Une analyse plus poussée du plan révèle quelques ambiguïtés. Parmi les intentions déclarées, l'une suscite des interrogations : « [placer] les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions » (MBAC, 2021a, p. 12). Autrement dit, le musée s'engage à intégrer les perspectives, les connaissances et les pratiques des peuples autochtones dans toutes ses activités et expositions. Cela signifie reconnaître et respecter la richesse de leur culture, leur histoire et leur contribution à l'art. Un objectif ambitieux. Cette intention est soutenue par un autre passage du texte : « intégrer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones parallèlement aux normes occidentales » (MBAC, 2021a, p. 5). L'utilisation de « normes occidentales » dans le contexte de l'intégration des savoirs autochtones soulève des préoccupations essentielles. En effet, comment peut-on réellement aspirer à l'équité interculturelle si les savoirs autochtones sont soumis à une forme de normalisation ? Cette approche intégrative suggère une asymétrie dans la distribution du pouvoir, plaçant l'institution canadienne au sommet de la hiérarchie de la régulation des connaissances.

1.1 Sujet de recherche

Le plan stratégique, critiqué pour son manque de précision, nous invite à dépasser le cadre des initiatives énoncées, et porter notre regard sur la gouvernance du MBAC. Cette démarche vise à examiner en profondeur les processus décisionnels ayant conduit à l'élaboration du plan stratégique, avec une attention particulière portée sur la volonté de placer les savoirs autochtones au cœur des actions muséales. Ayant

exprimé nos réserves face à la manière dont cette initiative est présentée, nous avons choisi d'en faire le sujet de cette recherche.

Notre objectif est de comprendre dans quelle mesure le musée, conformément à son mandat national, est capable de concilier les paradigmes épistémologiques occidentaux et autochtones. Cette réflexion s'inscrit dans ce que l'on appelle la « commensurabilité » des savoirs autochtones, c'est-à-dire la valorisation des savoirs autochtones en contexte occidental. La commensurabilité des savoirs autochtones, tel qu'envisagé par le MBAC, s'inscrit dans la continuité des études interculturelles. Un domaine qui s'intéresse à la manière dont les cultures interagissent, se rencontrent, et négocient leurs différences dans divers contextes (Gajardo et Leanza, 2021, p. 5). L'objectif de ces études est de promouvoir la compréhension mutuelle et de relever les défis posés par la diversité culturelle dans un monde de plus en plus interconnecté (Gajardo et Leanza, 2021, p. 5).

1.2 Problématique

Tenant compte des considérations formulées ci-haut, la problématique s'articule autour de la question suivante : En quoi le Musée des beaux-arts du Canada, conformément à son mandat national, dispose-t-il d'une compétence juridique lui permettant d'intégrer de manière adéquate et respectueuse les savoirs autochtones ? Par cette formulation, nous cherchons à comprendre si l'institution dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour mener à bien cette initiative. L'objectif est d'évaluer si sa gouvernance est compatible avec le projet de commensurabilité. Découlant de la problématique, des sous-questions peuvent être formulées comme suit :

- Quels sont les impératifs juridiques associés à l'intégration des savoirs autochtones au Musée des beaux-arts du Canada ?
- Quelles recommandations sont émises par les Autochtones pour assurer une intégration adéquate et respectueuse de leurs savoirs ?

En examinant de manière critique le cadre juridique du MBAC, nous serons en mesure de dégager certaines hypothèses concernant l'intégration des savoirs autochtones. Les impératifs politiques et juridiques apporteront une perspective plus éclairée sur la manière dont les savoirs sont valorisés. Certaines limites s'appliquent toutefois. Si l'analyse du cadre juridique ne peut fournir de vision globale et définitive de la posture visée par le musée, elle offre tout de même un aperçu de la situation en 2023, période de réalisation du travail ci-présent. Elle peut également donner une indication de la direction visée par le musée, et agir de miroir grossissant sur certains mécanismes juridiques.

Bien que la dimension juridique soit au cœur de cette étude, nous privilégions le volet exposition du musée. Le choix de cette fonction est motivé par le fait que l'exposition est la plus emblématique des fonctions muséales, étant au cœur de l'expérience des visiteurs (Desvallées et al., 2011, p.136). Désignée comme « l'art d'exposer », elle englobe la manière dont les objets sont présentés ainsi que tout ce qui concerne leur mise en espace (Mairesse et Hurley, 2012, p. 3). Les expositions participent au processus de socialisation de la société, et contribuent à façonner les croyances, les normes et les principes moraux de ses visiteurs (Davallon et al., 2013, p.11 ; Bernadot, 2021, p.157). C'est dans cette logique que l'exposition intervient dans notre compréhension des réalités autochtones (Ash-Milby et Phillips, 2017, p.14 et 31). Élisabeth Kaine, académicienne et chercheuse d'origine huronne-wendate, définit l'exposition comme un médium d'émancipation (Kaine, 2021, p.125).

1.3 Cadre théorique

L'objectif de commensurabilité implique une collaboration significative et une réévaluation profonde des méthodologies et des pratiques muséographiques traditionnelles (Green, 2004, p. 28). Comme Andréa Delaplace nous le fait remarquer dans sa revue du texte, *Museums in a time of Migration*, « [...] les relations asymétriques de pouvoir entre les participants dans ces espaces entraînent une dynamique qui n'est jamais exempte de conflits » (Delaplace, 2017, p. 161). Autrement dit, si la coexistence de paradigmes épistémologiques différents peut être source de tensions ou de conflits, elle pourrait également offrir des possibilités de collaboration, de dialogue et de transformation mutuelle. Le MBAC, dans sa visée d'intégrer les savoirs autochtones au cœur de ses pratiques, doit anticiper les défis inhérents à cette transition.

Le travail de commensurabilité a déjà été exploré par de nombreux spécialistes. En 2018, l'Institut canadien de recherches sur les femmes (ICREF), engagé en soutien aux femmes autochtones, identifiait 19 « cadres de recherche », autrement dit des méthodologies, dans le but d'établir des ponts entre les savoirs autochtones et occidentaux. L'article souligne que chaque approche est étroitement liée à un contexte particulier, impliquant une nation, une histoire, un territoire, et que par conséquent, les « cadres de recherche » ne sont pas interchangeables (ICREF, 2018, p. 2). Certaines méthodologies adoptent une approche académique, comme la *Théorie de la sensibilité culturelle autochtone*, qui cherche à fusionner les formes de savoirs autochtones aux pratiques scientifiques occidentales (ICREF, 2018, p. 3). D'autres privilégient une approche intersectionnelle, telle que l'*Hybridité*, qui repose sur les études queer et subvertit les catégorisations traditionnelles (ICREF, 2018, p. 3). On y trouve également l'approche métaphysique, telle que le *Savoir transrationnel*, qui légitime des formes de communication non linguistiques dont les rêves, la communication entre espèces vivantes (humaines, animales, végétales) et la communication avec les

mondes immatériels (ICREF, 2018, p. 4). Quel que soit le cadre d'intégration adopté, le travail de commensurabilité des formes de savoirs autochtones n'est pas sans risques.

Le ICREF énonce les risques suivants :

- « négation des différences culturelles dans le but de trouver les éléments communs » ;
- « assimilation des savoirs autochtones d'une façon qui le rend invisible » ;
- « affaiblissement des traditions autochtones en généralisant et en les sortant de leur contexte » (ICREF, 2018, p. 2).

L'Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL) rapporte les suivants :

- « interprétation erronée des savoirs et de leur contexte » ;
- « manque de flexibilité de l'initiative proposée » ;
- « manque de clarté quant aux intentions des ministères par rapport à l'intégration et à l'utilisation des savoirs » ;
- « lacunes dans la communication ou dans l'établissement d'une relation de confiance en amont (p. ex., sous-estimer l'expertise de la Première Nation) » (IDDPNQL, 2022, p.18).

D'autres risques sont à considérer, notamment :

- L'essentialisation : réduire une culture ou une identité à quelques traits essentiels, négligeant ainsi sa diversité et sa complexité (Kuroda, 1994, p. 141) ;
- L'homogénéisation : uniformiser les cultures en les présentant de manière standardisée, ce qui peut effacer leurs particularités et leurs spécificités régionales (Bonny, 2004, p. 75) ;
- L'hierarchisation : classer les cultures ou les expressions culturelles selon des critères de valeur qui peuvent être ethnocentriques ou discriminatoires (Hall, 2019, p. 43);
- La folklorisation : réduire les expressions culturelles à des clichés folkloriques, les décontextualisant de leur réalité contemporaine (Phillips, 2011, p. 156)

Au-delà du risque d'altération des savoirs autochtones, il est important de noter que de telles démarches ont déjà fait office d'instruments utilitaires au service d'une finalité alternative. Dépourvu de fondements éthiques ou altruistes, il existe des initiatives sociales dont l'effet a pour but d'améliorer la réputation de l'organisation et stimuler sa croissance économique (Capron, 2017, p.414 ; Aubourg *et al.*, 2011, p.123). À la lumière de cette réalité, le MBAC doit faire preuve de diligence pour éviter de tomber dans un schéma de gouvernance déroutant. Si son intention est de placer les formes de savoirs autochtones au centre de ses

activités, il est essentiel que son approche contribue véritablement à améliorer la situation des communautés autochtones.

1.4 Méthodologie

Notre approche méthodologique se base sur une évaluation qualitative de la documentation. L'objectif est de pousser notre compréhension de la réforme institutionnelle en examinant ses aspects spécifiques. En mettant l'accent sur le principe de commensurabilité, notre travail cherche à déterminer si l'intégration des formes de savoirs autochtones est conforme aux intérêts et aux droits des communautés concernées. Nous affinerons notre étude en nous concentrant sur la fonction d'exposition.

Le travail propose une perspective théorique basée exclusivement sur la littérature, ne comportant aucun témoignage direct. Par ailleurs, cette recherche adopte une perspective culturo-centrée, privilégiant les sources autochtones.

1.4.1 Première partie : Analyse du cadre juridique du MBAC

La première partie, intitulée « Analyse du cadre juridique du MBAC », examine la gouvernance du musée. Cette exploration cible les modalités administratives qui encadrent la mise en œuvre des orientations stratégiques, ainsi que les lignes directrices en matière d'intégration des savoirs autochtones, notamment dans le contexte de l'expographie. Ces informations sont cruciales pour comprendre la position de l'institution, son rôle dans la gestion des affaires autochtones, ainsi que les valeurs qui pourraient transparaître dans ses discours. Enfin, elle permet de déterminer si l'institution dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour mener à bien l'initiative de commensurabilité.

Nous analyserons le cadre juridique de l'institution en prenant en compte une variété de sources, telles que les lois constitutionnelles du musée, les politiques internes et les documents normatifs. Bien que certains textes puissent ne pas être directement liés au domaine juridique, ils peuvent néanmoins fournir des clarifications pertinentes. Il est important de souligner que cette littérature est accessible en ligne et qu'elle a été délibérément mise en circulation par le MBAC. Dans l'ensemble, on s'intéresse aux éléments suivants :

- La Loi sur les musées ;
- La Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) ;
- La Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones ;
- La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones ;
- Le rapport final de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) ;
- Les politiques internes du MBAC ;

- Les plans d'entreprises du MBAC ;
- La Régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques ;
- Le Guide d'introduction aux rôles et aux responsabilités des administrateurs de sociétés d'État ;
- Le Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets ;
- Le Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État ;
- Le Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État ;
- Portefeuille du Patrimoine canadien : Guide à l'intention des personnes nommées par le gouverneur en conseil ;
- Le guide Pour un gouvernement ouvert et responsable ;
- La lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien.

1.4.2 Deuxième partie : Intégration des savoirs autochtones

La deuxième partie, intitulée « Intégration des savoirs autochtones », est une synthèse thématique portant sur l'intégration des savoirs autochtones. Elle analyse les contributions d'auteurs impliqués dans le mouvement de résurgence autochtone dans le domaine de l'expographie. Notre objectif est d'appréhender de manière plus précise les enjeux liés à la convergence des différents paradigmes épistémologiques. Les propos présentés fournissent des orientations et des éclaircissements concernant des « méthodes intégratives exemplaires ».

Cette deuxième phase met en lumière les travaux d'auteurs autochtones tels que Elisabeth Kaine, Rolande Souliere, Joyce Green, Harold Cardinal, Jonathan Lainey, Heather Igloliorte et Carla Taunton. Nous avons également examiné les contributions d'organismes comme l'Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL) ainsi que le Centre de recherche et d'information sur les femmes (CRIA-W-ICREF), qui ont produit des ressources pertinentes en ce qui concerne l'intégration des formes de savoirs autochtones. En outre, nous avons accueilli les travaux d'auteurs allochtones tels que Ruth B. Phillips, Leila Inksetter, Eugenia Kisin, Jean-Philippe Uzel et Christiane Guay, dont les publications enrichissent la compréhension du sujet. D'autant plus de perspectives précieuses pour amorcer une critique de la gouvernance du MBAC.

1.4.3 Troisième partie : Perspective critique sur la gouvernance du MBAC

Cette troisième partie du travail correspond à une perspective critique sur la gouvernance du Musée des Beaux-Arts du Canada en matière de commensurabilité. Cette partie nous permettra de revenir sur le cadre de notre analyse en mettant en lumière les différents aspects examinés, en mettant en lumière ses forces et ses lacunes. En croisant ces éléments avec les recommandations provenant des auteurs autochtones, nous

pourrons mieux évaluer l'alignement du musée sur les « pratiques intégratives exemplaires ». Les perspectives autochtones sont essentielles pour comprendre comment le musée peut mieux répondre aux besoins et aux attentes des communautés autochtones, ainsi que pour favoriser une représentation plus authentique et inclusive de leurs cultures et de leurs histoires. En examinant de près ces aspects, nous espérons non seulement identifier les points forts sur lesquels le musée peut capitaliser, mais également mettre en évidence les domaines où des améliorations sont nécessaires. Cette analyse critique servira de base pour formuler des recommandations concrètes visant à renforcer la gouvernance du musée et à favoriser une approche plus inclusive et respectueuse envers toutes les communautés représentées dans ses collections et ses expositions.

1.5 Plan du travail dirigé

Le travail dans son ensemble est divisé en trois chapitres, suivi d'une conclusion générale. Le premier chapitre, intitulé « Analyse du cadre juridique du MBAC », met l'accent sur les exigences politiques et juridiques relatives à l'intégration des savoirs autochtones, notamment en ce qui concerne la fonction d'exposition. L'objectif de cette section est de révéler plus précisément en quoi la structure de gouvernance permet, ou non, une réelle intégration des formes de savoirs autochtones. Elle permettra de répondre à la première sous question de notre problématique : Quels sont les impératifs juridiques associés à l'intégration des savoirs autochtones au Musée des beaux-arts du Canada ?

Le deuxième chapitre, « Intégration des savoirs autochtones », est une synthèse thématique portant sur l'intégration des savoirs autochtones en contexte expographique occidental. Les recommandations formulées par ces auteurs nous fourniront les fondements nécessaires pour analyser la situation du MBAC. Elle répond ainsi à la deuxième sous-question de notre problématique : Quelles recommandations sont émises par les Autochtones pour assurer une intégration adéquate et respectueuse de leurs savoirs ?

Le troisième chapitre, « Perspective critique sur la gouvernance du MBAC », est une analyse critique de la structure de gouvernance et de son implication dans l'expographie. C'est ici que nous ferons la mise en relation des lignes directrices prescrites par la gouvernance avec les recommandations émanant des auteurs autochtones. En croisant ces éléments, nous pourrons présenter les forces et les lacunes, tirer des conclusions et dégager des hypothèses quant à l'alignement du musée en matière de « pratiques intégratives exemplaires ».

Enfin, la conclusion générale permettra de formuler des hypothèses plus globales sur une posture institutionnelle potentiellement ambiguë. Nous nous efforcerons de répondre, du moins partiellement, à la

problématique formulée : En quoi le Musée des beaux-arts du Canada, conformément à son mandat national, dispose-t-il d'une compétence juridique lui permettant d'intégrer de manière adéquate et respectueuse les savoirs autochtones ?

1.5.1 Déclaration

Le présent travail adopte le point de vue d'un étudiant allochtone. Cette approche soulève des questions quant à son alignement avec les principes d'inclusion, qui préconisent que ce sont les voix autochtones qui devraient être au cœur des récits les concernant. Reconnaître ce conflit est crucial, nécessitant une réflexion critique sur la légitimité et l'éthique de cette approche. Cependant, il est important de préciser que ce travail n'a pas pour but d'usurper les voix autochtones, mais plutôt de les comprendre et de soutenir leurs combats. Dans une démarche réflexive et critique vis-à-vis de mon propre legs euro-canadien, j'aspire à comprendre les structures sous-jacentes qui dictent le développement d'initiatives sociales dans les grandes institutions, et à promouvoir des solutions plus équitables et inclusives.

CHAPITRE 1

ANALYSE DU CADRE JURIDIQUE DU MBAC

Société d'État depuis le 1er juillet 1990, le Musée des beaux-arts du Canada appartient à la Couronne (unique actionnaire) (LGFP, art. 83(2), 99 ; Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada, 1996, p. 2 ; Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019a). Depuis, le musée est placé sous la tutelle du (ou de la) ministre du Patrimoine canadien qui veille à son bon fonctionnement (Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada, 1996, p. 3). Nous pourrions présumer que l'institution est encline à soutenir les orientations stratégiques de l'État, mais cette présomption nécessite une preuve à l'appui. Il est également possible que le musée ait une marge de manœuvre pour décider de ses propres stratégies en matière de responsabilité sociale. L'analyse qui suit vise à déterminer si le Musée dispose d'une telle latitude et à évaluer dans quelle mesure elle peut avoir lieu, plus particulièrement en ce qui concerne l'intégration des formes de savoirs autochtones.

Notre objectif consiste, d'une part, à discerner si la transformation *Ankosé* est une initiative volontaire du musée ou le résultat d'une politique gouvernementale. D'autre part, nous chercherons à identifier les lignes directrices liées à l'encadrement des savoirs autochtones au MBAC. L'examen qui suit répond ainsi à la deuxième sous-question de notre problématique : Quels sont les impératifs juridiques associés à l'intégration des savoirs autochtones au Musée des beaux-arts du Canada ? Pour y répondre, nous orientons notre analyse vers deux axes principaux : la relation de subordination du Musée à l'État, et l'autochtonisation du Musée. Examiner la relation de subordination permettra de mesurer l'autonomie du Musée par rapport à l'État. Ensuite, l'autochtonisation du Musée permettra de cibler les lignes directrices établies pour l'intégration des formes de savoirs autochtones. Cette dernière sera examinée dans une perspective juridique, mettant en lumière la posture institutionnelle en termes de gestion autochtone. Bien que notre champ d'intérêt principal soit spécifiquement axé sur l'intégration des savoirs autochtones en contexte curatorial, nous tenons compte d'un ensemble de lignes directrices relatives au MBAC, quelle que soit la fonction institutionnelle.

1.6 La gouvernance du MBAC

En tant qu'institution publique, le Musée des beaux-arts du Canada est entièrement financé et structuré par l'État, selon un modèle de société d'État préconisé pour favoriser des « pratiques commerciales saines » au sein de la société (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019a). Cette approche découle d'une perspective de libéralisme économique, arguant que l'intervention directe du pouvoir législatif dans les activités commerciales pourrait entraîner de mauvais résultats (Tupper, 2006). La gouvernance du MBAC

est ainsi conçue en conséquence, avec une répartition spécifique des pouvoirs et des responsabilités (Savoie, 2001, p. 140). En outre, le musée appartient à une catégorie particulière de sociétés d'État canadiennes, caractérisée par la somme importante de crédits parlementaires (fonds publics) qu'elle reçoit (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019a). Pour l'année 2023-2024, par exemple, le crédit parlementaire de base s'élevait à 47 021 278 \$ (MBAC, 2023, p. 34), représentant 80 % de son budget de fonctionnement total pour cette période (MBAC, 2023, p. 25). En contrepartie du financement, le musée doit se soumettre à un mécanisme de redevabilité envers le gouvernement (connu sous le nom de reddition de compte), conformément à la législation fédérale.

1.6.1 Les législations régissant la structure de gouvernance du MBAC

La gouvernance est structurée par le pouvoir législatif du Parlement, notamment par le biais de la *Loi sur les musées* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) :

1. La *Loi sur les musées* (L.C. 1990, ch. 3), également désignée comme une loi d'habilitation, a pour objet de déterminer la constitution du MBAC. Elle stipule : « Est constituée une personne morale sous le nom de Musée des beaux-arts du Canada » (*Loi sur les musées*, L.C. 1990, ch. 3, art. 4(1)). Elle fixe les capacités, les activités et les responsabilités qui lui incombent dans l'accomplissement de sa mission, comme spécifié dans la partie 1, articles 4, 5 et 6.
2. La *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985), ch. F-11) représente le fondement de la structure de gouvernance des sociétés d'État au Canada (LGFP). Cette loi régit la gestion des ressources financières, établit les principes de responsabilisation et, par extension, peut révéler le degré de subordination du MBAC vis-à-vis de l'État (Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada, 1996, p. 2). Elle fournit des indications sur :
 - a. Le statut juridique du MBAC, celui de mandataire (LGFP, arts. 96–101)
 - b. Le budget de fonctionnement du MBAC (LGFP, p. 123)
 - c. Les parties prenantes impliquées dans la structure et leurs rôles respectifs

Ces lois jouent un rôle fondateur dans la définition des normes de gestion qui régissent l'institution ; tant à l'intérieur du Musée qu'auprès des autorités gouvernementales.

1.6.2 La structure de gouvernance du MBAC

Pour mieux appréhender la structure de gouvernance du MBAC, nous avons classé les parties prenantes en cinq niveaux hiérarchiques. Cette hiérarchie est établie en fonction de la nature de leurs fonctions, conférées par la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les acteurs concernés pour chacun de ces niveaux sont nommés et référencés par les articles correspondants de la loi. Cette classification hiérarchique vise à mettre en évidence les niveaux d'autorité qui dirigent le Musée et à souligner la relation de subordination du MBAC à l'égard de l'État. Il convient de noter que certaines parties prenantes peuvent appartenir à plusieurs catégories. Les niveaux hiérarchiques sont les suivants :

1. Le « Pouvoir Législatif » contribue à la constitution, à l'acquisition, à la vente ou à la dissolution du MBAC.

Le Parlement	Article 90
Le (ou la) Gouverneur·e en Conseil	Articles 3, 91

2. Le « Pouvoir Exécutif » englobe les instances gouvernementales clés, lesquelles jouent un rôle dans la prise de décision finale de la gestion des fonds publics.

Le Parlement	Articles 26, 27
Le (ou la) Gouverneur·e général·e	Article 28
Le (ou la) Gouverneur·e en Conseil	Articles 41, 42, 122
Le Conseil du Trésor	Articles 5, 6, 7, 7.2, 7.4, 8, 9, 10, 123 (5), 124 (8)
Les administrateurs généraux	Articles, 6, 11 (1), 12
Le (ou la) Ministre et le ministère des Finances	Articles 14, 15, 124 (7)

3. Les « entités de gestion des finances » assurent le suivi et l'administration des ressources financières de l'administration fédérale.

Le Conseil du Trésor	Articles 31
Le (ou la) receveur·e général·e	Articles 17, 63, 64, 65

4. Les « organes de direction des sociétés d'État » jouent un rôle central dans le pilotage du MBAC.

Le (ou la) Ministre du Patrimoine (également dénommé·e ministre de tutelle)	Articles 88, 89
Le CA (regroupant le (ou la) président·e et les administrateur·trices de la société)	Articles 7.3 109, 114

5. Les « entités liées à la gestion du MBAC » contribuent à la conduite opérationnelle du musée, et à la gestion des risques spécifiques au secteur muséal.

La société du Musée des Beaux-Arts du Canada	Articles 83(2), 88, 95, 96, 97, 98, 122, 123, 124, 125, 131, 131.1 149, 150
Le (ou la) directeur·trice général·e (Premier dirigeant) et les dirigeant·es du Musée des Beaux-Arts du Canada	Articles 104.1, 105 (2)

Cette classification met en lumière la diversité des acteurs impliqués dans la gouvernance du MBAC, tout en soulignant les pouvoirs spécifiques attribués à chacun. Elle révèle une structure où les entités gouvernementales détiennent un pouvoir d'autorité significatif. Le Gouverneur Général, par exemple, approuve la répartition des fonds publics entre les ministères, y compris le ministère du Patrimoine (LGFP, art. 28). Le Conseil du Trésor s'occupe de la gestion des finances publiques au sein même des ministères, avec des compétences telles que l'approbation des budgets sous conditions (LGFP, art. 123(5), 124(8)) et l'imposition de règlements sur les sociétés d'État (LGFP, art. 7.4, 10). Le Gouverneur en Conseil peut ensuite décider des conditions ou des règles particulières pour régir la validité des contrats (LGFP, arts. 41, 42).

Par ailleurs, la hiérarchie met en évidence une structure administrative et financière rigoureuse. Le receveur général, responsable de la gestion des fonds publics, assure le dépôt des crédits parlementaires pour la société (LGFP, art. 17). Il assure également la traçabilité des fonds (LGFP, art. 63) et élabore des rapports pour chaque exercice financier (LGFP, art. 64). Dans le cadre de ses responsabilités, il sollicite la collaboration de la société en demandant la documentation nécessaire pour garantir une transparence financière (LGFP, art. 65). Enfin, le Conseil d'administration joue un rôle central dans la gestion du musée, détenant l'autorité de prendre, de modifier ou d'annuler toute politique interne régissant les opérations de

la société (LGFP, art. 114). Dans le cadre global de ce système protocolaire, le ministre du Patrimoine canadien assure la supervision des activités du CA (LGFP, arts. 88, 89) et veille à la bonne gouvernance du musée.

Bien que la *Loi sur la gestion des finances publiques* se concentre principalement sur l'aspect budgétaire des sociétés d'État, il révèle la logique de gouvernance sous-jacente par laquelle les entités gouvernementales exercent une autorité exécutive. De son côté, la société du MBAC est redevable au Parlement par un système de documentation qui atteste de ses dépenses et de ses activités (LGFP, arts. 65, 88). Pour chaque cycle financier, la société est chargée de produire un plan d'entreprise (LGFP, art. 122), un budget de fonctionnement (LGFP, art. 123) et un budget d'investissement (LGFP, art. 124) qu'elle remet au ministre du Patrimoine, qui à son tour en recommande l'approbation au Gouverneur en Conseil et au Secrétariat du Conseil du Trésor (LGFP, art. 122).

La relation de subordination du Musée à l'État s'entrevoit dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. On y découvre une relation réglementaire étroite. Il est d'ailleurs précisé que le MBAC peut uniquement exercer ses pouvoirs en tant que mandataire de Sa Majesté (LGFP, art. 96), avec une interdiction explicite de participer à toute activité incompatible avec l'accomplissement de sa mission, telle que définie par la *Loi sur les musées* (*Loi sur les musées*, L.C. 1990, ch. 3, art. 95). Cependant, il n'y a aucune mention formelle de la fonction sociale. Un tel constat perpétue nos interrogations sur la marge de manœuvre du musée en matière de responsabilité sociale du MBAC, la loi ne précisant pas explicitement ce domaine d'engagement.

1.7 Les modalités d'adoption d'initiatives sociales

Maintenant que nous avons décortiqué la structure de gouvernance du MBAC et identifié un rapport de subordination étroit qui unit le Musée au gouvernement, il convient à présent d'examiner les modalités par lesquelles un changement institutionnel peut être envisagé au sein de cette structure. Nous cherchons à comprendre les conditions nécessaires pour que de nouvelles initiatives sociales (qu'elles soient volontaires ou prescrites) puissent se mettre en place dans la société du Musée. Ce segment nous permettra de cibler les impératifs établis en matière d'intégration des formes de savoirs autochtones.

Les « modalités » se rapportent aux méthodes, aux procédures et aux protocoles bureaucratiques qui guident la mise en place des nouvelles orientations stratégiques. Dans le cas du MBAC, les modalités renvoient à la documentation qui soutient les prévisions et les révisions annuelles, formant ainsi le cœur du processus administratif. Lorsqu'il s'agit d'initiatives sociales, le document de travail le plus important est le plan d'entreprise (LGFP, art. 122(3b)), « principal outil de communication avec le gouvernement » (Ministère

des Finances et Conseil du Trésor du Canada, 1996, p. 7). C'est par le biais de ce document que le Conseil d'administration et la direction élaborent conjointement les orientations stratégiques qui seront soumises aux autorités gouvernementales (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019a). Les plans d'entreprise sont légalement reconnus comme des contrats d'engagement avec le gouvernement, imposant ainsi l'obligation de respecter les objectifs fixés (Bureau des affaires du portefeuille et Ministère du Patrimoine canadien, 2021, p. 8).

1.7.1 Élaboration du plan d'entreprise

Premièrement, le (ou la) ministre du Patrimoine est chargé·e de guider et de superviser le personnel du musée dans la préparation du plan d'entreprise, en veillant au respect des politiques publiques dans l'institution (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 5.3). Ces directives sont d'emblée formulées par le Premier ministre via la lettre de mandat adressée au ministre du Patrimoine (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 9.1). La lettre de mandat énonce « les objectifs que tous les ministres chercheront à atteindre, ainsi que les défis urgents qu'ils devront relever dans le cadre de leurs fonctions. » (Premier ministre du Canada, 2021).

Outre la supervision ministérielle, le conseil d'administration contribue à l'élaboration du plan d'entreprise en présentant des observations sur le contexte opérationnel et sociétal du musée. À cet effet, un segment du plan, intitulé « environnement opérationnel » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 8.4) doit s'y retrouver de manière à démontrer que la société du Musée est consciente de son écosystème et qu'elle s'engage à défendre l'intérêt public (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 8.4). Ce segment présente une série d'éléments factuels dûment sélectionnés, qui guident l'élaboration des orientations stratégiques (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b). Par la suite, le personnel du musée doit se conformer à une diversité de lois fédérales complémentaires (MBAC, 2021b, p. 13), telles que la *Loi sur le multiculturalisme canadien* (1988), ou encore la *Loi sur les langues officielles* (1985) qui encadre l'exercice (MBAC, 2021b, p. 13).

En somme, le conseil d'administration prépare les plans d'entreprise en tenant compte (1) de la politique publique, (2) des priorités formulées par la lettre de mandat du premier ministre, (3) de son environnement opérationnel et (4) de certaines lois fédérales applicables à son champ d'opération. On constate une influence prédominante du gouvernement fédéral qui supervise étroitement l'élaboration des orientations stratégiques.

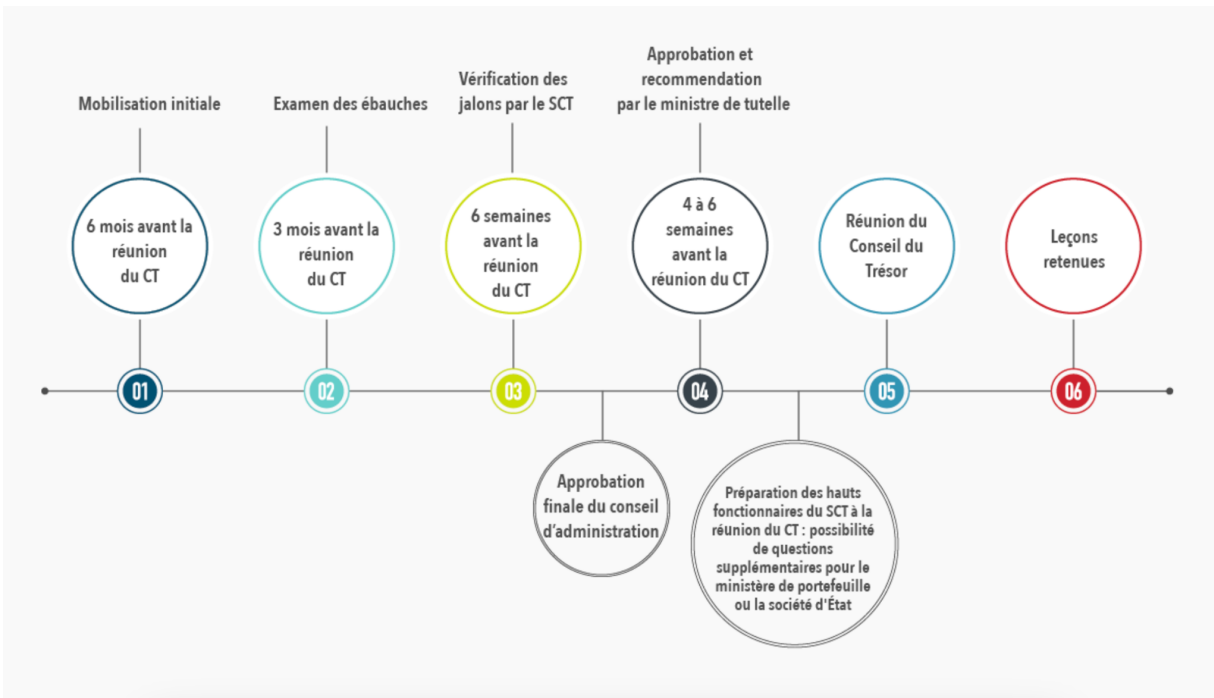
1.7.2 Processus d’approbation du plan d’entreprise

Le processus d’approbation du plan d’entreprise se déploie sur une période de 6 mois, allant du début de sa conception à son approbation (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 8.4). Nous déclinons la procédure en 5 étapes pour faciliter la compréhension. Étape 1 : une première rencontre de démarrage à lieu pour discuter des nouvelles initiatives et des exigences gouvernementales. Elle réunit toutes les parties prenantes : le conseil d’administration, le ministre du Patrimoine, le Cabinet du ministre, le Conseil du Trésor, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministre des Finances (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 8.4). Étape 2 : à mi-chemin du processus, le ministère de portefeuille¹ examine les ébauches du plan d’entreprise pour la ratification. Au besoin, il fait appel au Secrétariat du Conseil du trésor et au ministre des Finances pour avis supplémentaire. Étape 3 : aux trois quarts du processus, approximativement six semaines avant la soumission finale du plan d’entreprise, le Secrétariat du Conseil du trésor procède à une dernière vérification du plan afin de s’assurer qu’il est conforme aux exigences gouvernementales. Étape 4 : Le plan d’entreprise retourne au CA et au ministère de portefeuille pour être notifié de la vérification. Le plan est ensuite transmis par le ministère de portefeuille au Secrétariat du Conseil du trésor avant sa présentation au Conseil du trésor. Étape 5 : Le Conseil du Trésor examine le document final, et offre sa décision sur l’approbation, la modification ou le refus du plan d’entreprise. Cette dernière étape vise à garantir que la société d’État est en harmonie avec les attentes du gouvernement en matière de politique publique (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 5.6)

Chaque étape ci-nommée confirme que le plan d’entreprise est façonné par le Parlement. La démarche commence par une discussion initiale auprès du conseil d’administration pour l’informer des exigences gouvernementales (étape 1), suivie de l’examen des ébauches par le ministre de portefeuilles (étape 2). La vérification finale est effectuée par le Secrétariat du Conseil du trésor (étape 3), et en fin de compte, le Conseil du Trésor détient le pouvoir exclusif d’approuver ou de rejeter le plan (étape 5). À la lumière de ce processus administratif rigoureux, nous constatons que les orientations stratégiques que contiennent les plans d’entreprise sont déterminées par le gouvernement et alignées sur ses intérêts.

1. Le terme « portefeuille » désigne un ensemble d’organismes fédéraux qui sont responsables devant un ministère ou devant le Parlement par l’intermédiaire d’un ministre. Dans le contexte présent, le ministère de portefeuille fait référence au ministère du Patrimoine (Ministère du Patrimoine canadien, 2017).

Figure 0.1
Échéancier recommandé pour le processus d’approbation



(Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019)

1.7.3 Alignement du MBAC en matière de politique publique

Dans le contexte de l'élaboration du plan d'entreprise, les sociétés d'État sont tenues d'appliquer les politiques publiques (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 5.3). D'ailleurs, le *Guide des Sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets* énonce, mot pour mot, cet engagement envers les valeurs du gouvernement canadien (MBAC, 2021b, p. 9, 14). La structure de gouvernance du MBAC, enracinée dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, fait ainsi obstacle aux initiatives volontaires pouvant être suggérées par les employés du musée. Il incombe exclusivement au gouvernement de définir les initiatives sociales qui seront mises en œuvre par le Musée. Si la société d'État dispose d'une flexibilité sur le plan de la gestion et de l'administration, on constate que celle-ci se limite au contexte commercial (Bureau du Conseil privé, 2015, sect. H.3).

Ainsi, lorsque le plan d'entreprise du cycle 2021-22 déclare : « le Musée joue un rôle essentiel [...] dans la préservation et la promotion du patrimoine du Canada et de tous ses peuples [...] et dans la contribution à la mémoire collective et au sentiment d'identité de tous les Canadiens et Canadiennes » (MBAC, 2021b, p. 9), cela signifie que c'est le gouvernement fédéral, en imposant ses ambitions au MBAC, qui décide des objectifs qu'il estime souhaitables. C'est donc lui qui est responsable de l'intégration des formes de savoirs

autochtones au MBAC, et par extension, de la protection et de la promotion des cultures autochtones, ainsi que du bien-être de leurs communautés.

1.8 Les savoirs autochtones dans la gouvernance du MBAC

Maintenant que nous avons confirmé que la transformation du MBAC découle de la politique publique fédérale, nous avons achevé une première étape pour résoudre la problématique : nous avons mis en évidence la relation de subordination du Musée par rapport à l'État. Le gouvernement fédéral détient une autorité décisive et un contrôle étroit dans l'établissement des orientations stratégiques, ce qui comprend les initiatives sociales telles que la gestion des questions autochtones au MBAC. L'étape suivante consiste à déterminer les impératifs juridiques mis en place pour assurer l'intégration des formes de savoirs autochtones dans la construction de la nouvelle identité du MBAC *Ankosé*.

Notre processus consiste à regrouper l'ensemble des prescriptions légales issues de la documentation juridique examinée jusqu'à présent, ainsi que d'une littérature nouvelle. Compte tenu de la quantité et de la diversité des ressources impliquées, nous avons structuré cette section en quatre parties pour permettre une exploration plus efficace de l'ensemble du corpus documentaire. Ces parties sont les suivantes : l'autochtonie dans la gouvernance du MBAC, l'autochtonie dans les plans d'entreprise du MBAC, les sources complémentaires évoquées dans les plans d'entreprise, les politiques internes du MBAC. Cette approche holistique nous fournira, espérons-le, une vue d'ensemble du sujet. À des fins de clarification, nous utiliserons le terme « autochtonie » pour décrire l'état ou la qualité d'un sujet ou d'un objet autochtone (Salaün et Baronnet, 2016, p. 2).

1.8.1 La place des savoirs autochtones dans le cadre juridique

Nous amorçons notre analyse en examinant le cadre juridique du MBAC. Ce cadre, conçu pour guider les sociétés d'État canadiennes dans l'accomplissement de leur mission, aborde parfois des aspects sociaux, notamment la gestion des questions autochtones. Étant donné que la loi sur les musées et la LGFP sont muettes sur ce sujet, nous portons notre attention vers d'autres éléments : la *Lettre de mandat* du Premier Ministre, le *Guide des Sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*, ainsi que les outils d'aide fournis par Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC).

1.8.1.1 La Lettre de mandat du Premier Ministre

La plus récente *Lettre de mandat* du Premier Ministre adressée au ministre du Patrimoine canadien a été publiée le 16 décembre 2021. Elle stipule : « Je demande à chaque ministre de mettre en œuvre la

Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de travailler en partenariat avec les Autochtones pour mieux reconnaître leurs droits » (Premier ministre du Canada, 2021). Quelques mois avant la publication de la lettre, le gouvernement canadien sanctionnait la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* (le 21 juin 2021). Cette nouvelle législation représente un changement significatif dans la manière dont les communautés autochtones sont gouvernées, montrant ainsi que le Canada reconnaît officiellement leur droit à l'autodétermination (Loi sur la DNUDPA, sect. préambule).

En adoptant cette nouvelle loi, le Canada s'est engagé à aligner toute sa législation fédérale sur la Déclaration des Nations Unies (Ministère de la Justice Canada, 2021). Cela implique que des modifications seront apportées aux lois existantes pour refléter l'engagement du Canada envers les normes universelles des Nations unies (Consultation et collaboration avec les peuples autochtones). Ce processus n'étant pas achevé, il est encore impossible d'évaluer pleinement l'impact effectif de cette loi sur la législation canadienne et la société. Quoiqu'il en soit, elle crée de nouvelles incitations, notamment en appelant le ministre du Patrimoine à déployer des efforts supplémentaires dans sa supervision du MBAC. On y énonce les engagements suivants :

- « développer des partenariats fondés sur l'inclusion et la diversification des perspectives » ;
- « travailler en partenariat avec les Autochtones pour faire mieux reconnaître leurs droits » ;
- « [collaborer] avec diverses communautés dans un souci d'inclusion et chercher activement à obtenir les divers points de vue des Canadiens et à les intégrer dans [le] travail. » ;
- « [travailler] avec des partenaires autochtones pour préserver, promouvoir et revitaliser les langues autochtones au Canada. » ;
- « [collaborer] avec les Premières Nations, les Inuits et la Nation métisse pour veiller à ce que la Loi sur les langues autochtones continue d'être pleinement mise en œuvre ».

Les principes directeurs qui sont au cœur des préoccupations du Premier ministre sont la collaboration avec les communautés autochtones, les partenariats, l'inclusion et la diversification des perspectives. Le ministre du patrimoine doit donc garantir la réalisation de ces engagements au MBAC, qui comme nous l'avons vu précédemment, débute par l'élaboration du plan d'entreprise. À cet effet, un guide est mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour la préparation du document.

1.8.1.2 Le Guide des Sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets

Le *Guide des Sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets* aborde la question de l'autochtonie sans spécifier de loi particulière à laquelle les sociétés doivent se conformer (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 9.8). Néanmoins, il énonce un principe fondamental à respecter à l'égard des communautés autochtones ; l'obligation de les consulter dans l'élaboration des plans d'entreprise : « Les sociétés d'État doivent respecter leur obligation de consulter les peuples autochtones » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 9.9.4).

Pour une compréhension plus détaillée de ce principe, le guide oriente les utilisateurs vers une page web du ministère des Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, ainsi que des Services aux Autochtones Canada (RCAANC, 2024). Cette plateforme offre des formations sur les mesures à suivre lors de consultation, tout en proposant une quantité de ressources informatives leur permettant d'évaluer l'impact potentiel des activités du Musée sur les droits autochtones (RCAANC, 2024).

Parmi ces ressources, on retrouve le protocole de consultation *Algonquins-Ontario-Canada, entente relative au processus de consultation sur les mesures provisoires* (RCAANC, 2009). Ce protocole est la référence fédérale en matière d'activités ayant lieu sur le territoire Algonquins, en l'occurrence le MBAC. Il stipule que les Algonquins doivent participer aux consultations par le biais du Bureau de consultation algonquin, tandis que les entités gouvernementales de l'Ontario doivent coordonner avec les ministères fédéraux (RCAANC, 2009). Il établit également des lignes directrices pour encadrer les consultations lorsqu'une activité gouvernementale est susceptible d'affecter les droits ou les intérêts des groupes autochtones (RCAANC, 2009).

Selon le guide, la consultation doit jouer un rôle fondamental dans la préparation des plans d'entreprise afin d'assurer le respect des intérêts et des droits des Autochtones, y compris leurs savoirs. Cette démarche s'aligne aux principes directeurs évoqués dans la *Lettre de mandat* du Premier Ministre, à savoir la collaboration, le partenariat, l'inclusion et la diversification des perspectives.

1.8.2 La place des savoirs autochtones dans les plans d'entreprise

Trois plans d'entreprise ont été adoptés depuis le début de la transformation du MBAC. Le plan d'entreprise du cycle annuel 2021-22 introduisait pour la première fois les 5 piliers fondamentaux de la nouvelle identité *Ankosé*. Les plans suivants, couvrant les cycles 2022-23 et 2023-24, ont ensuite fourni des indices sur l'état d'avancement de la transformation. Ensemble, les plans renferment un amalgame d'informations relatives aux Autochtones, tout en référant à des ressources complémentaires que nous examinerons ci-après.

L'analyse des plans d'entreprise s'articule autour d'une étude de contenu, débutant par le segment « environnement opérationnel ». Nous examinerons ensuite le texte de présentation des cinq piliers. Enfin, nous aborderons la section « Résultats stratégiques, activités clés et indicateurs de rendement », qui met en lumière les projets effectifs de transformation.

1.8.2.1 Section portant sur l'environnement opérationnel

Les facteurs sociétaux abordés dans la section sur l'environnement opérationnel s'avèrent relativement limités. L'analyse des trois plans d'entreprise nous a permis d'identifier seulement trois facteurs sociétaux spécifiques à la situation autochtone :

- L'absence d'une collection d'art autochtone ancien au Musée est une lacune majeure (MBAC, 2021b, p. 15) ;
- Les communautés servies ont des attentes en matière de diversité de représentation (MBAC, 2022, p. 15) ;
- Le recensement du Canada de 2021 prévoit une augmentation de 12,5 % de la population autochtone dans les grands centres urbains (MBAC, 2023, p. 8).

Si la section consacrée à l'environnement opérationnel occupe une place considérable dans les plans d'entreprise, c'est aussi parce qu'elle comporte une abondance de déclarations d'engagement plutôt que de faits concrets et vérifiables. On y retrouve des énoncés tels que :

- Développer des relations privilégiées avec les communautés, la culture et l'histoire autochtones (MBAC, 2022, p. 15) ;
- Établir une collection d'art autochtone ancien pour élargir le programme centré sur la réconciliation (MBAC, 2023, p. 10) ;
- Réaliser des expériences accueillantes pour les communautés autochtones (MBAC, 2023, p. 10).

1.8.2.2 Section portant sur les 5 piliers fondamentaux

Le texte de description des 5 piliers fondamentaux, c'est-à-dire les grandes orientations de la transformation, sont identiques dans les trois plans d'entreprises. Parmi ces cinq piliers, trois initiatives clés liées à la justice autochtone sont identifiées. Les voici accompagnés des extraits correspondants :

- Les partenariats avec les dirigeants autochtones (MBAC, 2021b, p. 21, 2022, p. 16, 2023, p. 13) ;

- Le centrage sur les façons d’être et des formes de savoir des Autochtones au cœur des actions du musée (MBAC, 2021b, p. 21, 2022, p. 16, 2023, p. 13) ;
- L’honneur de la terre (MBAC, 2021b, p. 21, 2022, p. 16, 2023, p. 13).

Ces initiatives sont en cohérence avec le plan stratégique *Transformer Ensemble*, notamment l’objectif central d’intégrer les savoirs autochtones, qui est au cœur de notre recherche. Dans l’ensemble, ces initiatives attestent, en partie, de l’alignement stratégique du MBAC avec les législations fédérales. D’une part, l’engagement du Musée à développer des partenariats avec les communautés autochtones correspond clairement aux exigences du Premier ministre. En revanche, la place accordée aux modes de vie autochtones et à la valorisation de la terre représente des initiatives spécifiques au MBAC. Celles-ci pourraient être comprises comme une tentative d’honorer les intérêts et les droits des Autochtones de la Nation hôte, ce qui témoignerait également d’une conformité aux recommandations de la Déclaration des Nations unies et aux exigences gouvernementales du *Guide des Sociétés d’État sur la préparation des plans d’entreprise et des budgets*. Cette hypothèse mérite d’être approfondie afin de saisir pleinement les motivations sous-jacentes. Quoi qu’il en soit, l’efficacité opérationnelle de ces résolutions dépend de leur concrétisation à travers des actions significatives. Cette considération nous amène à examiner les projets effectifs évoqués dans les plans d’entreprises.

1.8.2.3 Section portant sur les projets effectifs

Les projets effectifs nommés dans les plans d’entreprise sont listés sous la section : « Résultats stratégiques, activités clés et indicateurs de rendement ». Pour analyser ce contenu, nous examinerons les 3 plans d’entreprise dans l’ordre chronologique de leur publication, de manière à mettre en évidence l’évolution de la transformation *Ankosé*.

Le plan d’entreprise 2021-22 annonçait trois projets pour amorcer le premier cycle de transformation : l’examen de la collection dans une optique autochtone (MBAC, 2021b, p. 22), la création d’un comité autochtone officiel du musée (MBAC, 2021b, p. 22) et la consultation de la Nation hôte dans l’intégration des savoirs autochtones (MBAC, 2021b, p. 22). Cette base constitue un point de départ pour la société du musée, illustrant une vision axée sur les collections et la consultation. Elle démontre une corrélation avec les initiatives imposées par le gouvernement fédéral et témoigne de la supervision efficace du ministre du Patrimoine dans l’établissement des objectifs stratégiques. À ce stade initial, aucune activité concrète n’est encore fixée pour la mise en œuvre de ces initiatives.

Le plan d'entreprise du cycle suivant (2022-23), quant à lui, indique que la deuxième phase de l'examen de la collection est en voie de réalisation, ce qui implique que des actions auraient déjà été entamées (MBAC, 2022, p. 20). Par ailleurs, de nouvelles initiatives sont proposées pour la deuxième année de transformation. Parmi celles-ci, figure la réalisation d'exposition visant à placer les formes de savoirs autochtones au cœur des activités du musée (MBAC, 2022, p. 25). À ce stade de la transformation, la société concentre ses efforts sur l'élaboration d'une programmation plus autochtone. Cet effort paraît positif à première vue, mais la création du comité consultatif officiel et les partenariats avec la Nation Algonquine Anishinabeg demeurent en suspens (MBAC, 2022, p. 25).

Le troisième plan d'entreprise (2023-24) se distingue des plans précédents par la plus grande variété de projets qu'il évoque en faveur de la cause autochtone. Outre l'examen de la collection permanente, il mentionne l'élaboration d'une stratégie d'engagement communautaire (MBAC, 2023, p. 14, 21), le lancement d'une campagne de marketing (MBAC, 2023, p. 14) et l'adoption de politiques en matière de durabilité environnementale (MBAC, 2023, p. 17). Il est également indiqué que le musée envisage d'augmenter le pourcentage de projets à thématique autochtone ou réalisés par des commissaires d'origine autochtone (MBAC, 2023, p. 21). En ce début de troisième cycle de transformation, la création du comité de consultation officiel du musée est engagée (MBAC, 2023, p. 21). Cependant, aucune information n'est fournie par rapport au développement de partenariats avec la Nation Algonquine Anishinabeg. Nous sommes contraints de présumer qu'aucune action n'a encore été entamée à cet égard.

1.8.2.4 Les plans d'entreprise en résumé

En résumé, l'analyse consécutive des trois plans d'entreprise publiés depuis le début de la transformation nous démontrent une progression dans la transformation du Musée qui se manifeste par la quasi finalisation de l'examen de la collection autochtone, ainsi que de l'idéation d'une diversité de projets portant sur la programmation, le marketing et l'engagement communautaire. Par contre, elle démontre une lacune majeure, à savoir l'absence de partenariat avec la Nation hôte, qui rappelons-le, fut exigée par le Premier ministre lui-même. Cette observation met en lumière une préférence pour des mesures quantitatives plutôt que qualitatives dans la manière dont les objectifs sont évalués et mesurés. De plus, elle suggère une possible violation des règles du cadre juridique : la préparation des plans d'entreprise pourrait être effectuée sans consultation des communautés autochtones, ce qui irait à l'encontre des directives réglementaires du *Guide des Sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets* (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019b, sect. 9.9.4). Si tel est le cas, le musée ne serait pas en mesure de garantir que ses projets respectent les droits et les intérêts des Autochtones, ni de leurs savoirs.

Cette omission pourrait s'expliquer par le manque de financement du musée pour les programmes autochtones. En effet, le segment sur l'environnement opérationnel, évoqué précédemment, aborde également l'enjeu budgétaire auquel la société du musée est confrontée. Le manque de fonds de fonctionnement est un souci grandissant pour le musée, et les plans d'entreprise nous informent des conséquences que le déficit pourrait entraîner sur les objectifs stratégiques : « En l'absence de financement supplémentaire, les opérations existantes qui contribuent à l'accomplissement du mandat du Musée seront compromises pour financer ces exigences. » (MBAC, 2023, p. 9). Cette inquiétude était d'ailleurs exprimée dès le début de la transformation dans le plan d'entreprise 2021-22, expliquant que le déficit aurait des répercussions sur la réalisation des programmes autochtones : « le milieu opérationnel du Musée sera grevé par le manque de fonds requis pour les [...] programmes autochtones [...] » (MBAC, 2021b, p. 14). La transition *Ankosé* était donc vouée, dès le départ, à s'opérer sans garantie de ressources financières suffisantes.

1.8.3 Les ressources complémentaires évoquées dans les plans d'entreprise

1.8.3.1 La Commission de vérité et réconciliation du Canada

À la fin du troisième plan d'entreprise, la société du MBAC exprime son intention d'aligner la programmation et les expositions avec les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) (CVR, 2015, p. 21). Cet engagement reflète la volonté du musée de répondre aux enjeux soulevés par la CVR, ceux de remédier aux conséquences des pensionnats autochtones. Nous considérons donc que cette référence réglementaire est pertinente aux fins de cette recherche. Des 94 recommandations de la CVR, deux portent spécifiquement sur les institutions muséales, à savoir les recommandations 67 et 68 :

- (67) Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir des fonds à l'Association des musées canadiens pour entreprendre, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des pratiques exemplaires des musées, et ce, dans le but de déterminer le degré de conformité avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de formuler des recommandations connexes.
- (68) Nous demandons au gouvernement fédéral, en collaboration avec les peuples autochtones et l'Association des musées canadiens, de souligner le 150^e anniversaire de la Confédération canadienne en 2017 en établissant un programme de financement national pour les projets de commémoration sur le thème de la réconciliation.

La recommandation 67 est un appel à l'action lancé au gouvernement fédéral. Il demande à ce dernier de dégager les ressources nécessaires pour s'assurer que le musée respecte la *Déclaration des Nations Unies*

sur les droits des peuples autochtones, garantissant ainsi une pratique muséale exemplaire. Pour comprendre la portée de ces exigences, nous allons nous référer directement au texte de la Déclaration.

1.8.3.2 La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones

La CVR recommande aux musées, par le biais de la recommandation 67, de s'aligner avec la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*. De cette déclaration, trois articles se révèlent pertinents en contexte muséal :

- Les peuples autochtones ont le droit d'observer et de revivifier leurs traditions culturelles et leurs coutumes. Ils ont notamment le droit de conserver, de protéger et de développer les manifestations passées, présentes et futures de leur culture, telles que les sites archéologiques et historiques, l'artisanat, les dessins et modèles, les rites, les techniques, les arts visuels et du spectacle et la littérature. (DNUDPA, 2007, art. 11.1)
- Les États doivent accorder réparation par le biais de mécanismes efficaces — qui peuvent comprendre la restitution — mis au point en concertation avec les peuples autochtones, en ce qui concerne les biens culturels, intellectuels, religieux et spirituels qui leur ont été pris sans leur consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause, ou en violation de leurs lois, traditions et coutumes. (DNUDPA, 2007, art. 11.2)
- Les peuples autochtones ont le droit de manifester, de pratiquer, de promouvoir et d'enseigner leurs traditions, coutumes et rites religieux et spirituels ; le droit d'entretenir et de protéger leurs sites religieux et culturels et d'y avoir accès en privé ; le droit d'utiliser leurs objets rituels et d'en disposer ; et le droit au rapatriement de leurs restes humains. (DNUDPA, 2007, art. 12.1)

Les articles de la Déclaration sont éclairants, puisqu'ils désignent la revitalisation et l'enseignement des traditions culturelles autochtones non comme simples pratiques culturelles, mais comme des droits inhérents appartenant aux Autochtones (DNUDPA, 2007, art. 11.1, 12.1). Pour que ces droits soient respectés, les musées sont tenus de travailler en « concertation » avec les peuples autochtones (DNUDPA, 2007, art. 11.2) de façon à développer des mécanismes de réparation efficaces (DNUDPA, 2007, art. 11.2). Ces mécanismes de réparation s'appliquent aux musées fédéraux, et par effet même, englobe les pratiques expographiques.

La Déclaration est d'autant plus évocatrice du fait qu'elle utilise un vocabulaire différent de celui employé par l'État et le MBAC. En effet, la Déclaration utilise le terme « concerter » plutôt que celui de « consulter ». Cette nuance mérite une attention particulière. D'une part, le terme consultation évoque l'idée de prendre conseil, mais il ne suggère pas nécessairement l'intention d'aboutir à une décision commune. En outre, le

protocole de consultation mis en place par le gouvernement fédéral n'impose aucunement cette finalité ; il invite plutôt à « prendre part » aux négociations (RCAANC, 2009). En revanche, la « concertation », telle qu'employée par la Déclaration, implique une prise de décision commune, une concordance et une synergie des parties prenantes² (Vallée, 2020, p.19). Le choix de mot est donc primordial. Dans l'ensemble, la Déclaration utilise un vocabulaire plus radical que celui du gouvernement canadien (Vallée, 2020, p. 19). Ce dernier étant plus souple, est plus susceptible de favoriser des processus décisionnels variables.

Nous retiendrons deux éléments centraux de la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*. Soit le respect des droits à l'autodétermination culturelle (DNUDPA, 2007, art. 11.1) et l'élaboration de stratégies de concertation (DNUDPA, 2007, art. 11.2 ; Vallée, 2020, p. 19). Selon ce cadre réglementaire, le MBAC est tenu de travailler côte à côte avec les communautés autochtones dans l'intégration des savoirs autochtones ou, à tout le moins, d'être concerté dans le processus.

1.8.3.3 Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones

En dernier lieu, la CVR renvoie à une recommandation du Rapport de 1996 de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA), qui s'adresse spécifiquement aux musées canadiens :

- « Que les musées et autres établissements culturels adoptent des codes d'éthique régissant tous les aspects du collectionnement, du retrait d'inventaire, de l'exposition et de l'interprétation d'objets se rapportant à la culture et au patrimoine autochtone » (CVR, 2015, p. 267)

Elle approfondit ensuite en détaillant les éléments couverts par cette recommandation. Les précisions relatives au commissariat sont les suivantes :

- « [faire] participer les Autochtones à la rédaction, à l'adoption et à la mise en œuvre des codes d'éthique » ;
- « [créer] des répertoires de fonds pertinents et [mettre] ces répertoires à la disposition des Autochtones » ;
- « [cataloguer] les fonds, et [indiquer] comment les utiliser et les exposer de façon appropriée » (CVR, 2015, p. 267)

2. Définition du mot *concertier* par le CNRTL : « Étudier, préparer une question, seul ou en accord avec d'autres personnes. S'entendre afin de prendre une décision en commun [...] S'accorder ». (CNRTL, s. d.)

La recommandation d'un code d'éthique par le Rapport de 1996, suivie de ces clarifications qui viennent préciser le domaine à réglementer, soulignent l'importance de développer des politiques institutionnelles. Celles-ci pourraient effectivement assurer la participation active des communautés autochtones dans l'intégration de leurs savoirs. En résumé, le rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones encourage le MBAC à élaborer une politique interne adaptée à son contexte opérationnel, mettant spécifiquement l'accent sur les besoins des peuples autochtones. Bien que le Musée n'ait pas encore mis en place une telle politique, d'autres politiques internes pourraient déjà aborder certaines questions connexes.

En somme, le rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones encourage le Musée des Beaux-Arts du Canada à élaborer une politique interne spécifique aux Autochtones. La recommandation initiale d'un code d'éthique, ainsi que ses clarifications ultérieures sur les domaines à réglementer, mettent en lumière l'importance cruciale d'assurer une participation active des communautés autochtones dans l'intégration de leurs savoirs. Bien que le Musée n'ait pas encore mis en œuvre une telle politique, il est possible que d'autres politiques internes traitent déjà de certaines questions connexes.

1.8.4 La place des savoirs autochtones dans les politiques internes du MBAC

Les politiques internes du Musée des beaux-arts du Canada sont désignées sous le nom de *Politiques générales*. Parmi les dix-neuf politiques existantes, cinq d'entre elles font expressément référence aux communautés autochtones, notamment celles de l'approvisionnement, de l'acquisition, de la communication, de la dénomination et de l'exposition. Pour cette recherche, nous nous concentrerons uniquement sur les politiques d'acquisition et d'exposition, car elles ont une incidence directe sur l'expographie au MBAC. Les éléments d'information qu'elles contiennent nous indiquent que le Musée est tenu de :

- « Établir une représentation complète de la production artistique autochtone dans la collection du musée en vertu de la recommandation d'un conseiller expert. L'objectif est de dresser un panorama tant géographique qu'en termes de pratiques artistiques » (MBAC, 2018, p. 2) ;
- « [Rechercher] les œuvres réalisées par les artistes inuit, du milieu du 20^e siècle jusqu'à aujourd'hui » (MBAC, 2018, p. 2) ;
- « [Constituer] une collection d'œuvres d'art créées par des artistes indigènes d'aujourd'hui vivant ailleurs dans le monde » (MBAC, 2018, p. 2) ;
- « Présenter la collection d'art autochtone de façon périodique pour une mise en valeur continue de l'art autochtone au sein des espaces d'exposition » (MBAC, 2014, p. 2) ;
- « Réaliser des expositions temporaires dédiées à l'art autochtone » (MBAC, 2014, p. 2) ;

- « Intégrer l’art autochtone dans les installations chronologiques et historiques consacrées à l’art canadien » (MBAC, 2014, p. 2).

En bref, les lignes directrices formulées dans les politiques internes se résument à l’intention de créer une représentation globale des communautés autochtones, et à la volonté d’accroître leur visibilité. Le développement des collections est orienté par le principe de fournir une représentation inclusive de toutes les communautés au Canada (Métis, Premières Nations et Inuits) ainsi que de toutes les disciplines artistiques. Une attention particulière est ensuite accordée à l’art inuit dans le but de « rechercher les œuvres réalisées par les artistes inuit, du milieu du 20^e siècle jusqu’à aujourd’hui » (MBAC, 2014, p. 2).

En ce qui concerne l’obligation de consulter ou de concerter les communautés autochtones, aucune mention n’est faite. Seule la présence d’un conseiller expert est envisagée dans les opérations d’acquisition, mais sans précision quant au type d’expert à solliciter. Ces lignes directrices sont en inadéquation avec les recommandations de la CVR qui insiste sur le fait que les communautés doivent être concertées pour toutes les décisions qui les concernent. Précisons toutefois que ces politiques internes n’ont pas été modifiées depuis l’adoption du plan stratégique en 2021 ce qui peut expliquer des lacunes. Il est impératif que le musée envisage de développer une politique formelle destinée aux Autochtones afin de mieux répondre aux questions spécifiques soulevées par la *Commission royale sur les peuples autochtones* (CVR, 2015, p. 267).

1.9 Conclusion

Depuis le 25 mai 2021, le Musée des Beaux-Arts du Canada s’est engagé dans une redéfinition de ses engagements. Tel un processus d’autochtonisation, cette transformation s’articule autour de l’intégration des formes de savoirs autochtones tant dans la programmation que dans l’éthique organisationnelle du musée. À travers l’examen du corpus documentaire juridique encadrant la gouvernance de l’institution, nous avons constaté que la transformation *Ankosé* est une réforme entraînée par les ambitions du gouvernement. Ce dernier lui impose les voies stratégiques qu’elle souhaite privilégier, entretenant ainsi une position d’autorité étroite avec le musée. La fonction sociale de l’institution est touchée par cette force politique, la contraignant à s’aligner sur les politiques publiques en vigueur. Le gouvernement décide, et le musée opère. Comme l’énonce le texte normatif *Pour un gouvernement ouvert et responsable* : « Les sociétés d’État demeurent [...] des instruments de politiques gouvernementales » (Bureau du Conseil privé, 2015, sect. H.3).

1.9.1 L’alignement du MBAC au gouvernement

Que ce soit le Ministre du patrimoine à la supervision du CA, le ministre de portefeuilles à l’examen des plans d’entreprise, le Secrétariat du Conseil du trésor à la vérification finale du document, ou le Conseil du

Trésor responsable de son approbation, chaque exercice annuel est soumis à des interventions gouvernementales. Dans cette optique, les plans d'entreprise, élaborés pour la gestion du musée, ne reflètent pas nécessairement les intentions initiales du conseil d'administration, mais plutôt les ajustements qui ont pu être apportés en cours de ratification (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019a). Si les entités gouvernementales avaient jugé que les orientations proposées par le CA ne respectaient pas le « maintien de [l'] identité nationale » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019a), des amendements, dont la nature nous échappe, auraient été apportés. Ces contraintes administratives pourraient restreindre l'influence des muséologues experts dans le développement d'approches novatrices et la mise en place d'initiatives sociales adaptées au contexte muséal.

Une autre observation que nous avons faite est que la transformation *Ankosé* s'inscrit dans une volonté de l'État de redéfinir le vivre-ensemble au sein de la société canadienne (Vallée, 2020, p. 13). En effet, depuis l'adoption de la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*, le concept de cohésion sociale au Canada semble évoluer vers une orientation plus inclusive. Comme pour la gouvernance du pays, l'intention déclarée pour le Musée des Beaux-Arts du Canada est de l'aligner sur la Commission de vérité et réconciliation et la Déclaration des Nations Unies. Cependant, l'adoption de nouvelles lignes directrices, inspirées par ces textes normatifs, ne nous permet pas d'identifier de cadre précis pour l'intégration des savoirs autochtones. Néanmoins, nous pouvons identifier certains principes clés qui nous aident à mieux comprendre comment l'autochtonie sera encadrée au sein du Musée.

1.9.2 Les lignes directrices

Les lignes directrices énoncées dans la documentation juridique visent à assurer le respect des intérêts et des droits des Autochtones (y compris leurs savoirs), avec une importance particulière accordée à la consultation. Ce principe directeur rejoint ceux formulés par le Premier ministre dans la *Lettre de mandat*, soit la collaboration, le partenariat, l'inclusion et la diversification des perspectives. Dans ce contexte, la participation active des Algonquins aux consultations est cruciale. Cette participation est possible par le Bureau de consultation des Algonquins, tandis que le MBAC est appelé à coordonner ses efforts auprès du ministère du Patrimoine canadien. La *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* renforce ces principes en insistant sur le fait que la revitalisation et l'enseignement des traditions autochtones sont des droits qui appartiennent aux Autochtones (DNUDPA, 2007, art. 11.1, 12.1). À cet effet, la déclaration encourage le développement de stratégies de concertation (DNUDPA, 2007, art. 11.2) pour garantir le respect du droit à l'autodétermination culturelle (DNUDPA, 2007, art. 11.1). Enfin, le rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones préconise le développement de politiques garantissant la

participation active des communautés autochtones. Ainsi, le rapprochement des orientations fédérales aux normes internationales contribue à la reconnaissance des droits et des intérêts des populations autochtones.

Parallèlement aux prescriptions légales extra muros, les politiques internes du MBAC (plus particulièrement ses politiques d'exposition et d'acquisition), nous fournissent des lignes directrices applicables au commissariat. De façon générale, ces lignes directrices se résument à l'intention de créer une représentation complète des communautés autochtones au fil du temps et de l'ensemble de ses disciplines artistiques employées. Ces directives, aussi louables soient-elles, révèlent la superficialité du cadre juridique, en utilisant de manière excessive des termes superlatifs tels que « consultation », « collaboration » et « partenariat ». L'approche du gouvernement dans la gestion des affaires autochtones devrait être plus précise et offrir des instructions claires et spécifiques. En fin de compte, bien que le gouvernement exerce un contrôle étroit dans l'élaboration des orientations stratégiques, il offre très peu d'indications sur la question autochtone. Cela soulève des interrogations quant à la mise en œuvre effective de l'intégration des formes de savoirs autochtones.

La nébulosité perçue découle peut-être d'un désir de maintenir une neutralité envers la question autochtone. Le code de déontologie du MABC stipule effectivement l'adoption d'une posture neutre : « Nous respectons les lois du Canada et maintenons une tradition de neutralité politique » (MBAC, 2020, p. 7). Cependant, cette neutralité risque de créer des ambiguïtés déontologiques, pouvant conduire à une interprétation libérale des politiques de gestion des affaires autochtones, où les décisions seraient laissées à la discrétion des employés du musée. Sans nécessairement abandonner la stratégie de neutralité, il est essentiel d'établir des lignes directrices claires pour guider le personnel dans l'application effective des principes d'autochtonisation au sein de l'organisation. Comme le recommande la Commission royale sur les peuples autochtones, cela contribuerait à garantir une compréhension uniforme des attentes et à renforcer l'alignement des actions sur la vision du gouvernement.

1.9.3 Synthèse des prescriptions juridiques

Les 9 principes directeurs, pour l'intégration des savoirs autochtones, que nous retiendrons du cadre juridique sont les suivants :

- La consultation (Plan stratégique *Ankosé*) ;
- Le respect des droits et intérêts des communautés autochtones (Déclaration) ;
- Revitaliser et enseigner les traditions culturelles autochtones, contribuant au respect des droits à l'autodétermination culturelle (Déclaration) ;

- Honorer la terre (Plan stratégique *Ankosé*) ;
- Centrer les savoirs autochtones dans l'exposition (Plan stratégique *Ankosé*) ;
- Offrir une représentation globale de la production artistique des autochtones au pays : artistes Métis, des Premières Nations et Inuits du Canada (Politique d'acquisition du MBAC) ;
- Offrir une représentation des oeuvres d'artistes inuit du 20^e siècle à aujourd'hui couvrant la période du milieu du 20^e siècle jusqu'à aujourd'hui (Politique d'acquisition du MBAC) ;
- Offrir une représentation globale des pratiques artistiques des communautés autochtones dans toutes ses disciplines (Politique d'acquisition du MBAC) ;
- Rassembler des œuvres d'artistes autochtones contemporains résidant à l'étranger (Politique d'acquisition du MBAC) ;

En somme, les plans d'entreprise énoncent des engagements prometteurs, mais la transition vers une concrétisation tangible de ces engagements reste à clarifier. À mi-chemin de sa transformation, il devient impératif que le musée se dote d'un plan d'action détaillé, spécifiant les étapes, les échéanciers et les ressources nécessaires pour garantir la réalisation des objectifs énoncés, notamment en ce qui concerne l'intégration des formes de savoirs autochtones. Un tel niveau de précision renforcerait non seulement la crédibilité des engagements, mais fournirait également un cadre clair pour l'évaluation continue. En l'absence de ces détails, la réussite de la transformation pourrait être compromise, laissant place à l'ambiguïté et à l'incertitude quant à la réalisation des cibles formulées dans les plans d'entreprise

CHAPITRE 2

INTÉGRATION DES SAVOIRS AUTOCHTONES

Pour que le MBAC puisse pleinement intégrer les savoirs autochtones dans ses pratiques muséales, les expositions devront respecter les cosmovisions et les épistémologies autochtones (Marino, 2014, p. 191). Cette intégration doit être évidente dans la réalisation des projets expographiques ; tant dans les discours curatoriaux développés que par les stratégies de transmission employées. Cette évidence passe par l'identification de « bonnes pratiques » ou « pratiques exemplaires » en matière d'intégration des savoirs autochtones. Ainsi, à travers une synthèse thématique, nous examinerons les recommandations formulées par une variété d'auteurs autochtones, tout en tenant compte des contributions d'auteurs allochtones. Bien que notre recherche soit principalement axée sur des sources culturo-centrées, nous puisons également dans la littérature alternative lorsqu'elle offre une perspective complémentaire aux questions abordées. En fin de chapitre, nous présenterons une synthèse des recommandations recensées. Le fil conducteur répond ainsi à la deuxième sous-question de notre problématique : Quelles recommandations sont émises par les Autochtones pour assurer une intégration adéquate et respectueuse de leurs savoirs ?

Les savoirs autochtones sont très variés et il existe autant, voire plus, de manifestations de savoirs autochtones qu'il existe de nations desquelles ils sont issus (ICREF, 2018, p. 1 ; IDDPNQL, 2022, p. 7). Ils englobent les cosmovisions holistiques, qui intègrent une vision intégrative de l'univers et des relations interdépendantes entre les éléments, la territorialité qui définit les liens profonds entre les peuples autochtones et leur terre, les temporalités mixtes qui combinent des notions de passé, de présent et de futur non linéaires, et la spiritualité, qui est au cœur des cultures autochtones et de leur vie quotidienne. Ces éléments forment des corpus épistémologiques riches, ancrés dans une compréhension profonde de la nature et de l'humanité.

Les savoirs autochtones sont dynamiques et en constante évolution ce qui peut parfois poser des défis (IDDPNQL, 2022, p. 9) pour les cadres épistémologiques occidentaux. En outre, leur dimension subjective les rend parfois insaisissables pour les disciplines scientifiques qui privilégient l'objectivité. Dans les traditions autochtones, l'acceptation des savoirs d'un locuteur dépend moins de leur validité scientifique que de l'intégrité et de la perspicacité du locuteur lui-même (Castellano, 2000, p. 25).

Bien que ces cosmologies présentent des caractéristiques qui contrastent souvent avec certains paradigmes dominants des traditions occidentales modernes, elles ne s'y opposent pas nécessairement de manière absolue. Comme l'ont exploré des chercheurs tels que Philippe Descola, Eduardo Viveiros de Castro et

Clapperton Mavhunga, il existe des points de divergence mais aussi des intersections et des dialogues possibles entre ces systèmes de pensée.

Compte tenu de la richesse et de la diversité des savoirs autochtones, nous éviterons d'en parler directement, préférant éviter de les réduire à une explication simpliste. Notre attention se portera plutôt sur les pratiques d'intégration qui permettent de reconnaître, respecter et valoriser ces savoirs dans le contexte institutionnel.

2.1 La concertation

Toute institution muséale qui aspire à refléter le milieu des arts du 21^e siècle doit s'inscrire dans une pratique dialectique, et rester en dialogue avec les communautés autochtones (Ash-Milby & Phillips, 2017, p. 38). Au sommet des priorités, la concertation permet d'impliquer le sujet observant dans la production de sens. D'une part, l'objectif est de stimuler la réflexion et de dépasser les paramètres historiques qui le définissent (Bennett, 1994, p. 128). D'autre part, elle assure une voix aux individus directement concernés par l'exposition (Desmarais et Jérôme, 2018, p.124). Dans ce contexte, les savoirs autochtones ont de meilleures chances d'être intégrés de manière effective, favorisant ainsi la compréhension globale des œuvres et des pratiques artistiques représentées. Les termes « muséologie collaborative » et « commissariat communautaire » peuvent être employés pour décrire une approche muséale qui accorde une place prépondérante aux voix autochtones (Desmarais et Jérôme, 2018, p.124). On peut aussi parler de « coformulation » et de « cocréation » (Kaine, 2016, p. 28).

Dans le but d'élaborer une méthode de collaboration efficace, Elisabeth Kaine publie un ouvrage dédié à la cocréation dans les projets de développement culturel. S'inspirant des travaux de Jean-Eudes Beuret, spécialiste en gestion concertée, elle propose une échelle de collaboration adaptée au contexte autochtone. Cette échelle, allant de l'absence de pouvoir à l'attribution du pouvoir, illustre les différents niveaux de collaboration possibles entre les entités autochtones et allochtones. Kaine nous explique qu'il est favorable de saisir les dynamiques existantes, et de déterminer le niveau de collaboration souhaité préalablement (Kaine, 2016, p. 39 ; Kaine, 2021, p. 120).

La collaboration n'est pas sans obstacles et son succès dépend de la capacité des parties impliquées à surmonter les différents défis qui peuvent survenir tout au long du processus. Ainsi, la nécessité de tenir un suivi rigoureux des échanges s'impose. La concertation appelle à développer des méthodes de mémorisation afin d'honorer les engagements et d'assurer l'avancement des discussions. La mise en place d'outils de mémorisation permet de conserver la teneur des échanges, démontrant ainsi un respect du processus de collaboration et des communautés concertées (Kaine, 2021, p. 121-122). De plus, il est suggéré de désigner

une personne agissant comme « porteur et gardien de l'intention collaborative » afin de garantir la loyauté des objectifs initiaux et d'éviter que des rapports arbitraires ne s'installent au sein du comité (Kaine, 2021, p. 128).

Figure 2.1
Tableau des niveaux de collaboration, 2016.

Niveau	Description de la relation du promoteur envers la communauté	Types de collaboration	Dynamique de travail collaboratif	Pouvoir qui en résulte pour la population /communauté
7	Le promoteur remet entièrement la prise de décision et d'action entre les mains de la communauté; c'est donc cette dernière qui devient elle-même promoteur.	Action collective	Les décisions et les actions sont entièrement prises par la communauté.	Réel pouvoir - la communauté est en position d'autorité, détient tous les pouvoirs de prise de décisions et d'actions, est en parfaite autonomie.
6	Le promoteur met de l'huile dans les rouages du dialogue et s'associe avec la communauté pour une prise de décision et un plan d'action sur un pied d'égalité.	Concertation	Le promoteur et la communauté sont en réelle expérience de rencontre. Le promoteur prend les décisions avec la communauté.	Réel pouvoir - la communauté détient un pouvoir d'égale importance à celui du promoteur. La relation en est une de partenariat.
5	Le promoteur cherche toujours à dialoguer et à argumenter avec la communauté afin de prendre des décisions et poser des actions qui se basent sur des consensus, qui cherchent des compromis.	Négociation	Le promoteur établit un dialogue avec la communauté, engagée dans la prise de décision et d'action.	Pouvoir relatif - la communauté gagne un certain pouvoir, mais n'est pas en position d'égalité avec le promoteur. Il y a donc un « jeu » de rapport de forces.
4	Le promoteur désire consulter la communauté, et s'engage à tenir compte des avis qui seront exprimés en vue d'une prise de décision et de plans d'action.	Coopération	Le promoteur va vers la communauté et vise à la représenter (idées, préoccupations, aspirations) dans les décisions qu'il prendra.	Pouvoir relatif - un dialogue est établi, la communauté commence à avoir un certain pouvoir d'influence et de persuasion, mais sans réelle emprise sur les décisions.
3	Le promoteur désire consulter la communauté, en vue de décisions et d'actions qu'il doit prendre, mais sans pour autant s'engager à tenir compte des avis reçus. Si le promoteur ne s'engage pas à tenir compte de cette expression, il s'agit alors de « cooption »; cette stratégie vise à apaiser la communauté en lui faisant miroiter une implication qui n'est qu'illusion. La cooption, à long terme, risque de faire perdre la confiance à la communauté qu'elle peut réellement avoir une emprise sur son développement. Cela engendre une déception qui peut se traduire en réflexe de passivité des citoyens.	Consultation / Cooption	Le promoteur va vers la communauté et considère son point de vue. Il décide à la place de la communauté.	Illusion de pouvoir - la communauté a un pouvoir d'expression, mais sans réelle portée de cette expression, elle est à la limite manipulée.
2	Le promoteur fait l'effort d'informer la communauté de ses décisions et de ses actions, est sensible à ce que cette dernière les comprenne bien, mais sans lui demander de se prononcer (ni d'acquiescer). Les informations rendues sont toutefois plus objectives qu'à l'échelon « communication », ce qui permet à la communauté de se former sa propre opinion et d'éventuellement réagir en cherchant un dialogue avec le promoteur.	Information	Le promoteur va vers la communauté en lui adressant un message qu'il souhaite bien compris. Il décide à la place de la communauté.	Absence de pouvoir - l'objectif du promoteur est « d'émettre », il n'y a donc pas de réel dialogue qui s'installe avec la communauté.
1	Le promoteur fait l'effort de communiquer ses décisions et ses actions à la communauté, sans pour autant s'assurer que cette dernière ait compris ce message. Il fait preuve d'un désir de contact avec la communauté, mais sans être ouvert à recevoir un retour de cette dernière. Il peut également y avoir manipulation des faits présentés afin de convaincre. Il conserve le pouvoir de décision et d'action.	Communication	Le promoteur va vers la communauté, en lui adressant un message. Il décide à la place de la communauté.	Absence de pouvoir - la communauté subit des décisions et actions qui lui sont imposées - elle n'en est que succintement informée.
0	Le promoteur désire conserver son pouvoir et demeure fidèle à ses habitudes de travail (dynamique verticale). Il agit seul, sans communiquer avec la communauté concernée par son projet.	Aucune - conformité de la communauté ou confiance envers le promoteur.	Le promoteur décide et agit à la place de la communauté.	Absence de pouvoir - la communauté subit des décisions et des actions qui lui sont imposées - relation de tutelle.

(Kaine, 2016, p.39)

Dans ce nouveau paradigme de gestion de projet culturel, il est essentiel de solliciter l'avis des aînés, gardiens des savoirs traditionnels, puisqu'ils détiennent la mémoire des connaissances héritées de leurs ancêtres, et jouent un rôle important dans la résolution des conflits et la promotion de la paix au sein de leurs communautés (CVR, 2015, p.19). La participation des nouvelles générations est toute aussi importante, leur permettant d'agir en tant qu'acteurs de l'affirmation identitaire d'aujourd'hui et de devenir les futurs

gardiens de la culture (Jérôme et Veilleux, 2014, p.19). Tout peut commencer par une question aussi simple que significative : « Que voulez-vous dire ? » (Kaine, 2021, p. 122).

2.2 La représentation

L'autorité professionnelle dans la création des représentations doit être attribuée aux individus directement concernés par l'exposition (Desmarais et Jérôme, 2018, p.124 ; Bernadot, 2021, p.157). Bien que cet impératif puisse paraître implicite, celui-ci n'a pas toujours été respecté. On rapporte que les anthropologues et sociologues modernistes faisaient appel à la comparaison entre groupes ethniques de manière à valoriser des représentations ethnocentrées (McEvelley, 1999, p. 70 ; Wilson, 1994, p. 159 ; Bennett, 1994, p. 124). Pour éviter de tomber dans de tels schémas, les commissaires doivent demeurer vigilants quant aux présupposés sociaux et aux figures rhétoriques qui pourraient altérer la justesse et la fidélité des représentations (Bonny, 2004, p. 76, 77). Ils doivent travailler avec réflexivité, critiquer leurs jugements et identifier leurs propres mécanismes d'analyse dépréciatifs (Lemieux, 2019, p.176). Autrement dit, la représentation doit être authentique. Elle doit s'inscrire en harmonie avec les visions holistiques des communautés autochtones et de leurs objets culturels, et s'appuyer sur une conception actualisée des identités (Desmarais et Jérôme, 2018, p.124).

2.2.1 Les identités

La représentation des savoirs autochtones englobe à la fois des dimensions matérielles et immatérielles. Pour illustrer cet impératif, prenons l'exemple de l'identité, du point de vue conceptuel. Les identités, qui renvoient à l'ensemble des caractéristiques et des traits distinctifs définissant un individu (Castra, 2012, p. 1), sont façonnées par les croyances et les valeurs de chaque communauté, et sont donc profondément enracinées dans leurs savoirs respectifs (IDDPNQL, 2022, p. 9). Cette interconnexion entre identités et savoirs enrichit la compréhension globale des réalités autochtones, soulignant l'appartenance de l'individu à un tout intégral. Sa représentation doit être authentique, reflétant notamment ses valeurs culturelles, et se concrétiser matériellement à travers les objets qui lui sont associés (ICREF, 2018, p. 2).

Approfondissons notre exploration de la notion d'identité afin de saisir pleinement les subtilités à maîtriser pour parvenir à des représentations équilibrées. Les identités, influencées par les mutations sociétales et les interactions sociales, sont des constructions dynamiques, constamment remodelées par les contingences de la vie quotidienne (Green, 2004, p. 31). Elles évoluent au fil du temps, perméables aux récits historiques et culturels qui les sculptent également (Tawadros, 1994, p. 109). Sous les forces de la mondialisation

contemporaine, les identités suivent des trajectoires souvent imprévisibles (Hall, 2018, p. 113). Les phénomènes du transculturalisme et de la contemporanéité jouent un rôle central dans la compréhension de ce processus, soulignant le rôle des échanges culturels dans la formation des identités individuelles et collectives des Autochtones.

2.2.2 Le transculturalisme

Les processus typiques de la mondialisation, tels que la créolisation, le syncrétisme culturel et l'hybridation, ont engendré un processus de transculturation. Ce phénomène est caractérisé par des échanges identitaires chez l'être humain, pouvant désormais s'identifier à une pluralité de cultures (Hall, 2019, p. 162). Les Autochtones évoluent en réponse à ces dynamiques et s'adaptent à leur environnement socioculturel contemporain. Imprégnés à la fois de leur patrimoine traditionnel et des cultures environnantes, ils ont donné naissance à une diversité riche de nouvelles expressions culturelles et artistiques (Hou, 1994, p. 85). Les artistes autochtones ont le droit de puiser dans leur héritage tout en portant un regard critique sur leur propre tradition (Hou, 1994, p. 85). Un exemple probant de transculturalisme est l'œuvre de l'artiste Kent Monkman intitulée *The Triumph of Mischief*, qui reprend le canon pictural du paysagiste allemand Albert Bierstadt. Cette pratique constitue une manière pour l'artiste de réinscrire l'Autochtone dans l'historiographie de l'art en s'appropriant le style du romantisme (Pancaldi, 2018, p.6).

Figure 2.2
Kent Monkman. *The Triumph of Mischief*, 2007.



Acrylique sur toile, 213 x 335 cm.

2.2.3 La contemporanéité

Dans les communautés autochtones, les coutumes traditionnelles ont évolué, laissant place à de nouvelles valeurs et des pratiques sophistiquées, diverses et complexes (Inksetter, 2021, p. 50 ; Bennett, 1994, p. 124). Le savoir-faire artistiques autochtones reflètent cette évolution, incarnant une conception du temps où le passé, le présent et le futur s'entremêlent en un continuum. Ainsi, toutes les formes artistiques, qu'elles soient traditionnelles ou contemporaines, ainsi que les techniques de production, peuvent se combiner harmonieusement. À titre d'exemple, l'artiste anishinabe Nico Williams illustre ce phénomène lorsqu'il utilise des pratiques artisanales de perlage traditionnelles pour créer des sculptures contemporaines. L'exposition doit ainsi rejeter les notions binaires des pratiques artistiques, qui opposent souvent les traditions anciennes aux innovations contemporaines.

Figure 2.3
Nico Williams. *Nibiikaa*, 2020



Glass beads. 14 × 14 × 14 cm.

Eugenia Kisin, spécialiste de l'art autochtone de la Colombie-Britannique, explore comment l'idée de « **modernisme autochtone** » peut fournir une perspective alternative sur l'art contemporain, en évitant une approche superficielle qui se limiterait à des normes ou des attentes établies par la société. Elle présente les communautés autochtones comme ayant le potentiel de contribuer à des visions d'avenir ont le pouvoir de transformer l'imaginaire collectif et l'opinion public (Kisin, 2017, p. 73).

2.2.4 Les identités autochtones

À la lumière des phénomènes transculturels et de la contemporanéité, il devient nécessaire de reconsidérer l'identité à travers le prisme de la prolifération des relations d'interdépendance et des dynamiques sociales, indépendamment des normes traditionnelles de collectivité territoriale comme l'État-nation (Bonny, 2004, p. 17). L'écrivain cri Tomson Highway adopte une perspective qui va au-delà de la dimension sociale pour aborder l'identité. Il la perçoit sous un angle philosophique, voire poétique, la reliant intrinsèquement au temps et à l'espace. Pour lui, l'aspect individuel et unique de l'identité demeure pertinent, mais il est

inséparable des identités collectives et des générations passées (Phillips, 2008, p. 547). Voici ce qu'il exprime à ce sujet :

L'existence dans l'univers est simplement un cercle infini de naissance, de vie et de mort et de renaissance, de vie et de mort et de renaissance, de vie et de mort pour que ceux qui ont vécu avant nous — nos mères, nos grands-mères, nos arrière-grands-mères, ces enfants des nôtres qui sont morts, ces êtres aimés — vivent ici avec nous, encore aujourd'hui, dans l'air que nous respirons, dans le miroitement d'une feuille sur ce vieux chêne, dans ce rayon de soleil qui traverse votre fenêtre et tombe sur votre poignet. Ils sont ICI (Phillips, 2008, p. 547).

L'identité autochtone est complexe en raison de la diversité des cultures autochtones, lesquelles sont en constante évolution (Kaine, 2021, p.123). Son essence réside dans l'expérience individuelle, où chaque membre contribue à façonner des expériences partagées et à bâtir une communauté en perpétuelle transformation (Bennett, 1994, p. 124). Le concept de subjectivité trouve une application particulièrement forte dans ce contexte, vu la légitimité accordée aux expériences individuelles dans la formation des savoirs (Castellano, 2000, p. 25). Par conséquent, une définition figée pour l'ensemble des Autochtones serait réductrice et essentialiste (Bennett, 1994, p. 125). Il est donc important de comprendre les subtilités des savoirs autochtones et d'éviter de représenter les identités de manière trop rigide, tant dans les valeurs que dans les objets qui les incarnent.

2.3 La contextualisation

Face à la mutabilité des cultures et des identités qui rendent impossible leur fixation, la contextualisation s'impose comme une nécessité (Hou, 1994, p. 85). Elle consiste à enrichir la compréhension d'un objet culturel ou d'un fait, en intégrant divers éléments de contexte tels que l'inscription de l'œuvre dans la tradition, la spiritualité, le genre, l'âge, la santé, et autres paramètres pertinents. La contextualisation confère aux œuvres une représentation plus ciblée des identités qui les ont constituées, peu importe leur complexité. Selon Fisher, l'artiste autochtone contemporain joue un rôle clé pour questionner et contextualiser ses propres œuvres (Fisher, 1994, p. xiv). Dans ce contexte, la concertation entre l'institution muséale, l'artiste et la communauté permet aux commissaires d'observer les œuvres d'art avec un regard éclairé et de les replacer dans leur contexte spécifique. La concertation est ainsi une mesure essentielle à l'intégration des savoirs autochtones (Fisher, 1994, p. xiv ; Ash-Milby & Phillips, 2017, p. 38 ; Kaine, 2016, p. 28).

Cette approche s'oppose au postulat moderniste de « l'art pour l'art », remettant en question la valorisation excessive des matériaux, de l'abstraction, de la primauté de la fonctionnalité, ainsi que l'approche scientifique et technique de la production (Bonny, 2004, p. 49). Une exposition dont la mise en œuvre ferait appel à des pratiques exemplaires remet en question l'autonomisation de l'art par la contextualisation (Kisin,

2017, p. 73 ; ICREF, 2018). L'approche privilégiée par les auteurs de la résurgence cherche à réintégrer la création artistique dans le monde réel. Une contextualisation exemplaire cherche à révéler la véritable nature de l'œuvre, en prenant pour fil conducteur les intérêts de la communauté.

2.4 Stratégie de communication

Dans le contexte d'une exposition muséale, les stratégies de communication revêtent une grande importance. Elles exigent une réflexion qui tient compte du public et de la manière dont nous lui transmettons le contenu de l'exposition (Desvallées, 2018, p. 161 ; Mairesse et Hurley, 2012, p. 20). Ainsi, ces stratégies transcendent les considérations épistémologiques des cosmovisions autochtones que nous avons abordées jusqu'à présent. Les stratégies de communication adressent plutôt les formes de langages et les modalités par lesquels l'information est transmise (Desvallées, 2018, p. 155). Les auteurs autochtones sont sensibles aux questions liées à la communication. Des recommandations peuvent donc être dégagées de la littérature afin de nous éclairer sur des pratiques pouvant être conformes à leurs perspectives. Nous commencerons par explorer l'usage des langues, puis nous aborderons les outils techniques de transmission.

2.4.1 L'usage des langues et les dynamiques de pouvoir

Dans les institutions fédérales canadiennes, y compris le MBAC, l'anglais et le français jouissent d'une position privilégiée. L'utilisation prioritaire de ces langues crée un déséquilibre. Elle impose un champ de signification occidental dans la communauté du musée, tant dans la culture institutionnelle que dans la conception des discours curatoriaux (Hall, 2020, p. 126). Ce facteur engendre une dynamique de pouvoir défavorable aux communautés autochtones (Boily, 2022, p. 1). Le sociologue français Pierre Bourdieu disait que « les rapports de communication par excellence que sont les échanges linguistiques sont aussi des rapports de pouvoir symbolique où s'actualisent les rapports de forces entre les locuteurs ou leurs groupes respectifs » (Bourdieu, 1982, p. 14). Cette citation reflète en quoi l'utilisation de langues occidentales peut exercer un pouvoir sur les cultures autochtones, et que cette dynamique déséquilibrée est nocive. Dans cette perspective, il devient impératif d'intégrer les langues autochtones en milieu institutionnel, voire de les institutionnaliser. L'adoption du projet de loi C-91, la *Loi sur les langues autochtones* devrait constituer un incitatif suffisant à leur protection et à leur promotion au sein du musée (Boily, 2022, p. ii-4).

La protection et la promotion des langues autochtones est cruciale à la pérennité des cultures autochtones. En effet, l'inclusivité et la reconnaissance des langues et des cultures nous indiquent que la langue est intimement liée à l'identité. Elle joue un rôle essentiel dans le tissu socioculturel en définissant les concepts, les valeurs et les normes qui orientent les interactions au sein d'une communauté donnée (Hall, 2020, p. 126). Lorsqu'une personne s'exprime, elle mobilise tout un ensemble de significations qui reflètent son

identité, ses expériences et sa vision du monde. C'est-à-dire le champ de significations d'une culture. En somme, le langage est bien plus qu'un simple moyen de communication ; il constitue une pratique sociale étroitement liée à la manière dont chaque individu se perçoit et se définit (Lecerle, 2019, p. 77).

2.4.2 Les défis de la traduction

Les institutions fédérales canadiennes ont toujours employé l'anglais et le français dans leurs communications. Bien que la traduction ait jusqu'à présent permis de combler le clivage entre ces langues, les langues autochtones posent des défis plus complexes. Comme nous l'avons vu, les savoirs autochtones relèvent d'épistémologies complètement différentes de l'Occident, où la nature et la spiritualité sont centrales. Dans cette polyphonie épistémologique nouvelle, la traduction peut s'avérer moins efficace, pouvant largement impacter la fidélité des représentations (Maharaj, 1994, p. 34). Face à ces obstacles, les auteurs explorent des approches alternatives. Par exemple, l'hétéroglossie est envisagée comme un nouveau moyen de communication. Ce concept fait référence à l'utilisation simultanée de plusieurs langues, qui se croisent et coexistent pour construire un discours composite plurilingue. Cette approche est considérée pour son potentiel à créer un espace inclusif, où diverses voix et significations cohabitent. L'hétéroglossie est ainsi perçue comme un catalyseur pour la création d'une culture dynamique et en perpétuelle évolution (Hall, 2020, p. 166). Cependant, cette forme d'hybridité discursive s'apparente à une stratégie associée au transculturalisme et peut ne pas servir à toutes les situations.

2.4.3 La transmission des savoirs autochtones

La communication, qui englobe à la fois l'écrit et l'oral, est à la base de la diffusion du discours des conservateurs. Parmi les stratégies de communication du discours curatorial, la citation offre la possibilité d'intégrer de manière spontanée les paroles d'un interlocuteur dans le discours (McEvelley, 1999, p. 113). Une telle stratégie pourrait s'avérer hautement bénéfique, notamment en favorisant l'intégration de l'oralité au discours. Après tout, dans de nombreuses communautés autochtones, la transmission des savoirs se fait principalement par la parole, où les membres échangent des histoires ou des observations après avoir fréquenté un lieu (IDDPNQL, 2022, p. 9). Reconnaître la valeur de l'oralité est crucial pour préserver l'authenticité des voix autochtones³ (Shannon, 2009, p.222). Cependant, il est important de ne pas en faire une pratique systématique (Inksetter, 2020, p. 46). Dans certains cas, l'utilisation de l'oralité peut susciter des réticences chez les autochtones. En effet, certains aînés se méfient des enregistrements audio ou vidéo

3. Le concept de « voix autochtones » est ici compris comme étant les paroles mêmes des Autochtones, exprimées à travers les dispositifs de présentation de l'exposition (Shannon, 2009, p.222). Évidemment, ces « voix autochtones » peuvent être multiples.

de leurs enseignements et s'opposent à la transcription écrite de leurs paroles. Ces aînés insistent sur l'importance de l'aspect interpersonnel et spirituel de l'enseignement et cherchent à véhiculer le message avec intention. Ils veillent à l'intégrité et au caractère sacré de leurs savoirs (Castellano, 2000, p. 26).

Outre l'oralité, les Autochtones ont une riche tradition littéraire (Inksetter, 2020, p. 45–46). À titre d'exemple, les Hurons-Wendats ont une pratique documentaire bien établie (Inksetter, 2020, p. 45 ; Lainey, 2010, p. 95–96), et les Inuits sont reconnus pour leur utilisation de l'autobiographie (Inksetter, 2020, p. 46 ; Laugrand, 2003, p. 97–98). La mise en communication d'une exposition peut également faire appel aux formes de langages non linguistiques, dont le visuel, le matériel, le sonore et l'espace. Dans le cadre d'exposition muséale, tous ces langages convergent pour créer une expérience immersive (Yu, 2022, p. 123).

2.4.4 Expansion des supports de transmission

Comme mentionné plus tôt, la dimension holistique est essentielle à la formation des savoirs autochtones. Pour parvenir à une représentation holistique, les communautés s'éloignent de plus en plus des méthodes de transmission plus classiques (tel que l'écriture et l'oralité), allant vers des modes alternatifs, ce qui leur permet d'assurer une meilleure survie de leurs patrimoines et de leurs histoires (Inksetter, 2020, p. 46). Depuis près de vingt ans, la transmission des savoirs se fait par de nouveaux supports, tels que le film, les sites web, et peuvent même aller jusqu'aux activités de formation tels que les stages et les activités scolaires (Balasinski et Mathieu, 2020, p. 71 ; Desvallées *et al.*, 2011, p. 157 ; Inksetter, 2020, p. 46, 52). Les communautés peuvent également faire appel à des données archéologiques de manière à offrir un complément aux transmissions orales et écrites (Inksetter, 2020, p. 46).

Dans le contexte de certaines traditions artistiques autochtones, la représentation est considérée comme incomplète sans la présence d'éléments complémentaires qui lui sont associés, tels que les chants, les danses, les récits oraux et d'autres expressions culturelles en mouvement. Ces éléments complètent le portrait en lui donnant sa pleine signification et en permettant une compréhension plus profonde des identités et des cultures autochtones en question (Phillips, 2008, p. 546). La convergence de ces modes, dans leur technicalité, sont non seulement employées pour créer un message plus intégral, mais ont aussi une agentivité sur la réécriture, plus pleine et plus fidèle des histoires (Kisin, 2018, p. 86). On considère ainsi que cette tendance à l'interdisciplinarité représente une réactivation de l'archive qui fut longtemps dominée par la perception moderniste (Kisin, 2018, p. 86).

2.4.5 Multimodalité discursive et scénographique

L'exposition muséale est un médium particulièrement intéressant pour les communautés autochtones qui cherchent à faire valoir une représentation holistique de leurs réalités. Il est ainsi naturel de prendre en compte l'ensemble des modes de transmission dans l'élaboration d'une stratégie de communication. Ces modes, qui englobent des outils variés tels que les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'iconographie, la scénographie et les objets muséaux eux-mêmes, contribuent à transmettre une vision plus complète du sujet exposé. C'est cette tendance à l'interdisciplinarité des langages qui caractérise le discours multimodal (Yu, 2022, p.132).

La scénographie occupe un rôle central dans la transmission du contenu. En incarnant la dimension conceptuelle de l'espace et des ambiances, elle se distingue par une sélection minutieuse des couleurs, des textures et des matériaux, ainsi que par le positionnement stratégique des objets et leur mise en lumière (Desvallées *et al.*, 2011, p. 161). L'aboutissement de ces choix compose un environnement d'apprentissage à la fois immersif, esthétique et informatif, organisé selon un parcours spécifique. La scénographie constitue ainsi un langage muséographique à part entière, doté de son propre répertoire de codes (Desvallées *et al.*, 2011, p. 157), permettant de conférer une attention particulière à certains artefacts plutôt que d'autres (Desvallées *et al.*, 2011, p. 161).

À titre d'exemple, le « *white cube* », emblématique du modernisme, est généralement employé pour son potentiel à extraire les œuvres de leur contexte socio-historique. Cette approche, parfois sacralisante, tantôt dérobante, pourrait être interprétée comme une forme de violence symbolique dans le cas des objets culturels autochtones (McEvelley, 1999, p. 54–55, 58). Le *white cube* confère aux objets une dimension artistique et esthétique qui détourne l'attention du public de leur signification symbolique originelle (Desvallées, 2011, p. 145). L'usage d'un éclairage dramatique, de vitrines et de socles représente un autre exemple d'une utilisation superficielle de l'espace scénographique, où les objets se retrouvent ainsi décontextualisés. Face à ces stratégies de mise en exposition, Deborah Doxtator nous rapporte une réflexion pertinente :

[...] *tasteful lighting of objects, which for Western society is culture—beautiful baskets, spoons, and clothing items, for example—illuminates far more about Euro-Canadian aesthetics and values than they do about the cultural views of the people who made the objects. Such an exhibition within an aboriginal world view completely ignores the basic values and culture principles that the object represents* (Ash-Milby et Phillips, 2017, p. 12 ; Phillips, 2008, p. 545).

Autrement dit, la présentation d'objets culturels autochtones nous informe davantage sur les normes et les critères esthétiques de la société euro-canadienne que sur les communautés autochtones. Dans cette

perspective, leur signification et leur valeur d'origine peuvent être perdues ou minimisées au profit d'une esthétique occidentale (Phillips, 2008, p. 545 ; Ash-Milby et al., 2017, p. 12).

Dans un article traitant de l'importance de la concertation dans la conception d'expositions à caractère autochtone, Elisabeth Kaine expose les résultats scénographiques découlant des échanges entre onze Nations autochtones. Elle décrit un espace entièrement ouvert, sans parcours prédéfini, où les visiteurs sont libres de déambuler à leur guise. L'organisation des installations offre une expérience organique (Kaine, 2021, p.123). Un autre exemple de scénographie autochtone nous conduit au Musée Huron-Wendat à Wendake. L'exposition permanente est conçue dans le but de véhiculer l'idée de territoire. L'organisation de l'espace est planifiée en fonction de cette considération, l'atmosphère mystique jouant un rôle prédominant dans la conception du lieu (Bernadot, 2021, p.159). En somme, la scénographie joue non seulement un rôle de contextualisation, mais elle participe également à la composition du discours ; au même titre que les éléments de langages, qu'ils soient textuels, visuels, sonores, ou matériels (Kaine, 2021, p. 120).

2.5 Le discours

Le chapitre développé jusqu'ici met en évidence le degré de complexité du travail de commissaire qui doit s'efforcer d'aligner son travail sur les besoins et les perspectives des communautés autochtones. Il est essentiel que chaque aspect nommé ci-haut soit soigneusement réfléchi, qu'il soit question de l'ouverture aux cosmovisions, de l'intégration des formes de savoir, de la représentation fidèle des identités autochtones ou des stratégies de communication liées à ces représentations. Chacun de ces éléments contribue à la légitimité du discours, justifiant ainsi la nécessité d'une déontologie rigoureuse.

2.5.1 L'opérativité du discours

Un aspect particulièrement crucial, soulignant également l'importance d'une déontologie du commissariat, réside dans le pouvoir des discours à légitimer les constructions sociales ; autrement dit, dans leur « opérativité » (Hall, 2020, p. 60). Comme nous l'expliquent de nombreux sociologues⁴, les discours ont le pouvoir d'influencer la manière dont les individus sont perçus et traités dans la société (Davallon, 1992, p. 104–105 ; Hall, 2020, p. 60). Dans un contexte muséal, le discours, imprégné de valeurs, oriente le visiteur vers l'adoption d'une posture idéologique spécifique (Desvallées *et al.*, 2011, p. 149). Ce phénomène est particulièrement néfaste dans un contexte de pensée raciste, où les discours simplifient les nuances

4. Stuart Hall, Yves Bonny, Pierre Bourdieu et Michel Foucault, sont tous des sociologues importants ayant réfléchi et théorisé les pratiques discursives.

ethnoculturelles tout en renforçant les discriminations, les disparités sociales et les structures de pouvoir (Hall, 2020, p. 66).

Certes, l'exposition muséale est définie comme un système de communication doté d'une capacité d'action sur le monde réel. Le raisonnement soutenu par les sociologues est que ces discours reposent sur des recherches et des connaissances factuelles, et sont donc susceptibles d'être perçus comme véridiques⁵. Cependant, l'idée d'une vérité absolue, où un fait serait irréfutable, est trompeuse. Aucune vérité ne peut être fixée définitivement (Hall, 2020, p. 52). Il existe, au contraire, plusieurs vérités potentiellement contradictoires ; chacune reposant sur un « régime de vérité » différent. Cette idée est soutenue par Bonny, qui, dans ses recherches sur les temps modernes, souligne que la vérité réside dans la multiplicité, changeante et renouvelée (Bonny, 2004, p. 75). Ce principe met en avant l'importance de la responsabilité sociale dans le travail du commissaire, dont les décisions peuvent avoir un impact sur la population canadienne.

2.5.2 Le discours engagé

Aujourd'hui, il est essentiel de promouvoir un discours curatorial qui soit en harmonie avec les réalités autochtones et leurs besoins. La nouvelle mission du musée, mettant l'accent sur l'intégration des savoirs autochtones, ne souligne-t-elle pas justement une nécessité d'approche engagée ? Après tout, les musées et l'art sont des lieux de protestation et de contestation en relation avec les processus de reconnaissance (Phillips, 2008, p. 538). Ruth B. Phillips, historienne de l'art, souligne qu'il est essentiel d'aborder les traumatismes liés au colonialisme dans les expositions muséales. Cela permettrait de nommer les violences infligées aux peuples autochtones et de conduire à une véritable guérison. Cette approche, qualifiée d'autodéfensive et souveraine, est également soutenue par les travaux de Heather Igloliorte et de Carla Taunton. (Desmarais et Jérôme, 2018, p. 126).

On peut toutefois supposer que le point de vue inverse est possible ; les communautés peuvent souhaiter exposer leurs œuvres sans tenir compte de la situation coloniale. Hou Hanru, critique d'art et commissaire chinois, souligne que la présentation politisée des œuvres met en évidence les injustices sociopolitiques du pays d'origine, reléguant ainsi leurs qualités artistiques au second plan. Selon lui, cette approche positionne la culture non-occidentale en état de passivité, ce qui créerait une marginalisation du travail artistique (Hou,

5. Hall désigne ce concept comme étant le « fondement de la vérité » (Hall, 2020, p. 52). Le sociologue français Yves Bonny préfère plutôt parler du concept de « régime de vérité », pour désigner les cadres épistémologiques liés à l'élaboration et à la transmission de connaissances, perçues comme objectives et définitivement établies (Bonny, 2004, p. 77).

1994, p. 82). Eugenia Kisin, spécialiste des arts autochtones de la Colombie britannique, suggère un propos similaire. Elle défend l'importance de créer des représentations autochtones sans nécessairement les limiter à un statut de victime. Selon elle, des représentations contemporaines doivent favoriser la construction de nouvelles continuités historiques et d'une projection culturelle axée vers le futur (Kisin, 2018, p. 86). Quoiqu'il en soit, l'élaboration de discours, qu'ils soient engagés ou non, ont un impact sur l'historiographie de l'art et la déconstruction des métarécits occidentaux (Tawadros, 1994, p. 109).

2.5.3 Le discours nuancé

Une proposition du sociologue français Yves Bonny semble pertinente dans ce contexte, car elle apporte une nuance supplémentaire. Il explique que la doxa⁶ postmoderniste, dans son désir de remettre en question les régimes dominants, peut parfois adopter des méthodes de dénonciation simplistes et réductrices, négligeant toute dialectique nuancée. Afin d'éviter de tomber dans de tels schémas, il propose de développer une lecture attentive des subtilités du sujet traité. Ainsi, plutôt que de recourir à des caricatures pour dénoncer la domination, il est préférable d'adopter une posture analytique et réfléchie (Bonny, 2004, p. 86). Cela met en lumière l'importance de saisir pleinement les transformations contemporaines et de les exprimer avec précision dans le discours. Une telle approche, dans le contexte muséal, est susceptible de générer un discours plus équilibré.

2.6 Récits autochtones

La question de la propriété des récits autochtones dans les musées semble simple à première vue, mais elle revêt en réalité une grande pertinence. Soulevée initialement par Claude Kistabish (Anishinabe) lors de la première Assemblée Mamo⁷, cette interrogation a pour effet de remettre en cause les structures de pouvoir et les dynamiques de représentation au sein des institutions muséales (Desmarais et Jérôme, 2018, p. 126). Elle soulève des interrogations fondamentales sur la légitimité des discours expographiques, incitant à une réflexion sur la manière dont les savoirs autochtones sont présentés, interprétés et appropriés dans les espaces muséaux.

6. La doxa désigne l'ensemble des opinions, des croyances et des représentations collectives.

7. L'assemblée consultative nommée Mamo-Ensemble, rassemblant au minimum une représentante de chacune des nations autochtones au Québec et du milieu urbain, des organisations autochtones comme Femmes autochtones du Québec et des partenaires de recherche et constituant en tout près de 40 personnes, a été conçue pour faire office de comité culturel.

2.6.1 La localisation du discours

L'examen de la littérature nous amène à reconnaître que la diversité des peuples autochtones au Canada induit une pluralité de récits. Il serait inapproprié de présumer que tous les récits appartiennent à l'ensemble des Autochtones. Cette observation trouve un écho dans les réflexions de André Desvallées dans *Le Dictionnaire de la muséologie*, où il met en avant la subjectivité inhérente au discours muséal : « le discours muséal se présente comme relativement autoritaire ; il convient donc de souligner la subjectivité et la contingence liée au choix des objets et des faits exposés » (Desvallées *et al.*, 2011, p. 151). Cette citation souligne l'importance de déterminer avec soin la perspective subjective qui convient au sujet traité et au contexte spécifique dans lequel il s'inscrit. Dans cette optique, il est plus judicieux de prioriser la perspective émique⁸ plutôt que la notion de l'étiq (McEvelley, 1999, p. 77).

Il est essentiel de problématiser les discours en fonction de la communauté de sens, c'est-à-dire du contexte géographique dans lequel ils s'inscrivent (Bonny, 2004, p. 55). Cette approche permet une interprétation plus précise des dynamiques sociales et culturelles. L'importance du lieu dans la représentation est d'une importance capitale, exprimant un lien émotionnel, historique, symbolique ou spirituel à une Nation, une histoire et un territoire (Hall, 2020, p. 102–103). Parallèlement, il est essentiel de rejeter les critiques émanant de localités afférentes afin d'éviter qu'elles n'influencent le développement du discours (Kuroda, 1994, p. 149). Seules les communautés concernées peuvent garantir une représentation authentique de leur réalité propre (ICREF, 2018, p. 2). Le Musée des beaux-arts du Canada, étant situé dans la capitale canadienne sur le territoire traditionnel non cédé de la nation algonquine, assume une responsabilité particulière envers cette communauté. Les peuples algonquiens, notamment les Anishinabeg, les Algonquins et les Omàmiwininiwak (Algonquins du Pikwàkanagàn), entretiennent des liens culturels avec la région d'Ottawa depuis des générations ancestrales.

2.6.2 La création de récits autochtones

Les récits occidentaux, traditionnellement axés sur un universel absolu et une histoire contrôlée, sont désormais remis en question et reconnus comme un genre historique spécifique, celui de l'histoire occidentale (Inksetter, 2020, p. 45). Pour réorganiser ce système discursif, il est suggéré de passer d'une dialectique de l'altérité à la reconnaissance d'un tissu de différences multi-accentuel (Hall, 2020, p. 130). Les commissaires sont encouragés à examiner les œuvres elles-mêmes et à mettre en lumière leurs liens

8. Dans le cadre des opérations émique, l'informateur local est la référence pour évaluer l'exactitude des descriptions et des analyses. Pour être recevables, ces analyses doivent être reconnues comme véridiques, pertinentes et appropriées par l'informateur local (McEvelley, 1999, p. 35).

avec les formes de protestation sociale. Il est également proposé de puiser dans les objets culturels traditionnels, tels que les chants, pour élaborer de nouveaux discours et de nouvelles visions pour l'avenir (Balasinski et Mathieu, 2020, p. 69). Un modèle schématique de cette approche pourrait mener à celui du chaos total, où une multiplicité de micro-récits remplace le méta-récit linéaire (McEvelley, 1999, p. 122). Ainsi, les récits, aussi nombreux soient-ils, jouent un rôle critique dans la déconstruction et la reconstruction de l'historiographie socioculturelle et politique. L'importance de développer des récits respectueux est cruciale pour façonner l'avenir, car ils sont intrinsèquement liés aux identités et influent sur la manière dont les individus se projettent (Hall, 2020, p. 125).

2.7 Conclusion

La synthèse thématique présentée dans ce chapitre nous a révélé une vision pluraliste et dynamique des réalités autochtones. Elle met en lumière la nature éphémère des expressions culturelles autochtones et insiste sur l'impératif de privilégier le point de vue émique, soit celui qui accorde la priorité aux perspectives autochtones locales (McEvelley, 1999, p. 77). Dans cette optique, le développement des expositions muséales doit se faire en tenant compte des spécificités épistémologiques propres à la communauté traitée. Qu'il s'agisse du message transmis ou de la forme que prend l'exposition, cette considération est cruciale. La conception d'une exposition requiert un engagement profond de la part des commissaires, sans quoi les pratiques expographiques demeurent superficielles et contreviennent aux convictions autochtones. L'objectif de toute exposition doit être de rassembler la communauté autour d'une vision partagée de son identité, renforçant ainsi les liens entre ses membres (McEvelley, 1999, p. 49). Comme le stipule Kaine, l'approche de concertation et de co-création permet « [l]'affirmation personnelle, sociale et culturelle [et] à la fois de repérer le sens de son histoire et de développer des voies d'avenir » (Kaine, 2016, p. 46).

Dans un souci d'intégration des formes de savoirs autochtones, les auteurs consultés nous invitent constamment à consulter l'artiste exposé et à donner la priorité à la communauté correspondant à l'emplacement géographique où se déroule l'exposition. Chaque projet fait appel à un modèle d'intégration spécifique, étroitement lié à un contexte donné, tenant compte des nations, des histoires et des territoires concernés (ICREF 2018, p. 2). Quelle que soit la perspective d'intégration privilégiée, tous les modèles sont légitimes, car ils s'appuient non seulement sur la valorisation de convictions subjectives (Castellano, 2000, p. 26), mais aussi sur des luttes sociales, des projets politiques, ainsi que des démarches collectives et communautaires. En somme, il n'existe pas de modèle universel pour l'intégration des formes de savoirs autochtones (ICREF, 2018, p. 2).

En outre, la synthèse thématique nous a permis de mieux appréhender les spécificités de l'intégration des formes de savoirs autochtones. En ce qui concerne l'élaboration du contenu de l'exposition, les critères de représentation que nous avons identifiés sont les suivants :

- Déterminer le niveau de collaboration au préalable ;
- Prioriser la perspective émique ;
- Considérer les dimensions matérielles et immatérielle des savoirs autochtones ;
- Éviter les représentations fétichistes ou réductrices ;
- Contextualiser et spécifier les représentations ;
- Faire preuve d'une compréhension actualisée, approfondie et nuancée des sujets abordés ;
- Ancrer le discours dans un contexte géographique spécifique ;
- Veiller à la pertinence du discours en tenant compte des présupposés et des figures rhétoriques ;
- Adopter une rhétorique engagée si la communauté le souhaite ;
- Utiliser des stratégies de communication qui favorisent les langues autochtones ;
- Intégrer une diversité de langages et d'outils d'interprétation en fonction des préférences des communautés impliquées, et même envisager de développer de nouvelles approches si nécessaire.

Bien que succincte, la synthèse thématique nous a ouverts à la nature holistique des formes de savoirs autochtones, ainsi qu'aux principes directeurs permettant d'assurer leur intégration respectueuse en contexte occidental. Elle nous a permis de comprendre que les pratiques expographiques doivent tenir compte des aspirations des Autochtones en matière d'*empowerment*, d'autodétermination, telles que l'agentivité culturelle, l'auto-représentation, la résistance culturelle et la souveraineté culturelle (Langford, 2017, p. 328 ; Soulière, 2018, p. 23).

Ces prescriptions, absentes du cadre juridique du MBAC, devraient faire l'objet d'une politique formelle destinée exclusivement aux Autochtones.

CHAPITRE 3

PERSPECTIVE CRITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DU MBAC

Dans la publication de son tout premier plan stratégique *Transformer ensemble*, le MBAC déclarait l'intention de répondre aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (Musée des beaux-arts du Canada, 2023, p.34). La prise de position, critiquée pour son manque de spécificité, nous a incités à aller au-delà des initiatives présentées, en mettant l'accent sur la gouvernance des musées. Notre objectif était de comprendre dans quelle mesure le musée, conformément à son mandat national, est capable de concilier les paradigmes épistémologiques occidentaux et autochtones. Ainsi, le cœur de notre étude porte sur la question de la « commensurabilité », qui concerne la valorisation des savoirs autochtones dans un cadre occidental. La problématique proposée au début du travail s'articulait autour de la question suivante : En quoi le Musée des beaux-arts du Canada, conformément à son mandat national, dispose-t-il d'une compétence juridique lui permettant d'intégrer de manière adéquate et respectueuse les savoirs autochtones? Afin de répondre à cette question, une analyse approfondie du cadre juridique du MBAC a été entreprise dans le but de déterminer si l'institution dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour mener à bien l'initiative de commensurabilité.

En croisant les éléments issus de l'analyse avec les recommandations émanant des auteurs autochtones, nous avons pu tirer certaines conclusions quant à l'alignement du musée en matière de « pratiques intégratives exemplaires ». Cette troisième partie du travail constitue ainsi une perspective critique sur la gouvernance du musée en matière de commensurabilité.

4.1 Les forces et lacunes

Dans le but d'explorer les arrière-plans de la gouvernance, nous avons identifié la position de subordination qu'entretient le musée avec son gouvernement, et les lignes directrices qui lui sont imposées en matière de gestion autochtone. Notre analyse a révélé que le gouvernement exerce un contrôle étroit des orientations stratégiques, sans toutefois fournir d'indication précise sur la question autochtone. Les 9 lignes directrices retenues s'apparentent davantage à des déclarations d'engagement plutôt qu'à des prescriptions :

- La consultation (Plan stratégique *Transformer ensemble*) ;
- Le respect des droits et intérêts des communautés autochtones (Déclaration) ;
- Revitaliser et enseigner les traditions culturelles autochtones, contribuant au respect des droits à l'autodétermination culturelle (Déclaration) ;
- Honorer la terre (Plan stratégique *Transformer ensemble*) ;

- Centrer les savoirs autochtones dans l'exposition (Plan stratégique Transformer ensemble) ;
- Offrir une représentation globale de la production artistique des autochtones au pays : artistes Métis, des Premières Nations et Inuits du Canada (Politique d'acquisition du MBAC) ;
- Offrir une représentation des œuvres d'artistes inuit du XXe siècle à aujourd'hui couvrant la période du milieu du XXe siècle jusqu'à aujourd'hui (Politique d'acquisition du MBAC) ;
- Offrir une représentation globale des pratiques artistiques des communautés autochtones dans toutes ses disciplines (Politique d'acquisition du MBAC) ;
- Rassembler des œuvres d'artistes autochtones contemporains résidant à l'étranger (Politique d'acquisition du MBAC).

Le manque de clarté et de spécificité soulève des interrogations quant à la mise en œuvre effective de l'intégration des formes de savoirs autochtones en contexte d'exposition. Il nous aide à comprendre que la gouvernance du musée n'est pas pleinement alignée avec les principes de réconciliation et de respect des savoirs autochtones. De nombreuses questions demeurent en suspens et le musée souffre d'un manque de transparence. Bien que les plans d'entreprise mentionnent un alignement sur les politiques publiques, cela ne permet pas au public de saisir pleinement les véritables orientations sociales du MBAC. En tant qu'institution publique, le musée a le devoir d'informer les citoyens qui financent ses opérations. Dans ce contexte lacunaire, il est difficile de répondre positivement à la problématique formulée au début du travail. C'est davantage dans l'absence d'indication que la conclusion est développée. Nous tenterons de démontrer que l'absence de modèle d'intégration clair est nuisible pour les Autochtones.

4.1.1 Implications dans l'expographie

Ayant resserré notre axe de recherche autour de l'expographie, nous avons ciblé une fonction muséale particulière, permettant de voir plus spécifiquement en quoi l'absence de directives pouvait impacter le milieu muséal, et par extension, les communautés autochtones concernées. De façon générale, les contributions présentées dans le chapitre « intégration des savoirs autochtones » nous ont démontré que les réalités autochtones sont pluralistes et dynamiques. La nature éphémère et évolutive des expressions culturelles autochtones oblige de privilégier le point de vue émique, soit celui qui accorde la priorité aux perspectives autochtones locales (McEvelley, 1999, p. 77). Dans cette optique, les propositions expographiques doivent se faire en tenant compte des spécificités épistémologiques propres à la communauté concernée, tant dans la représentation que dans les stratégies de communications employées.

Tout d'abord, l'absence de directives spécifique en matière de représentation empêche de garantir que les communautés autochtones seront représentées de manière authentique. En effet, veiller à une représentation de l'ensemble des autochtones et de leurs pratiques sur le territoire canadien, tel que prescrit par la politique d'acquisition, ne garantit pas une représentation authentique des cultures et de leurs savoirs en contexte d'exposition. Les représentations doivent faire l'objet d'une discussion concertée, de manière à assurer que les commissaires adoptent une compréhension affinée des subtilités du sujet traité (Bonny, 2004, p. 86). Une telle approche, dans le contexte d'exposition, est susceptible de générer un narratif plus équilibré. Elle permettra de contourner les schémas simplistes et de contribuer à une vision où des perspectives d'avenir possèdent un pouvoir de transformation (Kisin, 2017, p. 73).

Par ailleurs, les stratégies de communications sont des considérations tout aussi importantes. Elles concernent la transmission des savoirs autochtones, adressant les formes de langages et les modalités par lesquels l'information est transmise. Comme nous l'avons vu, l'usage des langues est fortement susceptible d'exercer des rapports de pouvoirs, puisqu'elle fait appel à un champs de signification et de valeur qui est spécifique à une culture (Bourdieu, 2001, p. 60). Pour éviter que cette asymétrie soit défavorable envers les Autochtones, il devient impératif d'intégrer les langues autochtones en milieu institutionnel, voire de les institutionnaliser (Boily, 2022, p. ii - 4). Par ailleurs, si la variété des outils d'interprétation peut contribuer à un discours plus complet, certains outils de transcription (ou d'interprétation) peuvent ne pas toujours convenir. En effet, certains aînés valorisent l'intention émotive et spirituelle de leur parole, préférant d'éviter les enregistrements audios et vidéos. La scénographie, doit être réfléchi avec autant d'intention, puisqu'elle participe à la construction du discours et contribue à optimiser une compréhension authentique des réalités autochtones (Kaine, 2021, p. 120).

4.1.2 La concertation

Le manque de précision actuel quant au niveau de collaboration laisse entendre que le gouvernement sous-estime la fragilité des dynamiques équitables. Ce résultat est d'autant plus probable dans le contexte du projet de commensurabilité, qui rappelons-le, est conflictuel à son essence (Delaplace, 2017, p. 161). Si le MBAC vise à intégrer les savoirs autochtones au cœur de ses pratiques, il doit anticiper les défis interculturelles et relationnelles potentiels, et doit incontestablement faire appel à la concertation. Il doit, d'une certaine manière, prévenir plutôt que guérir. Voilà ce qui permettra d'assurer le respect des droits et intérêts des communautés autochtones.

Tout en occupant une position majoritaire, le Musée des Beaux-Arts du Canada est doté d'un modèle d'intégration susceptible de désavantager les communautés autochtones. Élisabeth Kaine a décrit une expérience professionnelle prenant place dans un contexte semblable. Bien que préservant l'anonymat du musée, elle expose les défis rencontrés lors de la réalisation d'une exposition :

[...] c'est plutôt un ensemble de petits facteurs accumulés qui font échec [...] : la personnalité de certains, le manque de sensibilité envers la cause autochtone et les méfaits du colonialisme pour d'autres, la méconnaissance des cultures autochtones, la méconnaissance des approches de concertation, mais aussi et surtout peut-être, le manque d'humilité pour rester derrière ce que nous aidons à se représenter. Le roulement du personnel a aussi été un obstacle de taille, l'apprentissage d'une autre façon de faire ayant été à recommencer à de multiples reprises. Un manque de leadership à l'interne pour maintenir le cap sur la collaboration entière avec les Premiers Peuples s'est fait cruellement sentir lorsque le chargé de projets ayant initié le projet avec nous a quitté pour d'autres fonctions [...] Je me suis demandé à l'époque, encore aujourd'hui d'ailleurs : cet ensemble de « petites raisons » est-il en fait la manifestation d'un racisme systémique [...] ? (Kaine, 2021, p.127).

Comme le démontre ce témoignage, de nombreux facteurs concourent au déséquilibre des rapports professionnels entre les cultures autochtones et allochtones. Le gouvernement fédéral doit admettre cette réalité et faire preuve d'une plus grande ouverture à l'égard des peuples autochtones. En tête des priorités, une action concertée lui permettrait de trouver une synergie avec les peuples autochtones et de les impliquer dans la production de sens.

4.1.3 Synthèse

À la lumière de la « Perspective critique de la gouvernance du MBAC », nous avons conclu que le musée est enraciné dans une gouvernance rigoureuse, où la structure est susceptible de favoriser des échanges interculturels incertains. Les muséologues doivent être mieux soutenus lorsqu'ils entreprennent des projets à caractère autochtone, de manière à favoriser une écologie sociale plus inclusive. Ce manque de prise en charge est tout aussi évident dans le contexte d'exposition. L'ensemble de ces éléments soulignent un affaiblissement du caractère démocratique de l'institution. Effectivement, le musée n'a pas démontré sa contribution au développement de partenariats et à la collaboration dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique *Transformer Ensemble*, pourtant requis selon les directives du Guide des Sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets. Pourtant, les partenariats sont essentiels au succès de toute initiative sociale qui vise à respecter les droits des Autochtones. Comme souligné par la CVR, la Déclaration des Nations unies et le Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones, la concertation constitue le point de départ de tout projet à caractère autochtone.

4.2 Politique de complaisance [*politics of expediency*]

Les conclusions de cette recherche mettent en lumière le fait que le MBAC se trouve en bout de ligne dans une approche qui favorise les objectifs statocentriques au détriment d'une véritable équité interculturelle. En revanche, son code de déontologie prétend agir dans un souci d'objectivité pour promouvoir une gouvernance démocratique :

L'éthique et l'intégrité sont les pierres angulaires de la bonne gouvernance et de la démocratie. En misant sur les normes éthiques les plus élevées, nous préservons et améliorons la confiance du public à l'égard de l'honnêteté, de l'équité et de l'objectivité du Musée et de la fonction publique fédérale (MBAC, 2020, p. 7).

L'incohérence identifiée suggère un écart entre la rhétorique officielle et la pratique réelle. Ainsi, cette prétention à l'objectivité porte à croire qu'elle cache des biais structurels. Elle remet en question la crédibilité des engagements du MBAC en matière d'éthique et d'intégrité, et par conséquent, laisse entrevoir une politique de complaisance⁹. Qu'elle soit consciente ou inconsciente, l'hypothèse d'une politique de complaisance suggère que les décideurs politiques choisissent de fermer les yeux sur des questions délicates, ce qui peut compromettre les valeurs démocratiques de transparence et de responsabilité (Chambers *et al.*, 2014, p. 21).

4.2.1 Points de tension et neutralité politique

Le MBAC se trouve au carrefour de plusieurs groupes sociaux, ce qui le confronte à la complexité d'harmoniser les attentes de divers centres d'intérêt. Outre le gouvernement fédéral, on peut également nommer le milieu des arts et les communautés autochtones. Cette réalité sociopolitique n'est pas unique au MBAC ; la situation est représentative d'un phénomène plus large ; celui des sociétés d'État œuvrant dans le milieu culturel canadien. Le Conseil des arts du Canada (CAC), par exemple, est confronté à ce même défi, devant conjuguer les attentes de l'État, du milieu des arts et de la société (Brunette, 2020, p. 3).

Dans une étude consacrée à l'appropriation culturelle et au racisme systémique, Monica Gattinger a mis en lumière les complexités de la position mitoyenne occupée par le CAC dans l'écosystème culturel canadien. Elle a identifié des points de tension, reflétant les dualités politiques et systémiques auxquelles le CAC doit faire face. Ces points de tensions, explique Gattinger, « tracent les contours des possibilités démocratiques au sein de l'institution » (Brunette, 2020, p. 3). Ils se résument en cinq points :

9. Une politique de complaisance désigne la situation dans laquelle quelque chose est utile dans une situation particulière, mais n'est pas toujours moralement acceptable (Cambridge Dictionary, s. d. ; Chambers *et al.*, 2014, p. 21).

1. autonomie artistique / attentes sociales ;
2. besoins de la communauté artistique / besoins de la société ;
3. pratiques émergentes / pratiques établies ;
4. montrer la voie / suivre la communauté des arts ;
5. autonomie du Conseil / pressions du gouvernement (Gattinger, 2017, p. 71).

Ces points de tension mettent en évidence les aspirations culturelles des différents acteurs qui exercent une influence sur les prises de décision, ainsi que les vulnérabilités de la gouvernance. L'étude révèle la réalité d'une société d'État, entraînée dans une position d'évitement (Brunette, 2020, p. 4). C'est-à-dire, une société qui tend à contourner certaines questions délicates plutôt que de les affronter directement. À la lumière de ce cas de figure, il est plausible que le MBAC cherche également à éviter certains sujets délicats. Après tout, lui aussi doit conjuguer différents centres d'intérêts. De son côté, toutefois, il se sert du principe de neutralité politique¹⁰ pour éviter les questions d'équité interculturelle. L'hypothèse avancée ici est que la neutralité politique est un instrument de complaisance ; voire une politique de complaisance.

4.2.2 Affaiblissement du caractère démocratique

Un autre exemple de ce phénomène est illustré par le Musée de la civilisation de Québec, une société d'État provinciale. Dans une analyse menée par Laurence Desmarais et Laurent Jérôme, l'exposition *C'est notre histoire : Premières Nations et Inuit du XXI^e siècle* est examinée pour mettre en lumière la complexité des dynamiques de pouvoir impliquées dans sa réalisation. Malgré les éloges du milieu muséal, l'étude dévoile un déséquilibre de pouvoir en défaveur des Autochtones (Desmarais et Jérôme, 2018, p. 128 ; Child, 2009, p. 255). Elle révèle, par ailleurs, les lacunes du processus de collaboration, notamment une confusion chez les Autochtones vis-à-vis des objectifs de départ, et un manque de considération du musée envers la parole autochtone (Desmarais et Jérôme, 2018, p. 128).

Sans qualifier ces échecs de politiques de complaisance, on peut toutefois reconnaître qu'il s'agit là d'un affaiblissement du caractère démocratique des pratiques professionnelles. À cet égard, les auteurs avancent l'idée selon laquelle « la structure organisationnelle [du] musée est fondée dans une conceptualisation du patrimoine provenant de la société dominante, les ontologies autochtones n'y sont pas complètement compatibles » (Desmarais et Jérôme, 2018, p. 128 ; Ames, 2004, p. 77 ; Mithlo, 2004, p. 758). Autrement dit, tant que la gouvernance reste ancrée dans un modèle hégémonique occidental, le musée éprouvera des difficultés à intégrer les visions et les valeurs propres aux cultures autochtones. Ce constat, appuyé par

¹⁰ « Nous respectons les lois du Canada et maintenons une tradition de neutralité politique. » (MBAC, 2020, p. 7).

l'expérience du Musée de la civilisation, apporte une contribution importante à notre étude. Il illustre le fait qu'une société d'État comme le MBAC, en raison de son mandat national et de sa gouvernance statocentrique, pourrait potentiellement être incapable d'intégrer les savoirs autochtones.

4.2.3 Savoir et pouvoir

Les Musées d'État sont au cœur des tensions entre les héritages coloniaux et la justice autochtone (Desmarais et Jérôme, 2018, p.121). Dans cette dynamique conflictuelle, l'intégration des formes de savoirs autochtones est confrontée à un paradoxe : malgré les efforts déployés pour inclure les voix autochtones, sa structure de gouvernance entrave une transition complète (Desmarais et Jérôme, 2018, p.121, 123). Cela se manifeste par la négligence ou la sous-estimation de l'implication nécessaire à l'intégration des paradigmes autochtones (Desmarais et Jérôme, 2018, p.121). D'un côté, les efforts du MBAC laissent présager une réconciliation, alors qu'en réalité, elle maintient des structures coloniales qui entravent l'expression des voix autochtones (Mithlo, 2004, p. 744-746 ; Desmarais, L. & Jérôme, L. 2018, p. 123).

Le politologue Arun Agrawal, professeur à l'université de Yale et chercheur en restructuration institutionnelle, a publié un article sur la dimension politique des savoirs autochtones. Dans son texte, il stipule : « À moins d'observer explicitement et continûment comment le pouvoir structure le savoir, il demeurera impossible de servir les intérêts des peuples autochtones et autres peuples marginaux. J'insiste donc sur la nécessité de garder au premier plan les modes de fonctionnement du pouvoir. » (Agrawal, 2002, p.333). Cette citation met en évidence le rapport étroit qu'occupe le pouvoir dans la gestion du savoir. Elle reflète la perspective de Michel Foucault selon laquelle le savoir doit être évalué en fonction de son utilisation. En effet, le savoir ne se limite pas à la simple transmission et intégration d'information ; il est souvent utilisé pour conditionner la formation des croyances et maintenir les structures de pouvoir dans la société. Ainsi, il ne peut être dissocié des usages qui en sont faits (Hoy, 1986, p. 129).

Voilà qui souligne le défi majeur de l'intégration des savoirs autochtones : celui de transformer les structures de pouvoir qui prédominent dans la gouvernance du musée. Accorder une place centrale aux cultures marginalisées ne suffit pas à résoudre les problèmes de discrimination inhérents aux enjeux interculturels. Ce qu'il faut, c'est changer les structures de gouvernance et renoncer à l'utilisation de politiques de complaisance telles que la politique de neutralité. Il est essentiel de revoir en profondeur le dispositif politique qui régit les relations de pouvoir, trop unilatéral et hiérarchique (Santamarina, 1994, p. 22). Kaine soutient qu'il est impératif d'inverser les structures de gouvernance afin d'attribuer le pouvoir décisionnel aux comités consultatifs autochtones, que les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet soient ou non fournies par une entité allochtone (Kaine, 2021, p.128).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le 24 août 2022, l'ICOM, Conseil international des musées, sanctionnait l'adoption d'une nouvelle définition du musée :

« Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances » (ICOM, 2022).

Cette définition souligne des critères essentiels pour le fonctionnement des musées, tels que l'inclusion, la diversité des perspectives, et l'opération éthique et professionnelle. Il est légitime de se demander si le MBAC est en parfait accord avec ces principes. Bien que le MBAC puisse remplir certains critères de la définition, son mode de gouvernance peut poser des questions sur l'alignement total avec cette définition. En effet, le discours général sur la responsabilité sociale soutient qu'une entreprise doit contribuer au bien commun (Gendron et *al.*, 2004, p.79).

Force est de constater que le Musée des beaux-arts du Canada est soumis à une ligne de commandement dont la gouvernance privilégie la réalisation des ambitions du gouvernement. Cela se traduit incidemment dans le travail des commissaires, où les politiques publiques exercent une influence prioritaire. Compte tenu de la structure de gouvernance examinée, les discours curatoriaux sont fortement susceptibles de soutenir les axiologies gouvernementales. L'expression, « muséologie de point de vue », amenée par Jean Davallon en 1992, illustre cette prise de position qui sous-tend les discours curatoriaux (Davallon, 1992, p. 115). Alors que le MBAC affirme vouloir accorder une place centrale au savoir autochtone, il reste naturellement influencé par des orientations statocentrées¹¹ en raison de son statut d'institution publique. Cette orientation soulève toutefois des questions sur la capacité réelle du Musée à respecter les engagements officiels de l'État canadien envers les droits des peuples autochtones (Premier ministre du Canada, 2021). En théorie, ces

¹¹ Le statocentrisme est défini comme l'attribution d'un rôle central, voire exclusif, à l'État dans la gestion des relations internationales et interculturelles. À la fois politique et symbolique, le statocentrisme se manifeste comme une construction sociale (Hall, 2020, p. 135). Ces symboles nationaux favorisent non seulement l'identification, mais peuvent également conduire à l'assujettissement des individus, tel qu'un processus d'homogénéisation, d'uniformité, de cohésion, mais aussi de cooptation et d'exclusion (Bonny, 2004, p. 75).

engagements devraient guider ses pratiques, mais ils semblent entrer en tension avec une gouvernance davantage axée sur des priorités de politiques internes.

4.3 Le devoir de concertation

La responsabilisation véritable du MBAC commencera lorsque les décideurs prendront conscience du caractère politique liés à l'intégration des formes de savoirs autochtones. Il est crucial d'impliquer (voire responsabiliser) le Gouverneur·e en Conseil et le Conseil du Trésor du Canada. Ces instances administratives détiennent l'autorité nécessaire pour mobiliser un changement positif et garantir une intégration adéquate des savoirs autochtones. Comme le stipulent Kathleen Ash-Milby et Ruth B. Phillips, toute institution muséale qui aspire à refléter le milieu des arts du 21^e siècle doit s'inscrire dans une pratique dialectique, et rester en dialogue avec les communautés autochtones (Ash-Milby & Phillips, 2017, p. 38). Le gouvernement fédéral doit adopter une approche plus ouverte envers les peuples autochtones et reconnaître l'importance de l'engagement interculturel pour parvenir à une véritable répartition des pouvoirs.

La « muséologie collaborative » et le « commissariat communautaire » peuvent être employés pour décrire une approche muséale qui accorde une place prépondérante aux voix autochtones (Desmarais et Jérôme, 2018, p.124). Ces méthodologies autochtones réclament un nouveau « vivre ensemble », une nouvelle « écologie sociale », favorisant des approches plus inclusives et respectueuses de la diversité culturelle. Elles préconisent un changement d'attitude chez les décideurs politiques, car l'intolérance à la diversité est un problème de société qui prend racine dans nos âmes et nos esprits (Oguibe, 1994, p. 55). Elles représentent ce nouveau départ pour l'historiographie de l'art autochtone : une ère caractérisée par l'autodétermination (Igloliorte & Taunton, 2017, p. 325). Dans ce nouveau paradigme de cohésion sociale, il est essentiel de solliciter les aînés, gardiens des savoirs traditionnels, puisqu'ils détiennent la mémoire des connaissances héritées de leurs ancêtres, et jouent un rôle important dans la résolution des conflits et la promotion de la paix au sein de leurs communautés (CVR, 2015, p.19). Le risque que les aînés disparaissent sans avoir transmis leurs connaissances aux nouvelles générations est bien réel. Il est donc impératif de tirer parti des connaissances traditionnelles et spirituelles avant qu'il ne soit trop tard (Castellano, 2000, p. 32 ; Jérôme & Veilleux, 2014, p. 13).

4.4 Des musées proprement autochtones

À l'heure actuelle, la persistance des musées d'État ne laisse entrevoir aucun changement dans la perception qu'ont certains autochtones de ces institutions. Comme le rappelle l'artiste et sociologue Guy Sioui Durand (Wendat) : « le musée est d'abord perçu par les peuples autochtones comme un « mouroir », une vitrine dans laquelle la vitalité des cultures matérielles est enfermée et éteinte » (Sioui-Durand, 2014, p. 271 ;

Desmarais et Jérôme, 2018, p.123). Cette citation défend que les Autochtones ont la volonté de présenter leur culture eux-mêmes (Inksetter, 2021, p. 52). Par réappropriation, ils se dotent de leur propre centre culturel, où la culture organisationnelle et les orientations stratégiques reflètent leurs visions holistiques (Lonetree, 2012, p. 173 ; Desmarais et Jérôme, 2018, p.123). Comme évoqué plus tôt, le Musée Huron-Wendat à Wendake constitue un exemple où les expositions ont été développées selon une approche communautaire, avec le Conseil de la Nation exerçant un contrôle sur les représentations (Bernadot, 2021, p.158). On peut également citer l'Institut culturel cri Aanischaaukamikw à Oujé-Bougoumou, le Musée Shaputuan à Uashat et la Maison de la culture innue d'Ekuanitshit (Lonetree, 2012, p. 123 ; Desmarais et Jérôme, 2018, p.123).

4.5 La symbolique du feu

Pour Arthur Solomon, aîné Anishnabe (Ojibway) de la région de l'Ontario, le feu est un symbole de cette renaissance culturelle ; une métaphore pour les savoirs qui perdurent. Il illustre cette métaphore en parlant de réanimer la braise enveloppée sous les cendres :

« [...] sifting through the ashes to discover the embers from the sacred fire, which when it is rekindled brings the people back to their true purpose. It is the nature of fire that it is ever-changing and has to be fuelled by the materials at hand here and now » (Castellano, 2000, p. 25 ; Solomon et Posluns, 1990, p. 117).

Le feu est un symbole de vitalité et de dynamisme, soulignant ainsi le pouvoir des savoirs autochtones dans la reconnexion et la revitalisation de leurs communautés. Solomon insiste sur le fait que les compétences et les connaissances nécessaires pour naviguer et prospérer dans l'avenir ne peuvent pas uniquement être héritées du passé, mais doivent être continuellement renouvelées (Castellano, 2000, p. 34). L'essentiel est de maintenir une compréhension en constante évolution et de s'adapter aux défis et aux opportunités du 21^e siècle.

BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal, A. (2002). Classification des savoirs autochtones : la dimension politique. *Revue internationale des sciences sociales*, 173(3), 325-336. <https://doi.org/10.3917/riss.173.0325>
- Ames, M. M. (1994). The Politics of Difference: Other Voices In a Not Yet Post-Colonial World. *Museum Anthropology*, 18(3), 9-17. <https://doi.org/10.1525/mua.1994.18.3.9>
- Araeen, R. (1994). New Internationalism, or the Multiculturalism of Global Bantustans. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Ash-Milby, K. et Phillips, R. B. (2017). Inclusivity or Sovereignty? Native American Arts in the Gallery and the Museum Since 1992. *Art Journal*, 76(2), 10-38. <https://doi.org/10.1080/00043249.2017.1367190>
- Aubourg, N., Canel-Depitre, B. et Renault-Tesson, C. (2011). Un autre regard sur les rapports de développement durable. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247-248(1), 121-128. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0121>
- Baillargeon, S. (2023, 12 juillet). « Ankosé » — Tout est relié, la nouvelle raison d'être du MBAC. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/culture/arts-visuels/794406/musee-des-beaux-arts-du-canada-ankose-tout-est-relie-la-nouvelle-raison-d-etre-du-mbac>
- Balaskinski, J. et Mathieu, L. (2020). Art et contestation: Dans *Dictionnaire des mouvements sociaux* (2e éd., p. 68-73). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.filli.2020.01.0068>
- Bennett, G. (1994). The Non-Sovereign Self (Diaspora Identities). Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Boily, A.-S. (2022). *La place des langues autochtones à l'adoption du projet de loi C-91 : analyse critique du discours à visée décoloniale* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi]. https://constellation.uqac.ca/id/eprint/8439/1/Boily_Ann-Sophie_2022_memoire.pdf
- Bonny, Y. (2004). *Sociologie du temps présent : modernité avancée ou postmodernité?* Armand Colin.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire: l'économie des échanges linguistiques*. Fayard.
- Brunette, E. (2020). L'évitement comme politique de gestion des débats au Conseil des arts du Canada : le cas de l'appropriation culturelle et du racisme systémique. *Éthique publique*, 22(11). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.5208>
- Bureau des affaires du portefeuille et Ministère du Patrimoine canadien. (2021). *Guide à l'intention des personnes nommées par le gouverneur en conseil*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/corporate/publications/general-publications/handbook-governor-council-appointed/PA2021_GICAppointeesHandbook_FR.pdf
- Bureau du Conseil privé. (2015). *Pour un gouvernement ouvert et responsable*. Cabinet du Premier ministre. https://www.pm.gc.ca/sites/pm/files/inline-files/oag_2015_french.pdf

- Cambridge Dictionary. (s. d.). Expediency. Dans *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Cambridge University Press.
https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/expediency#google_vignette
- Capron, M. (2017). Responsabilité sociale des organisations (RSO). Dans *Dictionnaire Collectivités territoriales et Développement Durable* (p. 413-417). Lavoisier.
<https://www.cairn.info/dictionnaire-collectivites-territoriales-et-develo--9782743022358-p-413.htm>
- Cardinal, D. (1989). Dancing with Chaos. *Intervox*, 8, 27-31, 44-47.
- Castellano, B. M. (2000). Updating Aboriginal Traditions of Knowledge. Dans G. J. S. Dei, D. G. Rosenberg et B. L. Hall (dir.), *Indigenous knowledges in global contexts: multiple readings of our world* (p. 21-36). University of Toronto Press.
- Castra, M. (2012). Identité. *Sociologie*, (Les 100 mots de la sociologie).
<https://journals.openedition.org/sociologie/1593>
- Chambers, I., De Angelis, A., Ianniciello, C., Orabona, M. et Quadraro, M. (dir.). (2014). *The Postcolonial Museum: The Arts of Memory and the Pressures of History*. Ashgate.
- Child, B. J. (2009). Creation of the Tribal Museum. Dans S. Sleeper-Smith (dir.), *Contesting Knowledge: Museums and Indigenous Perspectives* (p. 251-256). University of Nebraska Press.
- CNRTL, C. national de ressources textuelles et lexicales. (s. d.-a). Concerter. Dans *Ortolang*. Récupéré le 28 avril 2024 de <https://www.cnrtl.fr/definition/concerter>
- CNRTL, C. national de ressources textuelles et lexicales. (s. d.-b). Forme. Dans *Ortolang*. Récupéré le 28 avril 2024 de <https://www.cnrtl.fr/definition/forme>
- CSSSPNQL, C. de la santé et des services sociaux des P. N. du Q. et du L. (2021). *Boîte à outils des principes de la recherche en contexte autochtone*.
<https://files.cssspnql.com/index.php/s/fGuCd9fh79f4rsN>
- CVR, C. de vérité et réconciliation du C. (2015). *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*. Publié pour la Commission de vérité et réconciliation du Canada par McGill-Queen's University Press.
https://ehprnh2mwo3.exactdn.com/wp-content/uploads/2021/04/1-Honorer_la_verite_reconcilier_pour_lavenir-Sommaire.pdf
- Davallon, J. (1992). Le musée est-il vraiment un média ? *Culture & Musées*, 2(1), 99-123.
<https://doi.org/10.3406/pumus.1992.1017>
- Davallon, J. et Flon, É. (2013). Le média exposition. *Culture & musées*, (Hors-série), 19-45.
<https://doi.org/10.4000/culturemusees.695>
- Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*. (2007). ONU.
https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP_F_web.pdf
- Delaplace, A. (2021). Museums in a Time of Migration: Repenser Les Rôles, Les Représentations, Les Collections Et Les Collaborations Du Musée. *Les Cahiers de Muséologie*, (1), 160-169.

- Desmarais, L. et Jérôme, L. (2018). Voix autochtones au Musée de la civilisation de Québec: Les défis de la muséologie collaborative. *Recherches amérindiennes au Québec*, 48(1-2), 121-131. <https://doi.org/10.7202/1053709ar>
- Desvallées, A., Mairesse, F. et Bergeron, Y. (dir.). (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Armand Colin.
- Fisher, J. (dir.). (1994). *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Gajardo, A. et Leanza, Y. (2021). Penser la recherche interculturelle : le défi des diversités. *Alterstice*, 1(1), 3-7. <https://doi.org/10.7202/1077586ar>
- Gattinger, M. (2017). *Les fondements de la culture, le pouvoir de l'art: les soixante premières années du Conseil des arts du Canada* (D. Lessard, trad.). McGill-Queen's University Press.
- Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 59(1), 73-100. <https://doi.org/10.7202/009128ar>
- Girard, M. (2022, 29 novembre). Épais brouillard à Ottawa. *La Presse*. https://plus.lapresse.ca/screens/403189cd-5aa8-410f-b9fe-a7994e0c7d22|_0.html
- reen, J. (2004). Autodétermination, citoyenneté et fédéralisme : pour une relecture autochtone du palimpseste canadien. *Politique et Sociétés*, 23(1), 9-32. <https://doi.org/10.7202/009505ar>
- Guay, C. (2017). *Le savoir autochtone dans tous ses états : regards sur la pratique singulière des intervenants sociaux innus d'Uashat mak Mani-Utenam*. Presses de l'Université du Québec.
- Guimond, E., Robitaille, N. et Senécal, S. (2010). Les Autochtones du Canada : une population aux multiples définitions. *Cahiers québécois de démographie*, 38(2), 221-251. <https://doi.org/10.7202/044815ar>
- Hall, S. (2020). *Race, ethnicité, nation. Le triangle fatal* (J. Vidal, trad.). Éditions Amsterdam. <http://journals.openedition.org/lectures/41202>
- Hou, H. (1994). Entropy; Chinese Artists, Western Art Institutions: A New Internationalism. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Hoy, D. C. (dir.). (1987). *Foucault: A Critical Reader*. Blackwell.
- ICOM, C. international des musées. (2022). *L'ICOM approuve une nouvelle définition de musée*. Conseil international des musées. <https://icom.museum/fr/news/licom-approuve-une-nouvelle-definition-de-musee/>
- ICREF, I. canadien de recherches sur les femmes. (2018). *Que sont les modes de savoirs autochtones et occidentaux?* https://www.criaw-icref.ca/wp-content/uploads/2021/04/Fact-Sheet-2-FR-FINAL_Accessible.pdf
- IDDPNQL, I. de développement durable des P. N. du Q. et du L. (2022). *Guide de bonnes pratiques pour l'inclusion des savoirs autochtones à l'intention des ministères fédéraux*.

<https://iddpnql.enconstruction.website/wp-content/uploads/2023/09/iddpnql-guidebonnespratiques.pdf>

Igloliorte, H. et Taunton, C. (2017). Introduction: Continuities Between Eras: Indigenous Art Histories. *RACAR : Revue d'art canadienne / Canadian Art Review*, 42(2), 5. <https://doi.org/10.7202/1042942ar>

Inksetter, L. (2020). Histoire et historicité autochtones: Nouveaux défis, nouvelles possibilités. *Recherches amérindiennes au Québec*, 50(3), 43. <https://doi.org/10.7202/1088574ar>

Jérôme, L. & Veilleux, V. (2014). Witamowikok, « dire » le territoire atikamekw nehirowisiw aujourd'hui : territoires de l'oralité et nouveaux médias autochtones. *Recherches amérindiennes au Québec*, 44(1), 11-22. <https://doi.org/10.7202/1027876ar>

Kaine, É. (2016). *Le petit guide de la grande concertation*. Presses de l'Université Laval. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4856775>

Kaine, É. (2021). Récit d'une incursion autochtone en territoire muséal. *ICOFOM Study Series*, 49(2), 116-131. <https://doi.org/10.4000/iss.3740>

Kisin, E. (2018). Archival Predecessors and Indigenous Modernisms: Archives in Contemporary Curatorial Practice on the Northwest Coast. *RACAR : Revue d'art canadienne / Canadian Art Review*, 42(2), 72-86. <https://doi.org/10.7202/1042947ar>

Koruda, R. (1994). Practice of Exhibitions in Global Society for Asians, by Asian, and Some Associated Problems. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.

Lainey, J. (2010). Le fonds Famille Picard: un patrimoine documentaire d'exception. *Revue de Bibliothèque et Archives nationales du Québec*, (2), 94-105.

Langford, M. et Paikowsky, S. (dir.). (2017). *Narratives Unfolding: National Art Histories in an Unfinished World*. McGill-Queen's University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1q1xtjd>

Lanoix, A. et Warren, J.-P. (2021). Émergence et trajectoire des controverses entourant l'enseignement de l'histoire au Québec et au Canada. *Revue des sciences de l'éducation*, 46(3), 125-147. <https://doi.org/10.7202/1075990ar>

Laugrand, F. (2003). Écrire pour prendre la parole : Conscience historique, mémoires d'aînés et régimes d'historicité au Nunavut. *Anthropologie et Sociétés*, 26(2-3), 91-116. <https://doi.org/10.7202/007050ar>

Lecerle, J.-J. (2019). *De l'interpellation: sujet, langue, idéologie*. Éditions Amsterdam.

Lemieux, C. (2019). Faut-il en finir avec le comparatisme ? *L'Homme*, (229), 169-184. <https://doi.org/10.4000/lhomme.33387>

Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. L.C. 2021, ch. 14. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/u-2.2/>

- Loi sur la gestion des finances publiques*. L.R.C. (1985), ch. F-11. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/f-11/>
- Loi sur les musées*. L.C. 1990, ch. 3. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/m-13.4/>
- Lonetree, A. (2012). *Decolonizing Museums: Representing Native America in National and Tribal Museums*. University of North Carolina Press. https://www.jstor.org/stable/10.5149/9780807837528_lonetree
- Lux, L. (1999). *Le rapatriement de biens culturels dans les relations musées* [Thèse, Université Laval]. <https://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ41955.pdf>
- MacLeod, L. (2021). More Than Personal Communication: Templates For Citing Indigenous Elders and Knowledge Keepers. *KULA: Knowledge Creation, Dissemination, and Preservation Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.18357/kula.135>
- Maharaj, S. (1994). « Perfidious Fidelity »: The Untranslatability of the Other. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Mairesse, F. et Hurley, C. (2012). Éléments d'expologie : Matériaux pour une théorie du dispositif muséal. *MediaTropes*, 3(2), 1-27.
- Marino, A. (2014). Orientalism and the Politics of Contemporary Art Exhibitions. Dans I. Chambers, A. De Angelis, C. Ianniciello, M. Orabona et M. Quadraro (dir.), *The Postcolonial Museum: The Arts of Memory and the Pressures of History* (p. 185-194). Ashgate.
- MBAC, M. des beaux-art du C. (2014). *Politique d'exposition*. https://www.beaux-arts.ca/sites/default/files/documents/planning%20and%20reporting/Politique_dexpositions_-_16_septembre_2014.pdf
- MBAC, M. des beaux-art du C. (2018). *Politique d'acquisition*. https://www.beaux-arts.ca/sites/default/files/upload/acquisitions_policy-fra.pdf
- MBAC, M. des beaux-arts du C. (2020). *Conde de déontologie*. https://www.beaux-arts.ca/sites/default/files/upload/policies/mbac_code_de_deontologie_fr.pdf
- MBAC, M. des beaux-arts du C. (2021a). *Guide pour le plan stratégique 2021–2026*. https://www.gallery.ca/sites/default/files/access-transformer_ensemble-guide_pour_le_plan_strategique_2021-2026-mbac.pdf?_gl=1*rvmz0*_ga*MTIzNDg4ODQ2MC4xNjk2MzQ3MzY3*_ga_83BW334MD2*MTcwMDE0MDA5Ni4xNS4xLjE3MDAxNDA0NDUuMC4wLjA
- MBAC, M. des beaux-arts du C. (2021b). *Sommaire du plan d'entreprise 2021-22*. https://www.gallery.ca/sites/default/files/mbac_sommaire_du_plan_dentreprise_2021-22_finale_fr.pdf?_gl=1*1pdjxky*_ga*NTQ5NDM0MTY0LjE3MTI1NDI5NjE.*_ga_83BW334MD2*MTcxMjU0Mjk2MS4xLjEuMTcxMjU0MzA5OS4wLjAuMA..
- MBAC, M. des beaux-arts du C. (2022). *Sommaire du plan d'entreprise 2022-23*. https://www.gallery.ca/sites/default/files/ngc_coporate_plan_2022-2023_fre.pdf?v=20221212&_gl=1*vhiq4*_ga*NTQ5NDM0MTY0LjE3MTI1NDI5NjE.*_ga_83BW334MD2*MTcxMjU0Mjk2MS4xLjEuMTcxMjU0MzA5OS4wLjAuMA..

- MBAC, M. des beaux-arts du C. (2023a). *Rapport annuel 2022–2023*. https://www.beaux-arts.ca/sites/default/files/upload/ngc_annual_report_2022-23_fr.pdf
- MBAC, M. des beaux-arts du C. (2023b). *Sommaire du plan d'entreprise 2023-24*. https://www.gallery.ca/sites/default/files/upload/policies/corp_coporate_plan_2023-24_f.pdf
- McEvelley, T. (1999). *L'identité culturelle en crise : art et différence à l'époque postmoderne et postcoloniale*. Éditions Jacqueline Chambon.
- McPherson, D. H. et Rabb, J. D. (1993). *Indian from the Inside: A Study in Ethno-Metaphysics*. Center for Northern Studies.
- Ministère de la Justice Canada. (2021). *Document d'information sur la Loi sur la déclaration des nations unies sur les droits des peuples autochtones*. Gouvernement du Canada. <https://www.justice.gc.ca/fra/declaration/apropos-about.html>
- Ministère de la Justice Canada. (2023). Consultation et collaboration avec les peuples autochtones. Dans *Rapport d'avancement annuel sur la mise en œuvre de la Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*. Gouvernement du Canada. <https://www.justice.gc.ca/fra/declaration/rapport-report/2023/p2.html>
- Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada. (1996). *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques : lignes directrices*. Gouvernement du Canada. publications.gc.ca/pub?id=9.826893&sl=0
- Ministère du Patrimoine canadien. (2017, 13 octobre). *Organismes du portefeuille - Patrimoine canadien*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/organismes-portefeuille.html>
- Mithlo, N. M. (2004). « Red Man's Burden »: The Politics of Inclusion in Museum Settings. *American Indian Quarterly*, 28(3-4), 743-763.
- Nicodemus, E. (1994). The Centre of Otherness. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Oguibe, O. (1994). A Brief Note on Internationalism. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Pancaldi, V. (2018). Kent Monkman : entre ré/appropriation et « Painting Back ». *Artelogie*, (12). <https://doi.org/10.4000/artelogie.2704>
- Phillips, R. B. (2008). L'Ancien et le Nouveau Monde : aboriginalité et historicité de l'art au Canada. *Perspective*, (3), 535-550. <https://doi.org/10.4000/perspective.3304>
- Phillips, R. B. (2011). *Museum Pieces: Toward the Indigenization of Canadian Museums*. McGill-Queen's University Press.
- Premier ministre du Canada. (2021). *Lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien*. Cabinet du Premier ministre. <https://www.pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-du-ministre-du-patrimoine-canadien>

- Raham, E. (2014). 'There is Not Yet a World'. Dans I. Chambers, A. De Angelis, C. Ianniciello, M. Orabona et M. Quadraro (dir.), *The Postcolonial Museum: The Arts of Memory and the Pressures of History* (p. 75-88). Ashgate.
- RCAANC, R. C.-A. et A. du nord C. (2009). *Entente relative au processus de consultation sur les mesures provisoires*. Gouvernement du Canada. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100032101/1539789040430>
- RCAANC, R. C.-A. et A. du nord C. (2024). *Le gouvernement du Canada et l'obligation de consulter*. Gouvernement du Canada. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1331832510888/1609421255810#sec1>
- Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État. DORS/95-226. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-95-226/TexteCompleet.html>
- Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État. DORS/95-223. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/dors-95-223/page-1.html>
- Salaün, M. et Baronnet, B. (2016). Introduction : Éducatons autochtones contemporaines. Entre droit international et expériences communautaires. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, (15), 7-26. <https://doi.org/10.4000/cres.2865>
- Santamarina, G. (1994). Recodifying a Non-existent Field. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Savoie, D. J. (2001). La gouvernance des sociétés d'État au gouvernement fédéral: un bilan. *Canadian Public Administration*, 44(2), 139-160. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2001.tb01571.x>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2013). *Trois étapes des présentation au CT*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/presentations-conseil-tresor/trois-etapes-presentation.html>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2019a). *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/directives-pour-societes-etat/guide-introduction-roles-responsabilisation-administrateurs-societes-etat.html>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2019b). *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*. Gouvernement du Canada. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32574§ion=html>
- Shannon, J. (2009). *The construction of native voice at the national museum of the American Indian*. *Contesting Knowledge: Museums and Indigenous Perspectives*. 218-247.
- Sioui-Durand, G. (2015). Un Wendat nomade sur la piste des musées: Pour des archives vivantes. *Anthropologie et Sociétés*, 38(3), 271-288. <https://doi.org/10.7202/1029028ar>
- Solomon, A. et Posluns, Michael. (1990). *Songs for the People: Teachings on the Natural Way: Poems and Essays of Arthur Solomon*. NC Press.
- Soulière, R. (2018). *Towards an Indigenous History: Indigenous Art Practices from Contemporary Australia and Canada* [Thèse, University of Sydney]. <http://hdl.handle.net/2123/21193>

- Taiiaki, A. (2015). Cultural Strength: Restoring the Place of Indigenous Knowledge in Practice and Policy. *Australian Aboriginal Studies*, (1), 3-11, informit.413767890175320.
- Tawadros, G. (1994). The Case of the Missing Body: A Cultural Mystery in Several Parts. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Touré, C. (2022). *Quels sont les impacts de la diversité et de l'inclusion dans les politiques de gestion des musées nationaux au Québec et au Canada?* [Travail dirigé, Université du Québec à Montréal]. <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/16157>
- Tupper, A. (2006). Société d'État. Dans *L'encyclopédie canadienne*. Récupéré le 28 avril 2024 de <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/societe-detat>
- Université du Québec à Montréal. (s. d.). *Étudiantes et étudiants autochtones*. Portail étudiant. Récupéré le 19 janvier 2025 de <https://portailétudiant.uqam.ca/autochtones/>
- Uzel, J.-P. (2018). Déni et ignorance de l'historicité autochtone dans l'histoire de l'art occidentale. *RACAR : Revue d'art canadienne / Canadian Art Review*, 42(2), 30-41. <https://doi.org/10.7202/1042944ar>
- Vallée, F. (2020). *Les voix autochtones au Musée canadien de l'histoire : analyse d'une galerie de l'exposition permanente à la lumière de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*. [Travail dirigé, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/15135/>
- Vergès, F. (2014). A Museum Without Objects. Dans I. Chambers, A. De Angelis, C. Ianniciello, M. Orabona et M. Quadraro (dir.), *The Postcolonial Museum: The Arts of Memory and the Pressures of History* (p. 25-38). Ashgate.
- Williams, N. (2020). *Nibiikaa*.
- Wilson, J. (1994). Will the « New Internationalism » be the Same Old Story? Some Art Historical Considerations. Dans J. Fisher (dir.), *Global Visions: Towards a New Internationalism in the Visual Arts*. Kala Press.
- Yu, S. (2022). La multimodalité du discours : l'origine et le développement. *La linguistique*, 58, 123-134. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/ling.582.0123>