

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'HISTOIRE PUBLIQUE ET LE PARTAGE D'AUTORITÉ
DANS LES MUSÉES D'HISTOIRE :
LES CAS DU CENTRE DES MÉMOIRES MONTRÉALAISES - MEM
ET DU MUSÉE MCCORD STEWART

TRAVAIL DIRIGÉ

PRÉSENTÉ(E)

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE

PAR

ÉLIANE BÉLEC

SEPTEMBRE 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.»

REMERCIEMENTS

À une certaine pandémie, de m'avoir mise sur la piste de la maîtrise en muséologie. Quitte à être confinés, mieux vaut en faire quelque chose...

Pour sa patience et sa rigueur, mes premiers remerciements vont sans hésitation à ma directrice Jennifer Carter.

Pour une patience d'un tout autre ordre, pour leur amour et leur sollicitude, amis, familles et proches ont toute ma reconnaissance. Les études supérieures comptent des passages parfois rudes, tant pour l'étudiante que pour son entourage...

Aux quelques-uns qui liront ce texte, merci de votre intérêt et, aussi, de votre indulgence envers cette toute petite pierre ajoutée à l'édifice.

RÉSUMÉ

Ce travail dirigé analyse l'intégration du partage d'autorité dans deux musées d'histoire montréalais : le Musée McCord Stewart et le Centre des mémoires montréalaises (MEM). À partir d'une recherche documentaire et d'entrevues semi-dirigées, l'étude met en lumière la pluralité des formes que prend ce concept : délégation de la parole à des commissaires externes, participation décisionnelle de comités citoyens, pratiques de cocréation et dispositifs consultatifs. Les résultats révèlent que le partage d'autorité demeure une démarche à géométrie variable, influencée par les contextes et les ressources, mais qu'il s'affirme comme une exigence éthique et relationnelle. En transformant les rapports hiérarchiques, il favorise l'horizontalité, la reconnaissance mutuelle et une plus grande attention à la dimension émotionnelle des partenariats. Plus largement, il redéfinit le rôle social des musées, qui deviennent des espaces de dialogue, d'inclusion et de justice sociale. Le partage d'autorité apparaît ainsi comme un levier de transformation institutionnelle et citoyenne.

Mots clés : Partage d'autorité, histoire publique, muséologie critique, muséologie sociale, justice sociale.

ABSTRACT

This directed study examines the integration of shared authority in two history museums in Montreal: the McCord Stewart Museum and the Centre des mémoires montréalaises (MEM). Drawing on documentary research and semi-structured interviews, the study highlights the multiple forms this concept can take: delegating voice to external curators, granting decision-making power to citizen committees, co-creation practices, and consultative bodies. Findings show that shared authority remains a variable practice, shaped by institutional contexts and available resources, yet it emerges as both an ethical and relational imperative. By reshaping hierarchical relations, it fosters horizontality, mutual recognition, and greater attention to the emotional dimension of partnerships. More broadly, shared authority redefines the social roles of museums, positioning them as spaces of dialogue, inclusion, and social justice. It thus stands out not only as a participatory method but also as a lever for institutional transformation and civic repositioning in contemporary society.

Keywords : Shared authority, public history, critical museology, social museology, social justice.

AVANT-PROPOS

Le texte qui suit est rédigé en utilisant la forme masculine pour alléger la lecture, sauf quand une formule épiciène pouvait être employée.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	ii
Résumé	iii
Abstract	iii
Avant-propos	iv
Table des matières	v
Liste des figures	viii
Introduction	1
Chapitre 1. Problématique et méthodologie.....	4
1.1 Présentation du sujet et du phénomène observé.....	4
1.1.1 Le partage d'autorité : aperçu d'un phénomène et de son évolution.....	5
1.1.2 Expériences critiques récentes dans l'univers muséal.....	9
1.1.3 Les musées d'histoire montréalais depuis 2015 et leur rôle social.....	10
1.2 Problématique et questions de recherche.....	11
1.2.1 Objectifs de recherche.....	12
1.3 Cadre théorique.....	13
1.3.1 Le partage d'autorité en histoire publique.....	15
1.3.2 La muséologie et les activités de cocréation, d'éco-commissariat et de muséologie participative.....	17
1.3.3 Le partage du pouvoir entre institutions et communautés.....	19
1.4 Terrain de recherche.....	21
1.4.1 Le Musée McCord Stewart.....	22
1.4.2 Centre des mémoires montréalaises (MEM)	23
1.5 Méthode de recherche.....	24
1.5.1 Études de cas.....	24
1.5.2 Entrevues semi-dirigées.....	25
1.5.3 Recherche documentaire.....	27
Chapitre 2. L'exercice du partage d'autorité.....	29
2.1 Les définitions proposées : l'histoire publique et la muséologie dans les institutions.....	30

2.1.1	Des définitions empiriques, incarnées dans l'expérience.....	30
2.1.2	Un ancrage dans l'histoire publique et la muséologie critique.....	32
2.2	L'idée que les institutions se font du partage d'autorité.....	33
2.2.1	Intégration dans les missions, plans et projets.....	34
2.2.2	Géométrie variable et limites perçues.....	35
2.3	Les professionnels garants du partage d'autorité.....	36
2.3.1	Des postes-passerelles entre institution et communauté.....	36
2.3.2	Des fonctions aux reconnaissances variables, émotionnellement exigeantes.....	38
2.3.3	Une responsabilité partagée.....	38
2.4	Perspectives de la communauté scientifique	39
2.4.1	Une valorisation des pratiques collaboratives.....	39
2.4.2	Une redéfinition des concepts de musée et de médiation.....	40
2.4.3	Des défis pour la communauté scientifique.....	40
Chapitre 3.	Modalités identifiées : horizontalité, cocréation, psychologie.....	43
3.1	Repenser les rapports hiérarchiques.....	44
3.1.1	Déconstruction des modèles hiérarchiques traditionnels.....	44
3.1.2	Horizontalité pragmatique : des pratiques différenciées.....	48
3.1.3	Tensions et limites : entre idéal éthique et réalités institutionnelles....	49
3.2	Réalités de la cocréation.....	51
3.2.1	La cocréation comme exigence éthique.....	51
3.2.2	Géométries variables : s'ajuster aux capacités des partenaires.....	52
3.2.3	Formalisation des degrés de participation.....	54
3.2.4	Partage du pouvoir.....	55
3.3	Une psychologie de la rencontre.....	56
3.3.1	Prendre soin : la dimension émotionnelle du partenariat.....	56
3.3.2	Charge émotionnelle et travail invisible.....	57
3.3.3	Transformation mutuelle et reconnaissance des temporalités.....	58
3.3.4	Vers une muséologie sensible.....	59
Chapitre 4.	Un nouveau rôle social pour les musées d'histoire.....	61
4.1	Intentions et motivations.....	62

4.1.1 Redéfinition du musée comme espace vivant.....	62
4.1.2 Dialogue avec les communautés marginalisées.....	63
4.1.3 Fil conducteur théorique : co-apprentissage et partage d'autorité.....	64
4.2 Engagement institutionnel.....	65
4.2.1 Formalisation de la gouvernance partagée.....	65
4.2.2 Mécanismes internes de réflexivité institutionnelle.....	66
4.3 Rôle social des musées.....	69
4.3.1 Agent de découvrabilité des récits effacés.....	70
4.3.2 Capacitation des partenaires et effet démultiplicateur.....	72
4.3.3 Transformation interne des pratiques muséales.....	73
4.3.4 Inscription dans une perspective de justice sociale.....	74
Conclusion.....	79
Bibliographie.....	82
Annexe A – Questionnaire d'entrevue.....	86

LISTE DES FIGURES

Figure	Titre	Page
Figure 1.1	L'échelle de collaboration entre le promoteur et la communauté.....	26
Figure 1.2	Interaction progressive des visiteurs avec les contenus - Nina Simon.....	26
Figure 3.1	Principes de concertation dans la création - Boîte Rouge VIF.....	54
Figure 4.1	Diagramme organisationnel du MEM.....	67

INTRODUCTION

Le rôle traditionnel des musées est de servir de « temple de la croyance en l'avenir »¹, de miroir, d'explication du monde, pour le public qui le fréquente. Que sa vocation soit artistique, socio-historique ou scientifique, l'institution muséale, tant par ses collections que par les propositions qu'il fait au public, témoigne de l'évolution des intérêts de la société et de ses préoccupations. Si le 20^e siècle avait déjà été porteur d'importantes phases d'évolution des institutions muséales, les dernières décennies – avec le développement de nouveaux discours pluralistes et de nouvelles pratiques intersectionnelles et décoloniales – ont transformé en profondeur de nombreuses sphères scientifiques et ont été riches en événements questionnant encore davantage l'autorité des musées à travers le monde. Alors qu'on entend parfois dire que les musées d'histoire sont des cimetières d'objets dont l'utilité est remise en question, d'autres discours pointent du doigt des institutions dont une partie des collections a été constituée par l'entremise d'expéditions scientifiques ou missionnaires, dans le cadre d'activités coloniales moralement critiquées aujourd'hui. D'autres encore reprochent aux musées de mettre de l'avant un discours historique hégémonique, où seul prime un narratif élitiste ou nationaliste².

Les professionnels du milieu s'interrogent et tentent certaines réponses. Qu'on pense aux derniers débats de l'ICOM en 2019 sur la définition même de l'institution muséale³, à des démarches de décolonisation et de restitution de certains objets (comme des artefacts ou des restes humains) à leurs communautés d'origine⁴, ou à l'apparition d'un nombre grandissant d'activités décloisonnées et plus ouvertes à de nouvelles manières de voir le rôle des musées dans la société, notamment en ce qui concerne les musées d'histoire. À ce titre, des institutions mettent à profit les réflexions issues de la pratique historique, elle aussi traversée par ces nouveaux courants et ces nouvelles mentalités. En effet, depuis les années 1990

¹ Bardon, A. (2024, 19 septembre). « Pomian : 'Le musée fait office de temple de croyance en l'avenir' », *Le courrier de l'UNESCO*. <https://courrier.unesco.org/fr/articles/krzysztof-pomian-le-musee-fait-office-de-temple-de-la-croyance-en-lavenir> (consulté le 18 juin 2025)

² Cela a été dit, à tort ou à raison à travers les années, à propos de plusieurs musées ou lieux de mémoire. Ces articles sur le Mémorial de la Guerre d'Espagne ou le futur Musée national d'histoire du Québec en font foi, pour ne nommer que ces exemples. <https://histoireengagee.ca/musee-national/> et <https://www.memoires-en-jeu.com/sites-lieux/incoherences-de-la-politique-memorielle-le-cas-de-lespagne/> (consultés le 15 juillet 2025)

³ Raoul-Duval, J. (2020, 1^{er} novembre). « VIF débat sur la « définition des musées » à l'Icom ? », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 186. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/3370> (consulté le 30 juin 2025)

⁴ Au Canada et dans le monde, plusieurs institutions ont restitué certains objets ou au moins établi un dialogue avec les communautés d'origines. (exemples du Quai Branly avec le Bénin, du musée de Lachine avec la coiffe de la nation crie, etc. Voir Baillargeon, S (2022, 21 décembre). « Totems et tabous », *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/culture/775355/musees-totems-et-tabous> (consulté le 16 juillet 2025.)

au moins, plusieurs historiens se sont interrogés sur leur rapport à la création du savoir, au regard de la relation que leur discipline entretient avec le grand public⁵. Ce qui se retrouve aujourd’hui sous le vocable d’histoire publique ou histoire appliquée vise donc à rapprocher le travail des historiens des communautés et des publics, notamment (mais pas exclusivement) par le biais des musées.

Le présent travail dirigé, dans les limites d’espace et de temps qui lui sont imparties, pose un regard sinon critique, du moins inquisiteur, sur cette alchimie et plus précisément sur une manière de faire qui permet à certaines institutions un renouvellement complet de leur relation avec les publics, les communautés et les savoirs propres aux uns et aux autres : le partage d’autorité. Cette pratique prend plusieurs formes, selon les institutions, les projets et les résultats visés : de la cocréation de contenus aux entrevues qui documentent plus précisément les collections, elle peut aussi vouloir impliquer les communautés dans des comités ad hoc, des groupes de réflexion, voire dans le Conseil d’administration. C’est donc l’objectif de ce travail dirigé que de tenter, modestement, une réflexion sur ces différentes incarnations. Il s’agira, ultimement, de réfléchir aux formes possibles d’un nouveau rôle social pour les musées d’histoire et de société.

Pour ce faire, l’étude se fondera essentiellement sur six entrevues semi-dirigées, réalisées auprès de professionnels de deux musées d’histoire et de société montréalais (musée McCord Stewart et Centre des mémoires montréalaises-MEM) et de leurs collaborateurs. Ces deux institutions ont été sélectionnées parce qu’elles démontrent dans les dernières années une attitude profondément engagée envers les démarches de partage d’autorité. Le McCord Stewart en a fait un axe officiel de son plan stratégique adopté en 2022, alors que le MEM (anciennement le Centre d’histoire de Montréal) profite d’un réaménagement complet en 2024 pour approfondir la réflexion sur des pratiques (participation citoyenne, histoire orale, apport des communautés, etc.) qui faisaient déjà partie de son action.

Après l’exposition de la problématique, du cadre théorique et de la méthodologie au chapitre 1, ce travail dirigé propose trois autres chapitres pour faire le portrait des réponses des différents intervenants rencontrés au musée McCord Stewart et au Centre des mémoires montréalaises (MEM). Le chapitre 2 analyse ce que ces intervenants et leurs institutions entendent par « partage d’autorité » et comment il

⁵ Voir les travaux de Michael Frisch, Roy Rosenzweig & David Thelen, ou Thomas Cauvin, dont il sera question dans la section sur le cadre théorique.

s'incarne dans leur pratique générale. Le chapitre 3 fait l'analyse des modalités de cocréation et la rencontre qu'elle implique entre les intervenants. Finalement, le chapitre 4 tente de répondre à la question principale de cette recherche, à savoir si un nouveau rôle social se dessine pour les musées d'histoire et si oui, selon quelles modalités.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Ce premier chapitre vise à présenter le sujet de ce travail dirigé et à poser les bases de la recherche. En partant d'un phénomène observé qui a influencé la réflexion préliminaire et la construction conceptuelle, le cadre théorique utilisé sera posé et servira de canevas de compréhension pour les différentes parties de la méthodologie employée, expliquées en fin de chapitre.

1.1 Présentation du sujet et du phénomène observé

L'auteure de ces lignes, formée en histoire publique, œuvre depuis 2011 à apporter la matière historique dans des univers mêlant l'académique, le médiatique et le muséal. Au-delà de sa fonction de vulgarisation scientifique, l'histoire publique, dans ses principes originels et dans plusieurs sphères de pratique, est animée par un vif désir d'aplanir les hiérarchies entre les scientifiques et les citoyens. Ces derniers sont, en effet, souvent porteurs d'un savoir inatteignable par la pratique historique classique. Le partage de l'autorité y est fondateur (Frisch, 1990; Rosenzweig & Thelen, 1998). Ce concept, qui n'est pas un levier exclusif à la discipline historique, se présente sous plusieurs formes et prend une place naturelle au sein des musées d'histoire et de société : entrevues d'histoire orale, visite et documentation des collections ou cueillette d'objets auprès des membres d'une communauté donnée, fonctionnement institutionnel tenant compte de comités de citoyens, les formules sont multiples. Le sujet se discute en effet depuis les années 1980 en Amérique du Nord (le *National Council on Public History* est créé aux États-Unis en 1980). Depuis le tournant du 21^e siècle, voire depuis les années 1980, quelques exemples montréalais, parmi plusieurs projets d'intérêt, peuvent être identifiés. Le développement de collections, d'expositions et d'activités de médiation s'observe notamment à l'Écomusée du fier monde et sa collection atypique de sites d'un quartier et son action communautaire; au Musée de l'Holocauste, avec les témoignages des survivants de la Shoah; au Centre d'histoire de Montréal / Centre des mémoires montréalaises (MEM) pour donner voix aux communautés citoyennes de la ville dans des expositions et des contenus virtuels; au *Centre for Oral History and Digital Storytelling* de l'Université Concordia, fondé en 2006, pour des balados sur l'histoire des quartiers et les expériences de résilience humaine, notamment, et au Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal à l'UQAM, dont la longévité (fondé en 2006) atteste de la présence du travail historien dans la sphère publique (projets de recherche avec la Ville de Montréal, le

ministère de la Culture et des Communications du Québec, le Musée McCord Stewart, l'Écomusée du fier monde, etc.). L'univers muséal est le réceptacle privilégié (quand il n'en est pas l'initiateur) d'une belle part des projets d'histoire publique. La volonté d'effectuer une recherche avec, par et pour le public qui y contribue par ses objets, ses souvenirs et sa connaissance directe aboutit souvent à un projet d'exposition, une plateforme de diffusion ou un ouvrage commémoratif réalisé en collaboration avec une institution muséale. L'idée de circonscrire la présente recherche à l'expression du partage d'autorité dans deux musées d'histoire et de société montréalais paraît donc une avenue prometteuse.

1.1.1 Le partage d'autorité : aperçu d'un phénomène et de son évolution

Abstraite à prime abord, la démarche du partage d'autorité est, au contraire, des plus concrètes qui aspire à intégrer, de la manière la plus équitable possible et à travers des méthodes et leviers très divers (entrevues, *crowdsourcing*, activités participatives, comités de citoyens, etc.) les savoirs, les voix et les décisions des communautés partenaires d'une institution. Leur apport est intégré dans les énoncés de projets, dans les méthodes de travail, dans la définition des contenus et dans les finalités des projets muséaux, en vue d'une cocréation respectueuse et d'une redistribution éthique du pouvoir institutionnel. Elle naît tant d'une volonté des communautés marginalisées d'être écoutées et entendues, que de la prise de conscience de certains praticiens sur les limites et les biais de leur savoir théorique. On le devine, elle sollicite dans sa pratique l'intelligence émotionnelle⁶ de tous. Les entrevues menées dans le cadre de ce travail dirigé le montreront : l'autorité ne peut être partagée là où les égos s'affrontent. Pour autant, ces démarches se préparent et les improvisations mènent à l'échec⁷.

L'un des premiers à avoir employé l'expression d'« autorité partagée ou partageable » dans le travail en histoire est l'historien américain Michael Frisch. Il développe le concept dans un contexte de pratique de l'histoire publique alors qu'il travaille avec un matériau relativement nouveau pour les historiens des années 1970 à 1990 : le témoignage oral. Lui et ses collègues de l'Université de Buffalo découvraient, dans les années 1970, la capacité de ce type de source à générer des narratifs alternatifs pour l'histoire

⁶ Ce concept, introduit en psychologie dans les années 1950-1960 (Maslow, notamment), vient nuancer le savoir sur les capacités cognitives et élargit la compréhension de phénomènes sensibles, émotifs et sociaux comme l'empathie ou la compréhension des ressentis (pour soi, pour les autres).

⁷ L'entrevue avec les intervenants de la Boîte Rouge VIF rappelle justement un projet (non identifié, par confidentialité) qui échoue à cause d'une mauvaise planification d'échéances, en amont. La bonne intention de solliciter une communauté implique surtout de ne pas planifier l'entièreté du projet sans elle, en lui demandant seulement sa participation à un stade déjà avancé du projet.

américaine et à redistribuer l'autorité intellectuelle, notamment en ce qui concerne les groupes minoritaires (peuples autochtones, communautés racisées). Les chapitres 5 et 6 de l'ouvrage sont d'ailleurs fondamentaux dans l'utilisation méthodologique et le traitement des témoignages en tant que source. Son constat est que l'apport des participants peut devenir central à la capacité d'une recherche, d'une exposition ou d'un produit de vulgarisation à créer un engagement significatif avec le public⁸. Les activités participatives avec différents publics (résidents d'un quartier en transition, survivants d'un événement, communautés ostracisées, etc.) sont donc l'un des premiers terrains où se développe cette pratique, avec des résultats présentés dans divers contextes : événement commémoratif, produit médiatique, exposition municipale ou muséale. L'ouvrage donne plusieurs exemples de projets de recherche ou de vulgarisation, notamment des témoignages recueillis dans l'univers ouvrier ou des interactions sur la perception générale du public face à l'histoire américaine. Les réflexions de Frisch ont laissé une trace durable pour ce type de travail historique. D'autres praticiens dont il sera question dans ce travail dirigé (Rosenzweig & Thelen, 1998; Thomas Cauvin, 2018; Duclos-Orsello, 2013) le citent d'ailleurs dans leurs propres travaux comme penseur fondateur de l'idée de partage d'autorité dans les travaux en histoire contemporaine.

Dans l'univers muséal, des formes de partage d'autorité ou de travail collaboratif entre une institution et un groupe de citoyens s'observent depuis les années 1970 dans la cueillette d'information (proche de l'histoire orale, justement), dans la création de contenus d'exposition et de musées de communauté⁹, ou dans l'administration des collections, pour ne nommer que ces quelques exemples. La « nouvelle muséologie » témoigne de ces sensibilités et change la donne. Son impératif : le musée doit mettre à profit le public et ce, dans la production même d'expositions (Rivière, 1973; Varine-Bohan, 1976)¹⁰. La pratique de l'éco-commissariat, qui sera discutée dans la section sur le cadre théorique (Dumoulin, 2016) et dont le nom est certes plus récent, implique elle-aussi des formes de partage et de collaboration.

⁸ Frisch, M. (1990). *A Shared Authority – Essays on the craft and meaning of Oral and Public History*. State University of New York Press. L'introduction, surtout p. xxii, constitue en elle-même une réflexion approfondie sur la nature du travail avec ce type de matériau.

⁹ On pense d'emblée au Anacostia Museum (rattaché au Smithsonian, à Washington DC) ou à l'Écomusée du fier monde, de Montréal.

¹⁰ Toute une historiographie peut être convoquée pour discuter de ce mouvement. L'article de Christopher Gunter donne un aperçu intéressant de la question en ce qui concerne les résonances évolutives de ce mouvement, en France et au Québec. Gunter, C. (2019). « La nouvelle muséologie comme mouvement politique : sa production et sa réception en France et au Québec ». *Culture and Local Governance / Culture et gouvernance locale*, 6(1), 50–63. <https://doi.org/10.18192/clg-cgl.v6i1.4556> (consulté le 30 juin 2025.)

On peut s'interroger sur la profondeur réelle de ces premières expressions de partage d'autorité. Une activité collaborative est-elle réellement un partage d'autorité? D'après les ouvrages consultés¹¹, de telles activités ont été de vraies innovations dans ce domaine, pour les standards de l'époque. On se gardera donc ici de céder au biais de présentisme. Ces premières démarches ont constitué des jalons importants dans l'évolution de la pratique sur le terrain, notamment en ce qui concerne les méthodes employées pour solliciter des personnes peu habituées à rencontrer l'univers de la recherche, pour recueillir leurs témoignages, ou en extraire la moëlle pour en faire un matériau probant (tant pour la recherche historique que pour l'activité muséale). Le contexte des années 1970, avec l'influence des discours socialistes et marxistes (en histoire, par l'approche structurelle de l'histoire économique et sociale; en muséologie, à travers la nouvelle muséologie et son approche sociale et communautaire) aura favorisé l'émergence d'intérêts de recherche dont un des objets était de mettre en lumière des groupes auparavant absents de l'historiographie (classes sociales, communautés marginalisées, etc.). Le résultat de ces convergences aura été de faire apparaître ces expériences dans le champ de l'histoire sociale, d'un côté, et de la sphère muséale de l'autre. Surtout, il permet de bâtir chez les groupes concernés une nouvelle agentivité fondée sur la compréhension de leur propre histoire et de son importance. Par ailleurs, pour les professionnels de l'histoire publique, il s'agissait de transformer les publics en collaborateurs (Rosenzweig & Thelen, 1998, p.4). Le travail effectué pour la présente recherche montre que la notion de partage d'autorité a évolué depuis les premières démarches des années 1970 à 1990 pour devenir encore plus incarnée et inclusive aujourd'hui. Du côté de la muséologie, un jalon épistémologique récent permet aussi de comprendre le processus de déconstruction des traditions muséales: la muséologie critique. En effet, la nouvelle muséologie a inspiré de nombreuses pratiques, notamment dans les écomusées et les musées communautaires, et constitue encore aujourd'hui un socle fondamental des muséologies participatives et citoyennes. Cependant, en dépit de ses apports, elle n'a pas toujours interrogé de manière suffisamment explicite les rapports de pouvoir, les logiques d'exclusion ou les fondements épistémologiques de l'institution muséale elle-même.

C'est sur cette base que s'est développée, à partir des années 2000, une muséologie critique que Tony Bennett ou Richard Sandell ont d'abord formulée au croisement des *cultural studies* et des *postcolonial*

¹¹ Tant Frisch (p. xxii) que Rosenzweig et Thelen (p.4) évoquent, dans leurs notes introductives, combien ils avaient le sentiment de créer une nouvelle méthode de travail, fortement en phase avec leurs valeurs de justice sociale. Rosenzweig et Thelen évoquent aussi la résistance de certains collègues du milieu académique «[...]who had failed to overcome habits of professionalization. »

studies, et que d'autres chercheurs comme James Clifford et Ivan Karp ont contribué à nourrir (voir Anthony Shelton, « Muséologie critique : un manifeste », 2022). Selon Anthony Shelton, cette muséologie cherche à déconstruire l'autorité du musée en tant qu'institution productrice de savoirs normatifs, à questionner les idéologies invisibles qui sous-tendent la sélection des objets, des récits et des publics, et à proposer une transformation des structures elles-mêmes. Elle ne vise pas seulement à inclure de nouveaux sujets, mais à reconfigurer les modalités mêmes de l'énonciation muséale. Il s'agit d'un tournant épistémologique qui met l'accent sur la réflexivité, l'injustice cognitive et la critique des dispositifs de représentation, dans une perspective décoloniale et transnationale. Selon Shelton, la muséologie critique ne peut se satisfaire d'une simple réforme institutionnelle : elle appelle à une transformation des fondements mêmes du musée comme appareil de pouvoir, de savoir et de contrôle des représentations (Shelton, 2022).

Ainsi, la muséologie critique peut être comprise comme une radicalisation - au sens étymologique - des principes de la nouvelle muséologie, même si son champ de pratique s'est grandement élargi depuis. Si la nouvelle muséologie revendiquait déjà un musée « au service de la communauté », la muséologie critique exige qu'on interroge qui définit cette communauté, selon quelles logiques, avec quels effets. Là où la nouvelle muséologie ouvrait des voies d'engagement, la muséologie critique impose une relecture politique, éthique et ontologique de l'institution muséale. Dans le cadre de ce travail dirigé, cette perspective critique permet de situer les pratiques de partage d'autorité non seulement comme des stratégies muséales, mais comme des gestes politiques engageant les institutions dans un processus de déhiérarchisation et de redistribution des savoirs.

Si toutes les institutions n'adoptent pas ces principes systématiquement ou avec la même profondeur (soit par choix institutionnel, soit par limitations de moyens à disposition), d'autres comme le Musée McCord Stewart et le MEM, s'engagent de plus en plus, dans leurs rapports annuels et plans stratégiques, à faire du partage d'autorité un rouage essentiel de leur identité et de leur mission. Par exemple, dans l'administration de ces institutions, on crée des sièges et des comités dont il est obligatoire qu'ils soient occupés par des représentants des communautés pertinentes, selon l'institution. Ainsi, le Conseil d'administration du Musée McCord Stewart est dirigé (en 2025) par Ghislain Picard, un membre de la communauté Wendat alors que le MEM, en plus d'avoir fait tout un exercice de conception de son rôle dans la cité, compte un comité citoyen dont la composition oblige à un nombre de participants externes

plus important que d'employés de l'institution. Ce travail dirigé tentera de voir si ces leviers ont un effet concret sur le terrain.

En somme, la notion de partage d'autorité dans l'univers muséal telle qu'on la constate actuellement se manifeste sous différentes formes: activités collaboratives avec des communautés, comités de représentants ou de citoyens, implication de détenteurs de savoirs extérieurs aux milieux scientifiques et académiques. Ces diverses expressions du partage d'autorité soulèvent des enjeux relatifs aux dynamiques de pouvoir, au financement des activités, à la résistance des intervenants. Les entrevues qui fondent le matériau de ce travail dirigé feront état de ces défis et des solutions envisagées pour les résoudre.

1.1.2 Expériences critiques récentes dans l'univers muséal

De plus en plus de musées montrent en effet une évolution dans leur pratique de partage d'autorité. Les exemples montréalais du nouveau Centre des mémoires montréalaises (MEM, ouvert en 2023) et du Musée McCord Stewart (notamment au travers de l'exposition permanente « Voix autochtones d'aujourd'hui » et de l'exposition temporaire sur les wampums, « Perles de diplomatie », toutes deux de 2023) sont remarquables pour leur manière novatrice de travailler avec les communautés (culturelles, citoyennes et autochtones), tant dans l'établissement de narratifs que dans la préparation d'expositions et l'acquisition de connaissances sur leurs collections. Ces initiatives témoignent d'une évolution nette et récente dans la sensibilité de ces institutions, surtout compte tenu du fait que des critiques vives se sont fait entendre quant au partage d'autorité dans la fabrication et la diffusion des contenus produits dans l'univers des musées d'histoire. Une des voix les plus fortes pour saisir l'essence de ce discours est celle d'Élisabeth Kaine (1955-2022), artiste, intellectuelle, membre de la nation Wendat, ayant publié en 2014, avec l'anthropologue Laurent Jérôme, un article¹² dans lequel elle exprimait des critiques très claires envers le Musée de la Civilisation dans le cadre de la préparation de l'exposition « C'est notre histoire », sur les peuples autochtones du Québec. On retient notamment certaines notes quant au non-respect des demandes des communautés à l'égard de l'utilisation ou de la disposition de certains artefacts,

¹² Jérôme, L. et Kaine, É. (2014) « Représentations de soi et décolonisation dans les musées - Quelles voix pour les objets de l'exposition *C'est notre histoire. Premières Nations et Inuit du XXI^e siècle (Québec) ?* » *Anthropologie et Sociétés*, vol. 38, no 3, p.231-252.

par exemple. Ainsi, le fait d'annoncer une collaboration avec une ou des communautés n'est pas garant de l'équité ni de la profondeur des processus de partage d'autorité. Par ailleurs, l'article arrivait dans la foulée de la Commission de Vérité et Réconciliation du Canada (2008-2015) et du mouvement *Idle No More* (2012), ce qui a contribué à le placer à la surface des préoccupations sur la relation entre les institutions et les communautés autochtones du pays et à lui donner une résonance dans l'univers muséal.

Les démarches de partage d'autorité, on l'a évoqué, vont au rythme de l'évolution des discours intersectionnels et décoloniaux et de leur pénétration dans les mentalités des professionnels des musées. Par ailleurs, qu'il s'agisse de l'implication des communautés autochtones ou d'autres groupes socio-culturels (communautés culturelles, minorités ethno-linguistiques, groupes marginalisés, etc.), la production de savoirs et de contenus dans le milieu spécifiquement muséal ne les inclut pas encore de manière systématique. Cependant, en 2023, les deux institutions muséales montréalaises sur lesquelles cette étude se penche innovaient avec des expositions où le partage d'autorité constitue une démarche assumée, sérieuse, et qui emboîte le pas d'un mouvement dont l'écho grandit, ici et ailleurs.

1.1.3 Les musées d'histoire montréalais depuis 2015 et leur rôle social

Le rôle social des musées d'histoire est un sujet vaste qui intéresse de nombreux chercheurs depuis plusieurs années. Le contexte montréalais porte ses propres interrogations. Entre la préservation mémorielle d'une société encore jeune et la diffusion d'un narratif historique plus ou moins proche du récit national, les différentes institutions qui se consacrent à ce sujet n'ont certes pas des collections ni des portées scientifiques toujours bien comparables. Par ailleurs, pour discuter du rôle social des musées montréalais, la date proposée ici – 2015 – peut paraître arbitraire. Pourquoi ne pas avoir choisi la commémoration du 350^e anniversaire de Montréal, par exemple? (L'année 1992 voit en effet naître une nouvelle institution, le musée Pointe-à-Callière, alors que plusieurs autres musées d'histoire de la ville comme le McCord ou le château Ramezay renouvellent leur mission institutionnelle.) Or, la date de 2015 représente un moment relativement important pour la question posée par ce travail dirigé. La prise de parole d'Élisabeth Kaine et de Laurent Jérôme (2014) à la suite de l'exposition « C'est notre histoire » au Musée de la civilisation, invitait les musées à une prise de conscience plus approfondie en ce qui concerne la portée réelle – et limitée – des intentions de partage d'autorité exprimées par le passé. Surtout,

tel un appui à ces constats, il semble se cristalliser à cette époque, au Québec comme ailleurs, une nouvelle phase d'activisme émanant de groupes historiquement marginalisés. La réflexion sur le rôle social du musée prend donc une nouvelle importance. Pour plusieurs, il lui faudra inclure, dans l'avenir, l'engagement de donner une place à ces groupes. Ce glissement vers un rôle social affirmé est représentatif d'une transformation plus large de la muséologie contemporaine. C'est un propos que l'on reconnaît aujourd'hui synthétisé chez la muséologue Bernadette Lynch qui suggère une remise en question radicale des relations des musées avec autrui, afin qu'ils cessent d'être hiérarchiquement « aidants » et deviennent plutôt « utiles » au regard de la justice sociale et du changement (Lynch, 2021, p. 25-26, traduction libre.)

Cette évolution trouve un écho dans les débats internationaux sur la définition même de l'institution muséale. Comme le rappellent notamment Karen Brown et François Mairesse, deux muséologues de renom ayant été actifs au sein de l'ICOFOM, « les fonctions et les valeurs du musée se sont largement transformées au point où l'on peut affirmer aujourd'hui que les collections [...] sont devenues secondaires » (Brown & Mairesse, 2018, p. 525, traduction libre) à la faveur d'une définition qui insiste sur leur service envers la société et leur rôle dans la participation et l'inclusion sociale. L'idée peut sembler innovante et avant-gardiste, mais elle n'est peut-être que l'expression actuelle plus aboutie des mots de Hugues de Varine qui, dans un texte de 1969 (compilé par André Desvallées dans *Vagues*, 1992), exprimait déjà l'idée, cohérente avec le discours développementaliste alors en vogue, d'un « Musée au service de l'homme et du développement » qui critiquait le musée traditionnel et ses collections sacralisées, idéalisant le passé pour une certaine élite. La question de la place des musées dans la société, du rôle qu'ils se donnent eux-mêmes, tiendra donc une place importante dans la réflexion à laquelle aspire ce travail dirigé.

1.2 Problématique et questions de recherche

On pourrait donc problématiser ces observations sur la relation entre les différentes incarnations du partage d'autorité dans la question suivante : « À l'heure actuelle, quelles formes prend concrètement le partage d'autorité au Centre des mémoires montréalaises-MEM et au Musée McCord Stewart ? Comment ce phénomène influence-t-il la pratique muséale de ces institutions et en quoi cela témoigne-t-il de l'évolution du rôle social des musées ? »

1.2.1 Objectifs de recherche

Cette recherche s'interroge donc à savoir comment certaines institutions muséales, notamment celles dont l'objet est de parler d'histoire, se sont engagées dans l'exercice du partage d'autorité et comment elles en définissent le concept. Leurs objectifs et leurs motivations, vu les profils distincts de ces institutions, ont dû être différents, tout en étant animés par une réelle sensibilité à l'égard des expertises des communautés. Une volonté de changer les cadres de référence de la culture savante faisait-elle partie de leurs motivations ? La nature de leurs collections peut-elle avoir influencé leur engagement ? Ou est-ce que l'intention de départ émanait d'un autre point de référence, comme une sensibilité à la représentation plus large de la diversité dans la société, par exemple, témoignant ainsi d'un changement de mentalités ?

Par ailleurs, sur le plan strictement logistique, les méthodologies et pratiques concrètes des institutions seront interrogées et on cherchera à comprendre comment elles procèdent pour tisser et maintenir les liens avec les communautés, elles-mêmes représentées par des individus désignés. On tentera aussi de voir comment se passent les éventuels arrimages avec les comités scientifiques, par exemple, ou quel est le poids réel des comités citoyens. Finalement, il serait pertinent d'observer, à travers les réponses fournies par les professionnels rencontrés, comment s'incarne concrètement le partage d'autorité dans la pratique des grandes fonctions muséales que sont la collection, l'exposition et la médiation.

Ultimement, l'objectif d'un travail dirigé sur ce sujet serait, en toute modestie, de contribuer à bâtir des ponts entre la discipline historique et l'univers muséal, en plus de donner à l'ensemble de la communauté muséale des exemples de pratique concrètes et d'effets observables dans deux institutions ayant tenté l'expérience. Concrètement, un effet observable de cette étude pourrait être de contribuer à un discours nuancé et constructif quant à l'application des principes de partage d'autorité dans l'univers scientifique.

1.3 Cadre théorique

Dans le cadre de la préparation du travail dirigé, l'élaboration d'une bibliographie de travail implique une première phase de tri, parmi les titres qui paraissent, à première vue, les plus importants, fondateurs, ou prometteurs pour bien cerner le sujet. En s'intéressant à la notion de partage d'autorité (et donc de partage du pouvoir) et à ses différentes incarnations dans les disciplines, les titres suivants représentent un panorama bref, choisi et certainement non exhaustif parmi la trentaine de textes recueillis jusqu'ici. Par ailleurs, la forme de bibliographie commentée (comparativement à une pleine revue de littérature ou à un compte-rendu critique) impose une rédaction allant à l'essentiel. Deux grandes catégories sont proposées : les textes émanant du champ historique qui se penchent sur l'histoire publique ou appliquée et ceux qui émanent du domaine de la muséologie. Au fur et à mesure des lectures, il apparaît aussi que l'apport d'autres disciplines puisse être envisagé, notamment en anthropologie où la collecte de données avec des communautés et des individus fait depuis longtemps l'objet d'une transformation vers des protocoles plus respectueux. Dans le cadre de la présente recherche, mentionnons « L'histoire à travers l'objet : exploration d'une approche participative en histoire sociale »¹³ proposé en 2018 par un groupe multidisciplinaire en sciences sociales (Beauchemin et al, 2018). Une expérience participative (auprès de groupes d'hommes marginalisés) conjugue diverses méthodologies issues de l'anthropologie, de l'intervention sociale et de l'histoire publique pour donner à ce groupe une voix et une possibilité de valorisation de leur expression.

D'emblée, il semble que si des intentions de partage d'autorité ou du moins d'une démarche collaborative remontent aux années 1970 en général dans les deux domaines, les exemples qui ont laissé des traces ont mis du temps à se formaliser et à se concrétiser entièrement, si toutefois on puisse affirmer qu'elles y soient parvenues. Les travaux de Frisch ont certes été précurseurs quant au développement de techniques d'entrevue ou de création de narratifs parlants, tant pour les historiens que pour les citoyens. Quant à Rosenzweig et Thelen, ils retiennent du concept de partage d'autorité l'idée d'une redistribution

¹³ Beauchemin, W.J. *et al.* « L'histoire à travers l'objet : exploration d'une approche participative en histoire sociale ». *Histoire sociale*. Vol. 51, no. 103, 2018, p.149-161.

hiérarchique qui donne aux expériences pratiques et non-académiques les codes qui permettront de rejoindre le grand public¹⁴. Ainsi, si les travaux de Frisch ou Rosenzweig et Thelen en histoire ont fondé un pan de la pratique, on ne peut pas dire que la manière de faire de l'histoire ait complètement intégré leur méthodologie, mais peut-être qu'il s'agissait surtout d'ouvrir cette dernière à d'autres espaces de pratique. Pour beaucoup d'historiens, « l'histoire publique » se résume à la vulgarisation scientifique où l'expert explique les choses avec un langage tout simplement moins complexe qu'avec ses collègues. Pour autant, les propositions actuelles de praticiens comme Thomas Cauvin (« Making History Together: Participation in Museums », 2021) ou Steven High (*Oral History at the Crossroads*, 2014) montrent que l'héritage des années 1980-1990 continue de grandir. Cauvin, en particulier, insiste sur la dimension transnationale de l'histoire publique et sur sa capacité à mettre en relation des pratiques situées dans une visée comparative et critique. Il propose aussi d'en élargir la définition en intégrant les formes vernaculaires et communautaires de production historique, souvent négligées par les approches académiques. Quant à High, son travail au *Centre for Oral History and Digital Storytelling* de l'université Concordia a permis à des communautés et des individus de voir leur parole recueillie et mise en valeur dans des projets narratifs produits par l'univers académique mais accessibles à tous.

Du côté de la muséologie, les lignes qui suivent montreront combien les activités « participatives » ou de « co-commissariat » (Nina Simon, 2010; Élisabeth Duclos-Orsello, 2013; Claire Dumoulin, 2016) ont fait le pont avec les mouvements de nouvelle muséologie des années 1970-1980 et de New Museology du tournant des années 1990, qui rêvaient de musées au service des communautés et où les collections seraient des inspirations à l'évolution plutôt que des objets sacralisés qui figent les sociétés. Ultiment, les deux domaines, histoire et muséologie, avec leurs origines et leurs « génétiques » aussi classiques qu'élitistes, évoluent relativement lentement, et, on le verra, selon des géométries variables dépendant des sujets et des enjeux.

Finalement, dans les écrits sur le partage d'autorité ou dans leur périphérie, on croisera souvent les principes de cocréation, d'inclusivité et de médiation participative notamment. Nina Simon rappelle que

¹⁴ Rosenzweig, R. et Thelen, D. (1998) *The Presence of the Past - Popular Uses of History in American Life*. New York, Columbia University Press, p. 181-182.

« les musées participatifs conçoivent des expériences qui invitent les visiteurs à contribuer à la création du contenu et à dialoguer entre eux » (Simon, *The Participatory Museum*, 2010, p. ii, traduction libre). Bernadette Lynch, quant à elle, souligne l'importance d'une « pratique muséale réflexive et collaborative, où les professionnels se positionnent comme partenaires pour conduire le changement social » (Lynch, 2021, traduction libre). Marie-Dominique Dubois observe que les démarches participatives, bien que parfois perçues comme récentes, trouvent leurs racines dans les écomusées, où « les habitants [...] jouent un rôle déterminant [...], agissant tels des professionnels, et les connaissances qu'ils ont d'eux-mêmes et de leur territoire ont autant de valeur que celles des scientifiques » (Dubois, 2019, p. 2). Ces approches contribuent à réaffirmer la légitimité des savoirs profanes, favorisent l'implication citoyenne et illustrent la vocation des musées à s'ancrer dans des dynamiques inclusives et démocratiques. Les écrits ici recensés visent à tracer les premières lignes d'une évolution de pensée qui nous mène à des initiatives plus récentes. Finalement, au cœur de la discussion chez tous les auteurs, historiens ou muséologues, il est question, à un moment ou un autre, de la dynamique de pouvoir, des hiérarchies sociales ou de l'autorité intellectuelle.

Un tel questionnement force l'établissement de certaines définitions de travail quant au partage de l'autorité dans le domaine des musées d'histoire. Ici, le premier constat est celui de l'antériorité du concept par rapport à son utilisation dans les domaines visés dans cette recherche. En effet, une recherche initiale sur le partage de l'autorité en général mène à des résultats sur le développement de la psyché (en psychologie ou en éducation, notamment face à l'autorité parentale ou professorale), ou sur l'évolution des démocraties et des hiérarchies sociales (en discutant des rapports de pouvoir en sciences politiques ou en anthropologie). À toutes fins pratiques, on donnera ici les définitions contextuelles qui sont reprises dans la littérature scientifique non exhaustive parcourue dans le cadre de la présente recherche, tant du côté de l'histoire que de la muséologie. Par ailleurs, il paraît important de noter que quelques vocables, traités dans les pages suivantes, semblent utiliser des définitions similaires et communes avec l'autorité partagée. Ces concepts, qui ne sont pas pour autant des équivalences, constituent donc une manière d'encadrer, sinon conceptuellement, au moins sur le plan lexical, ce qu'on peut entendre, sur le terrain, quand il est question de pratiques qui impliquent un partage d'autorité.

1.3.1 Le partage d'autorité en histoire publique

Cette recherche sollicite quelques exemples de chercheurs en histoire publique ayant réfléchi au partage de l'autorité dans leur pratique historique. Il faut dire d'emblée que les historiens qui s'y intéressent sont déjà sensibles à leur rôle dans la cité et aux activités de vulgarisation scientifique et de médiation hors des murs d'Academia. On fait souvent référence à *The Presence of the Past* (Rosenzweig et Thelen, 1998), cet ouvrage marquant et fondateur à plusieurs égards, pour présenter ce qu'est l'histoire publique et combien le partage d'autorité y est fondamental. Les travaux d'un autre historien américain présenté en amont, contemporain de Rosenzweig et Thelen, viennent nourrir la réflexion sur le sujet : Michael Frisch¹⁵. Dans *A Shared Authority : Essays on the craft and meaning of oral and public history* (1990), l'auteur annonce que l'histoire publique et l'histoire orale se fondent sur la rencontre de l'historien et des témoins directs encore vivants, une difficulté inconfortable pour nombre de praticiens de la discipline, habitués à consulter des sources anciennes dont les producteurs ont depuis longtemps disparu. Cette pratique implique en effet une méthodologie spécifique à d'autres sciences humaines (les entrevues, notamment). Par ailleurs, elle impose à l'historien d'adapter sa méthode critique habituelle de sources dont les créateurs sont habituellement décédés pour l'appliquer au témoignage d'une personne vivante. Ces aspects méthodologiques ont été discutés dans plusieurs autres ouvrages dont celui de Steven High¹⁶, spécialiste de l'histoire orale, exerçant à l'université Concordia. Pour tous ces auteurs, le simple fait d'interagir avec un témoin vivant de l'histoire EST un partage d'autorité. Ainsi, du côté de l'histoire publique, le partage d'autorité peut être un levier de création de nouveaux savoirs à partir de témoignages récents, soit dans le cadre d'une recherche académique classique ou dans le contexte d'une collaboration avec le domaine muséal, dans le cas qui nous intéresse. Chez Rosenzweig et Thelen, l'enquête nationale menée par leur projet de recherche cherche à documenter comment le public interagit avec l'histoire, comment il s'approprie le récit national et comment, le cas échéant, il valorise ses expériences, ses archives personnelles et familiales, et partage son savoir. L'idée que beaucoup de gens ne se sentent pas concernés par l'histoire parce qu'ils ne croient pas en faire partie est au cœur de leurs conclusions, tout

¹⁵ Frisch, M. (1990). *A shared authority: essays on the craft and meaning of oral and public history*. State University of New York Press.

¹⁶ High, S. (2014). *Oral History at the Crossroads*. UBC Press.

comme la sensation d'en être carrément exclus, dans les cas des communautés afro-descendantes, asiatiques et, évidemment, autochtones.

Élizabeth Duclos-Orsello est une autre chercheuse américaine spécialiste des projets interdisciplinaires, dont le parcours joint lui-aussi l'histoire et la muséologie dans des projets aussi diversifiés que la documentation de collection et l'action démocratique. Elle apporte un point de vue qui résume bien le concept et l'intention qui anime ceux qui tentent de la concrétiser sur le terrain : « si chaque participant à un projet est à la fois éducateur et apprenant, l'autorité est partagée »¹⁷.

1.3.2 La muséologie et les activités de cocréation, d'éco-commissariat et de muséologie participative

Du côté de la muséologie, les lectures réalisées n'ont pas permis d'identifier les premières manifestations de la formalisation d'une pratique de partage d'autorité (même si l'on peut hypothétiser ses origines à la nouvelle muséologie d'Hugues de Varine et George-Henri Rivière, qui proposent des lieux de mémoire¹⁸ créés non plus pour l'édification d'une pensée de l'élite mais où le public plus général pourrait reconnaître un propos qui nourrit son évolution). Quant au contexte muséal québécois, on pensera aux approches propres à certains centres d'interprétation à partir des années 1980. À cette même époque, l'Écomusée du fier monde, à Montréal, fonde un lieu novateur, axé sur l'histoire de communautés et des mouvements ouvriers, au sein d'un édifice patrimonial reconverti : le bain Généreux. Ainsi, plusieurs types de lieux, écomusées, centres d'interprétation et musées plus classiques peuvent solliciter les concepts d'histoire publique, même sans forcément la nommer. Un texte de Marie-Pierre Bousquet, « Visions croisées - Les Amérindiens du Québec, entre le Musée de la Civilisation et les musées autochtones » (1996) recense de manière intéressante comment le Musée de la civilisation à Québec a créé ses propres balises pour ce type d'exercice, dans les années 1990, tout en participant aux premières formes de dialogues avec certains centres culturels des communautés autochtones. Il s'agissait alors d'appuyer les démarches de médiation des centres culturels autochtones par la professionnalisation des

¹⁷ Duclos-Orsello, E. (2013). « Shared Authority: The Key to Museum Education as Social Change ». *Journal of Museum Education*. Volume 38, p. 126. (Traduction libre)

¹⁸ On pense ici aux écomusées, comme celui du Creusot, premier du genre, mais à d'autres types de lieu comme des musées communautaires ou thématiques, dont l'objet ne se fonde pas sur une collection classique.

membres des communautés et en visant la destruction des stéréotypes. S'il marque un premier jalon dans l'établissement de certaines pratiques dans l'univers muséal québécois, ce texte, lu avec le souvenir des remarques critiques d'Élisabeth Kaine et de Laurent Jérôme quelque quinze ans plus tard, laisse deviner l'ampleur du chemin parcouru.

D'autres lectures élargissent encore davantage la réflexion, évoquant un « éco-commissariat » d'exposition comme une pratique communautaire de partage quasi intégral, ancrée notamment dans les écomusées (chez Claire Dumoulin, dans son essai de fin d'études en muséologie, 2016) ou la place de la recherche dans le développement d'une relation de partage d'autorité dans le musée (à la manière de Marie-Charlotte Franco, sur l'histoire d'une relation à travers des expositions passées, 2019). Pour Dumoulin, les écomusées régionaux se prêtent bien à l'exercice d'éco-commissariat puisque la communauté peut participer d'autant plus aux activités d'un musée si son objet est de mettre en valeur le patrimoine des personnes qui y sont enracinées. L'autrice situe d'ailleurs ce concept dans les mouvances de la nouvelle muséologie et de la muséologie participative. Marie-Charlotte Franco passe par l'autre côté du miroir pour évoquer l'évolution des mentalités à l'égard des Autochtones à travers des expositions dont le discours évolue au rythme des changements sociaux, tant au Québec qu'au Canada.

Quant à la muséologie participative, ou inclusive, elle vise à impliquer les membres d'une communauté, voire le public en général dans certains aspects de la médiation ou de la conservation d'une collection muséale (*Implanter une approche participative au Musée*, André Fortin, SMQ, 2023). Cette démarche peut parfois sembler le « wagon tout inclus » qui permet à des institutions d'utiliser un concept moderne pour dépoussiérer des pratiques défraîchies, simplement parce qu'on donne une certaine voix aux visiteurs. Effectivement, le simple fait de terminer une exposition avec un mur de « post-its » ne suffit peut-être pas à qualifier une installation de participative. Si la réflexion est plus poussée dans le cas d'oeuvres et d'installation d'art (Franz Erhard Walther et ses « appareils sociaux » ou le travail général de Marina Abramovitch, pour ne nommer que ces exemples), elle semble moins fréquente dans les musées d'histoire qui traitent de sujets épineux et délicats autour duquel il est traditionnellement plus difficile d'interagir. Il faut ici nommer Nina Simon, dans le cas qui nous occupe, dont l'ouvrage est un authentique répertoire d'exemples et de pratiques participatives possibles dans des musées de société. Son concept « From Me to We » (De Moi à Nous) est crucial pour la compréhension multicouche de ce qui peut constituer une activité ou une médiation participative dans un musée de société ou d'histoire. Ce principe compris, les exemples de projets participatifs sont quasi infinis : cartes postales de souvenirs

intimes, rencontres « À la carte » entre les libraires et le public, interactions autour d'objets sociaux (ainsi « désacralisés » de leur piédestal muséal, en quelque sorte). Le sous-texte de l'ouvrage de Nina Simon n'est cependant pas innocent : au-delà du catalogue d'exemples, il fait surtout la démonstration que de tels projets relèvent essentiellement de la volonté des institutions à donner leur place aux communautés et aux publics. Cet élément, on le verra dans les prochains chapitres, est un pilier de la réalisation concrète de projets en partage d'autorité.

D'autres y ont aussi réfléchi, nommons seulement ceux qui s'intéressent à la médiation et aux activités pédagogiques. Anik Meunier ou Ève Lamoureux, pour le milieu québécois, ont soulevé respectivement plusieurs questions sur la pédagogie muséale dans les musées d'histoire et sur le vivre ensemble inclusif dans la pratique des arts¹⁹. De son côté, la praticienne Hélène Blondin dans le projet *Transmission*, livre un bel exemple de mobilisation de savoirs des Aînés à partir d'objets anciens qui sollicitent leurs souvenirs et leur mémoire (ce qui a d'ailleurs permis de nourrir certains aspects du patrimoine local), en plus de les impliquer dans la création d'une oeuvre d'art collective²⁰. Or, si le projet constitue un exemple de médiation d'histoire publique, il ne s'agit pas forcément de partager l'autorité (tant sur la création de l'activité que sur son résultat), au-delà de l'apport de certains participants à des savoirs locaux ou artisanaux. Avoir à cœur de créer des activités significatives et engageantes pour le public n'équivaut pas (du moins pas toujours) à tenir compte d'autres groupes dans la création des activités ni de donner l'occasion au public de voir l'impact réel de sa participation. Néanmoins, ces pratiques sont habituellement ancrées dans les mêmes intentions de partage approfondi entre les institutions et leurs publics, ce qui les inscrit dans un « écosystème » de pensée proche du concept de partage d'autorité.

¹⁹ Meunier, A. et Soulier, V. (2009). « Préfiguration du concept de muséologie citoyenne », In Cardin, J.-F., Ethier, M.-A. et Meunier, A. (dirs.) *Histoire, musées et éducation à la citoyenneté*, Québec : Éditions Multimondes, Collection Cahiers de l'institut du patrimoine de l'UQAM, n° 9, p. 309-330 et

Lamoureux, È., Bruneau, J. et Olivier, C.G. (2018) « Art et action culturelle au sein du mouvement communautaire au Québec. Un apport protéiforme aux luttes », sous la direction de Francine Saillant et Ève Lamoureux, *InterReconnaissance. La mémoire des droits dans le milieu communautaire au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 239-264.

²⁰ Le projet *Transmission*, tenu en 2014 dans la MRC de d'Autray (Québec). Compte-rendu « Le projet Transmission: l'animation communautaire telle une histoire appliquée », rédigé par l'auteure de ce travail dirigé :

<https://www.aqip.ca/fr/revue/numero-7-transmission-et-applications-de-linterpretation-du-patrimoine-janvier-2017>.

1.3.3 Le partage du pouvoir entre les institutions et les communautés

Au cœur de ces préoccupations, la dynamique du partage du pouvoir doit évidemment être identifiée. Mais dans ces activités, qu'il s'agisse de médiation, de recherche, de mise en exposition ou de gestion, de quel pouvoir est-il question et qu'est-on prêt à partager? À date, on semble observer surtout de grandes variations sur la proportion de ce qui est partagé selon les projets et surtout selon les phases de travail. Des frictions ont été observées, notamment quant au poids réel de la parole des représentants de communautés (Kaine et Jérôme, 2014), ou même dans la relation entre les divers experts dont le travail converge à l'occasion d'une exposition, par exemple. Joanne Burgess (historienne à l'UQAM, directrice du programme d'histoire appliquée dans les années 2010 et à la tête du Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal jusqu'en 2024), est en effet assez critique du décalage entre la pratique historique classique et les impératifs de l'univers muséal. Elle l'explique dans un numéro spécial de la *Revue d'histoire de l'Amérique française* sur l'histoire publique et l'histoire appliquée.²¹ Sa conception du partage d'autorité est explicitée davantage dans la relation de l'historien avec l'équipe de production de l'exposition et moins dans une dynamique de production de savoir, mais elle témoigne néanmoins des différents intérêts qui doivent faire l'objet d'une négociation d'expertises dans tout projet de ce type.

Bernadette Lynch²² est associée au concept large de partage d'autorité dans l'ensemble de son travail et en particulier avec la co-création (avec Sam Alberti) et elle soulève notamment les enjeux de pouvoir qui sont associés à la pratique muséale. Sur la création de contenu, la description d'objets et d'éléments culturellement spécifiques ou sur le discours scientifique, pour elle la question se pose sur le plan éthique. Comment penser qu'il soit possible de parler de l'Autre sans lui? Surtout dans les cas de communautés vivantes et historiquement colonisées et marginalisées.

Le partage d'autorité est donc évidemment un partage de pouvoir. C'est conséquemment une relation d'authenticité, impliquant règles, balises et leviers auxquels les uns et les autres peuvent référer. Les participants à l'étude, on le verra, ont d'ailleurs tous évoqué l'importance de cet élément dans les entrevues. Ici, pour conclure cette section sur le cadre théorique, la notion de l'acteur-réseau de Bruno

²¹ Burgess, J. (2003). *Revue d'Histoire de l'Amérique Française* (coll.) « L'histoire "publique": un enjeu pour l'histoire ». Volume 57, numéro 1, p. 3-165.

²² Lynch, B et al. (2021) *Museums and social change – Challenging the Unhelpful Museum*. Routledge.

Latour, sans faire partie explicite du cadre de l'étude, inspire néanmoins la réflexion²³. Ce concept veut mettre en lumière les liens sociaux entre les personnes qui créent, conséquemment, des éléments ou des structures plus grandes qu'elles-mêmes. Si cette proposition se fonde à l'origine sur la création de réseaux technologiques, il est séduisant de tenter de l'appliquer à toute activité scientifique où le lien social vient agir comme élément d'authenticité, de fonctionnalité, en quelque sorte. De manière essentielle, Latour explique que « Ce qui fait le social, c'est l'association, le collectif. » Tout cela semble simplissime, mais Latour nous rappelle que « Rien n'est plus difficile à saisir que les liens sociaux. On ne peut les retracer qu'en les modifiant. » (Bruno Latour, *Actor-Network Theory*, p. 159 pour les deux citations, traduction libre). Évidemment, il est séduisant d'étendre cette réflexion à l'univers de l'histoire et de la participation des individus aux processus dans un contexte d'activités en partage d'autorité. Le changement des relations de pouvoir ne viendrait donc qu'en « reprogrammant » les relations entre les communautés et les institutions.

1.4 Terrain de recherche

Pour donner corps à un questionnement sur les pratiques de partage d'autorité, il est avisé d'aller à la rencontre de certains des praticiens sur le terrain pour les interroger sur leurs méthodes, l'étendue de l'emploi de ces principes dans leur milieu et l'impact qu'elles ont sur leur institution. Ces rencontres, par l'entremise d'une entrevue semi-dirigée, constituent le corpus principal de l'étude. Deux séries de rencontres ont été réalisées entre avril et juin 2025 au Musée McCord Stewart et au Centre des mémoires montréalaises-MEM et avec leurs partenaires extérieurs.

L'objectif de l'enquête est donc de tenter d'évaluer d'abord comment les professionnels des deux institutions montréalaises définissent le partage d'autorité (et depuis quand, si une date charnière peut être envisagée) et ensuite, comment ils l'incarnent dans leurs projets. Ici, on voudra élargir à tous les projets muséaux possibles : recherche pour documenter la collection, préparation d'une exposition, diverses formes de médiation (soit entre le musée et les communautés, soit avec le public), voire pénétration du phénomène dans les strates administratives du musée. Pour établir un certain contrepoint critique, des membres de comités ou communautés impliqués dans les différents projets ont aussi été

²³ Latour, B. (2005). *Reassembling the social - An introduction to the actor-network theory*. Oxford University Press.

rencontrés pour des entretiens. Un projet plus ambitieux pourra, éventuellement, agrandir ce corpus d'entrevues et étayer ou nuancer ce qui sera présenté ici.

En effet, dans le cadre d'un travail dirigé, l'échelle d'un projet de recherche, malgré le sérieux qu'il commande, doit être envisagée comme un apport somme tout modeste à l'évolution des connaissances. C'est le cas pour le présent projet. Le phénomène et la problématique proposés tentent de remonter aux racines du concept de partage d'autorité (et de ses différentes expressions) pour ensuite en observer l'incarnation actuelle dans deux institutions montréalaises. Voilà une proposition qui peut paraître ambitieuse par sa nature de « loupe », même en considérant que le cadre théorique de la recherche veut établir des balises qui rendent le questionnement pertinent et surtout faisable.

Pour ces raisons, ce travail de recherche s'accompagnera de plusieurs mises en garde quant aux limites de l'enquête et de son terrain. Notamment, il serait difficilement envisageable d'étendre les résultats des entrevues à l'ensemble du milieu muséal montréalais. Inversement, l'observation du phénomène dans ces deux institutions n'invalide pas nécessairement les démarches et initiatives que d'autres institutions auraient pu réaliser auparavant. On peut envisager que des géométries variables se dégageront des différents contextes des institutions. Qu'il s'agisse d'une brève médiation ou d'un projet de recherche de plus longue haleine, on ne s'attend pas à un partage d'autorité absolu ou intégral, selon l'échelle du projet, son budget et les retombées envisagées.

1.4.1 Le Musée McCord Stewart

De manière raisonnable pour l'échelle proposée, cette recherche se penchera sur l'expérience de deux institutions montréalaises aux destins bien distincts : le Musée McCord Stewart et le Centre des mémoires montréalaises (MEM).

Le Musée McCord, institution de la rue Sherbrooke, est fondé en 1921, à partir des collections de David Ross McCord qui témoignent principalement de l'histoire du Canada et de la culture matérielle de ses peuples autochtones. Ces derniers objets, acquis aux 19^e et 20^e siècles dans un contexte d'expansion coloniale du Canada, ont été recueillis notamment pour témoigner de cultures traditionnelles dont on pense, à l'époque, qu'elles sont appelées à disparaître, remplacées par la « supériorité » d'une culture

occidentale imposée aux peuples autochtones. Au fil du 20^e siècle, le Musée, d’abord universitaire (McGill) puis indépendant (OBNL), se dote aussi d’importants fonds photographiques (Notman, Henderson), d’une collection de vêtements et costumes, d’œuvres d’art, d’archives et d’objets de culture matérielle et scientifique, tous témoins de l’histoire canadienne et montréalaise. En 2022, à la suite de la fusion avec le musée Stewart, le Musée McCord ajoute le nom de Stewart à sa raison sociale.

À partir de 2022, le musée transforme sa mission et se dote d’un plan stratégique qui nomme explicitement ses intentions en matière de développement durable et de décolonisation, à travers des activités et des expositions « qui portent un regard critique et inclusif sur l’histoire sociale et les enjeux contemporains qui touchent ses publics, les incitant à l’action pour une société plus juste »²⁴. Les entrevues ont permis de rencontrer madame Leïla Boily-Afriat (Conseillère, relations avec les communautés, action éducative, culturelle et citoyenne), monsieur Jonathan Lainey (Conservateur, collection cultures autochtones) et leurs collaborateurs à la Boîte Rouge VIF, messieurs Pierre-Olivier Therien et Carl Morasse (respectivement Chargé de projet expositions et Directeur de production). La Boîte Rouge VIF est un acteur important de la concertation et du partage d’autorité entre les nations autochtones et les institutions, muséales ou autres, notamment avec le Musée McCord dans le cadre de sa dernière exposition permanente, *Voix autochtones d’aujourd’hui*. Active depuis 1991, elle comptait à son bord Élisabeth Kaine (1955-2022), une des fondatrices de l’organisme. Cette firme est depuis reconnue comme l’autorité dans les bonnes pratiques de partage d’autorité et de collaboration concertée avec les Premières Nations. Sa publication *Le petit guide de la grande concertation* (PUL, 2016) schématise pour tout néophyte les étapes à respecter et les écueils à éviter dans tout projet impliquant des communautés autochtones (et conséquemment, toute autre communauté, surtout en situation de minorité ou d’inégalité de pouvoir).

1.4.2 Le Centre des mémoires montréalaises (MEM)

Le Centre des mémoires montréalaises (MEM) est l’incarnation actuelle de ce qui fut le Centre d’histoire de Montréal, de 1983 à 2023. Passé du Vieux-Montréal au carrefour des rues Sainte-Catherine et Saint-Laurent, le MEM s’est installé dans de nouveaux locaux en 2023. Il est animé d’une volonté d’être encore

²⁴ Tiré de la section « mission » du site internet du Musée. Consulté le 27 juin 2025. <https://www.musee-mccord-stewart.ca/fr/mission/>

davantage un centre de mémoire citoyen, lui qui avait déjà dans son identité d'être un centre d'interprétation proche des résidents de la ville et dont l'objet n'était pas de constituer une collection muséale classique. Longtemps connu pour des collections donc modestes et issues de la culture populaire et de la vie quotidienne, le Centre d'histoire/MEM est devenu chef de file de la conservation de témoignages d'histoire orale, notamment à la suite d'opérations de cueillette de témoignages dans le cadre de projets de valorisation des communautés (Encyclopédie « Mémoire des Montréalais ») et à l'occasion d'expositions comme *Quartiers disparus* ou *Mémoires d'Expo 67*. Si le partage d'autorité faisait déjà partie de l'identité et des activités du Centre d'histoire de Montréal, la création de la nouvelle institution du MEM bâtit encore davantage sur la mise en avant des voix diverses et multiples qui animent la ville et qui tentent de révéler la « montréalité » dans toute sa complexité.

Le MEM a pour mission de « valoriser la diversité des identités montréalaises et de leurs histoires à travers des expériences humaines authentiques et inclusives, où les citoyennes et les citoyens se racontent et se rencontrent »²⁵. En tant qu'institution publique de la Ville de Montréal, le MEM relève de l'administration municipale (Service de la culture). Les entrevues ont permis de rencontrer madame Catherine Charlebois (Cheffe de section - Collections, expositions et programmes) et madame Josée Lefebvre (Responsable des projets citoyens et communautaires). À titre de collaboratrice externe, madame Sylvie Bourbonnière (directrice de la fondation du Chaînon pour les femmes en difficultés) fut aussi rencontrée en tant que membre du Comité Citoyen ayant aussi réalisé une exposition citoyenne (sur l'histoire du Chaînon) avec l'appui du MEM.

1.5 La méthode de recherche

1.5.1 Études de cas

La présente recherche se fonde sur la méthode de l'étude de cas. Pour documenter le phénomène du partage d'autorité dans sa pratique, l'observation des démarches de deux institutions offre les meilleures possibilités pour une cueillette d'information parlante et pertinente. Il ne s'agira pas cependant de présenter les deux institutions parallèlement et séparément. Les entrevues ont révélé des axes d'action

²⁵ Tiré de la section « À propos » du site internet du MEM. Consulté le 27 juin 2025. <https://memmtl.ca/apropos>

communs entre des praticiens qui, s'ils se connaissent professionnellement, n'ont toutefois pas œuvré ensemble pour conceptualiser leur méthode de travail. Une proposition de chapitres qui privilégient un traitement thématique transversal paraissait la meilleure avenue pour consolider des visions inter-institutionnelles qui se répondent mutuellement et qui bâtissent, chacune de leur côté, une vision cohérente d'une pratique actuelle.

1.5.2 Entrevues semi-dirigées

Puisqu'il s'agit de tenter de pénétrer dans des milieux socio-professionnels pour y observer l'expression et la matérialisation d'un phénomène, la rencontre directe avec certains acteurs essentiels, à travers l'entrevue semi-dirigée, s'est avérée la meilleure porte d'accès. En amont, la démarche a été validée à l'hiver 2025 par le CERPÉ plurifacultaire (comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains) puisque les entrevues avec des professionnels constituent l'essentiel du corpus de la recherche. Parallèlement, la préparation du questionnaire (ANNEXE 1) a demandé une réflexion quant à l'opérationnalisation des questions de recherche pour les transformer en résultats parlants et utilisables. On aura commencé, en priorité (et en cohérence avec l'exercice de l'établissement du cadre théorique), par camper les définitions opérantes des différentes formes que prend le partage d'autorité, notamment dans le milieu muséal.

À ce titre, le schéma d'échelle de collaboration de la Boîte Rouge VIF (figure 1.1) et le schéma d'interaction des participants avec les contenus muséaux de Nina Simon (Figure 2.1) ont permis de mieux comprendre les mécanismes et les recours langagiers des professionnels sur le terrain. Par exemple, le schéma de la Boîte Rouge VIF permet de voir comment le partage d'autorité se traduit par des géométries variables et préétablies dans la collaboration entre les parties. Quant au principe « Me to We » de Nina Simon, il met en lumière comment les interactions planifiées (avec le public dans son cas, mais avec des partenaires ou des collègues) permettent d'élargir le champ de la conscience de l'autre et d'« imager » en quelque sorte, comment se déroulent des interactions de plus en plus participatives qui créent du lien social.

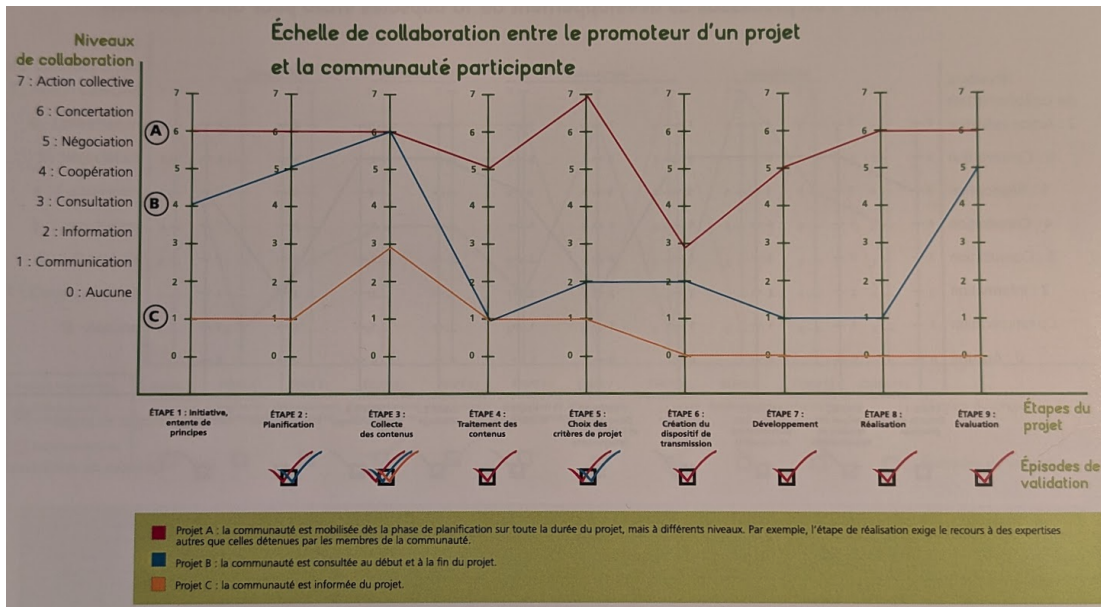


Figure 1.1 L'échelle de collaboration entre le promoteur et la communauté
(Boîte rouge VIF, *Petit guide de la grande concertation*)

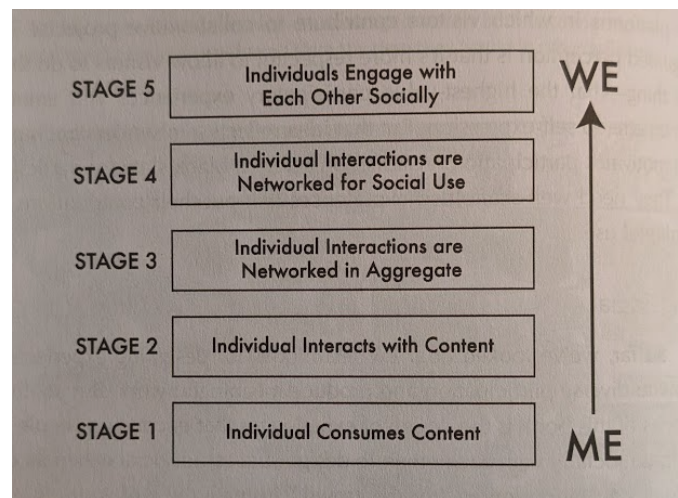


Figure 1.2 Interaction progressive des visiteurs avec les contenus - Nina Simon
(Nina Simon, *The Participatory Museum*)

Il en a résulté un questionnaire qui permet une discussion sur la définition du concept de partage d'autorité dans les institutions, mais qui donne aussi lieu à des échanges sur la réalisation des projets et sur leur réalité concrète. Les participants pouvaient donc à la fois répondre sur un plan théorique dans un cadre institutionnel et sur leur pratique avec leurs partenaires communautaires dans le quotidien.

Tel que précisé plus haut, les entrevues réalisées ont permis de rencontrer deux personnes par institution, directement impliquées dans des projets fondés sur un partage d'autorité. Une entrevue complémentaire a aussi été effectuée avec un collaborateur externe de chaque institution pour témoigner d'un point de vue alternatif. Toutes les entrevues ont été réalisées en visio-conférences, à l'exception des rencontres avec Catherine Charlebois et Leïla Afriat, réalisées en personne. Elles ont toutes eu une durée d'approximativement une heure et ont fait l'objet d'une retranscription validée par la personne interviewée. Chaque personne rencontrée, en cohérence avec les bonnes pratiques relatives à l'éthique de la recherche, pouvait se désister ou rétracter une partie de son intervention.

1.5.3 Recherche documentaire

Pour chaque institution, la démarche d'entrevue est accompagnée d'une recherche sommaire afin de documenter davantage les actions des institutions et leur résonance dans la sphère publique. Les chapitres subséquents verront les réponses de chaque intervenant constituer des contenus plus analytiques pour répondre aux objectifs de recherche qui ont été évoquées en section 1.2.2. Par ailleurs, de la documentation produite par les institutions elles-mêmes (rapport annuel, compte-rendu d'activités, programmation, etc.) et permettant de documenter et de comprendre les décisions et les démarches de ces dernières a été consultée. Les différents aspects de l'analyse sont aussi appuyés par les études citées dans le cadre théorique.

Les éléments regroupés dans ce chapitre méthodologique visent à faire état de pratiques ayant cours dans l'univers muséal ou, plus largement, dans le rapport mémoriel à l'histoire et à la transmission de notions socio-historiques. Il s'agit de mettre en lumière des intérêts communs aux historiens oeuvrant avec l'univers muséal, d'un côté, et aux muséologues actifs dans les lieux de mémoire, de l'autre. Les auteurs regroupés tendent à démontrer qu'entre les pratiques historiennes et muséologiques, des lignes peuvent être tirées pour enrichir la compréhension d'un même enjeu: partager l'autorité sur un sujet historique. Il s'agit aussi, en mettant côte à côte les définitions des uns et des autres, de préparer le canevas d'entrevues réalisées avec des praticiens professionnels (ANNEXE A) qui confirment ou nuancent ce que les auteurs ont postulé.

Le travail dirigé proposé dans les pages qui suivent n'a certes pas d'ambition à l'exhaustivité. Néanmoins, il proposera une vision d'une démarche qui, née de plusieurs intérêts et méthodes, converge, pour les musées d'histoire et de société, vers des possibilités nouvelles de dialogue, de découverte et de compréhension mutuelle entre les acteurs du milieu muséal et les différents publics et communautés qui y sont impliqués.

À l'issue de cette recherche, on souhaiterait que les retombées des démarches entreprises par les institutions laissent voir des retombées somme toutes positives sur toutes les parties prenantes. À ce jour, les projets qui ont été observés, tant par des démarches partagées de recherche et de documentation (au McCord Stewart) que par les expositions citoyennes (au MEM) s'ils peuvent être imparfaits, n'en demeurent pas moins novateurs, inspirants et remarquables, rendant ce projet de recherche aussi motivant que porteur de pistes pour de futurs chercheurs.

L'intérêt de cette étude est de démontrer qu'entre les pratiques de l'histoire publique et celles de la nouvelle muséologie, des ponts, des dialogues et des actions sont possibles et réalisables sur la base de cette idée d'autorité partagée entre les institutions muséales et les communautés. L'étude souhaite aussi, grâce à l'exemple des institutions observées, permettre aux professionnels des deux domaines, histoire et muséologie, de lever les yeux un instant de leurs tables de travail respectives pour réaliser ce que leurs efforts mutuels ont en commun et combien ils gagneraient à les concilier.

CHAPITRE 2: L'EXERCICE DU PARTAGE D'AUTORITÉ

Ce chapitre vise à approfondir la compréhension du partage d'autorité tel qu'il se déploie concrètement dans deux institutions muséales montréalaises (le Centre des mémoires montréalaises - MEM et le Musée McCord Stewart), en s'attachant non seulement à consigner les définitions que leurs professionnels en donnent, mais aussi à observer comment cette notion se traduit dans la documentation officielle, dans différents projets réalisés, dans les rôles occupés par ces professionnels et, plus largement, dans la manière dont ces institutions se présentent elles-mêmes comme actrices d'un rapport renouvelé à leurs publics et à leurs communautés.

Il a été établi dans le premier chapitre que le partage d'autorité est désormais une expression reprise dans certains milieux muséaux pour réfléchir à un nouvel engagement envers certaines communautés détentrices de savoirs pertinents pour la mission de l'institution muséale. Ce concept recouvre des pratiques et des degrés d'engagement néanmoins variables qui méritent d'être observés. À cette fin, les trois prochains chapitres tireront donc leur matière directement des entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche. Dans une première section, il s'agira de rendre compte des définitions proposées par les personnes interviewées, afin de mesurer dans quelle mesure ces définitions reflètent, explicitent ou prolongent certains cadres théoriques issus des réflexions sur l'histoire publique et la muséologie critique contemporaine. Au-delà des variations individuelles, c'est aussi un ancrage commun dans une posture de décentrement des savoirs et des pouvoirs que l'on tentera de faire apparaître.

La deuxième section portera quant à elle sur l'idée que les institutions se font elles-mêmes du partage d'autorité, telle qu'elle transparaît à travers leurs missions, leurs plans, leurs structures et les projets emblématiques qu'elles ont réalisés. Cette partie visera à voir comment les institutions intègrent cette notion dans leur gouvernance et leurs dispositifs, ou s'ils en font un usage plus ponctuel ou contextuel.

Dans une troisième section, le chapitre se penchera sur ces professionnels eux-mêmes, en tentant de comprendre comment leurs fonctions, souvent transversales et évolutives, les placent à l'intersection des logiques institutionnelles et des attentes des communautés partenaires. Il s'agira ici de mettre en lumière les responsabilités qui leur incombent, et les charges symboliques et émotionnelles qu'ils ou elles portent.

Enfin, une dernière section proposera un regard plus distancié, en confrontant ces constats empiriques avec les perspectives que les communautés (organismes externes, mais aussi la communauté scientifique)

offrent aujourd'hui sur ces pratiques. En convoquant les réflexions critiques récentes, cette conclusion cherchera à situer ces expériences locales dans les débats plus larges qui traversent actuellement les champs de la muséologie critique et de l'histoire publique.

L'ensemble du chapitre ambitionne ainsi de dégager les principales caractéristiques de l'exercice contemporain du partage d'autorité dans les deux musées à l'étude, tout en soulignant les tensions qui en façonnent la portée effective, entre ambition et pragmatisme, entre principes affichés et contraintes structurelles.

2.1 Les définitions proposées : l'histoire publique et la muséologie dans les institutions

Avant d'observer comment les institutions muséales traduisent concrètement le partage d'autorité dans leurs pratiques, il importe d'interroger ce que recouvre cette notion pour celles et ceux qui en sont les principaux artisans. Les entretiens menés révèlent une certaine variabilité de définitions, souvent étroitement liées à la trajectoire des professionnels, à leur sensibilité disciplinaire, mais aussi à la culture institutionnelle dans laquelle ils évoluent. Cette section vise ainsi à restituer ces définitions, à en éclairer les fondements conceptuels, puis à situer leur convergence avec les cadres théoriques proposés par les approches critiques de la muséologie et de l'histoire publique.

2.1.1 Des définitions empiriques, incarnées dans l'expérience

La pluralité des définitions du partage d'autorité exprimée par les professionnels rencontrés révèle un ancrage fort dans leurs pratiques institutionnelles et leurs cheminements personnels. Catherine Charlebois (Cheffe de section - Collections, expositions et programmes, MEM), qui affirme d'emblée ne pas être théoricienne, inscrit sa conception dans une pratique institutionnelle marquée par l'histoire orale. Pour elle, le partage d'autorité est fondamental dans la réflexion du MEM et trouve ses racines dans l'arrivée de l'histoire orale au tournant des années 2000, période durant laquelle elle-même a dû se former au Centre d'histoire orale et de récits numérisés de Concordia et à la lecture de Michael Frisch, « un classique », dit-elle (Entrevue Charlebois, avril 2025). Cette filiation revendiquée à Frisch correspond à la définition historique du partage d'autorité : une interaction où l'historien « baisse le volume » du musée afin de « faire monter celui de la voix citoyenne » (Entrevue Charlebois, avril 2025), ce qui impose de

renoncer à une posture dominante, pour adopter une éthique relationnelle et dialogique. Josée Lefebvre (Responsable, Projets citoyens, MEM) donne une définition très pratique du partage d'autorité, enracinée dans son expérience. Elle déclare :

[...] particulièrement dans les projets communautaires, on ne veut pas que ce soit la voix du MEM qui soit lue, vue et entendue, mais que ce soit vraiment celle des groupes, des personnes avec qui on travaille. Donc c'est vraiment ça, pour moi, le partage d'autorité, de faire place à ces autres narratifs, différents. [...] on accepte que ce soit avec les mots d'autres groupes. (Entrevue Lefebvre, mai 2025)

Elle insiste sur le fait que le résultat serait « complètement autre » si le projet était réalisé uniquement par le MEM, soulignant ainsi l'importance d'accepter la parole des autres comme centrale au processus. Cette définition illustre une posture muséale où l'institution s'efface partiellement pour que les voix partenaires puissent occuper l'espace de narration. C'est une vision ancrée dans la pratique de terrain, non théorisée, mais cohérente avec les principes de cocréation et d'inclusion dont il sera question dans cette recherche.

Leila Afriat (Conseillère, action avec les communautés, action éducative, culturelle et citoyenne, Musée McCord Stewart) déplace cette définition en soulignant l'imbrication du partage d'autorité avec une critique des rapports de pouvoir, très en lien avec l'argumentaire de la muséologie critique. Selon elle, ce concept implique de « réfléchir tous les espaces de pouvoir — pouvoir financier, pouvoir symbolique, pouvoir au niveau de la connaissance » afin de tendre vers « une plus grande horizontalité dans ces rapports » (Entrevue Afriat, avril 2025). Cette attention à la redistribution structurelle du pouvoir interne et externe à l'institution rejoint aussi les analyses de Lynch, pour qui toute participation authentique implique de questionner non seulement les contenus, mais aussi la gouvernance, les ressources et la légitimité institutionnelle (Lynch, 2021). Toujours au Musée McCord Stewart, Jonathan Lainey (Conservateur, collections cultures autochtones) rappelle que partager l'autorité ne peut se réduire à une simple inclusion de perspectives ; il s'agit d'une reconnaissance réelle des « autorités autres », souvent issues des communautés autochtones, qui doivent être considérées non pas comme des enrichissements périphériques, mais comme des co-détentrices de légitimité narrative. Il donne l'exemple de l'exposition « Voix autochtones d'aujourd'hui », dans laquelle « la voix du musée est absente » : les textes sont confiés à une commissaire autochtone externe, Élisabeth Kaine, qui « a eu carte blanche » pour rédiger les contenus, même lorsque ceux-ci soulevaient des « sujets difficiles » (Entrevue Lainey, avril 2025).

Pierre-Olivier Therien (Boite Rouge VIF) apporte une formalisation technique en évoquant « l'échelle de collaboration », outil issu du *Petit guide de la grande concertation*²⁶ conçu par Élisabeth Kaine et ses collègues, qui décrit sept degrés de participation, de l'absence totale (niveau 0) à la délégation entière de décision (niveau 7) (Entrevue Boite Rouge VIF, avril 2025). Cette structuration méthodologique rappelle les approches de l'« éco-commissariat » proposées par Dumoulin (2016), dans lesquelles la participation citoyenne devient constitutive du processus d'exposition. Finalement, Sylvie Bourbonnière, de la fondation du Chaînon, n'avait pas explicitement connaissance du concept du partage d'autorité. Cependant, à travers le comité citoyen et la réalisation de leur exposition citoyenne, elle note n'avoir jamais été aussi impliquée avec une institution dans la réalisation d'un projet (son organisme a aussi collaboré à certaines recherches avec l'Écomusée du fier monde par le passé) (Entrevue Bourbonnière, juin 2025).

2.1.2 Un ancrage dans l'histoire publique et la muséologie critique

Les discours recueillis, s'ils n'ont pas fait toujours référence aux méthodes de l'histoire publique, révèlent néanmoins une convergence entre les pratiques institutionnelles et les cadres théoriques récents de l'histoire publique et de la muséologie critique. Thomas Cauvin (2018, p. 4) définit l'histoire publique dans sa pratique moderne par trois critères : la communication de l'histoire à des publics non académiques, leur participation active et l'application des méthodes historiennes (cueillette et analyse de sources premières, établissement de narratifs, création de sens, notamment) à des enjeux sociaux contemporains. Ces dimensions irriguent de manière implicite les définitions avancées par les professionnels interviewés, en particulier l'idée que le musée n'est plus simplement un lieu de conservation mais un espace dialogique où les savoirs circulent de manière horizontale.

Le concept de partage d'autorité formulé par Frisch (1990) a été prolongé par d'autres auteurs tels que Nina Simon (2010), Élisabeth Duclos-Orsello (2013) et Benjamin Filene (dans Brown et Mairesse, 2018), qui ont insisté sur l'exigence de coresponsabilité et de négociation continue du récit historique. Cette dynamique se manifeste par exemple au MEM, où la voix citoyenne devient un objet patrimonial à part entière, une posture particulièrement bien incarnée par les projets de Josée Lefebvre (avec les expositions citoyennes et l'Encyclopédie en ligne du MEM, qui témoignent des multiples collectes de

²⁶ Présenté en figure 1.1 du Chapitre 1.

mémoires, d'objets décrits par leurs propriétaires, et des processus de recherche de différentes expositions) et du comité citoyen, qui illustrent cette mutation vers une architecture participative où l'institution, notamment grâce à la participation de collaborateurs historiens, accompagne des citoyens dans la prise en main de leur propre histoire. Au Musée McCord Stewart, malgré certaines tensions internes en début de processus (évoquées en entrevues²⁷), la volonté d'intégrer les principes d'autochtonisation²⁸, de décolonisation et d'interculturalité reflète également cette orientation critique.

En somme, les définitions proposées incarnent une appropriation pragmatique et une traduction méthodologique, même intuitive, des paradigmes récents de l'histoire publique et de la muséologie critique : elles consacrent les musées d'histoire comme lieu de médiation, d'écoute et de négociation des savoirs, tout en soulignant la nécessité de repenser les rapports épistémologiques entre institutions et communautés.

2.2 L'idée que les institutions se font du partage d'autorité

Au-delà des représentations individuelles, le partage d'autorité s'inscrit aussi, de manière plus ou moins explicite, dans les orientations stratégiques, les dispositifs formels et la culture organisationnelle des musées. Cette section s'attache à observer comment les institutions étudiées formulent et structurent cette notion. Sans prétendre avoir accès à une documentation exhaustive, et dans les contraintes de cette recherche, il s'agira d'estimer dans quelle mesure le partage d'autorité semble relever d'une vision intégrée, anticipée et structurante, ou d'une série d'ajustements contextuels liés à des initiatives particulières tributaire de l'engagement de certains acteurs.

²⁷ Sous le sceau de la confidentialité, il est permis d'énoncer que l'adoption de ces orientations a pu déstabiliser, susciter des doutes quant aux modalités de pratique et pousser à certains changements de personnel. L'étude de la gestion du changement organisationnel à ce titre, trouverait dans ce terreau (l'adoption des principes de justice, équité, diversité et inclusion) un sujet de recherche des plus intéressants.

²⁸ Plusieurs chercheurs, dont Ruth B. Phillips, sont évoqués pour la définition de ce concept qui vise à inclure davantage les héritages autochtones dans les musées. Pour une application pertinente au sujet de ce travail dirigé, voir le texte de Marie-Charlotte Franco (2021) « La décolonisation et l'autochtonisation au Musée McCord (1992-2019) », *Culture & Musées*, no.38, 316-320.

2.2.1 Intégration dans les missions, plans et projets

Le MEM constitue aujourd’hui un exemple emblématique de l’institutionnalisation du partage d’autorité dans une muséologie participative pleinement assumée. Sa mission est de « mobiliser la population de Montréal afin qu’elle contribue à mettre en valeur les identités montréalaises. Il rassemble et valorise les témoignages des diverses communautés pour raconter l’histoire de la ville. » (Site internet du MEM, 27 juillet 2025). Catherine Charlebois souligne que le concept est désormais « inscrit dans la mission, la vision et les valeurs du MEM » et qu’il guide « la conception des projets jusqu’à leur diffusion » (Entrevue Charlebois, avril 2025). Ce choix structurel s’incarne concrètement dans la mise en place d’un comité citoyen décisionnel pour l’espace du kiosque²⁹ : « consultatif, on prend une décision ensemble » précise Josée Lefebvre, ajoutant que « les gestionnaires ne peuvent pas simplement dire qu’ils ne sont pas d’accord avec la sélection » (Entrevue Lefebvre, mai 2025). Ce mode de gouvernance, qui donne un véritable pouvoir aux représentants de la communauté externe, s’appuie sur des dispositifs conçus pour accueillir des contenus initiés par les citoyens eux-mêmes, accompagnés dans leur production dans la forme muséale, mais non contrôlés par l’institution dans l’énoncé narratif. C’est par exemple le cas de l’exposition préparée par la Fondation du Chaînon, à laquelle ce travail dirigé fait référence de par l’entrevue de Sylvie Bourbonnière.

Cette conception rejoint une pratique muséale fondée sur l’éthique de la cocréation telle que formulée par Nina Simon et inspirée du mouvement « of, by, for all » dont le MEM a fait partie (Entrevue Charlebois, avril 2025). Le partage d’autorité est ainsi non seulement une méthode mais une orientation politique globale qui traverse autant la conception des espaces physiques — « kiosque » et « terrain de jeu » — que certains aspects de la gouvernance interne (en ce qui concerne l’implication du comité citoyen). Le comité citoyen n’a cependant pas d’implication dans les expositions qui relèvent de la programmation du MEM et n’a pas non plus de poids dans les décisions administratives.

Le Musée McCord Stewart présente une situation tout aussi nuancée. Si l’institution a mis en place des comités consultatifs, notamment un comité avisé autochtone qui a joué un rôle structurant dans des projets récents tels que *Voix autochtones d’aujourd’hui* ou *Perles de diplomatie*, la nature de ce partage d’autorité varie selon les projets et les équipes impliquées. Jonathan Lainey mentionne, par exemple, que

²⁹ Le « kiosque » est un des lieux publics communs du nouveau MEM, et, avec le « terrain de jeu », ces espaces sont gratuits et accessibles à tous, montréalais ou touristes.

certaines décisions curatoriales importantes dans l'exposition *Bal costumé* ont été directement inspirées par les recommandations du comité consultatif autochtone : la disposition des objets, la présence d'une voix autochtone actuelle, ou encore l'organisation narrative de la dernière section de l'exposition, qui portait sur les costumes d'origine autochtones (Entrevue Lainey, avril 2025). Cependant, comme l'indique aussi Leila Afriat, cette intégration est à géométrie variable et elle est tributaire des ressources disponibles, des sujets abordés dans les expositions et de la nature des projets.

La Fondation du Chaînon, quant à elle, représente un cas intéressant pour témoigner des projets en collaboration. Son travail avec le MEM illustre la mise en œuvre effective d'une approche de cocréation émergente dans cette institution : bien que Sylvie Bourbonnière ne connaisse initialement pas le concept de partage d'autorité, elle souligne combien cette démarche a permis au Chaînon de « découvrir son propre récit » grâce à l'accompagnement respectueux et non directif du MEM (Entrevue Bourbonnière, juin 2025). L'expérience du Chaînon met ainsi en lumière que le partage d'autorité peut non seulement permettre une narration partagée mais aussi contribuer à une forme de reconnaissance identitaire pour les partenaires impliqués.

2.2.2 Géométrie variable et limites perçues

Malgré leur engagement affiché, les institutions rencontrées expriment toutes des limites structurelles du partage d'autorité. Josée Lefebvre note que « c'est toujours à géométrie variable selon les contextes », tandis que Jonathan Lainey rappelle qu'il existe à la fois des résistances internes et des obstacles liés aux contraintes de temps, de budget et de disponibilité des interlocuteurs communautaires.

Carl Morasse, pour sa part, apporte une analyse critique des blocages rencontrés à la Boite Rouge VIF lorsque la volonté initiale des grandes institutions avec qui ils collaborent ne parvient pas à se traduire dans les phases où le partage du pouvoir devient concret : « Sur papier, tout va bien [...], mais dès qu'on arrive au partage de pouvoir réel, [...] ça bloque. » (Entrevue Boite Rouge VIF, avril 2025). Ce constat, qui rejoint les observations critiques formulées envers les musées traditionnels par Bernadette Lynch (2021) dans *Museums and Social Change*, met en évidence la difficulté structurelle qu'ont ces institutions à « céder » des espaces décisionnels véritables, même lorsque les intentions initiales semblent sincères. Pour Morasse, les blocages ne témoignent pas forcément d'une mauvaise intention, mais plutôt d'une

méconnaissance des cultures des uns et des autres. Un ratage peut se produire parce qu'on n'a pas considéré les pratiques culturelles des communautés selon les saisons et parce qu'on a pensé à collaborer, mais pas à mettre en forme la collaboration dès le départ. Les attentes de professionnalisme à l'occidentale sont aussi souvent bien éloignées des préoccupations et de la gestion du quotidien des Premières Nations. La méthode de la Boite Rouge VIF invite donc surtout à ouvrir les canaux de communications, en toute humilité (BRV, *Petit guide de la grande concertation*, 2016).

Les institutions n'ont par ailleurs pas encore élaboré de véritables outils d'évaluation adaptés (outre des rencontres en post-mortem) pour mesurer l'impact et la profondeur effective du partage d'autorité dans leurs projets. Faute de tels indicateurs, plusieurs démarches à fort potentiel transformateur pourraient rester en marge des narratifs officiels, rester mal documentés pour la recherche ou être sous-valorisées dans la culture interne des institutions.

En somme, l'idée que ces professionnels se font du partage d'autorité oscille entre ambition transformatrice, pratiques innovantes et limitations structurelles. Si le partage d'autorité est désormais envisagé comme un horizon souhaitable et parfois formellement intégré dans les missions, sa mise en œuvre concrète reste tributaire d'une multitude de facteurs dont certains peuvent difficilement être contrôlés.

2.3 Les professionnels garants du partage d'autorité

Si des avancées sont observables en matière de participation et de redistribution de la parole, elles reposent en grande partie sur des professionnels qui assurent la médiation entre les communautés et l'institution. Cette section se penche sur les profils, les rôles et les responsabilités de ces acteurs souvent situés à l'intersection des sphères curatoriales, éducatives et relationnelles. Elle mettra en évidence la centralité de leurs fonctions, tout en soulignant les fragilités structurelles et les tensions professionnelles qu'entraîne la prise en charge d'un partage d'autorité encore peu formalisé dans les institutions.

2.3.1 Des postes-passerelles entre institution et communauté

L'analyse des entretiens révèle que les projets de partage d'autorité sont portés par des professionnels occupant des postes-passerelles, situés à l'intersection des logiques internes du musée et des besoins des

communautés. Catherine Charlebois, en tant que cheffe de section au MEM, assume une responsabilité structurante : superviser les collections, les expositions, les programmes citoyens et éducatifs, et assurer leur intégration dans une vision décloisonnée et horizontale. Elle souligne que « toute [son] équipe est au cœur de la médiation avec le public », dans un schéma organisationnel (voir figure 4.1) volontairement conçu pour éviter « le travail en silo » (Entrevue Charlebois, avril 2025). Son rôle incarne l'idée de « chien de garde de la consultation », traduisant à la fois une vigilance et une autorité sur les processus internes garantissant la participation effective.

Au sein de la même institution, Josée Lefebvre occupe une position intermédiaire qui illustre également cette fonction-pont. Responsable des projets citoyens et communautaires, elle organise le fonctionnement d'un comité de programmation citoyenne où les membres externes sont majoritaires (huit citoyens contre six employés du MEM), et dont la voix est « décisive et décisionnelle » dans la sélection des projets présentés au kiosque (Entrevue Lefebvre, mai 2025). Ce rôle de facilitatrice témoigne d'une délégation effective d'autorité, tout en maintenant un accompagnement méthodologique.

Jonathan Lainey (Musée McCord Stewart) incarne quant à lui une double identité : conservateur des cultures autochtones, il est historien de formation et lui-même membre de la nation Wendat, ce qui fait de lui une personne-ressource pour l'ensemble des projets liés aux communautés autochtones dans l'institution. Son poste dépasse donc largement ses attributions initiales : il devient, dans ses propres mots, « consultant communautaire interne », garant de la cohérence et de la sensibilité des projets à portée autochtone (Entrevue Lainey, avril 2025). Sa collègue Leila Afriat, dans ses fonctions de conseillère aux relations avec les communautés, action éducative, culturelle et citoyenne, est directement active avec les communautés et les groupes sollicités par le Musée, qu'il s'agisse des personnes autochtones, ou issues de groupes racisés ou marginalisés. Le dynamisme de tout un pan de la programmation repose sur la probité de sa démarche et sur la profondeur de son engagement envers la dynamique de partage d'autorité. Pour elle, il est hors de question de réaliser un projet dont les retombées, par exemple la part de formation d'un jeune issu d'une communauté ou la participation d'un partenaire à un colloque, ne seraient pas partagées entre le Musée et les collaborateurs externes (Entrevue Afriat, avril 2025). Ce principe est justement nommé tel quel par la Boite Rouge VIF (2016) dans les énoncés qui conjuguent le partage du pouvoir avec le partage des retombées et des avantages issus des différentes réalisations.

2.3.2 Des fonctions aux reconnaissance variables, émotionnellement exigeantes

Les postes qui sont la courroie de transmission entre les communautés et les institutions (notamment ceux de Josée Lefebvre ou de Leïla Afriat) se caractérisent par leur nature hybride, semblant parfois moins élevés dans les organigrammes officiels, mais stratégiques dans la mise en œuvre concrète du partage d'autorité. La charge émotionnelle qu'ils impliquent est une constante relevée dans les entretiens: gestion des attentes, médiation des conflits, accompagnement des partenaires externes et arbitrage des résistances internes. Comme le note Leïla Afriat, ces fonctions nécessitent une posture d'humilité et de décentrement constant, tout en étant exposées à des risques d'épuisement lorsque le soutien institutionnel est insuffisant (Entrevue Afriat, avril 2025).

Ce constat rejoint les observations de Lynch (2021) et de Duclos-Orsello (2013), qui soulignent que les professionnels garants des démarches participatives incarnent souvent, seuls, une volonté institutionnelle qui n'est pas encore pleinement partagée collectivement et dans laquelle ils portent le rôle de traducteur-interprète, tant pour leur propre rôle que pour les partenaires des communautés avec qui ils souhaitent oeuvrer. À défaut de reconnaissance institutionnelle claire, ces professionnels deviennent des figures isolées et souvent vulnérables. Les deux institutions à l'étude semblent cependant soutenir l'action de leurs employés par une structure administrative plus assumée à cet égard. Il en sera question aux chapitres 3 et 4.

2.3.3 Une responsabilité partagée

Tous les professionnels interrogés convergent sur un point : le partage d'autorité ne peut reposer uniquement sur les épaules de ces acteurs-ponts. Comme le rappelle Pierre-Olivier Therien (Boite Rouge VIF), il faut « systématiser le processus » grâce à des outils méthodologiques partagés, comme l'échelle de collaboration (figure 1.1, présentée au chapitre 1, p. 25), et à des politiques internes claires qui reconnaissent ces démarches comme constitutives de la mission institutionnelle (Entrevue Boite Rouge VIF, avril 2025).

La pérennité du partage d'autorité dépend donc de son inscription dans les plans stratégiques, les processus de gestion des ressources humaines et les critères d'évaluation interne. C'est à cette condition

qu'il peut s'insérer dans la culture organisationnelle, et ne pas être qu'une démarche conjoncturelle portée par des individus isolés. D'après les personnes interrogées, cette responsabilité partagée doit aussi se traduire par la mise en place d'espaces réflexifs sécuritaires, de communautés de pratique internes et de dispositifs de soutien destinés à prévenir l'épuisement des professionnels impliqués dans ces rôles-pivots.

2.4 Perspectives de la communauté scientifique

Enfin, il convient de replacer les constats tirés des entretiens dans un cadre analytique plus large, en examinant la manière dont la communauté scientifique envisage les pratiques participatives, le partage d'autorité et l'évolution du rôle social des musées. Cette dernière section propose un dialogue entre les expériences observées et les grands courants de la muséologie critique et de l'histoire publique, afin de dégager les enjeux méthodologiques, épistémologiques et éthiques que soulèvent ces démarches au sein des institutions patrimoniales contemporaines.

2.4.1 Une valorisation des pratiques collaboratives

La communauté scientifique, attentive à la transformation des musées contemporains, met en avant la nécessité de pratiques collaboratives et inclusives pour rapprocher les institutions muséales des sociétés civiles. Cette orientation s'inscrit dans les fondements de la muséologie critique et de l'histoire publique, où l'objectif n'est plus seulement de transmettre des savoirs, mais de co-construire des récits avec les communautés. Nina Simon, avec son manifeste participatif *The Participatory Museum* (2013), résume cette ambition : il ne s'agit plus de considérer le visiteur comme un simple récepteur, mais comme un co-auteur de l'expérience muséale.

Le concept d'« éco-commissariat », proposé par Dumoulin (2016), cristallise aussi cette logique. À la croisée de l'écomuséologie et des méthodologies participatives, l'éco-commissariat vise à inscrire la pratique muséale dans une relation évoquant l'écosystème entre les publics, le territoire et l'institution : l'exposition devient alors un outil de renforcement d'une communauté. Cette conception trouve un écho dans les pratiques observées au MEM, où les dispositifs participatifs sont conçus pour renforcer l'ancrage local et la capacité narrative des partenaires externes (Entrevue Lefebvre, mai 2025).

2.4.2 Une redéfinition des concepts de musée et de médiation

La réflexion de la communauté scientifique contribue également à repenser le musée comme lieu de médiation dialogique. Lynch (2021) évoque le « musée utile », conçu comme un espace qui va au-delà de sa fonction conservatoire pour devenir un acteur politique, social et éducatif à part entière. Les prises de positions du McCord Stewart sont en parfaite cohérence avec cette vision. Cette idée se traduit aussi dans la « muséologie de point de vue » de Jean Davallon, qui met l'accent sur la capacité des musées à intégrer les regards pluriels et à déconstruire les narratifs hégémoniques (Davallon 1992, dans *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, 2011). Les méthodes de travail des deux institutions pourraient en être de bons exemples : l'exposition permanente actuelle, *Voix autochtones d'aujourd'hui*, du McCord Stewart, avec son renversement d'émetteur narratif sans contrôle direct de l'institution, le concrétise parfaitement pour un musée de collections traditionnel. Quant au MEM, la présence du comité citoyen et de nombreux intervenants des communautés culturelles dans les diverses expositions (notamment grâce aux témoignages oraux utilisés à plusieurs escients, comme matériaux source et non comme produits pour un seul projet) contribue à montrer au public un Montréal diversifié où les narratifs émanent des résidents eux-mêmes (Entrevue Lefebvre, mai 2025).

2.4.3 Des défis pour la communauté scientifique

Malgré ces avancées conceptuelles, la communauté scientifique relève les tensions structurelles qui limitent la mise en œuvre effective de ces idéaux. Thomas Cauvin (2018) observe que la participation citoyenne ne peut être authentique que si elle est accompagnée d'une volonté institutionnelle d'intégrer les publics dans la gouvernance même des projets. Or, comme le confirment les témoignages des professionnels rencontrés, de nombreux dispositifs participatifs restent « à géométrie variable », dépendants de la bonne volonté des directions et des contraintes structurelles (budgets, délais, résistances internes). La charge émotionnelle des professionnels à qui incombent ces tâches ont aussi été évoquées plus haut. Ces constats critiques mettent en lumière, pour toutes les institutions, la nécessité d'inscrire les principes du partage d'autorité dans des politiques organisationnelles robustes, pour éviter qu'ils ne reposent exclusivement sur l'engagement individuel de certains professionnels isolés. Les exemples rencontrés ici démontrent que les défis demeurent, même pour des institutions qui tentent sérieusement l'exercice.

Enfin, la littérature scientifique reconnaît ses propres défis méthodologiques : l'absence d'indicateurs consensuels pour évaluer les effets des démarches participatives et l'articulation parfois difficile entre savoirs scientifiques et savoirs expérientiels, notamment, pour le contexte canadien et québécois, dans les cas des cultures autochtones. Cette observation illustre l'idée défendue par Dumoulin, qui affirme que l'éco-commissariat vise moins à garantir une qualité muséale normative qu'à reconnaître l'importance du rôle social du musée et à favoriser l'ancrage communautaire du projet (Dumoulin, 2016, p. 51), insistant ainsi sur la reconnaissance accrue du rôle social du musée par la communauté des pairs, une idée qui a fait débat lors des rencontres de l'ICOM en 2019 et 2022.

En somme, ces perspectives scientifiques confirment que la muséologie contemporaine est traversée par un mouvement de transformation profond et exigeant. Le musée devient un lieu de négociation permanente entre institutions, professionnels, communautés et chercheurs, où se redéfinissent en permanence les rapports de pouvoir, les méthodes de production de savoirs, et les finalités sociales et politiques des institutions patrimoniales.

En conclusion, l'examen de l'exercice du partage d'autorité dans les institutions étudiées montre à quel point cette notion, souvent mobilisée dans les discours muséaux contemporains, se définit de manières très diverses selon les contextes institutionnels, les personnes en poste, les projets concernés et les rapports établis avec les communautés. Si certaines définitions recueillies lors des entretiens se rattachent directement aux cadres théoriques de l'histoire publique et de la muséologie critique (Charlebois et Afriat, même si elles ne se considèrent pas « théoriciennes », connaissent ces cadres), d'autres en proposent des interprétations plus situées, souvent façonnées par des expériences personnelles ou professionnelles particulières (Lefebvre, Lainey, Boîte Rouge VIF, fondation du Chaînon). Cette diversité de points de vue, loin de constituer une faiblesse, permet au contraire de saisir le partage d'autorité non pas comme un concept figé, mais comme une pratique évolutive, soumise à des réflexions constantes de la part des praticiens.

Les institutions, de leur côté, présentent des niveaux d'intégration comparables de cette logique. Le MEM semble avoir construit une approche plus systémique, dans laquelle le partage d'autorité irrigue plusieurs niveaux de fonctionnement et de préparation des contenus et des activités. Au McCord Stewart, on observe des avancées significatives, portées par des individus ou des équipes engagées autour d'une mission institutionnelle déclarée. Du côté du MEM, son travail avec la Fondation du Chaînon montre

que, même sans connaissance préalable du concept ou de l'histoire de l'organisme extérieur, des pratiques de coconstruction peuvent se développer lorsque les conditions de confiance, d'écoute et d'autonomie sont réunies. Cette variation dans les approches confirme que le partage d'autorité ne peut être décrété : il doit s'inventer, se bâtir, se maintenir, au croisement de dynamiques humaines, politiques et structurelles.

Dans ce contexte, le rôle des professionnels sur le terrain apparaît central. Qu'ils soient responsables de projet, médiateurs, conservateurs ou agents de liaison, ceux et celles qui portent ces démarches participatives sont aussi ceux et celles qui les rendent possibles. Leur travail exige non seulement des compétences spécifiques, mais aussi une posture relationnelle attentive, une capacité à composer avec des attentes parfois contradictoires, et une grande résilience émotionnelle. Pourtant, ces fonctions sont encore peu reconnues, peu institutionnalisées, et souvent assumées dans des conditions fragiles.

Les perspectives issues de la communauté scientifique viennent confirmer ces constats, tout en élargissant la réflexion. Le partage d'autorité n'est pas seulement une méthode ou un dispositif ponctuel : il interroge la place du musée dans la société, la nature des savoirs qu'il mobilise, les formes de légitimité qu'il reconnaît ou qu'il ignore. À ce titre, il s'agit moins d'une innovation technique que d'un déplacement des cadres de référence. Mais pour que ce déplacement soit effectif, il ne peut reposer uniquement sur la volonté de quelques professionnels. Il suppose un engagement institutionnel durable, des ressources adéquates, une redéfinition des critères de réussite et un dialogue constant entre les savoirs académiques, professionnels et communautaires. Ce chapitre a exposé comment le MEM et le McCord Stewart se comportent à cet égard. Le prochain chapitre montrera comment ces dynamiques s'expriment en tensions créatives dans le travail concret.

CHAPITRE 3 : MODALITÉS IDENTIFIÉES : HORIZONTALITÉ, COCRÉATION, PSYCHOLOGIE

Ce chapitre se concentre sur les pratiques concrètes par lesquelles les institutions rencontrées repensent leur rapport aux publics et à leurs partenaires. Après avoir défini les contours théoriques du partage d'autorité et sondé les représentations qu'en font les professionnels du Musée McCord Stewart et du Centre des mémoires montréalaises (MEM), il s'agit ici d'approfondir les dimensions pratiques et l'éthique de travail qui balisent les activités des institutions et de leurs partenaires.

Trois grandes modalités émergent des entretiens réalisés : la volonté de repenser les rapports hiérarchiques au sein même des institutions et dans la relation aux communautés, les réalités complexes de la cocréation qui oscillent entre exigences éthiques et pragmatismes institutionnels, et, enfin, une attention renouvelée portée aux dynamiques intersubjectives et émotionnelles que suppose toute rencontre véritablement participative.

Ces trois modalités dessinent une trajectoire commune : celle d'une diversification des formes classiques de collaboration au profit de dispositifs plus souples, plus réflexifs, où les professionnels muséaux se positionnent eux-mêmes comme acteurs d'un rapport relationnel plus humain avec leurs collaborateurs. Les voix multiples qui traversent ce chapitre témoignent de cette volonté partagée d'ouvrir le musée à des relations horizontales, à des processus de coconstruction modulables et à une psychologie de la rencontre où la reconnaissance mutuelle, une certaine admission de vulnérabilité et même une forme de « prendre soin »³⁰ deviennent des valeurs cardinales.

Tout en respectant les contraintes institutionnelles qui continuent d'encadrer leur action, ces intervenants explorent des voies inédites, souvent expérimentales, pour conjuguer expertise professionnelle et savoirs citoyens. Loin d'être uniformes, leurs pratiques révèlent une grande diversité d'approches et d'arrangements locaux, marqués par les contextes spécifiques de leurs institutions et par la nature des partenariats engagés.

³⁰ On traduira ainsi, pour les besoins de ce travail dirigé, le concept très englobant de « Care », qui s'exprime par la compassion, la bienveillance, le souci de l'autre et un certain dévouement à son égard. Pour un bref aperçu de l'application de ce concept dans l'univers muséal, on propose: <https://metis-lab.com/2022/01/31/le-caring-museum/>) Pour sa conceptualisation théorique, les écrits de la politologue américaine Joan Tronto (notamment *A World of Vulnerability*, London, Routledge, 1993) proposent une définition originale.

En ce sens, ce chapitre ne se contente pas de décrire des pratiques participatives ou de partage d'autorité: il propose d'en lire la portée à l'aune des enjeux contemporains de gouvernance institutionnelle, de partage de pouvoir et de subjectivité qui traversent le monde muséal. Cette lecture analytique, qui croise les discours des intervenants avec la littérature récente sur la muséologie participative et le rôle social des musées, permet de mieux comprendre la mutation profonde à l'œuvre : celle d'un musée qui ne se pense plus uniquement comme un lieu de conservation et de transmission, mais comme un espace de négociation et de partage des récits et des savoirs.

3.1 Repenser les rapports hiérarchiques

L'une des manifestations les plus marquantes du partage d'autorité en contexte muséal est sans doute la remise en question des rapports hiérarchiques traditionnels entre institutions, collaborateurs et publics. Dans les témoignages recueillis, plusieurs intervenants (Lainey, Afriat, Charlebois) évoquent une volonté explicite de donner de l'espace aux groupes et communautés, tant dans les processus décisionnels que dans les dynamiques de travail. Ce renversement symbolique des rapports de pouvoir appelle une réflexion sur les modalités concrètes par lesquelles les musées reconfigurent leurs pratiques à travers les cas du Centre des mémoires montréalaises (MEM) et du Musée McCord Stewart. Cette section propose d'explorer les tensions entre cultures organisationnelles, asymétries professionnelles et aspirations à l'horizontalité. Le partage d'autorité y apparaît tantôt comme ambition sincère, tantôt comme idéal balisé par la structure même des institutions et par les limites des partenaires.

3.1.1 Déconstruction des modèles hiérarchiques traditionnels

L'une des premières transformations identifiées dans les pratiques muséales contemporaines tient à la critique explicite des modèles hiérarchiques classiques. Catherine Charlebois affirme avec clarté : « si tu fais du partage d'autorité, tu peux pas travailler dans la hiérarchie... il faut que tu nivelles. » (Entrevue Charlebois, avril 2025), ce qui témoigne d'une volonté radicale d'adapter la structure interne de l'institution pour qu'elle devienne cohérente avec son ambition relationnelle et participative. Cette posture dépasse la simple réorganisation interne : elle appelle une mutation culturelle, où l'institution cesse d'être perçue comme une instance hégémonique pour devenir une plateforme dialogique.

Cette perspective rejoint les analyses de Kaine et Jérôme (2014), qui montrent comment la décolonisation des institutions muséales (et le processus d’autochtonisation pour les deux musées à l’étude) implique une remise en cause non seulement des narratifs mais aussi des schémas de gouvernance, notamment envers les communautés. Leur étude du projet *C’est notre histoire* illustre bien comment la redistribution du pouvoir décisionnel s’impose lorsque les institutions veulent sincèrement inclure des partenaires autochtones comme co-auteurs du discours muséal et combien elle peut être néfaste quand ça n’a pas lieu. Elle fait aussi contrepoint aux démarches identifiées par Marie-Charlotte Franco (sur les anciennes pratiques des expositions au Musée McCord Stewart, 2019) et surtout Marie-Pierre Bousquet (sur la relation entre les Autochtones et le musée de la Civilisation, 1996).

Leïla Afriat offre un exemple concret, même s’il peut paraître simple, d’une telle transformation structurelle au sein du McCord Stewart : « chaque département est impliqué dès le début d’un projet » (Entrevue Afriat, avril 2025), créant ainsi des conditions favorables à l’effacement des silos organisationnels qui fragmentent traditionnellement la conception des projets. Elle nomme cette façon de travailler *équipe inter*, pour évoquer leur interdisciplinarité au sein du Musée. Josée Lefebvre, au MEM, va plus loin encore en précisant : « Dans le cas [des expositions] du kiosque, la voix du comité citoyen est décisive. [...] c’est pas juste consultatif, on prend une décision ensemble. [...] les gestionnaires ne peuvent pas dire “on est pas d’accord avec votre sélection, faudrait plutôt privilégier tel autre projet”. » (Entrevue Lefebvre, mai 2025), incarnant ainsi une véritable délégation d’un pouvoir de programmation de la direction du musée envers le comité citoyen. Toujours au MEM, Catherine Charlebois renchérit et insiste sur la dimension co-décisionnelle des comités citoyens, particulièrement dans la gestion de l’espace de kiosque ou du terrain de jeu, en affirmant qu’il ne s’agit pas de productions MEM (contrairement aux expositions temporaires ou permanentes), mais de projets accompagnés dont la parole revient d’abord aux communautés. Ce modèle implique une redéfinition du rôle de l’institution, non plus en tant qu’autorité prescriptive, mais comme *facilitateur* de récits citoyens. Le MEM y est donc en cohérence avec sa mission dont un des axes est de raconter l’histoire de Montréal à travers la voix de ses habitants.

Dans cette perspective, la déconstruction hiérarchique ne saurait être interprétée comme un simple aménagement structurel ou organisationnel ; elle n’existe pas sans refonte profonde des régimes de légitimité sur lesquels reposent historiquement les institutions muséales (voir High, 2014; Lynch, 2021; Dubois, 2019). Le partage d’autorité oblige en effet à interroger les circuits de décision en place, mais

aussi à repositionner les différents types d'expertise appelés à s'y exprimer. À cet égard, la cohabitation des savoirs professionnels (souvent portés par des logiques disciplinaires, muséales ou scientifiques) et des savoirs citoyens, communautaires ou expérientiels, pose une série de défis épistémiques et éthiques fondamentaux. Par exemple, la présence de membres des communautés sur des comités scientifiques demande souvent une certaine préparation de part et d'autre (comment parler des objets, quel lexique employer pour parler de son contexte, quelles attentes avoir ou non, etc.). Aussi, l'ouverture des réserves de collections à des membres des communautés (qui vont manipuler des objets issus de leur culture) demande aussi aux techniciens et gestionnaires de collections des souplesses nouvelles auxquelles ils n'avaient pas été formés. À titre d'exemple, on pense à deux projets évoqués par les deux répondants du Musée McCord Stewart: les 40 wampums accueillis en cérémonie, avec offrande de tabac par les communautés qu'ils représentent, pour l'exposition temporaire *Wampum: perles de diplomatie* (Entrevue Lainey, avril 2025) et le projet Omio (« Ce qu'il sait », en Inuktitut) de diffusion numérique des objets de la collection, sélectionnés par des jeunes des communautés autochtones, réalisé en cocréation avec le Labo Nomade³¹ (entrevue Afriat, avril 2025).

Plusieurs auteurs ont montré que cette reconnaissance des savoirs dits « non professionnels » s'inscrit dans un mouvement plus large de critique de l'autorité savante. Le *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* souligne que la montée des approches participatives a conduit à une revalorisation des savoirs populaires, longtemps considérés comme périphériques, en leur attribuant une « dignité équivalente » à celle des savoirs savants (Desvallées et Mairesse, 2011, p. 274). En ce sens, les musées ne peuvent plus prétendre représenter les récits de l'autre sans engager ce dernier dans la fabrique même de ces représentations.

Cette revalorisation s'accompagne cependant de tensions concrètes dans les processus de travail. Dumoulin (2016) souligne que la participation citoyenne, aussi précieuse soit-elle, ne peut garantir en soi la qualité d'un projet muséal. Elle requiert, au contraire, une explicitation rigoureuse des rôles et une négociation constante des zones de responsabilité et de légitimité. Pour cette auteure, la reconnaissance réciproque des expertises - loin d'aller de soi - doit être accompagnée par des dispositifs qui permettent

³¹ Une initiative qui offre des ateliers de littératie numérique en contexte autochtone. <https://ici.radio-canada.ca/espaces-autochtones/1146721/wapikoni-mobile-arts-numeriques-nepton-uhu-labos-nomades> (consulté le 27 juillet 2025).

de préserver l'équilibre relationnel, particulièrement lorsque les partenaires évoluent dans des univers professionnels et culturels hétérogènes (Dumoulin, 2016, p. 143).

Cette position trouve un écho dans les travaux de Bernadette Lynch, qui appelle les musées à repenser en profondeur leur posture énonciative. Elle formule une interrogation centrale : comment les musées peuvent-ils parler des autres communautés sans les impliquer directement, surtout dans le cas de communautés historiquement marginalisées? (Lynch, 2021) La question ainsi posée ne se limite pas à une critique du discours muséal : elle engage une transformation du pouvoir même de dire, de cadrer, d'interpréter. Le partage d'autorité implique alors non seulement de céder de l'espace décisionnel, mais aussi d'ouvrir les catégories d'analyse à d'autres formes de rationalité, de mémoire et de sensibilité. Le principe « Nothing about us without us » trouve ici plusieurs autres expressions.

L'analyse de Kaine et Jérôme (2014) sur les pratiques du musée de la Civilisation (pour l'exposition *C'est notre histoire*, 2013) met toutefois en lumière les limites de ce processus. Les auteurs y décrivent comment, malgré des consultations substantielles, certaines recommandations formulées par les partenaires communautaires n'ont pas été intégrées à l'exposition finale, illustrant les résistances persistantes dans la redistribution effective du pouvoir décisionnel, ou du moins, les habitudes tellement enracinées qu'elles deviennent des biais inconscients (Kaine & Jérôme, 2014). Ces asymétries soulignent que la reconnaissance des savoirs ne suffit pas : elle doit s'accompagner d'un véritable transfert d'autorité dans les dispositifs de conception des expositions, dans la documentation des objets dans les bases de données, dans la médiation des contenus au grand public, en un mot, dans toutes les grandes fonctions muséales.

Au croisement de ces analyses, on comprend que la redéfinition des rapports hiérarchiques dans le champ muséal est inséparable d'une révision des hiérarchies cognitives et narratives. Le défi n'est pas seulement d'ouvrir la parole aux publics ; il est d'accepter que cette parole transforme en retour les fondements mêmes de l'expertise muséale. Cette redéfinition, lente et parfois conflictuelle, apparaît aujourd'hui comme l'une des clés d'un renouvellement institutionnel véritablement engagé dans une logique de démocratie culturelle.

3.1.2 Horizontalité pragmatique : des pratiques différenciées

Loin d'être monolithique, l'horizontalité mise en place par ces institutions est pragmatique, contextuelle et évolutive. Jonathan Lainey résume la philosophie adoptée au McCord Stewart : « c'est horizontal, c'est une discussion » (Entrevue Lainey, avril 2025). Cette horizontalité prend la forme d'une distribution équilibrée de la parole et des responsabilités, tout en maintenant la reconnaissance des expertises différenciées. Les intervenants de la Boîte Rouge VIF, dont le tableau des échelles de collaboration déjà présenté (figure 1.1, chapitre 1, page 25) prend ici tout son sens, propose un cadre méthodologique flexible qui reflète cette diversité : « Certains partenaires veulent être impliqués du début à la fin, d'autres à des moments précis » (Entrevue Boîte Rouge VIF, avril 2025). Ce principe d'adaptation continue fait écho à la réflexion de Kaine et Jérôme, qui constatent que la gouvernance collaborative implique de reconnaître les singularités des partenaires tout en maintenant une structure claire et sécurisante (Kaine et Jérôme, 2014).

Josée Lefebvre insiste sur le caractère accompagnateur de cette posture : « Notre rôle n'est pas de prendre les décisions à leur place, mais de créer les conditions pour qu'ils les prennent eux-mêmes. » (Entrevue Lefebvre, mai 2025). Cette horizontalité pragmatique se révèle donc comme une alternative critique au modèle hiérarchique traditionnel : elle cherche à conjuguer respect des partenaires, clarté des attentes et efficacité opérationnelle. Catherine Charlebois précise avec subtilité : « Il faut que ce soit fluide, que ça respire. Mais ça ne veut pas dire que tout le monde décide de tout, tout le temps. » (Entrevue Charlebois, avril 2025), soulignant que la gouvernance horizontale n'exclut pas la clarté des rôles.

Le fait que les deux lignes de pensée trouvent une incarnation dans chaque institution témoigne bien du fait qu'il est effectivement possible de rendre un partage d'autorité effectif sur le terrain. On ne peut s'empêcher de penser aux démarches des historiens des années 1980 à 1990 (Frisch, 1990; Rosenzweig & Thelen, 1998) qui ont eux aussi traversé des défis méthodologiques semblables pour réaliser leurs projets respectifs. Sachant que Catherine Charlebois avait elle-même cité Michael Frisch, on voit se dessiner une certaine communauté de pratique, au moins dans les valeurs à respecter pour garantir la bonne marche des projets en partage d'autorité. Partager l'autorité ne signifie donc pas d'abdiquer de la sienne, mais qu'on accepte d'en renégocier les cadres.

3.1.3 Tensions et limites : entre idéal éthique et réalités institutionnelles

Tous les intervenants s'accordent à dire que cette horizontalité rencontre des limites lorsqu'elle se confronte aux réalités institutionnelles. Tous notent que composer avec les délais, les budgets, les obligations du musée oblige parfois à des compromis, faisant référence aux contraintes structurelles — calendriers, redditions de comptes, exigences de financement — qui freinent la pleine réalisation de l'idéal horizontal. « Dans un musée, on travaille avec des contraintes très fortes. On ne peut pas toujours donner carte blanche. Il y a les limites physiques de l'exposition - l'espace, le nombre de mots, les échéanciers - et ça, on doit l'expliquer aux partenaires. (...) C'est frustrant pour eux, mais pour nous aussi. On aimerait en dire plus, mais ce n'est pas possible. Ils comprennent, et ils contribuent malgré tout. » (Entrevue Lainey, avril 2025). Le fait d'expliquer honnêtement les réalités des uns et des autres est ici le levier qui permet d'avancer.

Catherine Charlebois explicite encore davantage cette tension en ce qui concerne les équipes de travail : « On revient à l'ouverture et à la vulnérabilité que la structure permet, et se permet... Et que ça va prendre du temps, pour accompagner et sécuriser les équipes, s'assurer que les équipes comprennent, qu'on les accompagne dans l'incarnation de ça et de respecter le rythme de chacun. » (Entrevue Charlebois, avril 2025). Ces témoignages, bien qu'ils semblent aller dans un sens plus évolutif, font écho aux travaux de Bernadette Lynch qui montre que la participation institutionnalisée reste souvent une promesse difficile à tenir. Par ailleurs, il serait intéressant (mais ce serait l'objet d'une future recherche) de recueillir les impressions des membres des équipes sur ces processus, a posteriori des projets. Lynch observe à cet égard, dans *Museums and Social Change*, que malgré les engagements affichés par les musées, le contrôle éditorial reste largement aux mains de l'institution, ce qui continue de refléter les agendas de celle-ci plutôt que ceux des participants (Lynch, 2021). L'illusion de la participation égalitaire se traduit ainsi par ce qu'elle nomme une « *empowerment-lite* », une forme édulcorée de pouvoir partagé, où les publics et partenaires sont traités comme des bénéficiaires plutôt que comme des agents actifs du processus (Lynch, 2021, p. 5).

Ces asymétries se manifestent également à travers ce que Lynch appelle le modèle thérapeutique du changement muséal, dans lequel les institutions « placent le récipiendaire dans le rôle de bénéficiaire passif », ce qui mine les dynamiques de cocréation véritables (Lynch, 2021, p.5). Elle insiste sur le fait que ces dynamiques sont souvent invisibles pour les professionnels les plus engagés dans la

transformation sociale du musée, précisément parce que les obstacles sont systémiques et structurels, comme un biais inconscient. Manifestement, les témoignages recueillis montrent que tant au MEM qu'au McCord Stewart, on tente d'éliminer le plus possible, dans les projets en partage d'autorité, les situations où les bénéficiaires des projets (soit les partenaires externes) ne sont que des bénéficiaires passifs. Leila Afriat a ce principe à cœur :

Je me base beaucoup sur les écrits de la Boîte Rouge VIF, puis d'Élisabeth Kaine, qui a modélisé des schémas de collaboration. Donc c'est la gradation de la collaboration, puis les niveaux d'implication des collaborateurs. J'essaie le plus possible de me rapprocher de collaborations dans lesquelles, non seulement il y a de la coconstruction, mais où les projets sont le plus possible au bénéfice des communautés avec qui je travaille. (...) De voir les retombées (rémunération juste, formation de relève, reconnaissance de charge émotionnelle, etc.), non pas seulement pour mes partenaires directs, mais pour l'ensemble de la communauté. » (Entrevue Afriat, avril 2025).

La Boîte Rouge VIF, collaborateur externe du McCord Stewart (mais dont les travaux sont aussi connus par l'équipe du MEM), répond à cette tension en recommandant une contractualisation claire des principes éthiques dès le début du projet, afin d'éviter que les bonnes intentions initiales ne se diluent sous la pression des échéances. Les acteurs de la Boîte Rouge VIF se souviennent de la production de l'exposition *Voix autochtones d'aujourd'hui*, et combien Élisabeth Kaine a dû faire inclure à son contrat quelques clauses bien précises (comité valideur, travail avec la Boîte Rouge VIF pour les tournages, autonomie totale sur les textes d'exposition, pour ne nommer que ces contraintes) (Entrevue Boîte Rouge VIF, avril 2025). Claire Dumoulin (2016), en théorisant l'éco-commissariat, illustre bien ces réalités insistant sur la nécessité, pour l'éco-commissaire, d'harmoniser les échanges avec les partenaires du projet, ce qui suppose une médiation altruiste, attentive aux rythmes relationnels et aux temporalités propres à chaque acteur impliqué, en plus d'exiger de la personne en charge des compétences humaines et communicationnelles accrues (p. 52-53).

L'ensemble de ces observations suggère que l'horizontalité dans le travail de terrain ne peut être pensée comme une solution définitive : elle constitue plutôt un processus exigeant, confronté à des arbitrages permanents entre éthique relationnelle et réalités institutionnelles, qui implique une vigilance constante de la part des équipes muséales en plus de mettre en lumière le besoin de cultiver certaines compétences humaines qui ne font pas partie, traditionnellement, des listes d'aptitudes attendues dans ces domaines.

3.2 Réalités de la cocréation

Loin d'être un simple mot d'ordre mobilisé à des fins communicationnelles, la cocréation engage une reconfiguration en profondeur du rôle des professionnels de musée. Elle suppose de concevoir autrement les temps de création, les frontières d'expertise, les notions d'auteur et même les critères de qualité. Or, comme le montrent les entretiens menés dans les deux institutions étudiées, les réalités de terrain imposent de nombreuses adaptations. Cette section s'intéresse aux manières concrètes dont les musées intègrent les parties prenantes dans la fabrication des expositions, de la consultation ponctuelle à la coresponsabilité des contenus. Elle mettra également en lumière les déséquilibres persistants, notamment en ce qui concerne le partage du pouvoir, qui, derrière les intentions égalitaires, demeure parfois asymétrique dans sa mise en œuvre.

3.2.1 La cocréation comme exigence éthique

La cocréation est aujourd'hui perçue, dans les deux institutions muséales étudiées, comme un levier important de création de contenus, même s'il ne s'agit pas d'en faire l'application intégrale dans tous les projets des institutions. Elle est surtout vue comme un impératif moral et politique, particulièrement dans leurs relations et leurs projets avec les communautés historiquement marginalisées qui gravitent autour de l'institution, soit par inclusion dans la mission (dans le cas du MEM), soit parce que les communautés sont représentées dans les collections de l'institution (au McCord Stewart). C'est Leïla Afriat qui l'exprime de la manière la plus affirmative: « maintenant, tous les contenus, tous les ateliers qui sont offerts au musée en contenu interculturel sont coconstruits. Il n'y a plus d'ateliers qui émergent de la tête d'une chargée de projet dans un bureau. Ça n'existe plus. » (Entrevue Afriat, avril 2025). Cette affirmation témoigne d'une rupture franche avec une logique d'autorité verticale qui prévalait encore récemment dans la plupart des institutions muséales occidentales. Madame Afriat va plus loin encore, pour placer le point d'origine d'une cocréation dans un écosystème où les organismes réseautent entre eux, entre égaux :

...je me déplace énormément. Je me déplace en communauté, je me déplace dans les organismes. Je vais assister aux événements des collaborateurs. Pour moi, c'est vraiment aussi important d'être consciente de l'écosystème, de ce qui se fait chez eux. Pour être plus à l'aise, être plus au fait. ...c'est pas simplement de dire : « voici ce que

nous on fait, puis voici nos besoins. » C'est aussi d'être consciente et de me dire : qu'est-ce que mes collaborateurs font, entre eux, pour eux, pour leur communauté ? Puis à un moment donné, de trouver un point de rencontre. Pour moi, c'est vraiment ça : la cocréation, elle n'émerge pas d'un besoin de mon institution à un moment clé ; elle naît d'une cohérence dans la rencontre de nos besoins respectifs. Donc souvent, je vais rencontrer des collaborateurs - Présence autochtone, le Centre culturel afro-canadien de Montréal, le centre culturel de Kanasatake... - pour dire : bon, ben on existe, voici ce que chacun fait. Puis souvent, je vais les tenir informés de nos activités... puis quand il y a une opportunité qui est intéressante pour un collaborateur, ben c'est de là que va émerger une cocréation. » (Entrevue Afriat, avril 2025)

Catherine Charlebois, au MEM, ajoute que « cocréer, c'est co-rêver, pas juste co-produire » (Entrevue Charlebois, avril 2025), soulignant ainsi que la cocréation n'est pas qu'une méthode de travail : c'est une posture qui engage les institutions dans un rapport dialogique authentique, où l'imagination collective occupe une place aussi importante que la production de contenu. Josée Lefebvre nuance toutefois cet horizon d'exigence éthique : « Tout le monde ne veut pas coconstruire ; certains veulent simplement être entendus, c'est déjà beaucoup. » (Entrevue Lefebvre, mai 2025). Cette prudence rappelle les observations de Duclos-Orsello (2013) qui insiste sur la nécessité de ne pas essentialiser la cocréation comme modèle unique mais de reconnaître la diversité des attentes des partenaires.

En somme, ces considérations mettent en lumière une tension féconde : la cocréation comme idéal éthique universel d'une part, mais comme pratique contingentée et contextuelle d'autre part. Dans les deux situations, l'élément essentiel qu'est le dialogue authentique et transparent, entre partenaires égaux, demeure crucial à la réalisation tangible des projets en cocréation et en partage d'autorité. Non seulement cet élément montre, en filigrane, une dimension importante du partage des pouvoirs entre les institutions et les partenaires, mais il lève le voile sur des réalités encore plus tangibles qui feront l'objet de la prochaine section.

3.2.2 Géométries variables : S'ajuster aux capacités des partenaires

La reconnaissance des limites réelles et des rythmes des partenaires constitue un principe central, présent dans tous les témoignages recueillis. Ainsi, il peut arriver que les partenaires ne veuillent pas ou ne puissent pas participer à un projet (contraintes de temps, opposition au projet ou à l'institution, sous-

effectifs, etc., les raisons sont multiples et valides), plaçant le musée dans une position qui appelle à une constante souplesse de travail.

Josée Lefebvre évoque par exemple les ajustements nécessaires dans les phases d'implantation du comité citoyen du MEM, suggérant que certaines communautés ou groupes peuvent avoir besoin de temps pour s'investir pleinement dans des processus longs, qui exigent confiance, respect et adaptation mutuelle (Entrevue Lefebvre, mai 2025), ce qui suppose de calibrer les degrés d'implication au fil des étapes. Catherine Charlebois propose de voir cette variabilité comme une donnée structurelle et de reconnaître que la disponibilité émotionnelle et réelle de l'autre, c'est aussi une manière de le respecter dans un contexte d'autorité partagée. (Entrevue Charlebois, avril 2025)

Cette approche rejoint les réflexions de Kaine et Jérôme (2014) sur la nécessité d'adapter les dispositifs participatifs aux capacités fluctuantes des partenaires sans pour autant renoncer à l'ambition d'une autorité partagée. De son côté, Marie-Dominique Dubois, dans son article « Démarches participatives : fondements et pratiques actuelles dans les institutions muséales » (publié dans *In Situ. Revue des patrimoines*) insiste sur l'importance d'une souplesse méthodologique et d'une ouverture à l'imprévu dans les projets participatifs. Selon elle, la démarche ne doit pas être figée d'avance : « Il convient de laisser une place à l'imprévu et au lâcher prise » et de reconnaître que l'accompagnement s'inscrit « en général sur une temporalité longue », ce qui impose des ajustements constants entre les institutions et les partenaires impliqués (Dubois, 2019, p. 12). Cette idée renforce la nécessité, évoquée dans les entretiens, d'une souplesse structurelle et d'une réceptivité nécessaire aux rythmes des autres.

Claire Dumoulin va dans le même sens lorsqu'elle souligne, à propos des partenariats participatifs, que ceux-ci « requièrent temps et patience », et qu'ils s'appuient sur une relation de confiance et des objectifs partagés. À l'instar de Dubois, elle insiste sur la nécessité d'une adaptation constante du musée aux besoins et aux temporalités des partenaires, notamment en permettant des dispositifs malléables et accueillants, ainsi qu'une certaine forme de lâcher-prise institutionnel (Dumoulin, 2016). Enfin, Dumoulin cite Nina Simon, qui, dans une perspective critique, affirme que la participation ne se décrète pas, et que « les participant(e)s nécessitent des prétextes pour entrer en relation », à travers la progression de « Me to We » (figure 1.2, chapitre 1, page 26). Il faut donc créer des « points d'entrée interpersonnels » adaptés aux disponibilités, aux volontés et aux contraintes des publics concernés. Pour Simon, la réussite d'un projet participatif dépend de la capacité à inviter les visiteurs à s'impliquer de façon

significative tout en reconnaissant les contraintes qu'impose une participation réelle, notamment en matière de temps et d'énergie (Simon, chez Dumoulin, 2016, p. 42). Ces auteurs confirment ainsi que la reconnaissance des capacités fluctuantes des partenaires n'est pas une faiblesse du processus participatif, mais bien une condition de sa réussite. Elle implique une redéfinition des attentes institutionnelles et une volonté constante de composer avec l'altérité, y compris dans ses temporalités propres.

3.2.3 Formalisation des degrés de participation

Face à la diversité des modalités d'engagement, la formalisation apparaît comme un levier clé pour instaurer un climat de confiance et éviter les malentendus. La Boîte Rouge VIF développe plusieurs outils originaux : l'échelle de collaboration graduée, allant de l'information à la codécision (déjà présentée) en est un. On citera aussi le schéma des principes de concertation-crédation (figure 3.1). Ces outils ont été conçus pour garantir la transparence des attentes dès le départ et pour donner aux participants des moyens cognitifs pour baliser le travail (Entrevue Boîte Rouge VIF, avril 2025).

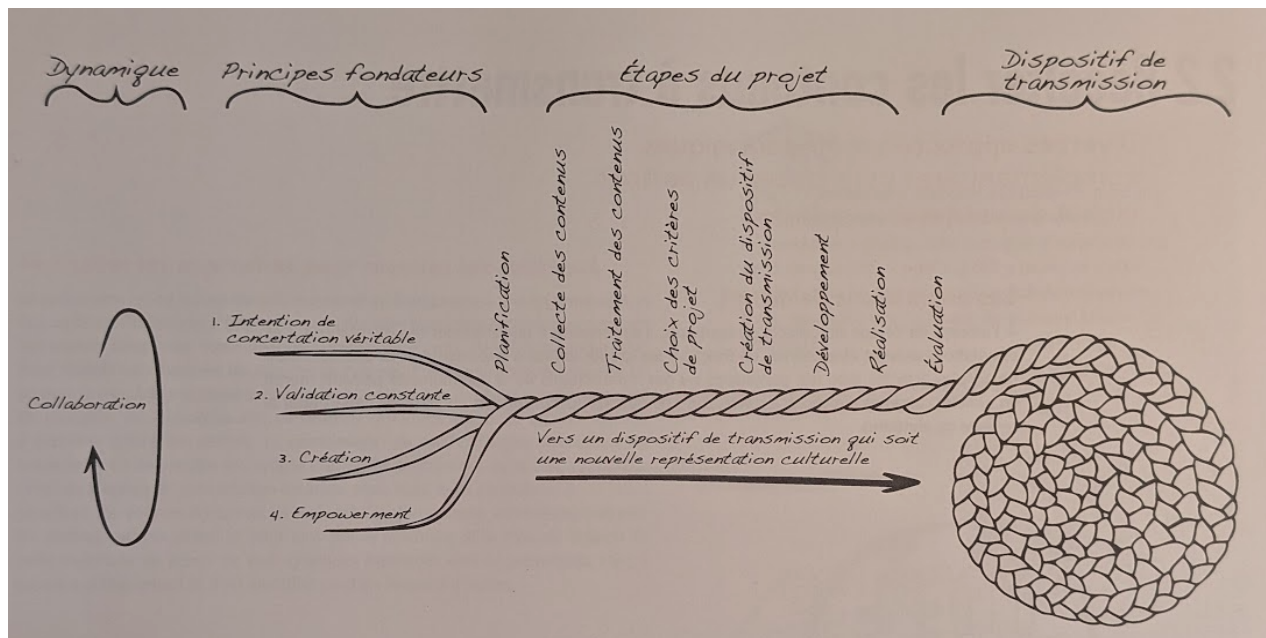


Figure 3.1 Principes de concertation dans la création
(Boîte rouge VIF, *Petit guide la grande concertation*)

Josée Lefebvre corrobore : « On doit dire ce qu'on peut offrir et écouter ce qu'ils veulent ou peuvent prendre. » (Entrevue Lefebvre, mai 2025). Catherine Charlebois complète : « Formaliser ces rôles dès la première rencontre évite bien des désillusions. » (Entrevue Charlebois, avril 2025). Ce besoin de formalisation a aussi été décrit par Dumoulin dans sa proposition de l'« éco-commissariat », qui se veut à la fois flexible et balisé par des accords explicites sur les responsabilités partagées (Dumoulin, 2016).

3.2.4 Partage du pouvoir

Le partage du pouvoir, plus qu'une métaphore ou une intention, apparaît comme un principe opérationnel à clarifier et valider à chaque étape du projet avec les partenaires. Leïla Afriat distingue avec précision ses dimensions dans un contexte de partage d'autorité, relevant la nécessité de réfléchir à la redistribution de chacun de ces pouvoirs :

« ...de voir comment s'organise la répartition du pouvoir entre l'institution, les partenaires, les collaborateurs, les membres des équipes. (...) Et comment il peut y avoir une relation bilatérale et équitable, autant au niveau économique, financier, structurel, gouvernance, etc. (Entrevue Afriat, avril 2025)

Catherine Charlebois insiste : « Il faut nommer qui a le micro, qui a les ressources, qui décide de la forme finale » (Entrevue Charlebois, avril 2025), explicitant que le partage du pouvoir n'est pas qu'un objectif éthique mais une opération concrète qui touche à tous les aspects d'un projet muséal. On se souvient ici des propos de Josée Lefebvre à propos du pouvoir donné au comité citoyen³², qui a la pleine autorité sur les projets pour lesquels ils sont consultés et que leurs décisions ne peuvent être renversées par les gestionnaires. (Entrevue Lefebvre, mai, p. 10). Cette délégation réelle du pouvoir rappelle l'exigence de Duclos-Orsello (2013, p. 123), qui s'appuie elle-même sur Paulo Freire pour rappeler que dans toute démarche émancipatrice « nous sommes simultanément enseignants et apprenants ». Cette sous-section met ainsi en évidence que le partage du pouvoir dans les musées dépasse la question du contenu des expositions : il implique une réflexion critique permanente sur les leviers institutionnels eux-mêmes.

³² Son nom officiel est le comité de programmation citoyenne et communautaire.

3.3 Une psychologie de la rencontre

Derrière les concepts de participation ou de collaboration se cache une dimension plus subtile, moins documentée, mais tout aussi déterminante : celle des affects, des perceptions, des postures éthiques et relationnelles. Les personnes rencontrées pour ce travail dirigé, en écho à une tendance de muséologie critique, évoquent une nécessaire « humilité institutionnelle », un travail sur soi, sur ses biais professionnels, voire sur la posture émotionnelle que requiert une véritable rencontre avec l'autre. Cette section s'intéresse à cette « psychologie de la rencontre » comme modalité implicite du partage d'autorité : comment se construit la confiance ? Quelles conditions favorisent un engagement sincère des participants ? Et jusqu'où l'institution est-elle prête à se laisser transformer par cette rencontre ? Entre empathie, vulnérabilité et réflexivité, les pratiques décrites ici révèlent une autre forme d'horizontalité, moins structurelle que sensible.

3.3.1 Prendre soin : la dimension émotionnelle du partenariat

L'attention portée aux dimensions émotionnelles des relations partenariales constitue une constante des témoignages recueillis. Catherine Charlebois synthétise cette exigence en déclarant que l'institution veut être un Être plutôt qu'un lieu ou un édifice : « Be a being more than a building » (exprimé en anglais, Entrevue Charlebois, avril 2025), une formulation qui invite à envisager l'institution muséale comme un organisme vivant, sensible, habité par des émotions et des vulnérabilités. Cette conception dépasse largement les cadres professionnels habituels des musées, qui valorisent encore souvent des logiques de maîtrise, de contrôle et de neutralité.

Jonathan Lainey évoque la complexité des affects : « Les gens arrivent avec leurs blessures, leurs traumatismes, leurs égos. » (Entrevue Lainey, avril 2025). Ces propos traduisent la nécessité pour les professionnels du musée d'intégrer la gestion de l'affectivité (la leur et celle de l'autre) à leur pratique quotidienne, non plus comme une compétence informelle, ni — a contrario — dans l'idée de faire d'eux des thérapeutes, mais tout simplement comme une dimension constitutive de leur rôle, au sein d'une institution qui assume cette part de sollicitude dans sa fonction inhérente.

Josée Lefebvre insiste : « Les récits que l'on reçoit ne sont pas des contenus, ce sont des dons. » (Entrevue Lefebvre, p. 11), ce qui engage une éthique de la réception attentive et respectueuse des récits, en

particulier ceux porteurs de mémoires douloureuses. Cette perspective rejoint les analyses de Bernadette Lynch (2021, p. 3), pour qui la transformation sociale des musées passe par la capacité de ces institutions à reconnaître leur interdépendance avec des partenaires vulnérables, et à « agir consciemment en collaboration et en solidarité. » (Lynch, 2021, Introduction, p. 3, traduction libre). On pensera aussi à Steven High (2014), dont tout le travail au sein du *Centre for Oral History and Digital Storytelling* témoigne de la nécessaire sensibilité des professionnels à l'endroit des personnes dont le savoir ou l'expérience douloureuse dicte le contenu des projets réalisés avec eux. Entre la réceptivité, neutre et sans jugement, de la charge politique des témoignages et l'attention même au langage corporel des personnes rencontrées, High encourage à prendre l'habitude de capter les signaux de l'autre et de les intégrer au matériau recueilli. Sa réflexion sur la méthodologie à employer avec ces personnes et leurs témoignages est un précieux guide pour qui se consacre à ce travail³³.

3.3.2 Charge émotionnelle et travail invisible

Au-delà de la cocréation de contenus, Leïla Afriat nomme explicitement le « travail invisible » auquel sont confrontées les équipes muséales en contexte participatif : « Un partage d'autorité ou un partage de pouvoir au niveau de tout ce qui est l'invisible dans le travail avec les communautés (charge émotive, culturelle, spirituelle, intergénérationnelle), c'est beaucoup plus structurant, ça demande de questionner toutes les structures de gouvernance interne. Puis pour moi, c'est là où, vraiment, il y a un travail de fond, qui peut ébranler les fondations d'une institution. » (Entrevue Afriat, avril 2025). Cette charge, difficilement quantifiable, est donc souvent sous-évaluée dans les dispositifs de gestion de projets mais constitue néanmoins une part décisive des dynamiques partenariales. La Boîte Rouge VIF souligne aussi combien ce travail de l'invisible implique notamment de savoir respecter les silences, c'est-à-dire de reconnaître comme un signe d'agentivité légitime les non-dits, les hésitations, les refus explicites ou implicites (Entrevue Boîte Rouge VIF, avril 2025).

On note à ce sujet les mots de Bernadette Lynch (2021, Introduction), rare auteure de la littérature scientifique consultée (avec Nina Simon bien sûr et Duclos-Orsello dans une mesure plus subtile) à

³³ En plus de l'ouvrage de Steven High en bibliographie, on peut parcourir le compte-rendu que le sociologue Jean-Philippe Warren a produit pour le *Bulletin d'histoire politique*, en 2016 : Warren, J-P. (2016). Compte-rendu de Steven High, *Oral History at the Crossroads. Sharing Life Stories of Survival and Displacement in: Bulletin d'histoire politique*, 24(2), p.230–235.

évoquer l'aspect plus sensible et émotif que les musées doivent accepter dans les exercices de partage d'autorité, de partage de pouvoir et de cocréation : la posture inconfortable mais féconde qui découle d'une réelle ouverture à la pluralité des expériences, y compris dans leurs dimensions traumatiques. Il ne s'agit donc pas simplement de donner la parole mais d'accepter de se laisser affecter par ce qui est dit — ou non — par les partenaires. À ce titre, la posture est légèrement distincte de celle de neutralité réceptive évoquée plus haut chez Steven High. Les deux points de vue ne sont pas incompatibles pour autant: ce qui est préférable pour la cueillette de témoignages-sources peut céder le pas à une approche plus sensible au moment de créer un contenu muséal engageant et parlant pour le public.

3.3.3 Transformation mutuelle et reconnaissance des temporalités

Au-delà des interactions sensibles, ces relations partenariales produisent également des effets de transformation mutuelle. Josée Lefebvre observe que, par le recalibrage des attentes envers les partenaires, par la déconstruction de certains biais (soit envers l'univers muséal, d'un côté, soit envers les participants communautaires, de l'autre, « ces projets transforment aussi bien les partenaires que nous-mêmes » (Entrevue Lefebvre, mai 2025), ce qui suggère que les pratiques participatives ne sont pas des instruments de démocratisation verticale mais des processus de transformation réciproque et horizontale.

Catherine Charlebois met l'accent sur la temporalité nécessaire à ces transformations : « Il faut accepter de ralentir. La lenteur est souvent le vrai signe de la rencontre » (Entrevue Charlebois, avril 2025). Cette temporalité ajustée rejoint la pensée de Dumoulin (2016) sur le concept d'éco-commissariat qui invite à penser les projets d'exposition comme des outils collectifs, ancrés dans des rythmes respectueux des personnes et des territoires concernés. Cela dit, cette reconnaissance des temporalités subjectives et plurielles peut constituer à la fois un défi organisationnel et une opportunité éthique pour les institutions. Renouer avec la vocation sociale des musées tout en reconfigurant en profondeur leurs cadres opérationnels demande en effet de concilier des espaces spécifiques qui sont rarement réfléchis pour être en cohésion parfaite. L'étude proposée ici n'a pas permis d'approfondir cet aspect complexe de la question.

3.3.4 Vers une muséologie sensible

La convergence des témoignages vers une pratique de « muséologie sensible »³⁴ (au sens de l'émotivité envers les collaborateurs) est manifeste. La Boîte Rouge VIF parle de la nécessité de créer des cadres où la parole peut circuler sans crainte mais aussi où le retrait, le silence ou l'ambivalence sont accueillis sans jugement, ce qui requiert beaucoup d'humilité, ne serait-ce que pour réaliser, en tant qu'institution, les biais et a priori avec lesquels elles sont construites. (Entrevue Boîte Rouge VIF, avril 2025)

Catherine Charlebois prône aussi, pour sa part, l'humilité institutionnelle comme posture clé (Entrevue Charlebois, avril 2025), condition pour qu'une véritable écoute puisse advenir entre les parties. Sylvie Bourbonnière, quant à elle, décrit à la fondation du Chaînon, un organisme communautaire appuyant les femmes en difficulté, une « culture de la proximité » où la participation n'est ni organisée ni codifiée mais vécue quotidiennement (Entrevue Bourbonnière, juin 2025). Cette informalité assumée par l'organisme rejoint les principes fondamentaux d'une muséologie relationnelle et humaniste et se trouve en parfaite cohérence avec le MEM, dont il a assumé la première exposition citoyenne, en 2024. C'est à la suite de ce projet que madame Bourbonnière a intégré le comité citoyen du MEM.

Enfin, Bernadette Lynch rappelle que « le musée utile est celui qui reconnaît sa propre vulnérabilité » (Lynch, 2021), une formulation qui synthétise l'exigence contemporaine faite aux musées : accepter de ne plus tout maîtriser, reconnaître leurs fragilités et leurs dépendances, pour se transformer en lieux d'hospitalité sociale et d'apprentissage partagé.

Ce troisième chapitre aura permis de mettre en lumière les modalités concrètes par lesquelles les institutions muséales montréalaises étudiées, le Musée McCord Stewart et le MEM, traduisent le principe de partage d'autorité dans leurs pratiques quotidiennes. Loin d'un modèle unifié, les initiatives documentées identifient une pluralité de formes et d'intensités, révélant une culture professionnelle en pleine mutation. En effet, qu'il s'agisse de repenser les rapports hiérarchiques, de moduler les niveaux

³⁴ On voit plus souvent ce concept énoncé en référence à l'expérience des visiteurs face à une oeuvre, un environnement ou un objet et non en tant que pratique professionnelle dans un travail avec des collaborateurs externes. Pourtant, la muséologie critique semble y tendre. Mais, dans les limites de la présente recherche, il ne semble pas avoir été investi sur un plan théorique par les professionnels interviewés et les auteurs consultés. Voir Varutti, M. (2020). « Vers une muséologie des émotions », *Culture & Musées* [En ligne], no. 36, consulté le 28 juillet 2025. URL : <http://journals.openedition.org/culturemusees/5751>

d'implication ou d'accueillir la dimension émotionnelle du travail muséal, chaque modalité étudiée engage une redéfinition du rôle des professionnels et de la place des partenaires dans l'élaboration des contenus.

Ces pratiques s'enracinent dans une reconnaissance explicite de la valeur des savoirs citoyens et de la légitimité des formes plurielles d'expérience. L'horizontalité, même imparfaite, y est pensée comme une exigence éthique ; la cocréation, comme une posture relationnelle qui oblige à l'écoute et à l'ajustement; la rencontre, enfin, comme un fondement invisible mais déterminant du lien de confiance. Cette triangulation entre structure, processus et sensibilité permet d'entrevoir le musée non seulement comme un lieu de savoir en évolution, mais aussi comme un espace socialement habité, perméable aux affects et aux transformations mutuelles.

Cependant, les limites de ces démarches ne sauraient être occultées. Elles tiennent tant aux contraintes systémiques qu'aux limites socio-culturelles : budgets, délais, attentes institutionnelles, mais aussi réflexes hérités d'un paradigme de maîtrise scientifique confirmé par des parcours académiques sanctionnés. Les professionnels rencontrés semblent pleinement conscients de ces tensions, qu'ils abordent moins comme des obstacles que comme des paramètres à négocier avec lucidité avec les autres détenteurs de savoirs.

Ce chapitre, en croisant les paroles des praticiens et les apports de la littérature spécialisée, donne ainsi à voir un champ muséal en redéfinition, porté par des acteurs qui s'efforcent de concilier rigueur, éthique et sensibilité. Il ne s'agit pas d'atteindre un idéal théorique, mais de composer, projet après projet, avec les complexités du réel. Cette posture, proche de l'idée de recherche-action³⁵, faite de tentatives et de réflexivité pour des projets participatifs porteurs, incarne peut-être la voie la plus féconde vers un musée bâti d'autorités véritablement partagées.

³⁵ Éve Lamoureux et Noémie Maignien, dirigées par Francine Saillant, avaient justement traité de cette question lors d'une rencontre-atelier, en 2021. <https://museologie.uqam.ca/rencontres-en-museologie-aemdm-uqam/> (Consulté le 25 juillet 2025).

CHAPITRE 4. UN NOUVEAU RÔLE SOCIAL POUR LES MUSÉES D'HISTOIRE

Depuis plusieurs décennies déjà, les musées d'histoire de partout ne se contentent plus simplement de collectionner, conserver et exposer des artefacts patrimoniaux. Ils s'interrogent sur leur rôle dans la société, sur leur position dans les dynamiques sociales contemporaines et sur la manière dont ils peuvent répondre à des questions et des enjeux éthiques, politiques et culturels de plus en plus pressants. Les auteurs sur le sujet y font directement référence: dans "Targeting Truth: How Museums Can Collaboratively Address Social Issues" (paru dans le *Journal of Museum Education*, 2018), Theresa M. de los Santos, Elizabeth Smith et Mira Cohen décrivent le rôle et la responsabilité des musées, soit d'être le lieu d'échange, de discussion et de représentation des réflexions sur les sujets difficiles dans la société, notamment par le partenariat académique et l'inclusion de professionnels et de membres du public. Par ailleurs, faire de ce rôle un élément central de l'identité de l'institution contribuerait à y attirer des publics ou des communautés qui ne s'y étaient jamais sentis bienvenue auparavant (Simon, 2016). À Montréal, cette mutation se fait voir notamment dans les démarches entreprises par des institutions telles que le MEM et le Musée McCord Stewart, pour mettre en valeur les savoirs et les récits d'autres communautés ou organismes partenaires. À travers leurs discours comme à travers leurs pratiques, ces institutions affirment que les musées ne peuvent plus être un espace neutre ou distant, mais doit désormais s'assumer comme un espace de rencontre, de médiation, voire de transformation.

Ce chapitre propose d'interroger, à l'aune des éléments discutés dans les entrevues, ce que recouvre aujourd'hui cette prétention à un nouveau rôle social, pour des musées d'histoire. Plus qu'un simple slogan, cette notion renvoie à une réorganisation en profondeur des missions muséales, dans laquelle les principes de participation citoyenne, de reconnaissance des voix marginalisées, voire de justice sociale, ne relèvent plus du discours accessoire mais deviennent des éléments structurants. Si cette ambition se décline à travers des terminologies variées – du partage d'autorité à la muséologie participative (Dubois, 2019; Simon, 2010), en passant par l'éco-commissariat (Dumoulin, 2016) –, elle s'appuie toujours sur une remise en question des rapports d'autorité traditionnels au sein du musée et sur une volonté d'horizontaliser la relation entre institutions et communautés, au moins dans certains espaces de création.

En analysant les entretiens menés avec des professionnels du MEM, du McCord Stewart et de leurs collaborateurs, la Boîte Rouge VIF et la fondation du Chaînon, ce chapitre met en lumière trois grandes dimensions de cette volonté de transformation : d'abord les intentions et motivations exprimées par les

institutions à l'égard de leur rôle dans la société, ensuite les modalités concrètes de leur engagement structurel envers les communautés, et enfin les fonctions sociales nouvelles qu'elles assument ou revendiquent effectivement. À travers cette lecture, il ne s'agit pas seulement de documenter des pratiques exemplaires, mais de rendre compte de la manière dont ces musées participent à la redéfinition contemporaine de l'autorité muséale et, plus largement, de la place du musée dans l'espace public.

4.1. Intentions et motivations

Si les musées interrogés affirment aujourd'hui jouer un rôle social plus affirmé, il convient d'abord de saisir les ressorts de cette posture. Cette section explore les motivations qui sous-tendent l'engagement des institutions, qu'il s'agisse de revaloriser leur ancrage communautaire, d'adopter une posture réflexive ou de renouveler leur mission publique. Ces motivations, dont on peut se demander si elles sont purement stratégiques, traduisent néanmoins une volonté partagée de repenser la nature même du musée, non plus comme un lieu clos sur ses collections, mais comme un espace vivant, perméable et dialogique.

4.1.1. Redéfinition du musée comme espace vivant

Les musées d'histoire montréalais étudiés revendiquent une posture d'« Être vivant », concept que Catherine Charlebois (MEM) mobilise pour désigner une institution sensible, capable de ressentir, d'écouter et de se remettre en question (Entrevue Charlebois, avril 2025). Cette idée est partagée par Leila Afriat (McCord Stewart), qui décrit son travail muséal comme un effort continu pour animer une institution « attentive à ses relations, aux tensions historiques, à ses publics actuels. » (Entrevue Afriat, avril 2025).

Ce redéploiement conceptuel trouve un écho dans un texte de Bernadette Lynch, chercheuse abondamment citée dans ce travail dirigé et dont les réflexions sur le rôle social des musées sont fondamentales et reprises par tous les chercheurs subséquents. Dans *Whose cake is it anyway? A collaborative investigation into engagement and participation in 12 museums and galleries in the UK*, paru en 2011, Lynch intervient déjà sur le caractère fondamentalement relationnel du musée socialement engagé : l'institution cesse d'être un simple réceptacle patrimonial pour devenir un acteur réflexif et poreux dans ses interactions avec la société civile. Cette ambition rejoint les idées de l'éco-commissariat

telles que définies par Dumoulin : concevoir une exposition comme une composante d'un écosystème social et non comme un produit muséal clos sur lui-même. Ainsi, la volonté de transformation interne n'est pas une singularité mais un trait partagé, révélateur d'un paradigme commun entre le MEM et le McCord Stewart.

4.1.2. Dialogue avec les communautés marginalisées

Leila Afriat et Jonathan Lainey (McCord Stewart), Catherine Charlebois et Josée Lefebvre (MEM) convergent sur un même diagnostic : pour être socialement pertinent, un musée doit dépasser une posture d'inclusion symbolique pour mettre en œuvre une véritable redistribution des rapports de pouvoir avec les communautés. On a déjà noté comment Leïla Afriat insiste sur la nécessité de reconnaître et de corriger les asymétries qui subsistent même dans les collaborations, à travers la répartition plus horizontale du pouvoir entre l'institution, les partenaires, les collaborateurs et les membres des équipes. Jonathan Lainey tient un discours similaire, soulignant que l'institution doit savoir se retirer pour laisser la parole pleinement aux communautés autochtones lorsque cela est nécessaire. Par exemple, « lorsqu'on connaît la provenance d'un objet, on ne parle pas à la place des communautés d'origine. On leur dit : “ Nous allons présenter cet objet qui vient de chez vous. Qu'aimeriez-vous que nous disions ?” [...] Pour moi, ce sont des formes claires de partage d'autorité. » (Entrevue Lainey, avril 2025).

Du côté du MEM, Catherine Charlebois parle d'un apprentissage collectif, où le musée se transforme par les dialogues qu'il entretient avec des groupes historiquement exclus, comme les femmes en difficulté du Chaînon (Entrevue Charlebois, avril 2025). Ici, la perspective historique formulée par Kaine et Jérôme (2014) prend tout son sens : la découverte de soi et la coconstruction narrative constituent un processus critique pour toute institution muséale qui prétend au rôle social aujourd'hui. Les exemples livrés dans le passé par des institutions comme l'Écomusée du fier monde ou le Centre d'histoire de Montréal (aujourd'hui le MEM) ont fait la preuve que les démarches muséales participatives, en particulier celles fondées sur l'auto-représentation des Autochtones ou des communautés marginalisées, constituent un processus critique de redéfinition du rôle social du musée. L'enjeu de « qui parle » à travers les objets devient central dans le dialogue avec les partenaires pour tendre vers une décolonisation des pratiques muséales.

4.1.3. Fil conducteur théorique : co-apprentissage et partage d'autorité

Un fil commun se dégage des entrevues quant à une intention de partage d'autorité dans les institutions et sur des moyens concrets d'arriver à concrétiser cette intention. L'ensemble des institutions étudiées ancrent leur travail dans une philosophie de co-apprentissage qui n'est pas sans évoquer la pensée de Duclos-Orsello (2013) : musées, communautés et partenaires se reconnaissent mutuellement comme détenteurs de savoirs légitimes, indispensables à l'écriture d'une histoire commune. Cette approche, a priori abstraite, dépasse néanmoins, on l'a vu, le simple partage de tâches : il s'agit d'un cadre éthique qui, verbalisé dans les missions et plans stratégiques, structure les intentions des musées.

La comparaison des propos des intervenants révèle que ce principe est cependant appliqué de manière différenciée selon les contextes. À toutes fins pratiques, il ne signifie pas d'être appliqué dans son intégralité absolue, mais bien dans le plus de cas possibles, appuyé par les démarches que les institutions mettent en place (au sein des équipes de travail, ou dans leurs méthodes de gestion, par exemple). Au MEM, il guide des projets citoyens pluriels (expositions de la fondation du Chaînon, ou plus récemment (été 2025), des Archives lesbiennes, que Josée Lefebvre a aussi nommé en entrevue), alors qu'au McCord Stewart, il soutient une relation spécifique avec les communautés autochtones ou marginalisées, où l'asymétrie historique est telle que l'institution choisit parfois de s'effacer devant la légitimité de la parole des partenaires ou de son comité avisier.

Cette diversité de modalités rejoint l'idée d'un partage d'autorité à géométrie variable exprimée par plusieurs intervenants, qui est plutôt perçue comme une méthode souple et un ensemble de pratiques ajustées, calibrées selon les projets, confirmant la flexibilité réflexive des musées engagés. Jonathan Lainey, en point d'orgue, rappelle - tout comme Catherine Charlebois, Leïla Afriat et les collaborateurs de la Boîte Rouge VIF- la réalité très humaine de cette question : « au fond, ce n'est pas un problème technique. C'est un enjeu relationnel, humain. Et ça, on l'oublie trop souvent. On pense que tout se joue dans les plans stratégiques, les politiques, les intentions institutionnelles... Mais ce sont les gens qui font que ça marche ou pas. » (Entrevue Lainey, avril 2025) L'humilité que ces dynamiques impliquent a aussi été identifiée comme essentielle à ce dialogue. Pierre-Olivier Therien émet une mise en garde... : « Cette posture d'humilité, ce n'est pas confortable. Ça heurte l'ego. Et ça s'applique à tous : chercheurs,

institutions, ministères... Et c'est ça qui explique que les bonnes pratiques soient souvent abandonnées en cours de route. C'est plus simple de ne pas se remettre en question. Le confort institutionnel est souvent plus fort que la volonté réelle de changer. » (Entrevue Boite Rouge VIF, avril 2025).

4.2. Engagement institutionnel

Si les intervenants ont raison de souligner la dynamique humaine qui sous-tend l'enjeu du partage d'autorité, le rôle du musée en tant que liant entre les professionnels qu'il emploie n'est pas en reste. Les intentions ne prennent sens que dans la mesure où elles s'inscrivent dans des cadres structurels permettant leur réalisation. Cette section s'intéresse aux formes concrètes que prend l'engagement des musées dans la durée : structuration de mécanismes décisionnels mixtes, reconnaissance d'instances issues des communautés partenaires, intégration de la réflexivité dans les pratiques de gouvernance et mécanismes internes d'accompagnement des équipes. Les démarches organisationnelles illustrent une volonté d'institutionnaliser le partage d'autorité au cœur même des processus muséaux, positionnant leur musée comme institution sociale, comme un microcosme de société, capables ou non d'autocritique à l'égard de leurs propres biais et processus. Ceci n'est pas sans rappeler les mises en garde des tenants de la muséologie critique (Shelton, 2013) et les observations de Bruno Latour (2005), évoquées au premier chapitre, sur la création par le lien social, d'une mentalité de fonctionnement plus grande que les initiateurs, tant dans les institutions qu'entre elles. On peut imaginer là une piste de solution à la question évoquée précédemment par Leïla Afriat quant au travail invisible sur les structures internes : reconscientiser le lien, le rôle social précédent pour le détisser, le questionner, le renouer ensuite.

4.2.1. Formalisation de la gouvernance partagée

On l'a vu, implanter des réformes structurelles ambitieuses de l'engagement institutionnel du musée doit dépasser les bonnes intentions. Au MEM, rappelons comment Josée Lefebvre décrit un comité citoyen doté d'un véritable pouvoir décisionnel, majoritairement externe (un membre externe de plus que les représentants de l'institution), dont les décisions sur les projets des espaces publics ne peuvent être renversées par la direction. La voix du comité est donc décisive (Entrevue Lefebvre, mai 2025). Au

McCord Stewart, Jonathan Lainey et Leïla Afriat décrivent une situation plus nuancée : le conseil d'administration, dirigé par le Wendat Ghislain Picard, reflète au monde extérieur un engagement institutionnel envers les Premières Nations, mais les principes de gouvernance de l'organisme destinent les recommandations du Président aux sphères administratives du Musée. C'est le comité aviseur autochtone, même s'il n'apparaît pas dans l'organigramme officiel, qui exerce un pouvoir de facto sur les contenus des expositions qui abordent des sujets liés aux communautés autochtones ou qui exposent des objets provenant de ces communautés. (Entrevue Lainey, entrevue Afriat, avril 2025) Ces deux cas montrent que l'institutionnalisation de la participation varie selon les contextes, mais s'accompagne toujours d'une forme d'obligation morale forte.

La Boîte Rouge VIF vient théoriser ces engagements en proposant dans son *Guide* (2016) des outils concrets, qu'ils ont souvent été les premiers à formaliser et à utiliser sur le terrain, notamment avec le Musée McCord Stewart (Entrevue Boîte Rouge VIF, avril 2025). Ces outils, qui concernent davantage la gouvernance de projets précis plus que celle d'organisations complètes, offrent aux musées et aux communautés (parfois même à travers une médiation accompagnée par la Boîte Rouge VIF) un langage commun pour clarifier leur degré d'ouverture, anticiper les tensions et formaliser la gestion partagée des activités. Ici encore, on constate une cohérence systémique entre MEM, McCord Stewart et les modèles transversaux entre plus petits organismes comme celui proposé par Dumoulin (2016) sur la muséologie participative.

4.2.2. Mécanismes internes de réflexivité institutionnelle

La réflexivité institutionnelle, ou l'auto-critique du musée par lui-même (Mairesse, *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, article « Institution muséale », 2011), constitue un enjeu majeur pour toute organisation qui prétend transformer ses pratiques et s'engager sincèrement dans le partage d'autorité. Tant le MEM que le Musée McCord Stewart reconnaissent que cet engagement ne peut reposer uniquement sur des dispositifs ponctuels de consultation : il doit s'incarner dans une culture institutionnelle commune.

Au MEM, nous avons vu que cette volonté se manifeste à travers la structuration même de l'organisation, par un désir d'horizontalité, représenté entre autres par un comité citoyen, pensé comme une instance permanente de gouvernance partagée, intégrée aux orientations de programmation. Cette structure ne se

limite pas à un rôle consultatif ; elle accompagne les projets de manière transversale, favorisant une auto-interrogation continue sur les pratiques muséales elles-mêmes. Catherine Charlebois, en rappelant les aspirations horizontales de la nouvelle vision proposée par son institution, avait elle-même décrit la démarche auto-critique résultant dans l'organigramme actuel du MEM avec l'image d'une fleur (figure 4.1). « C'est une fleur parce que...je me revois en train de commencer à dessiner des boîtes, (...) pour notre diagramme organisationnel. Et on s'est dit : non, on ne veut pas ça. » (Entrevue Charlebois, avril 2025).

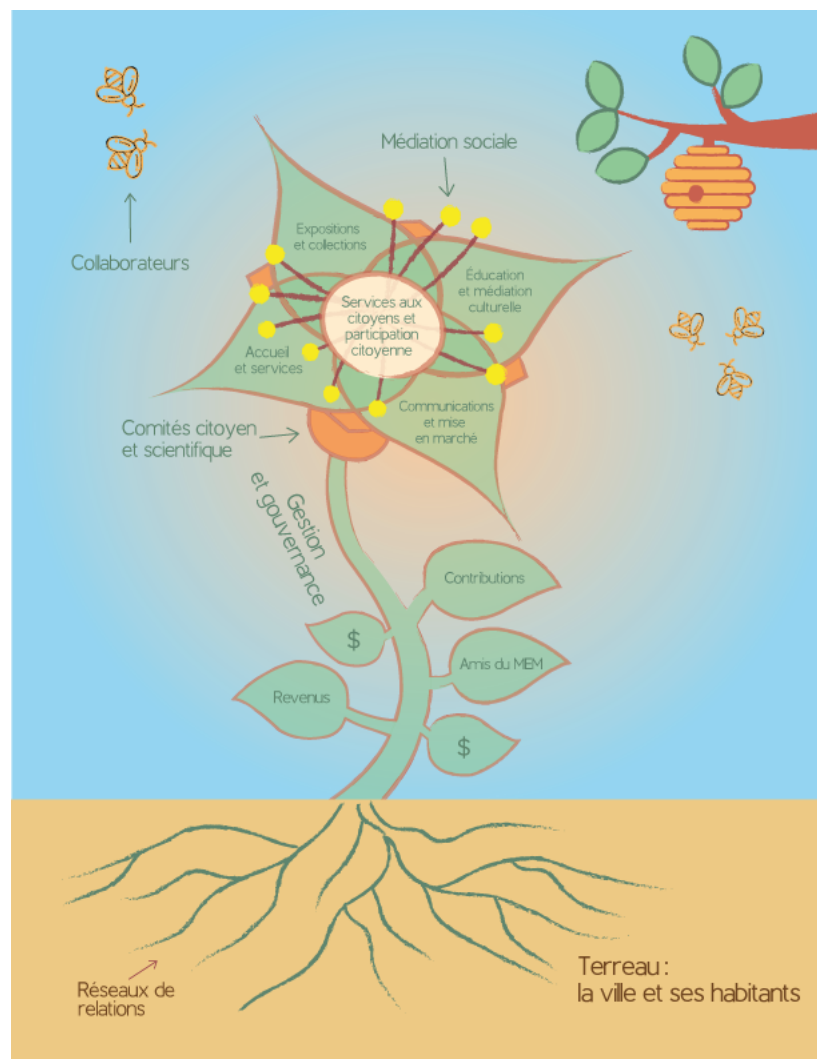


Figure 4.1 Diagramme organisationnel du MEM
(MEM, *Guide de collaboration citoyenne*)

Du côté du McCord Stewart, la création d'un comité aviseur autochtone constitue une première réponse ciblée à la nécessité d'intégrer des voix historiquement marginalisées. La création du poste de Leïla Afriat, Conseillère, relations avec les communautés, action éducative, culturelle et citoyenne, témoigne aussi de la volonté claire de personnifier la mise en relation du Musée avec les partenaires avec un agent actif dans la coordination d'actions concrètes. En ce qui concerne les autres équipes, c'est surtout à travers des mécanismes internes de formation et de dialogue que l'institution tente de faire vivre cette posture réflexive. Comme l'ont tous les deux expliqué Leïla Afriat et Jonathan Lainey, le Musée a mis en place un programme de formation continue nommé *Campus McCord*, destiné à l'ensemble du personnel et parfois ouvert aux collaborateurs externes :

C'est pour ça aussi qu'on mise beaucoup ici sur la formation continue, sur les échanges, sur le fait de se parler. On a *Campus McCord*, c'est pour former tout le monde, pour qu'on soit capables de se comprendre, de collaborer. Et je crois que c'est ça qui fait la différence entre les institutions où ces démarches fonctionnent, et celles où ça ne prend pas racine. Il faut que ce soit collectif, partagé, compris - pas juste délégué à une ou deux personnes qu'on identifie comme "la personne autochtone" ou "la personne de la diversité". (Entrevue Lainey, mai 2025).

Ce type de démarche rejoint les analyses de Bernadette Lynch, qui considère la réflexivité comme une pratique personnalisée, mais institutionnellement soutenue. Pour elle, les musées doivent cesser de se voir uniquement comme des lieux accueillants et devenir des acteurs responsables de transformation sociale. Cette transformation suppose des pratiques réflexives continues et transparentes, capables d'ébranler les cadres internes de pensée et de gouvernance (Lynch, 2011). On pense aussi à Marie-Dominique Dubois, qui ajoute que cette transformation ne peut être authentique que si elle est soutenue par une posture d'ajustement et d'écoute réelle des partenaires : « Il convient de laisser une place à l'imprévu et au lâcher prise [...] In fine, l'important n'est pas tant le résultat que la méthode d'élaboration du projet. Tout projet naît de la rencontre entre plusieurs partenaires qui vont favoriser la création d'un espace social propice à l'échange. » (Dubois, 2019, p. 3).

Dans cette perspective, la muséologie critique apporte un éclairage essentiel. Anthony Shelton rappelle que la critique ne peut être réduite à une simple réforme des pratiques ou à une inclusion symbolique ; elle exige une mise en question des fondements mêmes du musée en tant qu'institution productrice de normes. Il plaide pour une réflexivité qui ne se contente pas de corriger les biais visibles, mais qui engage

une remise en cause des dispositifs épistémologiques eux-mêmes, dans une logique de déstabilisation productive du pouvoir muséal (Shelton, 2013).

Enfin, Robert Janes, archéologue de formation, connu et actif dans l'univers muséal canadien et britannique depuis plus de 40 ans, insiste sur la nécessité pour les musées de devenir des « lieux de vigilance éthique » (Janes, 2009), où la réflexivité ne s'exerce pas seulement à l'égard des publics, mais d'abord sur soi-même. Dans cette optique, les mécanismes internes de formation, de dialogue et de co-évaluation deviennent des leviers essentiels pour aligner la culture organisationnelle avec les valeurs de justice sociale, de transparence et de co-responsabilité.

4.3. Rôle social des musées

La mise en place de dispositifs collaboratifs et de mécanismes de gouvernance partagée s'accompagne d'une redéfinition assumée du rôle des musées dans l'espace public. Cette dernière section analyse la manière dont les musées étudiés prennent position en tant qu'acteurs politiques : en valorisant les récits effacés, en soutenant l'agentivité des partenaires et en transformant leurs propres pratiques, ils participent activement à des dynamiques de justice sociale. Ce faisant, ils redéployent leur légitimité autour de nouveaux principes d'écoute, de solidarité et de coconstruction. La muséologue et chercheuse canadienne Jennifer Carter note que l'émergence de la justice sociale en muséologie est liée à la fois aux contextes politiques (néolibéralisme, politiques multiculturelles) et aux mouvements sociaux globaux du début du 21^e siècle (*Idle No More, Black Lives Matter, Decolonize This Place*), qui ont poussé de plus en plus d'institutions à interroger leurs hiérarchies internes et à repenser leurs pratiques de collecte, de conservation et de gouvernance³⁶. Dans cette perspective, les quelques exemples notés depuis les années 1980 ne sont plus marginaux, désormais. L'activisme muséal s'impose comme une réponse assumée à l'exigence de prendre part aux luttes sociales contemporaines, en reconnaissant que les musées ne sont pas neutres et qu'ils ont la responsabilité d'agir dans la société. C'est ce que Janes et Sandell qualifient de passage d'une « immoralité de l'inaction » à une muséologie activiste : les musées, loin de demeurer

³⁶ Carter, J. (2026), « Du tournant social au tournant de la justice sociale dans les musées nord-américains », sous la direction de L. Marinier, A. Porcedda et H. Vassal, *Musée et écologie : Missions, engagements et pratiques*, La Documentation française, p. 303-309.

de simples « sanctuaires du passé », deviennent des agents civiques capables de mobiliser leur autorité culturelle pour contribuer à un monde plus équitable et inclusif (Janes & Sandell, 2019).

4.3.1. Agent de découvrabilité des récits effacés

L'un des rôles fondamentaux assumés par les musées d'histoire dans leur mission sociale contemporaine est celui d'agent de découvrabilité des récits historiquement invisibilisés. Cette responsabilité ne se limite pas à représenter les communautés marginalisées ; elle engage l'institution dans un travail actif de reconnaissance, de légitimation et de mise en lumière de mémoires longtemps tenues à l'écart du récit dominant.

Au MEM, ce rôle est incarné notamment par le travail de Catherine Charlebois, qui conçoit l'institution comme un lieu de dévoilement public de trajectoires méconnues (Entrevue Charlebois, avril 2025). Elle avait d'ailleurs déjà concrétisé cette idée pour l'exposition *Quartiers disparus*, du Centre d'histoire de Montréal (2011-2013), qui mettait en lumière des récits mémoriels populaires jusque-là restés en marge. L'exposition sur l'histoire du Chaînon, comme celles consacrées aux communautés LGBTQ+ ou d'autres, illustrent un engagement méthodique du MEM à produire des récits sur des communautés historiquement marginalisées, en collaboration étroite avec les groupes concernés (entrevue Lefebvre, entrevue Bourbonnière, mai et juin 2025). Ces projets ont été conçus séparément, mais chacun participe, dans le temps, à la construction d'un espace institutionnel où les voix marginalisées sont rendues audibles dans la sphère publique, dans une logique d'histoire partagée.

Dans les deux cas, les institutions ne se contentent pas d'accueillir des récits nouveaux ; elles adaptent leurs dispositifs d'exposition, leurs processus de conception et leurs mécanismes de validation pour répondre à des logiques de découvrabilité sociale. Cauvin (2018) insiste sur l'importance, pour les institutions patrimoniales, de participer à la *démocratisation du récit historique*, en donnant accès à une pluralité d'histoires, de vécus et de représentations du passé.

Cependant, cette découvrabilité ne va pas sans tensions. Elle oblige l'institution émettrice à reconnaître que certains savoirs ont été activement exclus, niés ou minorés par les narratifs historiques antérieurs. En cela, les musées deviennent non seulement un lieu d'exposition, mais un dispositif critique et,

évidemment, politique : un espace de révélation des silences, d'interpellation des récits dominants et, potentiellement, de réparation symbolique (qui fait souvent référence plus ou moins explicitement à des démarches de réparation légales bien réelles comme dans le cas de la Commission de vérité et réconciliation au Canada (2007-2015) pour les communautés autochtones).

Ce rôle ne saurait être réduit à une simple diversification des thématiques ou des publics ; il engage une transformation des régimes d'autorité, des hiérarchies épistémiques et des formes de légitimation du savoir historique. La découvrabilité devient alors une fonction politique du musée, à condition qu'elle soit accompagnée par une reconnaissance des asymétries persistantes et par des mécanismes durables d'accompagnement et de co-définition des récits. Ce n'est pas un détail: face à la société et ses niveaux d'évolution variables, l'institution se place potentiellement en danger devant des organismes subventionnaires souvent ministériels ou parapublics.

Et qu'en est-il de l'histoire publique? Les professionnels interviewés n'emploient pas le vocabulaire spécifique de l'histoire publique ou appliquée, or plusieurs des démarches décrites peuvent néanmoins y être rattachées par leur logique de fond (notamment en lien avec le partage d'autorité et le souhait d'aller vers les communautés détentrices de savoir par le contact direct). Seule Catherine Charlebois mentionne explicitement Michael Frisch, auteur associé au courant de l'histoire publique, dont elle retient l'idée de « partage d'autorité » comme principe structurant de sa pratique au MEM, notamment en ce qui concerne le rapport au témoignage oral comme source documentaire et comme moyen privilégié d'interaction avec des publics nouveaux. Les autres répondants évoquent plutôt des notions comme la coconstruction, l'écoute, ou la reconnaissance des savoirs vécus, sans les inscrire dans un cadre disciplinaire. Pourtant, les pratiques décrites (notamment celles qui consistent à collaborer étroitement avec des groupes communautaires pour construire des récits historiques ancrés dans l'expérience) partagent avec l'histoire publique une même ambition : produire du sens **avec** les publics et les communautés plutôt que **pour** eux, sur des objets historiquement situés, en assumant les enjeux politiques du récit historique dans l'espace civique. À ce titre, aucune pratique d'histoire publique, si participative soit-elle, ne pourrait se dispenser de vulgariser la méthode d'analyse critique si fondamentale à discipline historique. Ce constat invite à réfléchir aux porosités possibles entre muséologie participative et histoire publique, même lorsque cette dernière n'est pas explicitement revendiquée comme telle.

4.3.2 Capacitation des partenaires et effet démultiplicateur

Au-delà du simple partage de contenus ou de vitrines, les démarches du MEM et du McCord Stewart visent un transfert réel de compétences vers les groupes partenaires. Les entrevues tendent à démontrer que l'objectif n'est pas uniquement de donner la parole, mais de renforcer les capacités d'action des communautés impliquées, afin qu'elles puissent, à moyen ou long terme, porter leurs propres initiatives patrimoniales. Cette dynamique de capacitation — une forme d'*empowerment* patrimonial — pourrait constituer un pilier d'une muséologie sociale pleinement assumée.

Le modèle rejoint tout à fait ici la notion d'« éco-commissariat » proposée par Claire Dumoulin (2016), qui conçoit l'exposition comme un outil au service d'un groupe mobilisé, plutôt qu'un produit de médiation descendante, ce qui rappelle aussi le travail de l'Écomusée du fier monde. L'éco-commissariat suppose un ancrage territorial fort, une écoute continue et une mise à disposition des compétences muséales comme ressources partagées en mutualisation. L'institution devient alors un « écosystème de savoirs » au sein duquel la communauté s'exprime, se forme et se transforme en acteur culturel à part entière.

Ce renversement des rôles traditionnels entre expert et profane s'enracine dans la tradition de l'écomuséologie (Rivard, 2013, cité dans Dumoulin, 2016), mais se renouvelle dans les pratiques contemporaines en valorisant le potentiel d'autonomisation. Dubois (2019) insiste d'ailleurs sur cette symétrie recherchée entre professionnels et habitants, dans des dispositifs de coconstruction qui exigent d'abandonner les logiques de maîtrise unilatérale du savoir et de « lâcher prise » quant aux résultats attendus. C'est précisément dans ce type de cadre que l'on observe des effets démultiplicateurs : des groupes communautaires, une fois outillés quant à la mobilisation de leur mémoire, développent à leur tour leurs propres projets — souvent hors du musée — prolongeant ainsi l'impact de l'exposition bien au-delà de ses murs. C'est d'ailleurs un des effets observés par Josée Lefebvre chez plusieurs organismes ayant créé des expositions citoyennes au MEM, notamment avec les Archives lesbiennes, qui ont réussi à adapter les contenus développés pour d'autres projets de médiation (site web, promenades urbaines, etc.). (Entrevue Lefebvre, mai 2025)

On revient toujours à Bernadette Lynch (2021), qui rappelle que ce travail de fond requiert du temps, de la confiance et une posture éthique de redistribution du pouvoir. Cette dernière ne peut se limiter à des intentions ou à des structures de façade. Elle suppose un accompagnement actif, une disponibilité de

l'institution à se transformer elle-même, ainsi qu'une ouverture réelle aux formes alternatives de narration et de gouvernance. Ce modèle transformateur trouve finalement un écho dans les travaux de Robert Janes, qui souligne que les musées doivent devenir des plateformes de développement de la résilience communautaire et de la capacité d'agir. En favorisant l'émergence de communautés narrativement compétentes, les musées contribuent non seulement à documenter le monde, mais à le reconstruire de manière plus équitable (Janes, 2009).

4.3.3. Transformation interne des pratiques muséales

Le partage d'autorité, lorsqu'il est réellement pris au sérieux, transforme les musées de l'intérieur. Il ne s'agit plus simplement de modifier la programmation ou d'ouvrir ponctuellement les portes aux communautés, mais bien de repenser les modes d'organisation interne, les temporalités de travail et la circulation de l'expertise au sein même des institutions.

Au MEM, cette transformation se manifeste par une transversalité organisationnelle affirmée : les équipes responsables des collections, de la médiation et de la programmation ne travaillent plus en silos, mais en dialogue constant. Ce décloisonnement des fonctions permet une circulation plus fluide des savoirs, mais aussi une réactivité accrue face aux propositions issues du terrain. Le musée devient ainsi un organisme vivant, adaptatif, en lien étroit avec son environnement social. (Entrevue Charlebois, avril 2025; entrevue Lefebvre, mai 2025)

Au McCord Stewart, qui connaît déjà le mode de travail en "équipe inter", cette mutation prend une forme supplémentaire, plus orientée vers la gestion des rythmes de travail inter-communautés. Comme le montrent les témoignages croisés de Leïla Afriat et de Jonathan Lainey, l'institution a dû revoir ses calendriers internes pour mieux s'arrimer aux rythmes et aux processus de décision des partenaires autochtones. Cette adaptation ne relève pas simplement de la bonne volonté : elle témoigne d'une reconnaissance structurelle des logiques collectives, cycliques et parfois orales propres aux communautés concernées (Entrevue Afriat, mai 2025 ; Entrevue Lainey, mai 2025).

De telles transformations rejoignent les constats formulés par Marie-Dominique Dubois, qui observe que les démarches participatives réussies impliquent souvent des ajustements profonds dans les manières de

faire, les circuits décisionnels et les indicateurs de succès. Pour qu'un musée devienne réellement participatif, il doit être capable de remettre en cause son propre fonctionnement (Dubois, 2009). Cette idée est déjà énoncée par Robert Janes, qui affirme que les musées doivent se penser comme des systèmes apprenants, capables de s'auto-réformer sous la pression des dialogues éthiques qu'ils suscitent (Janes, 2009). Bernadette Lynch va plus loin encore en affirmant que la transformation institutionnelle est le véritable baromètre de la sincérité du partage d'autorité. Si les structures restent inchangées, même les meilleurs projets participatifs risquent de n'être que symboliques (Lynch, 2021).

4.3.4. Inscription dans une perspective de justice sociale

L'ensemble des pratiques étudiées dans ce travail dirigé converge vers une même finalité : replacer les musées d'histoire dans une certaine dynamique de justice sociale, un objectif aussi identifié (s'il n'est pas strictement poursuivi) par les praticiens de l'histoire publique (Frisch, 1990; Rosenzweig & Thelen, 1998; Cauvin, 2018). Il ne s'agit plus seulement d'inclure des publics historiquement marginalisés, mais de coconstruire avec eux des outils, des savoirs et des récits susceptibles de transformer, à terme, les mentalités et les rapports de pouvoir existants. Cette évolution marque un déplacement significatif dans la mission même des musées : de lieux de conservation, ils deviennent potentiellement des partenaires actifs de luttes sociales.

Ce positionnement, qui peut heurter les partisans d'une neutralité factuelle à laquelle les musées devraient s'astreindre³⁷, se manifeste de manière explicite dans les propos des représentants et représentantes des deux institutions. L'adoption de la formule « Ni sur nous, ni sans nous » - tant par le comité aviseur autochtone du McCord Stewart que par les personnes rencontrées au MEM - en constitue une illustration forte. Cette devise rappelle que la représentation sans participation équivaut à une dépossession. Par ailleurs, il est crucial ici de nuancer que ce type de positionnement ne cautionne en aucun cas la

³⁷ La question de la neutralité en sciences sociales en général et en histoire en particulier (notamment dans la commémoration et la vulgarisation) fait l'objet de débats dont nous n'avons pas le loisir de faire état ici. Mentionnons simplement que nous sommes au fait de l'existence de ces échanges aussi passionnants que pertinents et que l'objet de ce travail dirigé est plutôt d'observer comment les cas du MEM et du McCord Stewart s'arriment aux questionnements sur le partage d'autorité dans leur domaine.

manipulation des discours ou des faits. Au contraire, pour ceux qui prennent ainsi la parole, il s'agit souvent de rectifier les faits, d'ajouter un axe au narratif.

Les travaux de Theresa de los Santos soulignent que les musées engagés dans des partenariats véritables peuvent devenir des centres d'analyse critique des enjeux sociaux, à condition qu'ils assument pleinement leur responsabilité politique (de los Santos et al., 2018). Cela implique de se positionner, de prendre part aux débats de société, et de ne pas fuir les controverses. Cette perspective rejoint également les réflexions d'Éve Lamoureux et Francine Saillant, qui insistent sur l'importance d'une médiation muséale centrée sur l'émancipation, la réflexivité collective et la reconnaissance des savoirs (Lamoureux, Saillant *et al.*, 2021). Pour elles, un musée socialement juste est un musée qui accepte de favoriser un cheminement des consciences au lieu de simplement transmettre un message, ce qui concerne autant le public que les médiateurs qui accompagnent leur parcours. En effet, le partage d'autorité concerne aussi les équipes de médiation du musée, souvent les premiers passeurs de savoir, et dont le travail est traditionnellement limité, voire minimisé face à celui des conservateurs, nonobstant les niveaux de formation des uns et des autres³⁸. Leila Afriat en parle en termes de partage d'autorité à l'interne et de réflexion sur les rôles de chaque professionnel à l'intérieur de l'institution : « ...si je peux me permettre, il y a quelque chose aussi de la valorisation de certaines équipes, comme celle de médiation (...) qui avait parfois été vue comme ceux [les médiateurs, guides-interprètes] qui mettent simplement en valeur ce qui est exposé. Je pense que même dans la dynamique des fonctions muséales, ces projets-là, encouragent le partage, pour moi. C'est pour ça que je dis que c'est du partage d'autorité à l'interne aussi. » (Entrevue Afriat, avril 2025)

Enfin, pour donner à cette section une synthèse qui culmine dans une perspective critique, rappelons les mots d'Anthony Shelton qui note que la justice sociale ne peut être une étiquette institutionnelle : elle suppose une transformation des dispositifs de savoir, une redistribution de la parole et une déstabilisation des catégories muséales classiques. Le musée n'est pas neutre : il est toujours situé dans un champ de forces, et sa réinvention passe par une prise de conscience de ses implications politiques, passées et présentes (Shelton, 2022).

³⁸ Il n'y a pas lieu, dans ce travail dirigé, de discuter des hiérarchies traditionnelles dans les équipes de travail, mais nommons simplement le texte de Frédéric Poulard (2015) qui expose certaines vérités du métier de médiateur au sein des musées, vérités applicables au Québec.

Pour conclure, ce chapitre nous a permis d'examiner les leviers concrets par lesquels les institutions étudiées redéfinissent aujourd'hui leur rôle dans l'espace public. À partir d'une analyse des intentions affichées, des structures mises en place et des pratiques effectives, il est apparu que le rôle social de ces institutions ne relève plus d'un simple supplément de mission, mais d'une transformation profonde de leurs fondements institutionnels. Les musées étudiés ne se contentent pas d'accueillir de nouveaux publics : ils s'engagent à reconfigurer leurs modes de fonctionnement internes pour rendre possibles des collaborations égalitaires et des formes de narration partagées.

Le partage d'autorité se manifeste ici comme une pratique à géométrie variable, et non un modèle unique, qui s'ajuste aux contextes, aux capacités institutionnelles et aux spécificités des groupes partenaires. Dans certains cas, cela implique une délégation réelle du pouvoir décisionnel (comme au MEM avec son comité citoyen) ; dans d'autres, une transformation de la gouvernance des contenus (comme au McCord Stewart avec son comité aviseur autochtone). À travers ces dispositifs, les musées assument que leur légitimité ne découle plus seulement de leur expertise patrimoniale, mais de leur capacité à reconnaître d'autres formes de savoirs, d'autres récits, d'autres manières de faire histoire. Cette reconfiguration de l'autorité muséale est étroitement liée à une posture réflexive : être un musée socialement engagé, ce n'est pas uniquement agir pour autrui, c'est se laisser transformer par les relations tissées avec les autres.

Ces changements ne sont ni purement discursifs, ni réductibles à une politique de relations publiques. Ils se traduisent dans des pratiques bien concrètes : adaptation des temporalités de travail, décloisonnement des équipes internes, mécanismes de formation continue, reconnaissance formelle de comités externes, outils de co-gestion. Ils traduisent aussi une redéfinition du rôle du musée comme infrastructure civique : un lieu non plus uniquement voué à la transmission d'un héritage, mais à la création de liens, à la reconnaissance mutuelle, à l'activation de récits jusque-là invisibilisés.

Ces musées, à des degrés et sous des modalités variables, ne se présentent plus seulement comme des lieux de conservation ou de diffusion du patrimoine, mais comme des espaces de dialogue, d'émancipation et de reconnaissance mutuelle. En se réclamant du partage d'autorité, ils déplacent les contours de leur propre légitimité.

Or, une question sous-jacente mérite d'être formulée plus explicitement : dans quelle mesure ces démarches peuvent-elles être qualifiées de pratiques d'histoire publique ? L'histoire publique, telle qu'elle a été définie dans les chapitres précédents, désigne un ensemble de pratiques où l'historien ou

l'historienne sort de l'enceinte universitaire pour diffuser, voire coproduire, du savoir avec des publics, sur des enjeux historiques et sociaux. Tout en reconnaissant l'importance des pratiques disciplinaires, elle suppose non seulement une ouverture intellectuelle, mais aussi une transformation des rapports à l'autorité (notamment scientifique), à la diffusion, à la médiation. Sous cet angle, les projets étudiés — qu'il s'agisse des expositions coconstruites avec des organismes communautaires, de la mise en récit de trajectoires effacées, ou de la capacitation des partenaires — partagent plusieurs caractéristiques fondamentales avec l'histoire publique : coproduction des récits, finalité sociale, prise en compte des savoirs expérientiels et réflexivité quant aux conditions de production de l'histoire.

Cela dit, si les démarches observées relèvent clairement de ce qu'on pourrait appeler une muséologie publique, il reste que les institutions concernées ne revendiquent pas nécessairement ce cadre de référence. En général, à quelques exceptions près, le vocabulaire employé dans les entretiens (partage d'autorité, éco-commissariat, capacitation, etc.) emprunte davantage à la muséologie participative ou critique qu'à l'histoire publique en tant que telle. Le lien existe donc davantage sur le plan des convergences de pratiques que sur celui des appartenances disciplinaires. Mais cette convergence n'est pas anodine : elle témoigne d'une transformation du musée en acteur social de l'histoire, capable de favoriser des prises de parole plurivocales sur le passé, et de reconfigurer les usages publics de la mémoire. En ce sens, les musées étudiés contribuent activement à élargir le périmètre de l'histoire publique, en inscrivant ses principes dans des formes muséales renouvelées.

Ainsi, ce que révèle l'analyse des intentions, des dispositifs et des effets sociaux du partage d'autorité, c'est l'émergence d'un musée qui agit - et se pense - comme acteur de l'histoire publique : un lieu d'interprétation partagée, de médiation engagée et de coconstruction de sens. Ce n'est pas un simple glissement terminologique, mais une redéfinition du métier même de musée d'histoire. Elle appelle une vigilance continue, une réflexivité institutionnelle soutenue et une éthique du partenariat, sans quoi le musée risque de reconduire, sous des formes renouvelées, les asymétries qu'il prétend combattre.

Enfin, la perspective de justice sociale, largement présente dans les discours des répondants comme dans les cadres théoriques mobilisés, impose un déplacement de regard : il ne s'agit plus simplement de représenter des groupes marginalisés, mais de travailler avec eux à la construction d'un récit commun, dans lequel chacun puisse se reconnaître comme sujet et comme acteur. Le musée devient alors un espace de négociation éthique et politique, un lieu où se rejouent les rapports entre mémoire, pouvoir et

légitimité. Ce rôle exigeant ne peut s'improviser : il demande du temps, de la confiance et une volonté institutionnelle claire de soutenir des formes alternatives de gouvernance et de narration. Ce sont là les conditions pour qu'un musée d'histoire soit, aujourd'hui, plus qu'un lieu de mémoire : un espace de compréhension du présent et de construction d'un avenir partagé.

CONCLUSION

L'étude conjointe des cas du Musée McCord Stewart et du Centre des mémoires montréalaises (MEM) permet de tirer un constat net : le partage d'autorité, loin de rester une injonction idéologique ou un mot d'ordre performatif, prend corps de manière nuancée, incarnée et évolutive dans ces deux institutions. Les analyses menées dans les chapitres précédents ont permis de documenter comment cette notion – théorisée en histoire publique et en muséologie critique – trouve aujourd'hui des expressions concrètes, parfois inattendues, dans le fonctionnement de certains musées d'histoire à Montréal. Les institutions étudiées offrent, chacune à leur manière, un terreau fertile pour penser autrement les rapports de pouvoir, les processus de création de savoirs et le rôle social des musées.

Le chapitre 2 a montré que la notion de partage d'autorité n'a rien d'univoque. Si certains répondants, comme Catherine Charlebois ou Leïla Afriat, en proposent des définitions proches des cadres théoriques, d'autres, à l'instar de Josée Lefebvre ou des intervenants de la Boîte Rouge VIF, la saisissent à partir d'une expérience située, façonnée par le terrain. Cette pluralité, loin de fragiliser le concept, en révèle toute la richesse : elle l'inscrit dans un processus de négociation permanente entre institutions, communautés et professionnels. Le partage d'autorité se construit dans la tension entre des objectifs institutionnels, des contraintes structurelles et la volonté sincère de donner place à d'autres récits, d'autres savoirs.

C'est dans cette optique que le concept doit être compris comme une pratique à géométrie variable, qui s'adapte aux ressources disponibles, aux temporalités des partenaires, aux compétences des équipes en place, mais aussi à la qualité des relations humaines établies. Comme l'a montré l'analyse, le partage d'autorité n'est pas un modèle clé en main, mais une posture, un effort continu, parfois fragile, pour redistribuer le pouvoir symbolique et décisionnel au sein de l'espace muséal.

Les chapitres 3 et 4 ont permis de donner chair à cette posture à travers l'analyse des modalités de cocréation et des transformations internes que le partage d'autorité implique. D'un côté, on observe au MEM une volonté systémique d'intégrer les citoyens dans les différents échelons de l'institution, comme en témoigne le comité citoyen, où les décisions ne sont pas seulement consultatives mais véritablement décisionnelles (Entrevue Lefebvre, mai 2025). De l'autre, au McCord Stewart, certaines équipes, comme celle pilotant les projets avec les communautés, incarnent une démarche sérieuse d'écoute, de respect des

rythmes et d'ajustement des temporalités aux besoins des partenaires (Entrevue Afriat, avril 2025 ; Entrevue Lainey, avril 2025).

Ces pratiques reposent en grande partie sur le travail de professionnels engagés, souvent positionnés à la croisée des logiques administratives et communautaires. Or, ces fonctions - agents de liaison, responsables de projets citoyens, médiateurs culturels - restent encore peu reconnues dans les organigrammes muséaux. Elles exigent pourtant des compétences complexes, une grande intelligence relationnelle autant qu'émotionnelle et une capacité à composer avec l'ambiguïté, les conflits de valeurs et la charge sensible des projets. Ces passeurs institutionnels rendent possible l'émergence d'un musée plus poreux, plus réflexif, plus attentif aux récits qui lui échappaient jusque-là.

Ce que révèle en définitive l'analyse des cas McCord Stewart et MEM, c'est la réécriture progressive du rôle social des musées. Ces institutions ne se contentent plus d'accueillir des publics : elles cherchent à s'inscrire comme partenaires dans des dynamiques et des luttes sociales, culturelles et politiques. Le chapitre 4 a mis en lumière que ces institutions s'engagent désormais dans des démarches de transformation des modes de gouvernance, des modalités de médiation, des critères mêmes de légitimité du savoir. Le musée cesse d'être un réceptacle du patrimoine pour devenir un acteur de la cité, un espace où peuvent se rencontrer des mémoires plurielles, des subjectivités blessées, des savoirs invisibilisés.

Cette posture s'accompagne d'une réflexivité accrue : comme le souligne Anthony Shelton (2013), il ne suffit pas d'adopter une rhétorique de la justice sociale, encore faut-il repenser en profondeur les dispositifs de savoir et les structures de pouvoir qui organisent l'institution muséale. Cette exigence traverse les expériences du MEM et du McCord Stewart, qui, chacun à leur manière, montrent qu'il est possible de travailler à l'intérieur des contraintes institutionnelles pour les infléchir, les déplacer, voire les transformer.

Les pratiques observées au McCord Stewart et au MEM s'inscrivent avec une remarquable cohérence dans les courants contemporains de l'histoire publique, elle-même marquée par diverses tendances et réalités. La sélection de ces deux institutions témoigne d'un échantillon qui paraissait porteur pour traiter, dans un bref travail dirigé réflexif, de la pratique terrain de la muséologie critique. De fait, plusieurs principes fondateurs de l'histoire publique — notamment la reconnaissance des savoirs profanes, l'engagement éthique envers les communautés et la mise en récit plurielle du passé — trouvent ici une traduction concrète. Le partage d'autorité, concept au cœur de l'histoire publique depuis les travaux de

Michael Frisch (1990), y est mobilisé non pas comme un idéal abstrait, mais comme une méthode de travail adaptative. Comme en histoire publique, les musées étudiés valorisent la coconstruction de sens à partir d'expériences vécues, ancrées dans des mémoires multiples. Ils développent des outils de médiation et de création où les acteurs communautaires ne sont plus des informateurs, mais des co-auteurs et co-auteurs du savoir historique présenté. Cette convergence témoigne d'un déplacement des pratiques historiennes hors des murs de l'université vers des institutions muséales prêtes à assumer leur responsabilité sociale, dans une logique de partenariat plus horizontale. Ainsi, les expériences du McCord Stewart et du MEM illustrent parfaitement l'opérationnalisation des idéaux de l'histoire publique dans un cadre muséal, et montrent que ces deux domaines peuvent se nourrir mutuellement pour renouveler leurs pratiques et leurs horizons d'action.

Enfin, la comparaison des deux cas étudiés fait ressortir leur complémentarité. Le MEM, refondé récemment à partir de l'ancien Centre d'histoire de Montréal, a pu confirmer le partage d'autorité dans l'ADN même de sa nouvelle incarnation. Il en découle une approche systémique, déclinée à plusieurs niveaux et notamment dans un comité citoyen et dans une collection de témoignages, qui fait du Musée un laboratoire de coconstruction citoyenne. Le McCord Stewart, institution plus ancienne, agit par projets porteurs, avec des équipes motivées et soutenues par un plan stratégique récent. Mais toutes deux manifestent une volonté commune : travailler autrement avec les communautés, au-delà de la consultation, dans une logique de collaboration réelle, où les savoirs, les décisions et les récits sont partagés.

Cette convergence, en dépit des différences de trajectoires et de moyens, montre que le partage d'autorité est non seulement possible, mais fécond. Il permet non seulement d'élargir la base de légitimité des institutions muséales, mais aussi d'ouvrir des espaces de dialogue et de reconnaissance, dans une société traversée par des inégalités mémorielles et des récits concurrents. À travers les expériences du McCord Stewart et du MEM, ce travail dirigé aura ainsi tenté de démontrer que le musée peut être un lieu de justice symbolique, de réparation partielle et d'invention collective.

BIBLIOGRAPHIE

- Beauchemin W.J., Gadoua M-P, Laliberté B., Blémur D., Delfino L. « L’histoire à travers l’objet : exploration d’une approche participative en histoire sociale ». *Histoire sociale*. Vol. 51 no. 103, mai 2018, p. 149-161.
- Bergeron, Yves, René Rivard et Cyril Simard. « Retour sur la XIV^e conférence générale du Conseil international des musées (ICOM) à Québec : 1992, année charnière de la muséologie québécoise », *Rabaska : revue d’ethnologie de l’Amérique française*, vol. 11, 2013, p. 7–24.
- Bousquet, Marie-Pierre. « Visions croisées – Les Amérindiens du Québec, entre le Musée de la Civilisation et les musées autochtones », *Ethnologie française*, XXVI, 1996, 3, Mélanges, p.520 à 539.
- Carter, Jennifer, « Du tournant social au tournant de la justice sociale dans les musées nord-américains», sous la direction de L. Marinier, A. Porcedda et H. Vassal, *Musée et écologie : Missions, engagements et pratiques*, La Documentation française, 2026, p. 303-309.
- Cauvin, Thomas. « The Rise of Public History: An International Perspective », *Historia Crítica* [Online], 68 | 2018, Online since 01 April 2018, connection on 14 March 2023.
- Cauvin, Thomas. « Making History Together : Participation in Museums », *Narratives in History Museums - Reflexions and Perspectives*. Proceedings of the XIVth Annual Meeting of the International Association of Museums of History, Luxembourg, 8-9 July 2021. Ed. Sonnabend & Thewes, p. 108-115.
- de los Santos, T. M., Smith, Élisabeth. & Cohen, Mira. “Targeting Truth: How Museums Can Collaboratively Address Social Issues.” *Journal of Museum Education*, 43(2), 104–113, 2018.
- de Varine, Hughes. « Le musée au service de l’Homme et du développement », dans *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*. Textes choisis et présentés par André Desvallées. Paris, Éditions W., M. N. E. S., 1992 (coll. Museologia).
- Desvallées, André et François Mairesse (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, 723 p.
- Dubois, Marie-Dominique. « Démarches participatives : fondements et pratiques actuelles dans les institutions muséales ». *In Situ, revue des patrimoines*. No. 41, 2019.
- Duclos-Orsello, Élisabeth. « Shared Authority: The Key to Museum Education as Social Change ». *Journal of Museum Education*. Volume 38, 2013.
- Dumoulin, Claire. *Au-delà de la collaboration: envisager un éco-commissariat d’exposition*. Essai de fin d’études en muséologie, Univ. Laval, Québec, 2016.

Fortin, André. *Implanter une approche participative au Musée*, Formation de la Société des Musées du Québec, 2023.

Franco, Marie-Charlotte. « Faire de la recherche en muséologie : étudier l’histoire des expositions pour comprendre le positionnement du Musée McCord envers les Premiers Peuples ». *Histoire Québec*, vol. 25, no. 3, 2019, p. 35-37.

Franco, Marie-Charlotte. « La décolonisation et l’autochtonisation au Musée McCord (1992-2019) », *Culture & Musées*, 38 | 2021, p.316-320.

Frisch, Michael. *A shared authority : essays on the craft and meaning of oral and public history*. Albany, State University of New York Press, 1990.

Girard, Émilie. « La commémoration de la fondation de Montréal (1917-2017). » *Revue d’histoire de la Nouvelle-France*, numéro 3, automne 2023, p. 74–80.

Gunter, Christopher. « La nouvelle muséologie comme mouvement politique : sa production et sa réception en France et au Québec ». *Culture and Local Governance / Culture et gouvernance locale*, 6(1), 50–63, 2019.

High, Steven. *Oral History at the Crossroads - Sharing Life Stories of Survival and Displacement*. Vancouver, UBC Press, 2014, 456p.

Janes, Robert R. *Museums in a Troubled World: Renewal, Irrelevance or Collapse?* New York: Routledge. 2009, 224p.

Janes, Robert R., et Richard Sandell (dir.). *Museum Activism*. Londres / New York : Routledge, 2019, 436p.

Jérôme, Laurent & Kaine, Élisabeth. « Représentations de soi et décolonisation dans les musées - Quelles voix pour les objets de l’exposition ‘C’est notre histoire. Premières Nations et Inuit du XXI^e siècle (Québec)’ ». » *Anthropologie et Sociétés*, vol. 38, no 3, 2014 : p231-252.

Kaine, Élisabeth (dir.); Bellemare, Denis; Bergeron-Martel, Olivier; DeConinck, Pierre. *Le petit guide de la grande concertation - Création et transmission culturelle avec et par les communautés*. Québec, Presses de l’Université Laval, 2016, 234p.

Lamoureux, Ève, Julie Bruneau et Claude G. Olivier, « Art et action culturelle au sein du mouvement communautaire au Québec. Un apport protéiforme aux luttes », sous la direction de Francine Saillant et Ève Lamoureux, *InterReconnaissance. La mémoire des droits dans le milieu communautaire au Québec*, Québec, Les Presses de l’Université Laval, 2018, p. 239-264.

Lamoureux, Ève, Francine Saillant, Noémie Maignien et Fanny H-Levy. *Médiation culturelle, musées, publics diversifiés : Guide pour une expérience inclusive*. En collaboration avec l'Écomusée du fier monde. Montréal, Écomusée du Fier monde, 2021, 144p.

Latour, Bruno. *Reassembling the Social - An Introduction to Actor-Network Theory*. London, Oxford University Press, 2005, 311p.

Lynch, Bernadette. *Whose Cake is it Anyway? A Collaborative Investigation into Engagement and Participation in 12 Museums and Galleries in the UK*. London, Paul Hamlyn Foundation, 2011, 28p.

Lynch, Bernadette et al. *Museums and social change – Challenging the Unhelpful Museum*. New York, Routledge, 2021, 190p.

Meunier, Anik et Soulier, Virginie. « Préfiguration du concept de muséologie citoyenne », In Cardin, J.-F., Ethier, M.-A. et Meunier, A. (dirs.) *Histoire, musées et éducation à la citoyenneté*, Québec, Éditions Multimondes, Collection Cahiers de l'Institut du patrimoine de l'UQAM, n^o 9, 2009, p. 309-330.

Poulard, Frédéric. « Malaise dans la culture ? Les conservateurs et le rôle des personnels scientifiques dans les musées », dans Frédéric Poulard et Jean-Michel Tobelem (sous la direction de), *Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession*, Paris, La Documentation française, 2015, p.7-20.

Revue d'Histoire de l'Amérique Française (coll.) Numéro thématique « L'histoire "publique": un enjeu pour l'histoire ». Volume 57, numéro 1, été 2003, p. 3-165.

Rosenzweig, Roy; Thelen, David. *The Presence of the Past - Popular Uses of History in American Life*. New York, Columbia University Press, 1998, 291p.

Shelton, Anthony. « Muséologie critique : un manifeste », *Culture & Musées*, 39 | 2022, p.213-246. En ligne depuis le 1er Juin 2022. (Traduction française d'un texte de 2013).

Simon, Nina. *The Participatory Museum*. Museum 2.0 Auto-édité, Santa Cruz (Ca), 2010.

Simon, Nina. *The Art of Relevance*. Museum 2.0., Auto-édité, Santa Cruz (Ca), 2016.

Simon, Nina. *Radical Trust*. Museum 2.0, 2007. Cité dans : Janes, R. R. & Sandell, R. (2021). *Museum Activism*. London, Routledge, 436p.

Sitzia, Lorraine. "A Shared Authority: An Impossible Goal?" *The Oral History Review*, Vol. 30, No. 1 (Winter - Spring, 2003), pp. 87-101.

Warren, Jean-Philippe. [Compte-rendu de Steven High, *Oral History at the Crossroads. Sharing Life Stories of Survival and Displacement*, Vancouver, UBC Press, 2014]. *Bulletin d'histoire politique*, 24(2), 2016, 230–235.

ANNEXE A – Questionnaire



Questionnaire d'entrevue semi-dirigées

<p>Titre du projet de recherche</p> <p>L'histoire publique et le partage d'autorité dans des musées d'histoire <u>montréalais</u>: les cas du MEM et du <u>McCord Stewart</u> depuis 2022</p> <p>Étudiante-chercheuse Éliane Bélec, maîtrise muséologie. 514-588-3860, belec.eliane@courrier.uqam.ca</p> <p>Direction de recherche Jennifer Carter, PhD. Département d'histoire de l'art, cycles supérieurs en muséologie. carter.jennifer@uqam.ca</p> <p>Personne interviewée Nom : titre, poste, affiliation : coordonnées :</p>
--

NDLR : Les réponses au questionnaire sont transcrites le (date) d'après un enregistrement de l'entrevue réalisée le (date) 2025.

1. Pouvez-vous décrire votre fonction et votre rôle au sein de votre institution?
2. Connaissez-vous le concept de « partage d'autorité »?
 - a. Si oui, quelle définition en donnez-vous?
 - b. Ce concept est-il présent, dans le cadre de vos fonctions?
3. D'après vous, votre institution intègre-t-elle le partage d'autorité dans ses pratiques?
Si oui, comment ? Si non, pourquoi pas ?
4. Comment décririez-vous la relation que votre institution entretient face aux notions de partage d'autorité?
 - a. Selon vous, quelles sont ses motivations pour s'intéresser à cette notion, le cas échéant?
5. Dans les projets dont vous avez la charge, comment le partage d'autorité s'incarne-t-il?
 - a. Pourriez-vous décrire quelques-uns de ces projets?
 - b. Quelles réussites vous paraissent les plus notables et quels en sont les facteurs?
 - c. Quels écueils pouvez-vous identifier et quels en sont les facteurs?
6. Quelle est la nature des liens entretenus avec des organismes ou des représentants d'autres communautés, dans les activités où un partage d'autorité est exercé?
7. Les projets cités ont-ils été co-construits? Dans quelle proportion?

ANNEXE A – Questionnaire (suite)

8. D'après vous, quelles limites se présentent au partage d'autorité dans vos activités?
...quelles opportunités se présentent qui étaient inenvisageables auparavant?
9. Avez-vous vu des exemples de pratiques ailleurs qui vous inspirent ?
10. Aimerez-vous partager d'autres idées ou réflexion?

Merci de votre temps et de votre participation à ce projet.

fin du questionnaire