

DALHOUSIE ART GALLERY | MENTORSHIP INITIATIVE

The Diverse Curatorial Toolkit

A Living Guide for Curatorial Practice, Mentorship, Anti-Racism, and Institutional Accountability

By Pamela Edmonds and Allison Yearwood

Table of Contents

01 About This Toolkit 3
02 Project Context and Purpose 6
03 Regional and Community Context 9
04 How to Use This Toolkit 11
05 Methodology and Scope 14
06 Core Principles 16
07 Glossary of Working Terms 18
08 Learning Through Practice 22
09 Mentorship Mapping Framework 25
10 Collections, Acquisitions, and Cultural Stewardship 29
11 The Curatorial Ecosystem 31
12 Signals and Situations 34
13 Sample Tools 41
14 Evaluation, Learning, and Dissemination 47
15 Working Within Friction 50
16 Visual Strategy and Field Notes 53
17 Field Notes from the 2025--2026 Mentorship Exhibitions 55
18 What We Are Still Learning 59
19 Selected Bibliography and Further Reading 62

01

About This Toolkit

The Diverse Curatorial Toolkit is an open-source, evolving resource for curators, mentors, mentees, directors, educators, boards, and cultural organizations seeking to build more accountable, anti-racist, and sustainable approaches to curatorial work.

It emerges from Dalhousie Art Gallery's mentorship work and from the practical realities of developing exhibitions, public programs, mentorship relationships, community partnerships, and institutional learning in a university public art gallery context. It is intended to support institutions that want to move beyond symbolic inclusion toward structures capable of sustaining equitable cultural work.

The toolkit is not a compliance manual, a universal protocol, or a fixed DEI checklist. It is a working field guide: a set of principles, reflective prompts, signals, and practical tools that can be adapted to different institutional scales, regions, mandates, and community relationships.

Who this toolkit is for

- Emerging curators and cultural workers navigating mentorship, institutional practice, and public-facing projects.
- Mentors, supervisors, and senior staff responsible for supporting emerging practitioners.
- Galleries, museums, artist-run centres, universities, and cultural organizations developing anti-racist mentorship, exhibition, residency, collections, or community-engagement initiatives.
- Boards and leadership teams seeking more grounded language for institutional readiness, accountability, and structural change.

What this toolkit can help with

- Clarifying mentorship expectations, boundaries, decision-making authority, and support needs.
- Identifying power dynamics that shape curatorial work and institutional relationships.
- Assessing whether an institution is ready to support an equity-focused initiative.
- Recognizing when representation is not accompanied by authority, resourcing, protection, or long-term support.
- Building more reciprocal relationships with communities, artists, advisors, and cultural workers.

- Connecting curatorial work to collections, acquisitions, interpretation, evaluation, and institutional policy.

02

Project Context and Purpose

This toolkit was developed as part of *Pathways to Equity: Black and Indigenous Curatorial Mentorships and Cultural Leaderships Initiative*, a Dalhousie Art Gallery mentorship project supported by Canadian Heritage through the Multiculturalism and Anti-Racism Program. It should be read alongside the mentorship exhibitions, public programs, publications, professional-development processes, and institutional learning generated through the initiative.

The initiative supported emerging Black and Indigenous curators through mentorship, research, exhibition development, community engagement, collections work, and professional development. Rather than treating mentorship solely as a training opportunity, Pathways to Equity positioned curatorial mentorship as a form of institutional learning: a way to examine how galleries can better support equity-deserving curators, artists, communities, and cultural histories through sustained structures rather than symbolic inclusion.

The mentorship initiative was developed in response to a sector-wide recognition that meaningful representation requires more than access. It requires infrastructure: paid opportunities, mentorship, time, institutional support, decision-making pathways, wrap-around supports, and the capacity to hold complex histories with care.

Within Canadian cultural institutions, Black, Indigenous, racialized, Queer, disabled, and community-engaged curators are often asked to carry disproportionate labour. They may be expected to translate community histories, educate institutions, manage relational tensions, and produce institutional change without corresponding authority, long-term support, or sustainable resourcing.

At the same time, many institutions are working with genuine commitments to equity, reconciliation, accessibility, and inclusion while still operating within inherited systems not designed to sustain these commitments. This toolkit focuses on the gap between intention and infrastructure. It asks: what must be in place for anti-racist curatorial work, mentorship, collections stewardship, and cultural accountability to be meaningful rather than symbolic?

A working premise

Meaningful cultural transformation requires not only representation, but structures capable of sustaining it.

Genealogy of the toolkit

The toolkit also grows out of a longer effort to understand mentorship as both professional support and institutional self-examination. Earlier mentorship models imagined the toolkit as a way to assess and evaluate organizational learning, support affiliated partners, and make visible the conditions required for Black, Indigenous, and racialized curators to thrive in institutions not historically designed for them.

The current Dalhousie Art Gallery framework extends this work in an Atlantic Canadian context, with attention to African Nova Scotian, Black Canadian, Mi'kmaq, Indigenous, and diasporic cultural leadership. It also connects mentorship to exhibition-making, community engagement, public programming, and collection-building as interdependent forms of anti-racist institutional practice.

03

Regional and Community Context

Dalhousie Art Gallery is located in K'jipuktuk/Halifax, in Mi'kma'ki, the ancestral and unceded territory of the Mi'kmaq. The regional context matters. Atlantic Canada has been shaped by Mi'kmaq sovereignty, African Nova Scotian history, Black migration and settlement, Indigenous cultural continuity, settler colonialism, displacement, and ongoing struggles over land, recognition, and institutional belonging.

African Nova Scotian communities have a centuries-long history in the province and remain central to Nova Scotia's cultural, political, and artistic life. Yet African Nova Scotian art, history, and cultural leadership have often been underrepresented in mainstream exhibitions, public collections, curatorial leadership, and institutional narratives. Similarly, Mi'kmaq culture, knowledge, art, and relationships to land have too often been framed through colonial interpretation rather than through Indigenous-led curatorial authority.

For this reason, anti-racist curatorial work in this context cannot be generic. It must attend to specific histories, communities, protocols, and relationships. It must ask whose stories are collected, whose labour is recognized, whose knowledge systems shape interpretation, and who has authority to determine how histories and cultural practices are presented.

The mentorship initiative prioritizes African Nova Scotian, Black, Mi'kmaq, Indigenous, and broader diasporic narratives not as special-interest content, but as integral to shared cultural histories. The goal is not to temporarily diversify programming. The goal is to build longer-term institutional capacity for community-informed, anti-racist, and decolonial curatorial practice.

Local specificity and national relevance

- Local specificity strengthens rather than limits the toolkit. The questions raised in K'jipuktuk/Halifax also resonate across Canadian institutions navigating histories of exclusion, uneven regional investment, and underrepresentation in leadership.
- Regional inequity matters. Institutions in Atlantic, Prairie, Northern, rural, and under-resourced contexts often produce significant cultural work while operating with smaller teams, lower budgets, and fewer formal pathways into curatorial leadership.
- Mentorship in these contexts must build relationships across local communities, national networks, universities, artist-run centres, public galleries, archives, and independent cultural workers.

04

How to Use This Toolkit

This toolkit can be used before, during, and after an exhibition, mentorship, residency, community partnership, acquisition initiative, or anti-racist institutional process. It is designed to support planning, reflection, decision-making, evaluation, and post-project learning.

Before a project begins

- Use the Institutional Reality Check to assess readiness, resourcing, roles, timelines, and accountability pathways.
- Use the Mentorship Mapping Framework to clarify what support is being offered, what support is being sought, and what boundaries or expectations need to be named early.
- Use the Power Mapping Framework to identify formal authority, informal influence, budget control, community relationships, and decision-making power.
- Use the Community Engagement Reciprocity Check to identify who is being invited, what labour is being requested, and how participation will be compensated or reciprocated.

During a project

- Use the Signals and Situations section to recognize early indicators of strain, misalignment, or structural pressure.
- Return regularly to questions of labour, authority, reciprocity, cultural safety, accessibility, and institutional delay.
- Document what is working, what is unclear, who is absorbing pressure, and where additional support is needed.
- Ensure that mentees and community participants are not being asked to compensate for institutional gaps without authority, resources, or care.

After a project

- Use the Post-Project Debrief and Repair Template to reflect on outcomes, unresolved tensions, and future changes to practice.
- Review whether visibility was accompanied by support, authority, compensation, protection, and meaningful follow-through.
- Identify what should be changed in policy, workflow, budgeting, staffing, communications, collections, or mentorship design before the next initiative.

- Share what was learned in accessible forms: internal reports, public summaries, conference presentations, workshops, digital resources, and field-note documentation.

05

Methodology and Scope

This toolkit draws from Dalhousie Art Gallery's mentorship initiative, the consulting and facilitation work of the lead consultant, institutional observation, curatorial practice, grant development, and recurring conversations across the Canadian cultural sector about representation, labour, mentorship, collections, accountability, and structural change.

It is grounded in practice rather than presented as a formal research study. The toolkit does not position mentees or participants as case studies. Instead, it identifies patterns, questions, and tensions that surface through mentorship, exhibition-making, collections work, public programming, professional development, and institutional reflection.

The document is intentionally provisional. It should be revised in response to practitioner feedback, regional context, community accountability, and changing institutional conditions.

What this toolkit does not do

- It does not offer a universal protocol for all communities or institutions.
- It does not replace Indigenous-led, Black-led, or community-specific accountability processes.
- It does not resolve legal, HR, governance, workplace safety, or collective-agreement obligations.
- It does not ask individuals from marginalized communities to carry institutional transformation alone.
- It does not treat anti-racism as a branding exercise or as a substitute for structural change.

Ethical use

Institutions using this toolkit should adapt it with care, compensate community expertise where appropriate, and avoid using its language to perform accountability without changing practice. The toolkit is most useful when paired with budget, authority, time, accessible processes, and willingness to revise institutional systems.

Core Principles

06

Context before policy: Curatorial practice is shaped by institutional histories, relationships, communities, and regional realities. Effective responses require attention to context rather than universalized solutions.

Relationship before optics: Meaningful engagement requires trust, reciprocity, and sustained investment. Representation without relationship risks becoming symbolic rather than structural.

Accountability as structure: Accountability cannot depend only on personal intention. Sustainable cultural work requires systems capable of communication, reflection, changed practice, and repair.

Power is always present: Curatorial work unfolds within formal and informal systems of power. Naming power dynamics creates greater clarity around responsibility, influence, and possibility.

Sustainability over symbolism: Transformation requires structures capable of supporting long-term change. Visibility alone is insufficient without investment, mentorship, protection, and institutional readiness.

Anti-racism requires material change: Anti-racist curatorial work must address how racism shapes labour, authority, collections, programming, interpretation, budgets, hiring, marketing, audience engagement, and decision-making.

Mentorship is infrastructure: Mentorship should not be treated as informal generosity alone. Strong mentorship requires time, compensation, clarity, boundaries, wrap-around support, and institutional follow-through.

Collections are not neutral: Acquisitions, loans, interpretation, cataloguing, and campus display programs are all sites where institutional values are made visible. Anti-racist practice must examine not only what is exhibited temporarily, but what is collected, preserved, researched, and circulated over time.

Care must be operationalized: Care language is not enough. Cultural safety requires specific procedures, access planning, reasonable timelines, clear communication, mental-health awareness, and structures for repair when harm or strain occurs.

07

Glossary of Working Terms

These definitions are offered as working language rather than fixed institutional doctrine. They are intended to support shared understanding and should be revised in relation to specific communities, projects, and contexts.

Accountability: Responsibility for decisions, impacts, relationships, and institutional conditions. Accountability requires structures capable of communication, reflection, changed practice, and repair.

Anti-Black racism: Policies, practices, assumptions, and cultural narratives that devalue Black life, knowledge, labour, histories, and authority. In cultural institutions, anti-Black racism may appear in programming gaps, unpaid educational labour, limited leadership pathways, extractive engagement, or differential trust in expertise.

Anti-Indigenous racism: The ongoing impact of colonial structures, dispossession, stereotypes, and institutional practices that undermine Indigenous sovereignty, knowledge, cultural authority, and relationships to land.

Anti-racist curatorial practice: A curatorial approach that actively examines how racism, colonialism, exclusion, and inequitable power shape programming, collections, interpretation, labour, access, and decision-making.

Critical mentoring: A mentorship approach that supports both professional development and critical consciousness. It helps mentors and mentees identify structural forces shaping cultural work while building the confidence, skills, and networks required to navigate and challenge those conditions.

Cultural accountability: A sustained responsibility to communities, histories, relationships, and contexts beyond institutional optics or public positioning.

Cultural intelligence: The capacity to recognize one's own institutional, cultural, and professional lenses and to work effectively and respectfully across different worldviews, histories, protocols, and forms of knowledge.

Cultural legitimacy: How authority, trust, and recognition are assigned within cultural ecosystems. Legitimacy may be shaped by community relationship, lived experience, geography, practice, institutional affiliation, and accountability.

Cultural safety: Conditions in which individuals and communities can participate without fear of dismissal, retraumatization, tokenization, or structural harm. Cultural safety requires infrastructure, not only care language.

Emotional labour: The often invisible work of relationship management, mediation, translation, conflict navigation, care, and institutional stabilization.

Institutional delay: Prolonged timelines, deferred commitments, or unclear communication that may function as risk management while redistributing pressure to artists, curators, staff, or community partners.

Institutional readiness: The degree to which an institution has the structures, resources, leadership alignment, timelines, access planning, and accountability mechanisms required to support equitable cultural work.

Mentorship as extraction: A condition in which mentorship prioritizes productivity, optics, unpaid labour, or institutional benefit over reciprocal support and meaningful development.

Representation without power: Increased visibility without corresponding shifts in authority, decision-making power, budget influence, resourcing, protection, or long-term support.

Structural change: Changes affecting underlying institutional conditions, including governance, labour distribution, funding priorities, hiring, leadership pathways, collections, decision-making, and accountability mechanisms.

Testimony as proof: The repeated expectation that lived experience be translated into emotional disclosure, extensive explanation, or institutional education in order to be considered credible.

Tokenism: Symbolic inclusion without meaningful shifts in authority, resourcing, support, or institutional culture.

Whiteness as institutional norm: The often unnamed standards, assumptions, behaviours, and measures of legitimacy through which institutions may reproduce white cultural authority even while using equity language.

Wrap-around support: A set of practical, professional, emotional, financial, accessibility, and relational supports that enable participants to engage fully and sustainably. In mentorship, this may include stipends, travel support, clear supervision, access needs, flexible communication, peer networks, and mental-health-aware practices.

08

Learning Through Practice

The mentorship initiative was designed to support emerging curatorial practitioners through direct engagement with exhibition-making, institutional navigation, research, public programming, collections work, and professional development. It was shaped by a recognition that mentorship requires more than access. It requires infrastructure.

Rather than positioning mentorship solely as professional guidance, the initiative created space for practical learning, sustained exchange, institutional observation, critical reflection, relational mentorship across difference, and honest conversation about the realities of cultural work.

The mentorship process reinforced an important understanding: mentorship is not only about preparing curators to navigate institutions. It is also an opportunity for institutions to examine the conditions they themselves create.

Four interrelated mentorship components

One-on-one mentoring: Direct guidance, feedback, and professional support tailored to each mentee's goals, capacity, and curatorial interests.

Mentoring circles: Peer and intergenerational exchange with advisors, artists, Elders, scholars, community leaders, and cultural workers.

Learning events: Workshops, talks, studio visits, site visits, conference participation, and professional-development opportunities that expand mentorship beyond a single relationship.

Curatorial project development: Applied learning through exhibitions, public programs, writing, collections research, acquisitions, digital resources, and community-engaged initiatives.

The mentorship process may include

- site visits, studio visits, and visits to community organizations
- exhibition planning conversations and curatorial feedback sessions
- collections research, cataloguing, loans, acquisitions, and interpretive writing

- public programming, artist talks, panels, tours, workshops, and learning resources
- relationship-building with artists, advisors, partner organizations, and community knowledge-holders
- ongoing dialogue about labour, sustainability, accountability, cultural protocols, access, and curatorial practice

09

Mentorship Mapping Framework

Mentorship relationships are rarely neutral. They are shaped by power, access, professional legitimacy, funding, identity, geography, age, institutional standing, and lived experience. This framework supports mentorship that is reciprocal, sustainable, context-aware, and transparent.

9.1 Defining the relationship

Clarifying expectations early can reduce confusion and create stronger foundations.

Mentor role: What support is Mentee role: What support is realistically being offered? **being sought?**

Curatorial feedback; exhibition Learning goals; desired support; development guidance; institutional communication needs; boundaries; navigation; introductions and assumptions; access needs; networking; advocacy; strategic expectations around feedback, thinking; leadership development; decision-making, credit, and appropriate emotional support. independence.

Reflection questions

- What are we each assuming about this relationship?
- What support is realistic within the available time, budget, and institutional capacity?
- What would meaningful mentorship look like from both perspectives?
- What decisions can the mentee make independently, and where is approval required?
- How will the institution avoid making the mentee responsible for repairing its equity gaps?

9.2 Power mapping within mentorship

Mentorship relationships may contain uneven access to networks, credibility, institutional influence, information, funding opportunities, and professional legitimacy. Problems emerge when this power remains unnamed.

- What formal and informal power exists within this relationship?

- How is power being acknowledged openly?
- Are expectations aligned with actual capacity?
- How will conflict, disappointment, or changing needs be addressed?
- What support remains after the public outcome or placement ends?

9.3 Cross-cultural and intergenerational mentorship

Mentorship across difference can be deeply transformative. It can create expanded ways of seeing, intergenerational learning, institutional navigation, and shared strategies for survival and growth. It can also create misunderstanding, projection, or uneven expectations if context and power are not named.

- What cultural context may each person not yet understand?
- What forms of listening are required?
- How can guidance be offered without control?
- How can support be offered without erasure or dependency?
- What cultural protocols, access needs, or community relationships must be respected?

9.4 Projection, expectation, and boundaries

Mentorship can become emotionally layered. Emerging practitioners may experience mentors as gate-openers, protectors, or validators of possibility. Mentors may project hope, responsibility, or aspirations for succession and repair. These dynamics are human. They require reflection, boundaries, and recalibration when needed.

- What expectations exist but remain unspoken?
- Is the relationship being asked to carry too much?
- Where are boundaries needed?

- How will growth, independence, and changing roles be supported?
- What mental-health-aware supports or referrals may be needed if institutional strain becomes personal strain?

10

Collections, Acquisitions, and Cultural Stewardship

Anti-racist curatorial work is not only about temporary exhibitions or public statements. It also requires attention to collections, acquisitions, cataloguing, interpretation, conservation, loans, campus displays, and the stories institutions preserve for future generations.

Collections often reflect the histories of institutional power. In many Canadian galleries and museums, works by Black, Indigenous, racialized, and regionally underrepresented artists have been marginalized, omitted, under-researched, or collected in ways that separate artistic practice from community context and cultural authority.

The mentorship initiative links curatorial learning to collections research and acquisitions as a tangible form of institutional change. This can include identifying gaps in the collection, researching artists whose work has been excluded, developing acquisition rationales, working with living artists, consulting community knowledge-holders, and producing interpretive language that resists colonial or Eurocentric assumptions.

For institutions with campus or public-space collections, anti-racist stewardship also means asking where works are displayed, who encounters them, how they are interpreted, and whether public-facing environments reflect the communities they claim to serve.

Questions for collection-based anti-racist practice

- Whose work is absent, underrepresented, or under-researched in the collection?
- What acquisition priorities would begin to address historical exclusions?
- How are Black, Indigenous, and racialized artists represented: as isolated examples or as central contributors to artistic histories?
- Who writes catalogue records, labels, wall texts, and acquisition rationales?
- What protocols are needed for Indigenous cultural materials, community-held knowledge, or culturally sensitive works?
- How can acquisitions support living artists and strengthen regional, national, and community recognition?
- How can collections be activated through exhibitions, tours, teaching, online resources, and campus display?

11

The Curatorial Ecosystem

Curatorial work does not happen in isolation. It unfolds within ecosystems shaped by institutional histories, governance structures, funding realities, labour conditions, public expectations, collections, campus structures, and relationships to community.

Across the Canadian cultural sector, curators are increasingly asked to navigate representation and accountability, public engagement and institutional sustainability, cultural stewardship and organizational constraint, artistic risk and reputational pressure, community responsiveness and limited capacity.

Conditions that shape curatorial labour

- heightened expectations for representation without corresponding authority
- increased emotional, relational, and educational labour
- uneven access to mentorship, staffing, and institutional power
- precarious, temporary, or project-based labour conditions
- pressure to produce institutional change without adequate budget, staffing, policy authority, or decision-making power
- regional inequities affecting Atlantic, Prairie, Northern, rural, and under-resourced cultural contexts
- gaps between public commitments to anti-racism and internal structures capable of sustaining those commitments

Increased visibility does not always correspond with increased authority. Representation alone does not necessarily shift institutional conditions. For this reason, the toolkit asks institutions to examine the structures that determine who is trusted, who is resourced, whose labour is recognized, and whose risks are considered acceptable.

Succession and sustainability

Many senior Black, Indigenous, racialized, Queer, disabled, and community-engaged cultural workers have carried disproportionate institutional and community labour over extended periods while navigating burnout, precarity, under-resourcing, uneven recognition, and limited leadership pathways.

Mentorship, in this context, is not solely about professional development. It is also about succession, knowledge transfer, cultural continuity, relational accountability, and sustaining leadership beyond moments of crisis or institutional urgency.

12

Signals and Situations

Many curatorial tensions initially appear interpersonal. Over time, recurring patterns often reveal themselves as structural. Signals are not accusations. They are invitations to pause and ask what may be happening beneath the surface.

Signal: Representation without power

Increased visibility without corresponding shifts in authority, budget influence, staffing support, decision-making power, or long-term institutional investment.

- Who makes final decisions?
- What authority exists beyond visibility?
- What support remains after the initiative ends?
- Is representation accompanied by structural investment?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Institutional delay

Prolonged timelines, deferred commitments, unclear communication, or repeated postponement functioning as risk management while transferring pressure to artists, curators, or project teams.

- Is delay logistical or structural?
- Who absorbs the consequences of uncertainty?
- What communication expectations exist?
- What interim support is needed?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Cultural safety without structural safety

Institutional language referencing care, inclusion, safety, or belonging without systems capable of sustaining accountability, workplace protection, or repair.

- What structures support cultural safety in practice?
- What happens when harm occurs?
- Who carries responsibility for repair?
- Is care operationalized or aspirational?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Testimony as proof

Experiences of inequity or harm being treated as credible only when accompanied by repeated emotional disclosure, extensive explanation, or collective validation.

- What forms of evidence are considered legitimate?
- Whose expertise is routinely questioned?
- Are institutional responses dependent on emotional labour?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Inclusion as performance

Public-facing commitments to equity, diversity, inclusion, or reconciliation without meaningful structural change.

- What has materially changed?
- Who holds decision-making power?

- What infrastructure supports these commitments?
- Is equity work distributed or concentrated?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Inclusion without protection

Visible support for marginalized communities without corresponding protections, leadership pathways, resourcing, or sustained engagement.

- What protections exist beyond visibility?
- Is support year-round or event-based?
- Who benefits from inclusion?
- What changes materially for participants?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Identity claims and community accountability

Tensions concerning cultural legitimacy, identity claims, representation, authorship, belonging, and accountability to communities.

- What relationships exist with affected communities?
- How is legitimacy understood?
- Who determines accountability?
- Are institutions equipped to respond transparently?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Mentorship as extraction

Mentorship relationships prioritizing productivity, optics, unpaid labour, or institutional benefit over reciprocal development.

- What labour is being requested?
- What support exists?
- Are expectations transparent?
- Is growth being prioritized?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Community engagement without reciprocity

Institutions seeking community participation, visibility, or legitimacy without sustained relationship, compensation, or long-term investment.

- What reciprocity exists?
- Who benefits from participation?
- What relationship remains after the initiative ends?
- Are communities compensated for their labour?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Collections without accountability

Acquisitions, loans, displays, or interpretive materials that increase representation without community relationship, research depth, or culturally appropriate care.

- Who has authority to interpret the work?

- Are artists and communities involved in how their work is contextualized?
- Is acquisition accompanied by long-term care, research, and access?
- What protocols guide culturally sensitive materials?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Wrap-around support gap

Participants are offered visibility, opportunity, or responsibility without adequate time, compensation, access support, emotional support, training, or communication.

- What support is assumed but not budgeted?
- Who is expected to absorb stress or uncertainty?
- What access or wellness needs have been overlooked?
- What concrete support can be added now?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

Signal: Conflict as structural

Interpersonal tensions that persist despite staffing changes, mediation, or leadership shifts, suggesting unclear authority, labour imbalance, or unresolved organizational conditions.

- Is this conflict interpersonal or structural?
- What recurring patterns exist?
- What conditions may be contributing?
- What would need to change for the pattern to stop?

Working reminder: Use this signal as a prompt for reflection, not as a final diagnosis.

13

Sample Tools

The following tools translate the toolkit's concepts into practical use. They are adaptable and may be revised for different institutional scales, community contexts, and project needs.

Tool 1: Institutional Reality Check

Use before launching a mentorship, equity initiative, exhibition, residency, acquisition project, or community partnership.

Area Questions to ask

Authority Who makes decisions? Are roles and responsibilities clear? Can curators meaningfully influence outcomes?

Resourcing Is there adequate budget? Are timelines realistic? Is staffing sufficient? Is compensation built in?

Mentorship and support What structures exist beyond project completion? Is mentorship compensated? Are expectations realistic?

Accountability How will challenges be addressed? What happens when commitments are not met? Are repair mechanisms in place?

Community relationship Is engagement reciprocal? Are communities compensated? What relationship remains after the initiative ends?

Accessibility What access needs have been considered? Who is responsible for access planning, communication, and follow-through?

Well-being and wrap-around What emotional, relational, support financial, and professional supports are needed to make participation sustainable?

Green / Yellow / Red prompt: Green indicates conditions are aligned and adequately supported. Yellow indicates some supports exist but structural gaps require attention. Red indicates significant barriers remain and more preparation is needed before proceeding.

Tool 2: Power Mapping Framework

Use to identify where decisions are shaped and how influence circulates.

Area Reflection questions

Visible authority Who officially makes decisions? Director? Curator? Board? Committee? Funder? University unit?

Invisible influence Who shapes outcomes informally? Senior staff? Elders? Community relationships? Donors? External partners?

Economic power Who controls budgets, sponsorships, philanthropy, staffing, travel, and approvals?

Cultural legitimacy Whose voice carries symbolic authority? Who is routinely trusted or deferred to?

Collections authority Who determines acquisition priorities, loan approvals, catalogue language, interpretation, and access?

Public narrative How might social media, media coverage, or public discourse shape decision-making?

Relational influence Which artists, sponsors, lenders, or community relationships shape risk tolerance?

Tool 3: Mentorship Agreement Starter

Use during the first phase of a mentorship to clarify expectations. This does not replace a contract, but it can help create shared understanding.

- What are the mentee's learning goals?
- What kinds of feedback will be provided, and how often?
- What decisions can the mentee make independently?
- What is the timeline for research, writing, installation, public programming, acquisitions, and reflection?
- How will credit, authorship, image use, and documentation be handled?
- How will access needs, scheduling constraints, and wellness supports be addressed?
- How will conflict, delay, or changing capacity be addressed?

- What support is available after the public outcome ends?

Tool 4: Community Engagement Reciprocity Check

Use when inviting communities, knowledge-holders, artists, or advisors into a project.

- Why is this community being invited into the project?
- What labour is being requested?
- How will participants be compensated or otherwise supported?
- What decision-making authority do participants have?
- What cultural protocols or access needs must be respected?
- What information will be shared before, during, and after participation?
- What relationship remains after the event, exhibition, or consultation ends?
- How will feedback be received and acted upon?

Tool 5: Signal Card

Use during staff meetings or project check-ins when a recurring tension appears.

Prompt Notes

What is the signal? Name the pattern without assigning blame too quickly.

Where is it appearing? Timeline, communication, labour, authority, budget, public narrative, collection process, or community relationship.

Who is absorbing the pressure? Identify whether pressure is being transferred to people with less power.

What structure could change? Ask what system, policy, role, budget, timeline, workflow, or process could be adjusted.

What is the next accountable Name one concrete action, owner, step? and timeline.

Tool 6: Post-Project Debrief and Repair Template

Use after a project, mentorship, or public program to support learning and changed practice.

- What worked well, and why?
- What caused strain or confusion?
- Were expectations clear and realistic?
- Was labour recognized and compensated appropriately?
- Did representation come with authority and support?
- Were community relationships reciprocal?
- Were access needs and wrap-around supports adequately addressed?
- What feedback was received from mentees, mentors, artists, advisors, audiences, and community partners?
- What needs repair or follow-up?
- What will change before the next project?

Tool 7: Collections and Acquisitions Equity Check

Use when proposing, reviewing, acquiring, interpreting, or displaying works by Black, Indigenous, racialized, or regionally underrepresented artists.

- What gap or historical omission does this acquisition or display address?
- How does the work strengthen the institution's ability to represent local, regional, national, or diasporic histories?

- Has the artist or community context been researched with care?
- What interpretive language is needed to avoid tokenism or flattening the work into identity alone?
- How will the work be cared for, documented, taught, and made accessible over time?
- Does the acquisition support a living artist and contribute to a more equitable cultural economy?
- How will this work be connected to public programming, campus engagement, digital access, or future exhibitions?

14

Evaluation, Learning, and Dissemination

Evaluation should not be treated as a funder requirement alone. It is a method for institutional learning, accountability, and changed practice. Anti-racist initiatives should be assessed not only by attendance, visibility, or the number of public programs, but by whether authority, support, relationships, and institutional conditions have shifted.

Evaluation should be built into a project from the beginning. Institutions should identify goals, indicators, timelines, responsibilities, and methods for gathering feedback before the work begins, then revisit those goals at midpoint and after completion.

Short-term indicators

- mentees report increased confidence, knowledge, professional networks, and clarity about curatorial practice
- participants gain practical skills in exhibition-making, writing, research, collections, programming, and institutional navigation
- mentors and staff report increased awareness of anti-racist and decolonial curatorial approaches
- community partners report that communication, compensation, and expectations were clear

Medium-term indicators

- mentees continue to develop curatorial projects, exhibitions, research, graduate study, or leadership opportunities
- institutional practices shift in response to mentorship learning, including changes to workflows, budgets, timelines, policies, or collections priorities
- community relationships continue beyond the initial project
- the toolkit is used by partner organizations, universities, boards, galleries, artist-run centres, or independent curators

Evaluation methods

- pre- and post-program surveys for mentees, mentors, and staff
- midpoint check-ins and milestone conversations

- community partner feedback forms or conversations
- post-event audience feedback and attendance tracking
- documentation of exhibitions, programs, acquisitions, and public engagement
- internal debriefs that identify what should be revised before the next initiative
- follow-up with mentees to understand longer-term career pathways, professional networks, and leadership opportunities

Sharing results and resources

Evaluation findings should be shared in formats that are useful to different audiences. This may include an internal report for staff and leadership, a public-facing summary on the gallery website, newsletter and social media updates, presentations at museum and arts-sector conferences, workshops with partner organizations, and case studies or articles that document both successes and unresolved questions.

The goal is not to produce a polished success story that erases complexity. The goal is to contribute honestly to sector-wide learning and to support stronger models for anti-racist mentorship, community-engaged curatorial work, and institutional accountability.

15

Working Within Friction

Curatorial work rarely unfolds under ideal conditions. Exhibitions, mentorship initiatives, community-engaged programming, institutional partnerships, collections decisions, and public discourse often emerge through disagreement, contradiction, uncertainty, and competing expectations.

Discomfort alone is not evidence that something has gone wrong. Sometimes discomfort indicates that meaningful questions are being surfaced. The challenge is distinguishing between productive tension, structural harm, public disagreement, and institutional avoidance.

Public narrative and institutional pressure

Social media has reshaped how institutions experience accountability, visibility, and critique. Public discourse can deepen accountability and amplify marginalized perspectives. It can also intensify reputational anxiety and reactive decision-making. Institutions need space for thoughtful response without using process as a way to avoid accountability.

Funding, sponsorship, and contradiction

Cultural institutions often rely on complex networks of philanthropy, sponsorship, partnerships, public funding, private support, and university structures. These relationships may produce tension between institutional values, community expectations, curatorial independence, and economic realities. The goal is not to eliminate all contradiction. The goal is to engage contradiction transparently, ethically, and thoughtfully.

Repair and accountability

No institution, curator, mentor, or cultural worker will navigate complexity perfectly. Mistakes, misunderstanding, and tension will happen. The question is not how to avoid getting everything wrong. The question becomes: what happens when we do?

- listening without defensiveness
- clear responsibility for follow-up
- transparency about what can and cannot change

- changed practice rather than only apology
- attention to who is being asked to explain, absorb, or repair harm
- sustained relationship beyond moments of crisis

16

Visual Strategy and Field Notes

The toolkit is intended to function as both a practical resource and a living record of mentorship, institutional inquiry, and curatorial practice. Images should not be used as decoration alone. They can act as contextual anchors that situate ideas within lived institutional realities.

Visual materials may include mentorship process documentation, studio visits, site visits, installations, public programs, collection research, acquisitions, teaching moments, and documentation from Dalhousie Art Gallery exhibitions and initiatives.

Field-note captioning system

Mentorship in practice: Mentorship often unfolds through uncertainty, revision, practical problem-solving, and sustained conversation rather than formal instruction alone.

Institutional context: Curatorial work rarely unfolds through vision alone. Exhibitions and collections are shaped by timelines, labour, institutional conditions, relationships, and competing forms of responsibility.

Collections and stewardship: Acquisitions, cataloguing, and display decisions are part of how institutions remember, value, and make cultural histories visible.

Reflection / transition pages: Short reflective statements can create rhythm, pause, and accessibility within a dense document.

17

Field Notes from the 2025--2026 Mentorship Exhibitions

The exhibitions developed through *Pathways to Equity: Black and Indigenous Curatorial Mentorships and Cultural Leaderships Initiative* are not presented here as case studies of individual mentees. Rather, they serve as field notes from practice: examples of how anti-racist and community-engaged curatorial work unfolds through research, relationships, interpretation, collections, archives, public programming, and institutional support.

Presented at the Treaty Space Gallery at NSCAD University, these exhibitions provided emerging curators with an opportunity to develop and realize independent curatorial projects within a professional gallery setting while remaining connected to a broader mentorship framework. The choice of Treaty Space was significant. As a gallery situated within an art and design university and grounded in principles of ethical cultural work, Treaty Space offered a context in which experimentation, dialogue, and community engagement could be foregrounded alongside exhibition production.

For Dalhousie Art Gallery, the exhibitions represented an important extension of the mentorship initiative beyond institutional planning and professional development. They created a space where curatorial ideas could be tested publicly, where relationships with artists and communities could be activated, and where mentorship could move from theory into practice. They also demonstrated the importance of partnerships between cultural institutions in supporting emerging curators and expanding opportunities for equity-deserving voices within the sector.

These field notes connect the toolkit's principles to the practical realities of exhibition-making. They show how mentorship can generate curatorial projects while also revealing what institutions need to provide: time, budget, access to collections and archives, community relationships, technical support, mentorship, and space for experimentation.

Field Note 1: In Relation: Black Material Life and Memory on Mi'kma'ki\ Curated by Nahom Assefa

In Relation brought together historical and contemporary works by Edith Clayton, Clara Clayton Gough, Sylvia D. Hamilton, Kwame Owusu Brobbey, Tyshan Wright, Jan Wade, and materials by unknown makers. Through basketry, textiles, ceramics, sculpture, video, archival materials, and domestic objects, the exhibition explored how Black cultural memory, knowledge, and community histories are carried through material forms. The exhibition considered relationships between African Nova Scotian histories, broader African diasporic experiences, and responsibilities to place within Mi'kma'ki. It asked how objects function as carriers of memory, identity, skill, and cultural continuity across generations and geographies.

A key aspect of the exhibition was its emphasis on material culture as a form of knowledge production. Rather than privileging traditional archival sources, the exhibition treated baskets, vessels, textiles, domestic objects, and handmade forms as living archives capable of transmitting history, memory, and cultural knowledge. Through this approach, the exhibition challenged distinctions between fine art, craft, and vernacular cultural production while foregrounding forms of expertise often marginalized within institutional collections and exhibition histories.

Public programming extended these conversations through an artist panel featuring Sylvia D. Hamilton and DAG Director/Curator Pamela Edmonds whose work engages Black cultural memory, storytelling, archives, and community history. The discussion created space for intergenerational exchange and highlighted the importance of oral histories, community-held knowledge, and cultural stewardship in curatorial practice.

The exhibition raised important questions about curatorial responsibility when working with vernacular objects, family histories, community-held knowledge, and forms of cultural production that have historically been excluded from mainstream art historical narratives. It demonstrated how collections research can function as a form of cultural recovery and how material culture can provide entry points into conversations about memory, migration, labour, place, and belonging.

Field Note 2: BLACK / RED / PINK: Black, Red, and Queer Power in the Punk Movement Curated by Pax Romana

BLACK / RED / PINK brought archival materials into dialogue with contemporary artworks by Jack Clayton, Zeta Paul, Kev Plummer, and Julia Rose Sutherland. The exhibition examined punk as a site of resistance, collective care, survival, and liberation, situating the movement within broader histories of Black Power, Indigenous resistance, queer liberation, and anti-colonial struggle. It challenged dominant narratives that position punk primarily as a white subculture and instead explored its connections to Black, Indigenous, and queer political movements.

The exhibition approached archival materials not as static historical documents but as tools for contemporary political reflection. Through photographs, ephemera, publications, artworks, and community-sourced materials, the project invited visitors to reconsider whose histories are remembered, whose contributions are erased, and how cultural movements are shaped through ongoing struggles over representation and power.

Audience participation formed an important part of the exhibition experience. Visitors were invited to engage with punk aesthetics and self-fashioning through interactive elements that encouraged participation rather than passive observation. Clothing, visual markers of identity, and other participatory components highlighted how subcultures create belonging, visibility, and community through embodied practices.

Public programming included a live drag performance by Nykitene extending the exhibition beyond the gallery walls and emphasizing punk as a living cultural practice rather than a historical subject. The performance component reinforced the exhibition's central argument that cultural resistance is not only documented in archives but continues to be enacted through bodies, music, performance, and community organizing.

Working across archives, subcultures, artistic practice, and social history, the exhibition demonstrated how curatorial work can challenge dominant narratives while creating space for overlooked histories and alternative genealogies of resistance. The project highlighted the role of archival intervention as a curatorial strategy and raised questions about whose histories are preserved, whose are forgotten, and how institutions can support more expansive understandings of cultural production.

18

What We Are Still Learning

This toolkit does not propose certainty. Nor does it claim to resolve the tensions shaping contemporary curatorial work. Instead, it emerges from a recognition that cultural work is relational, evolving, and unfinished.

Across mentorship, exhibitions, collections, institutional partnerships, public dialogue, and curatorial practice, recurring questions continue to surface:

- What does meaningful mentorship actually require?
- What structures sustain cultural safety over time?
- How can institutions move beyond symbolic inclusion?
- What conditions support succession and long-term leadership development?
- How can collections and acquisitions become part of anti-racist institutional practice?
- How might institutions hold disagreement without collapsing trust?
- What forms of accountability feel meaningful, sustainable, and reciprocal?

What success might look like

- stronger mentorship pathways
- greater institutional transparency
- more sustainable leadership development
- increased authority alongside representation
- healthier intergenerational exchange
- institutions better equipped to navigate complexity
- stronger relationships between institutions and communities
- more durable support for Black, Indigenous, Queer, racialized, disabled, and emerging cultural workers

- fewer people burning out while carrying the work of transformation alone

Cultural transformation is rarely linear. It unfolds through experimentation, tension, revision, trust-building, accountability, and relationship. The work continues. And so does the learning.

19

Selected Bibliography and Further Reading

This selected bibliography offers a starting point for further reading on anti-racism, decolonial practice, institutional diversity work, Black studies, Indigenous methodologies, community-engaged research, archives, museums, mentorship, and cultural accountability. It is not exhaustive and should be checked and formatted consistently before final design.

- Ahmed, Sara. Complaint! Durham, NC: Duke University Press, 2021.
- Ahmed, Sara. On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life. Durham, NC: Duke University Press, 2012.
- Anzaldúa, Gloria. Borderlands/La Frontera: The New Mestiza. San Francisco: Aunt Lute Books, 1987.
- brown, adrienne maree. Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds. Chico, CA: AK Press, 2017.
- Canadian Heritage. Building a Foundation for Change: Canada's Anti-Racism Strategy 2019--2022. Ottawa: Government of Canada, 2019.
- Canadian Heritage. Multiculturalism and Anti-Racism Program: Projects Funding Component, Anti-Racism Call. Ottawa: Government of Canada, current program resource.
- Caswell, Michelle. "Seeing Yourself in History: Community Archives and the Fight Against Symbolic Annihilation." The Public Historian 36, no. 4 (2014): 26--37.
- Dalhousie Art Gallery. Pathways to Equity: Black and Indigenous Curatorial Mentorships and Cultural Leaderships Initiative. Canadian Heritage MARP application, 2024.
- First Nations Information Governance Centre. The First Nations Principles of OCAP®. Ottawa: FNIGC, ongoing resource.
- Hall, Stuart. "The Work of Representation." In Representation: Cultural Representations and Signifying Practices, edited by Stuart Hall. London: Sage/Open University, 1997.
- Hartman, Saidiya. "Venus in Two Acts." Small Axe 12, no. 2 (2008): 1--14.
- hooks, bell. Teaching to Transgress: Education as the Practice of Freedom. New York: Routledge, 1994.
- Hill Strategies Research. Statistical Profile of Artists in Canada and demographic research on Canada's arts and culture workforce. Hamilton: Hill Strategies Research, various reports.
- Lorde, Audre. Sister Outsider: Essays and Speeches. Freedom, CA: Crossing Press, 1984.

- Maranda, Michael. "Hard Numbers: A Study on Diversity in Canada's Galleries." Canadian Art, April 5, 2017.
- McKittrick, Katherine. Dear Science and Other Stories. Durham, NC: Duke University Press, 2021.
- McKittrick, Katherine. Demonic Grounds: Black Women and the Cartographies of Struggle. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2006.
- McMaster Museum of Art. From Margin to Centre: Black and Indigenous Curatorial Leaders and Diversity Mentorships Initiative. CSMARI application, 2021.
- Mignolo, Walter D., and Catherine E. Walsh. On Decoloniality: Concepts, Analytics, Praxis. Durham, NC: Duke University Press, 2018.
- O'Neil, Sean. "A Crisis of Whiteness in Canada's Art Museums." Canadian Art, June 23, 2020.
- Peers, Laura, and Alison K. Brown, eds. Museums and Source Communities: A Routledge Reader. London: Routledge, 2003.
- Sandell, Richard. Museums, Prejudice and the Reframing of Difference. London: Routledge, 2007.
- Sharpe, Christina. In the Wake: On Blackness and Being. Durham, NC: Duke University Press, 2016.
- Simon, Nina. The Art of Relevance. Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2016.
- Simon, Nina. The Participatory Museum. Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2010.
- Smith, Linda Tuhiwai. Decolonizing Methodologies: Research and Indigenous Peoples. 2nd ed. London: Zed Books, 2012.
- Thompson, Nato, ed. Living as Form: Socially Engaged Art from 1991--2011. New York: Creative Time / MIT Press, 2012.
- Truth and Reconciliation Commission of Canada. Calls to Action. Winnipeg: Truth and Reconciliation Commission of Canada, 2015.
- Tuck, Eve. "Suspending Damage: A Letter to Communities." Harvard Educational Review 79, no. 3 (2009): 409--427.
- Tuck, Eve, and K. Wayne Yang. "Decolonization Is Not a Metaphor." Decolonization: Indigeneity, Education & Society 1, no. 1 (2012): 1--40.
- United Nations. United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples. New York: United Nations, 2007.
- Walcott, Rinaldo. Black Like Who? Writing Black Canada. Toronto: Insomniac Press, 1997; revised edition, 2003.
- Walcott, Rinaldo, and Idil Abdillahi. BlackLife: Post-BLM and the Struggle for Freedom. Winnipeg: ARP Books, 2019.



Installation view of Clara Clayton Gough's basketwoven figures and cradle from the exhibition *In Relation: Black Material Life and Memory on Mi'kma'ki* curated by Nahom Assefa, Treaty Space Gallery, Halifax, 2026. Photo: Hayat Photography.



Installation view of the exhibition *BLACK / RED / PINK: Black, Red, and Queer Power in the Punk Movement* curated by Pax Romana, Treaty Space Gallery, Halifax, 2026. Photo: clem oliver.







Curatorial interns Nahom Assefa and Pax Romana assisting with exhibition installations at the Dalhousie Art Gallery, Halifax, 2026. Photos: Frankie Macaulay.







Installation and opening reception of the exhibition *In Relation: Black Material Life and Memory on Mi'kma'ki* curated by Nahom Assefa, Treaty Space Gallery, Halifax, 2026. Photos: Hayat Photography.









Installation views of the exhibition and public programming for *In Relation: Black Material Life and Memory on Mi'kma'ki* curated by Nahom Assefa, Treaty Space Gallery, Halifax, 2026. Photo: Hayat Photography.









Installation views of the exhibition *BLACK / RED / PINK: Black, Red, and Queer Power in the Punk Movement* curated by Pax Romana, Treaty Space Gallery, Halifax, 2026.
Photos: clem oliver (top, bottom left); Frankie Macaulay (bottom right).







Opening reception of the exhibition *BLACK / RED / PINK: Black, Red, and Queer Power in the Punk Movement* curated by Pax Romana, Treaty Space Gallery, Halifax, 2026. Photos: clem oliver.

DALHOUSIE ART GALLERY · INITIATIVE DE MENTORAT

La trousse à outils du commissariat diversifié

Un guide évolutif pour la pratique commissariale, le mentorat, l'antiracisme et la responsabilité institutionnelle.

Pamela Edmonds et Allison Yearwood

SOMMAIRE

Table des matières

01 À propos de cette trousse 3

02 Contexte et objectif du projet 6

03 Contexte régional et communautaire 9

04 Comment utiliser cette trousse 11

05 Méthodologie et portée 14

06 Principes directeurs 16

07 Glossaire des termes de travail 18

08 Apprendre par la pratique 22

09 Cadre de cartographie du mentorat 25

10 Collections, acquisitions et intendance culturelle 29

11 L'écosystème commissarial 31

12 Signaux et situations 34

13 Exemples d'outils 41

14 Évaluation, apprentissage et diffusion 47

15 Travailler au sein des frictions 50

16 Stratégie visuelle et notes de terrain 53

17 Notes de terrain des expositions de mentorat 2025–2026 55

18 Ce que nous apprenons encore 59

19 Bibliographie sélective et lectures complémentaires 62

À propos de cette trousse

01

La Diverse Curatorial Toolkit est une ressource évolutive en libre accès destinée aux commissaires, mentors, mentorés, directeurs, éducateurs, conseils d'administration et organisations culturelles cherchant à bâtir des approches plus responsables, antiracistes et durables du travail de commissariat. Elle est issue du travail de mentorat de la Dalhousie Art Gallery et des réalités concrètes liées au développement d'expositions, de programmes publics, de relations de mentorat, de partenariats communautaires et de l'apprentissage institutionnel dans le contexte d'une galerie d'art publique universitaire. Elle est destinée à soutenir les institutions qui souhaitent dépasser l'inclusion symbolique pour tendre vers des structures capables de soutenir un travail culturel équitable. Cette trousse n'est ni un manuel de conformité, ni un protocole universel, ni une liste de contrôle fixe pour l'EDI. C'est un guide de terrain évolutif : un ensemble de principes, de questions de réflexion, de repères et d'outils pratiques pouvant être adaptés à différentes échelles institutionnelles, régions, mandats et relations communautaires. À qui s'adresse cette trousse

- Aux commissaires émergents et aux travailleurs culturels naviguant entre le mentorat, la pratique institutionnelle et les projets publics.
- Aux mentors, superviseurs et cadres responsables du soutien aux praticiens émergents.
- Aux galeries, musées, centres d'artistes, universités et organisations culturelles développant des initiatives antiracistes de mentorat, d'exposition, de résidence, de collections ou d'engagement communautaire.
- Aux conseils d'administration et aux équipes de direction à la recherche d'un langage plus concret pour l'état de préparation institutionnelle, la responsabilité et le changement structurel.

Ce que cette trousse peut aider à accomplir

- Clarifier les attentes en matière de mentorat, les limites, le pouvoir décisionnel et les besoins de soutien.
- Identifier les dynamiques de pouvoir qui façonnent le travail de commissariat et les relations institutionnelles.
- Évaluer si une institution est prête à soutenir une initiative axée sur l'équité.
- Reconnaître quand la représentation n'est pas accompagnée d'autorité, de ressources, de protection ou de soutien à long terme.
- Bâtir des relations plus réciproques avec les communautés, les artistes, les conseillers et les travailleurs culturels.

- Relier le travail de commissariat aux collections, aux acquisitions, à l'interprétation, à l'évaluation et aux politiques institutionnelles.

Contexte et objectif du projet

02

Cette trousse d'outils a été élaborée dans le cadre de Pathways to Equity: Black and Indigenous Curatorial Mentorships and Cultural Leaderships Initiative, un projet de mentorat de la Dalhousie Art Gallery soutenu par Patrimoine canadien par le biais du Programme de multiculturalisme et de lutte contre le racisme. Elle doit être lue en conjonction avec les expositions de mentorat, les programmes publics, les publications, les processus de développement professionnel et l'apprentissage institutionnel générés par l'initiative. L'initiative a soutenu des commissaires émergents noirs et autochtones par le biais du mentorat, de la recherche, du développement d'expositions, de l'engagement communautaire, du travail sur les collections et du développement professionnel. Plutôt que de traiter le mentorat uniquement comme une occasion de formation, Pathways to Equity a positionné le mentorat de commissaires comme une forme d'apprentissage institutionnel : un moyen d'examiner comment les galeries peuvent mieux soutenir les commissaires, les artistes, les communautés et les histoires culturelles méritant l'équité grâce à des structures durables plutôt qu'à une inclusion symbolique. L'initiative de mentorat a été élaborée en réponse à une reconnaissance à l'échelle du secteur selon laquelle une représentation significative exige plus que l'accès. Elle requiert une infrastructure : des opportunités rémunérées, du mentorat, du temps, du soutien institutionnel, des voies de prise de décision, des mesures de soutien globales et la capacité de porter des histoires complexes avec soin. Au sein des institutions culturelles canadiennes, les commissaires noirs, autochtones, racisés, Queer, handicapés et engagés dans la communauté sont souvent sollicités pour porter un fardeau de travail disproportionné. On peut s'attendre à ce qu'ils traduisent des histoires communautaires, instruisent les institutions, gèrent les tensions relationnelles et produisent des changements institutionnels sans disposer de l'autorité correspondante, d'un soutien à long terme ou de ressources durables. Parallèlement, de nombreuses institutions travaillent avec des engagements sincères envers l'équité, la réconciliation, l'accessibilité et l'inclusion, tout en fonctionnant encore au sein de systèmes hérités qui n'ont pas été conçus pour soutenir ces engagements. Cette trousse d'outils se concentre sur l'écart entre l'intention et l'infrastructure. Elle pose la question suivante : que faut-il mettre en place pour que le travail de commissariat antiraciste, le mentorat, la gestion des collections et la responsabilité culturelle soient significatifs plutôt que symboliques ? Une prémisse de travail Une transformation culturelle significative nécessite non seulement de la représentation, mais aussi des structures capables de la soutenir. Généalogie de la trousse d'outils

La trousse d'outils est également le fruit d'un effort de longue haleine visant à comprendre le mentorat à la fois comme un soutien professionnel et comme une forme d'auto-examen institutionnel. Les modèles de mentorat antérieurs concevaient la trousse comme un moyen d'apprécier et d'évaluer l'apprentissage organisationnel, de soutenir les partenaires affiliés et de rendre visibles les conditions nécessaires à l'épanouissement des commissaires noirs, autochtones et racisés au sein d'institutions qui n'ont pas été historiquement conçues pour eux. Le cadre actuel de la Dalhousie Art Gallery prolonge ce travail dans le contexte du Canada atlantique, en accordant une attention particulière au leadership culturel des personnes d'origine africaine de la Nouvelle-Écosse, des Noirs canadiens, des Mi'kmaq, des Autochtones et des membres de la diaspora. Il lie également le mentorat à la réalisation d'expositions, à l'engagement communautaire, à la programmation publique et au développement des collections en tant que formes interdépendantes de pratique institutionnelle antiraciste.

Contexte régional et communautaire

03

La Dalhousie Art Gallery est située à K'jipuktuk/Halifax, dans le Mi'kma'ki, le territoire ancestral et non cédé des Mi'kmaq. Le contexte régional est primordial. L'Atlantique canadien a été façonné par la souveraineté Mi'kmaq, l'histoire des African Nova Scotians, les migrations et l'établissement des populations noires, la continuité culturelle autochtone, le colonialisme de peuplement, les déplacements et les luttes continues pour la terre, la reconnaissance et l'appartenance institutionnelle.

Les communautés African Nova Scotian possèdent une histoire pluriséculaire dans la province et demeurent au cœur de la vie culturelle, politique et artistique de la Nouvelle-Écosse. Pourtant, l'art, l'histoire et le leadership culturel des African Nova Scotians ont souvent été sous-représentés dans les expositions grand public, les collections publiques, la direction commissariale et les récits institutionnels. De la même manière, la culture, les savoirs, l'art et les relations au territoire des Mi'kmaq ont trop souvent été formulés à travers une interprétation coloniale plutôt que par une autorité commissariale dirigée par des Autochtones.

C'est pourquoi le travail commissarial antiraciste dans ce contexte ne peut être générique. Il doit tenir compte des histoires, des communautés, des protocoles et des relations spécifiques. Il doit questionner de qui l'on collectionne les histoires, de qui le travail est reconnu, quels systèmes de connaissances façonnent l'interprétation, et qui possède l'autorité de déterminer comment les histoires et les pratiques culturelles sont présentées.

L'initiative de mentorat accorde la priorité aux récits des African Nova Scotian, des Noirs, des Mi'kmaq, des Autochtones et plus largement aux récits de la diaspora, non pas comme des contenus d'intérêt particulier, mais comme des éléments intégraux de nos histoires culturelles communes. L'objectif n'est pas de diversifier temporairement la programmation. L'objectif est de renforcer la capacité institutionnelle à long terme pour une pratique commissariale décoloniale, antiraciste et ancrée dans les communautés.

Spécificité locale et pertinence nationale

- La spécificité locale renforce la trousse d'outils plutôt que de la limiter. Les questions soulevées à K'jipuktuk/Halifax résonnent également dans l'ensemble des institutions canadiennes qui composent avec des histoires d'exclusion, des investissements régionaux inégaux et une sous-représentation dans les postes de direction.
- L'iniquité régionale est un facteur important. Les institutions de l'Atlantique, des Prairies, du Nord, des milieux ruraux et des contextes sous-financés produisent souvent un travail culturel remarquable tout en fonctionnant avec des équipes plus restreintes, des budgets plus modestes et moins de parcours formels vers le leadership commissarial.
- Dans ces contextes, le mentorat doit tisser des liens entre les communautés locales, les réseaux nationaux, les universités, les centres d'artistes autogérés, les galeries publiques, les archives et les travailleurs culturels indépendants.

Comment utiliser cette trousse

04

Cette boîte à outils peut être utilisée avant, pendant et après une exposition, un mentorat, une résidence, un partenariat communautaire, une initiative d'acquisition ou un processus institutionnel antiraciste. Elle est conçue pour soutenir la planification, la réflexion, la prise de décision, l'évaluation et l'apprentissage post-projet. Avant le début d'un projet

- Utilisez l'Institutional Reality Check pour évaluer l'état de préparation, les ressources, les rôles, les échéanciers et les mécanismes de responsabilité.
- Utilisez le Mentorship Mapping Framework pour clarifier le soutien offert, le soutien recherché et les limites ou attentes qui doivent être nommées dès le départ.
- Utilisez le Power Mapping Framework pour identifier l'autorité formelle, l'influence informelle, le contrôle budgétaire, les relations communautaires et le pouvoir décisionnel.
- Utilisez le Community Engagement Reciprocity Check pour identifier qui est invité, quel travail est demandé et comment la participation sera compensée ou réciproquée.

Pendant un projet

- Utilisez la section Signals and Situations pour reconnaître les indicateurs précoces de tension, de désalignement ou de pression structurelle.
- Revenez régulièrement aux questions de travail, d'autorité, de réciprocité, de sécurité culturelle, d'accessibilité et de retards institutionnels.
- Documentez ce qui fonctionne, ce qui n'est pas clair, qui absorbe la pression et où un soutien supplémentaire est nécessaire.
- Veillez à ce que les mentoré·e·s et les participant·e·s communautaires ne soient pas sollicité·e·s pour combler des lacunes institutionnelles sans autorité, ressources ou soutien adéquat.

Après un projet

- Utilisez le Post-Project Debrief and Repair Template pour réfléchir aux résultats, aux tensions non résolues et aux changements futurs à apporter à la pratique.
- Examinez si la visibilité s'est accompagnée de soutien, d'autorité, de compensation, de protection et d'un suivi significatif.
- Identifiez ce qui devrait être modifié dans les politiques, les flux de travail, la budgétisation, la dotation en personnel, les communications, les collections ou la conception du mentorat avant la prochaine initiative.

- Partager les connaissances acquises sous des formes accessibles : rapports internes, résumés publics, présentations lors de conférences, ateliers, ressources numériques et documentation de notes de terrain.

Méthodologie et portée

05

Cette trousse à outils s’appuie sur l’initiative de mentorat de la Dalhousie Art Gallery, sur le travail de consultation et de facilitation de la consultante principale, sur l’observation institutionnelle, la pratique commissariale, l’élaboration de demandes de subvention et des conversations récurrentes au sein du secteur culturel canadien concernant la représentation, le travail, le mentorat, les collections, la redevabilité et le changement structurel. Elle est ancrée dans la pratique plutôt que présentée comme une étude de recherche formelle. La trousse à outils ne positionne pas les mentoré·e·s ou les participant·e·s comme des études de cas. Elle identifie plutôt des modèles, des questions et des tensions qui émergent à travers le mentorat, la réalisation d’expositions, le travail sur les collections, la programmation publique, le développement professionnel et la réflexion institutionnelle. Le document est intentionnellement provisoire. Il doit être révisé en fonction des commentaires des praticien·ne·s, du contexte régional, de la redevabilité envers la communauté et de l’évolution des conditions institutionnelles. Ce que cette trousse à outils ne fait pas

- Elle n’offre pas de protocole universel pour toutes les communautés ou institutions.
- Elle ne remplace pas les processus de redevabilité dirigés par les Autochtones, par les Noirs ou propres à une communauté.
- Elle ne résout pas les obligations juridiques, de RH, de gouvernance, de sécurité au travail ou liées aux conventions collectives.
- Elle ne demande pas aux personnes issues de communautés marginalisées de porter seules la transformation institutionnelle.
- Elle ne traite pas l’antiracisme comme un exercice de valorisation de marque ou comme un substitut au changement structurel.

Utilisation éthique Les institutions utilisant cette trousse à outils doivent l’adapter avec soin, rémunérer l’expertise communautaire le cas échéant et éviter d’utiliser son langage pour simuler une redevabilité sans modifier les pratiques. La trousse à outils est des plus utiles lorsqu’elle est jumelée à un budget, à une autorité, à du temps, à des processus accessibles et à une volonté de réviser les systèmes institutionnels.

Principes directeurs

06

Le contexte avant la politique : La pratique commissariale est façonnée par les histoires institutionnelles, les relations, les communautés et les réalités régionales. Des interventions efficaces exigent une attention particulière au contexte plutôt que des solutions universalisées.

La relation avant l'image : Un engagement significatif requiert de la confiance, de la réciprocité et un investissement soutenu. La représentation sans relation risque de devenir symbolique plutôt que structurelle.

La responsabilité comme structure : La responsabilité ne peut dépendre uniquement de l'intention personnelle. Un travail culturel durable nécessite des systèmes capables de communication, de réflexion, de changement de pratique et de réparation.

Le pouvoir est toujours présent : Le travail commissarial se déploie au sein de systèmes de pouvoir formels et informels. Nommer les dynamiques de pouvoir permet de clarifier la responsabilité, l'influence et les possibilités.

La durabilité avant le symbolisme : La transformation exige des structures capables de soutenir un changement à long terme. La visibilité seule est insuffisante sans investissement, mentorat, protection et préparation institutionnelle.

L'antiracisme exige des changements concrets : Le travail commissarial antiraciste doit s’attaquer à la manière dont le racisme façonne le travail, l'autorité, les collections, la programmation, l'interprétation, les budgets, l'embauche, le marketing, l'engagement des publics et la prise de décision.

Le mentorat est une infrastructure : Le mentorat ne doit pas être traité uniquement comme une générosité informelle. Un mentorat solide exige du temps, une rémunération, de la clarté, des limites, un soutien global et un suivi institutionnel.

Les collections ne sont pas neutres : Les acquisitions, les prêts, l'interprétation, le catalogage et les programmes d'exposition sur le campus sont tous des lieux où les valeurs institutionnelles sont rendues visibles. La pratique antiraciste doit examiner non seulement ce qui est exposé temporairement, mais aussi ce qui est collectionné, préservé, recherché et mis en circulation au fil du temps.

Le soin doit être opérationnalisé : Le langage du « care » ne suffit pas. La sécurité culturelle exige des procédures spécifiques, une planification de l'accessibilité, des échéanciers raisonnables, une communication claire, une sensibilisation à la santé mentale et des structures de réparation lorsque des préjudices ou des tensions surviennent.

Glossaire des termes de travail

07

Ces définitions sont proposées comme un langage de travail plutôt que comme une doctrine institutionnelle figée. Elles visent à soutenir une compréhension commune et doivent être révisées en fonction des communautés, des projets et des contextes spécifiques. Responsabilité (Accountability) : La responsabilité des décisions, des impacts, des relations et des conditions institutionnelles. La responsabilité exige des structures capables de communication, de réflexion, de changement de pratiques et de réparation. Racisme anti-Noir : Politiques, pratiques, présomptions et récits culturels qui dévaluent la vie, les savoirs, le travail, les histoires et l'autorité des personnes Noires. Dans les institutions culturelles, le racisme anti-Noir peut se manifester par des lacunes dans la programmation, un travail éducatif non rémunéré, des parcours de leadership limités, un engagement extractif ou une confiance différentielle envers l'expertise. Racisme anti-Autochtone : L'impact continu des structures coloniales, de la dépossession, des stéréotypes et des pratiques institutionnelles qui minent la souveraineté, les savoirs, l'autorité culturelle et les relations à la terre des Autochtones. Pratique commissariale antiraciste : Une approche commissariale qui examine activement comment le racisme, le colonialisme, l'exclusion et les rapports de pouvoir inéquitables façonnent la programmation, les collections, l'interprétation, le travail, l'accès et la prise de décision. Mentorat critique : Une approche de mentorat qui soutient à la fois le développement professionnel et la conscience critique. Elle aide les mentors et les mentorés à identifier les forces structurelles qui façonnent le travail culturel tout en renforçant la confiance, les compétences et les réseaux nécessaires pour naviguer dans ces conditions et les remettre en question. Responsabilité culturelle (Cultural accountability) : Une responsabilité soutenue envers les communautés, les histoires, les relations et les contextes, au-delà de l'image institutionnelle ou du positionnement public. Intelligence culturelle : La capacité de reconnaître ses propres prismes institutionnels, culturels et professionnels, et de travailler de manière efficace et respectueuse à travers différentes visions du monde, histoires, protocoles et formes de connaissances. Légitimité culturelle : La manière dont l'autorité, la confiance et la reconnaissance sont attribuées au sein des écosystèmes culturels. La légitimité peut être façonnée par les relations communautaires, l'expérience vécue, la géographie, la pratique, l'affiliation institutionnelle et la responsabilité.

Sécurité culturelle : Conditions dans lesquelles les individus et les communautés peuvent participer sans crainte d'être écartés, de subir une retraumatisation, une forme de symbolisme (tokenization) ou un préjudice structurel. La sécurité culturelle nécessite une infrastructure, et non seulement un langage de compassion.

Travail émotionnel : Le travail souvent invisible de gestion des relations, de médiation, de traduction, de navigation dans les conflits, de soin et de stabilisation institutionnelle.

Retard institutionnel : Échéanciers prolongés, engagements différés ou communication floue pouvant faire office de gestion des risques tout en redistribuant la pression sur les artistes, les commissaires, le personnel ou les partenaires communautaires.

Préparation institutionnelle : Le degré auquel une institution possède les structures, les ressources, l'alignement de la direction, les calendriers, la planification de l'accessibilité et les mécanismes de reddition de comptes nécessaires pour soutenir un travail culturel équitable.

Mentorat comme extraction : Une condition dans laquelle le mentorat priorise la productivité, l'image de marque, le travail non rémunéré ou le bénéfice institutionnel au détriment du soutien réciproque et du développement significatif.

Représentation sans pouvoir : Visibilité accrue sans changements correspondants dans l'autorité, le pouvoir décisionnel, l'influence budgétaire, l'attribution des ressources, la protection ou le soutien à long terme.

Changement structurel : Changements affectant les conditions institutionnelles sous-jacentes, y compris la gouvernance, la répartition du travail, les priorités de financement, l'embauche, les parcours de leadership, les collections, la prise de décision et les mécanismes de reddition de comptes.

Témoignage comme preuve : L'attente répétée que le vécu soit traduit en confidence émotionnelle, en explication exhaustive ou en éducation institutionnelle afin d'être considéré comme crédible.

Symbolisme (Tokenism) : Inclusion symbolique sans changements significatifs dans l'autorité, les ressources, le soutien ou la culture institutionnelle.

Blancheur comme norme institutionnelle : Les normes, hypothèses, comportements et mesures de légitimité souvent non nommés à travers lesquels les institutions peuvent reproduire l'autorité culturelle blanche, même en utilisant un langage d'équité.

Soutien global : Un ensemble de mesures de soutien pratiques, professionnelles, émotionnelles, financières, relationnelles et d'accessibilité qui permettent aux participants de s'engager pleinement et durablement. Dans le cadre du mentorat, cela peut inclure des allocations, une aide au déplacement, une supervision claire, la réponse aux besoins d'accessibilité, une communication flexible, des réseaux de pairs et des pratiques tenant compte de la santé mentale.

Apprendre par la pratique

08

L'initiative de mentorat a été conçue pour soutenir les praticiens de la curation émergents par un engagement direct dans la réalisation d'expositions, la navigation institutionnelle, la recherche, la programmation publique, le travail de collection et le développement professionnel. Elle a été façonnée par la reconnaissance que le mentorat exige plus qu'un simple accès. Il exige une infrastructure.

Plutôt que de positionner le mentorat uniquement comme une orientation professionnelle, l'initiative a créé un espace pour l'apprentissage pratique, l'échange soutenu, l'observation institutionnelle, la réflexion critique, le mentorat relationnel à travers la différence et la conversation honnête sur les réalités du travail culturel.

Le processus de mentorat a renforcé une compréhension importante : le mentorat ne consiste pas seulement à préparer les commissaires à naviguer au sein des institutions. C'est aussi l'occasion pour les institutions d'examiner les conditions qu'elles créent elles-mêmes.

Quatre composantes de mentorat interdépendantes

Mentorat individuel : Orientation directe, rétroaction et soutien professionnel adaptés aux objectifs, aux capacités et aux intérêts curatoriaux de chaque mentoré.

Cercles de mentorat : Échanges entre pairs et intergénérationnels avec des conseillers, des artistes, des Elders, des chercheurs, des leaders communautaires et des travailleurs culturels.

Événements d'apprentissage : Ateliers, conférences, visites d'ateliers, visites de sites, participation à des congrès et occasions de développement professionnel qui étendent le mentorat au-delà d'une relation unique.

Développement de projets curatoriaux : Apprentissage appliqué par le biais d'expositions, de programmes publics, d'écriture, de recherche de collections, d'acquisitions, de ressources numériques et d'initiatives engagées dans la communauté.

Le processus de mentorat peut inclure

- des visites de sites, des visites d'ateliers et des visites d'organismes communautaires
- des conversations sur la planification d'expositions et des séances de rétroaction curatoriale
- la recherche de collections, le catalogage, les prêts, les acquisitions et l'écriture interprétative

- programmation publique, causeries d'artistes, panels, visites guidées, ateliers et ressources d'apprentissage
- création de liens avec les artistes, les conseillers, les organismes partenaires et les détenteurs de savoirs communautaires
- dialogue continu sur le travail, la durabilité, la responsabilité, les protocoles culturels, l'accès et la pratique commissariale

Cadre de cartographie du mentorat

09

Les relations de mentorat sont rarement neutres. Elles sont façonnées par le pouvoir, l'accès, la légitimité professionnelle, le financement, l'identité, la géographie, l'âge, le statut institutionnel et l'expérience vécue. Ce cadre soutient un mentorat réciproque, durable, conscient du contexte et transparent. 9.1 Définir la relation Clarifier les attentes dès le départ peut réduire la confusion et créer des bases plus solides. Rôle du mentor : Quel soutien est Rôle du mentoré : Quel soutien est concrètement offert ? recherché ? Rétroaction curatoriale ; conseils Objectifs d'apprentissage ; soutien sur le développement d'expositions ; désiré ; besoins en communication ; navigation institutionnelle ; limites ; besoins d'accès ; attentes introductions et réseautage ; concernant la rétroaction, la prise plaidoyer ; pensée stratégique ; de décision, le crédit et développement du leadership ; l'indépendance. soutien émotionnel approprié. Questions de réflexion

- Quelles sont nos présomptions respectives concernant cette relation ?
- Quel soutien est réaliste compte tenu du temps, du budget et de la capacité institutionnelle disponibles ?
- À quoi ressemblerait un mentorat constructif selon les deux perspectives ?
- Quelles décisions le mentoré peut-il prendre de manière indépendante, et où l'approbation est-elle requise ?
- Comment l'institution évitera-t-elle de rendre le mentoré responsable de combler ses propres lacunes en matière d'équité ?

9.2 Cartographie du pouvoir au sein du mentorat Les relations de mentorat peuvent comporter un accès inégal aux réseaux, à la crédibilité, à l'influence institutionnelle, à l'information, aux opportunités de financement et à la légitimité professionnelle. Des problèmes surgissent lorsque ce pouvoir n'est pas nommé.

- Quel pouvoir formel et informel existe au sein de cette relation ?

- Comment le pouvoir est-il reconnu ouvertement ?
- Les attentes sont-elles alignées avec la capacité réelle ?
- Comment les conflits, les déceptions ou l'évolution des besoins seront-ils abordés ?
- Quel soutien subsiste après le dénouement public ou la fin du stage ?

9.3 Mentorat transculturel et intergénérationnel Le mentorat par-delà la différence peut être profondément transformateur. Il peut générer des manières élargies de voir, un apprentissage intergénérationnel, une navigation institutionnelle et des stratégies partagées pour la survie et la croissance. Il peut également engendrer des malentendus, de la projection ou des attentes inégales si le contexte et le pouvoir ne sont pas nommés.

- Quel contexte culturel chaque personne ne comprend-elle peut-être pas encore ?
- Quelles formes d'écoute sont requises ?
- Comment les conseils peuvent-ils être offerts sans contrôle ?
- Comment le soutien peut-il être offert sans effacement ni dépendance ?
- Quels protocoles culturels, besoins d'accessibilité ou relations communautaires doivent être respectés ?

9.4 Projection, attentes et limites Le mentorat peut comporter plusieurs strates émotionnelles. Les praticiens émergents peuvent percevoir les mentors comme des ouvreurs de portes, des protecteurs ou des validateurs de possibles. Les mentors peuvent projeter de l'espoir, de la responsabilité ou des aspirations de succession et de réparation. Ces dynamiques sont humaines. Elles nécessitent de la réflexion, des limites et un recalibrage au besoin.

- Quelles attentes existent tout en demeurant tacites ?
- Demande-t-on à la relation d'en porter trop ?
- Où des limites sont-elles nécessaires ?

- Comment la croissance, l'indépendance et l'évolution des rôles seront-elles soutenues ?
- Quels soutiens ou références en matière de santé mentale pourraient être nécessaires si les pressions institutionnelles deviennent des pressions personnelles ?

Collections, acquisitions et intendance culturelle

10

Le travail commissarial antiraciste ne se limite pas aux expositions temporaires ou aux déclarations publiques. Il exige également une attention particulière aux collections, aux acquisitions, au catalogage, à l'interprétation, à la conservation, aux prêts, à l'affichage sur le campus et aux récits que les institutions préservent pour les générations futures. Les collections reflètent souvent les histoires du pouvoir institutionnel. Dans de nombreux musées et galeries du Canada, les œuvres d'artistes noirs, autochtones, racisés et de régions sous-représentées ont été marginalisées, omises, peu documentées ou collectionnées de manières qui dissocient la pratique artistique du contexte communautaire et de l'autorité culturelle. L'initiative de mentorat lie l'apprentissage commissarial à la recherche sur les collections et aux acquisitions comme forme tangible de changement institutionnel. Cela peut inclure l'identification de lacunes dans la collection, la recherche sur des artistes dont le travail a été exclu, l'élaboration de justifications d'acquisition, la collaboration avec des artistes vivants, la consultation de détenteurs de savoirs communautaires et la production d'un langage interprétatif qui résiste aux présupposés coloniaux ou eurocentriques. Pour les institutions disposant de collections sur le campus ou dans l'espace public, une gestion antiraciste signifie également s'interroger sur les lieux où les œuvres sont exposées, sur les personnes qui les côtoient, sur la façon dont elles sont interprétées et sur la question de savoir si les environnements publics reflètent les communautés qu'ils prétendent servir.
Questions pour une pratique antiraciste axée sur les collections

- Quelles sont les œuvres absentes, sous-représentées ou sous-étudiées dans la collection ?
- Quelles priorités d'acquisition permettraient de commencer à corriger les exclusions historiques ?
- Comment les artistes noirs, autochtones et racisés sont-ils représentés : comme des exemples isolés ou comme des contributeurs centraux aux histoires de l'art ?
- Qui rédige les fiches de catalogue, les étiquettes, les textes muraux et les justifications d'acquisition ?
- Quels protocoles sont nécessaires pour les objets culturels autochtones, les savoirs communautaires ou les œuvres culturellement sensibles ?
- Comment les acquisitions peuvent-elles soutenir les artistes vivants et renforcer la reconnaissance régionale, nationale et communautaire ?
- Comment les collections peuvent-elles être activées par le biais d'expositions, de visites, de l'enseignement, de ressources en ligne et de l'affichage sur le campus ?

L'écosystème commissarial

11

Le travail curatorial ne s’accomplit pas de manière isolée. Il se déploie au sein d’écosystèmes façonnés par les histoires institutionnelles, les structures de gouvernance, les réalités de financement, les conditions de travail, les attentes du public, les collections, les structures universitaires et les relations avec la communauté. Partout dans le secteur culturel canadien, les commissaires sont de plus en plus appelés à naviguer entre représentation et imputabilité, engagement public et durabilité institutionnelle, intendance culturelle et contraintes organisationnelles, risque artistique et pression réputationnelle, réactivité aux besoins communautaires et capacité limitée. Conditions façonnant le travail curatorial

- attentes accrues en matière de représentation sans autorité correspondante
- augmentation du travail émotionnel, relationnel et pédagogique
- accès inégal au mentorat, à la dotation en personnel et au pouvoir institutionnel
- conditions de travail précaires, temporaires ou basées sur des projets
- pressions pour instaurer des changements institutionnels sans budget, personnel, autorité politique ou pouvoir décisionnel adéquats
- inégalités régionales affectant les contextes culturels de l’Atlantique, des Prairies, du Nord, des zones rurales et des milieux sous-financés
- écarts entre les engagements publics envers l’antiracisme et les structures internes capables de soutenir ces engagements

Une visibilité accrue ne correspond pas toujours à une autorité accrue. La représentation seule ne modifie pas nécessairement les conditions institutionnelles. Pour cette raison, la trousse à outils demande aux institutions d'examiner les structures qui déterminent à qui l’on fait confiance, qui reçoit des ressources, dont le travail est reconnu et dont les risques sont considérés comme acceptables. Relève et durabilité De nombreux travailleurs culturels chevronnés noirs, autochtones, racisés, queers, handicapés ou engagés dans la communauté ont assumé une part disproportionnée du travail institutionnel et communautaire sur de longues périodes, tout en naviguant entre l’épuisement professionnel, la précarité, le manque de ressources, la reconnaissance inégale et les parcours de leadership limités.

Le mentorat, dans ce contexte, ne concerne pas uniquement le développement professionnel. Il est également question de relève, de transfert de connaissances, de continuité culturelle, de responsabilité relationnelle et du maintien du leadership au-delà des moments de crise ou d’urgence institutionnelle.

Signaux et situations

12

De nombreuses tensions curatoriales semblent initialement d'ordre interpersonnel. Au fil du temps, des schémas récurrents se révèlent souvent être structurels. Les signaux ne sont pas des accusations. Ce sont des invitations à marquer une pause et à se demander ce qui se passe sous la surface.

Signal : Représentation sans pouvoir Visibilité accrue sans changements correspondants dans l'autorité, l'influence budgétaire, le soutien en personnel, le pouvoir décisionnel ou l'investissement institutionnel à long terme.

- Qui prend les décisions finales ?
- Quelle autorité existe au-delà de la visibilité ?
- Quel soutien subsiste une fois l'initiative terminée ?
- La représentation est-elle accompagnée d'un investissement structurel ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une incitation à la réflexion, et non comme un diagnostic définitif.

Signal : Retard institutionnel Échéanciers prolongés, engagements différés, communication floue ou reports répétés fonctionnant comme une gestion des risques tout en transférant la pression sur les artistes, les commissaires ou les équipes de projet.

- Le retard est-il logistique ou structurel ?
- Qui absorbe les conséquences de l'incertitude ?
- Quelles sont les attentes en matière de communication ?
- Quel soutien intérimaire est nécessaire ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une incitation à la réflexion, et non comme un diagnostic définitif.

Signal : Sécurité culturelle sans sécurité structurelle Langage institutionnel faisant référence au soin, à l'inclusion, à la sécurité ou à l'appartenance sans système capable de soutenir la reddition de comptes, la protection du milieu de travail ou la réparation.

- Quelles structures soutiennent la sécurité culturelle en pratique ?
- Que se passe-t-il lorsqu'un préjudice survient ?
- Qui porte la responsabilité de la réparation ?
- Le soin est-il opérationnalisé ou aspirationnel ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, et non comme un diagnostic final.

Signal : Le témoignage comme preuve Expériences d'iniquité ou de préjudice traitées comme crédibles uniquement lorsqu'elles sont accompagnées de divulgations émotionnelles répétées, d'explications approfondies ou d'une validation collective.

- Quelles formes de preuves sont considérées comme légitimes ?
- Quelles expertises sont systématiquement remises en question ?
- Les réponses institutionnelles dépendent-elles du travail émotionnel ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, et non comme un diagnostic final.

Signal : L'inclusion comme performance Engagements publics envers l'équité, la diversité, l'inclusion ou la réconciliation sans changement structurel significatif.

- Qu'est-ce qui a changé matériellement ?
- Qui détient le pouvoir décisionnel ?

- Quelle infrastructure soutient ces engagements ?
- Le travail sur l’équité est-il réparti ou concentré ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, non comme un diagnostic final. Signal : Inclusion sans protection Soutien visible aux communautés marginalisées sans protections correspondantes, parcours de leadership, ressources ou engagement soutenu.

- Quelles protections existent au-delà de la visibilité ?
- Le soutien est-il offert toute l'année ou est-il lié à des événements ?
- Qui profite de l’inclusion ?
- Qu’est-ce qui change concrètement pour les participants ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, non comme un diagnostic final. Signal : Revendications identitaires et responsabilité communautaire Tensions concernant la légitimité culturelle, les revendications identitaires, la représentation, l'auctorialité, l'appartenance et la responsabilité envers les communautés.

- Quelles relations existent avec les communautés concernées ?
- Comment la légitimité est-elle comprise ?
- Qui détermine la responsabilité ?
- Les institutions sont-elles outillées pour répondre de manière transparente ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, non comme un diagnostic final.

Signal : Le mentorat comme extraction Relations de mentorat privilégiant la productivité, l’image, le travail non rémunéré ou le bénéfice institutionnel au détriment du développement réciproque.

- Quel travail est demandé ?
- Quel soutien existe-t-il ?
- Les attentes sont-elles transparentes ?
- La croissance est-elle la priorité ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, non comme un diagnostic final.

Signal : Engagement communautaire sans réciprocité Institutions recherchant la participation, la visibilité ou la légitimité de la communauté sans relation durable, compensation ou investissement à long terme.

- Quelle réciprocité existe-t-il ?
- Qui bénéficie de la participation ?
- Quelle relation subsiste après la fin de l’initiative ?
- Les communautés sont-elles rémunérées pour leur travail ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, non comme un diagnostic final.

Signal : Collections sans reddition de comptes Acquisitions, prêts, expositions ou matériels d’interprétation qui augmentent la représentation sans relation avec la communauté, sans profondeur de recherche ou sans soins culturellement appropriés.

- Qui a l’autorité pour interpréter l’œuvre ?

- Les artistes et les communautés sont-ils impliqués dans la manière dont leur travail est contextualisé ?
- L’acquisition est-elle accompagnée de soins à long terme, de recherche et d’un accès ?
- Quels protocoles guident les matériaux sensibles sur le plan culturel ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, et non comme un diagnostic définitif. Signal : Lacune du soutien global On offre aux participants de la visibilité, des opportunités ou des responsabilités sans leur accorder le temps, la rémunération, le soutien à l'accessibilité, le soutien émotionnel, la formation ou la communication adéquats.

- Quel soutien est présumé mais n'est pas budgétisé ?
- Qui est censé absorber le stress ou l'incertitude ?
- Quels besoins en matière d'accès ou de bien-être ont été négligés ?
- Quel soutien concret peut être ajouté dès maintenant ?

Rappel de travail : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, et non comme un diagnostic définitif. Signal : Le conflit comme structure Des tensions interpersonnelles qui persistent malgré les changements de personnel, la médiation ou les changements de direction, suggérant une autorité floue, un déséquilibre de travail ou des conditions organisationnelles non résolues.

- Ce conflit est-il interpersonnel ou structurel ?
- Quels sont les modèles récurrents ?
- Quelles conditions pourraient y contribuer ?
- Qu’est-ce qui devrait changer pour que ce modèle cesse ?

Aide-mémoire : Utilisez ce signal comme une piste de réflexion, et non comme un diagnostic définitif.

Exemples d'outils

13

Les outils suivants traduisent les concepts de la trousse en applications pratiques. Ils sont adaptables et peuvent être révisés en fonction de l'envergure de l'institution, des contextes communautaires et des besoins des projets.

Outil 1 : Bilan de la réalité institutionnelle À utiliser avant de lancer un mentorat, une initiative d'équité, une exposition, une résidence, un projet d'acquisition ou un partenariat communautaire.

Domaine Questions à poser Autorité Qui prend les décisions ? Les rôles et les responsabilités sont-ils clairs ? Les commissaires peuvent-ils influencer les résultats de manière significative ? Ressources Le budget est-il adéquat ? Les échéanciers sont-ils réalistes ? Le personnel est-il suffisant ? Une rémunération est-elle prévue ? Mentorat et soutien Quelles structures existent au-delà de l'achèvement du projet ? Le mentorat est-il rémunéré ? Les attentes sont-elles réalistes ? Responsabilisation Comment les défis seront-ils abordés ? Que se passe-t-il lorsque les engagements ne sont pas respectés ? Des mécanismes de réparation sont-ils en place ? Relation avec la communauté L'engagement est-il réciproque ? Les communautés sont-elles rémunérées ? Quelle relation subsiste après la fin de l'initiative ? Accessibilité Quels besoins en matière d'accès ont été pris en compte ? Qui est responsable de la planification, de la communication et du suivi de l'accessibilité ? Bien-être et soutien global Quels soutiens émotionnels, relationnels, financiers et professionnels sont nécessaires pour rendre la participation durable ?

Indicateur Vert / Jaune / Rouge : Vert indique que les conditions sont alignées et adéquatement soutenues. Jaune indique que certains soutiens existent, mais que des lacunes structurelles nécessitent une attention particulière. Rouge indique que des obstacles importants subsistent et qu'une préparation accrue est nécessaire avant de poursuivre.

Outil 2 : Cadre de cartographie du pouvoir À utiliser pour identifier où les décisions sont façonnées et comment l'influence circule.

Questions de réflexion sur le milieu Autorité visible Qui prend officiellement les décisions ? La direction ? Le commissaire ? Le conseil ? Le comité ? Le bailleur de fonds ? Un service de l'université ? Influence invisible Qui façonne officieusement les résultats ? Les cadres supérieurs ? Les aînés ? Les relations communautaires ? Les donateurs ? Les partenaires externes ? Pouvoir économique Qui contrôle les budgets, les commandites, la philanthropie, la dotation en personnel, les déplacements et les approbations ? Légitimité culturelle Quelle voix détient l'autorité symbolique ? À qui fait-on habituellement confiance ou de qui s'en remet-on systématiquement ? Autorité sur les collections Qui détermine les priorités d'acquisition, l'approbation des prêts, la terminologie du catalogue, l'interprétation et l'accès ? Récit public De quelle manière les médias sociaux, la couverture médiatique ou le discours public pourraient-ils influencer la prise de décision ? Influence relationnelle Quels artistes, commanditaires, prêteurs ou relations communautaires influencent le seuil de tolérance au risque ? Outil 3 : Base pour une entente de mentorat À utiliser durant la première phase d'un mentorat pour clarifier les attentes. Ceci ne remplace pas un contrat, mais peut aider à créer une compréhension commune.

- Quels sont les objectifs d'apprentissage du mentoré ?
- Quels types de rétroaction seront fournis, et à quelle fréquence ?
- Quelles décisions le mentoré peut-il prendre de manière indépendante ?
- Quel est l'échéancier pour la recherche, l'écriture, l'installation, la programmation publique, les acquisitions et la réflexion ?
- Comment le crédit, l'autorat, l'utilisation des images et la documentation seront-ils gérés ?
- Comment les besoins en matière d'accessibilité, les contraintes d'horaire et les soutiens au bien-être seront-ils pris en compte ?
- Comment les conflits, les retards ou les changements de capacité seront-ils gérés ?

- Quel soutien est offert une fois le résultat public achevé ?

Outil 4 : Vérification de la réciprocité de l'engagement communautaire À utiliser lors de l'invitation de communautés, de détenteurs de savoirs, d'artistes ou de conseillers au sein d'un projet.

- Pourquoi cette communauté est-elle invitée dans le projet ?
- Quel travail est demandé ?
- Comment les participants seront-ils rémunérés ou autrement soutenus ?
- Quel pouvoir décisionnel les participants détiennent-ils ?
- Quels protocoles culturels ou besoins en matière d'accessibilité doivent être respectés ?
- Quelles informations seront partagées avant, pendant et après la participation ?
- Quelle relation subsiste après la fin de l'événement, de l'exposition ou de la consultation ?
- Comment les commentaires seront-ils recueillis et suivis d'effets ?

Outil 5 : Carte de signalement À utiliser lors des réunions du personnel ou des points de suivi de projet lorsqu'une tension récurrente apparaît. Notes d'intervention Quel est le signal ? Nommez le modèle sans attribuer de blâme trop rapidement. Où apparaît-il ? Calendrier, communication, travail, autorité, budget, récit public, processus de collection ou relation avec la communauté. Qui absorbe la pression ? Identifiez si la pression est transférée vers des personnes ayant moins de pouvoir.

Quelle structure pourrait changer ? Demandez quel système, politique, rôle, budget, calendrier, flux de travail ou processus pourrait être ajusté. Quelle est la prochaine étape concrète ? Nommez une action précise, un responsable et un échéancier.

Outil 6 : Modèle de bilan post-projet et de réparation À utiliser après un projet, un mentorat ou un programme public pour favoriser l'apprentissage et l'évolution des pratiques.

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné, et pourquoi ?
- Qu'est-ce qui a causé des tensions ou de la confusion ?
- Les attentes étaient-elles claires et réalistes ?
- Le travail a-t-il été reconnu et rémunéré de manière appropriée ?
- La représentation était-elle accompagnée d'autorité et de soutien ?
- Les relations avec la communauté étaient-elles réciproques ?
- Les besoins en matière d'accessibilité et les mesures de soutien global ont-ils été adéquatement pris en compte ?
- Quels commentaires ont été reçus de la part des mentorés, des mentors, des artistes, des conseillers, des publics et des partenaires communautaires ?
- Qu'est-ce qui nécessite une réparation ou un suivi ?
- Qu'est-ce qui changera avant le prochain projet ?

Outil 7 : Vérification de l'équité pour les collections et les acquisitions À utiliser lors de la proposition, de la révision, de l'acquisition, de l'interprétation ou de l'exposition d'œuvres d'artistes noirs, autochtones, racisés ou régionalement sous-représentés.

- À quelle lacune ou omission historique cette acquisition ou cette exposition répond-elle ?
- Comment cette œuvre renforce-t-elle la capacité de l'institution à représenter les histoires locales, régionales, nationales ou diasporiques ?

- Le contexte de l’artiste ou de la communauté a-t-il été recherché avec soin ?
- Quel langage interprétatif est nécessaire pour éviter le symbolisme ou la réduction de l’œuvre à la seule question de l'identité ?
- Comment l’œuvre sera-t-elle conservée, documentée, enseignée et rendue accessible au fil du temps ?
- L’acquisition soutient-elle un artiste vivant et contribue-t-elle à une économie culturelle plus équitable ?
- Comment cette œuvre sera-t-elle liée à la programmation publique, à l’engagement sur le campus, à l’accès numérique ou aux expositions futures ?

Évaluation, apprentissage et diffusion

14

L'évaluation ne doit pas être traitée uniquement comme une exigence de la part des bailleurs de fonds. Il s'agit d'une méthode d'apprentissage institutionnel, de responsabilisation et de changement des pratiques. Les initiatives antiracistes devraient être évaluées non seulement en fonction de l'achalandage, de la visibilité ou du nombre de programmes publics, mais aussi selon la mesure dans laquelle l'autorité, le soutien, les relations et les conditions institutionnelles ont évolué.

L'évaluation doit être intégrée au projet dès le départ. Les institutions devraient identifier les objectifs, les indicateurs, les échéanciers, les responsabilités et les méthodes de collecte de rétroaction avant que le travail ne commence, puis revoir ces objectifs à mi-parcours et après la réalisation du projet.

Indicateurs à court terme

- les mentoré·e·s signalent un accroissement de la confiance, des connaissances, des réseaux professionnels et de la clarté concernant la pratique commissariale
- les participant·e·s acquièrent des compétences pratiques en réalisation d'expositions, en écriture, en recherche, en gestion de collections, en programmation et en navigation institutionnelle
- les mentor·e·s et le personnel signalent une sensibilisation accrue aux approches commissariales antiracistes et décoloniales
- les partenaires communautaires signalent que la communication, la rémunération et les attentes étaient claires

Indicateurs à moyen terme

- les mentoré·e·s continuent de développer des projets commissariaux, des expositions, de la recherche, des études supérieures ou des occasions de leadership
- les pratiques institutionnelles évoluent en réponse aux apprentissages du mentorat, incluant des changements dans les flux de travail, les budgets, les échéanciers, les politiques ou les priorités en matière de collections
- les relations communautaires se poursuivent au-delà du projet initial
- la trousse à outils est utilisée par des organisations partenaires, des universités, des conseils d'administration, des galeries, des centres d'artistes autogérés ou des commissaires indépendant·e·s

Méthodes d'évaluation

- sondages avant et après le programme pour les mentoré·e·s, les mentor·e·s et le personnel
- suivis de mi-parcours et discussions lors des étapes clés

- formulaires de rétroaction ou conversations avec les partenaires communautaires
- suivi de la participation et rétroaction du public après les événements
- documentation des expositions, des programmes, des acquisitions et de l’engagement du public
- bilans internes visant à identifier ce qui devrait être révisé avant la prochaine initiative
- suivi auprès des mentoré·e·s pour comprendre les parcours de carrière à plus long terme, les réseaux professionnels et les opportunités de leadership

Partage des résultats et des ressources Les conclusions de l’évaluation devraient être partagées dans des formats utiles à différents publics. Cela peut inclure un rapport interne pour le personnel et la direction, un résumé public sur le site Web de la galerie, des mises à jour dans l'infolettre et sur les médias sociaux, des présentations lors de conférences dans les secteurs des musées et des arts, des ateliers avec des organisations partenaires, ainsi que des études de cas ou des articles documentant à la fois les réussites et les questions non résolues. L’objectif n’est pas de produire un récit de réussite poli qui efface toute complexité. L’objectif est de contribuer honnêtement à l’apprentissage à l’échelle du secteur et de soutenir des modèles plus solides pour le mentorat antiraciste, le travail de commissariat engagé dans la communauté et la responsabilité institutionnelle.

Travailler au sein des frictions

15

Le travail de commissariat se déroule rarement dans des conditions idéales. Les expositions, les initiatives de mentorat, la programmation engagée auprès des communautés, les partenariats institutionnels, les décisions relatives aux collections et le discours public émergent souvent à travers le désaccord, la contradiction, l'incertitude et les attentes divergentes. L’inconfort n'est pas, en soi, la preuve que quelque chose a échoué. Parfois, l’inconfort indique que des questions fondamentales font surface. Le défi consiste à distinguer la tension productive des torts structurels, des désaccords publics et de l'évitement institutionnel. Récit public et pression institutionnelle Les médias sociaux ont transformé la manière dont les institutions vivent la responsabilité, la visibilité et la critique. Le discours public peut approfondir la redevabilité et amplifier les perspectives marginalisées. Il peut également intensifier l'anxiété liée à la réputation et la prise de décision réactive. Les institutions ont besoin d'espace pour répondre de manière réfléchie, sans utiliser les processus comme un moyen d'éviter leurs responsabilités. Financement, commandite et contradiction Les institutions culturelles s'appuient souvent sur des réseaux complexes de philanthropie, de commandite, de partenariats, de financements publics, de soutien privé et de structures universitaires. Ces relations peuvent générer des tensions entre les valeurs institutionnelles, les attentes de la communauté, l'indépendance du commissariat et les réalités économiques. L'objectif n'est pas d'éliminer toute contradiction, mais de l'aborder de manière transparente, éthique et réfléchie. Réparation et redevabilité Aucune institution, aucun commissaire, mentor ou travailleur culturel ne saura naviguer parfaitement dans cette complexité. Des erreurs, des malentendus et des tensions surviendront. La question n'est pas de savoir comment éviter de commettre des erreurs, mais plutôt : que se passe-t-il lorsque cela arrive ?

- écouter sans être sur la défensive
- établir une responsabilité claire pour le suivi
- faire preuve de transparence sur ce qui peut et ne peut pas changer

- une pratique transformée plutôt que de simples excuses
- une attention portée à qui l'on demande d'expliquer, d'absorber ou de réparer les préjudices
- une relation soutenue au-delà des moments de crise

Stratégie visuelle et notes de terrain

16

La boîte à outils est conçue pour fonctionner à la fois comme une ressource pratique et comme un registre vivant du mentorat, de l'enquête institutionnelle et de la pratique curatoriale. Les images ne doivent pas être utilisées uniquement à des fins décoratives. Elles peuvent servir de points d’ancrage contextuels qui situent les idées au sein des réalités institutionnelles vécues. Le matériel visuel peut comprendre de la documentation sur les processus de mentorat, des visites d'ateliers, des visites de sites, des installations, des programmes publics, des recherches sur les collections, des acquisitions, des moments d'enseignement, ainsi que de la documentation provenant des expositions et des initiatives de la Dalhousie Art Gallery. Système de légendes des notes de terrain Le mentorat en pratique : Le mentorat se déploie souvent à travers l'incertitude, la révision, la résolution de problèmes pratiques et la conversation soutenue, plutôt que par la seule instruction formelle. Contexte institutionnel : Le travail curatorial se déploie rarement par la seule vision. Les expositions et les collections sont façonnées par les échéanciers, le travail, les conditions institutionnelles, les relations et des formes de responsabilité divergentes. Collections et gérance : Les acquisitions, le catalogage et les décisions en matière d'exposition font partie de la manière dont les institutions se souviennent, valorisent et rendent visibles les histoires culturelles. Pages de réflexion / transition : De brefs énoncés de réflexion peuvent créer un rythme, une pause et une accessibilité au sein d'un document dense.

Notes de terrain des expositions de mentorat 2025–2026

17

Les expositions développées dans le cadre de l’initiative Pathways to Equity: Black and Indigenous Curatorial Mentorships and Cultural Leaderships Initiative ne sont pas présentées ici comme des études de cas de mentorés individuels. Elles servent plutôt de notes de terrain issues de la pratique : des exemples de la manière dont le travail commissarial antiraciste et engagé auprès des communautés se déploie à travers la recherche, les relations, l’interprétation, les collections, les archives, la programmation publique et le soutien institutionnel. Présentées à la Treaty Space Gallery de NSCAD University, ces expositions ont offert aux commissaires émergents l’occasion de concevoir et de réaliser des projets commissariaux indépendants dans un cadre professionnel tout en restant liés à une structure de mentorat plus large. Le choix de Treaty Space était significatif. En tant que galerie située au sein d’une université d’art et de design et ancrée dans les principes d’un travail culturel éthique, Treaty Space offrait un contexte où l’expérimentation, le dialogue et l’engagement communautaire pouvaient être mis au premier plan parallèlement à la production d’expositions. Pour la Dalhousie Art Gallery, ces expositions représentaient un prolongement important de l’initiative de mentorat au-delà de la planification institutionnelle et du développement professionnel. Elles ont créé un espace où les idées commissariales pouvaient être testées publiquement, où les relations avec les artistes et les communautés pouvaient être activées, et où le mentorat pouvait passer de la théorie à la pratique. Elles ont également démontré l’importance des partenariats entre institutions culturelles pour soutenir les commissaires émergents et élargir les opportunités pour les voix méritant l’équité au sein du secteur. Ces notes de terrain relient les principes de la boîte à outils aux réalités pratiques de la réalisation d’expositions. Elles montrent comment le mentorat peut générer des projets commissariaux tout en révélant ce que les institutions doivent fournir : du temps, un budget, l’accès aux collections et aux archives, des relations communautaires, un soutien technique, du mentorat et un espace pour l’expérimentation. Note de terrain 1 : In Relation: Black Material Life and Memory on Mi'kma'ki \ Sous la direction de Nahom Assefa In Relation a réuni des œuvres historiques et contemporaines de Edith Clayton, Clara Clayton Gough, Sylvia D. Hamilton, Kwame Owusu Brobbey, Tyshan Wright, Jan Wade, ainsi que des matériaux de créateurs inconnus. À travers la vannerie, les textiles, la céramique, la sculpture, la vidéo, les documents d’archives et les objets domestiques, l’exposition a exploré comment la mémoire culturelle, les savoirs et les histoires communautaires des personnes noires sont portés par des formes matérielles. L’exposition a examiné les relations entre les histoires des Afro-Néo-Écossais, les expériences plus larges de la diaspora africaine et les responsabilités envers le territoire au sein du Mi'kma'ki. Elle a interrogé la manière dont les objets fonctionnent comme vecteurs de mémoire, d’identité, de savoir-faire et de continuité culturelle à travers les générations et les géographies.

Un aspect fondamental de l’exposition était l’accent mis sur la culture matérielle en tant que forme de production de connaissances. Plutôt que de privilégier les sources archivistiques traditionnelles, l’exposition a traité les paniers, les récipients, les textiles, les objets domestiques et les formes artisanales comme des archives vivantes capables de transmettre l’histoire, la mémoire et le savoir culturel. Par cette approche, l’exposition a remis en question les distinctions entre les beaux-arts, les métiers d’art et la production culturelle vernaculaire, tout en mettant de l’avant des formes d’expertise souvent marginalisées au sein des collections institutionnelles et des histoires de l'art.

La programmation publique a prolongé ces réflexions par une table ronde d’artistes réunissant Sylvia D. Hamilton et la directrice et conservatrice de la DAG, Pamela Edmonds, dont les travaux portent sur la mémoire culturelle noire, le récit, les archives et l’histoire communautaire. La discussion a créé un espace d’échange intergénérationnel et a souligné l’importance des histoires orales, des savoirs détenus par la communauté et de la gérance culturelle dans la pratique commissariale.

L’exposition a soulevé d’importantes questions sur la responsabilité du commissaire lors du travail avec des objets vernaculaires, des histoires familiales, des connaissances communautaires et des formes de production culturelle qui ont historiquement été exclues des récits dominants de l’histoire de l’art. Elle a démontré comment la recherche sur les collections peut fonctionner comme une forme de récupération culturelle et comment la culture matérielle peut offrir des points d’entrée dans les conversations sur la mémoire, la migration, le travail, le lieu et l’appartenance.

Note de terrain 2 : BLACK / RED / PINK: Black, Red, and Queer Power in the Punk Movement Sous le commissariat de Pax Romana

BLACK / RED / PINK a fait dialoguer des documents d’archives avec des œuvres d’art contemporaines de Jack Clayton, Zeta Paul, Kev Plummer et Julia Rose Sutherland. L’exposition a examiné le punk comme un lieu de résistance, de soin collectif, de survie et de libération, situant le mouvement dans l’histoire plus large du Black Power, de la résistance autochtone, de la libération queer et de la lutte anticoloniale. Elle a contesté les récits dominants qui positionnent le punk principalement comme une sous-culture blanche pour explorer plutôt ses liens avec les mouvements politiques noirs, autochtones et queer.

L’exposition a abordé les matériaux d’archives non pas comme des documents historiques statiques, mais comme des outils de réflexion politique contemporaine. À travers des photographies, des éphémères, des publications, des œuvres d’art et des documents provenant de la communauté, le projet a invité les visiteurs à reconsidérer quelles histoires sont mémorisées, quelles contributions sont effacées et comment les mouvements culturels sont façonnés par les luttes continues pour la représentation et le pouvoir.

La participation du public a constitué un volet essentiel de l'expérience de l'exposition. Les visiteurs ont été invités à s'approprier l'esthétique punk et l'auto-façonnement (self-fashioning) par le biais d'éléments interactifs favorisant la participation plutôt que l'observation passive. Les vêtements, les marqueurs visuels de l'identité et d'autres composantes participatives ont mis en lumière la manière dont les sous-cultures créent un sentiment d'appartenance, de visibilité et de communauté à travers des pratiques incarnées.

La programmation publique comprenait une performance drag en direct par Nykitene, prolongeant l'exposition au-delà des murs de la galerie et soulignant que le punk est une pratique culturelle vivante plutôt qu'un simple sujet historique. Le volet performance a renforcé l'argument central de l'exposition : la résistance culturelle n'est pas seulement documentée dans les archives, mais continue de s'exprimer à travers les corps, la musique, la performance et l'organisation communautaire.

En naviguant entre les archives, les sous-cultures, la pratique artistique et l'histoire sociale, l'exposition a démontré comment le travail commissarial peut remettre en question les récits dominants tout en créant un espace pour les histoires négligées et les généalogies alternatives de la résistance. Le projet a mis en relief le rôle de l'intervention archivistique en tant que stratégie de commissariat et a soulevé des questions sur les histoires que l'on préserve, celles que l'on oublie, et sur la manière dont les institutions peuvent soutenir des compréhensions plus vastes de la production culturelle.

Ce que nous apprenons encore

18

Cette trousse à outils ne propose pas de certitude. Elle ne prétend pas non plus résoudre les tensions qui façonnent le travail commissarial contemporain. Elle émerge plutôt d'une reconnaissance que le travail culturel est relationnel, évolutif et inachevé. À travers le mentorat, les expositions, les collections, les partenariats institutionnels, le dialogue public et la pratique commissariale, des questions récurrentes continuent de faire surface :

- Qu'exige réellement un mentorat significatif ?
- Quelles structures soutiennent la sécurité culturelle dans le temps ?
- Comment les institutions peuvent-elles aller au-delà de l'inclusion symbolique ?
- Quelles conditions favorisent la relève et le développement du leadership à long terme ?
- Comment les collections et les acquisitions peuvent-elles s'intégrer à une pratique institutionnelle antiraciste ?
- Comment les institutions peuvent-elles accueillir le désaccord sans briser la confiance ?
- Quelles formes de reddition de comptes semblent significatives, durables et réciproques ?

Ce à quoi le succès pourrait ressembler

- des parcours de mentorat renforcés
- une plus grande transparence institutionnelle
- un développement du leadership plus durable
- une autorité accrue parallèlement à la représentation
- un échange intergénérationnel plus sain
- des institutions mieux équipées pour naviguer dans la complexité
- des relations plus solides entre les institutions et les communautés
- un soutien plus durable pour les travailleur·euse·s culturel·le·s noirs, autochtones, queers, racisés, handicapés et de la relève

- moins d'épuisement professionnel pour les personnes qui portent seules le travail de transformation

La transformation culturelle est rarement linéaire. Elle se déploie à travers l'expérimentation, les tensions, la révision, l'établissement de la confiance, la responsabilité et les relations. Le travail se poursuit. Et l'apprentissage aussi.

Bibliographie sélective et lectures complémentaires

19

Cette bibliographie sélective offre un point de départ pour des lectures approfondies sur l'antiracisme, la pratique décoloniale, le travail sur la diversité institutionnelle, les études noires (Black studies), les méthodologies autochtones, la recherche engagée dans la communauté, les archives, les musées, le mentorat et la responsabilité culturelle. Elle n'est pas exhaustive et doit être vérifiée et formatée de manière cohérente avant la conception graphique finale.

- Ahmed, Sara. Complaint! Durham, NC: Duke University Press, 2021.
- Ahmed, Sara. On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life. Durham, NC: Duke University Press, 2012.
- Anzaldúa, Gloria. Borderlands/La Frontera: The New Mestiza. San Francisco: Aunt Lute Books, 1987.
- brown, adrienne maree. Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds. Chico, CA: AK Press, 2017.
- Canadian Heritage. Building a Foundation for Change: Canada's Anti-Racism Strategy 2019--2022. Ottawa: Government of Canada, 2019.
- Canadian Heritage. Multiculturalism and Anti-Racism Program: Projects Funding Component, Anti-Racism Call. Ottawa: Government of Canada, ressource actuelle du programme.
- Caswell, Michelle. "Seeing Yourself in History: Community Archives and the Fight Against Symbolic Annihilation." The Public Historian 36, no. 4 (2014) : 26--37.
- Dalhousie Art Gallery. Pathways to Equity: Black and Indigenous Curatorial Mentorships and Cultural Leaderships Initiative. Demande au MARP de Canadian Heritage, 2024.
- First Nations Information Governance Centre. The First Nations Principles of OCAP®. Ottawa: FNIGC, ressource continue.
- Hall, Stuart. "The Work of Representation." Dans Representation: Cultural Representations and Signifying Practices, sous la direction de Stuart Hall. Londres : Sage/Open University, 1997.
- Hartman, Saidiya. "Venus in Two Acts." Small Axe 12, no. 2 (2008) : 1--14.
- hooks, bell. Teaching to Transgress: Education as the Practice of Freedom. New York : Routledge, 1994.
- Hill Strategies Research. Profil statistique des artistes au Canada et recherches démographiques sur la main-d'œuvre du secteur des arts et de la culture au Canada. Hamilton : Hill Strategies Research, divers rapports.
- Lorde, Audre. Sister Outsider: Essays and Speeches. Freedom, CA : Crossing Press, 1984.

- Maranda, Michael. "Hard Numbers: A Study on Diversity in Canada's Galleries." Canadian Art, 5 avril 2017.
- McKittrick, Katherine. Dear Science and Other Stories. Durham, NC: Duke University Press, 2021.
- McKittrick, Katherine. Demonic Grounds: Black Women and the Cartographies of Struggle. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2006.
- McMaster Museum of Art. From Margin to Centre: Black and Indigenous Curatorial Leaders and Diversity Mentorships Initiative. Demande au CSMARI, 2021.
- Mignolo, Walter D., et Catherine E. Walsh. On Decoloniality: Concepts, Analytics, Praxis. Durham, NC: Duke University Press, 2018.
- O'Neil, Sean. "A Crisis of Whiteness in Canada's Art Museums." Canadian Art, 23 juin 2020.
- Peers, Laura, et Alison K. Brown, dir. Museums and Source Communities: A Routledge Reader. Londres: Routledge, 2003.
- Sandell, Richard. Museums, Prejudice and the Reframing of Difference. Londres: Routledge, 2007.
- Sharpe, Christina. In the Wake: On Blackness and Being. Durham, NC: Duke University Press, 2016.
- Simon, Nina. The Art of Relevance. Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2016.
- Simon, Nina. The Participatory Museum. Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2010.
- Smith, Linda Tuhiwai. Decolonizing Methodologies: Research and Indigenous Peoples. 2e éd. Londres: Zed Books, 2012.
- Thompson, Nato, dir. Living as Form: Socially Engaged Art from 1991--2011. New York: Creative Time / MIT Press, 2012.
- Truth and Reconciliation Commission of Canada. Calls to Action. Winnipeg: Truth and Reconciliation Commission of Canada, 2015.
- Tuck, Eve. "Suspending Damage: A Letter to Communities." Harvard Educational Review 79, no 3 (2009): 409--427.
- Tuck, Eve, et K. Wayne Yang. "Decolonization Is Not a Metaphor." Decolonization: Indigeneity, Education & Society 1, no 1 (2012): 1--40.
- United Nations. United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples. New York: United Nations, 2007.
- Walcott, Rinaldo. Black Like Who? Writing Black Canada. Toronto: Insomniac Press, 1997; édition révisée, 2003.
- Walcott, Rinaldo, et Idil Abdillahi. BlackLife: Post-BLM and the Struggle for Freedom. Winnipeg: ARP Books, 2019.

DALHOUSIE ART GALLERY
6101 University Avenue, Halifax, Nova Scotia, B3H 4R2
www.artgallery.dal.ca

Canada
Canada Council for the Arts
Conseil des arts du Canada
HALIFAX