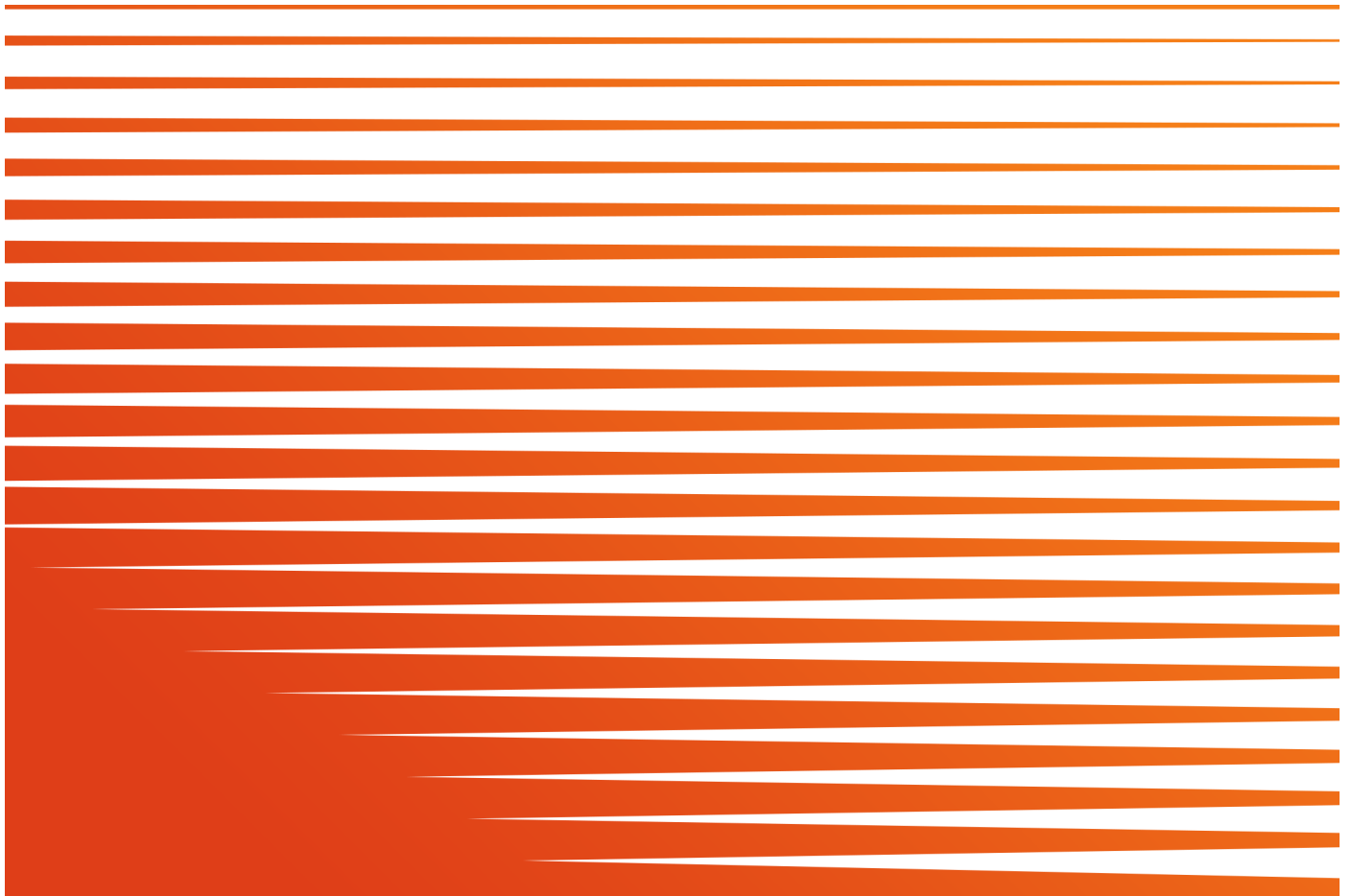


# Redressing Relationships with the Historically Marginalized/ Redresser les relations avec les personnes historiquement marginalisées

Roger C. Schonfeld  
Danielle Miriam Cooper





The Association of Research Libraries (ARL) is a nonprofit organization of research libraries in Canada and the US whose vision is to create a trusted, equitable, and inclusive research and learning ecosystem and prepare library leaders to advance this work in strategic partnership with member libraries and other organizations worldwide. ARL's mission is to empower and advocate for research libraries and archives to shape, influence, and implement institutional, national, and international policy. ARL develops the next generation of leaders and enables strategic cooperation among partner institutions to benefit scholarship and society. ARL is on the web at ARL.org.



CARL members include Canada's twenty-nine largest university libraries as well as two national libraries. Enhancing research and higher education are at the heart of its mission. CARL develops the capacity to support this mission, promotes effective and sustainable scholarly communication, and advocates for public policy that enables broad access to scholarly information.



Ithaka S+R provides research and strategic guidance to help the academic and cultural communities serve the public good and navigate economic, demographic, and technological change. Ithaka S+R is part of ITHAKA, a not-for-profit with a mission to improve access to knowledge and education for people around the world. We believe education is key to the wellbeing of individuals and society, and we work to make it more effective and affordable.

Copyright 2023 Ithaka S+R. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of the license, please see <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.



L'Association of Research Libraries (ARL) est une organisation à but non lucratif de bibliothèques de recherche au Canada et aux États-Unis dont la vision est de créer un écosystème de recherche et d'apprentissage digne de confiance, équitable et inclusif et de préparer les dirigeants de bibliothèques à faire avancer ce travail en partenariat stratégique avec les bibliothèques membres et d'autres organisations du monde entier. L'ARL a pour mission d'habiliter et de promouvoir les bibliothèques de recherche et les archives afin qu'elles façonnent, influencent et mettent en œuvre des politiques institutionnelles, nationales et internationales. L'ARL forme la prochaine génération de dirigeants et permet une coopération stratégique entre les établissements partenaires au profit du savoir et de la société. ARL est sur le Web à [ARL.org](http://ARL.org).



Les membres de l'ABRC comprennent les vingt-neuf plus grandes bibliothèques universitaires du Canada ainsi que deux bibliothèques nationales. L'amélioration de la recherche et de l'enseignement supérieur est au cœur de sa mission. L'ABRC développe la capacité d'appuyer cette mission, et favorise l'efficacité et la pérennité de la communication savante, ainsi que les politiques publiques qui permettent l'accès le plus large possible à l'information savante.



Ithaka S+R offre des services de recherche et d'orientation stratégique pour aider les communautés universitaires et culturelles à servir le bien public et à s'adapter aux changements économiques, démographiques et technologiques. Ithaka S+R fait partie d'ITHAKA, un organisme à but non lucratif dont la mission est d'améliorer l'accès à la connaissance et à l'éducation pour les populations du monde entier. Nous croyons que l'éducation est essentielle au bien-être des personnes et de la société, et nous travaillons à la rendre plus efficace et plus abordable.

Copyright 2023 Ithaka S+R. Cet ouvrage est publié sous la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0. Pour voir une copie de la licence, veuillez consulter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>.

*\*Le français suit l'anglais\**

In 2022, ARL, CARL, and Ithaka S+R published a report about how research libraries could best align with the strategic directions of their parent institutions.<sup>1</sup> The study drew on interviews with more than 60 research university leaders such as presidents, provosts, and senior research officers. It found that there were meaningful distinctions in the strategic directions institutions were pursuing—and that as a result efforts to align the library with the parent institution required a nuanced understanding of the institutional context. That said, the report also identified several common strategic directions across many research institutions. This issue brief explores one of those strategic directions—redressing relationships with historically marginalized communities.

For Ithaka S+R, our work to examine this strategic direction is the latest in a number of projects on related topics. In 2017, we examined demographic diversity among employees of academic libraries and published a report focused on ARL member organizations.<sup>2</sup> More recently, we published some projections about the diversification of library employees.<sup>3</sup> In 2019, we completed a collaboration with 11 academic institutions to help them improve research support for Indigenous Studies scholars.<sup>4</sup> And, in 2022, we published a playbook for library leaders working to bring greater diversity to their collections.<sup>5</sup> Now, we look at individual institutions to examine briefly some of the strategies that they have pursued, each in its own organizational context, to drive forward this agenda.

This publication provides four focused examples about specific institutions that have worked to address the imperative to redress their relationships with historically marginalized communities. In selecting these libraries, we sought to emphasize institutions that had seen some success in pursuing alignment with respect to this strategic direction. Participants were identified based on an open call among ARL and CARL directors supplemented with additional institutions believed to fit the selection criteria. Two of the four institutions selected are academic (one public and one private not-for-profit) and two are national libraries: Brown University, Library and Archives Canada, the Library of Congress, and the University of Manitoba. A complete list of interviewees can be found in an appendix.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Danielle M. Cooper, Catharine B. Hill, and Roger C. Schonfeld, "Aligning the Research Library to Organizational Strategy," *Ithaka S+R*, 12 April 2022, <https://doi.org/10.18665/sr.316656>.

<sup>2</sup> Roger C. Schonfeld and Liam Sweeney, "Inclusion, Diversity, and Equity: Members of the Association of Research Libraries: Employee Demographics and Director Perspectives," *Ithaka S+R*, 30 August 2017, <https://doi.org/10.18665/sr.304524>.

<sup>3</sup> Ioana Hulbert and Curtis Kendrick, "By Any Measure: The Racial Demographics of Librarians," *Ithaka S+R*, 18 April 2023, <https://doi.org/10.18665/sr.318716>.

<sup>4</sup> Danielle M. Cooper, Tanya Ball, Michelle N. Boyer-Kelly, Anne Carr-Wiggin, Carrie Cornelius, J. W. Cox, Sarah Dupont, et al, "When Research is Relational: Supporting the Research Practices of Indigenous Studies Scholars," *Ithaka S+R*, 11 April 2019, <https://doi.org/10.18665/sr.311240>.

<sup>5</sup> Kara Bledsoe, Danielle M. Cooper, Roger C. Schonfeld, and Oya Y. Rieger, "Leading by Diversifying Collections: A Guide for Academic Library Leadership," *Ithaka S+R*, 9 November 2022, <https://doi.org/10.18665/sr.317833>.

<sup>6</sup> We thank Susan Haigh and Mary Lee Kennedy for their help in identifying subjects for this issue brief and their review of earlier drafts, among other forms of continuing support and leadership for this work. We thank each of the interviewees for participating and

# Brown University

In 2016, Brown launched *Pathways to Diversity and Inclusion: An Action Plan* (known as DIAP), to help redress relationships with historically marginalized communities.<sup>7</sup> In 2021, it started the second phase of this work. DIAP includes tangible and measurable goals, engagement from across the university, and accountability and oversight.<sup>8</sup> As the university's deputy provost when DIAP was adopted, Joseph Meisel recognized the importance of engaging with and committing to the plan when he took on the role of university librarian in 2018.

As Meisel explains, it is important that the library engage this work both through planned directions and also opportunistically. It requires commitment from the entire leadership team, rather than the work of a single unit or committee. And it entails substantial partnerships both on campus and beyond.

Brown Library has pursued a number of notable initiatives in its implementation of DIAP's principles, including:

- Serving as an active partner with university academic programs like the Ruth J. Simmons Center for the Study of Slavery and Justice, the Center for the Study of Race and Ethnicity in America, and the Native American and Indigenous Studies Initiative.
- Applying digital scholarship work to support key academic priorities that reflect DIAP. For instance, the library is partnering with the Center for the Study of Race and Ethnicity in America to create the "Race & ... in America" digital publication series to amplify the impact and extend the reach of the original faculty panel discussions through expanded content and resources presented in an interactive, multimodal format.<sup>9</sup> This work helps to attract faculty to the university who are pursuing digital scholarship projects and publications that elevate marginalized histories and voices.
- Establishing a new policy to guide special collections, employing an anti-racist framework to ensure that it supports modern scholarship and represents the world as we understand it today.<sup>10</sup> In 2022, the John Hay Library launched the "Voices of Mass Incarceration in the US" collecting priority following the acquisition of the papers of Mumia Abu-Jamal.<sup>11</sup>

---

for taking the opportunity to review their case study drafts. And we thank Ioana Hulbert and Kimberly Lutz for feedback on an earlier draft of this paper.

<sup>7</sup> "Pathways to Diversity and Inclusion: An Action Plan for Brown University," *Brown University*, <https://diap.brown.edu/>.

<sup>8</sup> "About the DIAP," *Brown University*, <https://diap.brown.edu/about>.

<sup>9</sup> See "Brown Library Publishes Five New Volumes in the 'Race & ... in America' Digital Book Series," Brown University, 14 September 2022, <https://blogs.brown.edu/libnews/race-and-2022/>; and Allison Levy, "Diversifying Digital Publishing: Lessons from Brown University Library's National Endowment for the Humanities Institute," *CNI*, 4 January 2023, <https://www.cni.org/topics/digital-humanities/diversifying-digital-publishing-lessons-from-brown-university-librarys-national-endowment-for-the-humanities-institute>.

<sup>10</sup> "With New Special Collections Policy, John Hay Library Aims to Diversify the Historical Canon," *Brown University*, 11 May 2021, <https://www.brown.edu/news/2021-05-11/policy>.

<sup>11</sup> "To Advance Research on Incarceration, Brown Acquires Personal Papers of Prisoner Mumia Abu-Jamal," *Brown University*, 24 August 2022, <https://www.brown.edu/news/2022-08-24/incarceration>

- Joining the HBCU Library Alliance as its first-ever non-HBCU affiliate member and partnering on a pilot program “to help library professionals become culturally sensitive, socially conscious leaders” through mutualistic training.<sup>12</sup>
- Establishing new roles and reconfiguring existing positions to ensure appropriate professional attention. This has included a director of library diversity, equity, and inclusion. It has also include new curatorial roles, such as curator of the Black Diaspora and coordinating curator for Native American and Indigenous collections,<sup>13</sup> as well as revising other positions, for example, reformulating the history librarian position into the librarian for history, society, and culture.
- Reconfiguring a prominent library space as a racial justice resource center to support scholarship, events, research, and conversations that are occurring across the Brown University community and throughout academia addressing race-based oppression, discrimination, policy, and the activism and efforts to confront them across disciplines.

As a result of these initiatives, Brown’s library has not only made substantive contributions to the DIAP principles but has also generated attention on campus for its alignment with these central university priorities.

## Library and Archives Canada

In recent years, Canada has substantially revamped its approach to its interaction with Indigenous communities. The Truth and Reconciliation process produced some learnings that were shocking to members of the general public, along with recommendations for action for many parts of society, including universities and Library and Archives Canada (LAC).<sup>14</sup>

LAC’s mandate is multi-dimensional: in short, the institution helps Canadians gain a better understanding of who they are. It serves as the continuing memory of the federal government and its institutions and as the guardian of Canada’s distant past and recent history. LAC’s reconciliation work is carefully planned out and driven by a set of clear principles, including respect and transparency.<sup>15</sup>

For LAC, reconciliation work has multiple facets:

- LAC is the holder of federal archives, which provide an enormous amount of documentation of the government’s engagement with Indigenous communities. As such, LAC has played an

---

<sup>12</sup> “Brown Library, HBCU Library Alliance Awarded Grant to Create Library Leadership Program,” *Brown University*, 8 November 2021, <https://www.brown.edu/news/2021-11-08/library>.

<sup>13</sup> “Christopher West Inaugural Curator of the Black Diaspora,” *Brown University Library News*, 8 September 2022, <https://blogs.brown.edu/libnews/christopher-west/>; “Kimberly Toney Inaugural Coordinating Curator for Native American and Indigenous Collections,” *Brown University Library News*, 24 March 2022, <https://blogs.brown.edu/libnews/kimberly-toney/>.

<sup>14</sup> See call to action 69 in “Truth and Reconciliation Commission of Canada: Calls to Action,” National Centre for Truth and Reconciliation, University of Manitoba, 2015, <https://nctr.ca/records/reports/>.

<sup>15</sup> “Library and Archives Canada’s Guiding Principles to Reconciliation and Indigenous Rights,” Government of Canada, <https://library-archives.canada.ca/eng/corporate/about-us/strategies-initiatives/indigenous-documentary-heritage-initiatives/Pages/principles.aspx>.

important role in establishing the facts that informed the ongoing Truth and Reconciliation process at a federal level, as well as in supporting the government’s response to the calls to action.

- LAC has created mechanisms to ensure that Indigenous communities have input into its decisions, including an Indigenous Advisory Circle, which provides guidance on relationship building and program design and delivery. This group supported the development of LAC’s Indigenous Heritage Action Plan,<sup>16</sup> which sets out 28 concrete actions aimed at creating space for Indigenous perspectives. The action plan includes a commitment to develop a First Nations, Inuit and Métis Nation recruitment and retention strategy and helps LAC to build internal cultural awareness. LAC Indigenous programs like *Project Naming*, which uses crowdsourcing to identify people, places, and activities in photographs of Inuit Peoples; and *Listen, Hear Our Voices*, which provides funding to Indigenous nations and organizations to digitize their documentary heritage.
- Separately, LAC is now undertaking substantial efforts to continue to “reflect diverse voices.”<sup>17</sup> LAC leaders recognize the limitations of past collecting mechanisms and strategies, which were based on legal deposit and federal government record-keeping (both of which can capture only what is published/produced), and, in the private archives sphere, tended to apply colonial biases to selection concepts such as “national significance.” Today, LAC is undertaking a variety of efforts to engage deeply with under-represented communities and improve their documentary representation.<sup>18</sup>

LAC is also mindful of the importance of inclusion, which in its parlance is focused more on cultural and marginalized communities. This is seen as a “separate file” to the reconciliation work and is proceeding on a different track.

## Library of Congress

In recent years, the Library of Congress has taken substantial strides in improving how it engages with and supports previously underserved communities, including Black Americans, Indigenous communities, and other people of color. As Librarian of Congress Carla Hayden has explained, the library is working “to develop deeper and mutually empowering relationships with those who are too often left out of the American story.”<sup>19</sup>

At the same time, the Library of Congress is a large and complex organization of the legislative branch. While leaders at the library have been pursuing efforts to improve how it engages and

---

<sup>16</sup> “Indigenous Heritage Action Plan Implementation Progress Report,” Government of Canada, <https://library-archives.canada.ca/eng/corporate/about-us/strategies-initiatives/indigenous-documentary-heritage-initiatives/Pages/action-plan-progress-report-april-2019.aspx>.

<sup>17</sup> “A Strategic Plan to 2030,” Government of Canada, <https://library-archives.canada.ca/eng/corporate/about-us/strategies-initiatives/vision2030/pages/Vision-2030-Strategic-Plan.aspx>.

<sup>18</sup> “Indigenous Documentary Heritage Initiatives,” Government of Canada, <https://library-archives.canada.ca/eng/corporate/about-us/strategies-initiatives/indigenous-documentary-heritage-initiatives/Pages/indigenous-documentary-heritage-initiatives.aspx>

<sup>19</sup> “Library of Congress Enriches America’s Story by Connecting with Minority Communities, Funded by \$15M Andrew W. Mellon Foundation Grant, Library of Congress,” 27 January 2021 (revised 13 April 2021) <https://www.loc.gov/item/prn-21-002/>.



serves those who have been left out through a number of different offices and initiatives, there is little doubt that the work is both organizationally and politically complex.

Among the key initiatives being pursued at the library:

- The “Of the People” programs, which received \$15 million in funding from the Mellon Foundation, incorporating several key components. The connecting communities digital initiative supports projects to remix and reuse library collections in ways that help to center the lives, experiences, and perspectives of people of color. The community collections grants support “contemporary cultural field research and documentation within diverse communities,” in addition to ongoing efforts to add new collections to capture the richness of the American voice. And there are several internship and fellowship programs designed to support and promote “a next generation of diverse archivists and knowledge workers.”<sup>20</sup> This set of programs has enriched the work of the library in pursuing this strategic objective, which leaders hope can be sustained beyond the one-time money that enabled its launch.
- Improving the library’s descriptive practice is an especially important initiative because of its central role in creating, approving, and reviewing the LC subject headings. According to the library’s public information on evaluating proposals for subject heading changes, catalogers may consider a range of factors including but not limited to whether the proposed heading is appropriate for the work being cataloged; will enhance access to library resources; reflects the terminology commonly used to refer to the concept; is clear and unambiguous; relies on sufficient research; and when relevant, considers actions of Congress, federal agencies, laws, and information in legal reference sources. One important element of this work is reparative, in aligning the language in the subject headings with the way people speak today. Examples of this work can include utilizing human-centered language, for example changing a heading from Slaves to Enslaved People, and incorporating the ways that communities of people wish to be spoken about, for example changing a heading from Mormons to Latter-day Saints. One area of focus is the inaccurate and Eurocentric approaches that had been used to describe Indigenous communities and their practices. The library is hiring an individual with deep expertise in tribal and Indigenous communities, for an initial three-year term, to engage them in this work.<sup>21</sup>
- In recent years, the library launched an effort to assess the diversity of its general collections, which include the 22 million volumes outside of law, music, and other special collections. The library also maintains collection policy statements, which are designed to inform collections development and acquisitions work in a way that supports the acquisition of materials that incorporate more underrepresented perspectives and voices in the library’s collections. Library collection development office staff are conducting a data-intensive assessment of collections areas, and associated policy statements, to examine how well the

---

<sup>20</sup> “Of the People: Widening the Path - About,” Library of Congress, <https://www.loc.gov/programs/of-the-people/about-this-program/>; “Connecting Communities Digital Initiative (CCDI),” Library of Congress <https://www.loc.gov/programs/of-the-people/represent/connecting-communities-digital-initiative/>; “Collect and Preserve,” Library of Congress, <https://www.loc.gov/programs/of-the-people/collect-and-preserve/>; “Learn,” Library of Congress, <https://www.loc.gov/programs/of-the-people/learn/>.

<sup>21</sup> “Library of Congress Evaluation of Headings for Indigenous Peoples,” Library of Congress, <https://www.loc.gov/aba/cataloging/subject/Evaluation-Headings-Indigenous-Peoples.pdf>.



library's collections represent various characteristics or areas, such as by country or region of publication. In some cases, this work is constrained by the availability of data, for example, on author demographics and representation. The collection development office hopes to extend this assessment process to other collections areas over time.

In several different conversations and through a number of distinctive initiatives, the library is working with greater coordination to include and represent the authentic voices of Indigenous and tribal communities. This work is particularly significant given the legal status of tribal nations in the United States. It has included initiatives through the American Folklife Center and the National Library Service for the Blind and Print Disabled, engagement with Mukurtu digital platform, and efforts to coordinate through a Native American collections working group.

In a large and organizationally complex entity like the Library of Congress, efforts to redress relationships with the historically marginalized can come from a number of sources. In some cases, centralized efforts, including those with external funding, can accelerate change and energize the organization. In other cases, initiatives developed through individual units benefit from feedback from the user community. Leaders at the library work to link both together in an effort to create the maximum positive impact.

## University of Manitoba

As Manitoba's provost Diane Hiebert-Murphy explains, the university has a special responsibility to address the reconciliation imperative, given that a high proportion of Manitoba's population is Indigenous and the province is considered the homeland of the Métis nation. Like many universities in Canada, Manitoba has created a senior administrative position, a VP Indigenous, who leads the institution in advancing Indigenous achievement and reconciliation.

In recent years, the library at Manitoba under the leadership of Lisa O'Hara has worked hard to move into alignment with the university and to be at the table to influence some of the strategic directions the university is pursuing. This has been particularly fruitful in the reconciliation portfolio.

Key elements of the library's work have included:

- Acquiring Indigenous artwork to transform the spaces of the library and make them welcoming.<sup>22</sup>
- Creating an AUL-level position focused on Indigenous engagement, with a portfolio that includes employee recruitment.

---

<sup>22</sup> UM Today Staff, "Representation Matters: Transforming UM Libraries Through Indigenous Art and Engagement," *UM News Today*, 6 January 2023, <https://news.umanitoba.ca/representation-matters-transforming-um-libraries-through-indigenous-art-and-engagement/>.

- Participating in the Ithaka S+R cohort on the support for Indigenous scholarship.<sup>23</sup>
- Developing an “Introductory Indigenous Cultural Competency Training Program.”<sup>24</sup>
- Hiring Indigenous interns and paying for them to get their MLIS degrees.<sup>25</sup>

From the provost’s perspective, the library’s most tangible contributions have been in supporting the curriculum as it is transformed to include more Indigenous content and perspectives.

## Conclusion

The work on redressing relationships with the historically marginalized takes different forms in Canada and the United States. In Canada, reconciliation between Indigenous and European communities is the pressing imperative. In the United States, addressing racial injustices has been a co-equal or in some cases the primary priority. In both cases, there are important opportunities for libraries and archives to align themselves with and serve in support of the university or national strategic direction. Looking across the four examples, several patterns emerge with respect to some of the approaches the libraries have pursued:

### Staff

- Build representation of historically marginalized groups among the organization’s workforce, and by extension, the field as a whole, such as through recruitment and retention programs.
- Create new positions and/or redefine roles to provide capacity within the organization necessary to conduct the work.

### Collections

- Conduct assessment activities to determine how historically marginalized groups are represented in the organization’s collections.
- Build collections that represent the authentic voices from historically underrepresented groups.
- Repair and enhance descriptions of content related to historically marginalized groups.
- Develop partnerships and services to help users discover content related to historically marginalized groups.

---

<sup>23</sup> Lisa O’Hara, Janise Linton, and Cody Fullerton, “Libraries’ Support Services for Indigenous Research & Scholarship at the University of Manitoba,” University of Manitoba, 2018, <https://mspace.lib.umanitoba.ca/xmlui/handle/1993/33591>.

<sup>24</sup> Camille Callison and Lyle Ford, “An Introductory Indigenous Cultural Competency Training Program in the Academic Environment,” University of Manitoba, February 2022, <https://mspace.lib.umanitoba.ca/handle/1993/36300>.

<sup>25</sup> Libraries Staff, “Indigenous Librarian Internship Opportunity,” 22 March 2023, <https://news.umanitoba.ca/indigenous-librarian-internship-opportunity-2/>.

## Relationships

- Recognize past mistakes.
- Empower historically marginalized communities to steward their own content, such as by providing funding, training, or access to tools.
- Create opportunities for historically marginalized groups to provide input into how they are represented by the organization.
- Support self-determination and reconciliation efforts by identifying evidence from the collections that can help advance those causes.
- Align with groups elsewhere within the organization (e.g. academic departments) or beyond with shared commitments.

While not all these approaches will be right for every library, it is our hope that the cases illustrated in this paper offer inspiration to others working to pursue this strategic objective.

## Appendix: Interviews

Cleo Big Eagle

Jasmine Bouchard

Diane Hiebert-Murphy

Heather Husby-Wall

Joseph Meisel

Lisa O'Hara

Joseph Puccio

Kate Zwaard

# Redresser les relations avec les personnes historiquement marginalisées

En 2022, l'ARL, l'ABRC et Ithaka S+R ont publié un rapport sur la manière dont les bibliothèques de recherche pourraient mieux s'aligner sur les orientations stratégiques de leur établissement parent<sup>26</sup>. L'étude s'est appuyée sur des entrevues avec plus de 60 gestionnaires d'universités de recherche à la tête de la présidence, du rectorat ou du vice-rectorat. Elle a démontré qu'il existait des distinctions significatives dans les orientations stratégiques poursuivies par les établissements et que, par conséquent, les efforts visant à aligner la bibliothèque sur l'établissement parent nécessitaient une compréhension nuancée du contexte institutionnel. Cela dit, le rapport a également identifié plusieurs orientations stratégiques communes à de nombreux établissements de recherche. Cette note d'information explore l'une de ces orientations stratégiques : rétablir les relations avec les communautés historiquement marginalisées.

Pour Ithaka S+R, notre travail d'examen de cette orientation stratégique est le dernier d'un certain nombre de projets sur des sujets connexes. En 2017, nous avons examiné la diversité démographique parmi le personnel des bibliothèques universitaires et publié un rapport axé sur les organisations membres de l'ARL<sup>27</sup>. Plus récemment, nous avons publié des projections sur la diversification du personnel de bibliothèque<sup>28</sup>. En 2019, nous avons conclu une collaboration avec 11 établissements universitaires pour les aider à améliorer le soutien à la recherche pour les chercheuses et chercheurs en études autochtones<sup>29</sup>. Et, en 2022, nous avons publié un manuel pour les responsables de bibliothèques qui s'efforcent d'apporter une plus grande diversité à leurs collections<sup>30</sup>. Maintenant, nous examinons les établissements individuellement, plus précisément certaines des stratégies qu'elles ont poursuivies, chacune dans leur propre contexte organisationnel, pour faire avancer ce programme.

---

<sup>26</sup> Danielle M. Cooper, Catharine B. Hill, et Roger C. Schonfeld, « Arrimer la bibliothèque de recherche à la stratégie institutionnelle », *Ithaka S+R*, 12 avril 2022, <https://doi.org/10.18665/sr.316656>.

<sup>27</sup> Roger C. Schonfeld et Liam Sweeney, « Inclusion, Diversity, and Equity: Members of the Association of Research Libraries: Employee Demographics and Director Perspectives », *Ithaka S+R*, 30 août 2017, <https://doi.org/10.18665/sr.304524>.

<sup>28</sup> Ioana Hulbert et Curtis Kendrick, « By Any Measure: The Racial Demographics of Librarians », *Ithaka S+R*, 18 avril 2023, <https://doi.org/10.18665/sr.318716>.

<sup>29</sup> Danielle M. Cooper, Tanya Ball, Michelle N. Boyer-Kelly, Anne Carr-Wiggin, Carrie Cornelius, J. W. Cox, Sarah Dupont, et al, « When Research is Relational: Supporting the Research Practices of Indigenous Studies Scholars », *Ithaka S+R*, 11 avril 2019, <https://doi.org/10.18665/sr.311240>.

<sup>30</sup> Kara Bledsoe, Danielle M. Cooper, Roger C. Schonfeld, et Oya Y. Rieger, « Leading by Diversifying Collections: A Guide for Academic Library Leadership », *Ithaka S+R*, 9 novembre 2022, <https://doi.org/10.18665/sr.317833>.

Cette publication fournit quatre exemples ciblés d'établissements qui ont spécifiquement travaillé pour répondre à l'impératif de redresser leurs relations avec les communautés historiquement marginalisées. En sélectionnant ces bibliothèques, nous avons cherché à mettre l'accent sur les établissements qui avaient connu un certain succès dans la poursuite de l'alignement par rapport à cette orientation stratégique. Les participantes et participants ont été identifiés sur la base d'un appel ouvert parmi les directions de l'ARL et de l'ABRC, complété par d'autres établissements jugés répondant aux critères de sélection. Deux des quatre établissements sélectionnés sont universitaires (un public et un privé sans but lucratif) et deux sont des bibliothèques nationales : l'Université Brown, Bibliothèque et Archives Canada, la Bibliothèque du Congrès et l'Université du Manitoba. La liste complète des personnes interviewées se trouve en annexe<sup>31</sup>.

## Université Brown

En 2016, Brown a lancé *Pathways to Diversity and Inclusion: An Action Plan* (connu sous l'acronyme DIAP), pour aider à rétablir les relations avec les communautés historiquement marginalisées<sup>32</sup>. En 2021, elle a démarré la deuxième phase de ces travaux. Le DIAP comprend des objectifs tangibles et mesurables, un engagement de toute l'université, ainsi que des mesures de responsabilité et de surveillance<sup>33</sup>. En tant que vice-recteur de l'université lors de l'adoption du DIAP, Joseph Meisel a reconnu l'importance de mettre en œuvre le plan et de s'y engager lorsqu'il a assumé le rôle de directeur de la bibliothèque en 2018.

Comme il l'explique, il est important que la bibliothèque engage ce travail à la fois par des orientations planifiées et aussi de manière opportuniste. Cela nécessite l'engagement de toute l'équipe de direction, plutôt que le travail d'une seule unité ou d'un seul comité. Et cela implique des partenariats substantiels à la fois sur le campus et à l'extérieur du campus.

La bibliothèque de Brown a poursuivi un certain nombre d'initiatives notables dans sa mise en œuvre des principes de DIAP, notamment :

- Servir de partenaire actif avec des programmes académiques universitaires tels que le Centre Ruth J. Simmons pour l'étude de l'esclavage et de la justice, le Centre pour l'étude de la race et de l'ethnicité en Amérique et l'Initiative des études amérindiennes et autochtones.
- Appliquer le travail d'érudition numérique pour soutenir les principales priorités académiques qui reflètent DIAP. Par exemple, la bibliothèque s'associe au Centre pour l'étude de la race et de l'ethnicité pour créer la série de publications numériques *Race &... in America* afin d'amplifier l'impact et d'étendre la portée des tables rondes originales du corps professoral grâce à un contenu élargi et ressources présentées dans un format interactif et

---

<sup>31</sup> Nous remercions Susan Haigh et Mary Lee Kennedy pour leur aide dans l'identification des sujets de cette note d'information et leur examen des versions précédentes, entre autres formes de soutien et de leadership continus pour ce travail. Nous remercions chacune des personnes interviewées d'avoir participé et d'avoir saisi l'occasion d'examiner leurs ébauches d'études de cas. Et nous remercions Ioana Hulbert et Kimberly Lutz pour leurs commentaires sur une version antérieure de cet article.

<sup>32</sup> « Pathways to Diversity and Inclusion: An Action Plan for Brown University », *Brown University*, <https://diap.brown.edu/>.

<sup>33</sup> « About the DIAP », *Brown University*, <https://diap.brown.edu/about>.

multimodal<sup>34</sup>. Ce travail aide à attirer des professeures et professeurs à l'université qui poursuivent des projets d'érudition numérique et des publications qui élèvent les histoires et les voix marginalisées.

- Établir une nouvelle politique pour guider les collections spéciales, en utilisant un cadre antiraciste pour s'assurer qu'elle soutient l'érudition moderne et représente le monde tel que nous le comprenons aujourd'hui<sup>35</sup>. En 2022, la John Hay Library a lancé la priorité de collecte *Voices of Mass Incarceration in the US* à la suite de l'acquisition des documents d'archives de Mumia Abu-Jamal<sup>36</sup>.
- Rejoindre la HBCU Library Alliance en tant que tout premier membre non affilié à la HBCU et s'associer à un programme pilote « pour aider les personnes professionnelles en bibliothèque à devenir des leaders culturellement sensibles et socialement conscients » grâce à une formation mutualiste<sup>37</sup>.
- Établir de nouveaux rôles et reconfigurer les postes existants pour assurer une attention professionnelle appropriée. Cela a inclus une direction de la diversité, de l'équité et de l'inclusion des bibliothèques ainsi que de nouveaux rôles de conservation, tels que conservateur de la diaspora noire et conservatrice coordonnatrice des collections amérindiennes et autochtones<sup>38</sup>, ainsi que la révision d'autres postes, par exemple, reformuler le poste de bibliothécaire d'histoire en bibliothécaire pour l'histoire, la société et la culture.
- Reconfigurer un espace de bibliothèque de premier plan en tant que centre de ressources sur la justice raciale pour soutenir l'érudition, les événements, la recherche et les conversations qui se déroulent dans la communauté de l'Université Brown et dans le monde universitaire sur l'oppression, la discrimination, les politiques, l'activisme et les efforts pour étudier les questions raciales dans diverses disciplines.

À la suite de ces initiatives, la bibliothèque de Brown a non seulement contribué substantiellement aux principes DIAP, mais a également attiré l'attention sur le campus pour son alignement aux priorités centrales de l'université.

---

<sup>34</sup> Voir « Brown Library Publishes Five New Volumes in the 'Race & ... in America' Digital Book Series », *Brown University*, 14 septembre 2022, <https://blogs.brown.edu/libnews/race-and-2022/> et Allison Levy « Diversifying Digital Publishing: Lessons from Brown University Library's National Endowment for the Humanities Institute », *CNI*, 4 janvier 2023, <https://www.cni.org/topics/digital-humanities/diversifying-digital-publishing-lessons-from-brown-university-librarys-national-endowment-for-the-humanities-institute>.

<sup>35</sup> « With New Special Collections Policy, John Hay Library Aims to Diversify the Historical Canon », *Brown University*, 11 Mai 2021, <https://www.brown.edu/news/2021-05-11/policy>.

<sup>36</sup> « To Advance Research on Incarceration, Brown Acquires Personal Papers of Prisoner Mumia Abu-Jamal », *Brown University*, 24 août 2022, <https://www.brown.edu/news/2022-08-24/incarceration>.

<sup>37</sup> « Brown Library, HBCU Library Alliance Awarded Grant to Create Library Leadership Program », *Brown University*, 8 novembre 2021, <https://www.brown.edu/news/2021-11-08/library>.

<sup>38</sup> « Christopher West Inaugural Curator of the Black Diaspora », *Brown University Library News*, 8 septembre 2022, <https://blogs.brown.edu/libnews/christopher-west/>; « Kimberly Toney Inaugural Coordinating Curator for Native American and Indigenous Collections », *Brown University Library News*, 24 mars 2022, <https://blogs.brown.edu/libnews/kimberly-toney/>.



# Bibliothèque et Archives Canada

Depuis les dernières années, le Canada a considérablement repensé son approche de son interaction avec les communautés autochtones. Le processus de vérité et de réconciliation a mis en lumière des réalités qui ont choqué le grand public, ainsi que des recommandations d'action pour de nombreux secteurs de la société, y compris les universités et Bibliothèque et Archives Canada (BAC)<sup>39</sup>.

Le mandat de BAC est multidimensionnel : en somme, l'institution aide la population canadienne à mieux se connaître. Elle sert de mémoire permanente du gouvernement fédéral et de ses institutions et de gardienne du passé lointain et de l'histoire récente du Canada. Le travail de réconciliation de BAC est soigneusement planifié et guidé par un ensemble de principes clairs, dont le respect et la transparence<sup>40</sup>.

Pour BAC, le travail de réconciliation comporte plusieurs facettes :

- BAC est la détentrice des archives fédérales, qui fournissent une énorme quantité de documentation sur l'engagement du gouvernement auprès des communautés autochtones. À ce titre, BAC a joué un rôle important dans l'établissement des faits qui ont éclairé le processus de vérité et réconciliation en cours au niveau fédéral, ainsi que dans le soutien de la réponse du gouvernement aux appels à l'action.
- BAC a créé des mécanismes pour s'assurer que les communautés autochtones participent à ses décisions, y compris un Cercle consultatif autochtone, qui fournit des conseils sur l'établissement de relations et la conception et la prestation de programmes. Ce groupe a soutenu l'élaboration du Plan d'action sur le patrimoine autochtone de BAC<sup>41</sup>, qui énonce 28 actions concrètes visant à créer un espace pour les perspectives autochtones. Le plan d'action comprend un engagement à élaborer une stratégie de recrutement et de maintien en poste des Premières Nations, des Inuits et de la Nation métisse et aide BAC à renforcer la sensibilisation culturelle interne. Les programmes autochtones de BAC comme *Un visage, un nom*, qui fait appel au public pour identifier les personnes, les lieux et les activités dans les photographies des peuples inuits; et *Écoutez pour entendre nos voix*, qui fournit des fonds aux nations et organisations autochtones pour numériser leur patrimoine documentaire.
- Par ailleurs, BAC entreprend actuellement des efforts substantiels pour continuer à « refléter des voix diverses »<sup>42</sup>. Les gestionnaires de BAC reconnaissent les limites des mécanismes et

---

<sup>39</sup> Voir l'appel à l'action 69, disponible sur « Commission de vérité et réconciliation du Canada: Appels à l'action », Centre national pour la vérité et la réconciliation, Université du Manitoba, 2015, <https://nctr.ca/documents/rapports/?lang=fr>.

<sup>40</sup> « Principes directeurs de Bibliothèque et Archives Canada en matière de réconciliation et de droits des Autochtones », Gouvernement du Canada, <https://bibliotheque-archives.canada.ca/fra/organisation/a-notre-sujet/strategies-initiatives/initiatives-patrimoine-documentaire-autochtone/Pages/principe.aspx>.

<sup>41</sup> « Rapport d'étape sur la mise en œuvre du Plan d'action pour le patrimoine autochtone », Gouvernement du Canada, <https://bibliotheque-archives.canada.ca/fra/organisation/a-notre-sujet/strategies-initiatives/initiatives-patrimoine-documentaire-autochtone/Pages/plan-d-action-rapport-d-etape-avril-2019.aspx>.

<sup>42</sup> « Un plan stratégique à l'horizon 2030 », Gouvernement du Canada, <https://bibliotheque-archives.canada.ca/fra/organisation/a-notre-sujet/strategies-initiatives/vision2030/Pages/vision-2030-un-plan-strategique.aspx>.

des stratégies de collecte qui prévalaient et qui étaient basés sur le dépôt légal et la tenue de registres du gouvernement fédéral (ne pouvant tous deux saisir que ce qui est publié/produit) et qui, dans la sphère des archives privées, avaient tendance à appliquer la politique coloniale avec des concepts de sélection tels que « l'importance nationale ». Aujourd'hui, BAC entreprend divers efforts pour s'engager profondément auprès des communautés sous-représentées et améliorer leur représentation documentaire<sup>43</sup>.

BAC est également consciente de l'importance de l'inclusion, qui dans son jargon se concentre davantage sur les communautés culturelles et marginalisées. Ceci est considéré comme un « dossier séparé » du travail de réconciliation et se poursuit sur une voie différente.

## Bibliothèque du Congrès

Ces dernières années, la Bibliothèque du Congrès a fait des progrès substantiels dans l'amélioration de la façon dont elle s'engage et soutient les communautés auparavant mal desservies, y compris les Noirs américains, les communautés autochtones et d'autres personnes de couleur. Comme l'a expliqué la bibliothécaire du Congrès Carla Hayden, la bibliothèque travaille « pour développer des relations plus profondes et mutuellement stimulantes avec ceux qui sont trop souvent exclus de l'histoire américaine<sup>44</sup>. »

En même temps, la Bibliothèque du Congrès est une organisation vaste et complexe du pouvoir législatif. Alors que les gestionnaires de la bibliothèque ont poursuivi leurs efforts pour améliorer la façon dont l'institution interagit avec ceux qui ont été laissés pour compte et les sert à travers un certain nombre de bureaux et d'initiatives différents, il ne fait aucun doute que le travail est à la fois organisationnel et politiquement complexe.

Parmi les principales initiatives poursuivies à la bibliothèque :

- Les programmes *Of the People*, qui ont reçu un financement de 15 millions de dollars de la Fondation Mellon, intégrant plusieurs composantes clés. L'initiative numérique Connecting Communities soutient des projets visant à remixer et à réutiliser les collections de bibliothèques de manière à centrer la vie, les expériences et les perspectives des personnes de couleur. Les subventions pour les collections communautaires soutiennent « la recherche et la documentation sur le terrain culturel contemporain au sein de diverses communautés », en plus des efforts continus pour ajouter de nouvelles collections afin de capturer la richesse de la voix américaine. Et il existe plusieurs programmes de stages et de bourses conçus pour soutenir et promouvoir « une prochaine génération d'archivistes et de travailleurs du savoir diversifiés<sup>45</sup> ». Cet ensemble de programmes a enrichi le travail de la

---

<sup>43</sup> « Initiatives du patrimoine documentaire autochtone », Gouvernement du Canada, <https://bibliotheque-archives.canada.ca/fra/organisation/a-notre-sujet/strategies-initiatives/initiatives-patrimoine-documentaire-autochtone/Pages/initiatives-patrimoine-documentaire-autochtone.aspx>.

<sup>44</sup> « Library of Congress Enriches America's Story by Connecting with Minority Communities, Funded by \$15M Andrew W. Mellon Foundation Grant », Library of Congress, 27 janvier 2021 (modifié 13 avril 2021), <https://www.loc.gov/item/prn-21-002/>.

<sup>45</sup> « Of the People: Widening the Path - About », Library of Congress, <https://www.loc.gov/programs/of-the-people/about-this-program/>; « Connecting Communities Digital Initiative (CCDI) », Library of Congress <https://www.loc.gov/programs/of-the-people/about-this-program/>.

bibliothèque dans la poursuite de cet objectif stratégique, dont les dirigeants espèrent qu'il pourra être maintenu au-delà de l'argent ponctuel qui a permis son lancement.

- L'amélioration des pratiques descriptives de la bibliothèque est une initiative particulièrement importante en raison de son rôle central dans la création, l'approbation et la révision des vedettes-matière de la LC. Selon l'information publique de la bibliothèque sur l'évaluation des propositions de changement de vedette-matière, les responsables du catalogage peuvent prendre en compte une série de facteurs, y compris, mais sans s'y limiter, si la vedette proposée est appropriée pour l'œuvre cataloguée; améliore l'accès aux ressources de la bibliothèque; reflète la terminologie couramment utilisée pour désigner le concept; est claire et sans ambiguïté; s'appuie sur des recherches suffisantes; et, le cas échéant, touche les actions du Congrès, des agences fédérales, des lois et des informations dans les sources de référence juridiques. Un élément important de ce travail est réparateur, en alignant le langage des vedettes-matière avec la façon dont les gens parlent aujourd'hui. Des exemples de ce travail peuvent inclure l'utilisation d'un langage centré sur l'humain, par exemple en changeant un titre de « Slaves » pour « Enslaved People », et en incorporant les façons dont les communautés de personnes souhaitent qu'on parle, par exemple en changeant un titre de « Mormons » à « Latter-day Saints ». Un domaine d'intérêt est les approches inexactes et eurocentriques qui ont été utilisées pour décrire les communautés autochtones et leurs pratiques. La bibliothèque embauche une personne possédant une expertise approfondie des communautés tribales et autochtones, pour un mandat initial de trois ans, pour mener ce travail<sup>46</sup>.
- Ces dernières années, la bibliothèque a lancé un effort pour évaluer la diversité de ses collections générales, qui comprennent les 22 millions de volumes exception faite du droit, de la musique et des autres collections spécialisées. La bibliothèque maintient également des déclarations de politique de collection dans le but d'informer le développement des collections et le travail d'acquisition d'une manière qui soutiennent l'acquisition de documents qui intègrent des perspectives et des voix plus sous-représentées dans les collections de la bibliothèque. Le personnel du bureau de développement des collections de la bibliothèque procède à une évaluation intensive des données des domaines de collections et des déclarations de politique associées, afin d'examiner dans quelle mesure les collections de la bibliothèque représentent diverses caractéristiques ou domaines, par exemple par pays ou région de publication. Dans certains cas, ce travail est limité par la disponibilité des données, par exemple, sur la démographie et la représentation des auteurs. Le bureau de développement des collections espère étendre ce processus d'évaluation à d'autres domaines de collections au fil du temps.

Dans le cadre de nombreuses conversations différentes et à travers un certain nombre d'initiatives distinctes, la bibliothèque fait un meilleur travail coordonné pour inclure et

---

[people/represent/connecting-communities-digital-initiative/](https://www.loc.gov/programs/connecting-communities-digital-initiative/); « Collect and Preserve », Library of Congress, <https://www.loc.gov/programs/of-the-people/collect-and-preserve/>; « Learn », Library of Congress, <https://www.loc.gov/programs/of-the-people/learn/>.

<sup>46</sup> « Library of Congress Evaluation of Headings for Indigenous Peoples », Library of Congress, <https://www.loc.gov/aba/cataloging/subject/Evaluation-Headings-Indigenous-Peoples.pdf>.

représenter les voix authentiques des communautés autochtones et tribales. Ce travail est particulièrement important compte tenu du statut juridique des nations tribales aux États-Unis. Il comprend des initiatives de l'American Folklife Center et du National Library Service for the Blind and Print Disabled, un engagement avec la plateforme numérique Mukurtu et des efforts de coordination par le biais d'un groupe de travail sur les collections autochtones.

Dans une institution de la taille et de la complexité organisationnelle comme la Bibliothèque du Congrès, les efforts pour rétablir les relations avec les personnes historiquement marginalisées peuvent provenir de plusieurs sources. Dans certains cas, des efforts centralisés, y compris ceux bénéficiant d'un financement externe, peuvent accélérer le changement et dynamiser l'organisation. Dans d'autres cas, les initiatives développées par des unités individuelles bénéficient de la réaction de leurs communautés respectives. Les gestionnaires de la bibliothèque s'efforcent de rapprocher ces deux ensembles dans le but de maximiser leur impact positif.

## Université du Manitoba

Comme l'explique Diane Hiebert-Murphy, vice-rectrice de l'Université du Manitoba, l'université a une responsabilité particulière pour répondre à l'impératif de réconciliation, étant donné qu'une forte proportion de la population du Manitoba est autochtone et que la province est considérée comme la patrie de la nation métisse. Comme de nombreuses universités au Canada, l'Université du Manitoba a créé un poste de haute direction, la vice-présidence autochtone, qui dirige l'établissement dans la promotion de la réussite et de la réconciliation avec les personnes autochtones.

Au cours des dernières années, la bibliothèque de l'Université, sous la direction de Lisa O'Hara, a travaillé dur pour s'aligner sur l'université et pour être à la table pour influencer certaines des orientations stratégiques que l'université poursuit. Cela a été particulièrement fructueux dans le portefeuille de réconciliation.

Les éléments clés du travail de la bibliothèque comprennent :

- Acquérir des œuvres d'art autochtones pour transformer les espaces de la bibliothèque et les rendre accueillants<sup>47</sup>.
- Créer un poste de niveau de haute direction de la bibliothèques sur l'engagement autochtone, avec un portefeuille qui comprend le recrutement d'employés.
- Participer à la cohorte Ithaque S+R sur le soutien à l'érudition autochtone.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> UM Today Staff, « Representation Matters: Transforming UM Libraries Through Indigenous Art and Engagement », *UM News Today*, 6 janvier 2023 », <https://news.umanitoba.ca/representation-matters-transforming-um-libraries-through-indigenous-art-and-engagement/>.

<sup>48</sup> Lisa O'Hara, Janise Linton, et Cody Fullerton « Libraries' Support Services for Indigenous Research & Scholarship at the University of Manitoba », University of Manitoba, 2018, <https://mspace.lib.umanitoba.ca/xmlui/handle/1993/33591>.

- Élaborer un « Programme de formation d'introduction aux compétences culturelles autochtones »<sup>49</sup>.
- Embaucher des stagiaires autochtones et payer pour qu'ils obtiennent leur diplôme en bibliothéconomie, archivistique et sciences de l'information<sup>50</sup>.

Du point de vue du vice-rectorat, les contributions les plus tangibles de la bibliothèque ont été de soutenir la transformation des programmes d'études pour y inclure davantage de contenu et de perspectives autochtones.

## Conclusion

Le travail de redressement des relations avec les personnes historiquement marginalisées prend différentes formes au Canada et aux États-Unis. Au Canada, la réconciliation entre les communautés autochtones et européennes est un impératif pressant. Aux États-Unis, la lutte contre les injustices raciales a été une priorité égale ou, dans certains cas, la principale priorité. Dans les deux cas, il existe d'importantes occasions pour les bibliothèques et les archives de s'aligner et de servir à l'appui de l'université ou de la direction stratégique nationale. En regardant les quatre exemples précédents, plusieurs modèles émergent en ce qui concerne certaines des approches que les bibliothèques ont poursuivies :

## Personnel

- Renforcer la représentation des groupes historiquement marginalisés parmi les effectifs de l'organisation et, par extension, le domaine dans son ensemble, par exemple par le biais de programmes de recrutement et de rétention du personnel.
- Créer de nouveaux postes ou redéfinir les rôles pour fournir la capacité au sein de l'organisation nécessaire pour effectuer le travail.

## Collections

- Mener des activités d'évaluation pour déterminer comment les groupes historiquement marginalisés sont représentés dans les collections de l'organisation.
- Créer des collections qui représentent les voix authentiques de groupes historiquement sous-représentés.
- Réparer et améliorer les descriptions de contenus liés à des groupes historiquement marginalisés.
- Développer des partenariats et des services pour aider les gens à découvrir des contenus liés à des groupes historiquement marginalisés.

---

<sup>49</sup> Camille Callison et Lyle Ford, « An Introductory Indigenous Cultural Competency Training Program in the Academic Environment », University of Manitoba, février 2022, <https://mspace.lib.umanitoba.ca/handle/1993/36300>.

<sup>50</sup> Libraries Staff, « Indigenous Librarian Internship Opportunity », 22 mars 2023, <https://news.umanitoba.ca/indigenous-librarian-internship-opportunity-2/>.

## Relations

- Reconnaître les erreurs du passé.
- Permettre aux communautés historiquement marginalisées de gérer leur propre contenu, par exemple en fournissant un financement, une formation ou un accès à des outils.
- Donner aux groupes historiquement marginalisés l'occasion de donner leur avis sur la manière dont ils sont représentés par l'organisation.
- Soutenir les efforts d'autodétermination et de réconciliation en tirant des collections des éléments de preuve qui peuvent aider à faire avancer ces causes.
- S'aligner sur d'autres groupes au sein de l'organisation (p. ex., les départements universitaires) à l'extérieur de l'organisation avec des engagements partagés.

Bien que toutes ces approches ne conviendront pas à toutes les bibliothèques, nous espérons que les cas illustrés dans ce document inspireront d'autres personnes travaillant à la poursuite de cet objectif stratégique.

## Annexe : Entrevues

Cleo Big Eagle  
Jasmine Bouchard  
Diane Hiebert-Murphy  
Heather Husby-Wall  
Joseph Meisel  
Lisa O'Hara  
Joseph Puccio  
Kate Zwaard