



World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council

1-9 August 2003, Berlin

Code Number: 117-F
Meeting: 139. Management and Marketing
Simultaneous Interpretation: Yes

Les "«actionnaires»" de la bibliothèque publique : prises d'intérêts ou conflit potentiels

Une étude de cas

Dr. Christine M. Koontz

Programme GeoLib
Université d'Etat de Floride
Tallahassee
Floride
Etats-Unis d'Amérique
ckoontz@admin.fsu.edu

Traduit de l'américain par Thierry Giappiconi

Résumé

Le terme "d'«actionnaires»" tel qu'il est employé par l'auteur pour les besoins de cet article, recouvre l'ensemble des personnes ou des organisations dont les intérêts ont partie liée avec la bibliothèque. Alors que l'on pourrait penser que chacun de ces acteurs sont naturellement enclins à apporter leur soutien à la bibliothèque, il n'est pas rare qu'ils développent une attitude conflictuelle, engendrée par des divergences de buts et d'objectifs, ainsi que par des circonstances variées. Du fait que la plupart des «actionnaires» (si l'on excepte le personnel de la bibliothèque) se situent en dehors de leur sphère de contrôle, les cadres dirigeants des bibliothèques ont tendance à négliger et sous-estimer leur importance au regard des intérêts de l'institution qu'ils ont en charge. C'est ainsi que de précieux alliés potentiels ou, plus grave, de potentiels adversaires peuvent ne pas être pris en compte dans la stratégie qu'ils développent pour leur établissement. C'est pourquoi, l'auteur nous invite à tenir compte du rôle potentiel d'acteurs susceptibles d'appuyer ou d'entraver de façon significative la mise en œuvre des orientations, buts et décisions des dirigeants de la bibliothèque. Le présent article propose un modèle destiné à identifier toutes les parties intéressées, à discerner leurs intérêts, puis à prévenir ou résoudre les conflits. L'utilisation de ce modèle est illustré par l'étude du cas d'une bibliothèque des Etats-Unis en conflit avec les intérêts de quelques-uns de ses «actionnaires» clefs.

Introduction

Tous les dirigeants des bibliothèques sont en position d'interrelation avec des individus ou des organisations dont les intérêts sont, à des degrés divers, investis dans la bibliothèque. Ces individus ou ces organisations sont couramment désignés comme "«actionnaires»".

Du fait que la plupart des « »actionnaires» » (si l'on excepte le personnel de la bibliothèque) se situent en dehors de leur sphère de contrôle, des cadres dirigeants de bibliothèques ont tendance à négliger et sous-estimer leur importance au regard des intérêts de la bibliothèque. C'est ainsi que de précieux alliés potentiels, ou, plus grave, de potentiels adversaires, peuvent ne pas être pris en compte dans la stratégie de la bibliothèque. C'est pourquoi, cette présentation a pour but d'inviter à tenir compte du rôle potentiel des «actionnaires», qu'il s'agisse de faciliter ou d'entraver de façon significative la mise en œuvre des orientations, buts et décisions prise en faveur de la bibliothèque, sujet trop souvent ignoré par les bibliothécaires.

Cette présentation débattrà d'abord de la signification et de l'intérêt du concept "d'actionnaire de la bibliothèque" en général pour les différents types de bibliothèques. Après cette approche théorique, elle examinera l'impact des «actionnaires» des bibliothèques dans le cadre des bibliothèques publiques des Etats-Unis d'Amérique, ainsi que les conflits qu'il en peut résulter.

La notion "d'actionnaire des bibliothèques"

1. Qui sont les « »actionnaires» » ?

Dans une acception large, un « actionnaire » est défini comme quiconque ayant une relation avec une organisation. Dans le vocabulaire de la mercatique, les « »actionnaires» » sont parfois appelés "publics". En matière de bibliothèque publique, on peut considérer qu'en vertu de son financement et son attente d'un service équitable, chaque membre de la communauté dont dépend la bibliothèque est potentiellement intéressé par les collections, les services, l'image et la santé financière de l'institution. Le fait que le "marché" de la bibliothèque, la population, des segments de cette population ou des composantes de son environnement soient généralement acquis à l'idée de bibliothèque et soient convaincus de son utilité sociale, et ce qu'ils en soient ou non usagers actifs ou potentiels, constitue l'une des forces de la bibliothèque.¹ Dans le cas des bibliothèques universitaires, le concept d'actionnaire recouvre au minimum, les étudiants, les enseignants et les cadres supérieurs de l'université. Dans le cas d'un centre documentaire d'entreprise, les «actionnaires» pourront comprendre les employés et les cadres supérieurs de la société.

Le "désir social" de bibliothèque reflète cependant une grande diversité d'attitudes. Les motivations et les intérêts personnels de tout ce qui relève du « marché » des bibliothèques varient selon qu'il s'agit d'une interface active ou passive. Comme tout bibliothécaire peut en témoigner d'expérience, cette complexité ne facilite pas la formulation d'orientations consensuelles. On pourrait, de même, trouver une grande diversité de légitimes intérêts dans la communauté éducative ou dans le monde de l'entreprise. Le regroupement d'intérêts pourrait être principalement classés comme : usagers, personnel, fournisseurs, partisans actifs, concurrents, gouvernants et public au sens large. Au travers de chacune de ces catégories, il y

¹ Professeur émérite Persis, E., Rockwood, co-auteur, *Strategic Marketing of Library Services*, document de formation continue de l'*American Library Association*, 1989.

a bien sûr place pour une grande diversité d'attitudes. Un simple individu peut à lui-même, présenter des vues propres à plusieurs « actionnaires ». Par exemple, dans le cas d'une bibliothèque publique, les intérêts d'un individu peuvent recouvrir celui d'un usager, de parent d'usager, de membre d'un groupe d'intérêt particulier et celui de contribuable.

2. Quand et comment les « actionnaires » sont-ils identifiés ?

Si les « actionnaires » de la bibliothèque ne sont pas identifiés et classés en catégories significatives, cela risque de placer la bibliothèque en situation d'avoir des difficultés à prévoir d'où pourrait venir d'éventuelles critiques de son activité. Tous les « actionnaires » ne sont pas conscients de pouvoir jouer un rôle actif en faveur de la bibliothèque, mais ils peuvent pourtant se trouver en situation de le faire (par exemple, des hommes politiques ou des gestionnaires qui ont la capacité d'influencer l'opinion en faveur de la bibliothèque, ou défenseurs de l'équité des services publics qui pourraient militer contre la fermeture de services de la bibliothèque). De même, il peut être opportun, chaque fois que nécessaire, d'identifier les individus et les organisations susceptibles d'être défavorables à la bibliothèque ou à ses projets.

Les catégories génériques d'« actionnaires » (du type usagers ou concurrents) peuvent servir à identifier des regroupements d'intérêts. Une liste la plus complète possible des « actionnaires » ne peut être établie qu'en tenant compte des spécificités de la communauté et sur la base de la connaissance par les bibliothécaires des individus et des groupes qui se sentent concernés par les services de la bibliothèque (par exemple, les usagers de l'annexe Sud-Ouest, les concurrents pour l'attribution de ressources locales, la bibliothèque universitaire). Disposer d'une liste d'« actionnaires » particuliers ou institutionnels (par exemple, Jim Jones, le responsable de la bibliothèque universitaire de premier cycle) est indispensable, pour faciliter l'évaluation de l'opportunité de services présent et à venir, l'étude de la création ou de la suppression de programmes, le développement d'une campagne en faveur de la bibliothèque ou apprécier l'image de la bibliothèque dans la communauté. Le personnel peut, au côté de l'équipe de direction de la bibliothèque, collecter et proposer des noms d'« actionnaires » individuels ou institutionnels, préalablement à tout événement ou besoin urgent. La liste devrait être disponible sous une forme mise à jour au minimum annuellement. Elle peut être redéfinie, selon des besoins imposés par les circonstances ou pour prendre en compte de nouveaux « actionnaires » ou des intérêts nouveaux. Ainsi l'équipe dirigeante de la bibliothèque sera mieux à même de comprendre à temps les changements de tendances et d'intérêts.

3. Quels sont les centres d'intérêt des « actionnaires » et comment évoluent-ils ?

L'intérêt des « actionnaires » est basé sur le type de bénéfices qu'ils attendent de leur relation avec la bibliothèque. Par exemple, un contribuable veut que ses dollars soient bien employés, tant dans l'opportunité du service rendu que dans l'efficacité de la gestion. Le chef d'entreprise aspire à un Intranet de la bibliothèque susceptible de lui permettre de promouvoir la politique commerciale de son entreprise. Les financeurs peuvent avoir intérêt à ce que les orientations des services de la bibliothèque leur apportent le soutien de segments déterminés d'électeurs. Les intérêts des « actionnaires » peuvent aussi être bouleversés par des facteurs extérieurs qui agissent sur la communauté. Ces impacts d'environnement comprennent :

- ☞ Des changements démographiques (par exemple, l'augmentation du nombre d'enfants ou d'entrants latino-américains à l'université) ;

- ☞ Des changements économiques (par exemple, une baisse générale des revenus et ses conséquences sur le financement de la construction de bibliothèque) ;
- ☞ Des options de politiques publiques (par exemple, la décision de faire payer les non-résidents ou les étudiants ne relevant pas du campus) ;
- ☞ Des aspects technologiques (par exemple, les filtres d'accès à Internet pour les postes de consultation) ;
- ☞ Les facteurs de concurrence (les services public ou les autres organismes cherchant à bénéficier des mêmes dollars que ceux qui alimentent la bibliothèque ou sont susceptibles de le faire).

Il est important pour l'équipe dirigeante de la bibliothèque de se tenir informé des caractéristiques constantes et changeantes de l'environnement de la bibliothèque, non seulement pour s'assurer que cette dernière est réactive vis à vis de la collectivité et avertie de facteurs qui concernent son futur et sa vitalité, mais aussi de sa capacité à anticiper sur les changements d'intérêt de ses «actionnaires».

4. Quels sont les conflits ?

Les intérêts ou les objectifs réels de la plupart des types «d'«actionnaires»» dans la bibliothèque, interfèrent sur plusieurs points avec les intérêts d'autres «actionnaires» et regardent par conséquent les orientations de la bibliothèque. Bien que tous les «actionnaires» soient susceptibles de soutenir les services de la bibliothèque, il n'est pas rare que des conflits s'élèvent entre la bibliothèque et ses «actionnaires», aussi qu'au sein des «actionnaires», conflits dus à des divergences sur les buts et d'objectifs aussi bien qu'à des circonstances diverses.

Etre informé de ces conflits est utile pour établir des priorités dans l'offre de service, qu'il s'agisse du choix des cibles, des différents types de services, des attributions de ressources, de l'identification de besoins potentiels de services, et de la résolution des crises qui pourraient apparaître. Il est important pour la bibliothèque d'identifier formellement ses «actionnaires», d'évaluer les changements d'intérêts et d'anticiper d'éventuels conflits.

5. Stratégies pour l'utilisation des «actionnaires»

Les «actionnaires» peuvent être des partenaires susceptibles d'aider à ajuster et à réaliser les orientations et les choix de la bibliothèque. Quelques exemples parmi d'autres de la façon dont les «actionnaires» de la bibliothèque peuvent être associés :

- a) Etre à l'avant garde (par exemple en première ligne) dans l'expérimentation de nouvelles collections ou de nouvelles technologies. Promouvoir ces nouveautés auprès d'autres usagers et aider ainsi à garantir de futurs succès.
- b) Contribuer à orienter l'opinion du public ou de l'autorité administrative en des domaines stratégiques pour le management de la bibliothèque.
- c) Fournir une large représentation des conséquences et des oppositions potentielles que le responsable de la bibliothèque risque de rencontrer dans le développement de projets déterminés.

Afin d'illustrer l'intérêt de l'identification des usagers, nous avons retenu une étude de cas. L'entrée en scène de ces vrais «actionnaires», de leur intérêts réels, et l'émergence des du conflit vécu qui en est résulté, date de la proposition des financeurs locaux et des décideurs de

réunir la bibliothèque publique et celle du *college*² de la collectivité locale en un seul établissement.

ETUDE DE CAS : La bibliothèque du comté d'Osceola

Avant d'examiner quel peut être le rôle des «actionnaires» dans tout processus de décision d'une bibliothèque, il est important de comprendre dans quel contexte et dans quel environnement se situe cette bibliothèque. C'est alors seulement que ses cadres dirigeants seront en mesure de savoir comment tirer le meilleur parti du rôle potentiel des «actionnaires». C'est pourquoi, nous allons présenter un bref historique et une description sommaire de la situation du comté d'Osceola (Etat de Floride USA) et de sa bibliothèque publique avant d'examiner le cas des acteurs de façon plus spécifique.

1. Le contexte

La bibliothèque publique d'Osceola est un établissement relativement neuf. Sa création date de 1989. Il était initialement prévu cette nouvelle bibliothèque entretienne des relations réciproques avec les services de lecture publique des comté voisins, tant en matière de personnel que de ressources documentaires. La bibliothèque d'Osceola dispose d'un bâtiment central, de quatre annexes et de deux services externes placés dans les écoles desservant les quartiers de forte expansion démographique. La bibliothèque a bénéficié de 7 millions de dollars provenant d'attributions budgétaires spécifiques ces 14 dernières années. Aucun de ces crédits n'a été utilisé pour des extensions importantes (ce sont d'autres fonds qui ont été utilisés pour la construction des annexes). Une petite partie seulement a été absorbée par les frais de maintenance. Le conseil du comté, averti de la disponibilité de ces 7 millions de dollars pour le développement de services de bibliothèques veut en utiliser 5 pour construire une bibliothèque tout à la fois publique et universitaire sur le campus du nouveau *college*. Le gain ainsi réalisé sur le budget du *college*, permettrait de construire un quatrième bâtiment universitaire.

Comme le *college* et la bibliothèque partagent beaucoup «d'actionnaires», les conflits qui sont apparus à propos de la possibilité d'une telle décision illustre comment des changements de l'environnement externe ont un impact sur le changement de priorités des divers acteurs, et créent par voie de conséquence des conflits entre ceux-ci et la bibliothèque.

2. L'impact de l'environnement externe sur la bibliothèque d'Osceola

Nous avons vu comment toutes les bibliothèques publiques sont confrontées à des changements de leur environnement. Relevons quelques uns des changements majeurs qui ont influé sur la position de la bibliothèque publique du comté d'Osceola :

Le comté d'Osceola continue de connaître un important développement économique. Sa région centrale est en passe d'être le bassin d'emploi qui se développera le plus rapidement au cours de l'année 2007. Les entreprises les plus génératrices d'emploi appartiennent aux secteurs de la vente au détail et des services. La politique du comté est de consacrer ses efforts à attirer une activité industrielle et commerciale qui permette de diversifier et de développer la qualité des métiers de base du comté.

² Au sens américain du terme qui désigne un établissement de premier cycle universitaire.

Entre 1990 et 2000 le comté d'Osceola a vu sa population augmenter de 60.1%, près du double du taux de progression moyen de l'Etat de Floride (où sur la même période, la population est passée de 107 728 à 172 493 personnes). Le revenu moyen est de 38.214 \$ et 79.1 % de la population âgée de plus de 25 ans d'âge est titulaire d'un diplôme d'étude de deuxième cycle (*bachelor*) ou supérieur.

En l'an 2000, 77% de la population du comté d'Osceola était blanche,³ reflétant en cela la moyenne de l'Etat de Floride (78% de blancs). Le pourcentage d'afro-américains du comté était seulement de 7.4 % contre 14.6 % pour l'ensemble de la Floride. Depuis 1990, cette population ne s'est accrue que de 5.5 %. Dans le même temps, la population hispanique est passée de 12% à 24% de la population générale.

Cette progression de population est excellente pour le comté. Cependant, dans le contexte des difficultés économiques que connaissent depuis peu la plupart des collectivités locales des Etats-Unis, il n'y a pas assez de revenus pour équiper et développer les services publics à hauteur des besoins de l'explosion démographique du comté tout en tenant compte de sa diversité. C'est pourquoi, les fonds de la bibliothèque sont considérés comme une ressource bienvenue pour faire face au déficit croissant des autres domaines de dépense publiques.

3. L' énergétique réaction de la bibliothèque

Le directeur de la bibliothèque réalise rapidement que les fonds de son établissement sont en péril, sans ignorer que la population du comté manque de services à la hauteur de ses besoins. Comme la bibliothèque était relativement nouvelle, il n'y avait pas de plan-cadre identifiant les besoins futurs ou, en d'autres termes, la façon dont ces fonds pourraient être employés pour répondre aux besoins dans les dix années à venir. Le directeur pris l'initiative de lancer cette réflexion. La première étape de la mise en œuvre du plan fut de d'interroger les «actionnaires» clef afin de faciliter la connaissance de leurs attentes sur l'existant et le futur des services de la bibliothèque. Comme la liste de ces «actionnaires» n'avait pas été dressée, le directeur de la bibliothèque se réunit alors avec le personnel et des consultants rémunérés afin d'identifier les acteurs dont le rôle pourrait être décisif en la circonstance. Des noms de personnes furent bien sûr portés sur la liste pour être regroupés en groupes d'intérêts pour la préparation des entretiens d'enquête. Le propos de cet article ne nécessite pas de citer nommément ces différents acteurs.

Comment les «actionnaires» de la bibliothèque ont-ils été **identifiés** ?

Comme l'établissement ne disposait pas de la liste des «actionnaires», cette dernière fut élaborée en coopération entre les consultants et le personnel de façon à tirer parti de l'expérience de ce dernier. Il fut d'abord établi un cadre général de regroupement comportant les représentants du comté, les principaux fonctionnaires, les structures représentatives du secteur privé telles que la chambre de commerce et offices de consultants, les structures de lecture publiques proches du comté avec lesquelles la bibliothèque entretenait des relations de partenariat, le personnel de l'établissement et des citoyens et des bénévoles dont jouant un rôle clef. Il fut dressé une liste d'environ soixante personnes clef à interroger et de huit groupes d'intérêt représentatifs. Les conséquences possibles d'une éventuelle dépossession de la bibliothèque commença à heurter les intérêts de quelques-uns «actionnaires» et à former les bases d'un conflit.

³ Il s'agit ici des catégories dites « ethniques » prises en compte par l'administration et la statistique aux Etats-Unis.

A. Quels étaient les intérêts des «actionnaires» et comment se modifièrent-ils ?

Comme nous l'avons vu plus haut, la bibliothèque entretenait des relations sereines et amicales avec la plupart des «actionnaires» susmentionnés. La plupart d'entre eux avaient un commun intérêt à ce que le comté dispose et maintienne un système de bibliothèques publiques. Du fait que la bibliothèque disposait de sources de financement propres, elle entraînait peu en compétition avec d'autres services d'intérêt public pour la répartition d'attributions budgétaires. En dépit de relations mutuelles, la bibliothèque disposait de fonds propres. Il semblait dès lors qu'il n'y avait pas d'inquiétudes à avoir pour ses finances, en dépit du développement de la population du comté et de ses difficultés financières issues du retournement du contexte économique. Les importantes réserves financières que la bibliothèque avait constituées par la contribution d'un nombre croissant de partenaires et par le mécénat d'entreprise apparurent près d'être partagés avec les caisses du comté. Cette éventualité fut le point de départ d'une modification de comportement et de conflits qui en découlèrent.

B. Quels furent les conflits au sein du comté d'Osceola ?

Ceux des «actionnaires» qui avaient le plus à gagner (le secteur privé, le *college*), et ceux qui avaient le plus à perdre (la population non desservie et la bibliothèque) entrèrent en conflit ouvert. Tel fut par exemple le cas d'un comité de citoyens militant pour la construction de services appartenant en propre à la bibliothèque et accessibles de façon commode et permanente.⁴ Les habitants des quartiers défavorisés qui, déjà ne disposaient que d'un service minimum, ressentirent la récupération des fonds de la bibliothèque par le comté comme la ruine de leurs espoirs de bénéficier d'une annexe ou du passage d'un bibliobus. A l'inverse, le secteur privé et le *college*, avaient intérêt à disposer des sommes nécessaires pour pouvoir construire un quatrième bâtiment. Le secteur privé pensait que le projet d'équipement mixte développerait le nombre de visiteurs de la bibliothèque, tandis que le personnel de la bibliothèque voulait augmenter le nombre des usagers. Le directeur et le personnel de la bibliothèque pouvaient craindre non seulement la remise en cause de leurs projets de développement mais aussi la réduction de leur budget de fonctionnement ; et par conséquent de ne pouvoir faire face à l'évolution des dépenses de maintenance et de modernisation, ni de recruter le personnel supplémentaire rendu nécessaire par l'évolution démographique d'une population de plus en plus nombreuse et diversifiée (voir tableau n°1).

Alors que la bibliothèque se trouvait au milieu du conflit le plus grave auquel elle n'avait alors été confrontée au cours de brève histoire, le directeur commença à utiliser la liste des «actionnaires» et l'identification des intérêts et des conflits pour négocier avec les décideurs.

C. Stratégie mise en œuvre par les administrateurs de la bibliothèque

Une fois identifiées les décideurs et les personnes influentes, le directeur commença à communiquer la situation financière à court terme de la bibliothèque. Au travers de ses contacts avec les groupes d'intérêts et de ses relations personnelles avec les désormais «actionnaires» identifiés », il entrepris une campagne de « téléphone arabe » au travers de laquelle la situation financière de la bibliothèque était communiquée de façon non-officielle. On fit largement savoir que de larges fractions de la population du comté pourraient ne plus être desservies. Alors que le secteur privé entraînait en force dans l'exécutif du comté, le soutien

⁴ Ce qui n'aurait pas d'une bibliothèque située dans l'enceinte d'un campus, de surcroît difficilement accessible (note du traducteur d'après précision demandée à l'auteur).

de la large base des partisans de la bibliothèque était renforcé par la mise en oeuvre des réseaux de communication avec les décideurs. A la première réunion de la commission du comté, les principaux acteurs étaient représentés, y compris les bénévoles de la bibliothèque, les habitants des quartiers défavorisés, les bibliothécaires de la bibliothèque du *college*, les principaux membres du personnel, comme le responsable du bibliobus et le responsable des collections bilingues, ainsi que les fonctionnaires du comté qui purent vérifier la situation financière de la bibliothèque.

Résumé

Alors que de nombreuses bibliothèques n'identifient leurs « actionnaires » qu'en temps de crise, l'auteur développe la nécessité d'entreprendre ce travail dès que possible. La démarche optimale entraîne l'identification des « actionnaires » et de leurs intérêts en prévision des situations à venir, et notamment en pleine conscience des crises qui pourraient compromettre les intérêts de la bibliothèque. Un tel modèle dote la bibliothèque d'un dispositif propre à entretenir des relations durant les périodes non-confliktuelles avec ces « actionnaires » afin de développer les capacités de réaction de la bibliothèque lors de l'émergence de ces conflits.

Tableau n° 1

Catégories d'«actionnaires» et conflits potentiels avec les intérêts de la bibliothèque

«actionnaires»	Intérêts des «actionnaires»	Conflits potentiels
Contribuables	<input type="checkbox"/> Accessibilité pour tous <input type="checkbox"/> Fierté de disposer de services étendus	<input type="checkbox"/> Montant des impôts et réduction des dépenses publiques <input type="checkbox"/> Nombre de services offerts
Usagers	<input type="checkbox"/> Qualité et diversité des documents <input type="checkbox"/> Commodité des heures d'ouverture	<input type="checkbox"/> Documents indisponibles <input type="checkbox"/> Services indisponibles <input type="checkbox"/> Désir d'un plus grand nombre d'heures d'ouverture
Usagers potentiels	<input type="checkbox"/> Présence de service dans les zones non desservies <input type="checkbox"/> Attractivité de la taille et de la qualité des collections	<input type="checkbox"/> Désir de documents et services indisponibles <input type="checkbox"/> Orientations documentaires
Personnel de la bibliothèque	<input type="checkbox"/> Image de la profession <input type="checkbox"/> Innovation <input type="checkbox"/> Satisfaction dans le travail <input type="checkbox"/> Défense du service public	<input type="checkbox"/> Usagers difficiles <input type="checkbox"/> Insatisfaction professionnelle <input type="checkbox"/> Salaires <input type="checkbox"/> Conditions de travail
Conseil d'administration de la bibliothèque	<input type="checkbox"/> Augmentation des services <input type="checkbox"/> Augmentation de l'usage des services <input type="checkbox"/> Augmentation des inscriptions <input type="checkbox"/> Augmentation des ressources	<input type="checkbox"/> Décisions concernant le personnel <input type="checkbox"/> Choix budgétaires <input type="checkbox"/> Heures d'ouverture et services
Bénévoles	<input type="checkbox"/> Installations permanentes <input type="checkbox"/> Collections disponibles <input type="checkbox"/> Personnel qualifié <input type="checkbox"/> Financement permanent	<input type="checkbox"/> Ressources limitées <input type="checkbox"/> Restrictions budgétaires appliquées aux nouveaux services et au personnel <input type="checkbox"/> Confiscation des réserves budgétaires
Personnel de la bibliothèque du <i>College</i>	<input type="checkbox"/> Bibliothèque permanente sur le campus	<input type="checkbox"/> Missions de la bibliothèque publique <input type="checkbox"/> Fonds insuffisant pour la construction de la bibliothèque
Pouvoirs publics	<input type="checkbox"/> Bénéfice politique <input type="checkbox"/> Soutien des électeurs	<input type="checkbox"/> Coûts <input type="checkbox"/> Missions de la bibliothèque <input type="checkbox"/> Soutien public ou politique
Médias locaux	<input type="checkbox"/> Débat public et controverses <input type="checkbox"/> Soutien à long terme des décideurs	<input type="checkbox"/> Fidélité aux intérêts du comté <input type="checkbox"/> Respect des faits dans l'exposé de la situation budgétaire de la bibliothèque