

# Éthique et professionnalisme

## Document complémentaire Intérêt public

**Les droits d'auteur du présent document appartiennent au Professional Standards Board (PSB) for the Planning Profession in Canada 2015 (Commission des normes professionnelles pour la profession de planificateur). Il est strictement interdit de le copier, le reproduire, l'adapter ou le distribuer, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (graphique, électronique ou mécanique, y compris à l'aide de dispositifs de photocopie, d'enregistrement, de saisie ou d'information et de recherche) sans l'autorisation écrite de la Commission.**

## L'intérêt public et le Code de déontologie

« Comment un planificateur résume-t-il l'intérêt public lorsqu'il élabore une recommandation? » En tant que planificateur professionnel, cette question revêt une importance essentielle dans votre activité.

On peut dire d'un planificateur que sa responsabilité suprême consiste à servir l'intérêt public. Le premier article du Code de déontologie de l'Institut canadien des urbanistes porte sur l'intérêt public et situe le concept dans la profession. Le Code définit quatre normes minimales pour les planificateurs dans ce domaine :

- 1.1 : Les membres doivent exercer en respectant la diversité, les besoins, les valeurs et les aspirations du public, et encourager la discussion sur ces sujets;
- 1.2 : Les membres doivent fournir des renseignements exhaustifs, clairs et exacts sur les questions de planification aux décideurs et aux membres du public, tout en reconnaissant le droit de l'employeur ou du client à la confidentialité et l'importance de produire des rapports en temps opportun;
- 1.3 : Les membres doivent reconnaître la nature interdépendante des décisions de planification et de leurs conséquences pour les environnements naturels et humains;
- 1.4 : Les membres doivent fournir des occasions de participation significative au processus de planification et d'éducation à toutes les parties concernées.

Dans ce cas, le terme « public » se veut inclusif, englobant les particuliers, les institutions et les groupes organisés.

La nécessité pour un planificateur d'élaborer et de présenter une opinion professionnelle indépendante (article 2.1 du Code) est directement liée à une interprétation profonde de ce qu'est réellement l'intérêt public. Pour cerner l'intérêt public dans un cas particulier, un planificateur ne doit pas simplement se contenter de dresser une liste d'avis du public. L'opinion publique, bien qu'elle soit importante, est loin de constituer « l'intérêt public ». Il ne s'agit, en fait, que d'un point de départ.

## L'intérêt public et les compétences habilitantes

Tout au long du processus de définition de l'intérêt public, un planificateur professionnel usera de toute sa gamme de compétences habilitantes :

- Raisonnement critique : repérage des problèmes, résolutions des problèmes et prises de décision, recherche et analyse, innovation et créativité, conscience politique, gestion du changement.
- Attitudes interpersonnelles : intégrité et confiance, diversité et inclusion, facilitation, négociation, collaboration et établissement d'un consensus, gestion des conflits.
- Communications : écoute, présentation orale et écrite, information et connaissance, utilisation des technologies de l'information, relations internes et externes.
- Leadership : vision, réceptivité et influence, renforcement de l'esprit d'équipe, climat d'excellence, gestion des ressources et des résultats.
- Comportement professionnel et éthique : normes éthiques, professionnalisme (chaque facette de l'activité du planificateur présente une occasion d'apprentissage [même si celle-ci n'est pas reconnue comme étant admissible en tant que crédits de formation professionnelle continue] et

lui offre une possibilité d'apprendre des apprentissages antérieurs pour orienter ses activités actuelles).

Bien que tous les domaines et sous-domaines de compétences soient importants dans le processus, il convient de souligner que l'intégrité et la confiance, ainsi que la création d'un climat d'excellence, étayent tout ce que fait un planificateur dans ce domaine.

Pour mobiliser les participants dans le processus, et éviter tout soupçon selon lequel le professionnel agit de manière à favoriser un point de vue particulier (biaisé), un planificateur doit constamment démontrer son intégrité en s'efforçant de bâtir des relations fondées sur la confiance. Un climat d'excellence aide à s'assurer qu'un planificateur travaillé dans un cadre axé sur le rendement et les résultats, en vue d'attendre un résultat positif pour toutes les personnes concernées (ce qui, en fait, déterminer l'intérêt public), et qu'il contribue à mettre l'accent sur le processus et son résultat, et sur l'équilibre entre les deux.

### **L'opinion publique et l'intérêt public**

L'opinion publique diffère de l'intérêt public sur certains points clés. Il convient de ne pas confondre ces notions. En bref, **l'opinion publique** représente ce que plusieurs intervenants pensent ou disent d'un sujet. Définir **l'intérêt public** consiste à tenter de cerner les préoccupations sous-jacentes, d'en tenir compte, **et** de les équilibrer les unes les autres, ainsi que par rapport aux intérêts qui ne peuvent être inclus dans le cadre de la sensibilisation afin de formuler une recommandation. Cette recommandation constitue une opinion professionnelle indépendante en matière de planification et représente la « meilleure solution » pour équilibrer plusieurs intérêts.

Sans surprise, réunir **l'opinion publique** consiste à découvrir ce que disent différents groupes d'intervenants concernant les opinions liées à un problème de planification particulier. Il est utile de souligner que le traitement de l'opinion publique ne consiste pas, pour le planificateur, à compiler des commentaires, mais exige une écoute active afin de déterminer la nature des causes profondes, s'il en est, qui sous-tendent les affirmations individuelles. Ainsi, le planificateur peut être tenu d'interroger les intervenants sur leurs affirmations afin d'obtenir un contexte et, en fin de compte, les préoccupations « réelles ». Accepter des déclarations comme étant véridiques sans les vérifier peut souvent conduire à cerner et interpréter de façon incorrecte l'intérêt du public et, par conséquent, donner lieu à une mauvaise décision de planification – une décision qui ne répond pas aux réels problèmes.

#### **EXEMPLE**

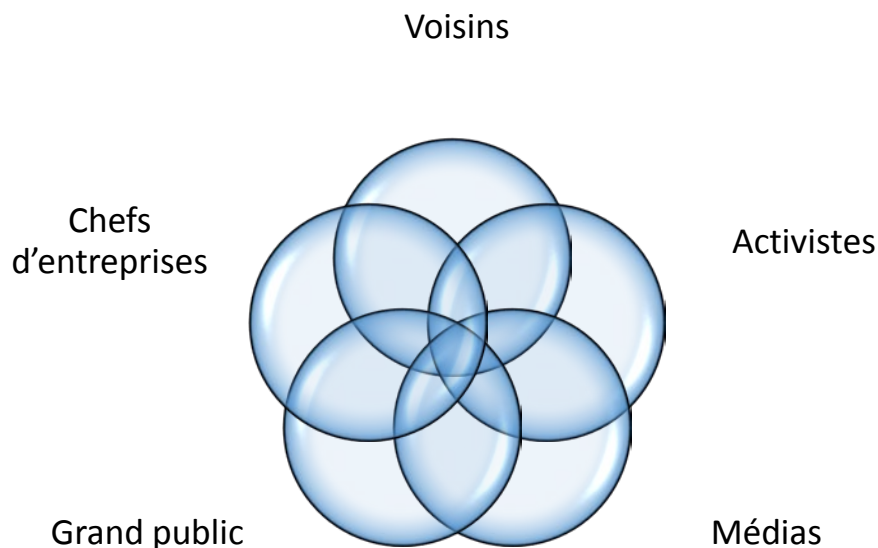
Vous êtes planificateur municipal et travaillez sur un plan d'intensification du centre-ville. Partons, pour simplifier les choses, de l'hypothèse que des intervenants vous indiquent à l'unanimité être préoccupés par le fait que l'intensification puisse entraîner une surpopulation indue de la zone en question. Face à cette situation, vous pourriez conclure que l'intensification est une mauvaise idée, qui n'est pas dans l'intérêt public. Cependant, le raisonnement suivi par les différents intervenants peut différer :

- Un groupe pourrait être préoccupé par le fait que l'intensification ne laisse pas suffisamment de place aux espaces verts.
- Un autre pourrait être d'avis que les infrastructures existantes sont inadéquates pour

soutenir les utilisations proposées.

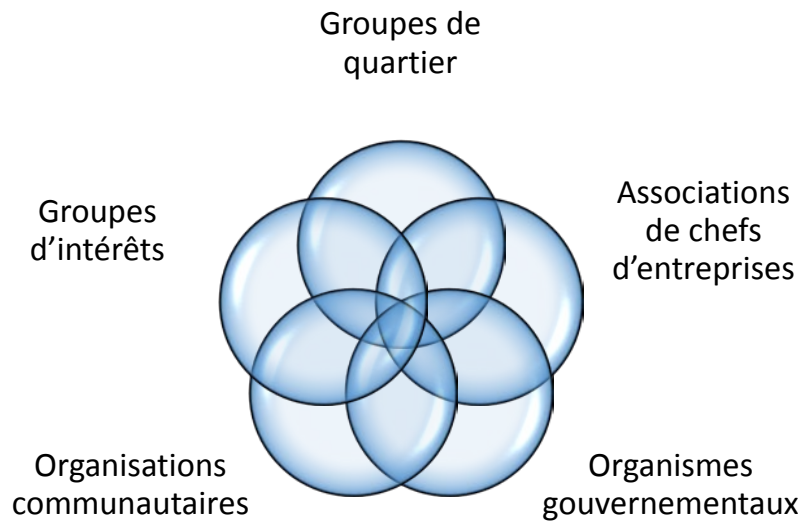
- Un troisième pourrait s'inquiéter du fait que l'intensification modifie le caractère résidentiel de la zone (si, par exemple, la proposition incluait des bâtiments résidentiels ou commerciaux à forte densité).

Bien entendu, il pourrait y avoir d'autres préoccupations. Abandonner le projet résoudrait certainement ces problèmes, mais serait-ce dans l'intérêt public? Décider d'abandonner le projet en s'appuyant sur la déclaration selon laquelle « le projet entraînera une surpopulation de la zone » ne tient pas compte de ces préoccupations de façon significative.



**Figure 1 – Sources de l'opinion publique**

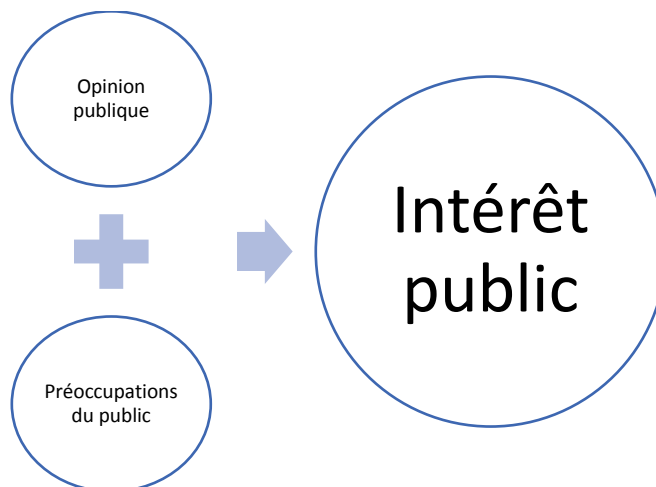
En tant que planificateur, vous souhaitez identifier les différents groupes susceptibles d'être concernés par la question (voir figure 1). Il n'existe pas pour cela d'approche valable pour tous. Les intervenants peuvent être différents d'un point de vue économique, démographique ou psychographique, selon le cas en question. Supposer qu'un groupe est homogène en s'appuyant sur des méthodes « évidentes » de division peut donner lieu à une analyse biaisée et, par conséquent, à une mauvaise décision de planification. Compte tenu de nombreux publics, il est important que les planificateurs communiquent avec chacun d'eux de façon appropriée, ce qui veut souvent dire utiliser différentes méthodes et différents médias.



**Figure 2 – Sources de préoccupation du public**

Les préoccupations du public sont souvent exprimées par l'entremise d'organisations plus formelles (voir figure 2). Ces organisations peuvent avoir suivi différents processus pour cerner leurs préoccupations. À la différence des sources de l'opinion publique, ces organisations ont probablement élaboré une expression de leur préoccupation sous forme de positionnement organisationnel officiel. Toutefois, cela n'exempte pas le planificateur de la nécessité de se livrer à une écoute active lorsqu'il traite avec eux.

En outre, il existe des intérêts qui ne peuvent être facilement représentés à la table – les générations futures, l'environnement naturel ou l'environnement culturel, pour n'en nommer que trois. Alors que différents intervenants peuvent prétendre s'exprimer au nom d'un plusieurs de ces groupes, ils peuvent, en fait, ne pas le faire et il vous incombe, en fin de compte, en vertu du code de déontologie de l'Institut canadien des urbanistes de veiller à ce que ces groupes soient vraiment entendus. Cela exige de raisonner dans un contexte complet, en écoutant activement et en effectuant une analyse attentive.



**Figure 3 – L'intérêt public**

## Intérêts publics multiples

Pour n'importe quel projet, il existe souvent plus d'un intérêt public, il vous appartient de les cerner et de les soupeser.

### EXEMPLE

Reprenons l'exemple de l'intensification. Imaginez une proposition particulière qui inclut des détaillants haut de gamme, des espaces de bureaux dans des immeubles de hauteur moyenne et des copropriétés résidentielles de haut niveau dans des immeubles de grande hauteur. La zone en question se compose actuellement de quelques immeubles de bureaux de faible hauteur, de duplex, triplex et quadruplex résidentiels (biens loués, pour la plupart), des détaillants de gamme moyenne. Il s'agit d'un quartier relativement homogène. Le projet nécessite une modification complète et fondamentale du caractère de la zone. Voici des exemples d'intérêts publics contradictoires :

- l'élargissement de la base fiscale de la zone en augmentant la valeur des bâtiments résidentiels et l'utilisation des biens commerciaux;
- les éventuels problèmes survenant à mesure que les habitants et les entreprises actuels sont déplacés;
  - un sentiment perçu d'injustice à l'égard des locataires actuels des résidences et des espaces de vente au détail ou des bureaux;
  - des problèmes quant à l'endroit où reloger ces locataires dans les limites de la municipalité;
  - les conséquences du relogement sur les familles du quartier (différentes écoles, nécessité de tisser de nouveaux liens sociaux, etc.);
  - un éventuel ressentiment envers la municipalité de la part de personnes déplacées;
- la destruction, au moins temporairement, d'un quartier homogène (ce qui pourrait entraîner des réactions en chaîne au-delà du quartier lui-même et de la génération actuelle).

On pourrait aisément avancer qu'améliorer l'économie du quartier en attirant de nouvelles entreprises et en augmentant l'assiette fiscale municipale favorisera la création d'emplois et permettra à la municipalité d'offrir davantage de services, veillant ainsi, dans un contexte plus large, au « bien du plus grand nombre » (théorie éthique de l'utilitarisme – voir module 4 du cours sur *l'éthique et le professionnalisme* pour en savoir plus), mais cela devrait-il orienter l'intégralité de la discussion sur l'intérêt public? Est-ce plus important que les autres intérêts? L'utilitarisme est-il bien, dans chaque cas, la meilleure approche pour aboutir à une opinion professionnelle indépendante en matière de planification?

La figure 4 illustre « l'exercice d'évaluation » auquel se livre le planificateur dans cet exemple.

Bien que l'idéal serait pour vous de cerner un intérêt public unique, cela peut être impossible (et, ça l'est, en fait, dans la plupart des cas). Aussi, vous devrez probablement tenir compte de ces divers intérêts dans l'opinion indépendante que vous formulerez à titre de planificateur professionnel et les soupeser pour répondre aux besoins cernés les plus importants.

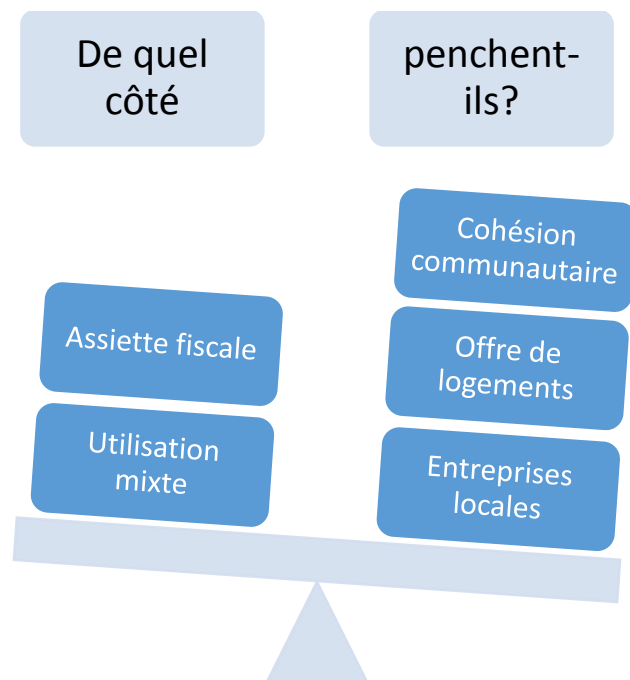


Figure 4 – Soupeser plusieurs intérêts publics

### Transparence

Étant donné qu’une définition de l’intérêt public dans un cas particulier ne satisfera pas nécessairement entièrement tous les groupes d’intervenants, il est important pour vous d’être transparent sur la façon dont vous êtes parvenu à vos conclusions. Réunir de l’information puis vous retirer dans une tour d’ivoire afin de déterminer l’intérêt public et la manière de le servir au mieux n’est pas une méthode transparente; elle pourrait laisser chaque groupe supposer qu’il n’a pas été inclus dans votre analyse, ou qu’un ou plusieurs autres groupes ont indûment été « davantage pris en compte » que d’autres. En réalité, il est tout à fait possible qu’un groupe donné ne comprenne pas la mesure dans laquelle votre recommandation répond à ses besoins ou tient compte de ces préoccupations. Si vous ne faites pas preuve de transparence sur la façon d’aboutir à votre recommandation, peu importe votre honnêteté, votre assiduité ou le caractère inclusif de votre démarche pendant le processus – la *perception* que l’on aura de celui-ci orientera la réaction du public, et il vous sera plus difficile de présenter votre recommandation comme étant dans l’intérêt public.

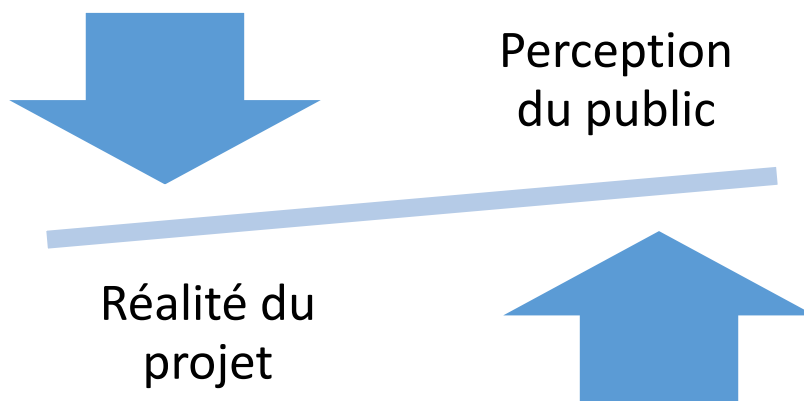
Envisager le processus telle une boucle de rétroaction continue pourrait vous aider (voir figure 5). À mesure que vous réunissez de l’information (dont des opinions), vous les partageriez avec tous les intervenants et obtiendriez leurs commentaires. Vous pourriez alors les inclure dans « la version » suivante de façon à ce que les intervenants aient une idée de l’information dont vous disposiez et du travail effectué pour arriver à un énoncé d’intérêt public.





**Figure 5 – Boucle de rétroaction sur l'intérêt public**

Tout au long de ce processus, vous vous appuyez sur vos compétences de communication, de facilitation et de résolution de problèmes pour veiller à ce que tout le monde se fasse entendre, à « lire entre les lignes » pour déterminer les motifs des diverses opinions et les traduire en énoncés d'intérêts publics divergents, à ce que tous les intervenants aient connaissance de l'information que vous avez réunie et de ses conséquences, et à ce que, à la fin du processus, vous puissiez formuler une opinion professionnelle indépendante à titre de planificateur sur la meilleure façon de servir le ou les intérêts publics dans le cas en question.



**Figure 6 – Perception contre réalité**

Se montrer transparent, et le demeurer nécessite de collaborer avec les intervenants pour cerner leurs opinions et leurs intérêts potentiels. Il ne s'agit pas seulement d'informer; cela exige une participation, aussi appelée consultation active. En fin de compte, le planificateur équilibre la réalité et la perception.

## Participation

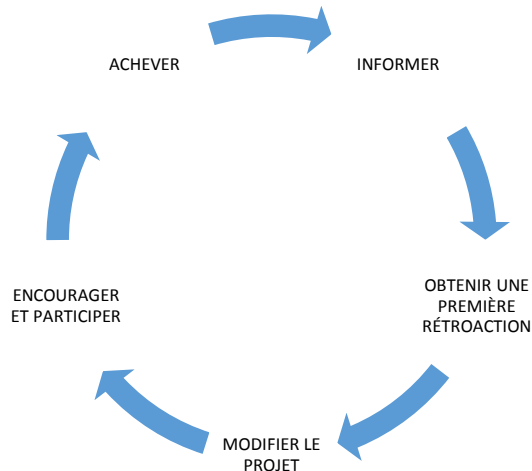
De nombreuses lois sur l'aménagement du territoire (ou leurs équivalents) prescrivent une consultation publique dans des cas particuliers. Celle-ci est souvent effectuée par l'entremise d'une ou plusieurs séances de discussion ouverte où des groupes d'intervenants, dont le grand public, sont invités à assister et à participer à une discussion sur une initiative particulière. Cependant, ce type d'assemblées, qui est considéré comme une stratégie de base obligatoire pour satisfaire aux exigences minimales d'une consultation publique, soulève certaines questions dont les planificateurs doivent tenir compte :

- Tous les intervenants pertinents saisiront-ils l'occasion de participer aux réunions? Il apparaît clairement que certains groupes d'intervenants, en fait, ne participent pas aux assemblées publiques.
- Ceux qui y assisteront participeront-ils à la discussion? Assister ne signifie pas participer; il existe un certain nombre de raisons à cela dont les planificateurs doivent être conscients.
- Compte tenu de la durée totale prédéfinie d'une réunion donnée, et (dans certains cas) des restrictions liées au temps de parole des participants, comment les planificateurs peuvent-ils s'assurer de comprendre entièrement et précisément toutes les perspectives exposées?

Les planificateurs ont répondu à ces questions de différentes façons, individuellement ou en les combinant, ce qui a accru l'utilité du processus de consultation publique et a amélioré la qualité des renseignements obtenus. Voici quelques-unes des solutions proposées :

- mettre à disposition les renseignements pertinents sur les projets sur un site Web ou sur papier (des mises à jour au fur et à mesure de l'obtention de nouvelles informations peuvent aussi aider);
- utiliser les médias sociaux pour faire participer les intervenants;
- réaliser des sondages en ligne ou par téléphone;
- organiser des entrevues individuelles avec les représentants des groupes d'intervenants;
- afficher de l'information sur les projets dans des lieux publics (bibliothèques, etc.);
- effectuer des entrevues dans la rue;
- mettre sur pied des groupes de discussion.

On peut dire que la participation comporte trois volets : informer, obtenir une rétroaction, puis encourager la discussion et y participer. Là encore, le processus est souvent itératif comme l'illustre la figure 7.



**Figure 7 – Processus de participation itératif**

### *Informer*

Un avis non éclairé peut permettre de cerner des perspectives préconçues ou des préjugés (comme l'idée du « pas dans ma cour ») qui peuvent avoir une *incidence* sur la définition de l'intérêt public dans un cas particulier, mais qui sont rarement utiles pour *aboutir* à une définition significative et qui ne font pas vraiment avancer ce processus. Veiller à ce que le public et les intervenants soient correctement et pleinement informés sur une initiative aide non seulement les planificateurs à honorer leur responsabilité en ce qui a trait à l'intérêt public (plus concrètement, comme indiqué à l'article 1.2 du Code), mais favorise également une discussion significative et un apprentissage mutuel, contribue à dévoiler les problèmes qui méritent d'être pris en compte, et permet, en fin de compte, aux planificateurs de fournir une définition de l'intérêt public. Ainsi, la première tâche du planificateur pour déterminer l'intérêt public consiste à offrir de l'information aux personnes qui en ont besoin, d'une façon qui leur est accessible.

### *Obtenir une première rétroaction*

Après s'être assuré que l'information est offerte aux personnes concernées, l'étape suivante de la participation consiste à obtenir une rétroaction sur celle-ci de la part du public et de certains intervenants. Il convient de noter qu'il existe un chevauchement important en ce qui a trait à la durée entre l'obtention d'une rétroaction et l'encouragement à la discussion, et que ces deux étapes peuvent se produire simultanément (par exemple, au cours d'une séance de discussion ouverte). Ainsi, la distinction effectuée ici ne reflète pas entièrement, dans une certaine mesure, ce que les planificateurs observent dans leur activité quotidienne.

Comme indiqué au début de cette section, de nombreuses possibilités s'offrent aux planificateurs pour amorcer le processus de participation, commencer à obtenir confiance et respect, et favoriser un apprentissage mutuel et un échange de connaissances – certaines d'entre elles sont (ou peuvent être) relativement unilatérales (comme des sondages en ligne), alors que d'autres incluent un niveau élevé d'interaction. L'expérience passée et une évaluation de chaque projet orienteront les planificateurs quant à la ou les méthodes qui les aideront au mieux à obtenir une rétroaction. Il va sans dire que,

quelles que soient les méthodes choisies, des compétences d'écoute et une capacité à cerner les problèmes sont essentielles à cette combinaison.

### *Modifier le projet*

Une fois la première rétroaction obtenue, il peut être nécessaire de modifier le projet pour illustrer les préoccupations exprimées ou pour modifier la présentation de l'information relative au projet en vue de clarifier la façon dont ces préoccupations ont été prises en compte.

### *Encourager la discussion et y participer*

À ce stade, le planificateur a l'occasion d'entamer une discussion avec le public et d'autres intervenants. Ici, des compétences de facilitation, de communication, de renforcement de l'esprit d'équipe et de résolution des problèmes sont particulièrement importantes, même si le planificateur s'appuiera sur presque toutes les compétences habilitantes. Certains planificateurs ont estimé que la participation des intervenants à la conception du processus d'interaction publique est très utile, car elle garantit non seulement l'intégralité du processus, mais contribue à démontrer la transparence et à établir une confiance mutuelle. L'objectif de la discussion est de repérer, clarifier et définir les problèmes, d'apporter des éclaircissements sur les malentendus et de travailler pour aboutir à un consensus sur la nature des problèmes, ainsi que sur la façon de les résoudre ou d'en tenir compte dans le contexte d'une définition de l'intérêt public.

### *Achever le projet*

À ce stade, le planificateur et les autres parties concernées par le projet souhaiteront envisager d'autres modifications à apporter au projet afin de refléter les problèmes et les apprentissages du processus de participation à ce jour. Comme indiqué ci-dessus, la participation est souvent itérative. Aussi, « achever » le projet peut entraîner une autre ronde de consultation des différents publics.

## **Intervenants non représentés**

Le paragraphe 1.3 du Code exige des planificateurs qu'ils « reconnaissent la nature interdépendante des décisions de planification et de leurs conséquences pour les environnements naturels et humains ». Dans une certaine mesure, ces environnements peuvent être considérés comme des « intervenants non représentés », incapables de se défendre eux-mêmes. Cela est particulièrement vrai pour les générations futures (qui font partie de l'environnement humain). Il incombe aux planificateurs, pour aboutir à une définition de l'intérêt public dans un cas particulier, de tenir compte de ces « intervenants ».

## **Contexte gouvernemental**

Comme l'illustre la figure 2 ci-dessus, le gouvernement est une source d'expression de la préoccupation du public. D'ailleurs, les lois, les règlements, les énoncés de politique, les plans communautaires officiels élaborés par divers paliers de gouvernement, et les règlements municipaux, fournissent un contexte dans lequel les planificateurs doivent travailler, et dont ils doivent être conscients. La figure 8 illustre graphiquement ce contexte pour un projet envisagé pour une municipalité, dans l'aire de conservation de la moraine d'Oak Ridges, en Ontario :

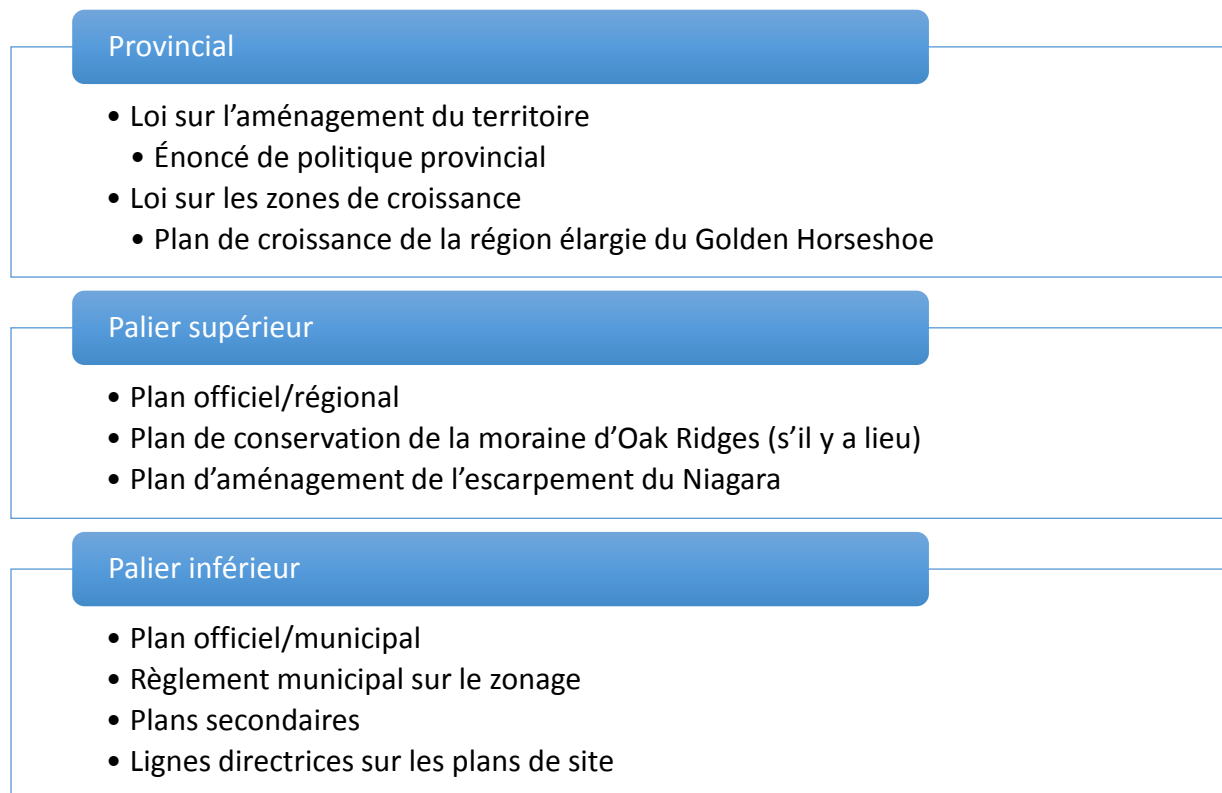


Figure 8 : Contexte gouvernemental – Sud de l'Ontario

### Définition de l'intérêt public dans un cas particulier

Après avoir réuni des commentaires, tenu compte des contraintes et des initiatives législatives, réglementaires et politiques, participé à des discussions avec le public et certains groupes d'intervenants, et avoir tenu compte des besoins des intervenants non représentés, un planificateur doit finalement recommander une définition de l'intérêt public pour un projet donné, qui reflètera l'opinion indépendante d'un professionnel de la planification.

Alors qu'il n'existe, comme indiqué plus tôt, aucune ligne directrice ou liste de vérification pour parvenir à cette définition, il peut valoir la peine d'envisager que le concept de durabilité établit de **vastes** critères de décision. Cependant, ce n'est pas le seul modèle utilisable (parmi les autres modèles envisageables figurent des communautés saines et la qualité de vie). Une décision durable évalue les répercussions qu'elle aura sur trois différentes sphères, à savoir sociale, économique et environnementale, puis tente de les équilibrer. Il est possible d'illustrer graphiquement la durabilité d'au moins deux façons :

- comme une série de cercles concentriques, l'économie se trouvant au centre, la sphère sociale étant la couche intermédiaire et l'environnement étant le cercle externe contraignant (équivalent au modèle d'affaires du « triple résultat »);
- sous la forme d'un diagramme de Venn composé de trois cercles qui se recoupent :
  - les considérations économiques et sociales se recoupent pour illustrer l'équité;

- les facteurs sociaux et environnementaux se recourent pour illustrer une situation « acceptable »;
- les facteurs environnementaux et économiques se recourent pour illustrer la viabilité.
- Ces trois considérations se recourent pour illustrer la durabilité.

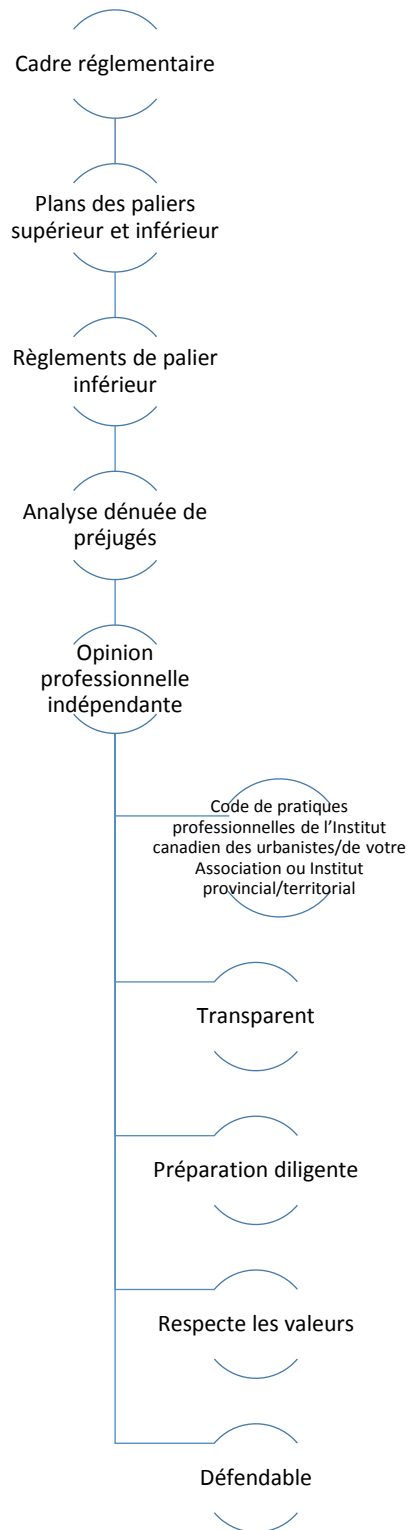
Bien entendu, chaque praticien peut définir ou élaborer des modèles mieux adaptés à ses propres activités ou préférences, et le modèle de durabilité suggéré ne se veut en aucun cas normatif.

### **Opinion professionnelle indépendante en matière de planification**

Comme nous l'avons indiqué, la définition de l'intérêt public formulée par le planificateur dans un cas particulier reflète l'opinion indépendante d'un professionnel de la planification. Ce n'est en aucun cas la seule fois où ce dernier exprime une telle opinion; cela arrivera, en fait, de nombreuses fois pendant la durée de vie d'un projet.

L'article 2.1 du Code stipule, entre autres, que les « membres doivent fournir [une] opinion professionnelle indépendante aux clients, aux employeurs, au public et aux tribunaux... ». Cette décision aura les caractéristiques suivantes :

- éclairée par des facteurs et des contraintes d'ordre législatif, réglementaire et politique;
- élaborée dans le cadre des plans et des règlements communautaires et secondaires existants (bien qu'il puisse recommander une modification de ces plans);
- préparée libre de tout intérêt ou préjugé éventuel du planificateur;
- élaborée sans influence de préjugés externes (partiellement abordés dans les articles du Code portant sur les conflits d'intérêts);
- transparente quant à son élaboration;
- préparée de façon diligente;
- respectueuse des valeurs du client ou de l'employeur, excepté si ces dernières contredisent d'autres aspects du Code;
- défendable, aussi bien à l'interne (devant les collègues ou les membres d'une équipe, l'employeur et le client) qu'à l'externe (devant le public et les autres intervenants).



**Figure 9 – Votre opinion professionnelle indépendante de planificateur**

Assurer le respect des valeurs du client ou de l'employeur peut donner lieu à des discussions, des explications et, dans certains cas, une négociation de l'opinion. Bien que chaque planificateur prépare son opinion au mieux de ses capacités, personne n'est omniscient, et il est nécessaire de tenir compte

des perspectives des autres avant de formuler une quelconque opinion. Si des avis contradictoires sont exposés à un moment donné du processus, y compris à la dernière minute, le planificateur devra en tenir compte de façon équitable et discuter de ces avis ou résoudre le problème qu'ils soulèvent.

### Concilier plusieurs intérêts publics

Comme indiqué plus haut, un projet donné présente souvent plus d'un intérêt public. En reprenant l'exemple de l'intensification, voici ceux qu'ils pourraient être, sans ordre particulier :

- **Municipal** : élargir l'assiette fiscale, offrir davantage de services aux résidents, préserver les espaces verts existants en augmentant la densité de la population, fournir une infrastructure suffisante ou réduire le plus possible l'incidence sur celle qui existe, et (bien que cela n'ait pas été mentionné dans l'exemple), réutiliser les terrains de friche industrielle.
- **Résidents** : obtenir davantage de services, préserver un quartier (et notamment une sensation de communauté) et fournir des occasions d'emploi.
- **Politique publique** : élargir l'assiette fiscale, offrir davantage de services aux résidents, offrir des occasions d'emploi, préserver les espaces verts, réutiliser les terrains de friche industrielle (là encore, non indiqué comme étant un problème dans l'exemple), respecter un quartier existant (notamment une sensation de communauté), fournir une infrastructure suffisante ou réduire le plus possible l'incidence sur celle qui existe, et respecter les droits des locataires du quartier.
- **Client/promoteur** : possibilité économique permettant de générer ou d'accroître les profits des actionnaires, des propriétaires et des associés, d'offrir des postes aux employés, de diversifier les modes de vie dans le quartier, d'accroître les offres d'emploi et de logement dans la municipalité, de tirer parti des actifs sous-utilisés pour le bien de la communauté élargie.

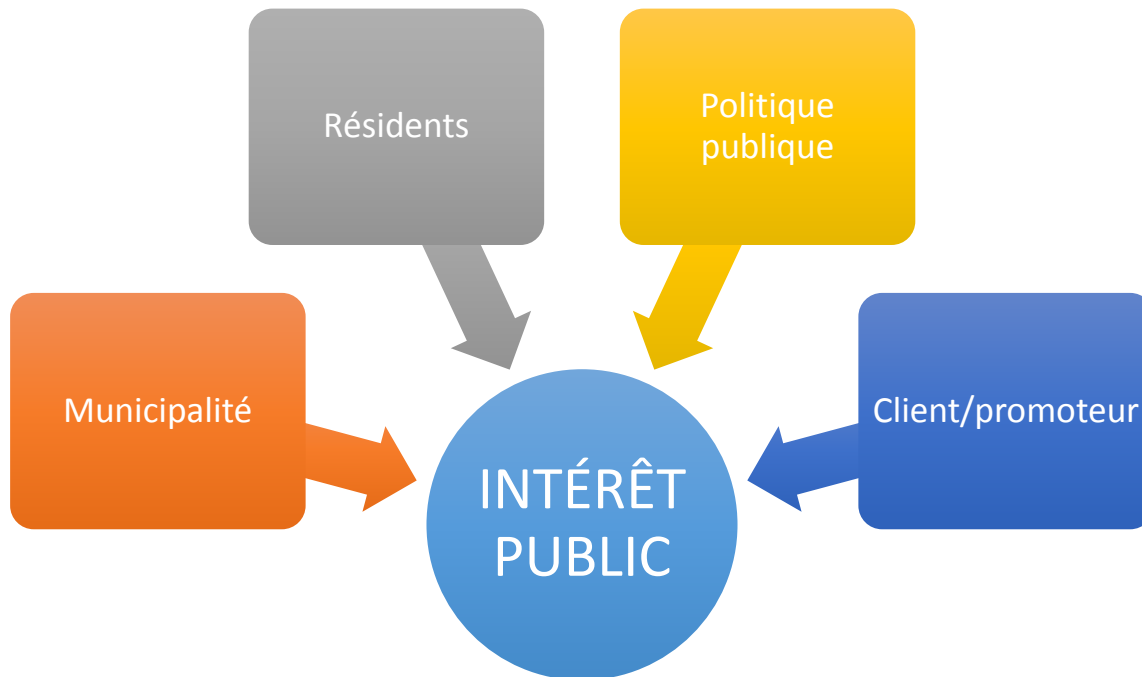


Figure 10 – Résumé de l'intérêt public



Ces préoccupations ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives, mais, en cas de conflit, il incombe au planificateur de tenter de les concilier. Lorsque cela est impossible, le planificateur devra déterminer l'intérêt prioritaire. Cette priorisation ne devra pas être effectuée à la légère, et nécessite que le planificateur, comme indiqué dans le sous-domaine de la vision de la compétence de leadership, « adopte un raisonnement critique inclusif à l'égard des problèmes ».