



Observatoire des
régions centrales

Aménagement et développement
durables des territoires



FOIRE AUX QUESTIONS

sur le monitoring de la planification territoriale – Suivi de l'atelier « monitoring 101 »

En collaboration avec :

Août 2025



Réseau national
d'**OBSERVATOIRES**
Aménagement et développement
durables des territoires

UQTR



Université du Québec
à Trois-Rivières



Préambule

Lors des ateliers « Monitoring 101 », de nombreuses questions ont été soulevées. Nous les avons compilées et réunies dans ce document, en tentant d'en fournir des réponses claires et concises.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes.....	1
Le système de monitoring.....	2
Quelle est la différence entre le monitoring du territoire et le monitoring de la planification territoriale ?	2
Quelle est la pérennité du système de monitoring de la planification territoriale ?.....	2
Quand débute le temps zéro (t_0) du monitoring ?.....	2
Comment faire pour que le monitoring ne passe pas au second plan face au travail quotidien ?	2
Comment assurer la continuité du monitoring malgré les changements de personnel ou de priorités organisationnelles ?	3
Les objectifs, les cibles et les indicateurs.....	3
Que faire si les cibles fixées ne sont pas atteintes ou si des ajustements aux objectifs ou aux indicateurs deviennent nécessaires en cours de route ?	3
Faut-il définir une cible réaliste ou ambitieuse ?	3
Dois-je fixer toutes mes cibles sur un horizon temporel qui est un multiple de 4 ans ?	4
Les parties prenantes.....	4
Comment mettre en valeur les résultats du monitoring auprès des élus-es, des partenaires du territoire et du grand public ?	4
Comment s'assurer que le monitoring soit utile pour les élus-es ?	4
Sera-t-il possible de conclure à des changements sur le territoire si la qualité des données derrière les indicateurs n'est pas au rendez-vous ?	5
Comment s'assurer d'avoir des indicateurs qui seront comparables dans le temps ?	5
Le suivi.....	5
Quelle devrait être la fréquence du suivi des indicateurs ?	5
Comment procéder lorsque certaines données nécessaires au suivi des indicateurs sont difficiles à obtenir ou indisponibles ?	5
Qu'est-ce que le suivi des indicateurs va impliquer en termes de charge de travail ?	6
L'évaluation.....	6
Qu'est-ce qu'une question d'évaluation ?	6
Comment impliquer les acteurs du territoire dans l'évaluation ?	6

Liste des acronymes

MRC	Municipalité régionale de comté
PMAD	Plan métropolitain d'aménagement et de développement
SAD	Schéma d'aménagement et de développement
T ₀	Temps zéro

Le système de monitoring

Quelle est la différence entre le monitoring du territoire et le monitoring de la planification territoriale ?

Un monitoring du territoire permet de suivre les enjeux et l'évolution du territoire sur des thématiques variées qui ne se rapportent pas forcément à la planification territoriale. Un monitoring de la planification territoriale vise à suivre l'atteinte des objectifs de la planification territoriale inscrite dans un document de planification (ex. : SAD, PMAD, etc.). Il est donc plus spécifique.

Quelle est la pérennité du système de monitoring de la planification territoriale ?

Le système de monitoring est intimement lié aux objectifs de la planification (stratégique, tactique et opérationnel) et à l'autorité planificatrice qui en définit les composantes selon un processus choisi (ex. : avec ou sans l'implication des élu·es, des municipalités, des partenaires du territoire). Si les objectifs de la planification doivent être ajustés, le système de monitoring le sera aussi. Si les compétences de l'autorité planificatrice évoluent ou que le territoire fait face à de nouveaux enjeux, certaines composantes du système de monitoring pourront aussi être modifiées.

Quand débute le temps zéro (t_0) du monitoring ?

Officiellement, au Québec, le t_0 du monitoring de la planification territoriale débute au moment de l'entrée en vigueur du SAD. Toutefois, entre le moment où le SAD est élaboré et le moment où il est approuvé, un délai plus ou moins long peut s'écouler. De plus, certains indicateurs pourraient être basés sur des données qui ne sont disponibles qu'à une fréquence déterminée par un organisme externe (ex. :

Statistique Canada, Institut de la Statistique du Québec). Ainsi, il se pourrait que le t_0 soit différent d'un indicateur à l'autre. Ce qui compte, c'est de définir un point de repère dans le temps afin de pouvoir réaliser une comparaison.

Même si les indicateurs possèdent des t_0 différents, ils permettront de cerner l'évolution des phénomènes d'intérêt et discuter de la direction que prend le territoire. L'intérêt premier des indicateurs est de fournir une base de discussion avec des données factuelles.

Comment faire pour que le monitoring ne passe pas au second plan face au travail quotidien ?

L'intégration du monitoring en aménagement du territoire appelle à une nouvelle culture. Cela pourrait prendre du temps. Il est possible de se donner les moyens dès le début pour que le monitoring devienne un nouvel outil utile.

1. Intégrer le monitoring (tant au niveau de l'élaboration, de suivi et de l'évaluation) comme une tâche à part entière dans la planification du travail. Cela implique de prévoir du temps dédié dans les calendriers de travail afin de s'assurer que le monitoring ne soit pas constamment relégué au second plan face aux urgences quotidiennes.
2. Dédier une section dans le SAD au système de monitoring au sein de laquelle les modalités du monitoring sont définies peut aider à rappeler les engagements de l'autorité planificatrice. Dans cette section, on peut définir :
 - qui sera chargé de mettre à jour les indicateurs ou le tableau de bord et à quelle fréquence?
 - qui seront les parties prenantes impliquées dans la mise en place du système, ainsi que dans son suivi et son évaluation, et à quel moment les impliquer?

- qui produira le rapport de monitoring (si applicable) ainsi que le rapport d'évaluation (bilan régional), et à quelle fréquence?
- comment et autour de quelles questions d'évaluation seront discutés les résultats des indicateurs et de la mise en œuvre en vue du bilan régional?

Comment assurer la continuité du monitoring malgré les changements de personnel ou de priorités organisationnelles ?

La pérennité du monitoring repose sur son intégration dans les pratiques organisationnelles. Pour limiter les impacts du roulement de personnel ou des changements de priorités, il peut être pertinent de :

- documenter les processus, les choix méthodologiques et les sources de données dans un guide interne ou un cahier de suivi par exemple;
- former les nouveaux membres de l'équipe à l'utilisation du système de monitoring;
- intégrer le monitoring dans les outils de gestion (ex. : plan de travail, calendrier annuel, responsabilités partagées).

L'ORC peut également jouer un rôle clé dans le maintien de la continuité. Il peut accompagner les équipes dans la mise en place d'outils durables, offrir un soutien et contribuer à la conservation des savoirs liés au monitoring, même en cas de roulement de personnel.

...

Les objectifs, les cibles et les indicateurs

Que faire si les cibles fixées ne sont pas atteintes ou si des ajustements aux objectifs ou aux indicateurs deviennent nécessaires en cours de route ?

Il se peut que certaines cibles ne soient pas atteintes, surtout dans un contexte où les dynamiques territoriales évoluent rapidement. L'important est de documenter les raisons pour lesquelles une cible n'a pas été atteinte (ex. : changement de contexte, données manquantes, obstacles imprévus) et d'en discuter lors de l'évaluation.

Il est possible que des ajustements aux objectifs ou aux indicateurs soient nécessaires en cours de route, parce que le SAD est un outil vivant et évolutif. Ainsi, il est appelé à s'adapter aux réalités changeantes du territoire. Dans un tel cas, il est important de documenter les raisons qui motivent ces ajustements (ex. : nouvelles données disponibles, changement de contexte, indicateur non pertinent, etc.) et de s'assurer que les modifications sont cohérentes avec l'esprit de la planification territoriale.

Toutefois, comme le MAMH est responsable de juger de la conformité du SAD, il est recommandé de discuter de tout ajustement envisagé avec la direction régionale (DR) du MAMH avant de procéder. Cette démarche permet de maintenir la transparence et d'assurer la conformité du système de monitoring avec les exigences ministérielles.

Faut-il définir une cible réaliste ou ambitieuse ?

Un consensus semble se dessiner sur le fait qu'une cible devrait poser un défi réaliste et atteignable pour le territoire. Autrement dit, elle ne devrait pas être facile à atteindre, car cela pourrait mener à une évaluation de complaisance. Elle ne

devrait pas non plus être trop difficile à atteindre, car elle serait alors décourageante.

Dois-je fixer toutes mes cibles sur un horizon temporel qui est un multiple de 4 ans ?

Seules les cibles liées aux indicateurs stratégiques doivent avoir un horizon temporel qui coïncide avec le bilan régional (4, 8 et 12 ans). L'horizon temporel des cibles liées aux indicateurs régionaux et facultatifs est choisi par les MRC. L'horizon temporel des cibles doit être défini en fonction de l'objectif de planification territoriale, de la capacité de l'équipe à faire le suivi et de la disponibilité des données.

• • • •

Les parties prenantes

Comment mettre en valeur les résultats du monitoring auprès des élus·es, des partenaires du territoire et du grand public ?

La valorisation des résultats est essentielle pour renforcer l'adhésion au processus de monitoring et au SAD. Plusieurs moyens peuvent être mobilisés :

- présenter les résultats de manière visuelle et accessible (ex. : tableaux de bord, infographies, cartes interactives);
- organiser des événements de diffusion (ex. : forums citoyens, rencontres avec les partenaires, webinaires);
- mettre en lumière les retombées concrètes des actions entreprises, même modestes, pour montrer la progression et les réalisations concrètes;
- adapter le langage selon le public cible, en évitant le jargon trop technique.

Comment s'assurer que le monitoring soit utile pour les élus·es ?

L'appropriation du monitoring par les élu·es est au cœur des préoccupations des aménagistes. Plusieurs idées ont été proposées lors des ateliers « Monitoring 101 » pour faciliter l'appropriation :

- sensibiliser les élu·es au langage du monitoring afin d'établir une base commune de compréhension avec les professionnel·le·s en aménagement;
- mettre en lumière les résultats du monitoring, notamment à travers des indicateurs dont les retombées sont facilement communicables (par

exemple, des indicateurs de mise en œuvre), afin de susciter un sentiment de fierté chez les élu·e·s;

- valoriser les progrès, aussi minimes soient-ils, qu'ils surviennent graduellement.

Sera-t-il possible de conclure à des changements sur le territoire si la qualité des données derrière les indicateurs n'est pas au rendez-vous ?

Toutes données comportent des limites. La maîtrise de ces limites permettra de mieux expliquer la portée des résultats des indicateurs au moment de l'évaluation. Il importe de garder en tête que les indicateurs sont avant tout une base de discussion lors de l'évaluation. Un indicateur ne permet pas à lui seul de saisir l'ensemble d'une situation.

Comment s'assurer d'avoir des indicateurs qui seront comparables dans le temps ?

Pour assurer la comparabilité des indicateurs dans le temps, il pourrait être intéressant de documenter l'ensemble des méthodologies et sources de données utilisées pour le suivi des indicateurs. Toutefois, la qualité des données évolue, ce qui pourrait avoir un impact sur la comparabilité des valeurs des indicateurs dans le temps. Il est donc essentiel de connaître et de communiquer les limites des données pour interpréter correctement les résultats.

• • • •

Le suivi

Quelle devrait être la fréquence du suivi des indicateurs ?

Au Québec, le dépôt d'un bilan régional est demandé tous les 4 ans. Toutefois, seuls les indicateurs stratégiques doivent être associés à des cibles à 4 ans, 8 ans, 12 ans, etc. Pour les indicateurs régionaux et facultatifs, ce sont aux MRC de choisir l'horizon temporel de la cible. Il peut aussi être pertinent de mettre à jour périodiquement un tableau de bord du monitoring pour suivre l'évolution des actions et objectifs, par exemple chaque deux ans. Toutefois, dans certains cas, il ne sera pas possible d'effectuer une mise à jour de l'ensemble d'indicateurs du fait de la disponibilité des données. Il s'agira alors de choisir au cas par cas la fréquence du suivi des indicateurs.

Comment procéder lorsque certaines données nécessaires au suivi des indicateurs sont difficiles à obtenir ou indisponibles ?

Il peut arriver que certaines données soient difficiles à obtenir, notamment lorsqu'elles dépendent d'acteurs externes (ex. : municipalités, ministères, organismes). Dans ce cas, plusieurs pistes peuvent être envisagées par la MRC :

- explorer des sources alternatives ou encore des indicateurs indirects (aussi appelé proxys) qui permettent d'estimer la tendance;
- collaborer avec les partenaires pour améliorer l'accès aux données (ex. : ententes de partage, mutualisation des efforts);
- documenter les limites et les absences de données dans le rapport de monitoring, afin de maintenir la transparence;
- adapter la fréquence de suivi à la disponibilité réelle des données.

Il est toutefois important de rappeler que l'absence de données ne devrait pas justifier l'abandon ou la modification des objectifs de planification. Un objectif demeure pertinent tant qu'il reflète un enjeu territorial réel. Dans ces cas, c'est plutôt l'indicateur ou la méthode de suivi qui peut être ajusté, afin de continuer à suivre l'évolution de l'enjeu de manière adaptée aux contraintes des données.

Qu'est-ce que le suivi des indicateurs va impliquer en termes de charge de travail ?

Il est difficile d'estimer précisément la charge de travail que représentera le suivi des indicateurs, car celle-ci dépend de plusieurs facteurs, notamment le système de monitoring mis en place (fréquence de suivi choisie, nombre d'indicateurs retenus, niveau d'implication des parties prenantes, etc.). Cela dit, le Réseau national d'observatoires a justement été créé pour alléger cette charge de travail liée à l'élaboration et la mise en œuvre de ce nouveau système de monitoring. L'ORC, en tant que membre de ce réseau, peut vous accompagner dans la définition de votre système de monitoring, l'élaboration d'un calendrier de suivi, ainsi que dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des données associées aux indicateurs.

• • • •

L'évaluation

Qu'est-ce qu'une question d'évaluation ?

Une question d'évaluation est une question qui va guider l'analyse des indicateurs et des actions mise en œuvre au moment de l'évaluation pour la production du bilan régional. Elle fournit une direction d'analyse pour cadrer les discussions au moment de l'évaluation. Souvent, les objectifs de planification territoriale sont simplement traduits en question d'évaluation. Par exemple, si un objectif de planification est de réaliser un développement résidentiel en assurant une gestion économe de l'espace, la question d'évaluation pourra être : dans quelle mesure le développement résidentiel s'est-il fait dans une logique de gestion économe de l'espace ?

Comment impliquer les acteurs du territoire dans l'évaluation ?

Il peut être judicieux de penser à impliquer divers acteurs du territoire, tant lors de certaines étapes d'élaboration de votre système de monitoring que lors de son évaluation. Ces acteurs peuvent être les élu·es, les directions régionales des ministères qui vont lire le bilan régional, les partenaires qui seront impliqués dans les actions à mettre en œuvre, etc. Divers moyens peuvent être utilisés à cette fin comme des ateliers de discussion thématiques lors desquelles les résultats du monitoring sont présentés, des entretiens individuels, des sondages, un forum, etc. La figure 14 (page 33) du cahier des participants de l'atelier « monitoring 101 » présente divers outils facilitant l'engagement des différents acteurs. En consultant la référence¹ de laquelle est tirée cette figure, l'étape de l'évaluation sera plus concrète.

¹ Fédération des SCoT [FédéSCoT] et fédération nationale des agences d'urbanisme [FNAU], (2016). Les bonnes questions pour une évaluation qualitative des SCoT. Paris, 17 pages. <https://www.fnau.org/wp-content/uploads/2016/12/etude-evaluation-des-scot-bd1.pdf>



Observatoire des régions centrales

Aménagement et développement
durables des territoires

 Réseau national d'observatoires

Université du Québec à Trois-Rivières

3351, boul. des Forges,

Trois-Rivières (QC) G8Z 4M3

Local 0052. Pavillon Pierre-Boucher

819 376-5011, poste 2104

www.uqtr.ca/ORC

Avec la participation financière de :

Québec 