



Observatoire des
régions centrales

Aménagement et développement
durables des territoires



Cahier des participant.es

ATELIER

« MONITORAGE 101 »

À jour le 27 octobre 2025

En collaboration avec :



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

UQTR



Université du Québec
à Trois-Rivières

Version mise à jour le 27 octobre 2025

La version du cahier des participant.es utilisé lors des ateliers «Monitorage 101» de mai et juin 2025 a été modifiée et bonifiée lors des échanges et discussions avec les professionnelles et professionnels des MRC, du Réseau national des observatoires et du MAMH ainsi que les directrices et directeurs scientifiques des différentes observatoires.

Les modifications se trouvent dans les sections suivantes :

Activité 1 - Le vocabulaire du monitorage de la planification territoriale

- Mise à jour des définitions du glossaire. Le sens des définitions reste le même, seule la formulation a été modifiée afin d'améliorer la compréhension (pp. 4-11; 18-19).
- Modification de la figure 5 (p. 12).
- Modification de l'exercice 4 sur les types d'indicateurs (p. 13).

Activité 3 -Élaborer et mettre en œuvre son premier système de monitorage

- Modification du tableau 1. Une colonne sur l'implication des parties prenantes a été ajoutée. Le tableau est maintenant en format 11 X 17 pour une meilleure lecture (pp. 51-53)

Réponses proposées pour l'activité 1

- Ajustement des réponses en fonction des modifications de l'exercice 4 (p. 63).

Pour citer ce document

Lalande, F., Ruiz, J. Decelles, A-M., Lacasse, K., et Boucher, Y. (2025). Cahier des participant.es de l'atelier monitorage 101. Document réalisé dans le cadre des travaux de l'Observatoire des régions centrales (ORC). Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières. 73 pages.

Un mot sur **L'OBSERVATOIRE DES RÉGIONS CENTRALES (ORC)**

Composante du Réseau national des observatoires de l'aménagement et du développement durables des territoires, l'ORC a pour mandat d'accompagner les municipalités régionales de comté (MRC) des régions de Lanaudière, de la Mauricie, du Centre-du-Québec et de l'Estrie dans la mise en place d'un système de monitoring en aménagement et développement durable des territoires.

Mission

Accompagnateur et facilitateur entre la recherche académique et les MRC, l'ORC catalyse et rassemble les expertises pour soutenir la prise de décision pour un aménagement et un développement durables du territoire. Il produit et diffuse des connaissances basées sur des données probantes, tout en développant des outils pour mieux comprendre et suivre les enjeux territoriaux.

Valeurs

Accessibilité

Maintient une proximité avec les réalités du milieu, en rendant les connaissances, les données et les outils accessibles, compréhensibles et utilisables par les professionnels de l'aménagement et du développement du territoire.

Adaptabilité

A la capacité d'évoluer et d'ajuster ses actions pour répondre aux besoins changeants des territoires.

Neutralité

Adopte une approche impartiale et objective pour soutenir des décisions éclairées, sans parti pris.

Rassembleur

Rassemble les connaissances, les expertises et les acteurs pour encourager la collaboration, stimuler les échanges et enrichir les savoirs.

Rigueur

S'engage à l'exactitude et à la précision en offrant des analyses rigoureuses et des outils basés sur des données probantes.

Nous joindre

Julie Ruiz - Directrice scientifique

julie.ruiz@uqtr.ca

Karine Lacasse - Coordinatrice

karine.lacasse@uqtr.ca

Yanick Boucher - Agent de recherche

yanick.boucher@uqtr.ca

Anne-Marie Decelles - Agente de recherche

anne-marie.decelles1@uqtr.ca

Flavie Lalande - Agente de recherche

flavie.lalande@uqtr.ca

Table des **MATIÈRES**

2 **Atelier « Monitoring 101 » en bref**

3 **Activité 1 : le vocabulaire du monitoring de la planification territoriale**

- 4 Le monitoring, système et processus
- 6 Les composantes clés d'un système de monitoring
- 8 Objectif et cible : clarté et mesurabilité
- 9 Les indicateurs
- 18 Les documents du monitoring

29 **Activité 2 : les pièges et les bons coups du monitoring**

- 30 Canada, l'aménagement du territoire de l'Ontario
- 32 France, les schémas de cohérence territoriale (SCoT)
- 36 Écosse, les marqueurs de performance des autorités planificatrices
- 40 Suisse, le plan directeur cantonal - Canton de Vaud
- 44 France, le schéma directeur de la région Île-de-France (SDRIF)

49 **Activité 3 : élaborer et mettre en œuvre son premier système de monitoring**

- 50 Démarche de révision du SAD et processus de monitoring
- 54 Identifier les buts poursuivis par son système de monitoring

59 **Réponses proposées pour l'activité 1**

65 **12 pièges à éviter et les éléments à garder à l'esprit**

69 **Bibliographie**

Atelier « Monitoring 101 »

EN BREF

Les objectifs de l'atelier



Maîtriser le vocabulaire du monitoring afin d'établir un langage commun



Identifier les bonnes pratiques et les pièges à éviter pour élaborer son système de monitoring.



Définir les buts poursuivis par son système de monitoring et les questions à se poser à chaque étape de révision du schéma

Le déroulement

8h30 - 9h00 **Accueil**

9h00 - 9h15 Introduction et présentation du déroulement de la journée

9h15 - 10h45 Activité 1 (langage commun et exercices)

10h45 - 11h00 **Pause**

11h00 - 11h30 Activité 1 (les documents du monitoring)

11h30 - 12h00 Activité 2 (bonnes pratiques et pièges)

12h00 - 13h00 **Dîner**

13h00 - 14h30 Activité 2 (bonnes pratiques et pièges)

14h30 - 14h45 **Pause**

14h45 - 15h45 Activité 3 (buts du monitoring et questions à se poser)

15h45 - 16h00 Retour sur la journée et conclusion

16h00 **Fin de l'atelier**



Activité 1

LE VOCABULAIRE DU MONITORAGE DE LA PLANIFICATION TERRITORIALE

Objectifs de l'activité

S'approprier les notions clés du monitoring, par des présentations et des exercices en sous-groupes, afin de se doter d'un langage commun.

Le monitoring, système et processus

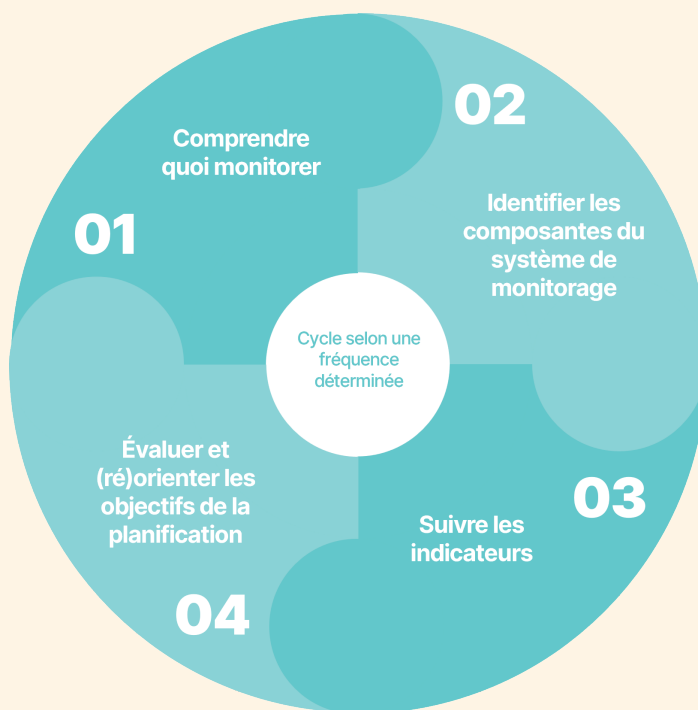
Le monitoring de la planification territoriale

Le **monitorage** désigne un processus continu de collecte et de compilation systématique de données brutes qui permet leur transformation en informations sous forme d'indicateurs. Il est réalisé dans le but de suivre l'état de l'aménagement et du développement du territoire, et d'évaluer l'atteinte des objectifs de la planification territoriale.

Le processus de monitoring

Le **processus de monitoring** désigne la série d'actions prises pour atteindre les buts du monitoring ainsi que la manière dont elles sont réalisées (ex. : en concertation avec les élu-es et les parties prenantes du territoire). Il est constitué d'une séquence d'activités ou de tâches qui visent à (1) **comprendre** quoi monitorer, (2) **identifier** les composantes du système de monitoring, (3) **suivre** les indicateurs puis, (4) **évaluer et (ré)orienter** les objectifs de la planification territoriale (figure 1).

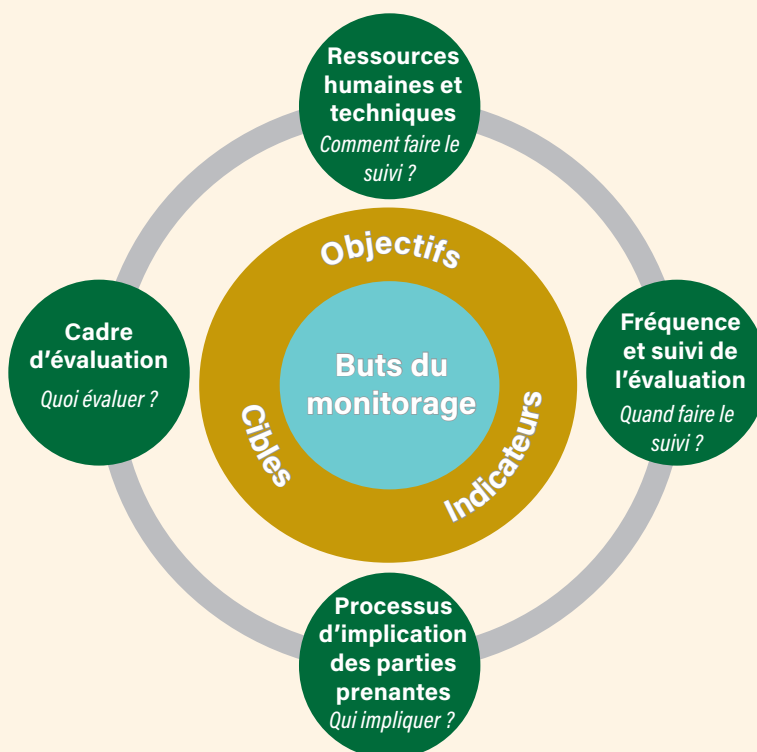
Figure 1. Le processus de monitoring, version simplifiée



Le système de monitoring de la planification territoriale

Le **système de monitoring de la planification territoriale** est un ensemble cohérent d'objectifs, d'indicateurs et de cibles, ainsi que de processus et de modalités, qui permet de mesurer, suivre et évaluer périodiquement l'atteinte des objectifs de la planification territoriale. Il répond à des buts fixés pour le monitoring (figure 2).

Figure 2. Les composantes d'un système de monitoring de la planification territoriale



Le cadre en aménagement du territoire au Québec prévoit une structure du système de monitoring en deux volets :

- **un volet national** qui relève du gouvernement. Il comprend des indicateurs et des cibles liés aux objectifs de la PNAAT pour évaluer l'état de l'aménagement du territoire québécois et mesurer les progrès accomplis ;
- **un volet régional et métropolitain** qui relève des municipalités régionales de comté (MRC) et des communautés métropolitaines (CM). Ce volet vise à mesurer et à évaluer, à l'aide d'indicateurs et de cibles, les résultats obtenus et les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés dans les documents de planification territoriale (SAD et PMAD) en cohérence avec les OGAT et les spécificités territoriales.

Il prévoit également certaines modalités comme une évaluation tous les quatre ans pour les MRC qui conduit à la production d'un « bilan » rendu public. Par contre, **le processus de monitoring ainsi que diverses autres modalités sont laissés à la discrétion des MRC et des CM.**

Les composantes clés d'un système de monitoring

Un système de monitoring est composé d'un ensemble cohérent d'objectifs de planification territoriale, d'indicateurs et de cibles.

1. Un **objectif de planification territoriale** énonce la direction que souhaitent prendre les autorités planificatrices relativement à un élément d'aménagement ou de développement. Il peut être de différents niveaux et horizons temporels (figure 5) :
2. Un **indicateur** mesure, de façon qualitative ou quantitative, l'évolution d'un phénomène à l'aide d'informations pertinentes. Il permet de suivre une cible relative à l'objectif de planification territoriale auquel il se réfère (figure 5).

- Un **objectif stratégique** est une ligne directrice à long terme émise par l'autorité planificatrice en cohérence avec la vision stratégique élaborée pour l'avenir d'un territoire (ex. 25 ans).
- Un **objectif tactique** énonce les directions ou les étapes à suivre à moyen terme pour atteindre l'objectif stratégique (ex. 5 ans).
- Un **objectif opérationnel** oriente les actions à entreprendre à court terme pour contribuer à l'atteinte d'un objectif tactique (ex. 1 an).



Au Québec, les SAD des MRC doivent contenir de grandes orientations et des objectifs (LAU, chapitre A-19.1). Ces éléments se distinguent par leur horizon temporel et leur degré de précision :

- Une grande orientation a une portée stratégique et à long terme. Elle structure le contenu d'un document de planification. Une grande orientation s'apparente à un objectif stratégique.
- Un objectif s'apparente davantage à un objectif tactique.

Les SAD doivent également contenir un plan d'action en vue de la mise en œuvre du schéma. Les éléments de mise en œuvre sont de nature opérationnelle.



Au Québec, le gouvernement identifie des indicateurs nationaux. Dans les OGAT, des indicateurs sont prévus pour permettre de suivre l'atteinte des cibles définies dans les SAD des MRC et dans les PMAD des communautés métropolitaines. Le volet régional et métropolitain du système de monitoring prévoit trois grandes familles d'indicateurs :

- **Indicateurs stratégiques** : déterminés par le gouvernement, ils constituent une base commune de connaissances à l'échelle du Québec. Les données requises à leur production sont colligées par les MRC et les CM.
- **Indicateurs régionaux** : identifiés par les MRC et les CM, ils visent à monitorer des objectifs poursuivis par certaines OGAT.
- **Indicateurs facultatifs** : identifiés par les MRC et les CM en fonction de leurs particularités territoriales et de leur vision stratégique de développement, ils permettent d'ancrer le monitoring dans les spécificités des territoires.

Les indicateurs facultatifs sont ceux qui fournissent aux MRC et CM une marge de manœuvre pour développer un système de monitoring adapté à leur spécificité territoriale.

3. Une **cible** est le niveau attendu d'un indicateur relatif à un objectif de planification territoriale, à un moment donné et pour un territoire donné. Elle peut être quantitative (ex. un pourcentage) ou qualitative (ex. une tendance).



Dans le cadre de l'aménagement du territoire au Québec, les autorités définissent des cibles pour des indicateurs associés à des objectifs de planification territoriale :

- Le gouvernement identifie des cibles nationales pour des indicateurs nationaux qui sont liés aux objectifs de la PNAAT.
- Les CM et les MRC identifient des cibles régionales et métropolitaines pour des indicateurs qui sont liés à la manière dont elles traduisent les OGAT dans leurs objectifs de planification, et à leurs spécificités territoriales. Les cibles des indicateurs stratégiques ont un horizon temporel qui est un multiple de 4 ans (ex. : 4 ans, 8 ans, 12 ans. etc.). Pour les indicateurs régionaux et facultatifs, l'horizon temporel des cibles est choisi par les MRC et CM.



Exercice 1

Pour chacun des éléments suivants, déterminer s'ils constituent un objectif, une cible ou un indicateur.

Éléments à classer	Objectif	Indicateur	Cible
1. Le prix médian des propriétés entre 2010 et 2020.			
2. Augmenter la part de multilogements dans le périmètre urbain.			
3. Le nombre de logements subventionnés par hectare dans le périmètre urbain.			
4. Dans les cinq prochaines années, réduire de 20% la part des ménages qui éprouvent des problèmes d'abordabilité du logement.			
5. Maintenir le taux d'inoccupation à 3%.			
6. D'ici 2030, ajouter 50 logements étudiants dans le périmètre urbain.			
7. Accroître l'accès à des logements abordables pour les ménages à revenu faible ou modeste sur le territoire.			
8. D'ici 2030, 85 % des nouvelles unités d'habitation devront être situées à l'intérieur des périmètres d'urbanisation définis dans le SAD.			
9. Proportion des nouvelles constructions résidentielles certifiées LEED ou Novoclimat.			
10. Soutenir les organismes communautaires qui aident les ménages à faible revenu dans la recherche de logement.			



Exercice 2

Pour les éléments suivants, identifier s'il s'agit d'un objectif, d'un indicateur ou d'une cible. Associer les éléments de manière à ce qu'ils constituent un système de monitoring.

- | | |
|---|--|
| 1. Augmenter de 20% le nombre de kilomètres linéaires de sentiers pédestres publics en milieu naturel d'ici 2032. | 7. Augmenter le nombre de randonneurs utilisant les sentiers pédestres publics en milieu naturel. |
| 2. Nombre de sites ayant une offre de sentiers pédestres publics en milieu naturel par municipalité. | 8. Augmenter de 15% le nombre de randonneurs dans les sentiers pédestres publics en milieu naturel d'ici 2032. |
| 3. Nombre de randonneurs (achalandage) utilisant les sentiers pédestres publics en milieu naturel. | 9. D'ici 2030, les municipalités ont toutes deux sentiers pédestres publics en milieu naturel. |
| 4. Augmenter la longueur des sentiers accessibles en randonnée pédestre. | 10. Augmenter le nombre de sites de pratique de la randonnée pédestre. |
| 5. Nombre de kilomètres linéaires de sentiers pédestres publics en milieu naturel. | 11. Augmenter la connaissance des résidents de la présence des sentiers pédestres publics dans la MRC. |
| 6. 100 résidents sont informés de la présence de sentiers pédestres publics en milieu naturel dans la MRC. | 12. Nombre de résidents ayant reçu une communication sur la présence de sentiers pédestres. |

Objectif et cible : clarté et mesurabilité

Le développement d'un système de monitoring implique que le duo objectif et cible soit clair et mesurable.

Clair : compréhensible, précis, sans ambiguïté

- Ex. : « augmenter » plutôt que « favoriser »

Mesurable : relatif à une mesure quantitative ou qualitative

- Ex. : augmenter de 5%, maintenir

L'objectif permet de comprendre ce qu'il est souhaitable d'accomplir et offre une direction.

- Ex. : Augmenter la part des cyclistes sur le boulevard Hamelin aux heures de pointe.

La cible donne l'ambition concrète et temporelle à atteindre (résultat visé sur un horizon temporel défini).

- Ex. : D'ici 2030, augmenter de 20% la part des cyclistes sur le boulevard Hamelin aux heures de pointe.

La clarté et la mesurabilité distinguent **un objectif intégré dans un système de monitoring**, d'un autre objectif de planification territoriale.



Exercice 3

Parmi les éléments suivants, cocher ceux qui correspondent à des objectifs qui pourraient être intégrés dans un système de monitoring

Objectifs	Cocher
1. Mettre en place des mesures favorisant le développement de circuits d'autobus sur les axes principaux de déplacements de la MRC.	
2. Augmenter la quantité de cyclistes utilisant les voies cyclables lors des heures de pointe.	
3. Réaliser une étude pour évaluer les besoins en termes de sentiers cyclables sur le territoire.	
4. Favoriser une utilisation accrue des transports en commun.	
5. Augmenter la fréquence des circuits d'autobus afin de favoriser une utilisation accrue du transport en commun au quotidien.	
6. Diminuer la quantité de voitures sur les axes principaux de transit.	
7. Augmenter la proportion d'élèves du primaire se rendant à l'école à pied ou à vélo.	
8. Sécuriser les boulevards pour l'ensemble des usagers.	
9. Assurer la continuité du réseau cyclable intermunicipal en réduisant les discontinuités.	
10. Bonifier la sécurité de 50% des traverses piétonnes d'ici 2030 par l'ajout de signaux lumineux.	

Les indicateurs

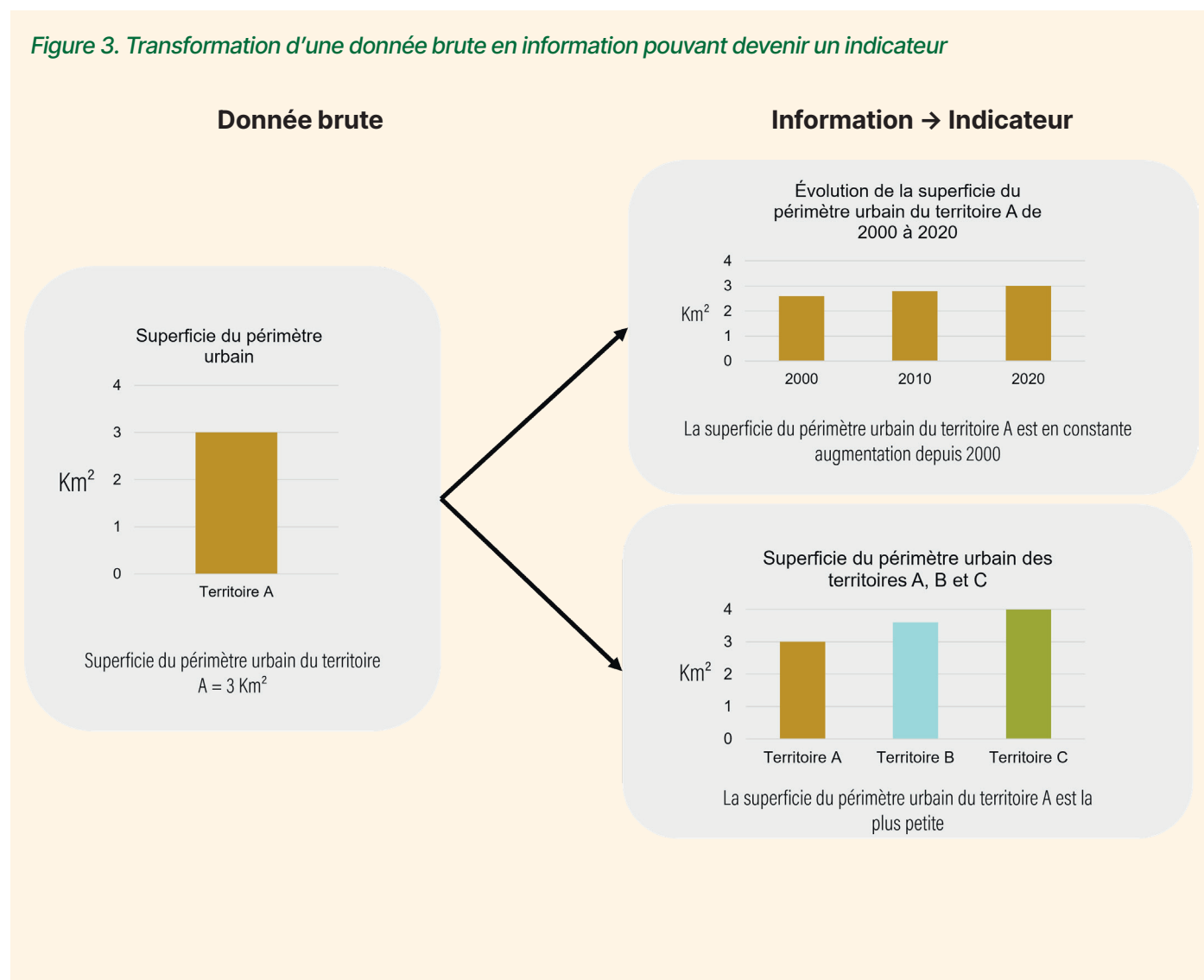
Le contenu des indicateurs

Les indicateurs constituent un des éléments au cœur d'un système de monitoring. Il importe donc de comprendre ce que sont les indicateurs, et comment ils se construisent à partir de données. Ce processus implique de distinguer la donnée brute, l'information et l'indicateur (figure 6).

Une **donnée brute** est un fait décontextualisé (ex. : superficie du périmètre urbain).

Une **information** est constituée d'une donnée brute ou d'un ensemble de données brutes auquel on a ajouté un contexte ou un sens par analyse de la ou des données brutes (ex. : La superficie du périmètre urbain est en constante augmentation depuis 2000; la superficie du périmètre urbain est la plus petite par rapport aux territoires voisins). Une information devient un **indicateur** dès lors qu'elle est associée de manière cohérente à un objectif et à une cible dans le système de monitoring.

Figure 3. Transformation d'une donnée brute en information pouvant devenir un indicateur



La forme des indicateurs

Les indicateurs peuvent prendre des formes différentes (unique, composite, faisceau d'indicateurs).

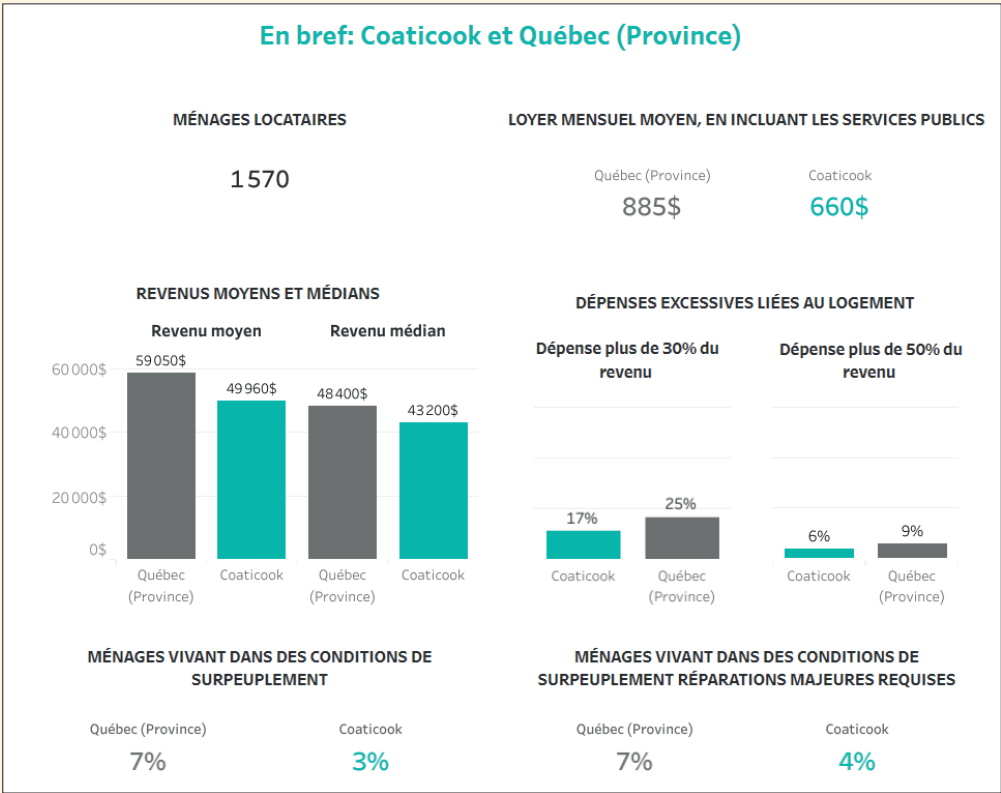
Un **indicateur est unique** quand un seul indicateur est utilisé pour suivre une cible.

Un **indicateur composite**, aussi appelé indice, indice composite ou indicateur agrégé, est formé par la combinaison de plusieurs données brutes en un indicateur visant à représenter un phénomène plus large (ex. : indice de vitalité économique des territoires). Il peut être utilisé comme indicateur unique ou dans un faisceau d'indicateurs pour suivre une cible.

- Ex. : Produit par l'Institut de la statistique du Québec l'indice de vitalité économique des territoires est composé du taux de travailleurs, du revenu total médian des particuliers et du taux d'accroissement annuel moyen de la population sur cinq ans.

Un **faisceau d'indicateurs** désigne un ensemble d'indicateurs liés à un thème et à une ou plusieurs cibles (ex. : faisceau d'indicateurs sur le logement locatif associé à une cible d'augmentation de 10 % des logements locatifs sur 8 ans; figure 4).

Figure 4. Faisceau d'indicateurs portant sur le logement locatif présenté par le BC Non-Profit Housing Association (Indice du logement locatif canadien, 2025).



En ligne : <https://www.rentalhousingindex.ca/fr/>

Les types d'indicateurs

Au sein d'un système de monitoring, différents types d'indicateurs ont des finalités diverses (figure 5).

Un **indicateur de contexte**, aussi appelé indicateur de situation, a pour but de donner un aperçu de la situation territoriale, dont l'évolution de paramètres sur lesquels l'autorité planificatrice n'a pas entièrement le contrôle. Il permet de brosser un portrait du territoire et d'inscrire les autres indicateurs dans un contexte plus large au moment de l'évaluation.

Un **indicateur de mise en œuvre** apprécie les efforts déployés par l'autorité planificatrice pour réaliser les actions qui sont associées à l'atteinte des objectifs de planification, incluses dans le système de monitoring. On en distingue trois sous-types :

- Un **indicateur de ressources**, qui mesure les moyens financiers, humains et matériels mobilisés pour la mise en œuvre ;
- Un **indicateur de processus**, qui renseigne sur l'état d'avancement des activités réalisées par rapport aux activités prévues dans le document de planification ;
- Un **indicateur de réalisations**, qui rend compte des activités réalisées.

Un **indicateur d'effets** apprécie les effets de la planification territoriale. On en distingue deux sous-types, associés aux objets et temporalités concernés, soit :

- Un **indicateur de résultats** permet de mesurer les avancées en fonction de la cible visée par des objectifs opérationnels ou tactiques;
- Un **indicateur d'impact** permet de mesurer les conséquences des résultats de la planification territoriale incluant les effets prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, directs ou indirects. Il peut permettre de mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques.



Les OGAT invitent les MRC et les CM à privilégier l'utilisation d'indicateurs d'effets tout en spécifiant qu'elles pourraient aussi recourir à des indicateurs de réalisations. Dans les OGAT, les indicateurs d'effets sont appelés des « indicateurs de résultats », et les indicateurs de réalisations sont appelés les « indicateurs de moyens ». Les termes utilisés dans les OGAT simplifient donc ceux consacrés dans le domaine de l'évaluation.

Figure 5. Exemple d'utilisation des divers types d'indicateurs dans un SAD

CONTENU DU SAD

Partie - Les milieux naturels d'intérêts écologiques

Grande orientation d'aménagement (objectif stratégique) : conserver les milieux naturels d'intérêts écologiques

Objectif d'aménagement (objectif tactique) : augmenter les superficies de milieux humides protégés

Cible : + 10 entre 2025 et 2035

Plan d'action

Objectif opérationnel : soutenir la conservation volontaire en milieu privé des milieux humides

- Action 1 : présenter les options de conservation volontaire aux propriétaires de milieux humides ayant un intérêt écologique majeur
- Action 2 : participer à l'initiative de conservation des tourbières du site Des-Aulnaies

UTILISATION DES INDICATEURS

TYPES D'INDICATEURS	Mise en œuvre			Effets			Contexte de la planification
	Efforts pour réaliser le plan d'action			Effets de la planification territoriale			
	Ressources	Processus	Réalisations	Résultats de la mise en œuvre	Résultats de la planification	Impacts de la planification	
	Moyens financiers, humains, matériels	Activités réalisées vs activités prévues	Activités réalisées à terme	Effets sur le territoire de la mise en œuvre, avancées des objectifs opérationnels	Avancées en fonction des cibles visées par des objectifs tactiques	Effets prévus, imprévus, directs, indirects, positifs, négatifs sur l'objectif stratégique	Portrait de la situation pour le sujet concerné, dont des éléments sur lesquels la MRC n'a pas le contrôle
EXEMPLES	Nombre de professionnel-le-s dédié-e-s à la mise en œuvre des actions 1 et 2	Nombre de propriétaires contactés/ nombre de propriétaires visés par année (action 1)	Nombre total de propriétaires contactés entre 2025 et 2035 (action 1) Nombre de participations à des rencontres pour le site Des-Aulnaies entre 2025 et 2035 (action 2)	Superficie totale des milieux humides sous conservation volontaire	Superficie totale des milieux humides protégés	Superficie totale des milieux naturels d'intérêts écologiques	Superficie totale des types de milieux naturels protégés par juridiction (fédérale, provinciale, privée, etc.)
Types d'indicateurs mentionnés dans les OGAT							

Types d'indicateurs mentionnés dans les OGAT

Exercice 4

Dans le cas du SAD ici-bas, placer les indicateurs suivants dans les types correspondants.

Contenu du SAD

Thématique concernée dans le SAD : sécurité et qualité des milieux de vie - Contraintes naturelles.

Grande orientation d'aménagement : assurer la sécurité des milieux de vie dans les zones inondables.

Objectif d'aménagement : réduire le nombre d'immeubles subissant des dommages suite aux inondations.

Cible : - 15% d'ici 8 ans.

Plan d'action

Objectif opérationnel : augmenter la résilience des immeubles situés en zone inondable par l'adoption des mesures d'adaptation structurelle.

- **Action 1** : sensibiliser les propriétaires de résidences localisées en zone inondable aux mesures d'adaptation structurelle (imperméabilisation des fondations, surélévation des plinthes et prises, clapet antiretour, etc.).

Liste d'indicateurs à classer

1. Taux de réduction des pertes matérielles causées par les inondations, dans les zones habitées.
2. Pourcentage de milieux humides protégés dans les secteurs à risque d'inondation.
3. Nombre d'immeubles à risque d'être inondés.
4. Nombre d'immeubles endommagés annuellement par une inondation.
5. Nombre de propriétaires ayant reçu des informations sur les mesures d'adaptation structurelle aux inondations / nombre de propriétaires visés par année.
6. Nombre de propriétaires ayant demandé des permis pour implanter des mesures d'adaptation à leur résidence en zone inondable.
7. Nombre d'assemblées publiques tenues traitant du nouveau régime permanent de gestion des zones inondables, des rives et du littoral.
8. Pourcentage du budget alloué à la réalisation de l'action 1.
9. Nombre d'heures de travail dédié à la mise en œuvre de l'action
10. Superficies du territoire affectées annuellement par une inondation.

Contexte	Mise en œuvre (ressources, processus et réalisations)	Résultat (de la mise en œuvre ou de la planification)	Impact (de la planification)	Ne s'applique pas

Exercice 5

Comment conseillez-vous votre collègue dans la situation suivante ?

Mise en situation

Vous faites partie de l'équipe de Petit Léon. Actuellement, vous êtes en réunion d'équipe avec lui et les membres de votre équipe d'aménagement.

Étape 1 : répondre aux questions de Petit Léon

En poste depuis peu à la MRC Veille-sur-le-Lac, Petit Léon découvre peu à peu le territoire de sa MRC. Il sait que **l'agriculture est un enjeu clé pour son territoire**. En effet, la MRC se caractérise par une occupation du sol à forte dominante agricole, avec près de 65 % de son territoire situé en zone agricole. La MRC a des réalités agricoles distinctes sur son territoire. Par exemple, il y a beaucoup de fermes maraîchères en émergence à Clair-Ruisseau et de grandes cultures dans la municipalité de Bouleauville. Par contre, autour du pôle de Frêneville plusieurs terres sont en friche.

Petit Léon, dès son entrée, a lu le document des OGAT et note que pour les OGAT 1 à 6, **la MRC doit intégrer dans son SAD au moins un indicateur régional** lié au contenu de chaque orientation et définir une ou des cibles pour les indicateurs choisis.

Il comprend que sa MRC souhaite identifier des indicateurs représentatifs, sensibles aux dynamiques territoriales et utiles pour orienter les décisions.

Dans cette perspective, il a entrepris le recensement d'indicateurs pertinents en lien avec la thématique de l'aménagement et du développement agricole (**OGAT 3**). À partir de sa liste d'indicateurs, il se lance maintenant dans l'élaboration de son système de monitoring. Il tente, dans un premier temps, de formuler et de prioriser **un objectif**, et dans un deuxième temps, d'y associer un indicateur pertinent qui permettrait de mesurer l'atteinte de son objectif. Il établira la cible à atteindre par la suite. Petit Léon trouve cette tâche difficile et décide d'en parler à ses collègues aménagistes en réunion d'équipe. En rencontre d'équipe, Petit Léon a apporté sa liste d'indicateurs et le document des OGAT.

OGAT 3

Planifier l'aménagement et le développement du territoire agricole de manière à assurer sa protection, la mise en valeur de son plein potentiel et à créer un cadre propice à la pratique des activités agricoles.

Objectif 3.1 : Garantir la pérennité d'une base territoriale pour la pratique des activités agricoles

- Attente 3.1.1 : Assurer l'intégrité de la zone agricole
- Attente 3.1.2 : Accorder la priorité aux activités agricoles en zone agricole afin d'en éviter la déstructuration
- Attente 3.1.3 : Concilier les objectifs de protection des milieux naturels et de mise en valeur du territoire à des fins agricoles en zone agricole

Objectif 3.2 : Favoriser le développement, le dynamisme et la mise en valeur d'activités agricoles et agroalimentaires structurantes, pérennes, novatrices et diversifiées

- Attente 3.2.1 : Soutenir le développement et la mise en valeur des activités agricoles et agroalimentaires innovantes, durables et diversifiées

Objectif 3.3 Assurer la cohabitation harmonieuse des utilisations agricoles et non agricoles en zone agricole à l'interface entre celle-ci et les secteurs bâtis

- Attente 3.3.1 : Prévoir, entre les usages agricoles et les usages sensibles, des distances séparatrices suffisantes pour assurer leur cohabitation
- Attente 3.3.2 : Concilier le développement des activités agricoles et la cohabitation harmonieuse des usages lors du recours à d'autres types de mesures d'aménagement

La liste des indicateurs identifiés :

Indicateurs	Catégories
1. Nombre de lots vacants dans les îlots déstructurés de la zone agricole 2. Superficie totale des lots vacants dans les îlots déstructurés de la zone agricole 3. Superficie moyenne des lots vacants dans les îlots déstructurés de la zone agricole 4. Part des usages non agricoles en zone agricole 5. Nombre et superficie totale de lots possédant un usage non agricole dérogatoire en zone agricole dynamique et en zone agricole viable 6. Évolution de la superficie de la zone agricole 7. Ratio entre le nombre de demandes d'inclusion et d'exclusion de la zone agricole	Occupation et structure du territoire agricole
8. Densité de fermes / Km ² en zone agricole dynamique et en zone agricole viable 9. Part de la zone agricole en culture ou en pâturage en zone agricole dynamique et en zone agricole viable 10. Part des lots en zone agricole dynamique et viable dont plus de 40 % de la superficie est en culture ou en pâturage 11. Superficie totale des terres agricoles cultivées (ha) 12. Superficie des terres en friche en zone agricole dynamique et viable, avec un potentiel de mise en culture	Vitalité et dynamique agricole
13. Valeurs moyennes annuelles des terres agricoles (\$/ha)	Valeur des terres agricoles
14. Nombre de jumelage entre propriétaire et aspirants-agriculteur / an	Relève agricole et développement
15. Nombre d'installations sur le territoire de la MRC provenant de l'incubateur agricole / 3 ans	
16. Nombre de fermes possédant des activités agrotouristiques	Diversification agricole et agriculture urbaine
17. Nombre de fermes vendant directement aux consommateurs (kiosque à la ferme, marché public, panier)	
18. Surfaces consacrées aux jardins communautaires et partagés à l'intérieur des périmètres urbains	
19. Nombre de personnes pratiquant l'agriculture dans les jardins communautaires et partagés à l'intérieur des périmètres urbains	
20. Nombre d'agriculteurs inscrits qui exploitent à l'intérieur du périmètre urbain	

Points de discussion

- De quelle façon aidez-vous Petit Léon ?
- Quels conseils lui donnez-vous ?

Étape 2 : formuler un objectif avec des éléments supplémentaires

Après avoir analysé diverses données pertinentes, Petit Léon avec son équipe d'aménagement ont élaboré un premier portrait de la situation et réalisé un diagnostic territorial sur l'aménagement et le développement agricole.

Portrait

Le territoire agricole de la MRC Veille-sur-le-Lac constitue un atout stratégique tant pour l'autonomie alimentaire régionale que pour le dynamisme de ses collectivités. Cependant, il fait face à une pression croissante liée à l'urbanisation et aux changements dans l'occupation du sol.

L'expansion des zones résidentielles et industrielles, notamment autour des pôles urbains de Clair-Ruisseau et Frêneville, fragmente le territoire agricole et limite la continuité des exploitations. Cette situation complexifie la pratique d'une agriculture viable, réduit la superficie des terres cultivables et menace la pérennité de plusieurs entreprises agricoles locales.

Par ailleurs, la spéculation foncière et l'augmentation du prix des terres agricoles rendent l'accès à la propriété plus difficile, en particulier pour la relève agricole. Cette dynamique peut décourager l'installation de nouveaux producteurs et limiter le développement d'une agriculture diversifiée et innovante, pourtant essentielle au maintien d'une économie locale forte.

Diagnostic

À partir du portrait établi, l'équipe d'aménagement a identifié les forces, faiblesses, opportunités et menaces du territoire agricole. Ces analyses ont été présentées aux élus afin de dégager les enjeux prioritaires à surveiller. Après plusieurs discussions, deux enjeux majeurs ont été retenus :

1. **La fragmentation croissante du territoire agricole** sous l'effet des pressions urbaines, réduisant la continuité des exploitations et compromettant la viabilité des activités agricoles.
2. **La spéculation foncière** favorisant la mise en friche de secteurs situés en périphérie des zones urbanisées, limitant ainsi leur mise en valeur agricole.

Points de discussion

- Pouvez-vous, à partir du portrait et du diagnostic, formuler un objectif ? Expliquez.
- À partir de la liste d'indicateurs, pouvez-vous proposer des indicateurs pertinents pour mesurer l'atteinte de l'objectif ?
- Si oui lesquels, sinon pourquoi et que pouvez-vous faire ?

Notes :

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, typical of notebook or ledger paper. There are no margins, text, or other markings present.

Les documents du monitoring

Le monitoring est réalisé dans un but de suivi et d'évaluation. Pour ce faire, différents documents peuvent être utilisés tout au cours du processus de monitoring (figure 6). Trois sont couramment mobilisés par diverses autorités planificatrices à travers le monde.

Figure 6. La place des documents de suivi et d'évaluation dans le processus de monitoring

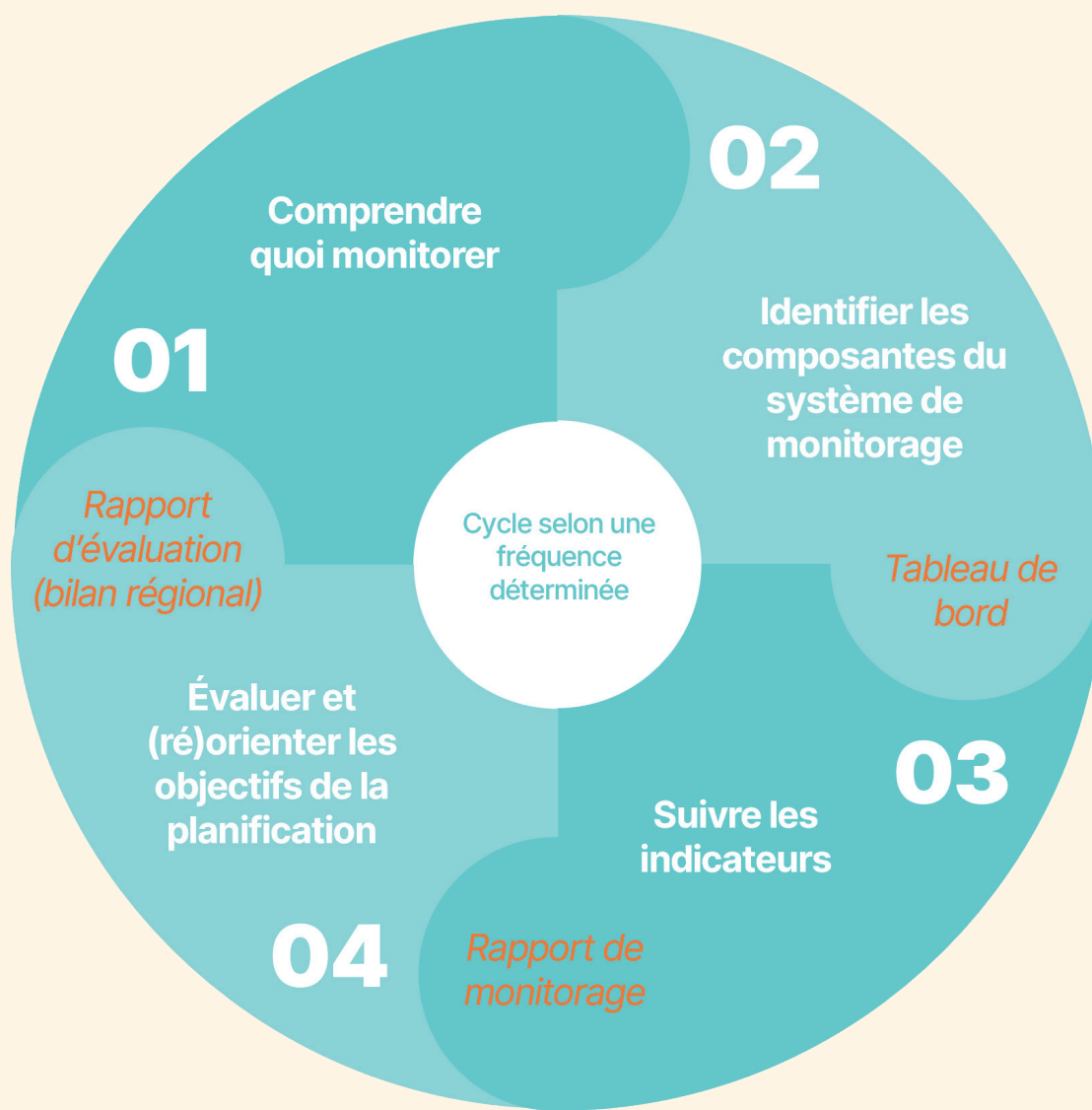


Tableau de bord du monitoring

Le **tableau de bord du monitoring** est un outil de suivi qui sert à présenter dans un format clair et synthétique les indicateurs suivis selon la fréquence prévue, les cibles et les objectifs de la planification territoriale. Il peut fournir l'état des indicateurs à t0 et peut être utilisé au sein du document de planification pour communiquer sur les composantes du système de monitoring. Il peut également être complété pendant l'étape de suivi des indicateurs puis mobilisé dans les rapports de monitoring et d'évaluation pour communiquer les résultats des indicateurs suivis.



Au Québec, le tableau de bord ne constitue pas un élément obligatoire de la planification territoriale.

Rapport de monitoring

Le **rapport de monitoring** est un document produit à une fréquence déterminée qui compile et analyse les résultats du suivi des indicateurs pour les cibles relatives aux objectifs de planification territoriale auquel il se réfère. Le rapport de monitoring se distingue du tableau de bord par son caractère explicatif.



Au Québec, le rapport de monitoring ne constitue pas un élément obligatoire de la planification territoriale à lui seul. Il doit être intégré au bilan régional (voir rapport d'évaluation).

Rapport d'évaluation (ou bilan)

Le **rapport d'évaluation** est un document qui résulte d'un processus d'évaluation de l'atteinte des cibles et objectifs de la planification territoriale. Il peut faire état de la méthodologie d'évaluation et de ses limites, du rapport de monitoring, et de toutes autres informations qui renseignent sur l'atteinte des objectifs de la planification territoriale (ex. : étude complémentaire, bilan de la mise en œuvre). Enfin, il peut faire état de la manière dont l'autorité entend réorienter son document de planification.



Au Québec, le système de monitoring prévoit qu'un rapport d'évaluation, appelé un « bilan », soit déposé. Le gouvernement dépose et rend public un « bilan national de l'aménagement du territoire » tous les quatre ans. Les MRC doivent produire et rendre public quatre ans après l'adoption du SAD révisé intégrant les OGAT, un « bilan régional » comprenant :

1. un état de situation de l'aménagement de son territoire;
2. une reddition de comptes sur l'atteinte des cibles et sur la mise en œuvre des orientations et des objectifs prévus par le schéma;
3. les moyens qu'elle entend prendre pour atteindre toute cible qui n'a pas été atteinte au cours de la période visée par le bilan (LAU, chapitre A-19.1, art. 9).

Les CM produisent un « bilan métropolitain » tous les deux ans.

Exemples de tableaux de bord

Figure 7. Extrait du tableau de bord de suivi et d'évaluation de l'agglomération Lyonnaise pour le SCot 2030 (Syndicat Mixte du SCot de l'agglomération lyonnaise 2016).

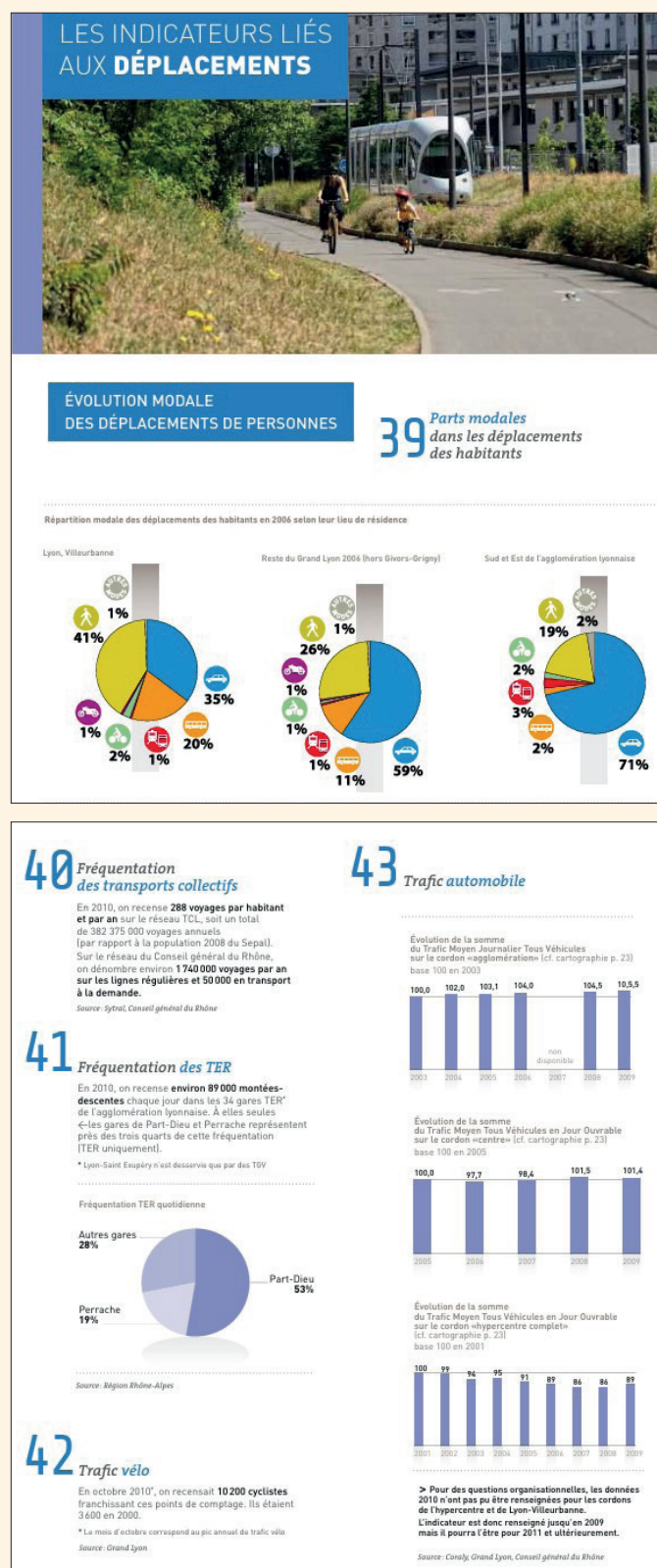
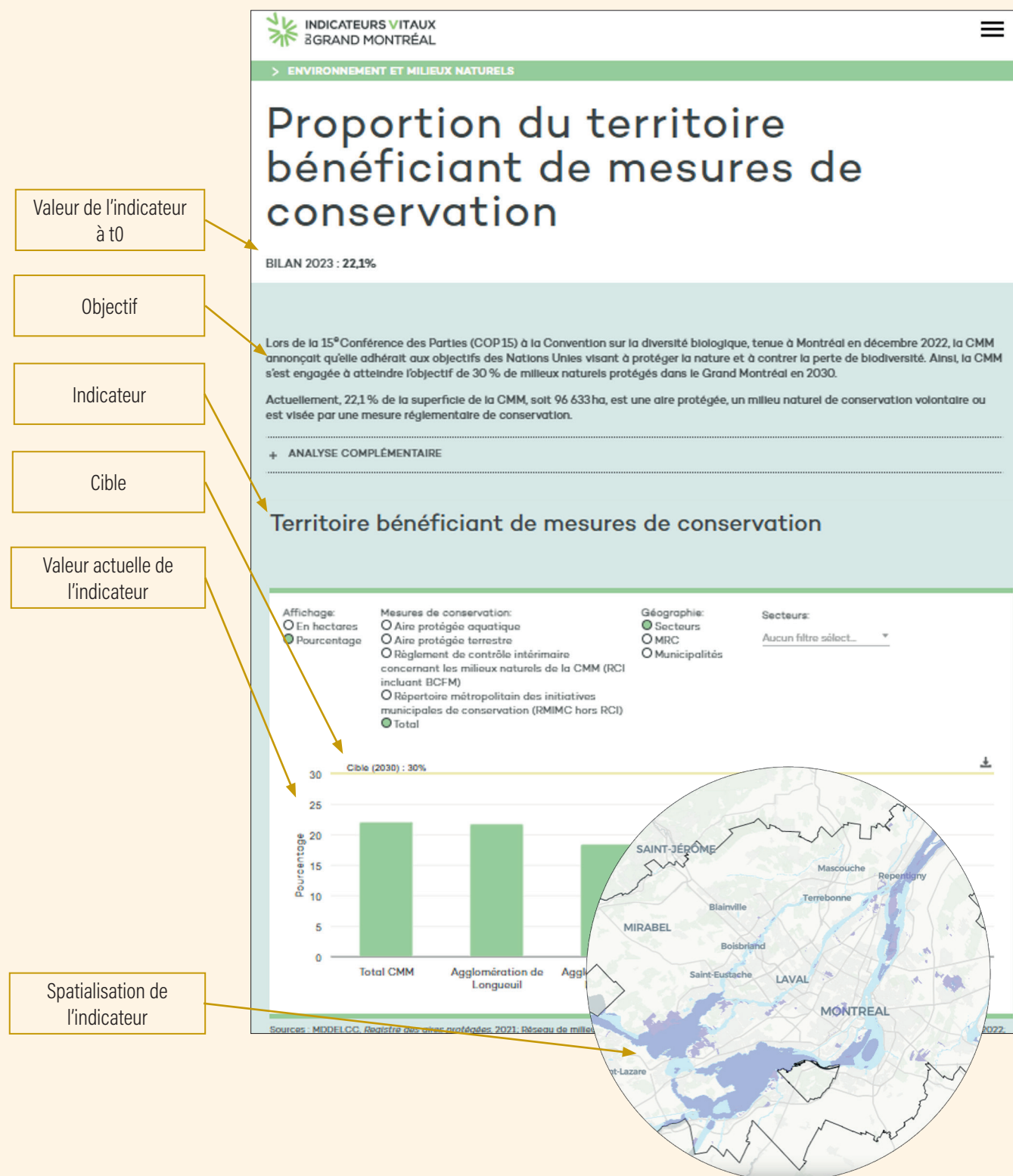
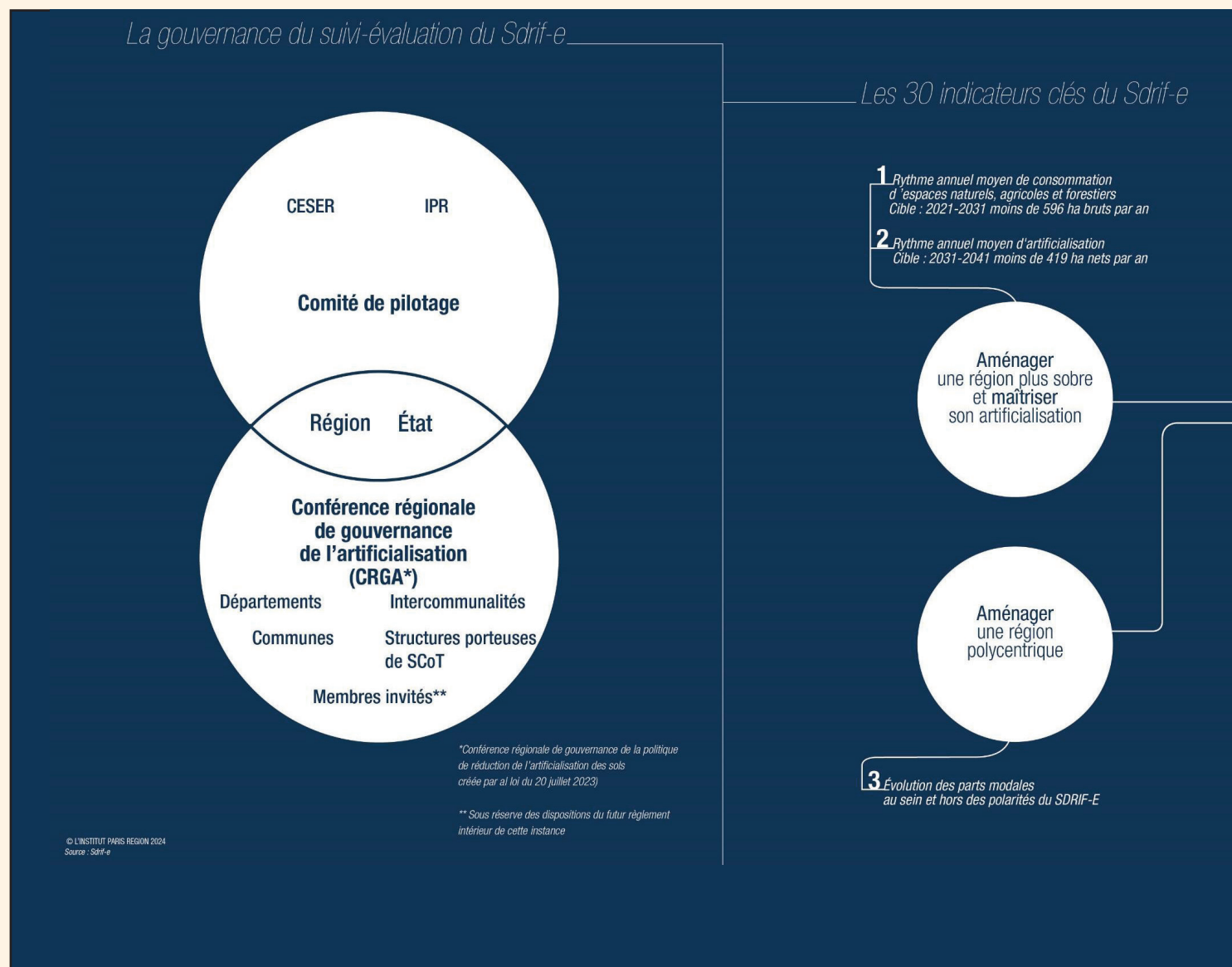


Figure 8. Extrait de la plateforme des indicateurs vitaux du Grand Montréal (Observatoire du Grand Montréal, 2025).

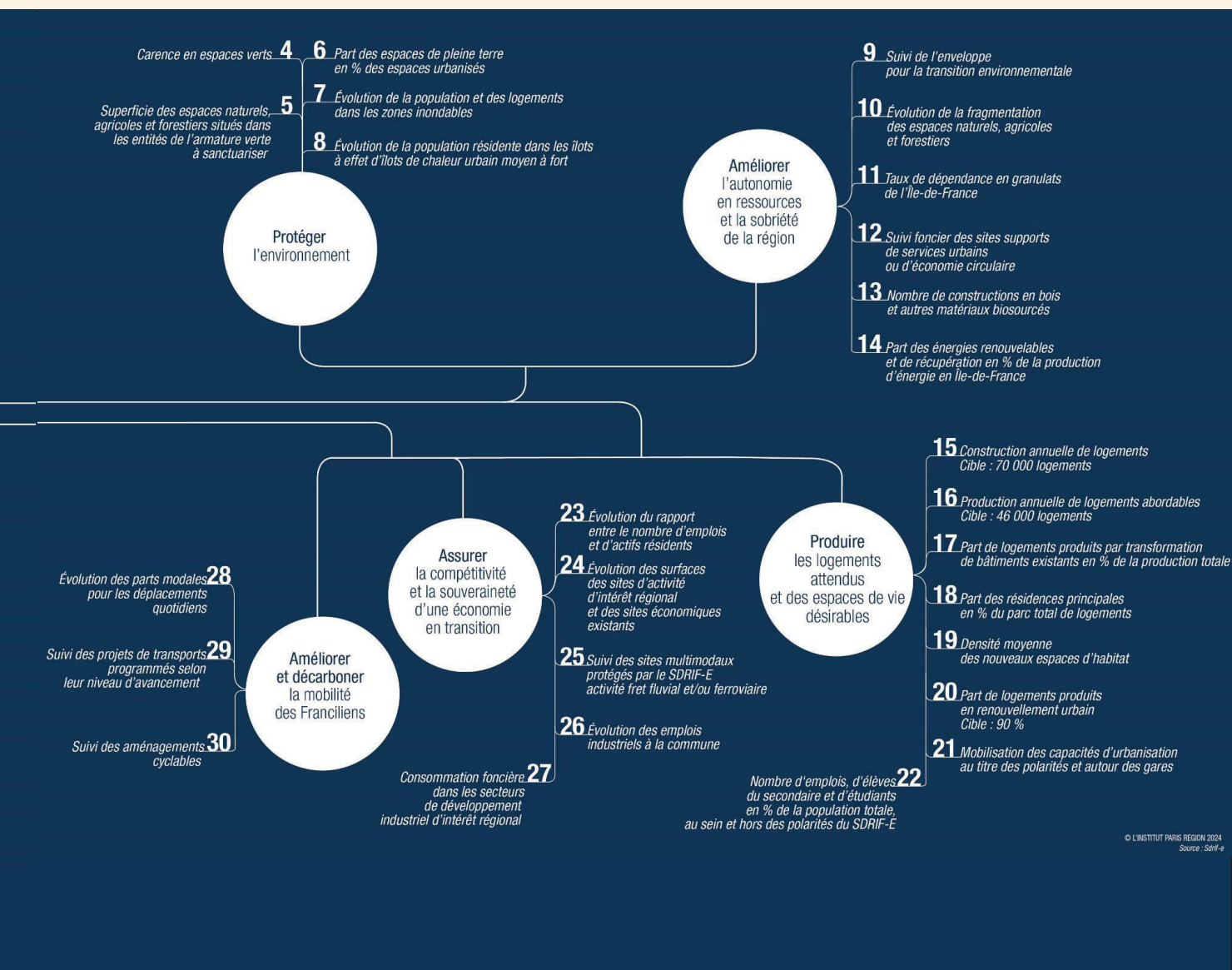


(En ligne : <https://indicateurs-vitaux.cmm.qc.ca/environnement-et-milieux-naturels/>).

Figure 9. Schéma synthétique des indicateurs et cibles liés aux objectifs du schéma directeur régional de l'Île-de-France, 2024 : schéma intégré directement dans le document de planification pour communiquer de manière synthétique le système de monitoring (Institut d'aménagement et d'urbanisme de l'Île-de-France, 2024).

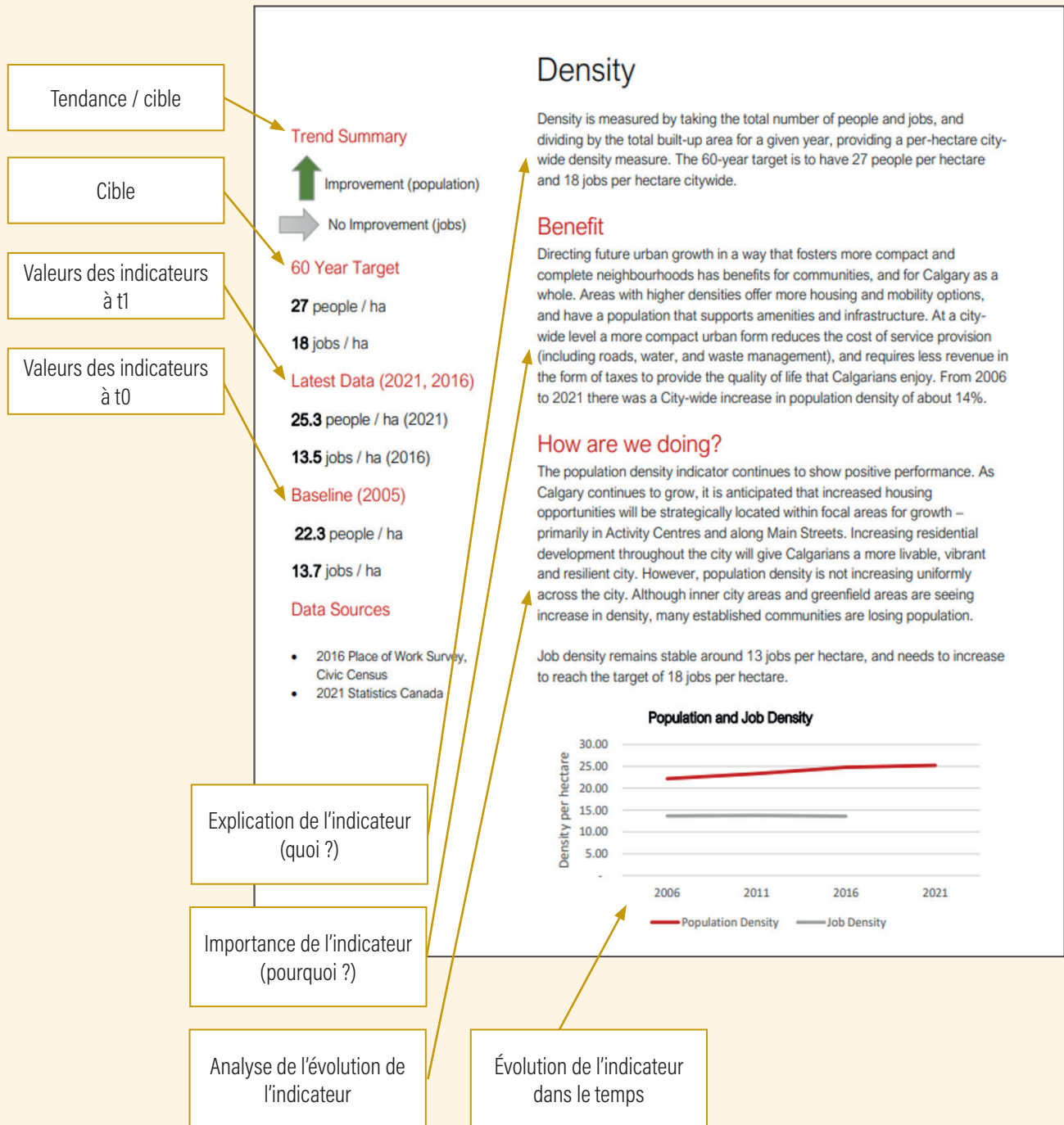


(En ligne : https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/DataStorage/SavoirFaire/NosTravaux/planification/idf2040/sdrife/fascicules-cartes/sdrif2024_projet_aménagement_regional.pdf).



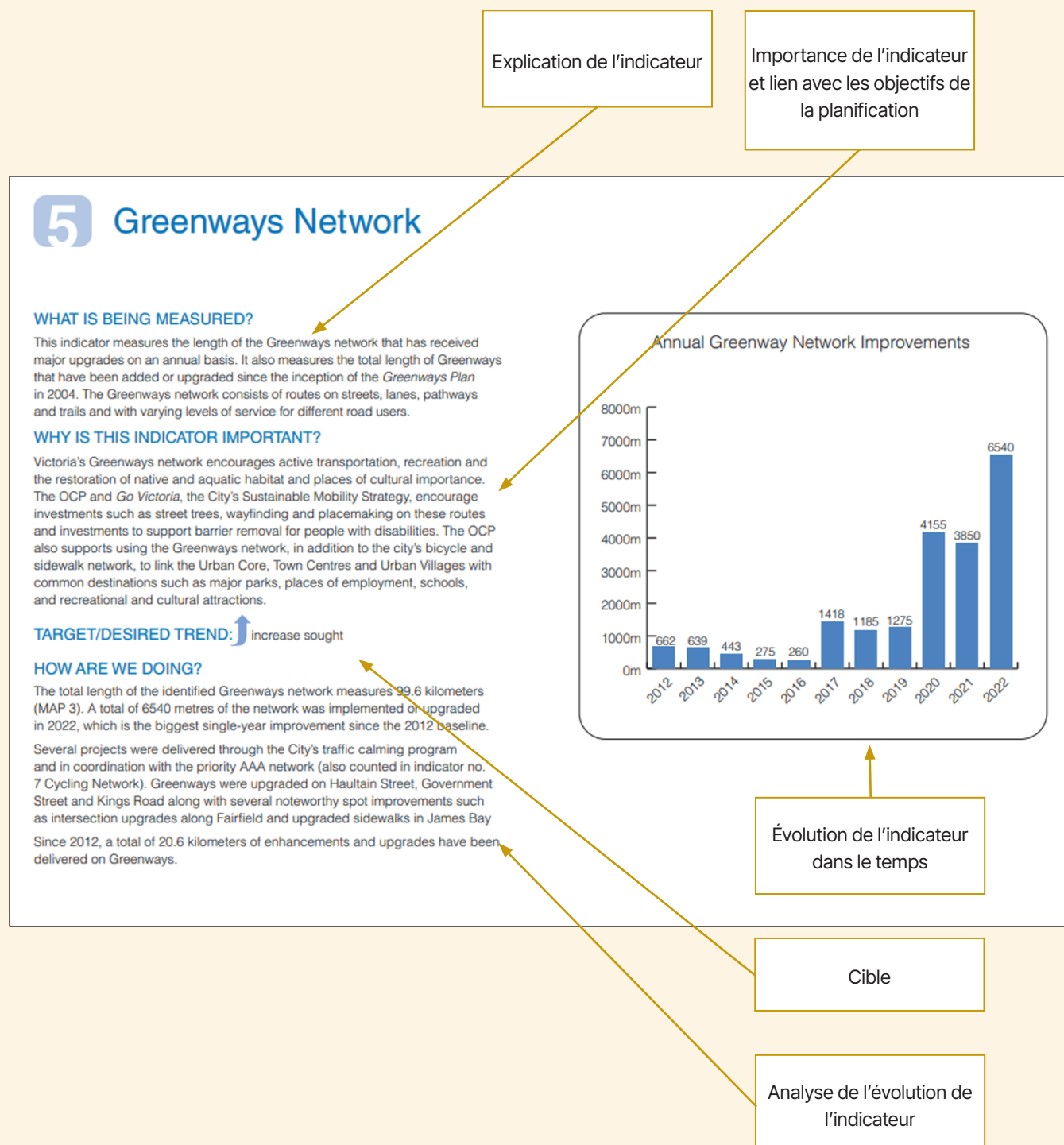
Exemples de rapports de monitoring

Figure 10. Extrait du « Monitoring Progress Report » de la ville de Calgary (Peters, Kristi J., 2022).



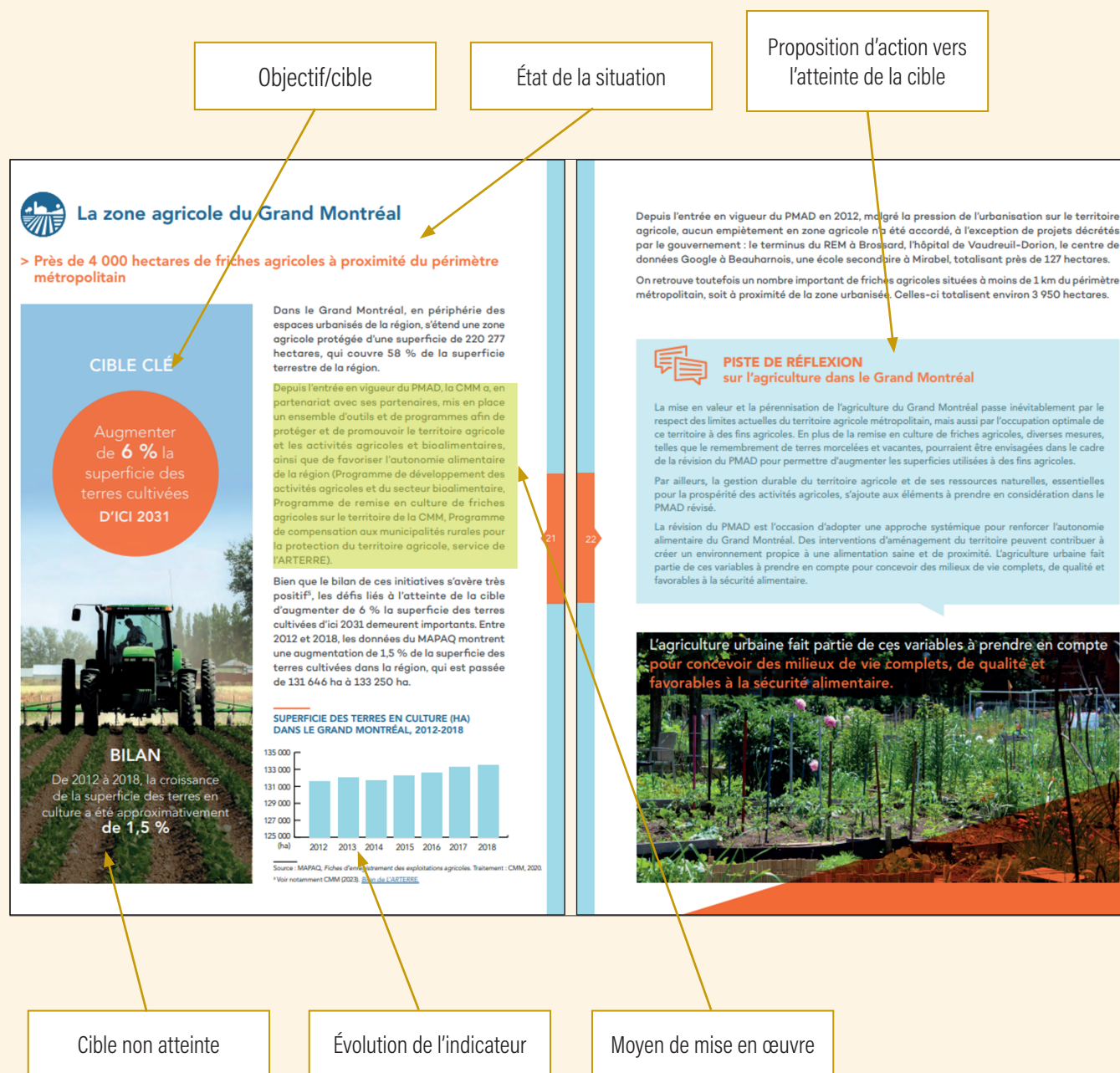
(En ligne : <https://www.calgary.ca/planning/progress-report.html#:~:text=The%202022%20monitoring%20report%20shows,report%20is%20scheduled%20for%202026>).

Figure 11. Extrait du « Official Community Plan » de la ville de Victoria (source : Ville de Victoria, 2023).



(En ligne : <https://www.victoria.ca/media/file/ocp-annual-review-2022-pdf>).

Figure 12. Extrait du bilan du PMAD de la Communauté métropolitaine de Montréal (Communauté métropolitaine de Montréal, 2025).



(En ligne : https://observatoire.cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2023/05/2023-05-05_CahiersMetropolitains-no11_F.pdf).

Exemple de rapport d'évaluation (bilan)

Figure 13. Extrait du SCOT de la Métropole Rouen Normandie : évaluation à 6 ans (2015 à 2021) (Métropole Rouen Normandie, 2021).

 SOMMAIRE		Réflexion quant à l'atteinte des objectifs/cibles	
PREAMBULE.....4 1. LE CADRE DE L'ÉVALUATION DU SCOT.....6 > Le cadre réglementaire.....6 > La méthodologie retenue pour la conduite de l'évaluation.....7 2. LA MISE EN ŒUVRE DU SCOT DEPUIS 2015.....10 > Le PLU métropolitain, principal document de mise en œuvre des orientations du SCOT depuis 2015.....11 > Une déclinaison des orientations du SCOT au sein des stratégies, plans et programmes sectoriels métropolitains.....12 > La mise en œuvre du SCOT à travers les autorisations d'urbanisme et les autorisations d'exploitation commerciale.....18 3. L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE SUPRA-TERRITORIAL ET NATIONAL DANS LEQUEL S'INSCRIT LE BILAN DU SCOT.....21 > Les évolutions du contexte local et régional.....22 > Les évolutions du contexte national.....24		4. LES TRAJECTOIRES SUIVIES PAR LE TERRITOIRE DEPUIS L'APPROBATION DU SCOT.....27 > Préambule.....27 > L'attractivité économique et résidentielle du territoire est-elle renforcée ?.....30 > Le développement du territoire se fait-il dans une logique de gestion économe du foncier ?72 > Le développement résidentiel se fait-il dans une logique de solidarité et de mixité ?.....94 > Le développement résidentiel, économique et commercial contribue-t-il à une organisation spatiale plus cohérente prenant en compte la mobilité des ménages ?.....109 > L'armature urbaine du territoire est-elle confortée ?.....138 > Le cadre de vie des habitants est-il préservé ?.....159 > Les ressources naturelles, espaces naturels, agricoles et forestiers sont-ils protégés et valorisés ?.....201 5. CONCLUSION.....246 6. ANNEXES.....251 > Tableau de synthèse des indicateurs de suivi.....252 > Comptes-rendus des ateliers sur le bilan du SCOT.....255 > Examen de l'opportunité ou non d'élargir le périmètre du SCOT : éléments portés au débat.....284	

En conclusion

Au regard des éléments de bilan nuancés mis en évidence par l'évaluation du SCOT 6 ans après son approbation, et au-delà des potentielles obligations de faire évoluer le SCOT à court terme pour intégrer les objectifs supra-territoriaux réglementaires et tenir compte de contextes ayant fortement évolué, la présente évaluation du SCOT **conclut à la nécessité de réviser le SCOT**. Cette révision permettra ainsi de décliner, territorialiser et mettre en cohérence les ambitions de la Métropole en matière de transitions sociales et écologiques dans le cadre d'un projet de territoire refondé.

Orientation du document de planification suivant l'évaluation

(En ligne : https://www.metropole-rouen-normandie.fr/sites/default/files/documents/scot/Rapport_bilan_SCOT_2021_VF.pdf).



Activité 2

LES PIÈGES ET LES BONS COUPS DU MONITORAGE

Objectifs de l'activité

Identifier les erreurs et bons coups d'initiatives existantes de monitoring de la planification territoriale, en vue de l'élaboration des premiers systèmes de monitoring par les MRC au Québec.

Canada, l'aménagement du territoire de l'Ontario

En Ontario, le plan officiel constitue le principal document de planification territoriale, requis à l'échelle régionale et locale, avec des exigences variables et un principe de concordance entre les niveaux. Il n'existe pas d'obligation formelle de monitoring aux échelles régionale et locale, ce qui entraîne une grande diversité dans les pratiques.

Toutefois, la région du Golden Horseshoe se distingue par la présence d'une planification stratégique spécifique (le plan de croissance) imposée par le gouvernement provincial, qui fixe des objectifs et des cibles suivis par 14 indicateurs. Les municipalités de cette région ont ainsi l'obligation de réaliser un monitoring minimal de leur plan officiel pour démontrer leur conformité au plan de croissance.

Il existe donc une grande latitude, et par conséquent, des différences marquées dans les façons de réaliser le monitoring du plan officiel à l'échelle de la province de l'Ontario.

Les citations des aménagistes ontariens

(Source : tiré et adapté de Seasons, M. 2003)

« Il faut amener les gens à comprendre pourquoi ils doivent faire du monitoring et à avoir envie de le faire. Il faut vraiment ancrer ce besoin et cette culture chez les gens, et c'est cela qui va permettre que les choses se concrétisent. »

« S'il faut mettre des choses de côté, c'est le monitoring (suivi et évaluation) qui est mis de côté, car d'autres demandes arrivent et doivent être traitées...»

« Je crois qu'il faut être sélectif et réalistes dans le choix des indicateurs à suivre. Cela aiderait à rendre le monitoring plus pertinent et moins contraignant. »

« Vous pouvez avoir un système de monitoring et des recommandations des professionnels qui sont parfaitement alignées sur les résultats de ce suivi (du monitoring), mais nous évoluons dans un environnement politique. En conséquence, le résultat final dépend et est influencé par la volonté politique de mettre en œuvre nos objectifs. »

« ... la difficulté, est que parfois même si les objectifs sont atteints, il est impossible de les attribuer directement au plan. On ne saurait dire si ces résultats sont véritablement dus au plan. »

« Le lecteur devrait être en mesure de voir des liens clairs entre les orientations, les objectifs, les cibles et moyens de mise en œuvre. »

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Guyadeen, D. (2019). Evaluating the Quality of Municipal Official Plans in the Ontario-Greater Golden Horseshoe Region, Canada. *Journal of Planning Education and Research*.

Guyadeen, D. (2018). Do Practicing Planners Value Plan Quality? Insights From a Survey of Planning Professionals in Ontario, Canada. *Journal of the American Planning Association*, 84(1), 21-32.

Ministère des Affaires municipales et du Logement, Ontario (2019). *Indicateur de rendement pour le Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe*. <https://www.ontario.ca/fr/document/indicateurs-de-rendement-pour-le-plan-de-croissance-de-la-region-elargie-du-golden-horseshoe-2006>

Ministère des Affaires municipales et du Logement, Ontario (2020). *En plein essor: Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe*. <https://files.ontario.ca/mmah-place-to-grow-office-consolidation-fr-2020-08-28.pdf>

Seasons, M. (2003). Monitoring and evaluation in municipal planning : Considering the realities. *Journal of the American planning association*, 69(4), 430-440.

France, les schémas de cohérence territoriale (SCoT)

C'est quoi ?

Le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) est un document de planification stratégique en France. Il définit, à l'échelle d'un territoire intercommunal, les grandes orientations d'aménagement, d'habitat, de mobilité, d'environnement et de développement économique pour les 15 à 20 prochaines années.

Son rôle est d'assurer la cohérence entre les différentes politiques publiques (urbanisme, transport, logement, etc.) et les documents locaux comme les Plans locaux d'urbanisme (PLU). Il sert de cadre de référence partagé entre les collectivités pour construire un projet de territoire équilibré, durable et coordonné.

Au Québec ça correspondrait à quoi ?

Un schéma d'aménagement et de développement (SAD).

Comment le monitoring est appliqué ?

Date d'entrée en vigueur du monitoring : 2010

Objectif : Faire du monitoring un instrument stratégique et adaptatif, garantissant la cohérence, la réactivité et la durabilité des politiques d'aménagement. L'évaluation vise aussi à renouveler les dynamiques partenariales, territoriales et citoyennes.

Cycle d'évaluation : Tous les 6 ans avec une possibilité d'évaluations à mi-parcours.

Rôle des autorités locales

- Réaliser une **analyse des effets du SCoT** six ans après approbation ou révision.
- Évaluation portant au minimum sur les thèmes: **environnement, transports, consommation d'espace, commerce.**
- Mettre en place un **dispositif de suivi continu** (souvent via un observatoire territorial).
- Mobiliser les **élu.es, technicien.nes, partenaires publics/privés.**
- **Encourager la participation du public.**
- Conduire des évaluations pouvant combiner **analyses quantitatives et qualitatives.**

Rôle de l'État

- Définir le **cadre réglementaire** (article L.143-28 du Code de l'urbanisme).
- En cas de non-respect du délai de 6 ans : **caducité du SCoT.**
- Assurer la cohérence avec les **objectifs nationaux.**

Indicateurs

Deux types d'indicateurs sont utilisés :

- **Indicateurs d'effets** : mesure l'atteinte des objectifs de la planification territoriale.
- **Indicateurs de mise en œuvre** : mesure l'appropriation des SCoT (conformité aux PLU) par les acteurs et évalue les effets des actions mises en œuvre

Dimension qualitative

- Possibilité d'utiliser des **dispositifs qualitatifs** : enquêtes, entretiens, ateliers, témoignages, etc., complémentaires à l'approche quantitative.
- Repose sur des **outils variés** : questionnaires aux élu(e)s, groupes d'experts, ateliers thématiques.

Critiques et évolution

- **Une temporalité inadaptée :**
 - Le délai de 6 ans est jugé trop court au regard du temps long des effets territoriaux du SCoT (15-20 ans).
 - Décalage entre le rythme réglementaire et la réalité opérationnelle (ex. délais d'adaptation des PLU).
- **Un portage politique encore très faible :**
 - L'évaluation reste peu investie par les élus, souvent vue comme technocratique et déconnectée des enjeux politiques.
 - Faible appropriation : sentiment que l'évaluation « juge » plutôt qu'elle n'accompagne.
- **Émergence de pratiques prometteuses :**
 - Mise en place d'observatoires territoriaux et de dispositifs de suivi en continu.
 - Essor d'approches mixtes quantitatives/qualitatives, d'ateliers thématiques et de concertations élargies.

Figure 14. Typologie des outils qualitatifs d'évaluation des SCoT (FédéSCoT et FNAU, 2016).

Guide des « bonnes pratiques »

QUELS OUTILS POUR UNE ÉVALUATION QUALITATIVE DES SCoT ?

	Objectifs
Outils à dynamique politique	Conférer une dimension politique en mobilisant davantage les élus
Outils à dynamique partenariale	Renforcer la pluralité des points de vue en associant les partenaires
Outils à dynamique territoriale	Ouvrir l'évaluation aux échelons infra et supra territoriaux
Outils à dynamique temporelle	Assurer un suivi régulier des impacts du SCoT sur le territoire
Outils à dynamique citoyenne	Consacrer un volet participatif et partager les conclusions de l'évaluation

		Mobilisation maître d'ouvrage	Mobilisation des élus	Temps / Durée	Technicité	Coût
Outils à dynamique politique	Questionnaires	*	***	*	*	*
	Entretiens	**	***	**	**	*
	Commissions thématiques	**	***	*	*	*
	Enquête de satisfaction	*	**	**	**	*
	Rencontre	**	**	*	*	*
Outils à dynamique partenariale	Groupes de travail	**	**	*	**	*
	Échanges bilatéraux	***	**	**	**	*
	Commissions thématiques par interco	**	**	**	**	*
	Réunions, conférences, débats	**	**	*	**	*
Outils à dynamique territoriale	Rencontres territoriales	**	**	**	*	*
	Commissions thématiques territoriales	**	**	**	*	*
	Démarche d'interSCoT	**	***	**	**	*
Outils à dynamique temporelle	Observatoire territorial	**	*	***	***	***
	Observatoire thématique	**	*	***	***	***
	Photographies paysagères	**	*	***	***	**
Outils à dynamique citoyenne	Publication des rapports d'étude	*	*	*	*	**
	Participation des habitants	**	*	*	**	*

* Faible ** Moyen *** Fort

Extraits de l'Enquête sur l'évaluation des 62 SCoT

(Sources : FédéSCoT et FNAU, 2016)

« Le SCoT est un document qui promeut un projet de territoire sur le long terme (15 à 20 ans). Une évaluation au bout de six ans ne permet que très marginalement d'apprécier les réels effets de son application sur son territoire. [...] La brièveté du délai de l'évaluation suscite souvent **un sentiment « d'épuisement »** chez les élus (et parfois les techniciens) ».

« Comment accepter que seulement quatre à cinq ans après l'approbation, le SCoT, fruit d'un investissement financier et politique de plusieurs années, soit « déjà » remis en cause ? ».

« Une grande majorité des élus considère l'évaluation des SCoT comme un exercice **trop complexe, trop technique** et dont la méthodologie est basée sur d'abstrais indicateurs et ratios qui ne **laissent que peu de place à la parole politique** ».

« Ce sentiment d'« exclusion » de l'élus du processus entraîne également souvent un **sentiment fort de méfiance vis-à-vis des résultats mêmes de l'évaluation** ».

Documents consultés

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>

Heinrich, M. et al. (2021) SCoT en Action, la mise en œuvre opérationnelle des SCoT. Fédération des SCoT, 105 pages. https://www.fedescot.org/images/publications/etudes/nos_etudes/etude_meo_fedescot_2021.pdf

Defrasne, Flora (2016). Suivi de la mise en œuvre d'un SCoT, rôle et enjeux de l'évaluation. Rapport de stage dans le cadre du Master 1 Aménagement et Projets de Territoires, Université Toulouse Jean Jaurès. <https://dante.univ-tlse2.fr/access/files/original/7bacf68f1b2bc64dc858a58a6917338bacb036cd.pdf>

Syndicat Mixte du SCoT de l'agglomération lyonnaise. (2016). Indicateurs – État zéro. https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2016/08/06_Indicateurs_etat_zero.pdf

Pays de Rennes. (2021). Tableau de bord de suivi du SCoT. <https://www.paysderennes.fr/wp-content/uploads/2021/07/Tableau-de-bord-de-suivi-du-SCoT.pdf>

-
- This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

POUR ÉLABORER UN SYSTÈME DE MONITORAGE...	
Les éléments à garder l'esprit	Les pièges à éviter

Écosse, les marqueurs de performance des autorités planificatrices

C'est quoi ?

Depuis **2012**, les **autorités planificatrices régionales** déposent **annuellement** un **rapport de performance de leurs services d'urbanisme** ; rapport obligatoire dans le contexte du Cadre national de suivi de la performance « Planning Performance Framework ». Le système a été critiqué, car il ne mesurait pas les effets de planification sur les territoires. À partir de 2018, une réflexion est engagée pour modifier le cadre national de suivi.

Au Québec ça correspondrait à quoi ?

Les autorités planificatrices régionales « Local Authority Regions » **correspondent aux MRC**. À noter qu'en Écosse, le palier municipal n'existe pas (il peut y avoir des comités consultatifs locaux dont les membres sont élus par les habitants). Cela fait en sorte que le palier régional est responsable de l'urbanisme, et notamment de la délivrance des permis de construire.

Comment le monitoring est appliqué ?

Le **suivi de la planification** est une **obligation inscrite dans la loi**, comme la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme oblige un monitoring de la planification. Par contre, le cadre national de suivi de la performance « Planning Performance Framework » qui encadre les pratiques de monitoring n'est ni une réglementation ni une directive. Il constitue plutôt un engagement entre les autorités planificatrices régionales et le gouvernement.

Date d'entrée en vigueur du monitoring régional : 2012

Objectif : renforcer la performance, la transparence et l'efficacité des autorités de planification.

Cycle d'évaluation : annuel

Rôle des autorités régionales

- Production d'un rapport de suivi répondant aux exigences gouvernementales et **incluant une réponse** à l'évaluation gouvernementale passée.

Rôle du gouvernement

- Mise à disposition d'un **guide** comportant les attentes et le contenu attendus des rapports annuels de suivi.
- **Rétroaction** sur le rapport annuel de suivi avec un code de couleur attribué aux indicateurs selon la moyenne du pays.
- Production d'un suivi annuel de la performance gouvernementale.

Indicateurs

Marqueurs de performance (« performance markers ») obligatoires visant à objectiver l'évaluation à travers des critères concrets et comparables, couvrant notamment la rapidité de traitement des demandes, la qualité de l'engagement communautaire, ou encore l'efficacité dans la gestion des ressources humaines et financières. Par exemple :

- Temps de délivrance des permis de construction (projet majeur, résidence, autre),
- Superficies disponibles pour de nouvelles constructions,
- Nombre de logements ayant obtenu un permis,
- Nombre de logements construits,
- Âge du plan d'urbanisme,
- Procédure de demande de permis accessible,
- Discussion promoteur-autorités avant les demandes de permis.

Critiques et évolution

- Un cadre de suivi qui met trop l'accent sur la performance administrative des services d'urbanisme et pas assez sur la qualité de l'aménagement qui en résulte.
- Méconnaissance des impacts directs de la planification sur la qualité des milieux de vie et leur résilience aux changements climatiques.
- Processus de révision du cadre national de suivi de la performance en 2018-2023 afin de proposer un suivi des effets réels des politiques de planification sur les territoires, les communautés et l'environnement.
- Mise à jour du *Planning Performance Framework* en 2023 afin d'en faire un outil d'accompagnement, de comparaison et d'apprentissage pour les autorités locales.

Ainsi, le système écossais de monitoring s'est transformé au fil du temps : il est passé d'un dispositif centré sur la performance administrative à une approche plus intégrée, orientée vers les résultats et effets concrets, et l'amélioration continue des autorités. Il combine désormais des indicateurs de performance clairs, des outils participatifs et un cadre structuré visant à renforcer la redevabilité et le suivi des impacts des politiques d'aménagement sur les territoires.

Figure 15. « Place Standard Tool », un outil participatif développé en Écosse pour aider les autorités locales à évaluer la qualité d'un lieu (source : Scottish Government, 2022).

Créé par le Scottish Government, NHS Health Scotland et Architecture and Design Scotland, l'outil est utilisé lors d'ateliers communautaires, de consultations publiques ou envoyé aux habitants dans le cadre de diagnostics de territoire.

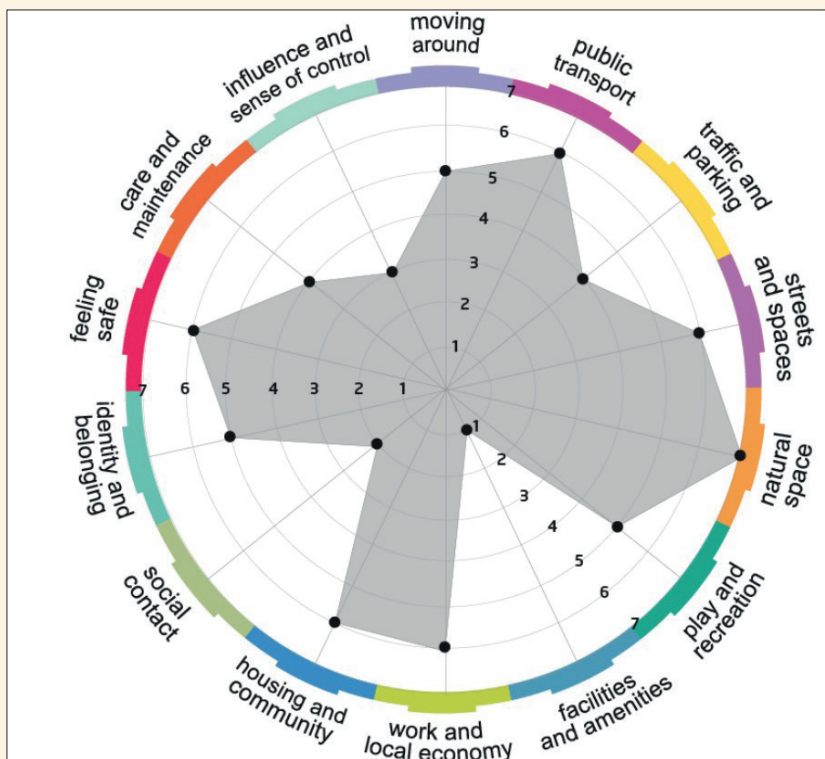
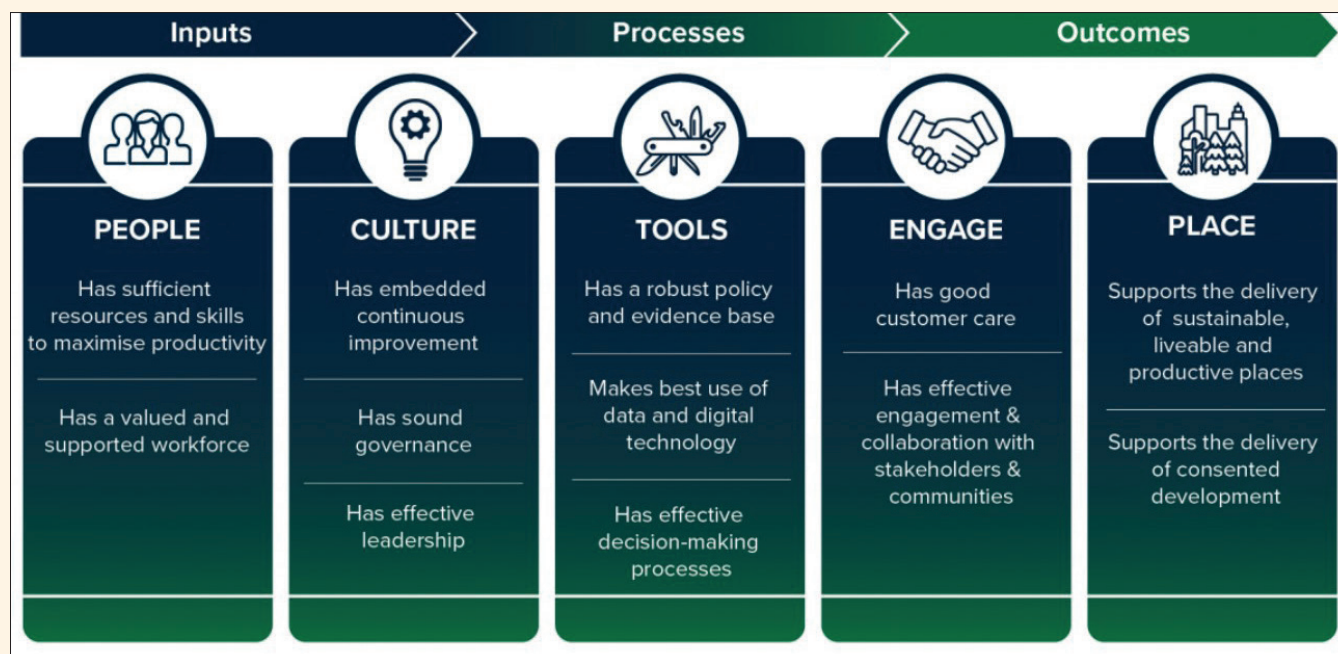


Figure 16. Les 12 attributs d'une autorité planificatrice performante (Improvement Service, 2024).

Nouveau cadre de monitoring développé pour un projet pilote en 2024 : les attributs constituent la base pour une auto-évaluation et une évaluation par les pairs.



Documents consultés

The Scottish Government (2018). Monitoring the outcomes of planning. A Research Study. Edinburgh, 46 pages. <https://www.gov.scot/binaries/content/documents/govscot/publications/research-and-analysis/2018/08/monitoring-outcomes-planing-research-study/documents/00538888-pdf/00538888-pdf/govscot%3Adocument/00538888.pdf>

The Scottish Government (2015). Performance markers for planning authorities. <https://www.gov.scot/binaries/content/documents/govscot/publications/factsheet/2015/01/performance-markers-planning-authorities/documents/performance-markers-planning-authorities-pdf/performance-markers-planning-authorities-pdf/govscot%3Adocument/Performance%2Bmarkers%2Bfor%2Bplanning%2Bauthorities.pdf>

Heads of Planning Scotland (2023). Planning Performance Framework. <https://hopscotland.org.uk/publications/planning-performance-framework-reports/>

Improvement Service (2024). Piloting of the new National Planning Performance Framework has started. <https://www.improvementservice.org.uk/insights/2024/piloting-of-the-new-national-planning-performance-framework-has-started>

Scottish Government, NHS Health Scotland et Architecture and Design Scotland (2022) Using the Place Standard tool in your community, guidebook. https://www.ourplace.scot/sites/default/files/2023-06/Place%20Standard%20Learning%20Resource-Oct2022-English_FINAL.pdf

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

POUR ÉLABORER UN SYSTÈME DE MONITORAGE...	
Les éléments à garder l'esprit	Les pièges à éviter

Suisse, le Plan directeur cantonal - Canton de Vaud

C'est quoi ?

En Suisse, la planification territoriale repose sur deux principaux paliers, soit les cantons et les communes. Elle est encadrée par la loi sur l'aménagement du territoire et les plans sectoriels de la Confédération suisse (le gouvernement). Ces derniers traduisent les principes généraux de l'aménagement du territoire pour des thématiques spécifiques telles que le transport, la forêt, l'énergie.

Le plan directeur cantonal est le principal document de planification du territoire au niveau du canton, correspondant à un niveau régional similaire à celui d'une municipalité régionale de comté (MRC). Il permet au canton de planifier et coordonner l'aménagement du territoire tout en respectant les principes de la Confédération et ses plans sectoriels.

Le plan directeur cantonal doit être soumis à un réexamen intégral tous les dix ans.

Les cantons doivent informer la Confédération sur l'état de leur planification directrice au moins tous les quatre (4) ans, notamment par l'entremise d'un rapport d'évaluation.

Au Québec ça correspondrait à quoi ?

Un schéma d'aménagement et de développement (SAD)

Comment le monitoring est appliqué ?

Afin de répondre à l'exigence d'informer la Confédération tous les quatre ans au moyen d'un rapport d'évaluation, le monitoring des plans cantonaux est réalisé bien qu'il ne soit pas explicitement une exigence légale.

D'ailleurs, on peut lire dans un document produit par la Conférence suisse des aménagistes cantonaux COSAC : « L'évolution des plans directeurs implique une observation du territoire, respectivement un monitoring, qui compare le développement territorial visé et le développement territorial effectif. »

Objectif : Informer la confédération sur l'état de leur planification.

Cycle d'évaluation : 4 ans

Rôle des autorités régionales

- Production d'un rapport d'évaluation tous les 4 ans illustrant:
 - L'état de la planification directrice,
 - L'avancement de sa mise en œuvre,
 - Les modifications essentielles.
- Théoriquement, le canton réalise un monitoring dans le but d'alimenter le rapport d'évaluation.

Rôle du gouvernement

- Analyser le rapport d'évaluation.
- Formuler des recommandations.
- Ouvrir le dialogue entre le canton et la Confédération, si nécessaire.
- Évaluer la cohérence nationale des politiques d'aménagements.
- Le gouvernement n'émet pas d'acte d'approbation formel du rapport d'évaluation.

Indicateurs

Théoriquement, afin de répondre aux objectifs du rapport d'évaluation, les cantons devraient minimalement monitorer :

- Des indicateurs d'effets,
- Des indicateurs de mise en œuvre.

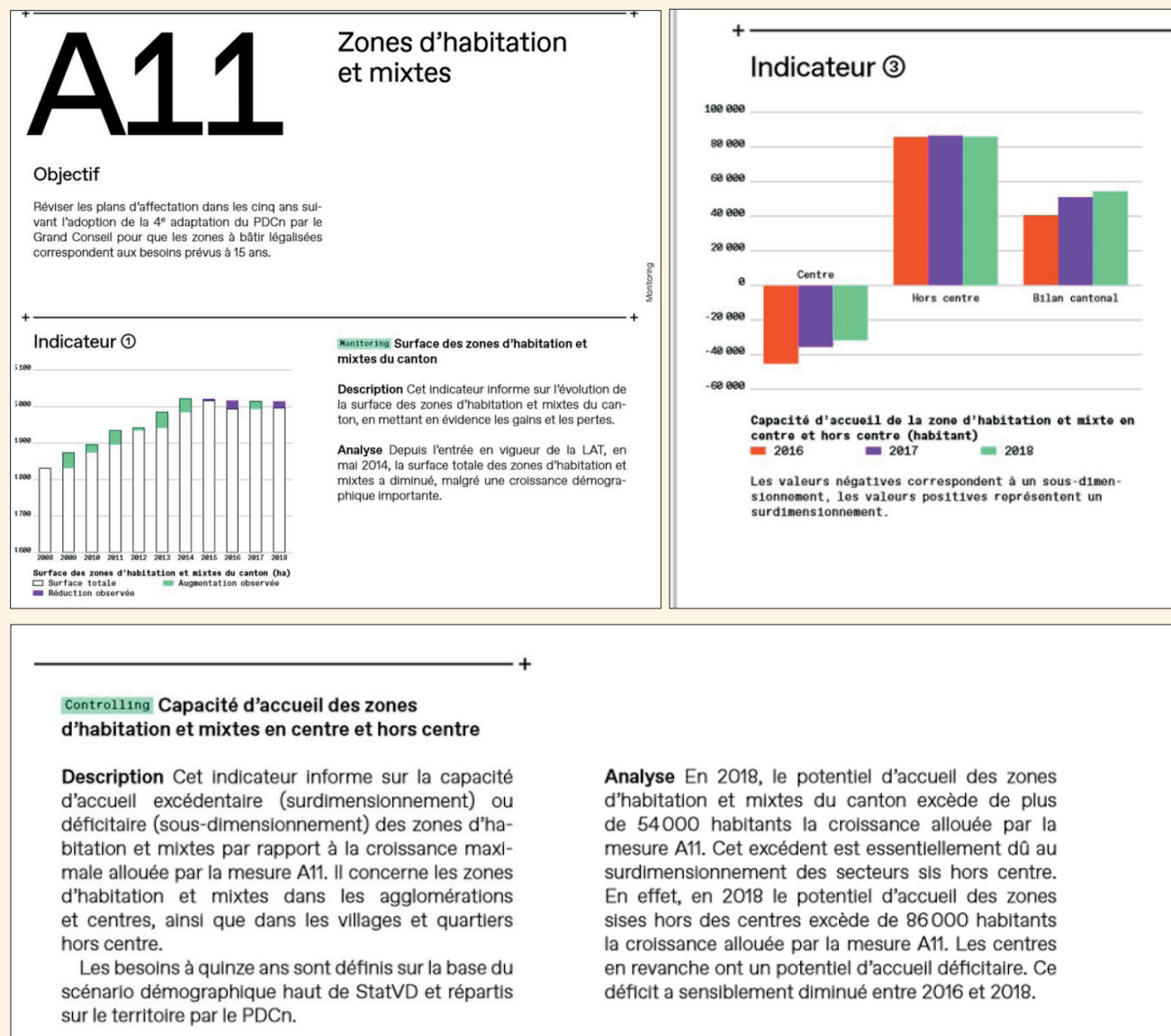
Critiques

- L'absence d'exigences et de précisions de la loi se traduit en une grande diversité dans la façon de réaliser le monitoring au sein des cantons.
- Peut se traduire par une incompréhension des buts du monitoring et des difficultés de réalisation.
- Peut engendrer une complexité qui amène à s'interroger sur la pertinence du monitoring et son utilité pour la prise de décision.

Figure 17. Extrait du Plan directeur cantonal. Canton de Vaud. 4e adaptation quater (Canton de Vaud, 2018).

	PDCN – ADAPTATION 4 QUATER – 11.11.2022 COORDONNER MOBILITE, URBANISATION ET ENVIRONNEMENT
MESURE A11	Zones d'habitation et mixtes Problématique Les réserves légales de terrains à bâtir sont réparties inégalement entre les communes et leur localisation ne répond souvent plus aux critères de qualité actuels. L'article 15 LAT établit que les zones à bâtir ne doivent pas dépasser les besoins prévisibles pour les 15 prochaines années. Les communes définissent leur croissance démographique dans les limites fixées par la présente mesure, selon la typologie du projet de territoire et les perspectives démographiques établies par Statistique Vaud. En 2015, hors des centres, les réserves sont le plus souvent excédentaires. Dans les centres, en tenant compte de l'ensemble des projets des communes, le potentiel est souvent également supérieur aux besoins à 15 ans et nécessite donc une priorisation. Objectif Réviser les plans d'affectation dans les cinq ans suivant l'adoption de la 4^e adaptation du PDCn par le Grand Conseil pour que les zones à bâtir légales correspondent aux besoins prévus à 15 ans. Indicateurs Rapport entre les besoins et le potentiel des zones d'habitation et mixtes (taux cantonal d'utilisation). Surface en zone d'habitation et mixte par habitant. Mesure Les communes évaluent, avant de soumettre au Canton tout plan d'affectation, la nécessité de redimensionner leurs zones à bâtir en vérifiant l'adéquation entre leur capacité d'accueil en habitants et la croissance démographique projetée, limitée par

Figure 18. Extrait du rapport de monitoring, Monitoring du PDCn 2008—Octobre 2020 (Canton de Vaud, 2020).



Documents concernés

Conférence suisse des aménagistes cantonaux COSAC. (2016). Le plan directeur cantonal - Au cœur de l'aménagement du territoire suisse. https://www.bpuk.ch/fileadmin/Dokumente/kpk/public/fr/Le_plan_directeur_cantonal_-_Au_coeur_de_l_am_nagement_du_territoire_suisse.pdf

Plan directeur Cantonal. Canton de Vaud. 4e adaptation quater-État au 31 janvier 2018. (2018). <https://www.vd.ch/territoire-et-construction/amenagement-du-territoire-plan-directeur-cantonal/archives>

Plan directeur cantonal, Canton de Vaud. Monitoring du PDCn 2008—Octobre 2020. (2020). https://vd.pdcn.ch/fileadmin/user_upload/Publications/PDCn_2008_Monitoring_3.4.8.pdf

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

POUR ÉLABORER UN SYSTÈME DE MONITORAGE...	
Les éléments à garder l'esprit	Les pièges à éviter

France, le Schéma directeur de la région Île-de-France (SDRIF)

C'est quoi ?

Le Schéma directeur de la région Île-de-France (SDRIF) est un document de planification stratégique régionale qui définit, à l'échelle de la région de l'Île-de-France, les grandes orientations d'aménagement, de mobilité, de logement, d'environnement et de développement économique pour les 20 à 30 prochaines années.

Le SDRIF est à la fois un document d'urbanisme prescriptif et un document d'aménagement stratégique politique. Son succès repose autant sur son application réglementaire que sur son appropriation par les services régionaux et l'ensemble des acteurs du territoire.

Au Québec ça correspondrait à quoi ?

Un Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD).

Comment le monitoring est appliqué ?

Cycle d'évaluation : 5 ans

Objectif : Évaluer la mise en œuvre des orientations régionales, suivre les dynamiques territoriales à travers des indicateurs pertinents, et éclairer l'ajustement des politiques publiques pour garantir la cohérence et l'efficacité de la planification à long terme.

Évolution du SDRIF

2014 : Approbation du SDRIF par le Conseil régional d'Île-de-France et par l'État français.

2015 : Élaboration de la méthodologie de suivi

Dès son approbation, une **équipe technique a été chargée d'assurer le suivi du SDRIF**. Face à la complexité et à la diversité des objectifs du schéma, la construction d'un système de monitoring a nécessité **une année de travail à une équipe imposante**. L'équipe a d'abord décomposé et hiérarchisé les objectifs, distinguant :

- des **objectifs stratégiques** (impacts globaux recherchés),
- des **objectifs spécifiques**,
- des **objectifs opérationnels** (réalisations attendues).

Pour rendre ce suivi lisible et pertinent, les objectifs ont également été structurés selon trois grands axes :

- les **enjeux d'acuité particulière** (par ex. crise du logement, dynamisme économique),
- les **principes fondamentaux d'aménagement** (densification, mobilité, préservation des espaces naturels),
- les **approches émergentes** (lutte contre les gaz à effet de serre).

Le système de monitoring, qui fera l'objet d'un rapport intermédiaire en 2017, repose sur différents types d'indicateurs :

- **indicateurs de contexte** (suivi général des dynamiques territoriales),
- **indicateurs d'impact** (effets sur le territoire),
- **indicateurs de résultats** (réalisations concrètes),
- **indicateurs de mise en œuvre**.

Afin de mieux prendre en compte la diversité des territoires franciliens, **le suivi est spatialisé** et décliné en quatre types d'espaces : cœur métropolitain, agglomération centrale, pôles de centralité et espaces ruraux.

2019 : Évaluation obligatoire du SDRIF qui conduit à une révision du schéma.

2024 : Soumission d'un nouveau SDRIF, en cours d'approbation par l'État.

Le nouveau schéma intègre désormais **une section dédiée au suivi et à l'évaluation**. Le **monitoring a donc été pensé en même temps que les objectifs de planification**. 30 indicateurs de suivi structurés autour d'une hiérarchie d'objectifs (de niveau 1 à 4) et associés, pour certains, à des cibles précises. L'horizon de réalisation des objectifs est fixé à 2030 (voir p. 22-23).

Figure 19. Les indicateurs en lien avec un objectif stratégique (résoudre la crise du logement) tels que présentés dans le rapport de monitoring du SDRIF en 2017 (IAU ÎDF 2017).

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR D'IMPACT				INDICATEUR DE CONTEXTE
	Nom (chiffre clé)	Source	Date de référence	Fréquence mise à jour	
1. RÉSOUDRE LA CRISE DU LOGEMENT	Part du budget des ménages consacré au logement	Insee ENL	2006	> 6 ans	Éviction des ménages
	Évolution du revenu moyen des ménages et du prix d'achat moyen d'un logement ancien	Insee RFL et Base BIEN	2000-2011	1 an	
	Part de logements vacants dans le parc total	Insee RGP	2011	5 ans	
Objectif spécifique	INDICATEUR DE RÉSULTAT				ÉLÉMENTS DE MISE EN ŒUVRE
	Nom (chiffre clé)	Source	Date de référence	Fréquence mise à jour	
1.1. Construire 70 000 logements par an	Nombre de logements* commencés estimés	Sit@del2 date réelle estimée	2014	1 an	Suivi des PLH et des conventions EPF Transcription des orientations concernant les espaces urbanisés et les nouveaux espaces d'urbanisation
	Parc de logements total	Filocom	2013	2 ans	
	Nombre de logements neufs autorisés	Sit@del2 date réelle	2013	1 an	
1.2. Viser 30 % de logements locatifs sociaux dans le parc total	Taux de logements locatifs sociaux	RPLS	2012	1 an	Nombre de logements sociaux financés. Nombre de logements sociaux prévus dans les PLH
	Construction de logements sociaux	RPLS	2012	1 an	
	Nombre de demandeurs et attributions de logements sociaux	Drhl RPLS	2013	1 an	
1.3. Améliorer le parc de logements et accélérer la rénovation urbaine	Part du parc privé potentiellement indigne	Filocom	2013	2 ans	Suivi des dispositifs d'amélioration de l'habitat, des sites PNRU et de la géographie prioritaire de la politique de la ville
	Nombre de logements démolis/reconstruits au PNRU	Anru Enquête livraison	2013	1 an	

* Ces estimations du SOeS disponibles depuis février 2015, visent à corriger le défaut d'exhaustivité des déclarations d'ouverture de chantier dans Sit@del2.

Figure 20. Exemple d'indicateurs spatialisés (IAU ÎDF 2017).

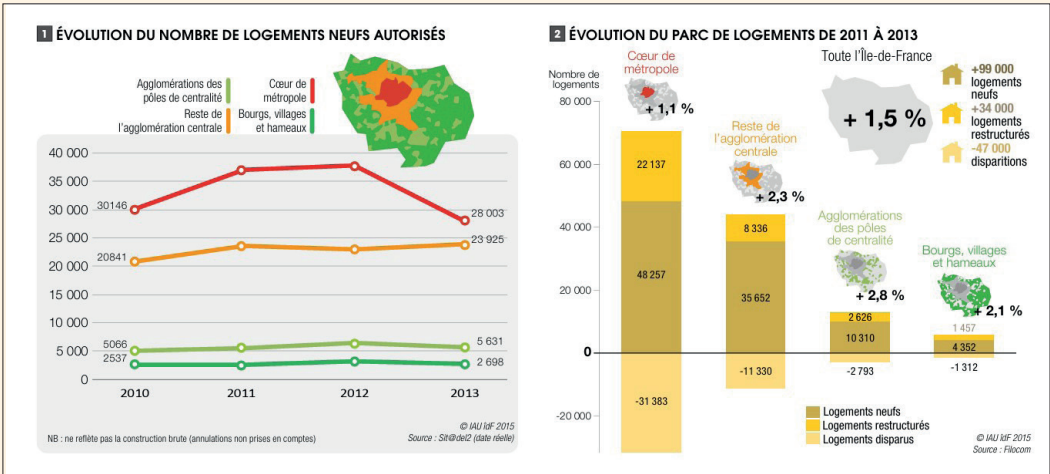


Figure 21. Organisation des objectifs du SDRIF pour le suivi de 2014-2019 (IAU ÎDF 2017).

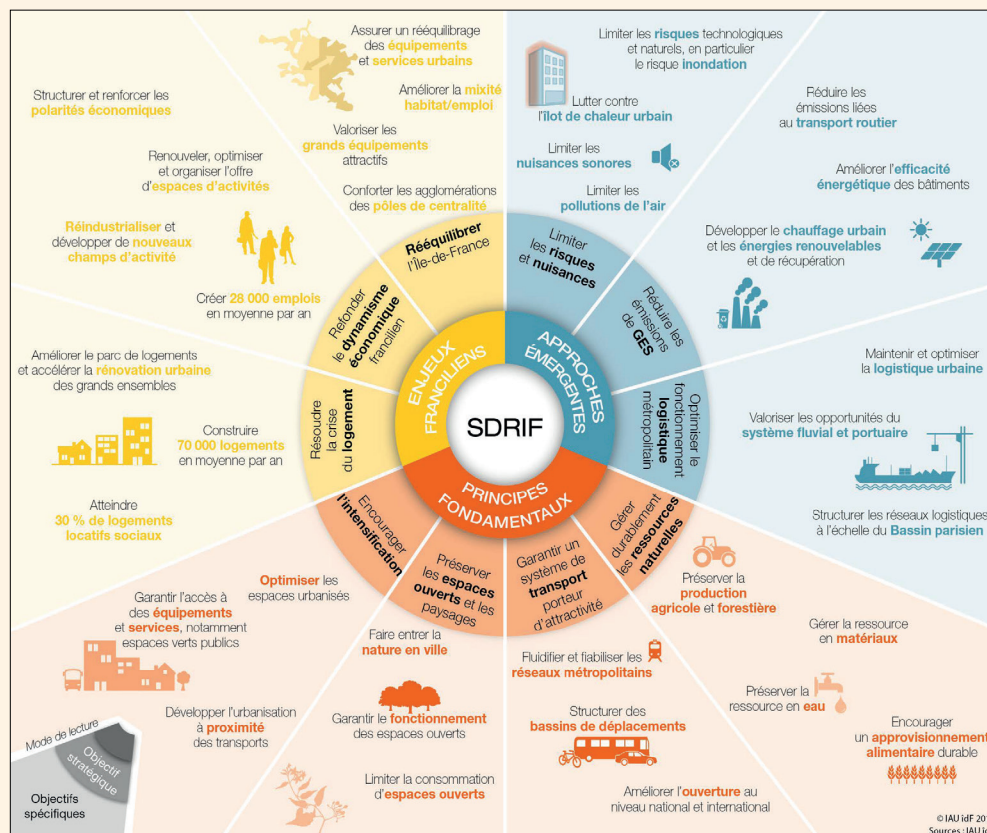
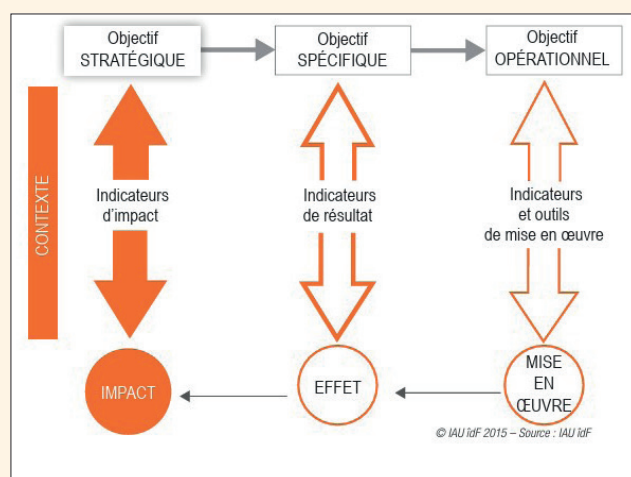


Figure 22. Les liens établis entre la structuration des objectifs et les types d'indicateurs (Source : IAU ÎDF 2015).



Documents consultés

Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (2015). Mise en œuvre du schéma directeur ÎDF 2030. Bilan 2014 : méthodologie du suivi. Note rapide no694. <https://www.institutparisregion.fr/nos-travaux/publications/mise-en-oeuvre-du-schema-directeur-idf-2030-bilan-2014-methodologie-du-suivi/>

Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (2017). Indicateurs clefs pour l'aménagement régional: Suivi des objectifs du SDRIF. 130 pages. https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1404/indicateurs_SDRIF_2017.pdf

Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (2019). Bilan de la mise en œuvre du SDRIF, partie 1 : quelle atteinte des objectifs ? Analyse des indicateurs régionaux de l'aménagement. 95 p. https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1818/Partiel-Objectifs-2019-06-26.pdf

Région Île-de-France (2024). Projet d'aménagement régional - Île-de-France 2040 : un nouvel équilibre. Région Île-de-France. 288 pages. https://www.iledefrance.fr/sites/default/files/2024-10/sdrif2024_projet_aménagement_regional.pdf

1. À quel moment de la planification doit-on réfléchir à définir son système de monitoring ?
2. Doit-on suivre tous les objectifs de la planification identifiés pour être équitables et complets, ou hiérarchiser les plus prioritaires, au risque de négliger certains sujets ?
3. Est-ce que le système choisi doit monitorer la mise en œuvre du schéma d'aménagement ainsi que les objectifs de la planification territoriale (indicateurs de mise en œuvre et d'effet) ou être recentré uniquement sur les objectifs (indicateurs d'effet) ?

POUR ÉLABORER UN SYSTÈME DE MONITORAGE...	
Les éléments à garder l'esprit	Les pièges à éviter



Activité 3

ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE SON PREMIER SYSTÈME DE MONITORAGE ÉTAPE PAR ÉTAPE

Objectifs de l'activité

Réfléchir aux questions à se poser à chaque étape de la révision du SAD pour élaborer son premier système de monitoring.

Prioriser les buts du monitoring pour son organisation.

Démarche de révision du SAD et processus de monitoring

Sur la base des apprentissages tirés des expériences de monitoring à travers le monde, voici une proposition de démarche de planification appliquée au SAD qui suggère « quoi penser à quel moment » pour développer son premier système de monitoring, le mettre en œuvre et l'utiliser pour l'évaluation et la rédaction du bilan régional (figure 24 et tableau 2).

Pendant l'élaboration du SAD, la démarche reste théorique puisque, dans la pratique, les allers-retours entre les différentes étapes de révision du SAD sont fréquents. Cette démarche est à aborder comme une aide au développement d'un système de monitoring et non pas comme une recette.

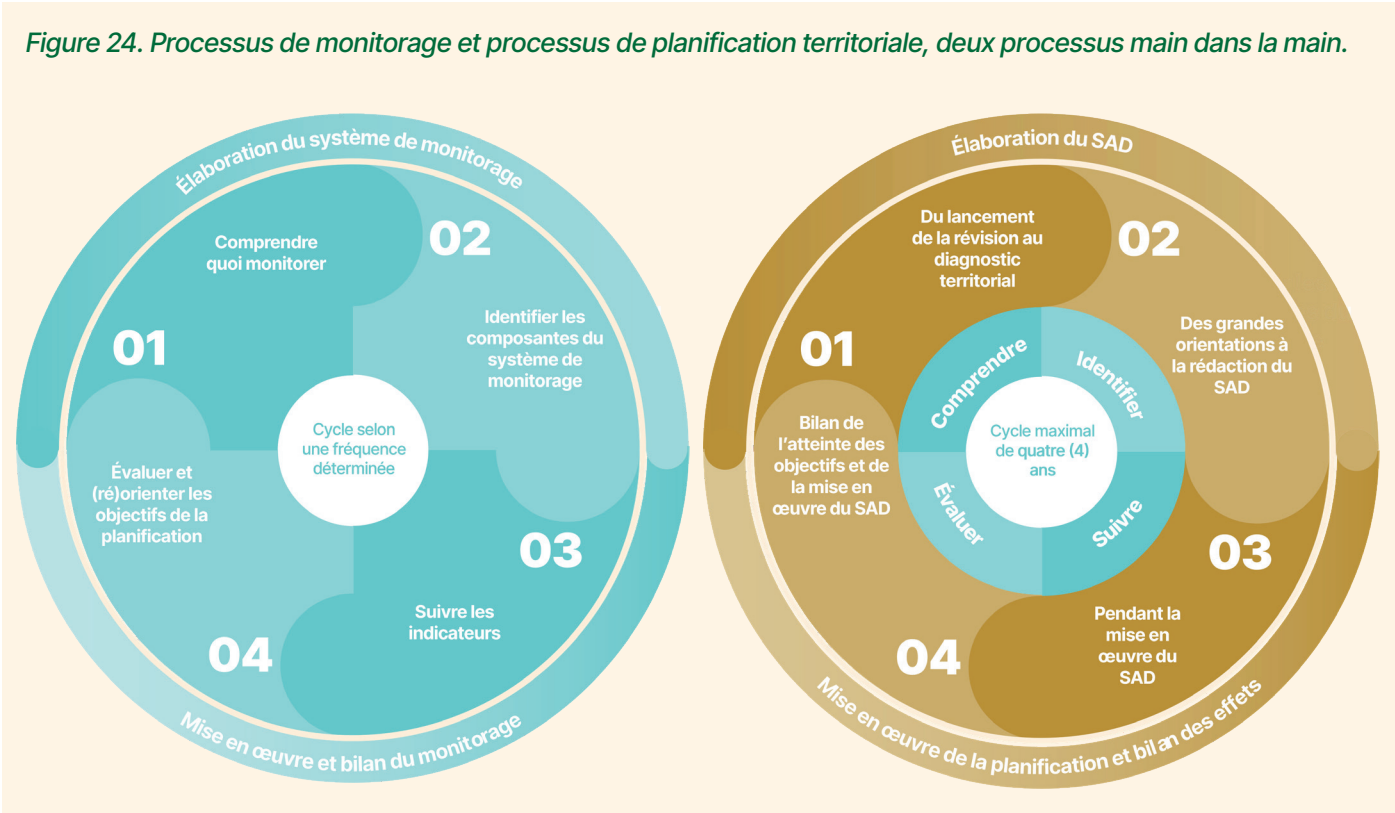


Tableau 1. Proposition d'intégration d'un processus de monitoring dans la planification territoriale.

Élaboration du SAD		Élaboration du système de monitoring		
01 Du lancement de la révision au diagnostic territorial		01 Comprendre quoi monitorer		
Étapes	Sous-étapes	Étapes	Vous êtes l'équipe ou la personne dédiée à l'élaboration du SAD, pensez à...	Vous souhaitez impliquer des parties prenantes (élu.es, municipalités, ministères, citoyen.nes, autres) dans votre processus de monitoring, pensez à ...*
Débuter la révision du SAD.	- Planifier les étapes de travail à venir et le processus (ex. : comités à mettre en place, partenaires et élu(e)s à impliquer, etc.). - Établir sa vision stratégique.	Définir les buts du monitoring pour son organisation et son territoire.	Prioriser les raisons les plus importantes pour lesquelles faire du monitoring afin de s'assurer que celui-ci produira minimalement les effets souhaités.	- Identifier les parties prenantes qui pourraient être mobilisées lors des différentes étapes du processus de monitoring dans la planification territoriale. - Déterminer le niveau de participation désiré pour chaque partie prenante (Ex. : informer, consulter, impliquer, collaborer, habiliter). - Assurer une compréhension des nouvelles exigences de monitoring et ses implications sur le SAD auprès des parties prenantes (particulièrement des élu-es et des municipalités). - Valider avec les parties prenantes (particulièrement les élu-es) les principaux buts poursuivis par le système de monitoring de la MRC. - Assurer une compréhension de la structure de monitoring envisagée (par exemple : monitoring d'effet vs monitoring de la mise en œuvre) et les modalités du processus relié au monitoring dans la révision du SAD.
	- Faire le bilan des portraits réalisés dans les planifications sectorielles (Plan Climat,PRMHH, PDZA, etc.) - Collecter et analyser des données pour poser des portraits thématiques. - Poser des diagnostics. - Clarifier et hiérarchiser les enjeux. - Établir son concept d'organisation spatiale.	- Définir le processus d'élaboration du système de monitoring en identifiant qui sera impliqué aux différentes étapes (élu(e)s, partenaire(s), etc.). - Identifier et prioriser les enjeux à monitorer (ex. : les enjeux les plus importants pour la MRC et ses partenaires, ceux qui créent des tensions, qui sont critiques, etc.).	- Identifier les données qui parlent le plus pour les enjeux du territoire. - Recenser les sources des données parlantes pour le territoire. - Concentrer les efforts de monitoring sur les enjeux prioritaires pour le territoire. - Identifier les spatialisations pertinentes pour les enjeux du territoire et leurs futurs indicateurs.	- Impliquer les parties prenantes dans l'identification des données parlantes pour le territoire (atelier de concertation, consultation citoyenne, sondage, etc.). - Impliquer les parties prenantes dans l'identification des enjeux prioritaires de la MRC et ceux pertinents pour le monitoring (atelier de concertation, consultation citoyenne, sondage, etc.). - Valider avec les parties prenantes les spatialisations pertinentes pour les futurs indicateurs.

* Le contenu de cette colonne a été inspiré de *Guide de participation : Démarche de révision des schémas d'aménagement et de développement des MRC du Centre-du-Québec*, 2025.

Élaboration du SAD

Élaboration du système de monitoring

02 Des grandes orientations à la rédaction du SAD

02 Identifier les composantes du système de monitoring

Étapes	Sous-étapes	Étapes	Vous êtes l'équipe ou la personne dédiée à l'élaboration du SAD, pensez à...	Vous souhaitez impliquer des parties prenantes (élus, municipalités, ministères, citoyen.nes, autres) dans votre processus de monitoring, pensez à ...
Déterminer les grandes orientations et les objectifs.	Déterminer les grandes orientations.	Identifier des indicateurs de contexte.	- Revoir les données parlantes pour le territoire identifiées à l'étape des portraits. - Valider la disponibilité des données dans le temps pour le calcul des indicateurs.	- Impliquer les parties prenantes dans l'élaboration et la priorisation des grandes orientations et des objectifs. À cet effet, il peut être pertinent d'élaborer une proposition de structuration des objectifs entre professionnel.les avant l'implication des parties prenantes. Cela permet d'orienter les échanges sur les types d'objectifs à monitorer (stratégique, tactique, opérationnel) et d'assurer une cohérence avec le système de monitoring envisagé. - Impliquer les parties prenantes dans le choix des indicateurs et des cibles en lien avec les objectifs priorités. Les parties prenantes à impliquer pourraient être différentes selon l'objectif. - Amorcer une réflexion sur le rôle et les obligations des municipalités et des autres parties prenantes concernées par l'atteinte d'une cible. À cet effet, les activités de certaines parties prenantes peuvent influencer de manière positive ou négative l'atteinte d'un objectif et d'une cible, soulignant ainsi l'importance stratégique de leur rôle dans les démarches de planification et de développement.
	Déterminer les objectifs.	- Identifier les objectifs à monitorer. - Hiérarchiser et organiser les objectifs de manière à pouvoir définir un système de monitoring cohérent (ex. : objectifs stratégiques, tactiques, opérationnels). - Identifier les cibles et indicateurs d'effets associés aux objectifs.	- Assurer une cohérence entre les objectifs, cibles et indicateurs. - Définir les objectifs-cibles de sorte qu'ils soient clairs et mesurables. - Sélectionner un nombre d'indicateurs gérables et appropriables selon les buts fixés pour le monitoring (pour les professionnel.les et les élu.es). - Spatialiser les indicateurs et, le cas échéant, fixer des cibles différentes en fonction des réalités contrastées du territoire. - Sélectionner aussi des indicateurs qualitatifs.	
Définir les actions et les mesures de mise en œuvre du SAD.	- Établir les moyens (mesures, dispositions normatives ou critères) à inclure au document de planification. - Élaborer le plan d'action.	- Identifier les moyens (mesures, dispositions normatives ou critères) et actions qui contribuent à l'atteinte des objectifs-cibles. - Identifier des indicateurs de mise en œuvre.	- Assurer la cohérence entre l'ébauche du système de monitoring objectifs-indicateurs-cibles, et les actions et mesures. - Compléter les indicateurs des planifications sectorielles pour alléger ceux du SAD	- Impliquer les parties prenantes dans le choix des moyens pour atteindre les objectifs et cibles. - Veiller à ce que chacune des parties prenantes impliquée ou concernée par un moyen comprenne clairement son rôle. - S'assurer que les moyens proposés sont réalistes au regard des capacités des acteurs, des ressources disponibles et du contexte territorial.
Procéder à la rédaction finale du SAD		- Identifier les composantes du système de monitoring : - déterminer comment, avec qui et quand sera effectué le suivi des indicateurs ; - déterminer les documents qui seront produits pour le suivi et l'évaluation (tableau de bord, rapport de monitoring, bilan régional); - déterminer comment, avec qui et quand l'évaluation sera effectuée: quelles seront les questions qui vont guider l'évaluation ? - Rédiger une section « monitoring de la planification » dans le SAD qui présente les grandes composantes du système : - la cohérence entre les objectifs-cibles-indicateurs et les actions et moyens de mise en œuvre; - les questions principales pour l'évaluation. - Rendre disponible un tableau de bord intermédiaire.	- S'assurer que les ressources et modalités pour le suivi sont prévues (ex. : responsables, échéanciers, implication des élu.es, etc.). - Inclure une nouvelle section sur le monitoring au SAD. - Documenter l'ensemble des méthodologies et des sources de données utilisées pour le suivi des indicateurs afin d'en assurer la reproductibilité et la comparabilité dans le temps.	

Procéder à l'adoption du schéma d'aménagement et rendre disponible un tableau de bord initial

Mise en œuvre de la planification et bilan des effets

Mise en œuvre et bilan du monitoring

03 Pendant la mise en œuvre du SAD

03 Suivre les indicateurs

Étapes

Vous êtes l'équipe ou la personne dédiée à l'élaboration du SAD, pensez à...

Vous souhaitez impliquer des parties prenantes (élu. es, municipalités, ministères, citoyen.nes, autres) dans votre processus de monitoring, pensez à ...

Mettre en œuvre le SAD et le plan d'action et assurer la conformité des règlements d'urbanisme des municipalités.

- Compiler les données et suivre les indicateurs selon la fréquence prévue pour chacun d'eux.
- Mise à jour du tableau de bord.

Analyser les résultats du suivi des indicateurs et de la mise en œuvre.

- Compiler les données et produire les indicateurs.
- Analyser les résultats du suivi des indicateurs :
 - analyser les résultats des indicateurs d'effets (suivi des objectifs de planification) ;
 - mettre en lien les indicateurs d'effets avec les indicateurs de contexte et de mise en œuvre, ainsi qu'avec les autres mesures et actions du SAD.
- Rédiger un rapport de monitoring qui servira de base de discussion pour l'évaluation.

- Impliquer les parties prenantes dans le suivi et l'analyse des indicateurs (participation à un comité de suivi du monitoring du SAD).

04 Bilan de l'atteinte des objectifs et de la mise en œuvre du SAD

04 Évaluer et (ré)orienter les objectifs de la planification inclus dans le système de monitoring

Étapes

Vous êtes l'équipe ou la personne dédiée à l'élaboration du SAD, pensez à...

Vous souhaitez impliquer des parties prenantes (élu. es, municipalités, ministères, citoyen.nes, autres) dans votre processus de monitoring, pensez à ...

Discuter des résultats du monitoring et procéder à l'évaluation.

- Débuter le processus d'évaluation qui aura été pensé au moment de l'élaboration du SAD (ex. : atelier avec des acteurs du territoire, avec les élu(e)s) en prenant appui sur les questions d'évaluation.
- S'assurer de présenter les résultats du suivi sous des formes adaptées au public visé (organisation thématique, fiche synthèse, présentation, etc.).
- Rappeler qu'il est probable que le premier rapport de monitoring montre essentiellement l'évolution du territoire et non pas l'atteinte des objectifs, car les exigences du SAD pourraient ne pas être encore intégrées dans les plans d'urbanisme.
- À l'aide des résultats du suivi des indicateurs et de la mise en œuvre, expliquer l'atteinte ou non des cibles et des objectifs.
- Décider des actions à mettre en place pour ajuster le SAD (ex. : réorienter les actions, ajuster les objectifs).

- Impliquer les parties prenantes dans l'analyse des résultats du suivi des indicateurs et dans le processus d'évaluation afin d'assurer une meilleure compréhension de l'avancement des objectifs et cibles.
- Impliquer les parties prenantes dans les choix des actions à mettre en place pour ajuster le SAD.
- Adapter les méthodes d'implication selon les parties prenantes : plus elles sont concernées par le SAD, plus leur degré d'implication dans l'analyse et l'évaluation devrait être fort.

Déposer le bilan régional.

- Rédiger le bilan régional.
- Rendre disponible le bilan régional sur le site web de la MRC.
- Débuter la mise en œuvre des actions prévues dans le bilan régional (ex. : maintien, révision ou modification du SAD) : maintenir la cohérence du système de monitoring en cas de révision ou modification.

Identifier les buts poursuivis par son système de monitoring

En planification territoriale, **les buts du monitoring** énoncent ce que les autorités planificatrices souhaitent que le système de monitoring apporte à la prise de décision, à leur organisation et à leur territoire.



Dans le cadre de l'aménagement du territoire au Québec, le monitoring vise à mesurer l'atteinte des objectifs en matière d'aménagement du territoire et de permettre aux élues et élus municipaux d'appuyer leurs décisions sur des données probantes.



Exercice 6

Prioriser les buts poursuivis par un système de monitoring peut permettre de faire des choix quant au processus d'élaboration et de mise en œuvre du monitoring (ex. : avec ou sans les acteurs du territoire). Cela semble particulièrement important la première fois qu'un tel système est utilisé dans la planification territoriale.

Sur la base de la littérature scientifique, nous avons identifié des buts associés aux systèmes de monitoring, précisé les raisons pour lesquelles vouloir mettre ce but au cœur de son système de monitoring, ainsi que des éléments à garder en tête pour élaborer et mettre en œuvre son système de monitoring.

Parmi les sept buts incluent au tableau de la page suivante, indiquer et classer par ordre de priorité (1 - le plus prioritaire à 3 - le moins prioritaire) trois buts prioritaires à la mise en place d'un système de monitoring pour votre MRC et votre territoire, au meilleur de vos connaissances professionnelles.

Un espace vide et une page de notes ont été ajoutés permettant d'inclure d'autres buts de monitoring au besoin.

Réflexion sur les buts de monitoring possibles sur mon territoire :

BUTS DU MONITORAGE (j'espère que mon système de monitoring va...)	POURQUOI (précision sur les raisons derrière les buts)	
1. Permettre de comprendre l'effet de nos actions et de l'évolution du contexte territorial sur l'atteinte de nos objectifs.	Pour savoir si nos interventions fonctionnent, et distinguer ce qui résulte des choix d'aménagement et ce qui est lié à des dynamiques territoriales externes.	
2. Permettre une analyse critique pour améliorer le SAD et revoir nos objectifs si nécessaire.	Parce qu'un SAD est un outil vivant, et son contenu devrait évoluer avec le territoire et les résultats observés. Le monitoring vise à soutenir cette réflexion.	
3. Renforcer l'appropriation du SAD par les élu.es et les municipalités locales pour favoriser leur mise en action.	Parce que les municipalités sont en première ligne pour mettre en œuvre les objectifs de planification, et que les élus doivent comprendre les enjeux pour soutenir les démarches.	
4. Renforcer le dialogue entre les acteurs du territoire autour d'objectifs communs.	Parce que les enjeux d'aménagement sont transversaux et concernent plusieurs secteurs d'activités. Une compréhension commune des données favorise l'action coordonnée.	
5. Améliorer la légitimité, la transparence et la responsabilisation du monde municipal et de l'aménagement.	Parce que l'aménagement reste un domaine encore flou pour plusieurs personnes alors qu'il régit de nombreuses activités sur les territoires. Un suivi et une évaluation transparente, fondés sur des données claires et accessibles, favorisent l'adhésion des citoyens, des partenaires et des autres paliers de gouvernement.	
6. Respecter les exigences des orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT).	Parce que les ressources sont limitées, et il est essentiel de se conformer aux attentes formelles tout en gardant un système minimalement utile pour le territoire.	
7. Permettre d'expliquer les spécificités du territoire au gouvernement	Parce qu'un monitoring bien structuré fournit des arguments, basés sur des données, pour faire (re)connaître les réalités territoriales locales et défendre les besoins auprès des ministères et autres partenaires.	
8. Autre(s) but(s)		

	ÉLÉMENTS À GARDER À L'ESPRIT (pour ce but je devrais...)	LES PRIORITÉS DE 1 À 3 (les buts prioritaires du monitoring dans ma MRC sont...)
	• Bien connaître les données : s'assurer qu'elles soient fiables, comparables dans le temps et bien interprétées. • Choisir des indicateurs qui permettent à la fois de suivre l'action (mise en œuvre) et ses effets (impact ou résultats). • Documenter les changements contextuels (ex. démographie, climat, économie).	
	• Ne pas se limiter à des données quantitatives : inclure aussi des indicateurs qualitatifs. • Prévoir des moments formels de réflexion et de révision du plan. • S'assurer que le monitoring soit pensé comme partie intégrante du SAD (et non à part).	
	• Inclure les élu.es et les professionnel.les des municipalités dans l'élaboration du système de monitoring. • Prévoir des activités de formation, de discussion et de suivi avec les élu.es et les professionnel.les des municipalités. • Choisir des indicateurs compréhensibles et mobilisateurs à l'échelle locale. • S'assurer d'avoir un nombre d'indicateurs gérable et appropriable.	
	• Prévoir, dès le début de la révision du SAD, une démarche de concertation intersectorielle qui se poursuivra tout le long du cycle du monitoring. • Inclure dans son système de monitoring un volet qui va évaluer l'appropriation du SAD dans les planifications territoriales des autres acteurs du territoire. • Utiliser des outils visuels et des synthèses compréhensives pour faciliter la concertation et la compréhension.	
	• Communiquer régulièrement les résultats auprès des citoyens et des acteurs (tableaux de bord, rencontres publiques). • Rendre visibles les progrès, mais aussi les retards ou les ajustements.	
	• Adopter un système qui répond avant tout aux OGAT et mobilise quelques indicateurs facultatifs clés pour le territoire.	
	• Mettre en valeur ce qui distingue le territoire avec un système de monitoring dans lequel les éléments monitorés sont prioritaires pour le territoire. • Structurer les données pour qu'elles soient parlantes à l'extérieur.	



RÉPONSES PROPOSÉES POUR L'ACTIVITÉ 1

Exercice 1

Pour chacun des éléments suivants, déterminer s'ils constituent un objectif, une cible ou un indicateur.

Éléments à classer	Objectif	Indicateur	Cible
1. Le prix médian des propriétés entre 2010 et 2020.		x	
2. Augmenter la part de multilogements dans le périmètre urbain.	x		
3. Le nombre de logements subventionnés par hectare dans le périmètre urbain.		x	
4. Dans les cinq prochaines années, réduire de 20% la part des ménages qui éprouvent des problèmes d'abordabilité du logement.			x
5. Maintenir le taux d'inoccupation à 3%.	x		
6. D'ici 2030, ajouter 50 logements étudiants dans le périmètre urbain.			x
7. Accroître l'accès à des logements abordables pour les ménages à revenu faible ou modeste sur le territoire.	x		
8. D'ici 2030, 85 % des nouvelles unités d'habitation devront être situées à l'intérieur des périmètres d'urbanisation définis dans le SAD.			x
9. Proportion des nouvelles constructions résidentielles certifiées LEED ou Novoclimat.		x	
10. Soutenir les organismes communautaires qui aident les ménages à faible revenu dans la recherche de logement.	x		



Note : Dans cet exercice, l'objectif n'est pas de trouver une « bonne » réponse unique, mais plutôt de susciter une réflexion critique sur les composantes des objectifs et des cibles, ainsi que sur la cohérence à maintenir dans la distinction entre ces deux éléments à l'échelle de l'ensemble du schéma d'aménagement.

Exercice 2

Pour les éléments suivants, identifier s'il s'agit d'un objectif, d'un indicateur ou d'une cible et associer les éléments de manière à ce qu'ils constituent un système de monitoring.

Objectifs	Indicateurs	Cibles
10 - Augmenter le nombre de sites de pratique de la randonnée pédestre.	2 - Nombre de sites ayant une offre de sentiers pédestres publics en milieu naturel par municipalité.	9- D'ici 2030, les municipalités ont toutes deux sentiers pédestres publics en milieu naturel.
4 - Augmenter la longueur des sentiers accessible en randonnée pédestre.	5 - Nombre de kilomètres linéaires de sentiers pédestres publics en milieu naturel	1 - Augmenter de 20% le nombre de kilomètres linéaires de sentiers pédestres publics en milieu naturel d'ici 2032.
7 - Augmenter le nombre de randonneurs utilisant les sentiers pédestres publics en milieu naturel.	3 - Nombre de randonneurs (achalandage) utilisant les sentiers pédestres publics en milieu naturel.	8 - Augmenter de 15% le nombre de randonneurs dans les sentiers pédestres publics en milieu naturel d'ici 2032.
11 - Augmenter la connaissance des résidents de la présence des sentiers pédestres publics dans la MRC.	12 - Nombre de résidents ayant reçu une communication sur la présence de sentiers pédestres.	6 - 100 résidents sont informés de la présence de sentiers pédestres publics en milieu naturel dans la MRC

Exercice 3

Parmi les éléments suivants, cocher ceux qui correspondent à des objectifs qui pourraient être intégrés dans un système de monitoring

Objectifs	Cocher
1. Mettre en place des mesures favorisant le développement de circuits d'autobus sur les axes principaux de déplacements de la MRC.	
2. Augmenter la quantité de cyclistes utilisant les voies cyclables lors des heures de pointe.	x
3. Réaliser une étude pour évaluer les besoins en termes de sentiers cyclables sur le territoire.	
4. Favoriser une utilisation accrue des transports en commun.	
5. Augmenter la fréquence des circuits d'autobus afin de favoriser une utilisation accrue du transport en commun au quotidien.	x
6. Diminuer la quantité de voitures sur les axes principaux de transit.	x
7. Augmenter la proportion d'élèves du primaire se rendant à l'école à pied ou à vélo.	x
8. Sécuriser les boulevards pour l'ensemble des usagers.	
9. Assurer la continuité du réseau cyclable intermunicipal en réduisant les discontinuités.	
10. Bonifier la sécurité de 50% des traverses piétonnes d'ici 2030 par l'ajout de signaux lumineux.	x

Exercice 4

Dans le cas du SAD ici-bas, placez les indicateurs suivants dans les types correspondants.

Type d'indicateurs	Exemple
Contexte	3 - Nombre d'immeubles à risque d'être inondés. 10 - Superficies du territoire affectées annuellement par une inondation.
Mise en œuvre (ressources, processus et réalisations)	5 - Nombre de propriétaires ayant reçu des informations sur les mesures d'adaptation structurelle aux inondations / nombre de propriétaires visés par année. 8 - Pourcentage du budget alloué à la réalisation de l'action 1. 9 - Nombre d'heures de travail dédié à la mise en œuvre de l'action 1.
Résultats	4 - Nombre d'immeubles endommagés annuellement par une inondation. 6 - Nombre de propriétaires ayant demandé des permis pour implanter des mesures d'adaptation à leur résidence en zone inondable.
Impacts	1 - Taux de réduction des pertes matérielles causées par les inondations, dans les zones habitées.
Ne s'applique pas	2 - Pourcentage de milieux humides protégés dans les secteurs à risque d'inondation. 7 - Nombre d'assemblées publiques tenues traitant du nouveau régime permanent de gestion des zones inondables, des rives et du littoral.

**12 PIÈGES À ÉVITER
ET LES ÉLÉMENTS
À GARDER À L'ESPRIT**

12 PIÈGES À ÉVITER ET LES ÉLÉMENTS À GARDER À L'ESPRIT

L'aménagement du territoire au Québec intégrera dorénavant un système de monitoring des objectifs de planification au sein des schémas d'aménagement et de développement produits par les MRC. Ailleurs dans le monde, plusieurs pays ont intégré le monitoring aux activités de planification à l'échelle régionale. À l'heure où les MRC du Québec élaborent leur premier un système de monitoring, que retenir de ces expériences internationales ?

De l'analyse d'expériences concrètes de monitoring d'autorités planificatrices régionales, nous avons tiré 12 pièges à éviter et les éléments à garder à l'esprit lors de l'élaboration d'un système de monitoring de la planification territoriale.

1. Inclure un trop grand nombre d'indicateurs

Les systèmes de monitoring qui incluent trop d'indicateurs seront jugés comme des exercices trop techniques et complexes. Difficilement appropriables, notamment par les élus, ils risquent d'être mis de côté lors de l'évaluation et de ne pas jouer leur rôle d'aide à la décision.

- **Une trentaine d'indicateurs semble un nombre gérable et appropriable**, surtout quand les objectifs auxquels ils se rapportent sont regroupés en thèmes au moment de leur présentation.
- **L'équipe de professionnel.les de l'aménagement pourrait, de son côté, décider de suivre plus d'indicateurs pour appuyer ses analyses**, tout en gardant à l'esprit qu'il est facile de se noyer dans les données.

2. Penser « indicateurs » plutôt que penser « système de monitoring »

Mettre l'accent trop rapidement sur les indicateurs sans penser leurs liens avec les objectifs de la planification territoriale ou sans avoir au préalable identifié les données qui expriment le plus les réalités territoriales, présente le risque d'aboutir à une liste d'indicateurs trop fournie et ne mesurant pas l'atteinte des objectifs poursuivis. Un indicateur prend véritablement du sens s'il est en lien avec les réalités territoriales, les objectifs de la planification et les données qui rendent compte de ces objectifs et réalités.

- **Définir en amont le processus d'élaboration du système de monitoring** en lien avec le processus de révision du SAD
- **Penser monitoring dès l'étape des portraits** pour identifier quelles données sont parlantes pour les enjeux les plus importants.
- **Après les objectifs viennent les indicateurs** : les objectifs sont politiques et les indicateurs sont contraints par les données existantes. Parfois, il est possible de reformuler un objectif sans en changer la finalité politique pour pouvoir y accoler un ou des indicateurs. Quand un objectif ne peut être associé à un indicateur direct, un indicateur indirect est une possibilité. Quand un indicateur indirect n'est pas disponible, cet objectif ne pourra pas être monitoré ; cela n'enlève rien à sa pertinence politique.

3. Définir les objectifs de la planification territoriale sans penser au monitoring

Rédiger les objectifs de la planification territoriale sans penser qu'ils devront être liés à un monitoring rend l'élaboration du système de monitoring complexe et long avec le risque qu'il ne soit pas approprié.

- **Structurer et hiérarchiser les objectifs de planification** (ex. : stratégique, tactique, opérationnel) aide à sélectionner les indicateurs et cibles qui feront partie du système de monitoring. Plutôt que de chercher à tout «monitorer», l'effort de monitoring devrait être proportionnel aux priorités du territoire.

4. Se lancer sans penser à qui cela sert

Les systèmes de monitoring élaborés sans l'implication des élu.es mènent à des incompréhensions sur leurs technicités et leurs finalités, et ultimement, à un manque d'appropriation par ces derniers.

- **Porter une attention aux parties qui seront impliquées tout au cours du processus d'élaboration du système de monitoring.**

5. Ne vouloir répondre qu'aux seules attentes gouvernementales

Se limiter aux indicateurs obligatoires des OGAT dans la définition d'un système de monitoring présente peu d'intérêt pour les élu(e)s. Dans de tels cas, les bilans régionaux ne renseigneront pas sur les spécificités territoriales, ce qui limitera aussi la capacité du territoire à partager ses réalités avec les citoyens et les autorités gouvernementales.

- **Profitez de votre marge de manœuvre au sein du système de monitoring** : pensez à votre territoire !

6. Ne pas mettre la qualité des milieux de vie à l'avant-plan

Aménager un territoire, c'est contribuer à la création de milieux de vie de qualité. Les systèmes de monitoring qui ne tiennent pas compte de la création ou du maintien des milieux de vie de qualité seront remis en question par les élu(e)s et les citoyens.

- **Des suivis de la qualité des milieux de vie peuvent être mis en place** (ex. : observatoire des paysages en France, « Place Standard Tool » en Écosse). Plus complexes à mettre en œuvre, ils n'en demeurent pas moins extrêmement pertinents pour l'aménagement du territoire.

7. Se lancer sans penser à quoi cela sert

Un système de monitoring peut avoir plusieurs buts et retombées. Au-delà de déterminer l'atteinte des objectifs de planification et de questionner les stratégies d'aménagement, il peut améliorer la légitimité du monde municipal et de l'aménagement, aider les décideurs à comprendre la complexité des réalités territoriales, favoriser un apprentissage continu avec les acteurs de son territoire, etc. Sans penser en amont à ces buts, il est possible de passer à côté des effets ultimes recherchés.

- **Pensez en amont les buts poursuivis par le monitoring** : identifier les buts du monitoring recherchés par l'autorité planificatrice aide à faire des choix pour élaborer son système de monitoring, surtout quand c'est la première fois que l'on se lance dans cette élaboration.

8. Ne pas planifier l'étape du suivi et de l'évaluation

Les systèmes de monitoring qui ont oublié de penser en amont les ressources et modalités pour le suivi (p. ex. responsables, échéanciers, utilisation d'un tableau de bord, implication des élu.es, etc.), et les questions qui guideront l'évaluation ont été vus comme manquant de finalité.

- **Rendre lisibles les principales composantes du système de monitoring** (ex. : lien logique entre les actions, le document complémentaire et les objectifs-cibles-indicateurs; questions qui guideront l'évaluation) et l'inscrire dans le SAD, par exemple avec une section séparée dédiée au monitoring à la suite du plan d'action. Il importe également de penser aux ressources et modalités pour le suivi (p. ex. responsables, échéanciers, utilisation d'un tableau de bord, implication des élu(e)s, etc.).

9. Ne pas modifier le document de planification quand les cibles ne sont pas atteintes

Le monitoring est un outil de gestion adaptative. Ces résultats servent de support à la discussion lors de l'évaluation. Après l'évaluation, il est possible d'ajuster les actions, les cibles, les indicateurs, etc. Le monitoring peut donc permettre d'adapter le document de planification afin qu'il réponde mieux aux enjeux de l'aménagement du territoire.

10. Avoir trop d'attentes à l'égard du premier rapport de monitoring

Avec un cycle de 4 ans, il est probable que les exigences du schéma d'aménagement et de développement ne soient pas encore intégrées dans les plans d'urbanisme. Le premier bilan régional montrera essentiellement l'évolution du territoire, mais il ne permettra pas de prendre la pleine mesure de l'atteinte des objectifs.

- **Réduire les attentes par rapport au premier bilan régional** : rappeler aux élus que le premier bilan régional va essentiellement mesurer l'évolution du territoire et de certains éléments de mise en œuvre contenus dans le plan d'action.

11. Ne pas partager les résultats du monitoring

Le monitoring peut constituer une occasion d'apprentissage collectif quant aux enjeux du territoire, à condition que ses résultats soient partagés régulièrement sous des formes adaptées aux publics visés.

- **Pensez qualité et forme du produit final** et, le cas échéant, des tableaux de bord intermédiaires.

12. Évaluer la performance des autorités plutôt que les résultats et les impacts

Les systèmes de monitoring axés sur le suivi des performances des autorités planificatrices (ex. : temps de délivrance des permis, nombre de planification de moins de 5 ans) comptent parmi ceux qui font l'objet de nombreuses critiques, car ils ne mesurent pas assez les résultats et les impacts de la planification, comme la construction de milieu de vie de qualité.

- **Au Québec, le monitoring vise le suivi des objectifs de la planification, ce qui devrait limiter ce piège.**



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Caron, A. (2020). Prise de décision en urbanisme, une démarche en cinq étapes. *Urbanité*, hiver-printemps-été 2020, p.10.

Centre de ressources en évaluation. (2010-2025). Les différents types d'indicateurs. URL : <https://www.eval.fr/concevoir-un-systeme-de-suivi-evaluation/etape-3-selection-des-methodes/indicateurs/les-differents-types-dindicateurs/>, consulté en mars 2025.

Charron, M., Chiasson, G. et Gauthier, M. (2018). *Proposition d'un modèle de monitoring pour le schéma d'aménagement et de développement révisé (SADR) de la Ville de Gatineau*. Rapport de recherche, Gatineau, Université du Québec en Outaouais.

Communauté métropolitaine de Montréal. (2023). Les cibles du PMAD – Bilan 2023. https://observatoire.cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2023/05/2023-05-05_CahiersMetropolitains-no11_F.pdf

Conférence suisse des aménagistes cantonaux COSAC. (2016). *Le plan directeur cantonal - Au cœur de l'aménagement du territoire suisse*. [https://www.bpuk.ch/fileadmin/Dokumente/kpk/public/fr/Le_plan_directeur_cantonal - Au coeur de l am nagement du territoire suisse.pdf](https://www.bpuk.ch/fileadmin/Dokumente/kpk/public/fr/Le_plan_directeur_cantonal_-_Au_coeur_de_l_am_nagement_du_territoire_suisse.pdf)

Defrasne, Flora. (2016). *Suivi de la mise en œuvre d'un SCOT, rôle et enjeux de l'évaluation. Rapport de stage dans le cadre du Master 1 Aménagement et Projets de Territoires*, Université Toulouse Jean Jaurès. <https://dante.univ-tlse2.fr/access/files/original/7bacf68f1b2bc64dc858a58a6917338bacb036cd.pdf>

Direction générale du territoire et du logement du Canton de Vaud. (2020). *Plan directeur cantonal, Canton de Vaud. Monitoring du PDCn 2008–Octobre 2020*. https://vd.pdcn.ch/fileadmin/user_upload/Publications/PDCn_2008_Monitoring_3.4.8.pdf

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>

Guyadeen, D. (2019). Evaluating the Quality of Municipal Official Plans in the Ontario-Greater Golden Horseshoe Region, Canada. *Journal of Planning Education and Research*.

Guyadeen, D. (2018). Do Practicing Planners Value Plan Quality? Insights From a Survey of Planning Professionals in Ontario, Canada. *Journal of the American Planning Association*, 84(1), 21-32.

Guyadeen, D. et Seasons, M. (2018). Evaluation Theory and Practice: Comparing Program Evaluation and Evaluation in Planning. *Journal of Planning Education and Research*, 38(1), 98-110.

Heads of Planning Scotland. (2023). *Planning Performance Framework*. <https://hopscotland.org.uk/publications/planning-performance-framework-reports/>

Heinrich, M. et al.. (2021). *SCoT en Action, la mise en œuvre opérationnelle des SCoT*. Fédération des SCoT, 105 pages. https://www.fedescot.org/images/publications/etudes/nos_etudes/etude_meo_fedescot_2021.pdf

Improvement Service (2024). *Piloting of the new National Planning Performance Framework has started*. <https://www.improvementservice.org.uk/insights/2024/piloting-of-the-new-national-planning-performance-framework-has-started>

Institut d'aménagement et d'urbanisme de l'Île de France. (2017). *Indicateurs clefs pour l'aménagement régional: Suivi des objectifs du SDRIF*. 130 pages.

Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (2015). Mise en œuvre du schéma directeur ÎDF 2030. Bilan 2014 : méthodologie du suivi. *Note rapide* no694. <https://www.institutparisregion.fr/nos-travaux/publications/mise-en-oeuvre-du-schema-directeur-idf-2030-bilan-2014-methodologie-du-suivi/>

Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (2017). *Indicateurs clefs pour l'aménagement régional: Suivi des objectifs du SDRIF*. 130 pages. https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1404/indicateurs_SDRIF_2017.pdf

Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (2019). *Bilan de la mise en œuvre du SDRIF, partie 1 : quelle atteinte des objectifs ? Analyse des indicateurs régionaux de l'aménagement*. 95 p. https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1818/Partiel-Objectifs-2019-06-26.pdf

Joerin, F. et Rondier, P.. (2007). *Les indicateurs et la décision territoriale : Pourquoi ? Quand ? Comment ?*. In : Sénécal, G. (dir), Les indicateurs socioterritoriaux. Perspectives et renouvellement. Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 9-36.

Massonneau, E.. (2015). Mise en œuvre du schéma directeur ÎDF 2030. Bilan 2014 : méthodologie du suivi. *Note rapide*, no 694, Institut d'aménagement et d'urbanisme Île-de-France [IAU ÎdF].

McDavid, J. C., Huse, I. et Hawthorn, L. R.. (2019). Program evaluation and performance measurement: an introduction to practice - third edition. *SAGE Publications, Inc.*,

Métropole Rouen Normandie. (2021). *SCOT de la Métropole Rouen Normandie : ÉVALUATION À 6 ANS (2015-2021)*. https://www.metropole-rouen-normandie.fr/sites/default/files/documents/scot/Rapport_bilan_SCOT_2021_VF.pdf

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. (MAMH). *Système de monitoring du territoire*. Gouvernement du Québec. En ligne. Consulté en 2025. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/architecture-amenagement-territoire/systeme-monitorage>

Ministère des Affaires municipales et du Logement, Ontario. (2019). *Indicateur de rendement pour le Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe*. <https://www.ontario.ca/fr/document/indicateurs-de-rendement-pour-le-plan-de-croissance-de-la-region-elargie-du-golden-horseshoe-2006>

Ministère des Affaires municipales et du Logement, Ontario. (2020). *En plein essor: Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe*. <https://files.ontario.ca/mmah-place-to-grow-office-consolidation-fr-2020-08-28.pdf>

Noury, C. (2025). Guide de participation : Démarche de révision des schémas d'aménagement et de développement des MRC du Centre-du-Québec. CN Solution collaboratives.

Observatoire du Grand Montréal. (2025). *Indicateurs vitaux du Grand Montréal : Proportion du territoire bénéficiant de mesures de conservation*. <https://indicateurs-vitaux.cmm.qc.ca/environnement-et-milieux-naturels/proportion-du-territoire-beneficiant-de-mesures-de-conservation/>

Pays de Rennes. (2021). *Tableau de bord de suivi du SCoT*. <https://www.paysderennes.fr/wp-content/uploads/2021/07/Tableau-de-bord-de-suivi-du-SCoT.pdf>

Peters, Kristi J.. (2022). *The Municipal Development Plan and Calgary Transportation Plan 2022 Monitoring Progress Report*. <https://www.calgary.ca/planning/progress-report.html#:~:text=The%202022%20monitoring%20report%20shows,report%20is%20scheduled%20for%202026.>

Rae, A. et Wong, C.. (2012). Monitoring Spatial Planning Policies: Towards an Analytical, Adaptive, and Spatial Approach to a 'Wicked Problem'. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 39(5), 880-896.

Raymond, L., Parent, R., Desmarais, L. et Leclerc, L.. (2009). *Coffre à outils sur le transfert de connaissances*. Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Région Île-de-France. (2024). *Projet d'aménagement régional – Île-de-France 2040 : un nouvel équilibre*. Région Île-de-France. 288 pages.

Seasons, M. (2003). Monitoring and evaluation in municipal planning : Considering the realities. *Journal of the American planning association*, 69(4), 430-440.

Service du développement territorial du Canton de Vaud. (2018). *Plan directeur cantonal. Canton de Vaud. 4e adaptation quater—État au 31 janvier 2018*. <https://www.vd.ch/territoire-et-construction/amenagement-du-territoire/plan-directeur-cantonal/archives>

Syndicat Mixte du SCoT de l'agglomération lyonnaise. (2016). *Indicateurs – État zéro*. https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2016/08/06_Indicateurs_etat_zero.pdf

Syndicat Mixte du SCoT de l'agglomération lyonnaise. (2016). *Quelle trajectoire pour l'agglomération lyonnaise ? Les chiffres clefs*. <https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2017/08/sepal-plaquette-poster-bat.pdf>

The Scottish Government. (2018). Monitoring the outcomes of planning. *A Research Study*. Edinburgh, 46 pages. <https://www.gov.scot/binaries/content/documents/govscot/publications/research-and-analysis/2018/08/monitoring-outcomes-planing-research-study/documents/00538888-pdf/00538888-pdf/govscot%3Adocument/00538888.pdf>

The Scottish Government. (2015). *Performance markers for planning authorities*. <https://www.gov.scot/binaries/content/documents/govscot/publications/factsheet/2015/01/performance-markers-planning-authorities/documents/performance-markers-planning-authorities-pdf/performance-markers-planning-authorities-pdf/govscot%3Adocument/Performance%2Bmarkers%2Bfor%2Bplanning%2Bauthorities.pdf>

Ville de Victoria. (2023). *Official Community Plan – Annual Review 2022*. <https://www.victoria.ca/media/file/ocp-annual-review-2022-pdf>



Observatoire des régions centrales

Aménagement et développement
durables des territoires

 Réseau national d'observatoires

Université du Québec à Trois-Rivières

3351, boulevard des Forges

Trois-Rivières (QC) G8Z 4M3

Local 0052, pavillon Pierre-Boucher

819 376-5011 | poste 2104

orc.qc.ca

Avec la participation financière de :

Québec 