



Monitoring 101

Cahier de formation



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

Crédit photo Camille Labonté

**Observatoire du développement de l'Outaouais
Université du Québec en Outaouais**

283, boul. Alexandre-Taché, bureau C-0330
Gatineau (Québec) J8X 3X7
<https://odooutaouais.ca/>

Recherche et rédaction

Adélaïde Levavasseur, agente de recherche

Révision

Alexandre Bégin, agent de recherche

Lynda Gagnon, agente de recherche

Iacob-Gagné-Montcalm, agent de recherche

Maxime Lelièvre, agent de recherche

Yves Mc Nicoll, coordonnateur

Mise en page

Joani Vallespir

Pour citer ce document

Levavasseur, Adélaïde (2025). Cahier de formation – Monitorage 101. Observatoire du développement de l'Outaouais.

Avec la participation financière de :



Mise à jour :

8 juin 2026

Votre observatoire

pour comprendre et mieux orienter
le développement territorial

Au service des
collectivités et de
l'aide à la décision
territoriale

Décloisonner les
savoirs, une mission
de recherche
collaborative

L'ODO fait partie du Réseau national d'observatoires (RNO), un regroupement d'observatoires universitaires œuvrant à travers le Québec. Ensemble, nous accompagnons les municipalités régionales de comté (MRC) des régions de l'Outaouais, de la Montérégie et des Laurentides dans le suivi de l'aménagement de leur territoire et l'analyse des dynamiques territoriales.

Construit sur une base partenariale, l'ODO est un espace de partage d'information, de recherche scientifique et de mobilisation des savoirs et des pratiques sur le développement régional qui vise à répondre aux besoins d'information des décideurs, des organismes du milieu, des intervenants et de la population. Nous rassemblons et mobilisons les connaissances essentielles afin d'éclairer la prise de décision locale et régionale.

Nos fonctions principales

Observer les dynamiques du territoire

Valoriser les données locales

Produire des outils et des analyses

Diffuser les savoirs utiles à l'action



Observatoire
des **régions**
centrales

Ce document est adapté du cahier des participant(e)s de l'atelier « Monitoring 101 » de l'Observatoire des régions centrales (ORC), membre du Réseau national d'observatoires de l'aménagement et du développement durables des territoires.

Table des matières

● Atelier «Monitoring 101» en bref	i
● Activité 1 – Le vocabulaire du monitoring de la planification territoriale	02
Le monitoring, système et processus.....	03
Les composantes clés d'un système de monitoring	05
Objectif, indicateur et cible : quels critères pour construire le meilleur trio?.....	09
Les indicateurs	11
Les documents du monitoring	19
● Activité 2 – Les pièges et les bons coups du monitoring	30
<i>Ontario – Plan de croissance de la région du Golden Horseshoe (Ontario)</i>	32
<i>Écosse – Cadre national de suivi de la performance « Planning Performance Framework »</i>	35
<i>Suisse – Plan directeur cantonal – Canton de Vaud</i>	38
<i>France – SCoT – Schémas de cohérence territoriale (ex : agglomération lyonnaise)</i>	41
<i>France – SDRIF – Schéma directeur de la Région Île-de-France</i>	47
<i>Québec – Le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la CMM</i>	50
13 pièges à éviter et les pistes pour les déjouer	55
Synthèse des études de cas	57
● Activité 3 – Élaborer et mettre en oeuvre un système de monitoring	62
Démarche de révision du SAD et processus de monitoring	53
Identifier les buts poursuivis par son système de monitoring	70
● Synthèse de l'atelier	73
● Réponses proposées pour les exercices	76
● Bibliographie	80

Objectifs de l'atelier

1

Activité

Maîtriser le vocabulaire du monitoring pour construire un langage commun



2

Activité

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



3

Activité

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



**Que dit la
législation
liée aux OGAT
et SADR ?**

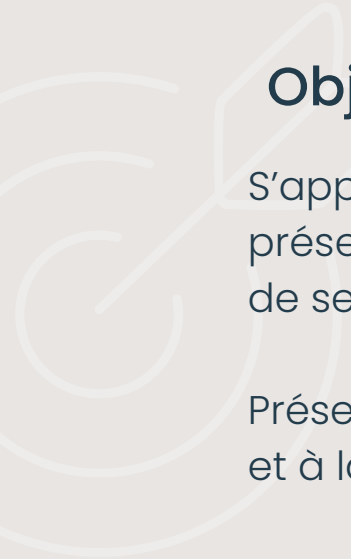


Cet encadré fournit des précisions sur la législation québécoise applicable dans le contexte de la révision des SAD et de l'élaboration d'un système de monitoring.



Activité 1

Le vocabulaire du monitorage de la planification territoriale



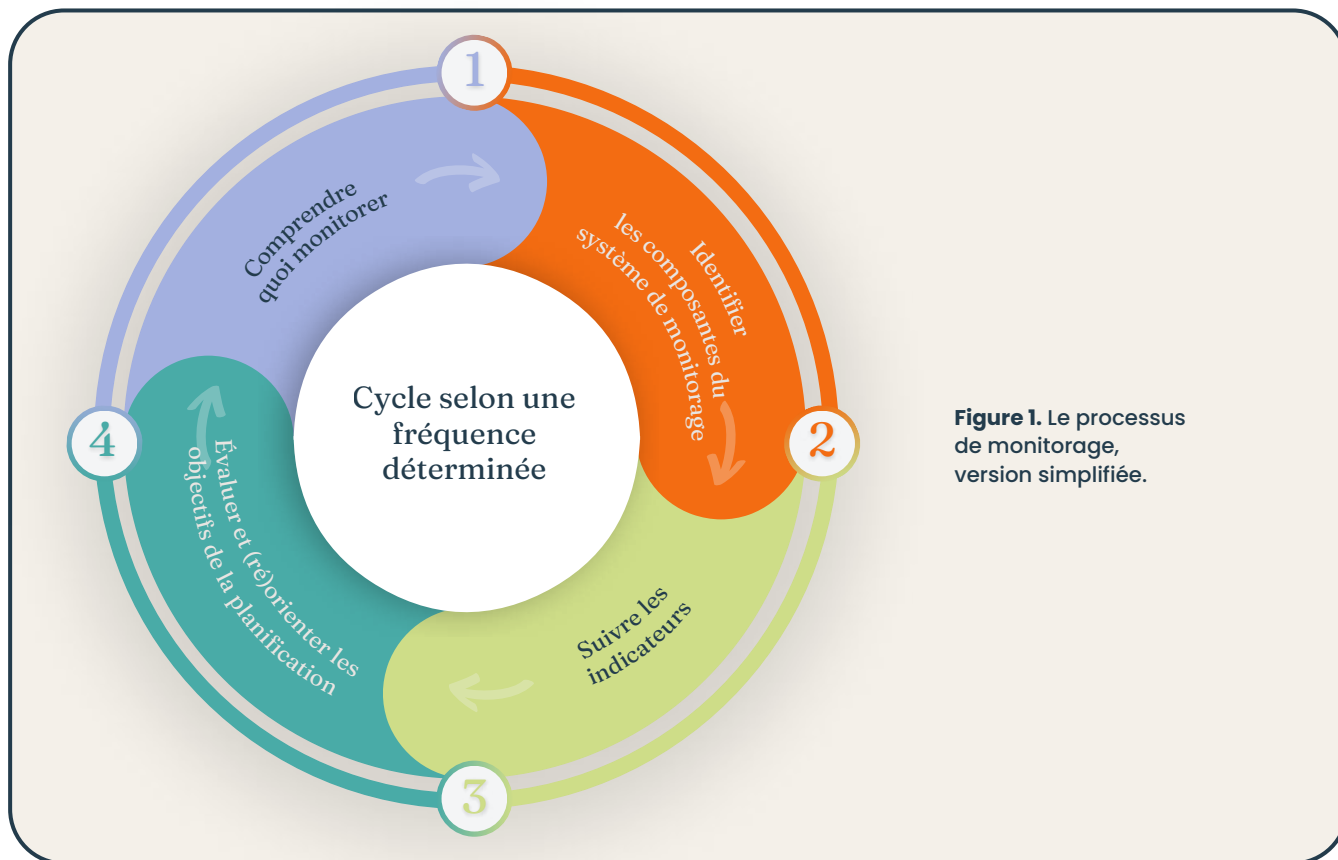
Objectifs

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

Présentation d'exemples de documents utiles au suivi et à la diffusion des résultats sur le monitorage.

Le monitoring

Système et processus



Le monitoring de la **planification territoriale**

Le monitoring 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.

Les **buts** du monitoring

En planification du territoire, 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 élu(e)s municipaux d'appuyer leurs décisions sur des données probantes.

Le **processus** de monitoring

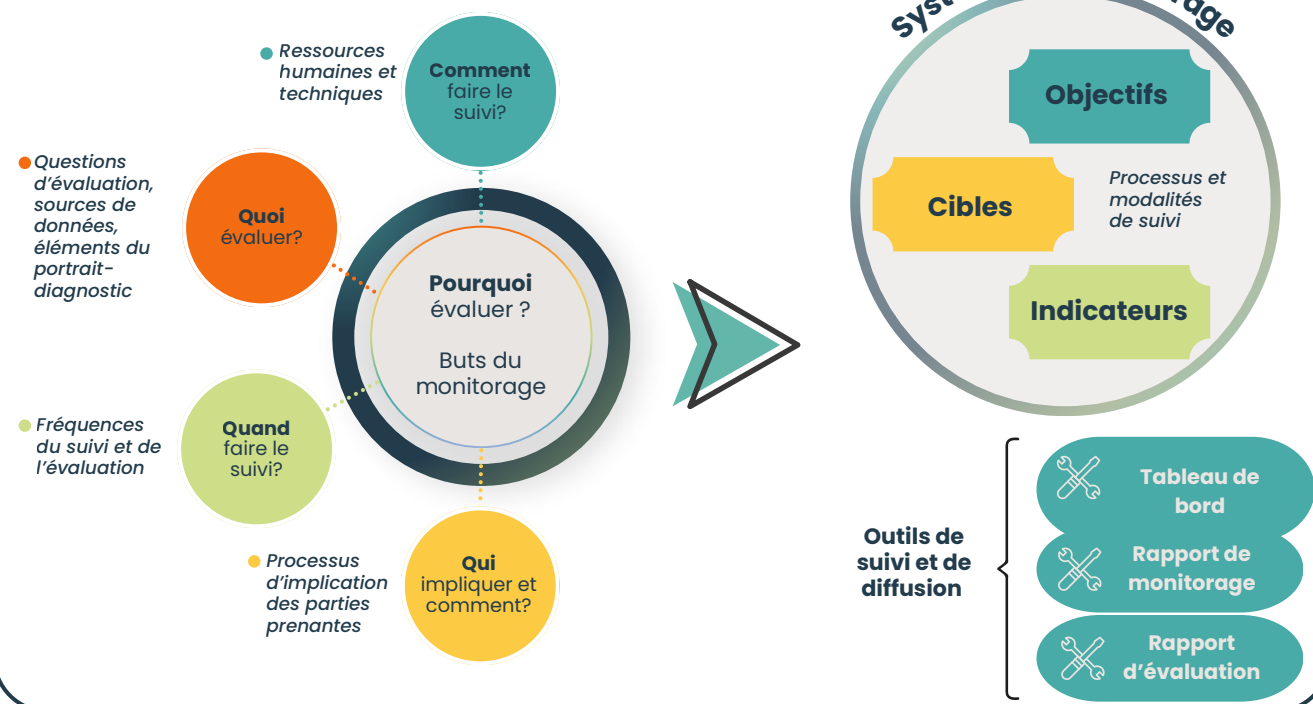
Le processus de monitoring désigne la série d'actions prises pour atteindre les buts du monitoring ainsi que la manière dont elles sont réalisées (ex. : en concertation avec les élus et les parties prenantes du territoire). Il est constitué d'une séquence d'activités ou de tâches qui visent à (1) comprendre 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.

Le monitoring

Le système de monitoring en planification territoriale

Un 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, de suivre et d'évaluer périodiquement l'atteinte des objectifs de la planification territoriale. Il répond à des buts fixés pour le monitoring.

Figure 2. Construire un système de monitoring : les questions à se poser



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 donc composé d'un ensemble cohérent de trois éléments :

1

Un **objectif de planification territoriale** énonce une direction vers laquelle les autorités planificatrices entendent se diriger.

Un **objectif stratégique** est une ligne directrice de long terme émise par l'autorité planificatrice en cohérence avec la vision stratégique élaborée pour l'avenir d'un territoire (ex. 25 ans).

L'**objectif tactique** énonce les directions ou les étapes à suivre à moyen terme pour atteindre l'objectif stratégique (ex. 5 ans).

L'**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.*

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.



*Au Québec, le gouvernement identifie 9 **indicateurs nationaux**, auxquels sont associés des cibles, qu'il suit à l'échelle de la province.*

Dans les OGAT, des indicateurs (stratégiques, régionaux et facultatifs) 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 métropolitaines et régionales** 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, déterminez s'il s'agit d'un objectif, d'un indicateur ou d'une cible.

	Objectif	Indicateur	Cible
1. Évolution du prix moyen d'un hectare de terres agricoles entre 2010 et 2025.	☐	☐	☐
2. Augmenter la superficie en culture des terres agricoles.	☐	☐	☐
3. Réduire de 10 % la superficie des terres agricoles en friche et sous-utilisées à des fins agricoles.	☐	☐	☐
4. Évolution de la superficie de la zone agricole.	☐	☐	☐
5. Dans les dix prochaines années, réduire de 100% la part des ménages qui éprouvent des problèmes d'insécurité alimentaire.	☐	☐	☐
6. Maintenir la superficie de la zone agricole protégée.	☐	☐	☐
7. D'ici 2030, ajouter un commerce alimentaire dans chaque périmètre urbain qui n'en a pas.	☐	☐	☐
8. Accroître l'accès à des terres agricoles abordables pour la relève agricole.	☐	☐	☐
9. En 2040, 85 % des denrées alimentaires acquises par les services alimentaires du réseau HRI (Hôtellerie-Restaurant-Institutions) proviennent de productions régionales (en saison).	☐	☐	☐
10. Proportion des nouvelles exploitations agricoles certifiées en agriculture biologique.	☐	☐	☐
11. Soutenir les organismes communautaires qui agissent contre l'insécurité alimentaire des ménages.	☐	☐	☐

Exercice 2

Pour les éléments suivants, identifiez s'il s'agit d'un objectif, d'un indicateur ou d'une cible. Associez ensuite les éléments par trio de manière à ce qu'ils puissent s'intégrer à un système de monitoring.

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

Objectif, indicateur et cible

Quels critères pour construire le meilleur trio?

Un système de monitoring efficace et utile implique que le trio objectif, indicateur et cible soit clair, c'est-à-dire compréhensible, précis, sans ambiguïté.



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



L'indicateur est essentiel pour assurer la mesurabilité, l'évaluation et le suivi des objectifs.



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

Ex. : Protéger le territoire agricole et les activités agricoles.

Ex. : La part des terres agricoles qui sont cultivées (en hectares).

Ex. : Augmenter de 6 % la superficie des terres cultivées d'ici 2031.

Concret : « augmenter » plutôt que « favoriser » / « réduire » plutôt que « lutter »

L'approche SMART peut être utile pour identifier des objectifs, des cibles et des indicateurs pertinents. Il n'est pas toujours possible de respecter tous les critères pour chaque trio. Néanmoins, le fait de remplir plus de critères aide à exprimer clairement et de manière intelligible les objectifs et les cibles à atteindre.

S

Spécifique :

lié un élément particulier à améliorer, clairement identifié



Ex. : Réduire la quantité de matières résiduelles éliminées par personne

M

Mesurable :

relatif à une mesure quantitative ou qualitative



Ex. : Quantité de matières résiduelles générées (kg/pers./an)

A

Acceptable :

approuvé par les parties prenantes

Attribuable :

associé à un responsable



Ex. : La MRC, via les actions identifiées dans son Plan de gestion des matières résiduelles

***Variantes courantes :**

- atteignable
- approprié

R

Réaliste :

atteignable avec les ressources accessibles aux acteurs concernés



Ex. : Financer la distribution de bacs de récupération des matières organiques

T

Temporel :

assorti d'une échéance à viser pour l'atteinte des résultats



Ex. : D'ici 2035

Cible

Réduire à 170 kg la quantité de matières résiduelles éliminées par personne et par an, au niveau résidentiel, d'ici 2035.

Moyen d'action retenu

Financer la distribution de bacs de récupération des matières organiques.
Source : PGMR de la CMM

Exercice 3

Parmi les éléments suivants, cochez les critères SMART qui vous semblent remplis, et qui feraient de ces objectifs / indicateurs / cibles de bons outils de suivi à intégrer dans un système de monitoring. Pensez ensuite à ce qui pourrait être ajouté pour remplir d'autres de ces critères.

Critères SMART	Spécifique	Mesurable	Attribuable/ Acceptable		Réaliste	Temporel
1. Interdire la distribution de certains articles à usage unique dans les commerces d'ici 2030 et mettre en place des mesures pour en vérifier l'application.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mutualiser le transport des matières résiduelles vers les recycleurs afin de réduire les frais de transport annuels à l'échelle de la MRC.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mettre en place une politique d'approvisionnement responsable.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Limiter le nombre annuel de collectes d'ordures ménagères à un maximum de 26 fois pour encourager une réduction des quantités générées d'ici 2030.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Réduire de 30 % le gaspillage alimentaire dans les événements organisés sur les sites municipaux.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bonifier les activités d'information, de sensibilisation et d'éducation auprès de la population.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Inclure une clause de récupération des résidus de CRD (construction, rénovation et démolition) aux devis des contrats de construction pour les chantiers municipaux à partir de 2030.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Organiser, au niveau municipal, au moins une activité annuelle d'information et de sensibilisation concernant la gestion des matières résiduelles à l'intention de toutes les clientèles, dès 2026.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mettre en place en 2028 une communauté de pratique impliquant les partenaires en gestion des matières résiduelles.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Optimiser la collecte à trois voies dans les zones industrielles et commerciales.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Les indicateurs

Le contenu des indicateurs

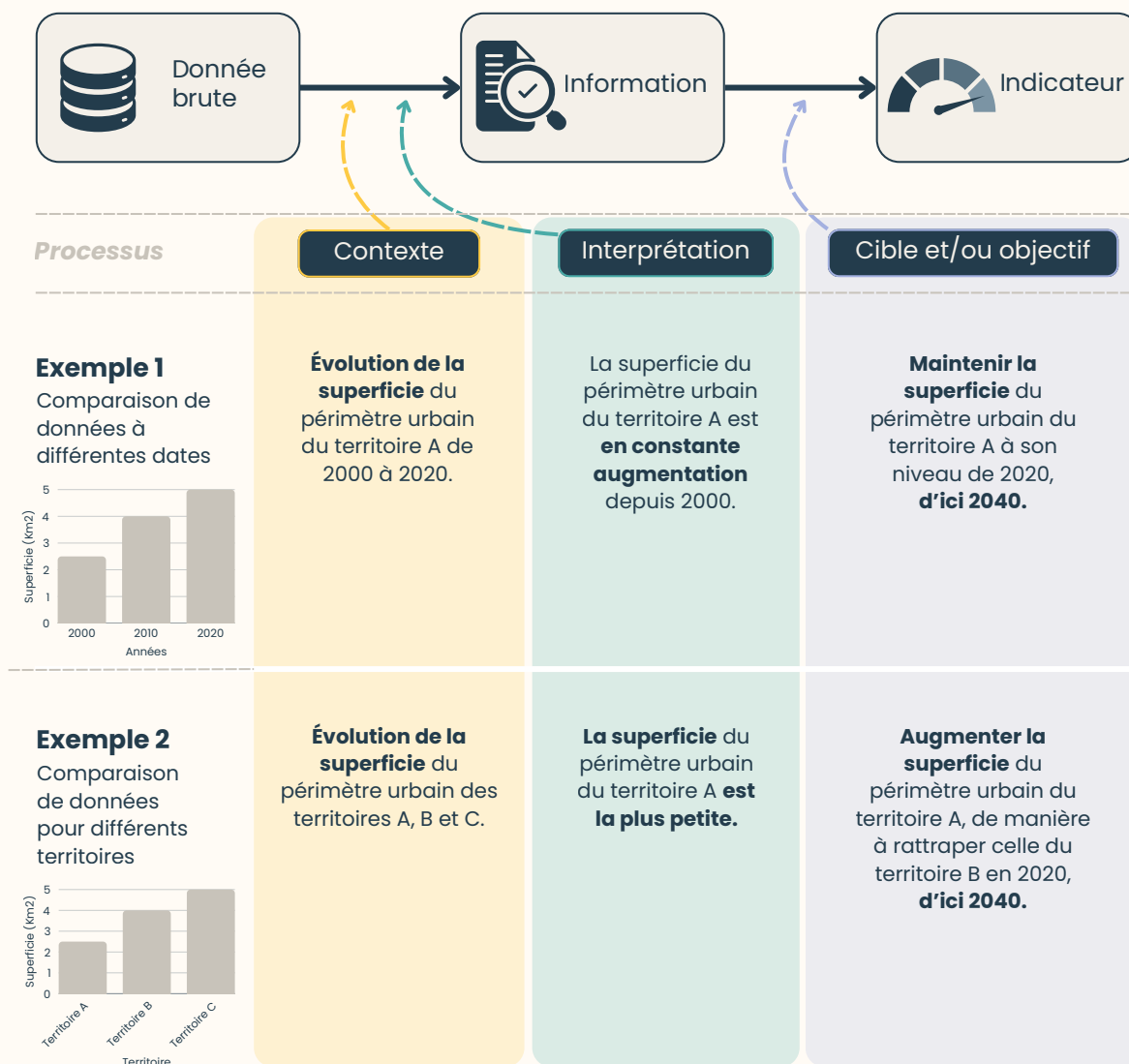
Les indicateurs constituent un des éléments clés du système de monitoring, car ils permettent d'assurer le suivi et l'évaluation de l'atteinte des cibles et objectifs. Il importe donc de comprendre ce que sont les indicateurs, et comment ils se construisent à partir de données. Ce processus implique de distinguer la donnée brute, l'information et l'indicateur.

Une donnée brute est un fait décontextualisé (ex. : superficie du périmètre urbain), non accompagné d'une interprétation et d'un contexte d'analyse de la donnée.

Une information est constituée d'une donnée brute ou d'un ensemble de données brutes auxquelles on a ajouté un contexte ou un sens au moyen d'une 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/ou à une cible dans un système de monitoring.

Figure 3. De la donnée à l'indicateur : une affaire de contexte et d'usage



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.

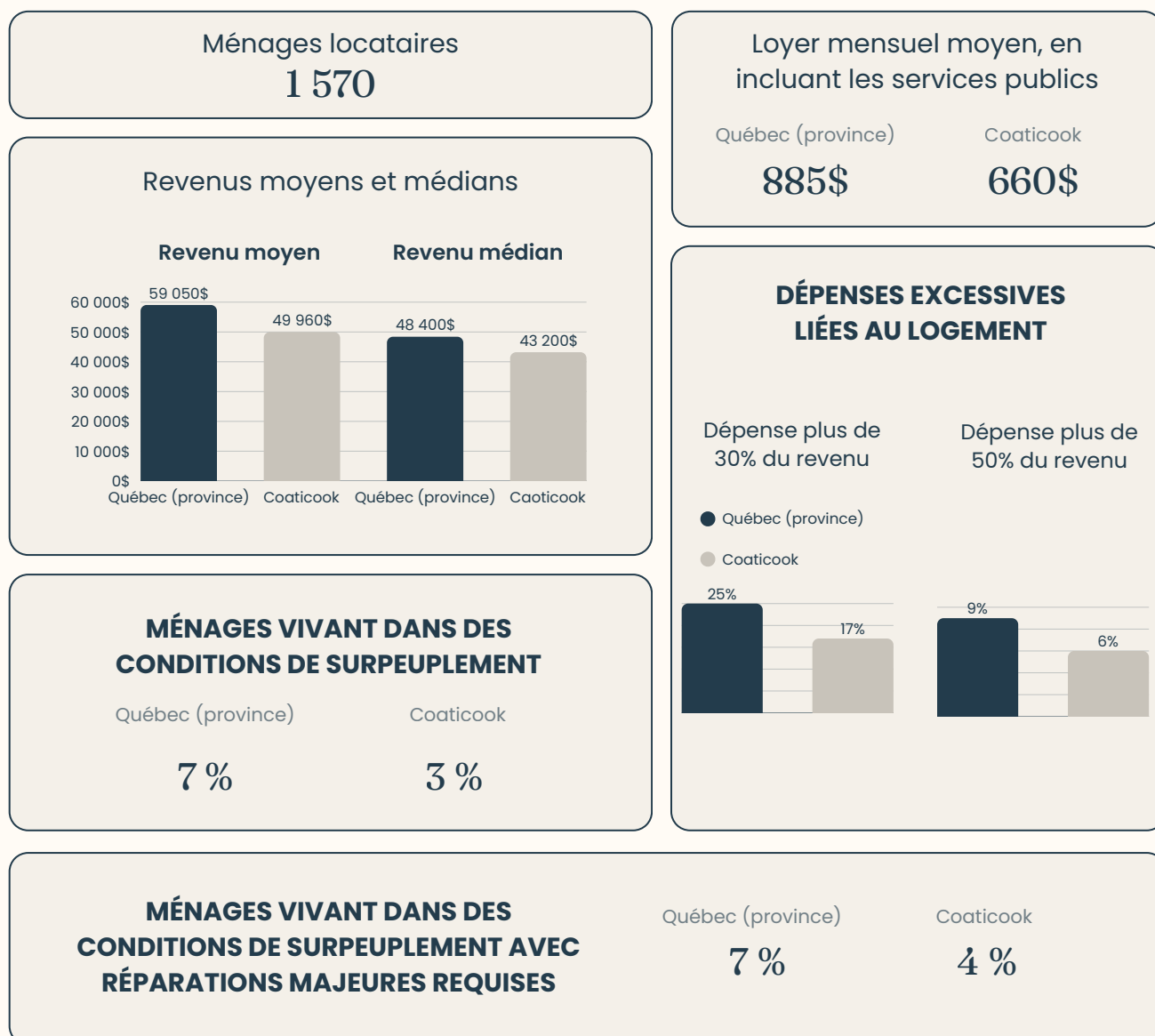
Un indicateur composite, aussi appelé indice, indice composite ou indicateur agrégé, est formé par la combinaison de plusieurs données brutes en un indicateur visant à représenter un phénomène plus large (ex. : indice de vitalité économique des territoires). Il peut être utilisé comme indicateur unique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

En bref : Coaticook et Québec (Province)

Figure 4. Faisceau d'indicateurs portant sur le logement locatif présenté par le BC Non-Profit Housing Association



Les indicateurs

Les types d'indicateurs

Au sein d'un système de monitoring, différents types d'indicateurs permettent de rejoindre des finalités diverses.

Indicateur de contexte

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.

Indicateur de mise en œuvre

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.

Indicateur d'effets

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

- Un **indicateur de résultats**, qui permet de mesurer les avancées en fonction de la cible visée par des objectifs opérationnels ou tactiques;
- Un **indicateur d'impacts**, qui 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.

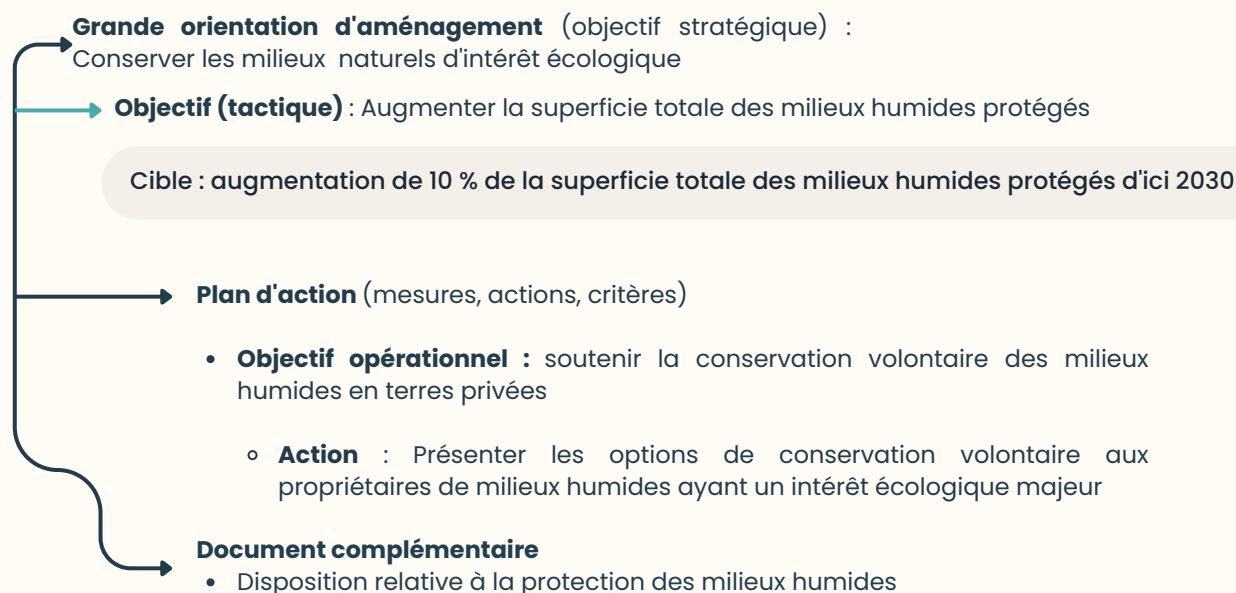

Que dit la
législation liée
aux OGAT et
SADR ?



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 de structuration d'un SAD selon les différents niveaux d'objectifs et d'utilisation des divers types d'indicateurs

Contenu du SAD



Indicateur	Mise en œuvre			Effets court terme	Effets moyen/long terme	Situation territoriale
	Efforts pour réaliser l'action inscrite dans le plan d'action			Effets sur le territoire de l'action du plan d'action	Atteinte des objectifs tactiques et stratégiques	Portrait des éléments d'intérêt pour le sujet concerné
Type d'indicateurs	Ressources	Processus	Réalisations	Résultats	Impacts	Contexte
	Moyens financiers, humains, matériels	Activités réalisées / activités prévues	Activités réalisées à terme	Avancées / cibles visées des objectifs tactiques et opérationnels	Effets prévus, imprévus, directs, indirects, souhaités ou non 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 professionnels équivalent temps plein dédiés à la mise en œuvre de l'action 1	Nombre de propriétaires contactés/ nombre de propriétaires visés par année	Nombre d'activités de sensibilisation réalisées auprès des propriétaires	Superficie totale des milieux humides sous conservation volontaire	Superficie totale des milieux naturels d'intérêt écologique	Superficie totale des types de milieux naturels protégés par juridiction (fédérale, provinciale, privée, etc.)
				Superficie totale des milieux humides protégés		

Types d'indicateurs préconisés pour le monitoring

Exercice 4

Dans le cas du SAD ci-dessous, placez les indicateurs suivants dans la(s) catégorie(s) correspondante(s).

Grande orientation d'aménagement :
Favoriser la mobilité durable.

Objectif : Réduire les déplacements en mode auto solo.

Cible : Réduire de 15 % la part du navettage intra-MRC effectué en mode auto solo.

Action : Sensibiliser les travailleurs aux alternatives aux déplacements en auto solo (transport actif, en commun, covoiturage/autopartage) ainsi qu'aux mesures incitatives offertes.

Navettage :
Le navettage désigne le déplacement d'une personne vers son lieu de travail habituel.

1. Nombre de personnes par municipalité qui se déplacent vers d'autres municipalités de la MRC pour aller travailler.
2. Nombre de municipalités bénéficiant d'un service de transport en commun.
3. Part de la population faisant du télétravail.
4. Part du navettage en auto solo.
5. Nombre de déplacements domicile-travail effectués en transport en commun.
6. Nombre d'utilisateurs des espaces de stationnement réservés à l'autopartage et au covoiturage.
7. Nombre d'heures de travail dédiées à la mise en œuvre de la démarche de sensibilisation des personnes qui se rendent au travail en mode auto solo.
8. Nombre de municipalités ayant réalisé des démarches pour informer les citoyens sur les espaces de stationnement disponibles pour l'autopartage et le covoiturage.
9. Nombre de résidences ayant reçu des informations sur les alternatives disponibles à l'auto solo (transport en commun, transport actif, covoiturage, autopartage).
10. Pourcentage du budget alloué au développement d'infrastructures en transport en commun.
11. Nombre d'assemblées publiques organisées pour discuter des émissions de gaz à effet de serre (GES) causées par les transports dans la MRC.
12. Nombre de déplacements en transport en commun.

Type d'indicateur		Indicateurs
Contexte		
Mise en œuvre		
Effets	Résultats	
	Impacts	
Ne s'applique pas		

Exercice 5

Situation

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.

À disposition

- L'intitulé d'une des OGAT, et des objectifs et attentes associés;
- Une liste d'indicateurs reliés à la thématique.

Directives

A. À partir des informations disponibles, identifiez quels conseils vous donneriez sur les étapes à suivre et les informations nécessaires à la MRC pour identifier, pour l'une des attentes suivantes :

- 1 Un objectif;
- 2 Un indicateur associé pertinent qui permettrait de mesurer l'atteinte de cet objectif;
- 3 La cible à atteindre.

B. Suite à cet exercice, identifiez :

- 1 Qu'est-ce qui manquait pour pouvoir réaliser ces étapes optimalement ?
- 2 Qu'est-ce qui aurait pu être aidant pour faciliter cette démarche ?
- 3 Quelles seraient les étapes et démarches à effectuer afin d'identifier ces trois éléments, d'après vous ? Y a-t-il une démarche plus efficace que d'autres ?

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 3.1.3 : 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 et 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

Sous-thématiques

Indicateurs proposés

Occupation et
structure du
territoire agricole

- 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

Vitalité et
dynamique
agricole

- 8 Densité de fermes/km² 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

Valeur des terres
agricoles

- 13 Valeur moyenne annuelle des terres agricoles (\$/ha)

Relève agricole et
développement

- 14 Nombre de jumelages entre propriétaires et aspirants-agriculteurs/an
- 15 Nombre d'installations sur le territoire de la MRC provenant de l'incubateur agricole / 3 ans

Diversification
agricole et
agriculture
urbaine

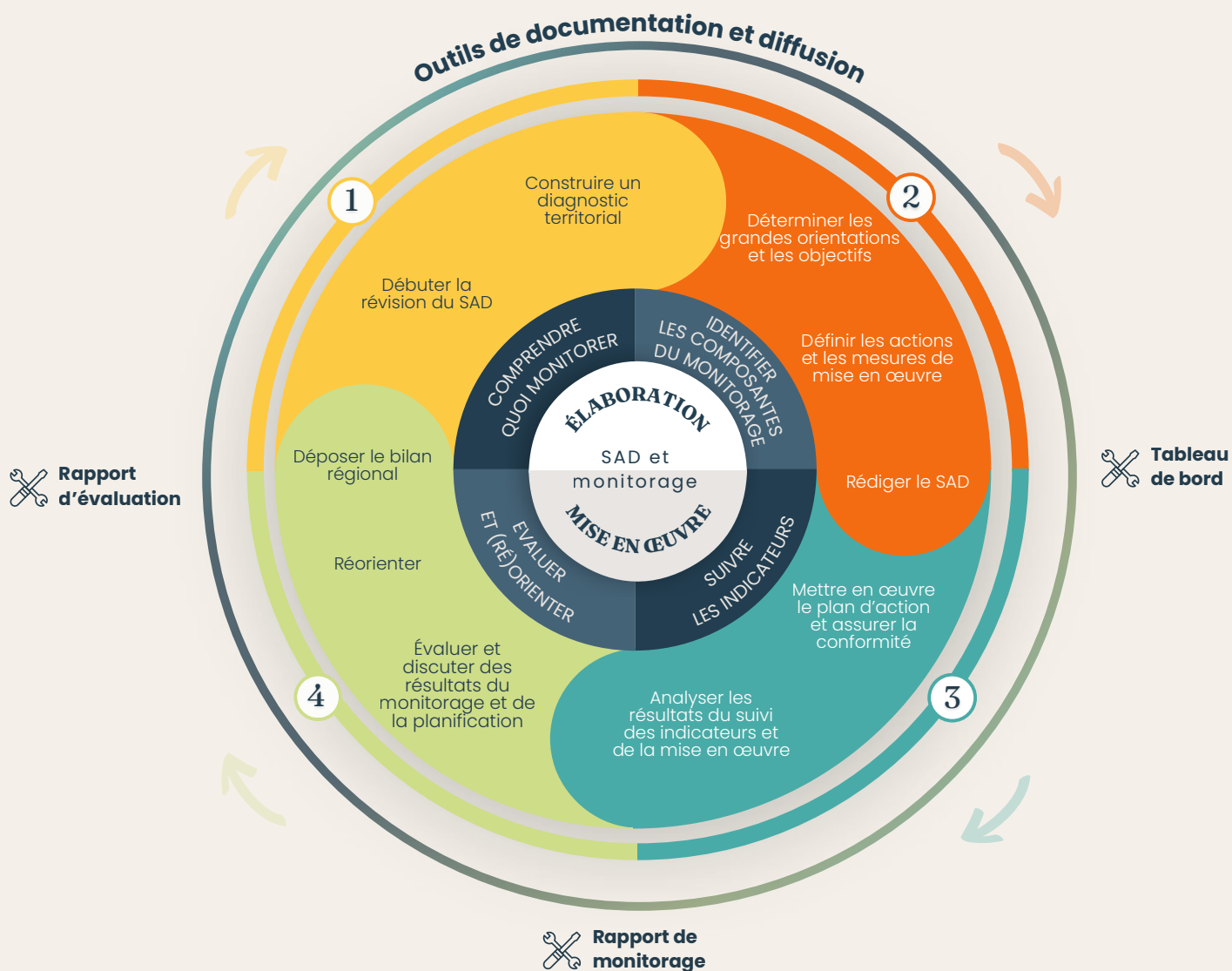
- 16 Nombre de fermes possédant des activités agrotouristiques
- 17 Nombre de fermes vendant directement aux consommateurs (kiosque à la ferme, marché public, panier)
- 18 Surfaces consacrées aux jardins communautaires et partagés à l'intérieur des périmètres urbains
- 19 Nombre de personnes pratiquant 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

Les documents du monitoring

? *Quels sont les documents clés pour accompagner le processus de monitoring à ses différentes étapes ?*

Le monitoring est réalisé dans un but de suivi et d'évaluation. Pour cela, différents supports peuvent être utilisés tout au cours du processus de monitoring, afin de documenter et communiquer sur la démarche, ses objectifs, les méthodes, et sur les résultats. Trois types sont couramment mobilisés par diverses autorités planificatrices à travers le monde. La visualisation de ces documents fournit également des exemples de structure des systèmes de monitoring, qui peuvent servir d'inspiration.

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



Ces catégories d'outils ne sont pas clairement délimitées, leur forme et leur contenu variant selon les éléments de planification suivis et les territoires étudiés. Selon le niveau de détails, d'analyse et d'ajustements issus du suivi, différents titres peuvent être utilisés.

1 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 dans le 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 et leur analyse.

 **Que dit la législation liée aux OGAT et SADR ?**



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

Le rapport de monitoring ne constitue pas non plus un élément obligatoire de la planification territoriale à lui seul et fait partie du rapport d'évaluation (bilan).

2 Rapport de monitoring

Le rapport de monitoring se distingue du tableau de bord par son caractère explicatif. C'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 auxquels il se réfère. En pratique, il peut porter plusieurs noms comme rapport de monitoring, rapport de suivi des indicateurs, rapport sur le progrès du monitoring, etc.

3 Rapport d'évaluation (ou bilan)

Le rapport d'évaluation est un document plus complet que le tableau de bord ou le rapport de monitoring puisqu'il résulte d'un processus d'évaluation de l'atteinte des objectifs et des cibles de la planification territoriale en fonction des actions mises en œuvre.

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 apporter des précisions sur comment l'autorité planificatrice entend réorienter son document de planification.



Au Québec, le système de monitoring prévoit qu'un rapport d'évaluation, appelé « 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 de leur SAD révisé intégrant les OGAT, un « bilan régional » comprenant :

- 1. « un état de situation de l'aménagement de leur 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 des indicateurs vitaux du Grand Montréal – La quantité annuelle de matières résiduelles éliminées provenant du secteur résidentiel

Exemple : Signes Vitaux du Grand Montréal

Valeur de
l'indicateur à t0

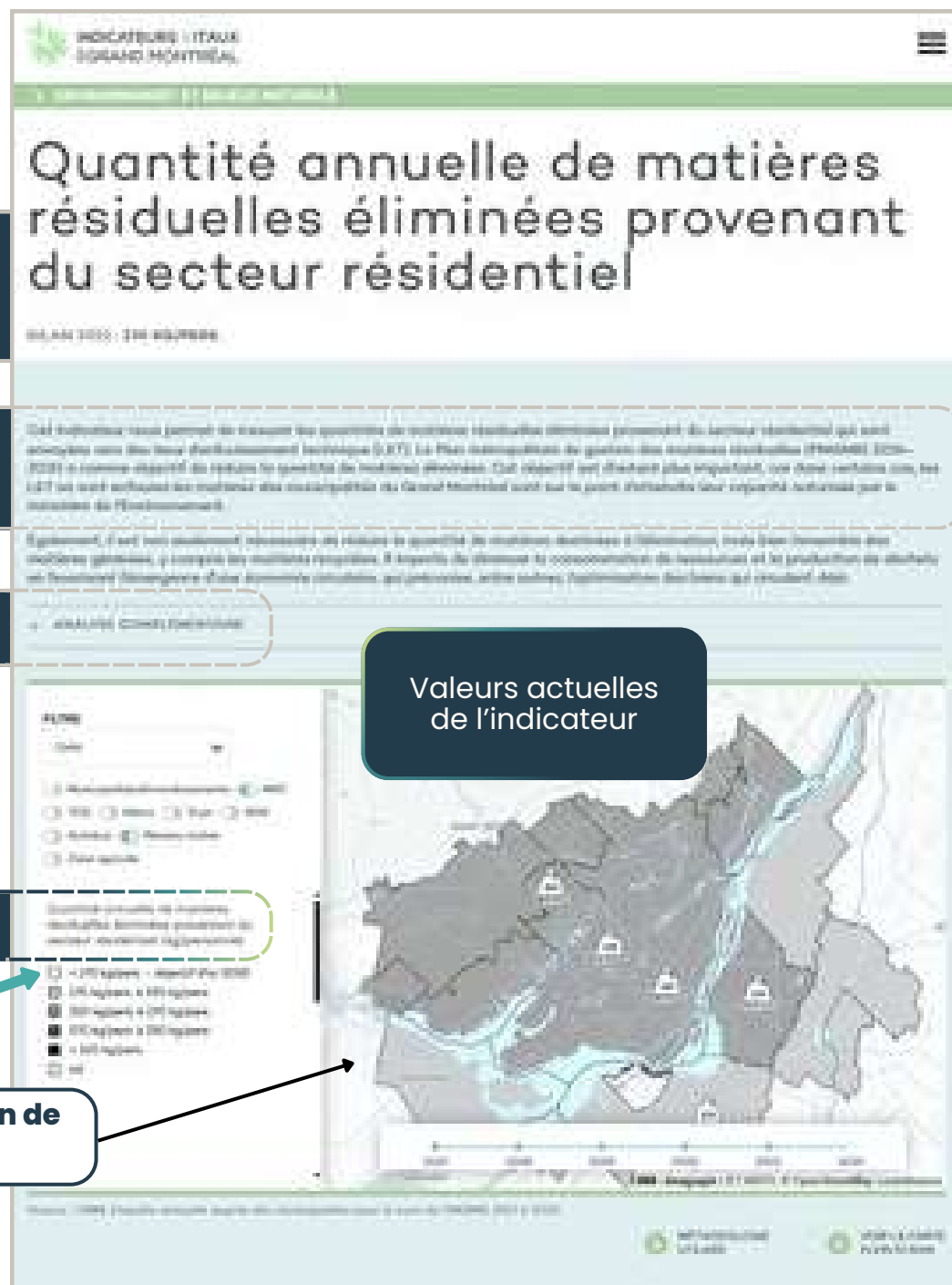
Objectif

Analyse plus poussée

Indicateur
suivi

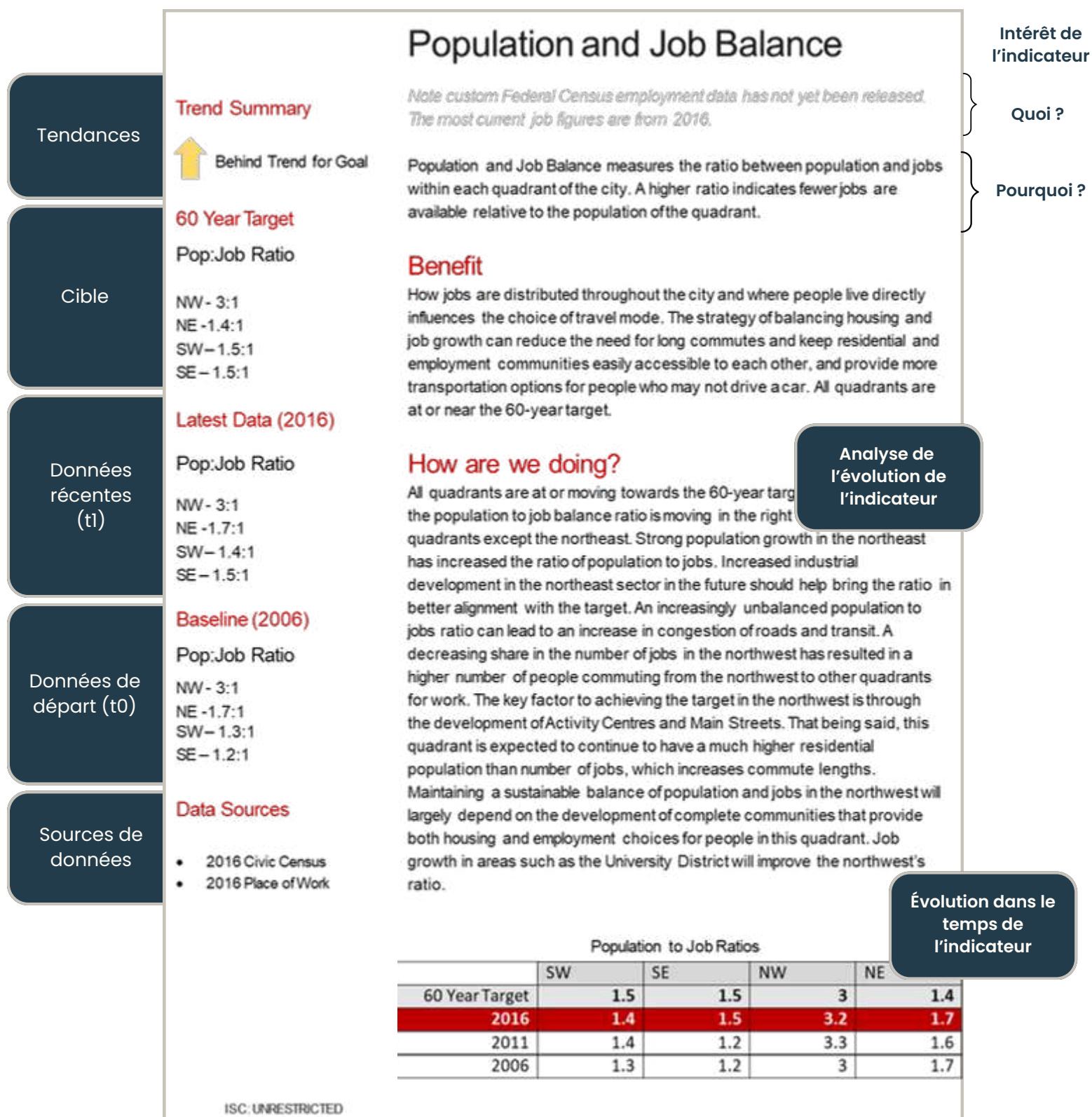
Cible

Spatialisation de l'indicateur



En ligne : <https://indicateurs-vitaux.cmm.qc.ca/environnement-et-milieux-naturels/quantite-annuelle-de-matieres-residuelles-eliminees-provenant-du-secteur-residentiel/#analyse-complementaire-carte-indicateur08>

Figure 8. Suivi de l'indicateur «Population et solde d'emploi» dans le Rapport de progrès du monitoring (Monitoring Progress Report) de la Ville de Calgary (2022)



En ligne : <https://www.calgary.ca/planning/progress-report.html>

Tendances

Trend Description

Improvement: The past trend indicates that indicator is on track to achieve the target as desired, or the target has already been achieved.

Behind Trend for Goal: The indicator is trending in the right direction, but not at a pace fast enough to achieve the target as intended.

No Improvement: The indicator is neither trending positively or negatively and has not changed significantly since the last reporting period. With no change, the indicator will not achieve the desired target.

Decline: The indicator has moved further from the target since the last reporting period.

ISC: UNRESTRICTED

Individual indicators demonstrate that we are succeeding in certain areas but need to work harder to achieve our targets in other areas.

Symboles facilitant une lecture visuelle

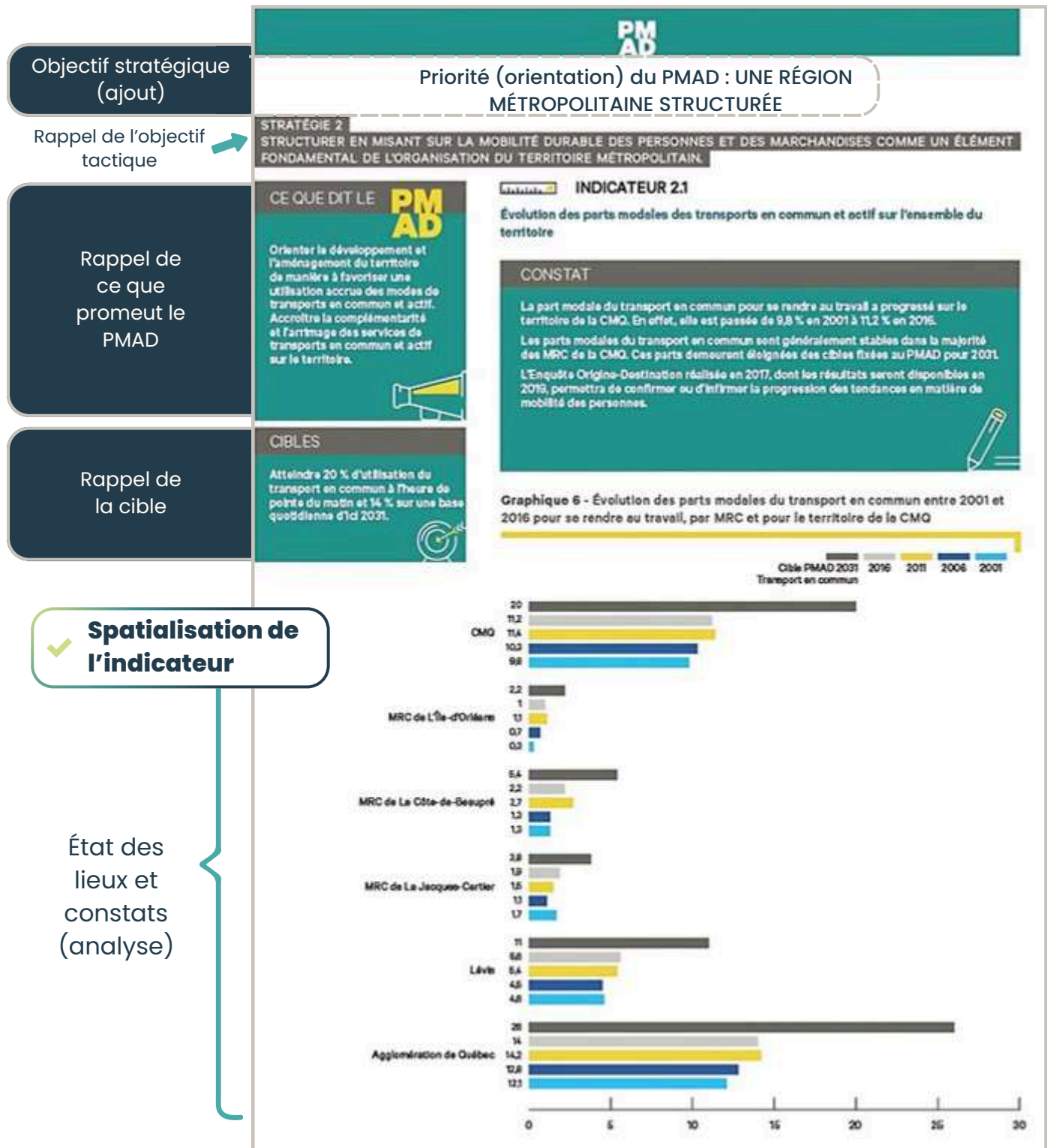
Results are reported with the most current data available. Due to the cancellation of the Civic Census, certain indicators provide both historical Civic Census data as well as an updated data from an alternate data source.

Informations sur les sources de données,
les limites et la disponibilité

Les documents du monitoring

Exemples de rapports de monitoring

Figure 10. Extrait du Rapport de suivi 2018 du Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Québec – Indicateur sur la mobilité durable



Les documents du monitoring

Exemples de rapports d'évaluation

Figure 11. Sommaire du bilan à 6 ans (2015 à 2021) du SCOT de la Métropole Rouen Normandie

Réflexion quant à
l'atteinte des
objectifs/cibles

 SOMMAIRE 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
--	---

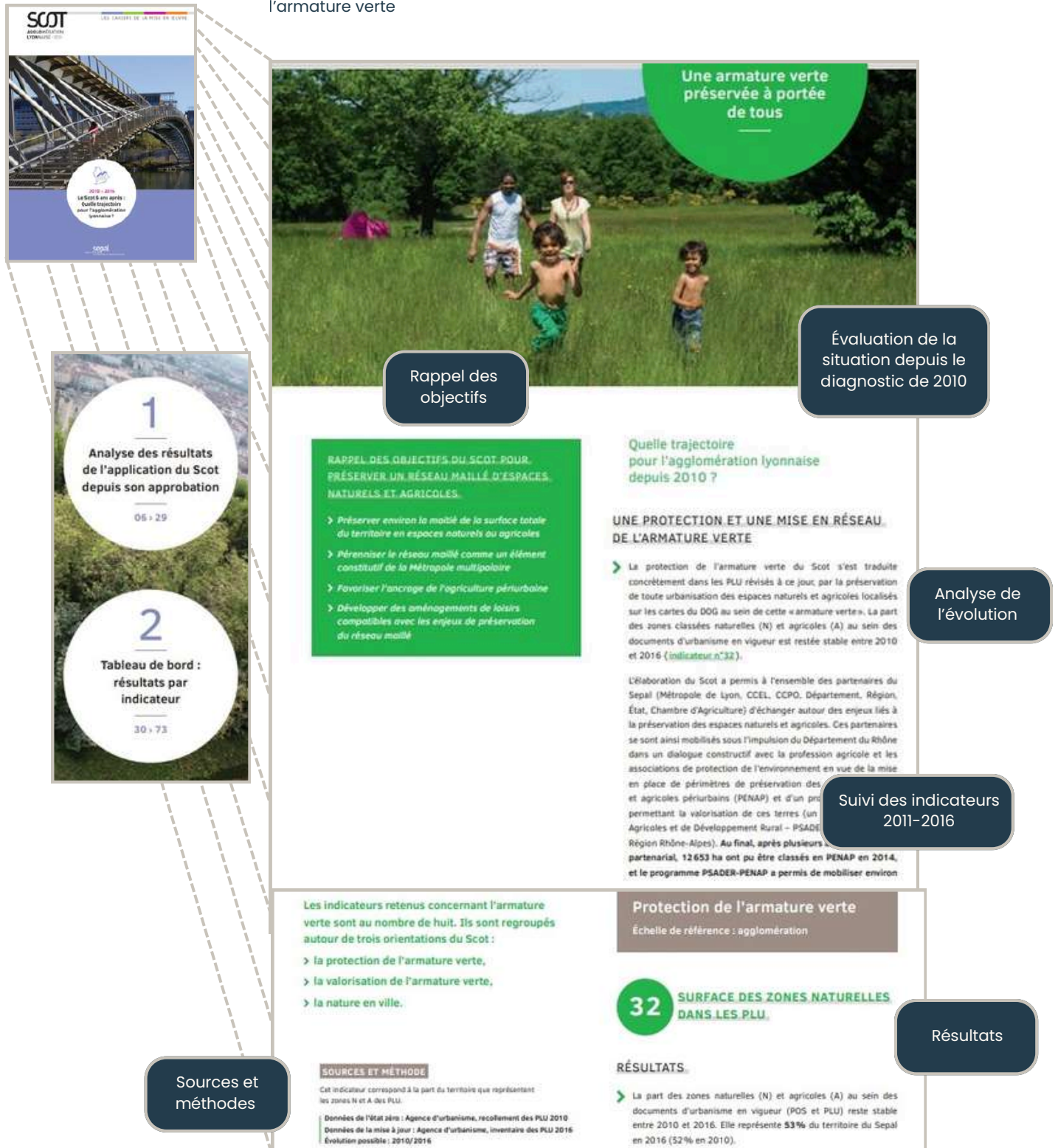
En conclusion

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 futur
document
de planification
suivant
l'évaluation

En ligne : <https://www.metropole-rouen-normandie.fr/le-cadre-reglementaire/le-schema-de-coherence-territoriale-scot>

Figure 12. Extrait de Le Scot 6 ans après : Quelle trajectoire pour l'agglomération lyonnaise? Bilan de l'agglomération lyonnaise – Suivi des indicateurs portant sur l'armature verte



En ligne : https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2017/08/Scot-6ans_apres-web.pdf

Monitorage

les documents, pour résumer...

1 Tableau de bord

C'est quoi?

Une représentation visuelle.

À quel moment?

Facultatif, aucun cycle de mise à jour prescrit. Utile au bilan



2 Rapport de monitoring

C'est quoi?

Un rapport détaillant l'évolution des indicateurs en lien aux objectifs.

À quel moment?

Facultatif, Mise à jour selon une fréquence. Utile au bilan.

3 Rapport d'évaluation (ou bilan)

C'est quoi?

Un rapport détaillant l'atteinte des cibles en lien aux objectifs et à la mise en œuvre. pour orienter le document de planification.

À quel moment?

Au Québec, obligatoire aux 4 ans.
Mise à jour à une fréquence déterminée.





Activité 2

Les pièges et les bons coups du monitoring

Exemples de systèmes de monitoring



Objectif

Identifier les pièges et les bons coups d'initiatives existantes de monitoring de la planification territoriale pour inspirer l'élaboration des premiers systèmes de monitoring par les MRC au Québec.

Études de cas

Entre écueils et réussites

? *Quelles leçons peut-on tirer d'initiatives existantes en planification territoriale, au Québec et ailleurs ?*

Ces études de cas ont permis d'extraire une liste de pièges qui s'observent fréquemment dans les démarches de monitoring, ainsi que des bonnes pratiques pour les déjouer. Ils offrent aussi des exemples supplémentaires et visuels de documents et outils de suivi, pouvant servir de sources d'inspiration pour construire de nouvelles démarches se basant sur l'existant, tout en s'adaptant aux contextes locaux.

Figure 13. Carte des études de cas explorées pour leurs systèmes de monitoring

- | | |
|--|---|
| 1 Ontario – Plan de croissance de la région du Golden Horseshoe | 2 Écosse – Cadre national de suivi de la performance (<i>Planning Performance Framework</i>) |
| 3 Suisse – Plan directeur cantonal – Canton de Vaud | 4 France – SCoT – Schémas de cohérence territoriale |
| 5 France – SDRIF – Schéma directeur de la région Île-de-France | 6 Québec – Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) – Communauté métropolitaine de Montréal |



L'aménagement du territoire de l'Ontario

Le Plan de croissance de la région Golden Horseshoe

C'est quoi?

En Ontario, la *Déclaration de principes provinciale* (DPP) traduit la vision d'aménagement du territoire à l'échelle provinciale (éq. OGAT).

Le plan officiel constitue le principal document de planification (éq. SAD), aux échelles régionale et locale, avec des exigences variables et un principe de concordance entre les niveaux, notamment avec les plans provinciaux sectoriels. Il n'existe pas d'obligation formelle de monitoring aux échelles régionale et locale, ce qui entraîne une grande diversité dans les pratiques.

La région du Golden Horseshoe se distinguait depuis 2006 par une planification stratégique spécifique, adaptée à ses particularités territoriales (*En plein essor : Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe* étant la dernière version, publiée en 2019). C'était un cadre de mise en oeuvre de la vision provinciale, qui déterminait des zones prioritaires pour la croissance, fixait des objectifs à atteindre (notamment en matière de densification et mobilité) et des cibles à suivre (14 indicateurs : de base et complémentaires). Les 110 municipalités de la région avaient l'obligation de réaliser un monitoring minimal de leur plan officiel pour démontrer leur conformité au plan et l'atteinte des objectifs.

Depuis 2024, la nouvelle *Déclaration provinciale sur la planification* définit un cadre stratégique simplifié d'aménagement du territoire pour l'ensemble de la province, fusionnant la Déclaration de 2020 et les plans de croissance régionaux.

Pièges et bons coups illustrés aux pages 51-52

- | | |
|--|---|
| 1 Inclure un trop grand nombre d'indicateurs | 5 Ne vouloir répondre qu'aux seules attentes gouvernementales |
| 2 Penser « indicateurs » plutôt que penser « système de monitoring » | 7 Se lancer sans réfléchir à quoi cela sert |
| 4 Se lancer sans penser aux parties prenantes | 8 Sous-estimer l'importance de planifier les étapes du suivi et de l'évaluation |

Au Québec ça correspondrait à quoi?

- Avant 2024 :
 - La **Déclaration de principes provinciale** (DPP) (révisée en 2020) traduisait la vision du gouvernement de l'aménagement et du développement territorial, comme les OGAT.
 - Elle s'harmonisait avec la *Loi sur l'aménagement du territoire* (modifiée en 2019).
 - Le plan officiel régional *En plein essor : Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe*, publié en 2019, s'appuyait sur la DPP de l'Ontario, tout en offrant une réponse à la situation particulière de la région métropolitaine. On peut le comparer à un PMAD.
- Après 2024 :
 - Une nouvelle **Déclaration provinciale sur la planification** est entrée en vigueur en 2024.
 - Elle fusionne les documents précédents et n'impose plus d'obligation de monitoring.

Comment le monitoring est-il appliqué?

- Par la *Déclaration de principes provinciale* (2020), le gouvernement provincial fixait des objectifs et des cibles, suivis à l'aide de **14 indicateurs de rendement** (de base et complémentaires).
 - Un rapport obligatoire était prévu aux 5 ans, par le ministère des Affaires municipales et du Logement, illustrant le suivi de l'évolution des indicateurs par des cartes et graphiques.
 - Les municipalités de la région du Golden Horseshoe réalisaient un monitoring de leur plan officiel pour démontrer leur conformité aux plans de croissance régionale et plans provinciaux.
- L'identification et le suivi d'indicateurs clés par la province devient optionnel en 2024.
 - La particularité régionale du Golden Horseshoe disparaît, ainsi que l'obligation de monitoring.
 - Les municipalités sont encouragées à faire le suivi de la mise en oeuvre des politiques et ont toujours des rapports obligatoires à rendre sur l'aménagement.

Le Plan de croissance "comporte des politiques générales sur les endroits de la région où devraient avoir lieu la croissance et les projets d'aménagement. Aux termes du Plan de croissance, les municipalités doivent atteindre des **objectifs en matière de densité et de densification et de transport en commun** ainsi qu'à l'égard de la zone de la ceinture de verdure désignée."

Bonnes pratiques

- Des indicateurs conçus pour mesurer le respect du Plan de croissance, l'atteinte des objectifs de ce dernier et les résultats obtenus (densification, transports, verdissement).
- Des indicateurs qui se veulent clairs, basés sur des sources de données crédibles et disponibles à l'échelle de la région, aisément reproductibles et faciles à gérer sur le plan de leur envergure, de leur portée et de leur coût.
- Les indicateurs ont été soumis à des consultations et améliorés en fonction des retours obtenus.
- Les cartes permettent de représenter les données de manière spatialisée, par territoire.

Critiques

- Il est difficile de trouver des données cohérentes et précises pour les 110 municipalités de la région.
- Insuffisante prise en compte des recommandations émises quant à la planification régionale et son suivi (*Rapport annuel de l'auditeur général*, 2021 et 2023).
- Manque de moyens du ministère pour s'assurer de la conformité des pratiques.
- Les dernières données analysées et rapports du ministère disponibles datent de 2015.
- Les objectifs n'étaient alors pas atteints pas la plupart des municipalités.



Quelles réflexions devriez-vous avoir pour démarrer la mise en place d'un système de monitoring dans votre MRC ?

Les citations des aménagistes ontariens

Développer une culture du monitoring

« Vous pouvez avoir un système de monitoring et des recommandations des professionnels qui sont parfaitement alignés 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. »

Pouvoir **prioriser le monitoring**,
malgré d'autres besoins
et demandes

« ... 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 besoin de rendre le monitoring
moins contraignant en **choisissant les
indicateurs les plus réalistes possible**

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

« 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. »

Tenir compte de la
volonté politique

« 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...»

Le défi de pouvoir
associer **l'atteinte des
objectifs et les causes**

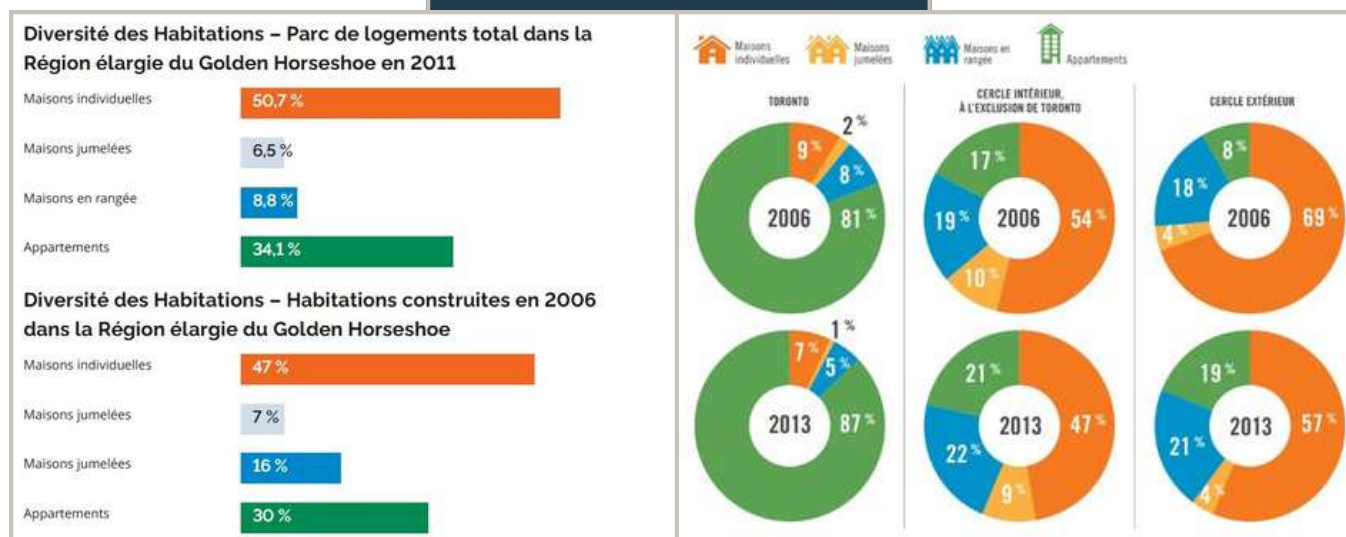
« Je crois qu'il faut être sélectif et réaliste dans le choix des indicateurs à suivre. Cela aiderait à rendre le monitoring plus pertinent et moins contraignant. »

Clarifier les liens entre les
différentes composantes
du monitoring

Figure 14. Exemple d'indicateur de rendement du Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe (2019) – La diversité des habitations



Évolution de dans le temps



En ligne : <https://www.ontario.ca/fr/document/indicateurs-de-rendement-pour-le-plan-de-croissance-de-la-region-elargie-du-golden>

Écosse, les marqueurs de performance

des autorités planificatrices et qualité des milieux de vie

C'est quoi?

Depuis 2012, les autorités planificatrices régionales déposent **annuellement** un **rapport de performance de leurs services d'urbanisme**, dans une optique de reddition de comptes et d'amélioration continue. Un rapport encadré par le *Cadre national de suivi de la performance* (le *Planning Performance Framework*), et soumis au Gouvernement national pour analyse.

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. De nouveaux processus et outils ont été mis en place pour rendre le monitoring plus qualitatif et axé sur l'analyse de l'impact des démarches de planification territoriale et non seulement sur l'évaluation des processus.

Pièges et bons coups illustrés aux pages 51-52

12 Évaluer la performance administrative ou les moyens de mise en œuvre plutôt que les effets de la planification

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

Au Québec ça correspondrait à quoi ?

Les autorités planificatrices régionales (*Local Authority Regions*) correspondent à l'échelle 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-il appliqué ?

Le suivi de la planification est une obligation inscrite dans la loi, comme la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme oblige à un monitoring de la planification au Québec.

Cependant, le cadre national de suivi de la performance (le *Planning Performance Framework* - (PPF) et *National Planning Framework* - (NPF)) 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 national.

- **Date d'entrée en vigueur du monitoring** : 2012. La version la plus récente, la NPF4, date de 2024.
- **Objectif** : renforcer la performance, la transparence et l'efficacité des autorités de planification.
- **Cycle d'évaluation** : annuel.

Le suivi des plans de planification se fait à l'échelle :

- **Nationale** : Cadre stratégique national (NPF4);
- **Régionale** : stratégies régionales spatiales (RSS);
- **Locale** : Plans locaux de développement (tableaux PowerBi, dont l'exemple présenté, pour l'Aberdeenshire), et des plans d'initiatives locales.

Rôle des autorités régionales

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

Rôle des autorités régionales

- Mise à disposition d'un guide (le *Planning performance guidance*, version 2023 la plus récente) comportant les attentes et le contenu attendu des rapports annuels de suivi.
- Rétroaction sur le rapport annuel de suivi avec un code de couleur attribué aux indicateurs selon la performance comparativement à la moyenne du pays.
- Production d'un suivi annuel de la performance gouvernementale, par le *High Level Group on Planning Performance*.

Indicateurs

Ce sont plutôt des marqueurs de performance (*performance markers*) obligatoires depuis 2013, visant à objectiver l'évaluation à travers des critères concrets et comparables. Ils couvrent 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.

Des indicateurs standards sont définis au niveau national (*National Headline Indicators*) pour évaluer la performance des différents services.



1. Faut-il privilégier des indicateurs quantitatifs pour l'ensemble des objectifs de planification, afin de faciliter les comparaisons ?

2. Ou faut-il aussi intégrer des indicateurs qualitatifs et des indicateurs spatialisés pour mieux refléter les spécificités locales, même si cela complique l'analyse globale ?

Bonnes pratiques et critiques

- 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.
- Évolution positive :
 - Processus de révision du cadre national de suivi de la performance proposé en 2018-2023 afin de permettre un suivi des effets réels des politiques de planification sur les territoires, les communautés et l'environnement.
 - En 2022, un outil participatif d'analyse qualitative de la qualité des milieux de vie a été élaboré pour obtenir des retours par les citoyens sur leurs perceptions de leur propre cadre de vie.
 - 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.

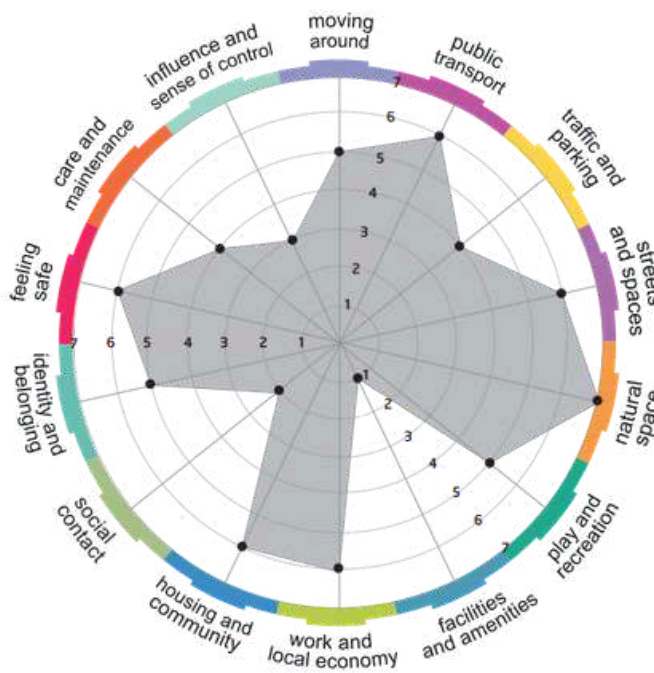
Ainsi, le système écossais de monitoring s'est transformé au fil du temps ; il est passé d'un dispositif centré sur la performance administrative à une approche plus intégrée, orientée vers les résultats et les effets concrets, et sur l'amélioration continue des autorités. Il combine désormais des indicateurs 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.

Outil d'analyse qualitative

Créé par le gouvernement écossais, le Service de santé national (*National Health Service*) et *Architecture and Design Scotland*, **Place Standard** est un outil participatif d'évaluation qualitative de la qualité des milieux de vie. Il est utilisé lors d'ateliers communautaires, de consultations publiques ou envoyé aux habitants dans le cadre de diagnostics de territoire.

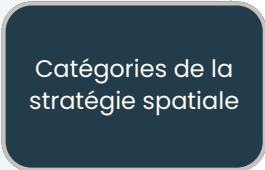
De plus, dans le nouveau cadre de monitoring développé pour 2024, un projet-pilote d'auto-évaluation a été établi au niveau national. Ont été sélectionnés 12 attributs pour identifier une autorité planificatrice performante, constituant la base pour une auto-évaluation et une évaluation par les pairs (*Improvement Service*, 2024).

Figure 15. *Place Standard Tool*, un outil participatif développé en Écosse pour aider les autorités locales à évaluer la qualité d'un lieu



Suivi des indicateurs

Analyse
spatialisée



Présentation des enjeux, des stratégies, des priorités et des mesures de la planification territoriale régionale

[r=eyJrIjoizDc0NjBhYjUtODgzNi00NGJlTlkzjUtOGM5YzVhNmUyNGFiliwidCI6ImZlZDk5MzA2LTRkMmQtNDQwOS05NTlkLWQwZWZrInzMwNGEwYiJ9](#)

[r=eyJrIjoizDc0NjBhYjUtODgzNi00NGJlTlkzjUtOGM5YzVhNmUyNGFiliwidCI6ImZlZDk5MzA2LTRkMmQtNDQwOS05NTlkLWQwZWZrInzMwNGEwYiJ9](#)

[illegible]

Suisse, le Plan directeur cantonal

Canton de Vaud

C'est quoi?

En Suisse, la planification territoriale repose sur deux principaux paliers : 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, qui pourrait s'apparenter à celui d'une municipalité régionale de comté (MRC). Il permet au canton de planifier et de 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 ?

L'échelle cantonale pourrait être comparé à une MRC et le Plan directeur cantonal au schéma d'aménagement et de développement (SAD).

Objectif : Informer la Confédération sur l'état de la planification des cantons.

Cycle d'évaluation : 4 ans

Comment le monitoring est-il appliqué ?

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

D'ailleurs, on peut lire ceci 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. »

Rôle des autorités régionales

- Production d'un rapport d'évaluation tous les 4 ans illustrant :
 - L'état de la planification directrice;

Pièges et bons coups illustrés aux pages 51-52

- | | | | |
|---|--|----|---|
| 2 | Penser « indicateurs » plutôt que « système de monitoring » | 7 | Se lancer sans réfléchir à quoi cela sert |
| 3 | Définir les objectifs de la planification territoriale sans penser au monitoring | 8 | Sous-estimer l'importance de planifier les étapes du suivi et de l'évaluation |
| 4 | Se lancer sans penser aux parties prenantes | 11 | Omettre de partager les résultats du monitoring aux parties prenantes |

- 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'aménagement.
- 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 dans la loi se traduit en une grande diversité dans la façon de réaliser le monitoring au sein des cantons.
- Cela peut se traduire par une incompréhension des buts du monitoring et des difficultés de réalisation.
- Et cela engendre une complexité qui amène à s'interroger sur la pertinence du monitoring et son utilité pour la prise de décision.



1. Est-il pertinent de clarifier les buts du monitoring pour son organisation et son territoire ?

2. À quel(s) moment(s) le faire ?

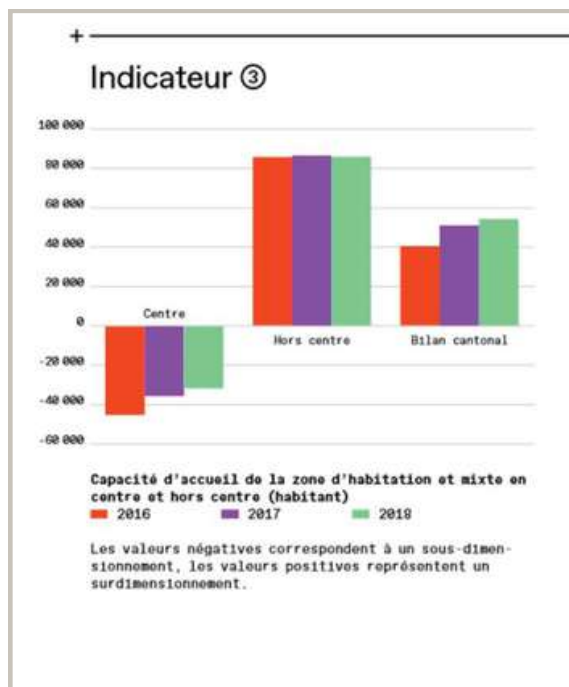
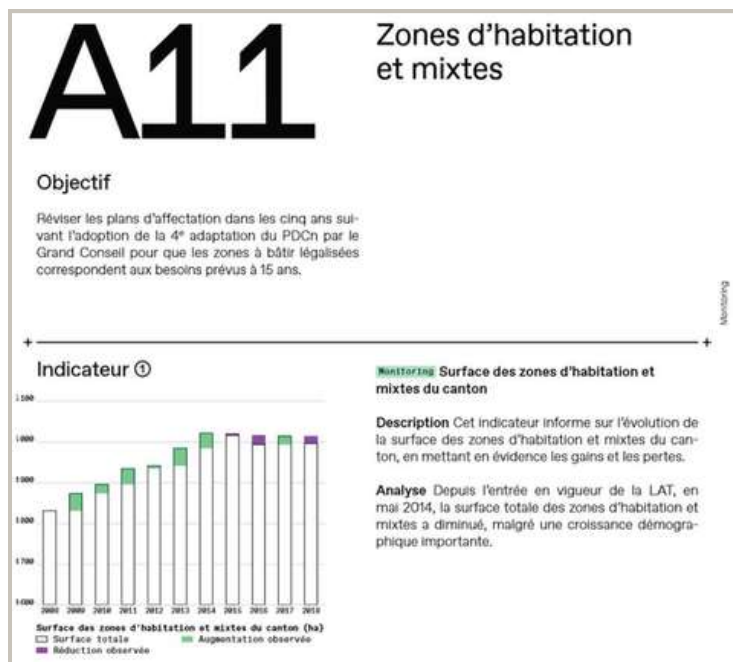
PDCN – ADAPTATION 4 QUATER – 11.11.2022 COORDONNER MOBILITE, URBANISATION ET ENVIRONNEMENT	
MESURE A11	Zones d'habitation et mixtes
Enjeu – contexte	Problématique Les réserves légalisées de terrains à bâtir sont réparties inégalement entre les communes et leur localisation ne répond souvent plus aux 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	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 légalisées correspondent aux <i>besoins</i> prévus à 15 ans.
Indicateur(s)	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.
Détails sur les mesures réalisées	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 <i>capacité d'accueil</i> en habitants et la croissance démographique projetée, limitée par

En ligne : <https://www.vd.ch/territoire-et-construction/amenagement-du-territoire/plan-directeur-cantonal/version-actuelle>

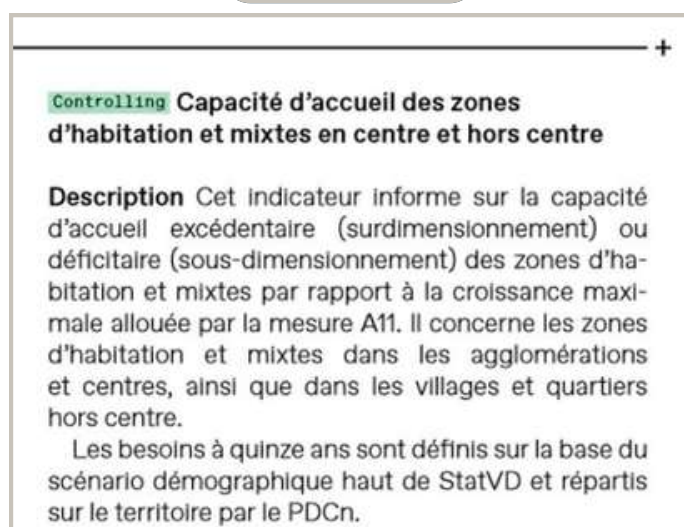
Note:

Figure 18. Extrait du rapport 2020 de monitoring du Plan directeur cantonal 2008 – Indicateurs pour les zones d'habitation et mixtes

Évolution des indicateurs



Explications sur l'indicateur utilisé



Analyse des résultats

Analyse En 2018, le potentiel d'accueil des zones d'habitation et mixtes du canton excède de plus de 54 000 habitants la croissance allouée par la mesure A11. Cet excédent est essentiellement dû au surdimensionnement des secteurs sis hors centre. En effet, en 2018 le potentiel d'accueil des zones sises hors des centres excède de 86 000 habitants la croissance allouée par la mesure A11. Les centres en revanche ont un potentiel d'accueil déficitaire. Ce déficit a sensiblement diminué entre 2016 et 2018.

En ligne : <https://www.vd.ch/territoire-et-construction/amenagement-du-territoire/plan-directeur-cantonal/version-actuelle>

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.

Pièges et bons coups illustrés aux pages 51-52

- | | | | |
|---|--|----|--|
| 1 | Inclure un trop grand nombre d'indicateurs | 4 | Se lancer sans penser aux parties prenantes |
| 2 | Penser « indicateurs » plutôt que penser « système de monitoring » | 10 | Avoir trop d'attentes à l'égard du premier rapport de monitoring |

Au Québec ça correspondrait à quoi ?

Les communes sont équivalentes à des municipalités, les territoires intercommunaux aux MRC et les SCoT correspondent aux schémas d'aménagement et de développement (SAD).

Comment le monitoring est-il appliqué ?

- **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'évaluation à mi-parcours.
- **Documents inclus** :
 - Avant 2021 : le *Rapport de présentation*, le *Projet d'aménagement et de développement durables (PADD)*, le *Document d'orientation et d'objectifs (DOO)*;
 - Après 2021 :
 - Le **Projet d'Aménagement Stratégique (PAS)** - vision à 20 ans;
 - Le **Document d'orientation et d'objectifs (DOO)** qui définit des orientations localisées et parfois chiffrées;
 - Des annexes (dont un diagnostic territorial, une évaluation environnementale, et une **liste des indicateurs de suivi**, avec justification des choix, modalités d'application techniques).

Rôle des autorités régionales

- Réaliser une analyse des effets du SCoT six ans après approbation ou révision.
- Conduire des évaluations pouvant combiner analyses quantitatives et qualitatives, au minimum sur les thèmes suivants: environnement, transports, consommation d'espace, commerce.

- Mettre en place un dispositif de suivi continu (souvent via un observatoire territorial).
- Mobiliser les élu(e)s, le personnel technique, les partenaires publics/privés.
- Encourager la participation du public.

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

Bonnes pratiques et critiques (SCoT avant 2021)

- 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 élu(e)s, souvent vue comme technocratique et déconnectée des enjeux politiques et locaux.
 - 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.



1. Faut-il concevoir un système de monitoring complet et rigoureux, même s'il est difficile à comprendre pour les décideurs, ou le simplifier pour favoriser son appropriation, quitte à perdre en précision ?

2. Doit-on réaliser le premier bilan (évaluation) en visant à démontrer des résultats, même si peu d'actions ont été mises en œuvre ou les effets sont encore peu notables ?

Une évaluation obligatoire 6 ans après la publication des SCoT

EXTRAIT DE L'ARTICLE L143-28 DU CODE DE L'URBANISME :

« Six ans au plus après la délibération portant approbation du schéma de cohérence territoriale, la dernière délibération portant révision complète de ce schéma, ou la délibération ayant décidé son maintien en vigueur en application du présent article, l'établissement public prévu à l'article L143-16 procède à une analyse des résultats de l'application du schéma, notamment en matière d'environnement, de transports et de déplacements, de maîtrise de la consommation de l'espace et d'implantations commerciales et délibère sur son maintien en vigueur ou sur sa révision partielle ou complète. »

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

Déterminer des horizons temporels des bilans et évaluations trop courts : un risque d'épuisement et de manque de sens

“

« 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 ? ».

”

Élaborer des systèmes de monitoring trop complexes et peu accessibles : un risque d'exclusion des élu(e)s et d'un abandon du processus

“

« 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'abstraites 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 ».

”

En ligne : <https://fnau.org/wp-content/uploads/2016/12/etude-evaluation-des-scot-bd1.pdf>

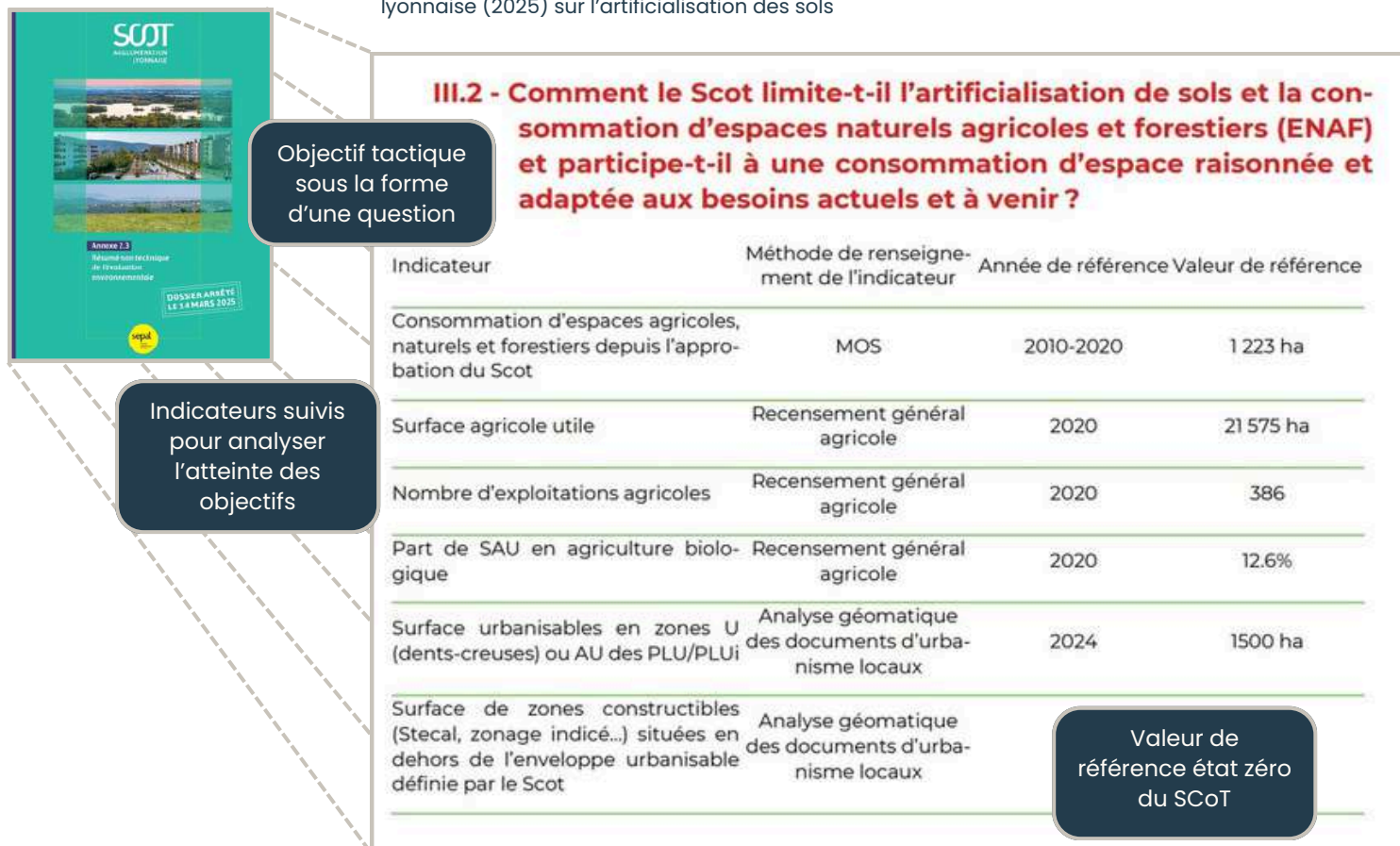
Exemple : SCoT de l'Agglomération lyonnaise

Figure 19. Exemple d'une page du *Document d'Orientation et d'Objectifs* du nouveau SCoT (2025) de l'agglomération lyonnaise



Exemple : SCoT de l'Agglomération lyonnaise

Figure 20. Extrait du tableau des indicateurs suivis du SCoT de l'agglomération lyonnaise (2025) sur l'artificialisation des sols



En ligne : https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2025/03/2.3_Resume_non_technique-1.pdf

Figure 21. Structuration du tableau de bord environnement et développement durable du SCoT de l'agglomération lyonnaise

Problématiques à suivre	Principes et objectifs
Enjeu 1 : Le rôle essentiel des espaces naturels et d'activité agricole dans les grands équilibres du territoire, la diversité des paysages, la qualité de vie de ses habitants et son attractivité	
Protection, gestion et mise en réseau des espaces naturels et agricoles	Est-ce que les composantes de l'armature verte sont préservées ?
	Est-ce que la fonction environnementale de l'armature verte est bien maintenue ?
	Quelle est l'évolution de la fonction économique de l'armature verte ?
Accessibilité de la population aux espaces verts et à la nature	La nature et les espaces naturels récréatifs sont-ils bien répartis sur le territoire et partout disponibles pour les habitants ?
	Quelle place pour la nature dans le tissu urbain ?
Enjeu 2 : La nécessité d'une agglomération plus économe en énergie, pour une meilleure qualité de l'air et une réduction de la contribution à l'effet de serre	
Maîtrise de l'énergie dans l'habitat	Combien de logements anciens sont réhabilités sur le plan thermique et sous la maîtrise publique ?
Développement de l'utilisation des ENR	Est-ce que l'on tend vers l'objectif de 20% d'énergies renouvelables dans la consommation globale d'ici à 2030 ?
	Est-ce que le raccordement/développement aux réseaux de chaleur est recherché ?
Qualité de l'air et émissions de GES	Est-ce que l'objectif de réduction des émissions de GES (-20% en 2030) est tenu ?
	La qualité de l'air s'améliore-t-elle ?
Enjeu 3 : La préservation de la qualité et de la disponibilité des ressources naturelles, notamment les ressources en eau, et matières premières pour répondre aux besoins actuels et à ceux des générations futures	

Principes et objectifs formulés sous la forme de questions, et reliés à des indicateurs

En ligne : https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2017/10/RP_SM_Part3.pdf

Figure 22. Extrait du Tableau de bord de suivi et d'évaluation : suivi des indicateurs à l'état 0 pour le SCoT de l'agglomération lyonnaise

Liste des indicateurs suivis

LES INDICATEURS LIÉS À L'HABITAT

Objectifs du SCoT



Les indicateurs retenus pour le volet habitat sont au nombre de sept. Ils sont regroupés autour de quatre orientations du Scot : la production de logements, la multipolarité, l'économie de l'espace et l'intensification du développement, et l'attractivité résidentielle.

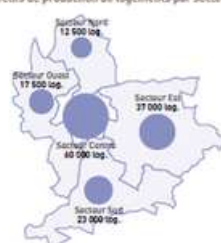
PRODUCTION DE LOGEMENTS

11 Nombre de logements construits

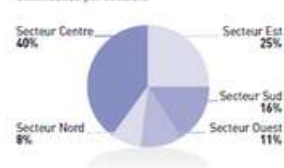
Cet indicateur correspond au nombre construits :
 • de logements (à l'échelle de l'agglomération et par secteur) ;
 • de résidences étudiantes ;
 • de résidences pour personnes âgées et handicapées.
 Mode de représentation : nombre, pourcentage.
 Source : sctd de la Dreal Rhône-Alpes

CE QUE DIT LE SCOT

Objectifs de production de logements par secteur (2010-2030)



Contribution par secteurs

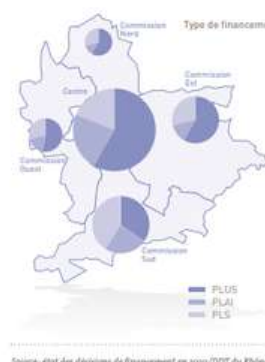


PRODUCTION DE LOGEMENTS

12 Nombre de logements sociaux financés

Nombre de logements financés en 2010

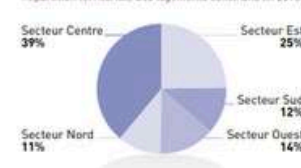
Communes	TOTAL	Rpt. PLS/Total
Centre	2 261	81%
Est	827	79%
Nord	342	71%
Ouest	541	71%
Sud	1 151	40%
TOTAL	5 152	74%



11 Nombre de logements construits

En 2010, 9 350 logements ont été construits dans l'agglomération, répartis territorialement selon le schéma ci-dessous :

Répartition territoriale des logements construits en 2010



Source : sctd de la Dreal Rhône-Alpes - Logements communicaux en 2010

État 0 (2010) des indicateurs

Voir aussi page 27 pour une illustration du bilan 2006-2012 du SCoT de l'agglomération lyonnaise

Figure 23. Boîte à outils, ou guide des bonnes pratiques à suivre pour une évaluation des SCoT

Outils d'analyse qualitative

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

En ligne : <https://fnau.org/wp-content/uploads/2016/12/etude-evaluation-des-scot-bd1.pdf>

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 en matière 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-il appliqué ?

- **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.
- **Cycle d'évaluation** : 5 ans.

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*. Compte tenu de la complexité et de 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, de manière à distinguer :

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

Pour rendre ce suivi lisible et pertinent, les objectifs ont 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).

Pièges et bons coups illustrés aux pages 51-52

- | | | | |
|---|--|----|--|
| 2 | Penser « indicateurs » plutôt que penser « système de monitoring » | 3 | Définir les objectifs de la planification territoriale sans penser au monitoring |
| 7 | Se lancer sans réfléchir à quoi cela sert | 13 | Omettre de documenter les méthodes derrière les indicateurs et les cibles |

Le système de monitoring, qui a fait 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.
- 2025 : Adoption du nouveau *SDRIF-Environnemental*, accentuant la dimension environnementale.

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. Il comprend 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.

- **Apports du SDRIF-Environnemental (SDRIF-E)**:
 - Outils d'appropriation (par l'Institut Paris Région) :
 - *SDRIF-Explorer* (cartographie interactive),
 - Fiches guides thématiques,
 - Cartes de comparaisons historiques (1949 à aujourd'hui) et de spatialisation des objectifs,
 - Données ouvertes : accès à des jeux de données en open source via une plateforme dédiée.



1. À quel(s) moment(s) de la planification doit-on réfléchir à la définition de 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 l'atteinte des objectifs (indicateurs d'effet) ?

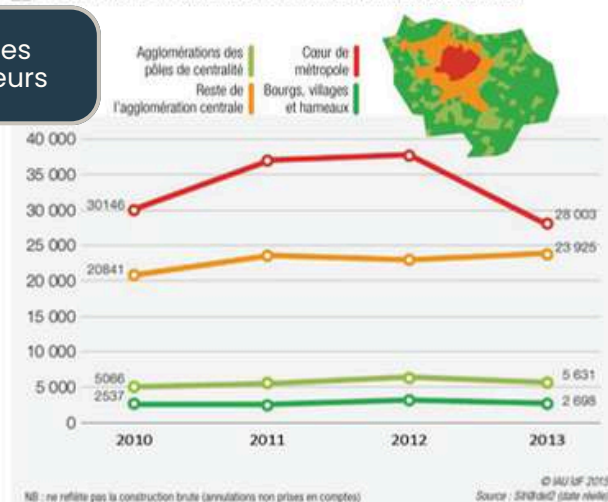
Figure 24. Extraits du rapport de monitoring du SDRIF (2017) : indicateurs et objectif stratégique sur la crise du logement

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
	Parc de logements total	Filocom	2013	2 ans	Transcription des orientations concernant les espaces urbanisés et les nouveaux espaces d'urbanisation
	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.
	Construction de logements sociaux	RPLS	2012	1 an	Nombre de logements sociaux prévus dans les PLH
	Nombre de demandeurs et attributions de logements sociaux	Drihl 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	

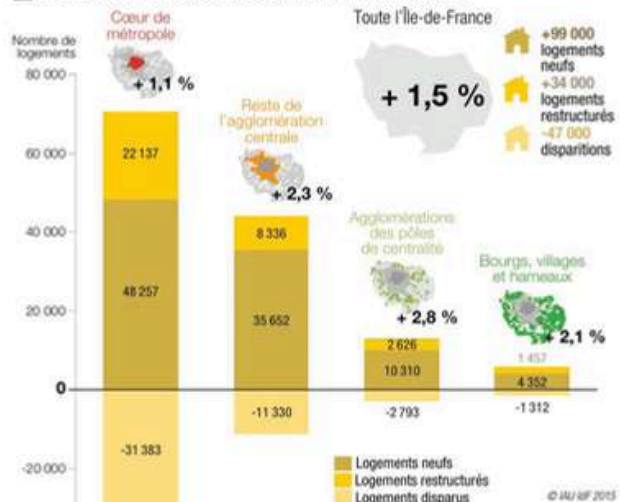
Objectifs opérationnels

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

1 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LOGEMENTS NEUFS AUTORISÉS



2 ÉVOLUTION DU PARC DE LOGEMENTS DE 2011 À 2013



Suivi des indicateurs

Figure 25. Organisation des objectifs du SDRIF pour le suivi de 2014-2019

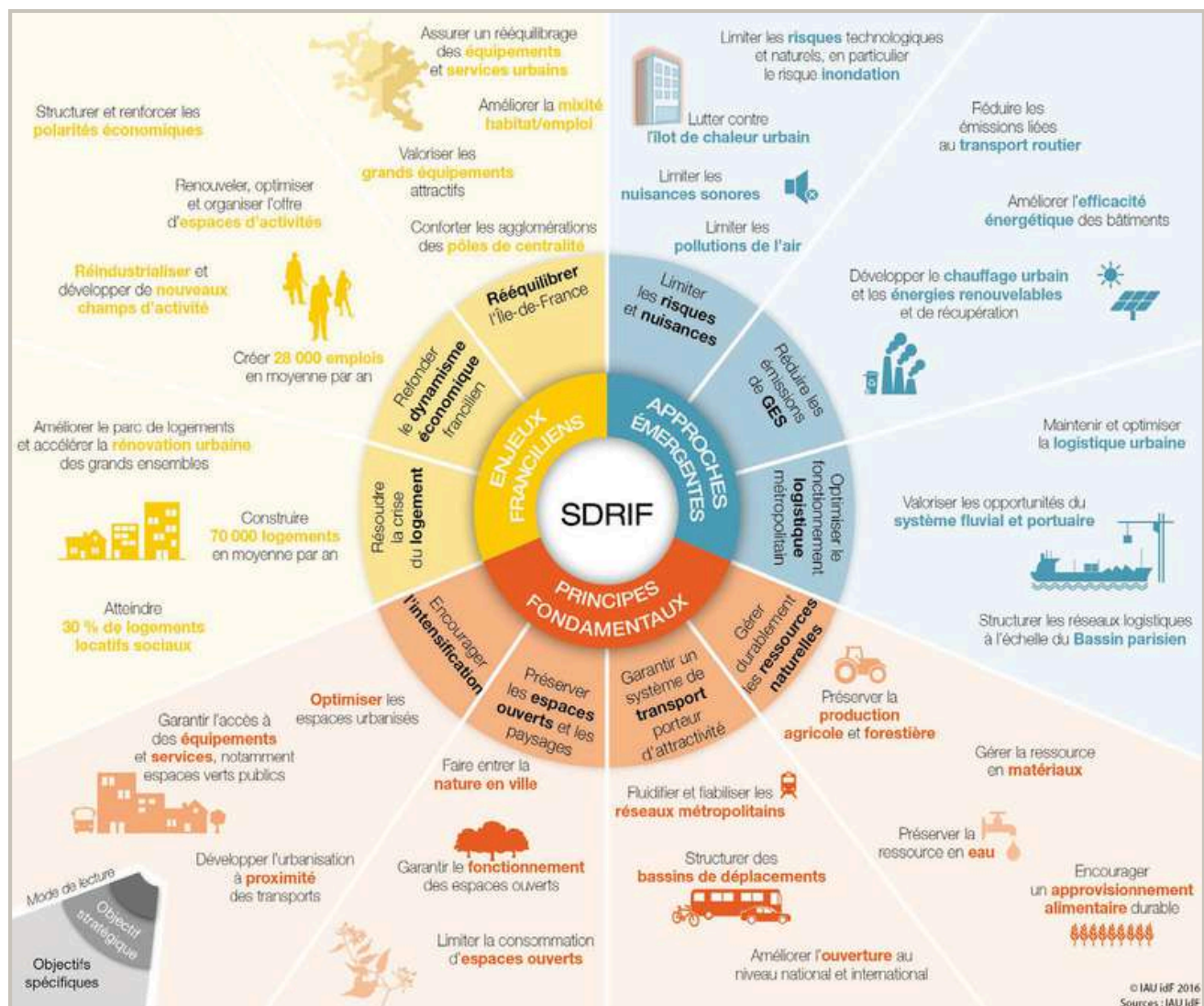
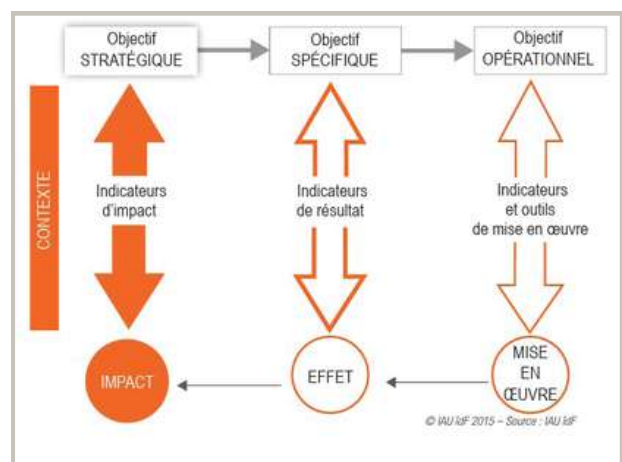


Figure 26. Les liens entre la structuration des objectifs et les types d'indicateurs



En ligne : https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1404/indicateurs_SDRIF_2017.pdf

La CMM, et son PMAD

Plan métropolitain d'aménagement et de développement

C'est quoi?

Le PMAD (*Plan métropolitain d'aménagement et de développement*), adopté en 2011, est la feuille de route de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), établissant les principes de planification du territoire sur un horizon de 20 ans. Il est élaboré autour d'une vision concertée afin de construire des milieux de vie attrayants, dynamiques et durables. Le PMAD organise les orientations, les objectifs, les critères et les cibles autour de trois grands thèmes, chacun associé à une cible : l'aménagement des milieux de vie, le transport et l'environnement. Il est demandé aux MRC et aux municipalités d'intégrer ces éléments dans leur outil local de planification (dont les SAD et PU).

La version révisée du PMAD (2026–2046) a été adoptée par le conseil de la CMM le 9 juin 2025. Elle consolide et rehausse plusieurs ambitions (ex. densification autour du réseau de transport, cibles de conservation). Avant d'entrer en vigueur, le PMAD doit passer par l'analyse de conformité du MAMH.

Pièges et bons coups illustrés aux pages 51–52

- | | | | |
|---|---|----|--|
| 1 | Inclure un trop grand nombre d'indicateurs | 11 | Omettre de partager les résultats du monitoring aux parties prenantes |
| 5 | Ne vouloir répondre qu'aux seules attentes gouvernementales | 12 | Évaluer la performance administrative ou les moyens de mise en œuvre plutôt que les effets de la planification |
| 6 | Ne pas mettre la qualité des milieux de vie à l'avant-plan | | |

Comment le monitoring est-il appliqué ?

Dans l'ancien PMAD (2011 à 2023–2024), le monitoring était accompagné de différents documents et processus :

- Des **plans d'action** permettant d'opérationnaliser la vision territoriale;
- Un **suivi annuel** des indicateurs et le degré d'atteinte des cibles depuis 2011;
- Des **rapports biennaux** de monitoring, pour assurer un suivi de la mise en œuvre du PMAD et de l'atteinte des cibles, (*Cahiers métropolitains*). Dans ces rapports, l'Observatoire du Grand Montréal présente des données contextualisées, une analyse de l'évolution vers l'atteinte des cibles et des exemples d'actions locales. Ils ont vocation à informer les élu(e)s et le grand public sur les progrès réalisés;
- Des **rapports d'évaluation** incluant une mise à jour des cibles et des pistes d'amélioration pour la révision;
- Depuis 2013, une **Agora métropolitaine** se tient tous les deux ans sous la forme d'un Forum participatif rassemblant les élu(e)s, la société civile et la population. Une rencontre a d'ailleurs été réalisée en 2025 pour identifier des indicateurs potentiels pour le nouveau PMAD.

Dans ce PMAD, des cibles sont clairement identifiées, mais elles sont surtout sous la forme de seuils minimaux demandés ou recommandés aux MRC pour leur intégration aux SAD. Ces cibles quantitatives sont généralement spatialisées et les seuils varient en fonction des territoires et des priorités locales.

Rôle des autorités régionales

La Communauté métropolitaine assure un processus de consultation publique. Ainsi, en 2011, le PMAD a été adopté suite à une vaste consultation publique des 82 municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM).

Pour la révision du PMAD, des consultations ont été réalisées auprès des MRC, du gouvernement ainsi que du grand public.

Évolution du PMAD

Dans le nouveau PMAD adopté en 2025 mais encore en vigueur (2026–2046) :

- Les cibles ont été réajustées;
- Un suivi et un bilan sont prévus tous les quatre ans;
- Le PMAD entérine l'intégration à la plateforme des *Signes vitaux du Grand Montréal*;
- Une analyse spatialisée est établie avec une mise à disposition du public de l'outil *Métris*, une plateforme de monitoring pour le Grand Montréal (à venir);
- Des infographies thématiques pour informer les citoyens et citoyennes.

Le PMAD est complété par différents documents de planification, dont le *Plan de gestion des matières résiduelles*, le *Plan climat*, le *Plan de développement économique*, ainsi que le *Plan d'action métropolitain pour le logement social et abordable*.

Indicateurs et cibles

Deux types d'indicateurs sont suivis :

- des **indicateurs** reliés aux **cibles opérationnelles** :
 - La part de croissance des ménages dans les TOD;
 - La part modale des transports en commun;
 - La part des terres cultivées;
 - Le pourcentage de territoire protégé.
- Les **indicateurs vitaux** du Grand Montréal qui ne sont pas inscrits directement dans le PMAD même si les thématiques y sont reliées. Ce sont des **indicateurs de contexte ou d'impacts** qui permettent d'évaluer la situation du territoire de manière spatialisée, d'interpréter les tendances et de contextualiser les objectifs et les cibles. Ils sont regroupés par thématique : habitat, accessibilité piétonne, couverture de la canopée, état des terres agricoles, gestion des matières résiduelles, indicateurs socioéconomiques, etc.

Le PMAD révisé (PMADR) repose sur 10 orientations, lesquelles se déclinent en 30 objectifs et 74 critères.



1. Comment adapter les documents précédents aux particularités québécoises ? Puis à celles des MRC ?
2. Quels outils peuvent faciliter la communication auprès de différents publics ?

Figure 27. Extrait des éléments contenus dans le rapport de monitoring 2015 du PMAD de la CMM

Par orientation puis par objectif on retrouve :

- Un rappel du contexte, des objectifs, des cibles et des actions prévues du PMAD
- Des chiffres, des statistiques, des cartes
- Les actions réalisées par la communauté, avec des exemples mis en place dans les différents territoires,
- Les bons coups, avec des exemples locaux
- Des initiatives et des projets inspirants
- Les indicateurs de suivi et les données les plus récentes

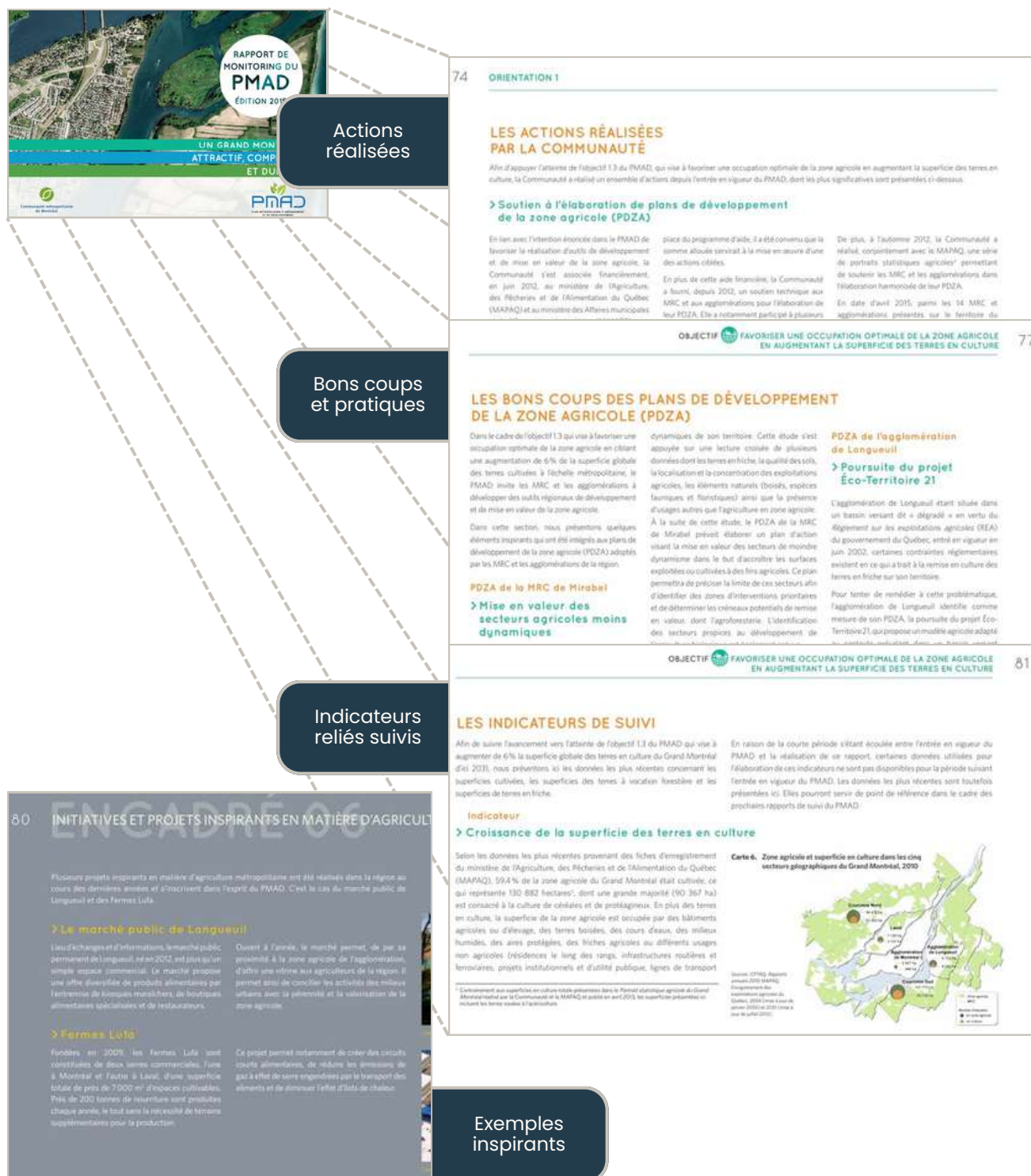


Figure 28. Extrait du rapport de suivi du PMAD 2012-2018, avec les cibles concernant les aires protégées

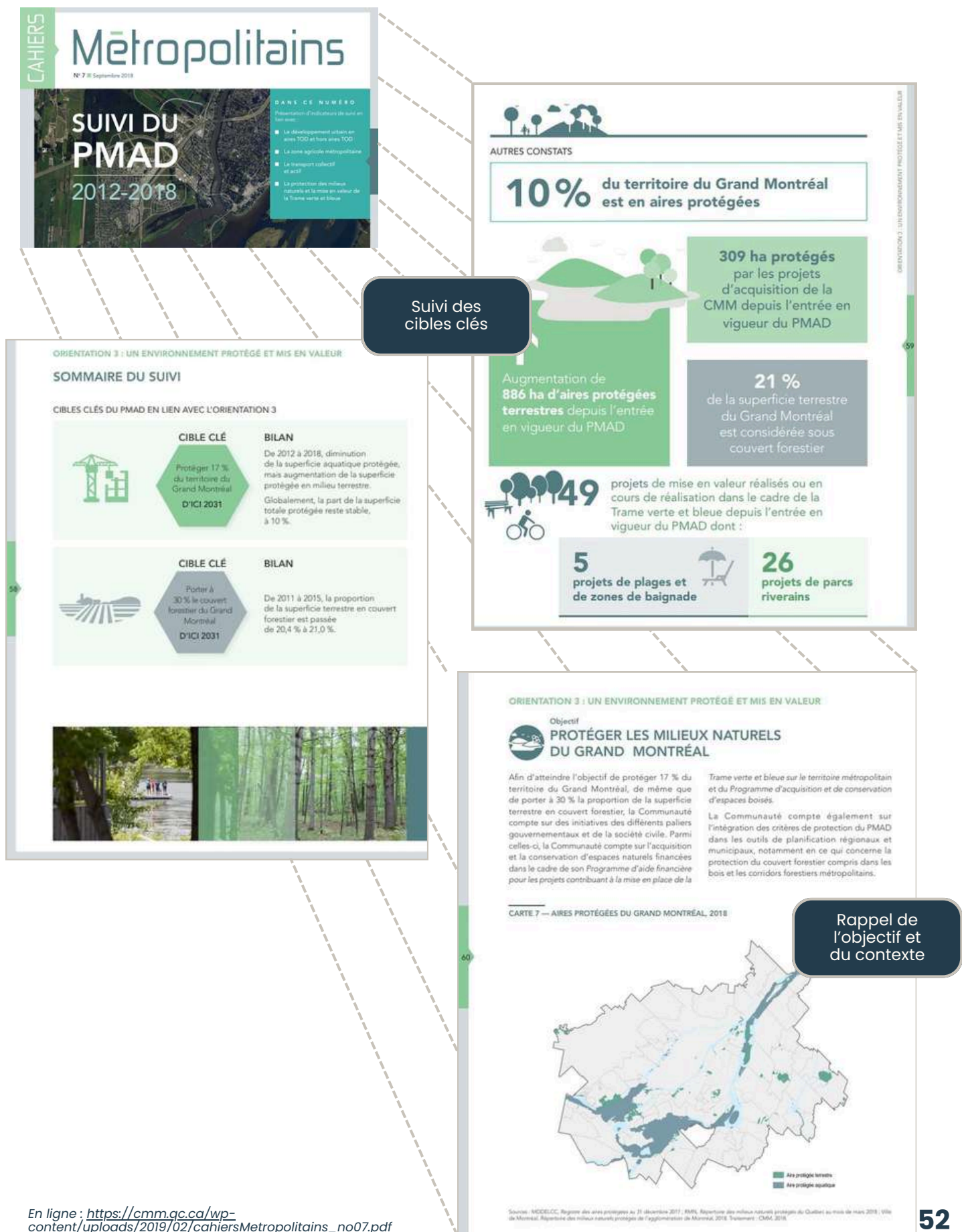


Figure 29. Extrait du bilan des cibles du PMAD, publié en 2023, pour la Communauté métropolitaine de Montréal



À améliorer pour en faire un bilan complet

Ajouter une analyse approfondie des liens entre la situation et les démarches de planification, ainsi que des pistes d'amélioration pour une révision du PMAD.

État de la situation



La zone agricole du Grand Montréal

Près de 4 000 hectares de friches agricoles à proximité du périmètre métropolitain

Depuis l'entrée en vigueur du PMAD, la pression de l'urbanisation sur le territoire agricole, aucun empiètement en zone agricole n'a été accordé, à l'exception de projets décrétés par le gouvernement : le terminus du REM à Brossard, l'hôpital de Vaudreuil-Dorion, le centre de données Google à Beauharnois, une école secondaire à Mirabel, totalisant près de 127 hectares.

On retrouve toutefois un nombre important de friches agricoles situées à moins de 1 km du périmètre métropolitain, soit à proximité de la zone urbanisée. Celles-ci totalisent environ 3 950 hectares.

Objectif / Cible

CIBLE CLÉ

Augmenter de **6 %** la superficie des terres cultivées D'ICI 2031

Indicateur

Moyens mis en œuvre

Dans le Grand Montréal, les espaces urbanisés de la région agricole protégée d'une superficie terrestre de la région.

Depuis l'entrée en vigueur du PMAD, la CMM a, en partenariat avec ses partenaires, mis en place un ensemble d'outils et de programmes afin de protéger et de promouvoir le territoire agricole et les activités agricoles et bioalimentaires, ainsi que de favoriser l'autonomie alimentaire de la région (Programme de développement des activités agricoles et du secteur bioalimentaire, Programme de remise en culture de friches agricoles sur le territoire de la CMM, Programme de compensation aux municipalités rurales pour la protection du territoire agricole, service de l'ARTERRE).

Bien que le bilan de ces initiatives s'avère très positif¹, les défis liés à l'atteinte de la cible d'augmenter de 6 % la superficie des terres cultivées d'ici 2031 demeurent importants. Entre 2012 et 2018, les données du MAPAQ montrent une augmentation de 1,5 % de la superficie des terres cultivées dans la région, qui est passée de 131 646 ha à 133 250 ha.

SUPERFICIE DES TERRES EN CULTURE (HA) DANS LE GRAND MONTRÉAL, 2012-2018



Source : MAPAQ, Fiches d'enregistrement des exploitations agricoles. Traitement : CMM.
¹ Voir notamment OMV 0203 : <https://www.cmm.qc.ca/rapports/0203>



PISTE DE RÉFLEXION sur l'agriculture dans le Grand Montréal

Proposition de nouvelles actions

La mise en valeur et la pérennisation de l'agriculture du Grand Montréal passe inévitablement par le respect des limites actuelles du territoire agricole métropolitain, mais aussi par l'occupation optimale de ce territoire à des fins agricoles. En plus de la remise en culture de friches agricoles, diverses mesures, telles que le remembrement de terres morcelées et vacantes, pourraient être envisagées dans le cadre de la révision du PMAD pour permettre d'augmenter les superficies utilisées à des fins agricoles.

Par ailleurs, la gestion durable du territoire agricole et de ses ressources naturelles, essentielles pour la prospérité des activités agricoles, s'ajoute aux éléments à prendre en considération dans le PMAD révisé.

La révision du PMAD est l'occasion d'adopter une approche systémique pour renforcer l'autonomie alimentaire du Grand Montréal. Des interventions d'aménagement du territoire peuvent contribuer à créer un environnement propice à une alimentation saine et de proximité. L'agriculture urbaine fait partie de ces variables à prendre en compte pour concevoir des milieux de vie complets, de qualité et favorables à la sécurité alimentaire.

L'agriculture urbaine fait partie de ces variables à prendre en compte pour concevoir des milieux de vie complets, de qualité et favorables à la sécurité alimentaire.



Cible non atteinte

Évolution de l'indicateur

13 pièges à éviter et pistes pour les déjouer

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 13 pièges à éviter et les pistes pour les déjouer, à garder à l'esprit lors de l'élaboration d'un système de monitoring de la planification territoriale.

Légende

- 1 **Ontario** - Plan de croissance de la région du Golden Horseshoe
- 2 **Écosse** - Cadre national de suivi de la performance (Planning Performance Framework)
- 3 **Suisse** - Plan directeur cantonal - Canton de Vaud
- 4 **France** - SCoT - Schémas de cohérence territoriale
- 5 **France** - SCoT - Schémas de cohérence territoriale
- 6 **Québec** - Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) - Communauté métropolitaine de Montréal

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 d'après les expériences analysées**, à condition qu'ils soient regroupés en thèmes au moment de leur présentation aux parties prenantes (p. ex. environnement, transport et mobilité, risques et nuisances, etc.). Dans tous les cas, le nombre d'indicateurs devra être gérable et appropriable par l'autorité planificatrice et les parties prenantes.
- **L'équipe de professionnel(elle)s de l'aménagement pourrait, de son côté, décider de suivre plus d'indicateurs en interne pour appuyer ses analyses (ex.: indicateurs de contexte ou d'impact) sans qu'ils soient intégrés dans le SAD.** Gardez alors à l'esprit qu'il est facile de se noyer dans les données.

1 4 6

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 des indicateurs et des cibles rend l'élaboration du système de monitoring complexe et longue, avec le risque que le système manque de cohérence et ne soit pas approprié par les parties prenantes.

- **Structurer et hiérarchiser les objectifs de planification** (p. ex. stratégique, tactique, opérationnel) aide à choisir les indicateurs et les cibles à intégrer au système de monitoring. L'effort de monitoring pourra être proportionnel à l'importance de chaque objectif dans les priorités du territoire.

3 4

4 Se lancer sans penser aux parties prenantes

Les systèmes de monitoring élaborés sans l'implication des élu(e)s, des organisations appelées à participer à la mise en œuvre de la planification, ou des citoyen(ne)s mènent à des incompréhensions sur leurs technicités et leurs finalités, et ultimement, à un manque d'appropriation par les parties prenantes.

- **Identifiez et impliquez les parties prenantes** tout au long du processus d'élaboration du système de monitoring.

1 3 4

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

Se concentrer trop tôt sur la sélection des indicateurs, sans les relier aux objectifs de la planification territoriale ou sans avoir identifié les données les plus représentatives des réalités du territoire, expose au risque de produire une liste trop longue d'indicateurs qui ne mesurent pas réellement l'atteinte des objectifs. Un indicateur n'a de sens que s'il est cohérent avec les objectifs de la planification, ancré dans les réalités du territoire et soutenu par des données pertinentes.

- **Définir dès le départ comment le processus d'élaboration du système de monitoring s'articulera avec celui de la révision du SAD.** Autrement dit, planifier les actions à entreprendre pour développer le système de monitoring à chaque étape du processus de révision.
- **Pensez monitoring dès l'étape des portraits et des diagnostics territoriaux** pour identifier quelles données sont parlantes, disponibles et accessibles 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(des) indicateur(s). 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.

1 3 4 5

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 et les autres parties prenantes. 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 citoyen(ne)s et les autorités gouvernementales.

- **Profitez de la marge de manœuvre qu'offrent les indicateurs facultatifs du système de monitoring pour adapter celui-ci à la réalité du territoire.**

1 6

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 citoyen(ne)s.

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

2 6

7 Se lancer sans penser à quoi cela sert

Un système de monitoring peut avoir plusieurs buts et retombées attendues. Au-delà de déterminer l'atteinte des objectifs de planification et de mettre à l'épreuve les stratégies d'aménagement, il peut valoriser l'action municipale en aménagement, renforcer la confiance du public et des partenaires, aider les décideur(euse)s à comprendre la complexité des réalités territoriales, favoriser un apprentissage continu avec les acteurs du territoire, etc. Sans penser en amont à ces buts, il est possible de passer à côté des effets ultimes recherchés.

- **Définir dès le départ les buts prioritaires poursuivis par le monitoring** : préciser les buts prioritaires recherchés par l'autorité planificatrice facilite les choix à faire pour concevoir le système, en particulier lors d'une première élaboration.

1 3 5

8 Sous-estimer l'importance de planifier les étapes du suivi et de l'évaluation

Les systèmes de monitoring pour lesquels n'ont pas été pensées en amont les ressources et modalités pour le suivi (p. ex. responsables, échéanciers, temps, budget, utilisation d'un tableau de bord, implication des élu(e)s et des autres parties prenantes, etc.), et les questions qui guideront l'évaluation ont été vus comme manquant de finalité.

- **Rendre lisibles les principales composantes du système de monitoring** (p. ex. les liens logiques entre les actions, le document complémentaire et les objectifs-indicateurs-cibles; les questions qui guideront l'évaluation) **et les 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**.

1 3

9 Omettre d'ajuster le document de planification quand les cibles arrivent à échéance

Le monitoring est un outil de gestion adaptative. Le suivi des indicateurs alimente la discussion lors de l'évaluation et soutient la prise de décision. À la suite de cette évaluation, il devient possible d'ajuster les actions, les cibles, les indicateurs, etc. Une cible, atteinte ou non à l'échéance prévue, appelle à une mise à jour du document de planification. Par exemple, une cible de croissance atteinte peut être transformée en cible de maintien, ou encore rendue plus ambitieuse. Ainsi, le monitoring permet d'adapter le document de planification pour qu'il réponde à l'évolution des enjeux d'aménagement du territoire.

- **Prévoir en amont la phase d'évaluation** (p. ex. avec qui ? Quelles questions guideront l'évaluation ? Comment ?) **et présenter le SAD comme un document évolutif**.

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

Après un premier cycle de 4 ans, il est probable que les exigences du schéma d'aménagement et de développement ne soient pas encore entièrement 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.

- **Identifier et communiquer les limites du premier bilan régional** : rappeler aux élu(e)s et autres parties prenantes 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.

4

11 Omettre de partager les résultats du monitoring aux parties prenantes

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

- **Pensez qualité et forme du bilan régional** et, le cas échéant, à des tableaux de bord intermédiaires.
- **Pensez aux mécanismes d'information et de participation publiques et aux moyens de diffusion des résultats du monitoring**.

3 6

12 Évaluer la performance administrative ou les moyens de mise en œuvre plutôt que les effets de la planification

Les systèmes de monitoring axés sur la performance administrative (p. ex. temps de délivrance des permis de construction, nombre de planification datant de moins de 5 ans) font l'objet de critiques, car ils mesurent les processus plutôt que les résultats et retombées de la planification, comme la qualité des milieux de vie. De même, les systèmes de monitoring se concentrant sur des indicateurs de ressources (p. ex. nombre de professionnel(elle)s dédié(e)s à la mise en œuvre du plan d'action) empêchent la compréhension des effets de la planification sur le territoire.

- **Au Québec, le monitoring vise le suivi des objectifs de la planification, ce qui devrait limiter ce piège**. Il invite à mobiliser avant tout des indicateurs de résultats de la planification territoriale.

2 6

13 Omettre de documenter les méthodes derrière les indicateurs et les cibles

Des indicateurs et des cibles mal documentés ou peu explicités risquent de se perdre lors des changements politiques ou administratifs. En l'absence de traces écrites (p. ex. justifications des indicateurs et des cibles retenus, sources de données, méthodologie de calcul, outils numériques utilisés, limites des données brutes et des indicateurs), les nouvelles équipes peuvent difficilement comprendre, maintenir ou actualiser le système de monitoring en place.

- **Documenter et archiver** les justifications des indicateurs et des cibles retenus, la méthodologie de calcul, les sources de données, etc. Cette traçabilité garantit la continuité et la transférabilité des composantes du système de monitoring malgré les changements d'élu(e)s ou de personnel.

5 6

Ruiz, Julie, Hugo Asselin, Nicolas Devaux, Mario Gauthier, Karine Lacasse, Adelaïde Lévesque, Arnaud Lombard-Dionne et Sabrina Tremblay (2025). *Élaborer son premier système de monitoring de la planification territoriale : les pièges à éviter et les pistes pour les déjouer*. Réseau national d'observatoires de l'aménagement et du développement durables des territoires. 5 p.

● Ontario

Région élargie du Golden Horseshoe

Outil de planification

Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe (éq. PMAD/CM)

Contexte planification et réglementation

- La *Déclaration de principes provinciale* (2020), puis la *Déclaration provinciale sur la planification* (2024) expriment la vision gouvernementale de la planification provinciale et régionale, et du suivi prévu.
- Le *Plan de croissance régional* traduit cette vision au niveau des décisions d'aménagement régional.
- Les municipalités de la région réalisent un monitoring de leur plan officiel pour démontrer leur conformité au plan de croissance régional.

Monitoring

- Le gouvernement provincial fixe des objectifs et des cibles, suivis via 14 indicateurs, que la région doit monitorer :
 - des indicateurs de base, principaux;
 - des indicateurs complémentaires pour en compléter l'interprétation.
- Publication d'un rapport obligatoire tous les 5 ans avec suivi et analyse de ces indicateurs et de leur évolution. Une version en ligne est accessible avec des infographies, graphiques et cartes.
- L'analyse et le suivi sont spatialisés.

● Québec

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)

Outil de planification

Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD)

Contexte planification et réglementation

- Le premier PMAD est adopté en 2011 par les 82 municipalités de la CMM.
- Des plans d'action quinquennaux établissent un cadre opérationnel (2012-2018 et 2019-2023).
- Sa révision est amorcée en 2022 :
 - Bilan 2023 : synthèse des cibles atteintes et pistes de réflexion pour la révision;
 - Début 2025 : Adoption du PMAD révisé (PMADR 2026-2046) avec analyse de conformité au MAMH en 2025 en cours;
 - À venir :
 - Adaptation des SAD des MRC de la CMM, selon les demandes et invitations faites;
 - Adaptation de la réglementation d'urbanisme des municipalités.
- Les outils de planification complémentaires doivent être pris en compte (PGMR, PMDE, PAMLSA, Plan Climat).

Monitoring

- Pour l'ancien PMAD (2011 – 2023/2024) :
 - Un suivi annuel des cibles et indicateurs était assuré depuis 2011;
 - Des rapports biennaux de monitoring étaient publiés pour assurer un suivi des cibles (par l'Observatoire du Grand Montréal, Cahiers métropolitains). L'Observatoire diffuse des données, l'analyse de l'évolution des cibles et initiatives, et des exemples d'actions locales;
 - Ont été publiés des rapports d'évaluation (bilans) avec mise à jour des cibles et des pistes pour la révision, en 2018 (2012-2018) puis 2023 (2019-2023);
 - Une Agora métropolitaine est tenue tous les deux ans (6 éditions entre 2013 et 2025), sous la forme d'un Forum participatif rassemblant élus, société civile, citoyens.
 - Une rencontre a été réalisée en 2025 pour identifier des indicateurs clés pour le nouveau PMAD.
- Nouveau PMAD adopté (2026-2046) :
 - Les cibles ont été réajustées dans le nouveau PMAD;
 - Suivi et bilan tous les quatre ans, et intégration à la plateforme des Signes vitaux du Grand Montréal;
 - Une analyse spatialisée, avec mise à disposition du public de l'outil Métris de monitoring cartographié pour le Grand Montréal (à venir);
 - Des infographies thématiques pour informer.

● Écosse

Local Authority Regions

Exemple : Aberdeen Shire

Outil de planification

Planning Performance Framework – Rapport du Cadre national de suivi de la performance (éq. SAD/MRC)

Contexte planification et réglementation

- Un cadre national de suivi de la performance est établi par le gouvernement (*Planning Performance Framework*).
- Ce sont les autorités planificatrices régionales (*Local Authority Regions*) et non les municipalités qui sont en charge de la planification et des services d'urbanisme et d'aménagement. Elles doivent traduire la vision nationale et établir un suivi au niveau des comtés (*shires*).

Monitoring

- Le gouvernement national a établi un système de reddition de comptes et d'amélioration continue :
 - Publication d'un rapport annuel obligatoire, basé sur l'évaluation de la performance des services de planification 2018.
 - Liste d'indicateurs standardisés imposés par le gouvernement national, qui sont plutôt des indicateurs de processus, pour évaluer la performance des services d'aménagement (*Performance markers*)
 - Après 2018, ces rapports intègrent davantage les conséquences des démarches d'aménagement et la qualité des milieux de vie.
- Mise à disposition par le gouvernement national d'un guide comportant les attentes et le contenu attendu des rapports annuels de suivi.

● Suisse

Canton de Vaud

Outil de planification

Plan directeur cantonal (éq. MRC/SAD)

Paliers de planification :

- Canton (équivalent MRC)
- Commune (éq. municipalité)

Contexte planification et réglementation

- La loi sur l'aménagement du territoire et les plans sectoriels de la Confédération suisse (le gouvernement) encadrent l'aménagement et son monitoring.
- Le plan directeur cantonal est le principal document de planification du territoire au niveau du canton. Il doit respecter les plans sectoriels de la Confédération suisse (transports, énergie, forêt) et les niveaux cantonaux (éq. MRC) et communaux (éq. municipalités) de planification.

Monitoring

- Un rapport d'évaluation, présentant l'état de la planification, l'avancement de sa mise en œuvre et les modifications essentielles, doit être mis à jour tous les 4 ans par les cantons. Les mesures envisagées en réponse y sont également présentées.
- Il est ensuite transmis à la Confédération (palier national), qui les analyse et formule des recommandations pour améliorations.
- Afin de répondre à cette exigence, le monitoring des plans cantonaux est réalisé bien qu'il ne soit pas explicitement une exigence légale.
- Des indicateurs d'effets et de mise en œuvre sont monitorés.

● France

Intercommunalité et métropoles

Outil de planification

Schéma de cohérence territoriale (SCoT)
(éq. MRC/SAD)

Contexte planification et réglementation

- Le SCoT établit le cadre de référence sur 20 ans de la planification stratégique intercommunale (éq. MRC).
- Il intègre :
 - Un *Projet d'Aménagement Stratégique* (PAS, depuis 2021, avant cela nommé *Projet d'aménagement et de développement durable* (PADD)), qui offre une vision stratégique et prospective (habitat, mobilités, transition écologique, économie, cadre de vie);
 - Un *Document d'Orientation et d'Objectifs* (DOO), qui spécifie les orientations chiffrées et localisées;
 - Des annexes incluant un diagnostic, une évaluation environnementale, un *Document d'aménagement artisanal, commercial et logistique* (DAACL), et la liste des indicateurs de suivi.
- Le SCoT est décliné dans les plans d'urbanisme et les documents municipaux de planification et d'aménagement.
- Il se veut un outil de **coordination intersectorielle et de mise en cohérence des politiques territoriales** à l'échelle d'un bassin de vie ou d'une aire urbaine sur des thématiques clés de l'aménagement (transport, habitat, commerce, environnement, santé, économie). Il sert de document pivot intégrateur, assurant l'articulation avec les documents des autres échelles (nationale, régionale, municipale).

Monitorage

- Un processus de monitorage obligatoire est imposé comportant :
 - Une évaluation obligatoire tous les 6 ans, sans quoi le SCoT devient caduc;
 - La publication annuelle de rapports de suivi analysant l'évolution des indicateurs (état zéro puis bilans annuels).
- L'objectif de ce monitorage est de mesurer les changements, l'efficacité, la cohérence et la pertinence des actions entreprises, afin de pouvoir ajuster la planification selon les résultats et les besoins.
- Sont suivis deux types d'indicateurs :
 - Indicateurs d'effets : mesurant l'évolution de la situation sur le territoire et les impacts des actions de planification;
 - Indicateurs de mise en œuvre : évaluant l'appropriation de la démarche par les collectivités, et les opérateurs publics/privés.

Région Île-de-France

Outil de planification

SDRIF - Schéma directeur de la région Île-de-France (2014) Vision Paris 2030 et SDRIF-Environnemental (2025) - Vision Paris 2040
(éq. CM/PMAD)

Contexte planification et réglementation

- Publication de la première version du SDRIF en 2014, et adoption du SDRIF - E en 2025.
- Ses objectifs sont de renouveler les projets territoriaux, ainsi que d'assurer la mise en compatibilité des documents locaux dans un délai de 3 ans après publication.
- Ce document incarne trois dimensions. Il se veut :
 - Un document d'urbanisme établissant un cadre réglementaire;
 - Un document-cadre exprimant des orientations stratégiques;
 - Un document porteur de valeurs traduisant une vision politique et sociétale.
- Les processus de gouvernance établis pour construire et implanter le SDRIF(-E) incluent :
 - Une concertation large auprès de citoyens, collectivités, experts et observatoires thématiques;
 - Une équipe technique dédiée constituant un comité scientifique d'évaluation;
 - Des résultats diffusés largement via des conférences territoriales auprès de différents publics, dont les citoyens.

Monitorage

- Des rapports annuels de suivi des indicateurs sont attendus (rapports 2015, 2017, 2019), ainsi qu'un bilan - rapport d'évaluation quinquennal (Bilan 2019).
- Une distinction est établie entre suivi (mesure de l'avancement et de l'atteinte des objectifs) et évaluation (analyse des impacts des mesures mises en place et de la pertinence des orientations).
- Les éléments de monitorage incluent :
 - Un **arbre logique**, présentant une hiérarchie entre objectifs stratégiques (impacts globaux), spécifiques (effets attendus) et opérationnels (mesures/réalisations). Les 10 objectifs stratégiques sont chacun déclinés en objectifs spécifiques (3 à 5) et opérationnels;
 - Quatre **types d'indicateurs** suivis :
 - Contexte (dynamiques territoriales);
 - Mise en œuvre (actions entreprises);
 - Résultats (réalisations concrètes et leurs effets directs);
 - Impacts (effets globaux sur le territoire).
- Le suivi est **spatialisé** ou territorialisé selon quatre grands territoires : le cœur métropolitain, l'agglomération centrale, les pôles de centralité, les espaces ruraux.
- Les apports du SDRIF - E (2025) sont :
 - Des outils d'appropriation et de diffusion des connaissances, créés par l'Institut Paris Région;
 - Une cartographie interactive (SDRIF-Explorer);
 - Des fiches guides thématiques;
 - Des cartes de comparaison historiques (1949 à aujourd'hui) et de spatialisation des objectifs;
 - L'accès à des jeux de données ouvertes, via une plateforme dédiée.



Activité 3

Élaborer et mettre en œuvre un système de monitoring



Objectifs

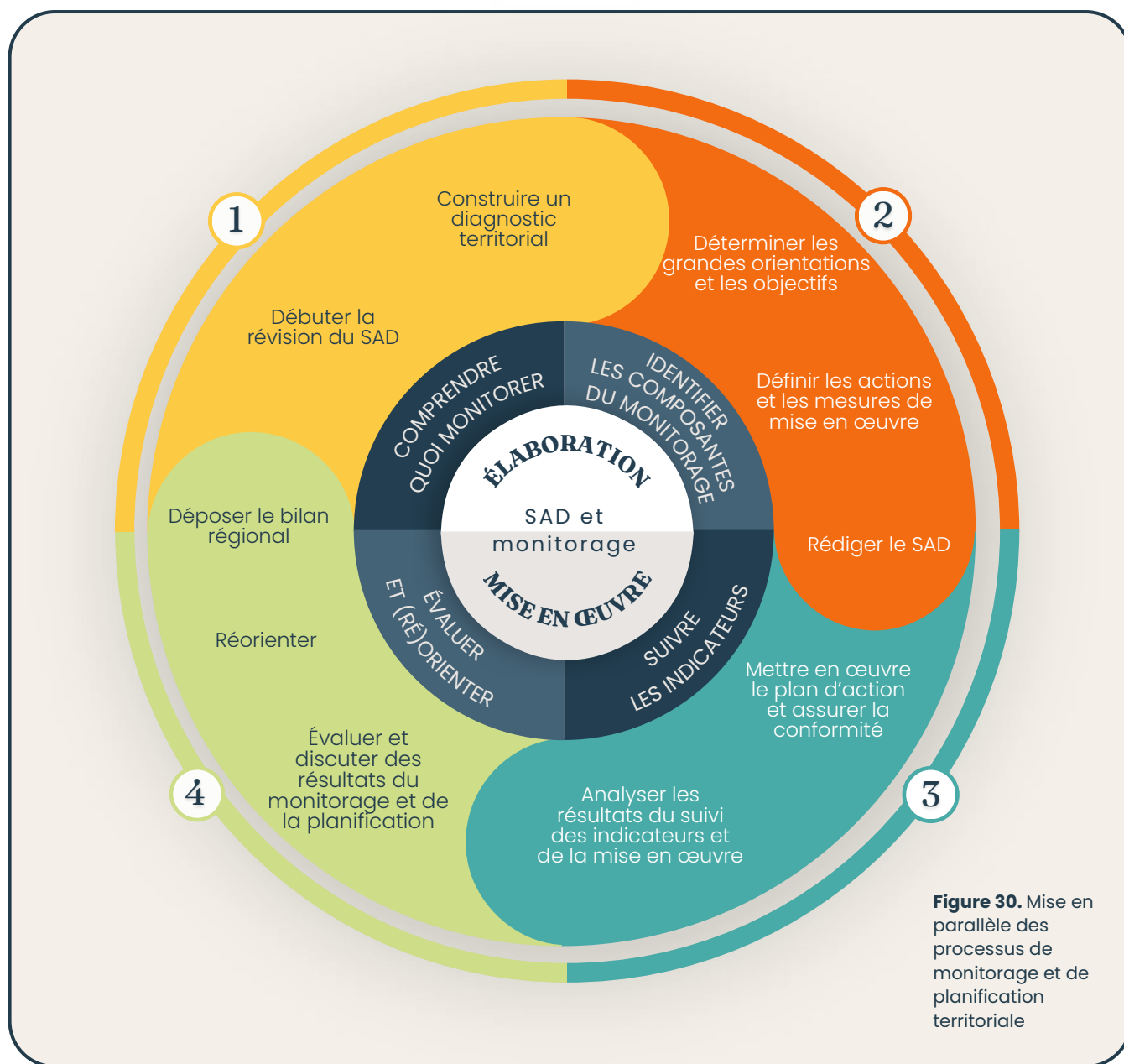
Réfléchir aux questions à se poser à chaque étape de la révision du SAD pour élaborer son premier système de monitoring.

Prioriser les buts du monitoring pour son organisation.

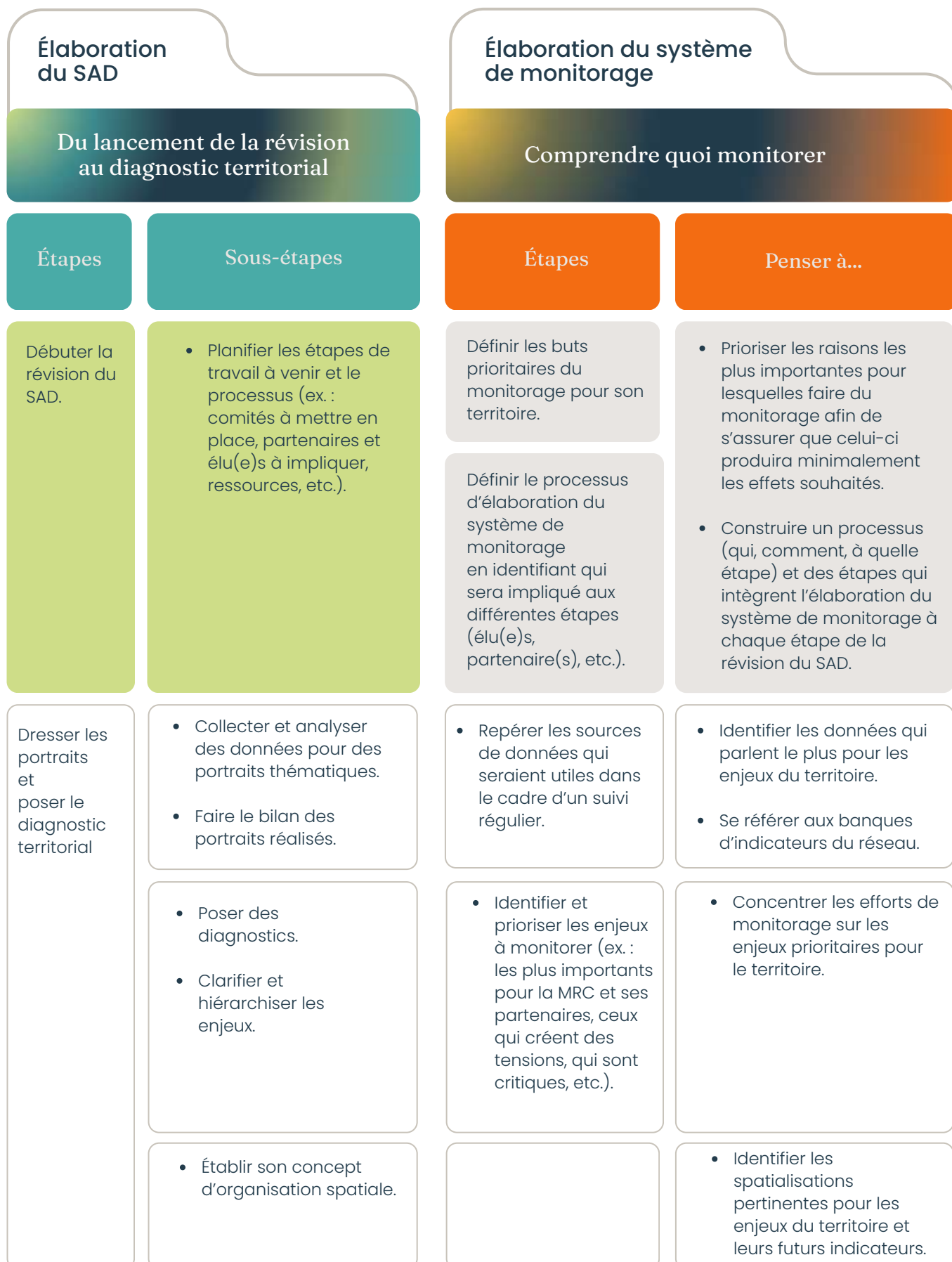
Démarche de révision du SAD et processus de monitoring

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 30).

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.



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



Des grandes orientations à la rédaction du SAD

Étapes

Sous-étapes

Établir sa vision stratégique.

Déterminer les grandes orientations et les objectifs.

Établir sa vision stratégique.

Déterminer les grandes orientations et les objectifs.

- Déterminer les grandes orientations.

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 un plan d'action.

- Établir les moyens (mesures, dispositions normatives ou critères) à inclure au document de planification.
- Élaborer un plan d'action.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue 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.

Identifier les composantes du système de monitoring

Étapes

Identifier des indicateurs de contexte.

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.

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.

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? Qui participera à l'évaluation? À quel(s) moment(s)?

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.

Penser à...

- Choisir les données pertinentes pour le territoire.
- Valider la disponibilité des données dans le temps.
- Assurer une cohérence entre les objectifs, les cibles et les indicateurs.
- Valider les méthodes de calculs des indicateurs.
- Définir les objectifs-cibles de sorte qu'ils soient clairs et mesurables et les données disponibles, dans le temps.
- Sélectionner un nombre gérable d'indicateurs appropriables selon les buts fixés pour le monitoring (pour le personnel professionnel et les élu(e)s), selon les ressources disponibles.
- Spatialiser les indicateurs et, le cas échéant, fixer des cibles différentes en fonction des réalités contrastées du territoire.
- Sélectionner aussi des indicateurs qualitatifs, le cas échéant.
- 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.
- S'assurer que les ressources et modalités pour le suivi sont prévues et disponibles (ex. : responsables, échéanciers, implication des élus, 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.

Mise en œuvre de la planification et bilan des effets



Pendant la mise en œuvre du SAD

Étapes

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

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

Note:



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

Étapes

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

Déposer le bilan régional.

Note:

Mise en œuvre et bilan du monitoring

Suivre les indicateurs

Dans son système de monitoring, penser à...

- Compiler les données et suivre les indicateurs selon la fréquence prévue pour chacun d'eux.
- Rendre disponible un tableau de bord intermédiaire.

Compiler les données et produire les indicateurs selon les méthodologies déterminées.

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.

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

Dans son système de monitoring, penser à...

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, infographies, 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 temps.

À l'aide des résultats du suivi des indicateurs et de la mise en œuvre, expliquer l'atteinte ou non des objectifs et des cibles.

Décider des actions à mettre en place pour ajuster le SAD (ex. : réorienter les actions, ajuster les objectifs).

Rédiger le bilan régional.

Rendre disponible le bilan régional sur le site internet de la MRC.

Débuter la mise en œuvre des actions prévues dans le bilan régional (ex. : maintien, révision ou modification du SAD).

Identifier les buts poursuivis par son système de monitoring

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

Exercice 6

Le fait de 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 implanté dans la planification territoriale, du fait de l'ampleur de la tâche et des ressources à y attribuer.

Sur la base de la littérature scientifique, nous avons identifié des buts pouvant être associés aux systèmes de monitoring. Ils sont présentés dans le tableau suivant. Les raisons pour lesquelles on peut vouloir mettre chaque but au cœur de son système de monitoring y sont précisées, ainsi que des éléments à garder en tête pour élaborer et mettre en œuvre son système de monitoring.

Parmi les sept buts, choisissez et classez par ordre de priorité (1 – le plus prioritaire à 3 – le moins prioritaire) les trois principaux buts visés par la mise en place d'un système de monitoring pour votre MRC et votre territoire, au meilleur de vos connaissances professionnelles. Une ligne supplémentaire a été ajoutée pour inclure d'autres buts de monitoring au besoin.



Que dit la législation liée aux OGAT et SADR ?



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 à permettre aux élues et élus municipaux d'appuyer leurs décisions sur des données probantes.

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 de 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 dynamique, 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(e)s et les municipalités locales pour favoriser sa mise en action.

Parce que les municipalités sont en première ligne pour mettre en œuvre les objectifs de planification, les élu(e)s doivent comprendre les enjeux pour soutenir la démarche.

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 transparents, 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 qu'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 atteindre ce but, il faut...)

LES PRIORITÉS DE 1 À 3

(les buts prioritaires du monitoring dans ma MRC sont...)

- Bien connaître les données : s'assurer qu'elles sont 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 (impacts 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(e)s et le personnel professionnel des municipalités dans l'élaboration du système de monitoring.
- Prévoir des activités de formation, de discussion et de suivi avec les élu(e)s et le personnel professionnel des municipalités.
- Choisir des indicateurs compréhensibles et mobilisateurs à l'échelle locale.
- S'assurer d'avoir un nombre d'indicateurs gérable et appropriable selon les ressources du territoire considéré.

- 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 pour faciliter la concertation et la compréhension.

- Communiquer régulièrement les résultats aux citoyens et citoyennes et aux acteurs (tableaux de bord, rencontres publiques).
- Rendre visibles les progrès, mais aussi les retards ou les ajustements.

- Adopter un système qui réponde avant tout aux OGAT et qui 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 identifiés sont ceux prioritaires pour le territoire.
- Structurer les données pour qu'elles soient parlantes pour un public non spécialiste et externe.

Synthèse de l'atelier

Ce qu'apportent l'atelier et le cahier de formation :

Des **définitions communes** des différents éléments composant un système de monitoring.

Une vision claire des **documents et des outils** disponibles permettant de faire le suivi des actions de planification et de communiquer des pistes d'amélioration.

Une bonne compréhension des différents **types d'indicateurs**, et de ceux pouvant être les plus pertinents dans le cadre de l'exercice de révision des SAD.

L'**outil SMART**, pour vous accompagner dans l'élaboration d'objectifs, d'indicateurs et de cibles.

De nouveaux **contacts** ou des liens renouvelés avec les acteurs de l'aménagement et du développement de différentes MRC et régions du Québec, avec qui vous aurez peut-être identifié des enjeux communs et des possibilités de collaboration.

Des **questions** plus précises et des besoins plus clairs en ce qui concerne l'élaboration d'un système de monitoring qui soit utile, pertinent, appropriable, clair, et efficace.

Une liste de **bonnes pratiques et de pièges** à garder à l'esprit pour construire un système de monitoring.

Des **exemples** de systèmes de monitoring, pour avoir à portée de main des bonnes pratiques et des illustrations concrètes, pour s'inspirer.

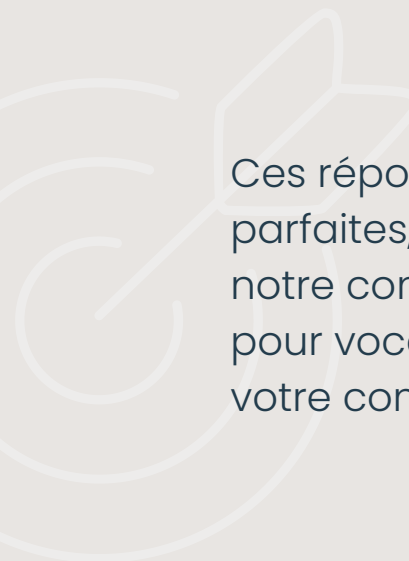
Des **exercices** à refaire avec vos collègues et partenaires, pour partager vos connaissances sur les objectifs, les indicateurs et les cibles et réfléchir efficacement ensemble.



Qu'avez-vous appris durant cette journée? Avec quelles pistes de réflexion et quelles questions repartez-vous?



Réponses proposées pour les exercices



Ces réponses ne se veulent pas des réponses définitives ni parfaites, mais davantage des propositions construites selon notre compréhension des éléments du monitoring. Elles ont pour vocation d'être discutées, approfondies et enrichies de votre compréhension et de votre expérience.

Réponses proposées pour les activités

Exercice 1

Pour chacun des éléments suivants, déterminez s'il s'agit d'un objectif, d'un indicateur ou d'une cible.

	Objectif	Indicateur	Cible
1. Évolution du prix moyen d'un hectare de terres agricoles entre 2010 et 2025.	☐	☒	☐
2. Augmenter la superficie en culture des terres agricoles.	☒	☐	☐
3. Réduire de 10 % la superficie des terres agricoles en friche et sous-utilisées à des fins agricoles.	☐	☐	☒
4. Évolution de la superficie de la zone agricole.	☐	☒	☐
5. Dans les dix prochaines années, réduire de 100% la part des ménages qui éprouvent des problèmes d'insécurité alimentaire.	☐	☐	☒
6. Maintenir la superficie de la zone agricole protégée.	☐	☐	☐
7. D'ici 2030, ajouter un commerce alimentaire dans chaque périmètre urbain qui n'en a pas.	☐	☐	☒
8. Accroître l'accès à des terres agricoles abordables pour la relève agricole.	☒	☐	☐
9. En 2040, 85 % des denrées alimentaires acquises par les services alimentaires du réseau HRI (Hôtellerie-Restaurant-Institutions) proviennent de productions régionales (en saison).	☐	☐	☒
10. Proportion des nouvelles exploitations agricoles certifiées en agriculture biologique.	☐	☒	☐
11. Soutenir les organismes communautaires qui agissent contre l'insécurité alimentaire des ménages.	☒	☐	☐

Note : Plus « Objectif » opérationnel qu'un objectif de planification

Réponses proposées pour les activités

Exercice 2

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

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

Réponses proposées pour les activités

Exercice 4

Dans le cas du SAD ci-dessous, placez les indicateurs suivants dans les types correspondants.

Type d'indicateur		Indicateurs
Contexte		1 - Nombre de personnes par municipalité qui se déplacent vers d'autres municipalités de la MRC pour aller travailler. 2 - Nombre de municipalités bénéficiant d'un service de transport en commun. (3 - Part de la population faisant du télétravail - donc ne se déplaçant pas)
Mise en œuvre		7 - Nombre d'heures de travail dédiées à la mise en œuvre de la démarche de sensibilisation des personnes qui se rendent au travail en mode auto solo. 8 - Nombre de municipalités ayant réalisé des démarches pour informer les citoyens sur les espaces de stationnement disponibles pour l'autopartage et le covoiturage. 9 - Nombre de résidences ayant reçu des informations sur les alternatives à l'auto solo (transport en commun, transport actif, covoiturage, autopartage).
Effets	Résultats	4 - Part du navettage en auto solo. 5 - Nombre de déplacements domicile-travail effectués en transport en commun.
	Impacts	6 - Nombre d'utilisateurs des espaces de stationnement réservés à l'autopartage et au covoiturage. 12 - Nombre de déplacements en transport en commun.
Ne s'applique pas		3 - Part de la population faisant du télétravail (ou contexte). 10 - Pourcentage du budget alloué au développement d'infrastructures en transport en commun (mise en œuvre pour une autre action, dans la même orientation et objectif tactique). 11 - Nombre d'assemblées publiques organisées pour discuter des émissions de gaz à effet de serre (GES) causées par les transports dans la MRC (mise en œuvre pour une autre action, dans la même orientation).

Aberdeenshire Council. (2025). Delivery Programme 2025 : Aberdeenshire Local Development Plan 2023. Repéré à <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiZDc0NjBhYjU0ODgzNi00NGJlLTlkZjU0OGM5YzVhNmUyNGFiliwidCI6ImZlZDk5MzA2LTRkMmQ0NDQwOS05NTkLWQwZWZWRlNzMwNGEwYiJ9>

Aberdeenshire. (2025). Planning Performance Framework. Repéré à <https://www.aberdeenshire.gov.uk/planning/planning-applications/planning-performance#:~:text=Our%20Planning%20Performance%20Framework%20covers,of%20timescales%2C%20process%20and%20advice>

Heads of Planning Scotland (HOPS). (2023). Planning performance guidance. Repéré à <https://hopscotland.org.uk/publications/planning-performance-framework-reports/>

Improvement Service. (s.d.). Piloting of the New National Planning Performance Framework has started. Repéré à <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. (2017). Place Standard – How Good is our Place. Repéré à https://www.playscotland.org/resources/print/The-place-standard.pdf?plscmtl_id=18570

Scottish Government. (2015). Performance Markers for Planning Authorities. Repéré à <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%20markers%20for%20planning%20authorities.pdf>

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

Scottish Government. (2023). Local development planning guidance. Repéré à <https://www.gov.scot/publications/local-development-planning-guidance/>

Scottish Government. (2024). National Planning Framework 4. Repéré à <https://www.gov.scot/publications/national-planning-framework-4/>

Étude de cas : Suisse – Plan directeur cantonal – Canton de Vaud

Confédération Suisse. Office fédéral du développement territorial. (s. d.). Conceptions et plans sectoriels. Repéré à <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-et-amenagement-du-territoire/strategie-et-planification/conceptions-et-plans-sectoriels.html#:~:text=et%20l'environnement.,Plans%20sectoriels%20de%20la%20Conf%C3%A9d%C3%A9ration,efforts%20d%C3%A9ploy%C3%A9s%20par%20les%20cantons>

Conférence des aménagistes cantonaux COSAC. (2016). Le plan directeur cantonal – Au cœur de l'aménagement du territoire suisse. Repéré à https://www.bpuk.ch/fileadmin/Dokumente/kpk/public/fr/Le_plan_directeur_cantonal_-_Au_coeur_de_l_am_nagement_du_territoire_suisse.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. Repéré à https://vd.pdcn.ch/fileadmin/user_upload/Publications/PDCn_2008_Monitoring_3.4.8.pdf

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

Étude de cas : France – SCoT – Schémas de cohérence territoriale (ex : agglomération lyonnaise)

Defrasne, F. (2016). Suivi de la mise en œuvre d'un SCOT, rôle et enjeux de l'évaluation (Rapport de stage, Master 1 Aménagement et Projets de Territoires, Université Toulouse Jean Jaurès). Repéré à <https://dante.univ-tlse2.fr/access/files/original/7bac68f1b2bc64dc85a58a6917338bacb036cd.pdf>

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

Fédération des SCoT (FédéSCoT) (2021). SCoT en action : La mise en œuvre opérationnelle des SCoT. Repéré à https://www.fedescot.org/images/publications/etudes/nos_etudes/etude_meo_fedescot_2021.pdf

Fédération des SCoT (FédéSCoT) (2022). Le SCoT modernisé. Édition 2022. Repéré à https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/guide_le_scot_modernise.pdf

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

Site internet dédié du SCoT de l'Agglomération Lyonnaise. Repéré à <https://www.scot-agglolyon.fr/>

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (SEPAL). (2016a). Tableau de bord de suivi et d'évaluation. Repéré à https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2016/08/06_Indicateurs_etat_zero.pdf

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (SEPAL). (2016b). Quelle trajectoire pour l'agglomération lyonnaise? Les chiffres clefs. Repéré à <https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2017/08/sepal-plaquetteposter-bat.pdf>

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (SEPAL). (2017a). Evaluation environnementale. Repéré à https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2017/10/RP_SM_Part3.pdf

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (SEPAL). (2017b). Rapport 2017 de présentation SCoT agglomération lyonnaise 2030. Repéré à https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2017/10/RP_SM_Part1.pdf

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (SEPAL). (2017). Projet d'aménagement et de développement durables. Repéré à https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2017/10/PADD_SM.pdf

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (SEPAL). (2017). Projet d'aménagement et de développement durables. Repéré à https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2017/10/PADD_SM.pdf

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (SEPAL) (2022). Une agglomération résiliente et sobre de ses ressources. Commission N°2 - 13 juin 2022. Repéré à <https://www.scot-agglolyon.fr/wp-content/uploads/2023/06/Une-agglomeration-resiliente-et-sobre-de-ses-ressources-c2.pdf>

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (SEPAL). (2025) Projet de Scot arrêté le 14 mars 2025. Repéré à https://www.scot-agglolyon.fr/projet_scot_arrete_14mars2025/

Étude de cas : France - SDRIF - schéma directeur de la Région Île-de-France

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. Repéré à https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1203/NR_695_SdrifBilan_SBarreiro_PDFi.pdf

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. Repéré à 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. (2019a). Bilan de la mise en œuvre du SDRIF, partie 1 : Quelle atteinte des objectifs? Analyse des indicateurs régionaux de l'aménagement. Repéré à https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1818/Partiel-Objectifs-2019-06-26.pdf

Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France. (2019b). Bilan de la mise en œuvre du SDRIF, partie 2 : Évaluation programmatique. Repéré à https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1818/Partie2-Programmatique-2019-02-26_-_VCopil.pdf

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

Étude de cas : Québec - Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) - Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). (2015). Rapport de monitoring du PMAD - Édition 2015. Repéré à <https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2019/04/Rapport-du-monitoring-pmad-2015.pdf>

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). (2019a). Plan d'action 2019-2023 du Plan métropolitain d'aménagement et de développement. (PMAD). Repéré à https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2020/08/Plan_Action_2019-2023_pmad.pdf

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). (2019b). Suivi du PMAD - 2012-2018. Cahiers métropolitains. Repéré à https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2019/02/cahiersMetropolitains_no07.pdf

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). (2023). Les cibles du PMAD - Bilan 2023. Cahiers métropolitains. Repéré à https://observatoire.cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2023/05/2023-05-05_CahiersMetropolitains_n011_F.pdf

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). (2024). Rapport de suivi de la mise en œuvre des mesures du PMGMR pour l'année 2023. Repéré à https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2024/06/Rapport_de_suivi_des_mesures_PMG_MR_2023.pdf

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). (2025). Rapport 2025 de l'Agora métropolitaine : Le monitoring métropolitain, un outil clef pour l'aménagement du territoire. Repéré à https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2025/06/Rapport-2025-Agora_metropolitaine.pdf

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) (s.d.). Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD). Repéré à <https://cmm.qc.ca/planification/plan-metropolitain-damenagement-et-de-developpement-pmad/>

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) (s.d.). Rapports de monitoring bilans et suivis. Repéré à <https://cmm.qc.ca/documentation/rapports-de-monitoring-bilans-et-suivis/>

Observatoire du Grand Montréal. (s. d.). Les indicateurs vitaux du Grand Montréal. Repéré à <https://indicateurs-vitaux.cmm.qc.ca>



Votre observatoire

pour comprendre et mieux orienter
le développement territorial



Observatoire
du développement
de l'Outaouais



Avec la participation financière de :

Québec 