

# LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL, PREMIÈRE ÉTAPE DE LA PLANIFICATION



Février 2026

## Qu'est-ce que le diagnostic territorial?

À partir d'une analyse complète et détaillée du territoire, le diagnostic territorial vise un objectif à la fois de connaissance et de mobilisation autour d'une vision commune. Il constitue un préalable à la formulation d'un projet de territoire et à l'établissement d'un plan d'action. Il représente enfin un document de référence pour le suivi et l'évaluation des actions.

## En quoi le diagnostic territorial peut-il aider à élaborer et mettre en œuvre un système de monitoring?

Dans le cadre des Orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT) entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2024, l'Observatoire des trajectoires territoriales et régionales (OTTER) a pour mandat d'accompagner les MRC de son territoire dans la mise en place d'un système de monitoring intégré au Schéma d'aménagement et de développement durable.

Le monitoring vise à mesurer l'efficacité de la planification et des interventions en aménagement au moyen d'indicateurs et de cibles. Il se déploie à travers un cycle constitué de plusieurs séquences, la première consistant à comprendre le territoire et ses enjeux et à formuler des priorités d'action.

En tant que première étape de la planification, un diagnostic territorial réalisé de manière réfléchie et rigoureuse permet ainsi d'établir des bases solides pour le monitoring, notamment par :

- La priorisation des enjeux, permettant de structurer les intentions d'intervention;



- L'établissement d'une vision commune basée sur une compréhension approfondie des dynamiques territoriales et des éléments sur lesquels il est possible d'agir;
- La mobilisation de différents types de données, dont certaines pourront être converties en indicateurs de monitoring;
- La constitution d'un document auquel se référer pour évaluer l'atteinte des objectifs de planification.

## Quel type de diagnostic pour quel usage?

Selon les buts et utilisations associés au diagnostic territorial, différentes approches peuvent être envisagées. Les plus communément rencontrées dans la littérature sont présentées dans le tableau suivant. On notera que ces approches ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent se compléter : par exemple, le diagnostic en habitation demandé dans les OGAT (diagnostic orienté) devra être intégré dans un diagnostic régional global.

TYPE DE DIAGNOSTIC	SPÉCIFICITÉS	UTILISATIONS	AVANTAGES	LIMITES
<b>Diagnostic global</b>	Territoire abordé dans toutes ses composantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un projet de territoire.</li> <li>Le diagnostic peut être monographique (territoire unique) ou comparatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet d'affirmer son identité et ses particularités.</li> <li>Rôle de légitimation des démarches de planification et de développement territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse transversale complexe à mener : données moins accessibles et abondantes pour certains secteurs, interférences entre dynamiques difficiles à établir.</li> <li>Nécessite des ressources importantes.</li> </ul>
<b>Diagnostic orienté</b>	Thématique, problématique ou secteur spécifiques d'un territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un projet spécifique.</li> <li>Résolution de problème.</li> <li>En complément d'un diagnostic global, pour en préciser certains aspects.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse spécifique permettant une optimisation des ressources.</li> <li>Une analyse et une stratégie plus ciblées facilitent l'observation des effets des actions posées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'il n'est pas adossé à un diagnostic global, insertion plus difficile dans un projet de territoire.</li> <li>Risque de négliger d'autres perspectives essentielles, ce qui aura un impact sur la légitimité du diagnostic.</li> </ul>
<b>Diagnostic partagé</b>	Emphase sur la participation, dans l'ensemble des étapes du diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des axes à investir dans la suite de la démarche.</li> <li>Démarche itérative pour faciliter la compréhension par tous et toutes des enjeux territoriaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorise une démarche réflexive et l'intégration de nouvelles informations et de points de vue divergents.</li> <li>Favorise la transversalité des analyses et la prise en compte de différentes échelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limites liées aux processus de participation (légitimité et capacité de mobilisation du porteur de projet, dynamique de groupe...).</li> </ul>

Quelle que soit l'approche envisagée, le diagnostic territorial repose sur trois étapes clés, soit la mobilisation des parties prenantes, l'état des lieux (état de situation ou portrait) et l'analyse des enjeux. Ces étapes sont décrites à la page suivante.

Lardon et Piveteau (2005) incluent dans le diagnostic territorial la formulation d'objectifs de planification et de pistes d'action. Que cette étape soit intégrée ou non à l'exercice de diagnostic à proprement parler, elle constitue le prolongement logique et nécessaire des étapes précédentes. En effet :

« Comme le diagnostic médical, le diagnostic territorial vise à rechercher des solutions, traduites sous forme de prescription. Un diagnostic sans prescription est un état des lieux, soit l'observation d'un territoire, mais sans dimension d'action. »

(Hamez et Boquet, 2019)

### LES 3 ÉTAPES CLÉS DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL



**Mobilisation des parties prenantes**



**État des lieux ou portrait**



**Analyse des enjeux**



**Objectifs et propositions d'actions**

## ÉTAPE DU DIAGNOSTIC

## PENSER À...

## LIENS AVEC LE MONITORAGE



### MOBILISER

La **mobilisation des parties prenantes** est constitutive du diagnostic territorial dans la mesure où celui-ci est une étape préalable à l'action : pour que cette action soit pertinente et acceptée, les parties prenantes doivent être impliquées aux différentes étapes de la réflexion.

L'identification et la sélection des parties prenantes représentent une étape cruciale pour la crédibilité de la démarche ainsi que la validité et la pertinence des conclusions du diagnostic.

- Selon le degré d'implication recherché, recourir à des consultations ou mettre en place un ou plusieurs comités (de pilotage, thématique, technique...).
- Communiquer en amont de la démarche pour s'assurer que les parties prenantes en ont une bonne compréhension.

Le monitoring peut soutenir le dialogue territorial et la prise de décision, à condition que ses finalités et composantes soient bien comprises et adaptées aux attentes et besoins des parties prenantes. Les impliquer dès la phase de diagnostic facilitera l'appropriation de cet outil et la collaboration au moment de sa mise en œuvre.



### CONNAÎTRE

L'**état des lieux ou portrait** est l'analyse organisée des faits et actions qui caractérisent le territoire. Il intègre des données quantitatives (statistiques) et qualitatives (cartes, sondages et entretiens, documents d'urbanisme...).

Un des défis de cette étape est de traiter de manière équilibrée l'ensemble des thématiques abordées, même si les données disponibles peuvent varier. Un cadre d'analyse clair, établi en amont de la démarche, facilite la collecte et la structuration des informations : choix des paramètres et des échelles à considérer, questions initiales (*voir page suivante pour des exemples d'approches*).

- Établir des comparaisons temporelles (tendances) et spatiales (intra et extrarégionales) pour mettre en perspective les éléments du portrait.
- Prévoir des moments d'échange avec les parties prenantes autour des données analysées, afin d'en affiner la lecture et d'en repérer les lacunes éventuelles.

Les données mobilisées pour réaliser l'état des lieux pourront, sous certaines conditions (fiabilité, fréquence de mise à jour, cohérence avec les objectifs de planification...), être converties en indicateurs de monitoring. Le portrait permet alors d'établir un état initial ( $t_0$ ) qui servira de référence pour le suivi des indicateurs. Analyser les tendances aidera par ailleurs à établir des cibles réalistes pour le monitoring.



### COMPRENDRE

L'identification et l'**analyse des enjeux** constituent l'élément central du diagnostic territorial. Si l'identification des enjeux peut être réalisée à travers l'état des lieux, leur analyse vise, au-delà du portrait, à comprendre les dynamiques qui affectent le territoire : facteurs et impacts positifs ou négatifs, relations entre les enjeux.

À cette étape, la dernière opération consiste à sélectionner les enjeux qui constitueront les priorités de vision (orientations et objectifs) et d'engagement dans l'action.

- S'appuyer sur des cartes, tableaux ou arbres de causalité pour visualiser et analyser les dynamiques.
- Si on utilise la méthode FFOM, bien définir les acteurs et secteurs concernés (forces et faiblesses pour qui ?).
- Discuter collectivement des critères de priorisation des enjeux.

Comprendre et prioriser les enjeux permet de formuler par la suite des objectifs adaptés aux réalités du territoire. Les indicateurs qui seront retenus pour le monitoring devront être articulés à ces objectifs pour évaluer les actions posées dans le cadre de la planification.

## Quel cadre d'analyse pour un portrait de territoire?

Provost (2011) décrit principalement trois approches pour structurer la collecte et l'analyse des données dans le cadre d'un diagnostic territorial. Ces approches sont synthétisées dans le tableau suivant.

CADRE D'ANALYSE	AVANTAGES	LIMITES
<b>Approche par composantes</b> Approche sectorielle ou par subdivision territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilite la collecte et l'intégration des données.</li> <li>Approche descriptive permettant de constituer une référence claire et objective de la situation.</li> <li>Facile à utiliser en début de diagnostic (thèmes bien établis et compris par tous).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne permet pas d'établir des interrelations entre enjeux locaux : une analyse transversale sera à mener ultérieurement.</li> <li>Mobilise des expertises sectorielles sans confronter les visions.</li> </ul>
<b>Approche par objectifs</b> Approche s'appuyant sur des principes ou orientations préétablis [ex. OGAT]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet d'intégrer plusieurs secteurs traditionnellement distincts.</li> <li>Constitue une opportunité d'éducation et d'apprentissage collectif (s'approprier des idées et un langage nouveaux).</li> <li>Permet d'évaluer la situation à partir d'un référentiel clair et de faire ressortir les enjeux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les principes et orientations préétablis peuvent être mal compris par les parties prenantes : il faudra en assurer la traduction.</li> <li>Collecte et intégration des données plus difficiles du fait qu'elles sont généralement produites sectoriellement. Des analyses complémentaires seront à mener.</li> </ul>
<b>Approche par enjeux</b> Approche s'appuyant sur des enjeux préidentifiés avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donne une place prépondérante aux parties prenantes dans la définition des axes d'analyse.</li> <li>Permet d'intégrer l'analyse des enjeux dès la phase de portrait.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sans un état des lieux préalable, risque d'oublier des enjeux importants ou de mal prioriser les dynamiques à évaluer.</li> <li>L'économie de temps éventuellement recherchée est limitée puisqu'il faut dans tous les cas documenter les dynamiques à l'aide de données.</li> </ul>



# POUR ALLER PLUS LOIN

## Ressources en ligne

CommunAgir propose différents outils pratiques pour planifier et animer des démarches collectives en lien avec le développement des collectivités au Québec. On consultera utilement les rubriques suivantes :

- [Reconnaître les parties prenantes](#)
- [Lire sa collectivité](#) (état de situation et diagnostic)
- [Se doter d'une vision commune](#)

L'organisme Vivre en Ville propose une série de paramètres pour réaliser un diagnostic des centralités urbaines et villageoises :

- [Milieux de vie complets. Évaluer, planifier et agir localement](#)

Dans son MOOC sur le diagnostic des territoires, l'Université de Lorraine présente trois capsules sur l'analyse des données statistiques :

- [Types de données statistiques](#)
- [La synthèse de l'information et la comparaison des unités spatiales](#)
- [Étudier les évolutions d'un territoire](#)

## Références

- Bonnet, A. (2024). *Du diagnostic territorial au projet de territoire : comprendre l'intégration et l'utilisation d'un outil au service du territoire*. Mémoire de fin d'études, Master 2 Urbanisme et aménagement, Université Grenoble Alpes.
- Dumont, G.-F. (2018). *Les territoires : diagnostic et gouvernance. Concepts, méthodes, applications*. Armand Colin.
- Hamez, G. et Boquet, M. (2019). Au-delà des frontières, diagnostiquer les territoires. MOOC de l'Université de Lorraine.
- Lardon, S. et Piveteau, V. (2005). « Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux », *Géocarrefour*, vol. 80/2, p. 75-90.
- Provost, A. (2011). *Repères méthodologiques pour la réalisation de diagnostics territoriaux au Québec*. Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.).



Une synthèse réalisée par l'Observatoire des trajectoires  
territoriales et régionales (OTTER)

Recherche et rédaction : Abigaïl Rezelman

© OTTER • Février 2026

[www.uqar.ca/otter](http://www.uqar.ca/otter)

[otter@uqar.ca](mailto:otter@uqar.ca)



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

**UQAR** Université  
du Québec  
à Rimouski

Avec la participation financière de :

**Québec**

 **OTTER**

OBSERVATOIRE  
DES TRAJECTOIRES  
TERRITORIALES ET  
RÉGIONALES