
LIVRE BLANC
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TERRITORIAL AU QUÉBEC
Repenser les modèles pour répondre aux nouvelles réalités économiques
Des territoires attractifs et inclusifs
Innovation et entrepreneuriat
Transition verte et résilience
Collaboration et gouvernance

Table des matières

Résumé exécutif 3

1. L'APDEQ : Une expertise en développement économique territorial 4

2. Une nouvelle réalité économique pour les territoires du Québec 5

3. Le rôle stratégique des professionnels en développement économique 6

4. Les limites du modèle actuel 6

5. Professionnaliser davantage la pratique 8

6. Feuille de route vers la professionnalisation de développeur économique 11

7. Conclusion 12

Faits saillants APDEQ 2025-2026 13

Résumé exécutif

Le Québec traverse une période de transformation profonde marquée par les bouleversements géopolitiques, les changements climatiques, les défis de productivité, l'intelligence artificielle, la pénurie de main-d'œuvre et la redéfinition des dynamiques territoriales.

Dans ce contexte, les territoires doivent composer avec des enjeux de plus en plus complexes qui exigent une compréhension fine des réalités locales, une capacité d'anticipation et d'adaptation rapide.

Les professionnels en développement économique jouent aujourd'hui un rôle stratégique dans l'accompagnement des entreprises, la mobilisation des acteurs du milieu, la transition économique des territoires et le soutien aux décisions des élus.

Or, malgré l'importance croissante de cette profession, le modèle actuel de développement économique territorial atteint certaines limites :

- Multiplication et coordination des interventions et des structures;
- Pression budgétaire sur les organisations;
- Manque d'uniformité des pratiques;
- Difficulté à mesurer et mettre en valeur les impacts réels des interventions;
- Besoin accru de spécialisation et de mise à jour des compétences.

L'Association des professionnels en développement économique du Québec (APDEQ) estime qu'il est nécessaire de revoir collectivement les paradigmes du développement économique territorial afin de renforcer la capacité d'action des territoires.

Ce livre blanc propose plusieurs pistes structurantes :

- Renforcer la professionnalisation du métier;
- Développer des outils communs d'accompagnement;
- Moderniser les indicateurs de performance;
- Favoriser une meilleure synergie entre les acteurs;
- Structurer une démarche nationale de réflexion;
- Évaluer à long terme la faisabilité d'un encadrement professionnel.

Le développement économique territorial représente un levier essentiel de vitalité, de résilience et de prospérité pour le Québec. Pour répondre aux défis des prochaines années, les territoires devront pouvoir compter sur des professionnels reconnus, outillés et mobilisés.

1. L’APDEQ : Une expertise en développement économique territorial

Fondée en 1959 sous le nom d’Association des commissaires industriels du Québec (ACIQ), l’APDEQ accompagne depuis plus de 65 ans l’évolution des métiers du développement économique au Québec. Au fil des décennies, les responsabilités des professionnels du développement économique se sont considérablement transformées. Autrefois centrées principalement sur l’attraction d’entreprises et l’industrialisation des territoires, les interventions touchent aujourd’hui un large éventail d’enjeux économiques, sociaux, environnementaux et territoriaux.

Les professionnels en développement économique soutiennent quotidiennement :

- les entrepreneurs;
- les municipalités et MRC;
- les organisations de développement économique;
- les investisseurs;
- les communautés;
- les élus locaux et régionaux.

Leur rôle dépasse largement la coordination de projets ou l’accès aux programmes gouvernementaux. Ils contribuent activement à la vitalité des territoires, aux démarches de transition économique et à la capacité des communautés de s’adapter aux nouvelles réalités.

Aujourd’hui, l’APDEQ regroupe plus de 1 100 membres provenant de près de 180 organisations à travers le Québec. Le réseau est principalement composé :

- de conseillers en entrepreneuriat
- d’intervenants en développement économique;
- de directions générales;
- de gestionnaires d’organisations de développement économique;
- de spécialistes sectoriels;
- d’urbanistes et autres experts territoriaux.

Depuis 2021, l’APDEQ agit à titre de mandataire de la mesure Réseau Accès PME du ministère de l’Économie, de l’Innovation et de l’Énergie (MEIE). Sa mission consiste à développer la capacité d’action des intervenants socio-économiques afin de soutenir une économie durable et résiliente.

L’APDEQ est également la seule organisation accréditée pour décerner le titre de D.Éc. au Québec, une certification reconnue à l’échelle canadienne grâce à son partenariat avec l’Economic Developers Association of Canada (EDAC).

2. Une nouvelle réalité économique pour les territoires du Québec

Depuis la pandémie, les territoires québécois évoluent dans un environnement économique marqué par une forte instabilité et une accélération des transformations. Les défis auxquels font face les entreprises et les communautés ne peuvent plus être abordés selon des modèles uniformes ou des approches mur-à-mur.

Les professionnels en développement économique doivent désormais composer avec :

- les perturbations des chaînes d’approvisionnement;
- les impacts des changements climatiques;
- le retard de productivité des entreprises;
- les enjeux énergétiques;
- les défis de numérisation;
- l’intégration de l’intelligence artificielle;
- les nouvelles attentes des citoyens;
- les transformations du marché du travail;
- les fluctuations migratoires vers les régions;
- les enjeux de vitalité territoriale.

Parallèlement, les élus municipaux et les organisations locales doivent répondre à des attentes de plus en plus élevées en matière de qualité de vie, de développement durable, de résilience économique, des pressions croissantes sur les usages fonciers et d’attractivité territoriale. Les professionnels en développement économique se retrouvent ainsi au cœur des transformations territoriales.

Ils doivent agir comme :

- **agents de mobilisation; accompagnateurs stratégiques; facilitateurs; analystes territoriaux; intermédiaires entre les différents acteurs; et agents de changement.**

Cette évolution rapide des réalités économiques impose une évolution continue des compétences, des pratiques et des outils, renforçant ainsi l’importance d'un réseau d’expertise capable de soutenir l’agilité, le partage de connaissances et l’adaptation des professionnels en développement économique.

3. Le rôle stratégique des professionnels en développement économique

Le développement économique territorial constitue aujourd'hui une fonction stratégique pour le Québec. Les professionnels de ce milieu interviennent directement sur des enjeux majeurs :

- l'entrepreneuriat;
- la relève et le repreneuriat;
- la rétention des entreprises;
- l'attraction et l'accueil d'investissements;
- l'économie durable;
- la mobilisation des communautés;
- la diversification économique;
- la transition numérique;
- l'innovation;
- l'attractivité des territoires.

Leur expertise repose sur une connaissance approfondie des réalités locales, des dynamiques économiques régionales et des écosystèmes d'affaires.

Leur travail exige un cumul de compétences unique combinant :

- la mobilisation des partenaires;
- la gestion de projets;
- l'accompagnement stratégique;
- les communications;
- la planification territoriale;
- la compréhension des enjeux gouvernementaux;
- l'intelligence économique;
- la capacité d'adaptation.

Ils contribuent à bâtir des relations de confiance durables entre :

- les entrepreneurs; les élus; les citoyens; les partenaires financiers; les institutions; et les organisations gouvernementales.

Cette capacité de concertation représente aujourd'hui un levier incontournable pour soutenir le développement des territoires.

4. Les limites du modèle actuel

Malgré l'importance stratégique du développement économique territorial, plusieurs défis limitent actuellement la capacité d'action des organisations et des professionnels.

Une multiplication des attentes

Les organisations doivent répondre à une diversité croissante d'enjeux avec des ressources limitées. Les professionnels doivent intervenir sur des dossiers toujours plus complexes tout en maintenant une présence de proximité auprès des entreprises et des communautés. Cette multiplication des attentes exerce une pression grandissante sur les équipes, appelées à conjuguer expertise stratégique, accompagnement terrain, concertation et capacité d'adaptation dans un environnement territorial en profonde transformation.

Des pratiques parfois fragmentées

Les entrepreneurs doivent souvent composer avec plusieurs organismes, réglementations et exigences administratives. Cette multiplication des démarches peut ralentir les projets et nuire à l'efficacité de l'accompagnement.

Des indicateurs peu représentatifs

Les indicateurs actuellement utilisés ne permettent pas toujours de refléter la portée réelle des interventions réalisées sur le terrain. Le développement économique territorial génère pourtant des impacts importants en matière :

- de mobilisation;
- de productivité des entreprises;
- d'accompagnement stratégique;
- de vitalité territoriale;
- de dynamisme entrepreneurial;
- de qualité de vie
- de résilience économique;
- compétitivité des territoires;
- de transformation organisationnelle.

Une pression budgétaire croissante

Le resserrement budgétaire touche plusieurs organisations de développement économique.

Cette réalité soulève des questions importantes quant à la pérennité des modèles actuels de financement et à la capacité des organisations à maintenir une expertise forte sur le terrain. De nouvelles avenues comme des fonds capitalisés pour assurer leur pérennité doivent être envisagées.

Une reconnaissance professionnelle encore limitée

Malgré la complexité du métier et son importance stratégique, la profession demeure encore peu reconnue à l'échelle institutionnelle.

Cette situation limite notamment :

- la valorisation de l'expertise;
- l'attractivité et la rétention des talents;
- la standardisation des pratiques;
- la reconnaissance des compétences.

5. Professionnaliser davantage la pratique

Face à l'évolution rapide des enjeux économiques, l'APDEQ estime qu'il devient essentiel de renforcer la professionnalisation du développement économique territorial.

Cette démarche vise notamment à :

- renforcer la qualité des interventions;
- soutenir l'évolution des compétences;
- favoriser une meilleure reconnaissance du métier;
- structurer les pratiques;
- accroître la confiance envers l'expertise des professionnels
- clarifier la complémentarité des rôles des professionnels.

Valoriser la certification D.Éc.

La certification D.Éc. constitue déjà un levier important de reconnaissance professionnelle.

Elle repose sur :

- un cheminement structuré de formation;
- une validation des compétences;
- un partage d'expertise entre pairs;
- une expérience terrain significative.

La valorisation de cette certification représente une étape importante vers une reconnaissance accrue de la profession.

Développer des approches et des outils communs

L'adoption d'outils communs entre les organisations permettrait de :

- simplifier les démarches des entrepreneurs;
- favoriser la continuité de l'accompagnement;
- améliorer le partage d'information;

- réduire la duplication des démarches administratives;
- renforcer la collaboration entre les acteurs.

L'APDEQ pourrait notamment jouer un rôle de coordination afin de réunir les grands réseaux autour de standards communs.

Moderniser les indicateurs de performance

Le développement économique territorial ne peut plus être évalué uniquement à partir du nombre d'emplois créés ou de l'effet de levier financier.

De nouveaux indicateurs devraient également tenir compte :

- de la mobilisation territoriale;
- de la résilience des entreprises;
- de l'attractivité des territoires;
- de l'accompagnement stratégique;
- de la transformation organisationnelle;
- de la qualité de vie;
- de l'impact territorial;
- de la capacité d'adaptation des milieux.

Structurer les pratiques professionnelles

À moyen terme, il devient pertinent de réfléchir à :

- un cadre déontologique;
- des standards de pratique;
- des mécanismes de reconnaissance professionnelle;
- des obligations de développement des compétences.

Cette réflexion pourrait ultimement mener à l'évaluation de la faisabilité d'un encadrement professionnel plus formel.

1. Renforcer la professionnalisation du développement économique territorial

- Valoriser davantage la certification D.Éc.;
- Développer des standards de pratique;
- Structurer un cadre déontologique;
- Soutenir la formation continue.

2. Moderniser les outils et les approches d'accompagnement

- Développer des outils communs;
- Simplifier les démarches entrepreneuriales;
- Favoriser le partage de données;

- Développer des approches concertées d'accompagnement des entreprises;
- Améliorer les mécanismes de collaboration.

3. Revoir les indicateurs de performance

- Développer des indicateurs d'impact territorial;
- Valoriser les interventions stratégiques;
- Reconnaître les impacts qualitatifs;
- Uniformiser certaines pratiques de reddition de comptes.

4. Renforcer les capacités des territoires

- Soutenir le développement des expertises;
- Favoriser les synergies entre les organisations;
- Réfléchir à des modèles de financement durables;
- Consolider les réseaux d'expertise territoriale.

5. Lancer une démarche nationale de réflexion

L'APDEQ propose l'organisation d'Assises nationales du développement économique territorial afin de :

- rassembler les acteurs du milieu;
- identifier les priorités communes;
- partager les meilleures pratiques;
- établir une vision collective;
- définir des pistes structurantes pour l'avenir.

Ces assises pourraient éventuellement mener à des États généraux du développement économique territorial.

6. Feuille de route vers la professionnalisation de développeur économique

Année 1 — Consolider les fondations professionnelles

- Renforcer la promotion de la certification D.Éc.;
- Développer des outils communs;
- Mobiliser les partenaires sectoriels;
- Structurer les travaux de réflexion.

Année 2 — Accroître la reconnaissance institutionnelle

- Intensifier les représentations auprès des instances gouvernementales;
- Développer les collaborations avec les grands réseaux;
- Positionner l'APDEQ comme voix de référence.

Année 3 — Standardiser certaines pratiques

- Déployer des standards professionnels;
- Développer des indicateurs communs;
- Structurer des mécanismes de partage d'expertise.

Année 4 — Renforcer la représentativité

- Consolider les alliances territoriales;
- Accroître la mobilisation du réseau;
- Développer la reconnaissance publique de la profession.

Année 5 — Évaluer la faisabilité d'un encadrement professionnel

- Réaliser une analyse comparative;
- Évaluer les conditions de réussite;
- Déterminer les besoins du milieu;
- Définir les prochaines étapes.

7. Conclusion

Le développement économique territorial évolue dans un contexte marqué par l'incertitude, la transformation rapide des modèles économiques et la multiplication des enjeux territoriaux.

Les professionnels en développement économique occupent aujourd'hui une position stratégique au sein des communautés québécoises.

Leur capacité à accompagner les entreprises, mobiliser les acteurs du milieu et soutenir les territoires représente un levier essentiel pour la prospérité du Québec.

Toutefois, les défis actuels imposent une modernisation des pratiques, une meilleure reconnaissance de l'expertise et une réflexion collective sur l'avenir du développement économique territorial.

L'APDEQ souhaite contribuer activement à cette réflexion en mobilisant les acteurs du milieu autour d'une vision commune.

Le Québec dispose des expertises, des réseaux et des institutions nécessaires pour faire évoluer ses modèles de développement économique aux réalités du XXIe siècle.

Il est maintenant nécessaire de créer les conditions permettant aux territoires de pleinement déployer leur potentiel.

Faits saillants APDEQ 2025-2026

Réseau

- Plus de 1 100 membres; 179 organisations représentées;
- 181 certifiés D.Éc. depuis 1985.

Formation

- 19 cohortes de formation offertes;
- 466 inscriptions aux conférences web; 255 inscriptions aux formations;

Communications

- 386 publications sur LinkedIn et Facebook; 105 302 impressions;
- 533 nouveaux abonnés LinkedIn;
- 114 infolettres envoyées avec un taux d’ouverture de 60%;

Congrès annuel 2025

- 300 participants;
- 39 intervenants;