

DOSSIER OUTAOUAIS 2019

L'Outaouais : une région stratégique
pour le Québec

*Dossier présenté à M. Mathieu Lacombe, ministre de la Famille,
ministre responsable de la région de l'Outaouais et député de Papineau*



Préparé par la Ville de Gatineau et la Conférence des préfets
de l'Outaouais en collaboration avec les partenaires
du Front régional Outaouais 2015

Juin 2019

MISE EN CONTEXTE

UNE RÉGION MOBILISÉE

En 2015, plusieurs acteurs politiques et de la société civile se sont mobilisés pour fonder le Front régional Outaouais (FRO)¹. Le regroupement s'est engagé à comprendre et à documenter les enjeux touchant la région et, de façon plus spécifique, la perception généralisée à l'égard d'un sous-investissement du gouvernement par rapport aux besoins. Cette situation expliquerait en partie le retard de développement et de services dans trois secteurs d'activités spécifiques, à savoir : la santé et les services sociaux, l'éducation postsecondaire et le développement économique. À la suite de cette mobilisation et des analyses réalisées, le Front régional Outaouais a élaboré un document dressant un portrait de la région et de ses défis dans le contexte socio-économique et politique propre à sa situation frontalière avec Ottawa et l'Ontario.

Le Front régional Outaouais a invité le gouvernement de l'époque à être un partenaire de premier plan pour corriger le retard important de la région en formulant trois recommandations :

- Reconnaître la situation particulière de l'Outaouais et les défis uniques que la région rencontre à cause de sa situation frontalière avec la capitale fédérale;
- Appuyer l'Outaouais dans sa volonté de combler le retard dans l'offre de programmes dans le réseau d'éducation postsecondaire et dans le financement du réseau de la santé;
- Accompagner la région dans ses efforts pour diversifier son économie de façon à réduire sa dépendance envers la fonction publique fédérale.

Après plus de trois ans, le chemin parcouru n'est certes pas à la hauteur des attentes. Plusieurs groupes de citoyens sont d'ailleurs actifs sur le plan politique pour dénoncer l'absence de services et de financement dans plusieurs secteurs d'activités. Sans nier les investissements consentis, l'ensemble des partenaires croit nécessaire de maintenir une mobilisation dynamique. La Ville de Gatineau et les préfets des MRC, en collaboration avec les partenaires du Front régional Outaouais 2015, souhaitent doter la région d'un véritable plan d'action s'appuyant sur une vision d'avenir en partenariat avec le gouvernement du Québec. C'est dans ce contexte qu'ils ont mis à jour le contenu et la présentation du document de 2015.

UNE RÉGION MAL CONNUE

Situé à l'extrême sud-ouest du Québec, l'Outaouais, avec ses quelque 393 000 habitants, vit une situation unique et particulière peu connue ailleurs au Québec. Troisième pôle urbain d'importance sur le territoire québécois, l'Outaouais est la seule région qui a la particularité d'avoir sa zone la plus peuplée et la plus développée collée à la frontière ontarienne. Il s'agit aussi de la seule région à être située directement en face de l'une des cinq plus grandes agglomérations du Canada, la capitale fédérale, Ottawa. Cette situation frontalière a eu son lot de conséquences sur le développement de la région et sur sa capacité à se doter d'institutions propres. Il va sans dire que le pouvoir d'attraction d'une grande ville, de surcroît une capitale, est considérable. Possédant un poids démographique substantiel, et disposant de multiples services propres à la capitale d'un pays, Ottawa a historiquement agi comme un véritable aimant sur la population de l'Outaouais.

Les conséquences sont multiples et affectent la population et les institutions de la région. Selon des données de l'enquête Origine-Destination 2011, le contexte frontalier rythme la vie de plus de 58 600 personnes qui, principalement en raison du travail, migrent chaque matin d'un côté ou de l'autre de la rivière des Outaouais. Cet état de fait pose des défis énormes en matière de transport, de services publics, de langue, de main d'œuvre et d'identité².

¹ Annexe 1 – liste des membres du Front régional Outaouais 2015.

² Donnée tirée des documents d'ID Gatineau, *Enquête Origine-Destination 2011*.

REGARDER VERS L'AVENIR

L'Outaouais et sa population, en l'absence de certains services et en raison du sous-investissement, se sont tournés, et se tournent encore, vers Ottawa pour combler leurs besoins en matière de santé et d'éducation postsecondaire. Cela provoque de très sérieuses pertes financières et humaines. La dépendance de la région envers la fonction publique fédérale représente une réalité fondamentale et constitue un défi sur le plan économique. Depuis plus de cinquante ans, l'Outaouais réclame de Québec des mesures et des actions spécifiques pour favoriser la diversification de l'économie.

L'Outaouais est aussi une région de contrastes et de disparités en matière de démographie et d'économie³. La ville de Gatineau, avec quelque 285 000 habitants, est la quatrième ville en importance au Québec. Elle est entourée de quatre MRC rurales : le Pontiac (13 800 habitants), la Vallée-de-la-Gatineau (20 500 habitants), les Collines-de-l'Outaouais (50 500 habitants) et Papineau (23 400 habitants). L'Outaouais est donc une région où les écarts démographiques, sociaux et économiques entre Gatineau et les MRC rurales sont très grands.

La population de l'Outaouais est relativement jeune en comparaison avec celle de la plupart des autres régions. Les jeunes de moins de 20 ans sont proportionnellement plus nombreux que dans toutes les autres régions du Québec, alors que la part des personnes âgées est la deuxième plus faible. Cette tendance est toutefois inversée en ce qui concerne les MRC du Pontiac, de la Vallée-de-la-Gatineau et de Papineau. La région est troisième au Québec avec le taux le plus élevé de faible revenu. Globalement, le revenu médian des familles est plus élevé que la moyenne du Québec, sauf pour les MRC du Pontiac, de la Vallée-de-la-Gatineau et de Papineau, mais le revenu disponible par habitant croît à une cadence nettement plus faible que celui du reste de la province. L'Outaouais a glissé au classement des régions administratives, passant du sixième au onzième rang entre 2007 et 2016 avec un revenu disponible de 26 030 \$ par habitant. Toutefois, sans égard aux disparités évoquées, en raison de sa population relativement jeune, l'Outaouais est la région qui reçoit, par habitant, le plus faible montant de transferts gouvernementaux, soit 5 670 \$ comparativement à 6 351 \$ pour la moyenne québécoise.

Parfois parce que le gouvernement du Québec refusait d'agir, souvent parce que les élites régionales n'en voyaient pas la nécessité, l'Outaouais a pris un retard significatif dans son développement par rapport au reste du Québec. Un consensus fort sur le plan politique, administratif et de la société civile se dégage pour reconnaître cet état de fait dans trois secteurs de la vie collective : la santé et les services sociaux, l'éducation postsecondaire et le développement économique.

L'élection d'un gouvernement de la Coalition avenir Québec, qui a fait élire trois députés dans la région, ouvre la porte à un changement de culture et à l'établissement d'un nouveau partenariat avec le gouvernement. Le maire de Gatineau et les préfets des MRC, en collaboration avec des partenaires du Front régional Outaouais de 2015, souhaitent que le gouvernement s'engage avec eux dans la réalisation d'un plan d'action régional. Ce plan établira des objectifs clairs, partagés, réalistes et réalisables visant à favoriser le développement de la région en corrigeant les retards historiques de financement en santé et en services sociaux, en éducation postsecondaire et en développement économique. Ce plan permettra à la région et au gouvernement de travailler en partenariat à développer l'Outaouais et le Québec de demain. En fait, nous avons une occasion historique de changer profondément la relation entre l'Outaouais et le gouvernement du Québec pour que nous passions d'une région qui se sent négligée et oubliée, à une région qui se sent respectée et est fière de contribuer à l'essor du Québec.

³Institut de la statistique du Québec, 2018.

TROIS ENJEUX SPÉCIFIQUES POUR L'OUTAOUAIS : LA SANTÉ ET LES SERVICES SOCIAUX, L'ÉDUCATION POSTSECONDAIRE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

LA SANTÉ ET LES SERVICES SOCIAUX⁴

UNE DÉPENDANCE ENVERS L'ONTARIO

Depuis toujours, l'Outaouais s'est rabattu vers l'Ontario (Ottawa, Pembroke et Hawkesbury) pour recevoir des services médicaux généraux et spécialisés de base non disponibles dans la région. Certains services ont été développés en Outaouais dans les dernières décennies, par exemple en obstétrique avec le rapatriement de 1 000 accouchements par année à Gatineau. Entre 2006 et 2017, nous avons toutefois transféré dans des établissements de l'Ontario en moyenne 107 millions de dollars par année pour des services non disponibles chez nous. De fait, cela représente plus de 139 000 patients annuellement. Certaines de ces sommes pourraient être investies en Outaouais pour consolider les services, développer des plateaux techniques et embaucher des médecins, des infirmières ainsi que du personnel technique et professionnel dans les domaines des soins, du diagnostic, de la réadaptation et autres pour servir la population chez nous et bénéficier des retombées économiques afférentes. L'Outaouais est la seule région du Québec qui finance des services de santé dans une autre province.

Cette fuite de capitaux s'accompagne d'une fuite des ressources humaines puisqu'infirmières, technologues et professionnels trouvent souvent en Ontario des conditions de travail plus avantageuses qu'au Québec, ce qui aggrave la pénurie de main-d'œuvre.

⁴Les données statistiques proviennent de l'étude d'IRIS de 2018. Il s'est avéré impossible de valider les données auprès du CISSSO.

ÉCART DE FINANCEMENT PAR RAPPORT À DES RÉGIONS COMPARABLES

Pour des fins de comparaison, nous utilisons les régions intermédiaires, soit le Bas-Saint-Laurent, le Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Mauricie et Centre-du-Québec et l'Outaouais, ainsi que la moyenne québécoise. Nous convenons que les dépenses n'ont pas à être égales pour toutes les régions et qu'elles sont en partie déterminées par les besoins de la population. En ce sens, on peut s'attendre à ce que notre population, qui est relativement plus jeune qu'ailleurs au Québec, requière moins de services dans certains secteurs. Toutefois, les écarts sont importants à un point tel qu'ils ne peuvent être expliqués que par les différences démographiques.

Les dépenses par programmes pour 2015-2016 donnent un ratio de 1 938 \$ par habitant pour l'Outaouais, de 2 992 \$ par habitant pour le Bas-Saint-Laurent, de 2 738 \$ par habitant pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean et de 2 498 \$ par habitant pour la Mauricie et Centre-du-Québec. La moyenne québécoise se situe à 2 569 \$ par habitant. Les programmes les plus touchés sont la santé physique, qui représente 73 % de la moyenne québécoise, suivi de la santé mentale à 76 %, la perte d'autonomie à 75 %, les dépenses administratives à 69 % et la rénovation des bâtiments à 68 %. L'Outaouais compte pour 4,7 % de la population du Québec et ne reçoit que 3,5 % du financement total des dépenses du gouvernement pour les programmes en santé et les organismes communautaires. En extrapolant, nous pourrions évaluer le manque à gagner à 250 millions de dollars par année pour l'Outaouais.

Le rapport de l'Institut de la statistique du Québec indique que, en 2016-2017, le nombre de médecins pour 1 000 habitants était de 1,74 en Outaouais, comparativement à 2,34 pour l'ensemble du Québec. Il manquerait donc 235 médecins en Outaouais pour atteindre la moyenne québécoise. En ce qui concerne les infirmières, nous disposons de 10,38 infirmières pour 1 000 habitants, comparativement à 13,73 pour l'ensemble du Québec. Le manque à gagner pour cette profession serait donc de 1 316 infirmières. Le nombre de lits dressés pour des périodes de courte ou de longue durée est significativement inférieur à celui des régions comparables, ce qui nous laisse un déficit de 185 lits de courte durée et de 460 lits de longue durée. Nous ne prétendons pas être la seule région en pénurie de ressources, nous sommes toutefois la seule région qui doit se tourner vers une autre province pour remédier à la situation.

Pistes d'actions

- Convenir d'un plan de rapatriement des services médicaux généraux et spécialisés de base dispensés en Ontario, avec un échéancier précis.
- Assurer une desserte adéquate de la population rurale relativement aux services généraux et de proximité en santé et en services sociaux, et décentraliser vers les territoires certains postes et certaines fonctions de gestion qui consolident l'accès aux services de proximité.
- Promouvoir l'utilisation des services offerts en Outaouais pour réduire l'utilisation de services concurrents en Ontario et pour que la demande soit dirigée vers les spécialités tertiaires et quaternaires non disponibles dans la région.
- Établir un plan de consolidation des infrastructures mobilières (lits de courte et longue durée) ainsi que des plateaux techniques requis relativement au rapatriement des patients de l'Ontario et aux services requis.
- Établir un plan de consolidation des effectifs médicaux et des ressources humaines requises.
- Établir un plan de consolidation des services dans les programmes sous-financés.
- Établir, en partenariat avec les institutions d'enseignement postsecondaire et les divers acteurs impliqués, un plan d'action pour le recrutement et la rétention des médecins ainsi que du personnel technique et professionnel dans les domaines du diagnostic, des soins, de la réadaptation, de la nutrition, de l'intervention psychosociale et du soutien technique.

ÉDUCATION POSTSECONDAIRE

En 2011, l'Alliance pour la cause de l'enseignement supérieur en Outaouais (ACESO) publiait une déclaration démontrant clairement, données à l'appui, que l'Outaouais souffre d'un important retard de développement en ce qui concerne l'offre de programmes postsecondaires et les infrastructures de ses établissements d'enseignement supérieur. Dans l'état de situation qu'elle publiait en 2017, l'ACESO confirmait que l'Outaouais est toujours le parent pauvre du Québec en matière d'éducation postsecondaire. Le déficit de programmes est toujours non comblé, l'exode des étudiants vers Ottawa s'accroît et le statut particulier de la région annoncé par le premier ministre Philippe Couillard en novembre 2015 ne s'est pas réellement concrétisé. Ce secteur présente aujourd'hui un état de sous-développement qui handicape le développement de la région, mais également celui du Québec en entier.

En somme, ce retard historique condamne l'Outaouais à être incapable de répondre adéquatement à la demande d'éducation et de formation sur son territoire. Il en résulte un exode de près de 6 500 étudiants de la région vers les collèges et universités de la capitale fédérale, et ce, même si les droits de scolarité y sont jusqu'à trois fois supérieurs. Sur le plan économique, les conséquences sont importantes : 25 % des étudiants québécois qui étudient en Ontario ne peuvent travailler au Québec, car leur formation n'y est pas reconnue. De plus, cette migration représente une perte financière de 65 millions de dollars pour les établissements de l'Outaouais. Le Québec forme donc des milliers d'étudiants au primaire et au secondaire, mais en perd une bonne partie dès leur entrée au cégep ou à l'université puisqu'ils ne pourront jamais travailler en sol québécois. Selon l'état de situation dressé en 2017 par l'ACESO, les établissements d'enseignement supérieur de l'Outaouais ne possèdent toujours pas les ressources nécessaires pour combler les besoins du marché du travail, particulièrement dans le domaine de la santé.

COMPARAISON INTERRÉGIONALE: UN CONSTAT QUI FRAPPE

Une comparaison de l'Outaouais avec des régions comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean et la Mauricie offre un portrait de l'écart.

Un programme de niveau collégial est offert en Outaouais pour 6 596 habitants (un programme pour 780 jeunes de 15 à 24 ans), au Saguenay–Lac-Saint-Jean pour 2 498 habitants (un programme pour 262 jeunes) et en Mauricie pour 3 048 habitants (un programme pour 314 jeunes).

Un programme de niveau universitaire est offert en Outaouais pour 9 491 habitants (un programme pour 1 122 jeunes), au Saguenay–Lac-Saint-Jean pour 4 545 habitants (un programme pour 476 jeunes) et en Mauricie pour 3 483 habitants (un programme pour 359 jeunes).

Globalement, l'Outaouais compte 59 programmes collégiaux et 41 programmes universitaires pour un total de 100 programmes. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean offre 111 programmes collégiaux et 61 programmes universitaires pour un total de 172 programmes. La Mauricie offre 88 programmes collégiaux et 77 programmes universitaires pour un total de 165 programmes.

L'offre de programmes en enseignement supérieur en Outaouais est donc très nettement inférieure à celle des régions comparables au Québec. LIRIS nous apprend aussi que le nombre de diplômés au baccalauréat par millier d'habitants en 2015 est plus faible en Outaouais, à 2,32, que la moyenne québécoise qui est de 3,57.

EXODE DES ÉTUDIANTS ET DES CERVEAUX VERS OTTAWA : UNE PERTE ÉCONOMIQUE POUR LE QUÉBEC

Tel que rapporté dans l'état de situation de l'ACESO de 2017, près de 6 500 étudiants résidant en Outaouais poursuivent annuellement leurs études supérieures à Ottawa, soit 4 000 de plus que le nombre estimé en 2011, souvent parce que leur programme n'est pas offert en Outaouais. Ils doivent donc payer des droits de scolarité près de trois fois plus élevés afin d'étudier dans le programme de leur choix le plus près possible de leur domicile. On estime à 65 millions de dollars la perte nette engendrée pour les établissements d'enseignement supérieur de l'Outaouais. D'ici 2019, 33 600 emplois seront disponibles en Outaouais. De ce nombre, 9 400 emplois seront accessibles pour soutenir la croissance prévue de l'emploi (28 %) alors que 24 200 emplois le seront pour remplacer les départs à la retraite (72 %). Plus de 60 % des emplois ainsi disponibles nécessiteront un diplôme d'études collégiales ou universitaires. Ces données mettent en lumière les enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre qui s'aggravera pour la région. Il est urgent de pouvoir former des gens prêts à occuper des postes chez nous pour éviter une pénurie grave.

Selon le rapport de l'IRIS, il faudrait que Québec dépense 141 millions de dollars de plus par année pour soutenir un nombre d'étudiants comparable à celui des régions semblables. Cela impliquerait la création de plus de 2 000 emplois directs et indirects pour la région et une valeur ajoutée estimée de près de 227 millions de dollars annuellement. Il est mentionné que des dépenses en éducation professionnelle et postsecondaire comparables à ce qui se fait dans des régions semblables permettraient d'augmenter le pourcentage de la population de la région qui détient un diplôme, mais générerait aussi d'importants bénéfices économiques et sociaux pour les habitants de l'Outaouais.

Il est illusoire de penser que l'État québécois génère des économies en limitant ses investissements en Outaouais sous prétexte qu'on offre des programmes d'études à Ottawa. Le sous-investissement en enseignement postsecondaire se traduit en réalité par un appauvrissement de l'ensemble du Québec et aggrave la pénurie de main-d'œuvre de la région.

Il a maintes fois été démontré que la présence d'établissements d'enseignement supérieur forts est un élément clé pour appuyer le développement économique, social et culturel d'une région. En étant plus attractifs pour les étudiants de l'Outaouais, les établissements d'enseignement supérieur de la région seront en mesure de former plus de diplômés aptes à intégrer le marché du travail québécois et à répondre aux besoins spécifiques de l'Outaouais en matière de main d'œuvre, notamment dans le domaine de la santé.

Pistes d'actions

- Établir un plan de réalisation et un échéancier pour les projets liés au développement des programmes et des infrastructures déjà acceptés et en attente au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur aux niveaux collégial et universitaire.
- Établir un plan de rattrapage et un échéancier pour répondre aux besoins locaux et permettre notamment de diminuer l'exode des étudiants et de la main-d'œuvre vers Ottawa et de faire face aux défis de main d'œuvre en Outaouais.
- Définir clairement la portée et les retombées liées au statut particulier annoncé à l'Outaouais en matière d'enseignement supérieur par le premier ministre Couillard en 2015.
- L'ensemble des mesures prises devra s'accompagner d'un plan d'investissement dans les ressources immobilières, mobilières et humaines requises.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Les effets de la situation frontalière de l'Outaouais se mesurent également sur le plan économique. Peu diversifiée, l'économie de l'Outaouais s'appuie essentiellement sur les secteurs de services et la fonction publique fédérale demeure le principal employeur de la région. Le secteur industriel, peu développé par rapport aux autres régions du Québec, ne constitue plus l'un des moteurs économiques de la région comme il l'a été tout au long du 19^e siècle et pendant une bonne partie du 20^e siècle. Cette situation pose cependant son lot de difficultés. La conséquence première est qu'en matière d'entrepreneuriat, l'Outaouais ne parvient pas à émerger et est nettement moins dynamique que d'autres régions du Québec. Parallèlement, notre économie est tributaire des fluctuations liées aux emplois dans la fonction publique fédérale. Les compressions opérées en 2012 et en 2013 dans ce secteur rappellent avec éloquence l'urgence pour la région d'adopter une stratégie pour diversifier son économie. Elle doit cependant s'appuyer sur des secteurs stratégiques ayant un fort potentiel de développement.

UNE ÉCONOMIE DÉPENDANTE DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE ET QUI DOIT ÊTRE DIVERSIFIÉE

La région de l'Outaouais affiche une croissance démographique semblable à celle du Québec. Entre 2011 et 2017, le taux d'accroissement annuel moyen était de 8,2 pour 1 000 habitants. Tel que mentionné précédemment, la population est en moyenne relativement plus jeune qu'ailleurs au Québec, mais la région présente le troisième plus haut taux de faible revenu du Québec.

Selon l'étude économique réalisée par Desjardins en septembre 2018, l'économie de la région devrait poursuivre son expansion en 2019 à un rythme un peu plus élevé qu'au Québec. Cette croissance proviendra des secteurs de l'agriculture, de l'enseignement et du tourisme, dans la mesure où les projets de développement annoncés où en cours se réalisent. Les secteurs forestiers et manufacturiers sont toutefois sous pression.

Globalement, plus de 85 % des emplois en Outaouais sont occupés dans le secteur des services, ce qui est sensiblement plus élevé que pour le reste du Québec. Le secteur manufacturier représente 5 % des emplois, contre 14 % pour l'ensemble du Québec. Le secteur de la fabrication est nettement en retard sur le Québec, mais le secteur de la construction compte 8,4 % des emplois, comparativement à 5,7 % pour le Québec. Par ailleurs, les MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et du Pontiac sont parmi les dix MRC du Québec ayant le revenu par habitant le plus faible au Québec.

À la lumière de ces quelques données, les partenaires économiques de la région s'entendent pour dire que nos principales zones de vulnérabilités sont :

- La faible diversification et la dépendance envers la fonction publique fédérale;
- Le défi de développer une culture entrepreneuriale orientée vers l'innovation et la conquête de nouveaux marchés;
- La dévitalisation de certaines MRC rurales;
- L'accès difficile au marché d'Ottawa en raison des barrières règlementaires;
- L'absence d'infrastructures institutionnelles et privées de recherche et développement;
- Le peu d'entreprises manufacturières exportatrices;
- Le faible pouvoir d'attraction par rapport à Ottawa et l'image régionale mal définie;
- Les conditions salariales non compétitives par rapport à celles de la fonction publique fédérale;
- Le recrutement et la rétention de talents et de travailleurs spécialisés;
- Les programmes gouvernementaux d'investissement et de subvention qui priorisent Montréal et Québec et qui sont mal adaptés à la réalité de la région, notamment en ce qui concerne Investissement Québec.

Pistes d'actions globales pour le développement économique

- Doter l'Outaouais d'une stratégie et d'un plan d'action pour diversifier l'économie et diminuer la dépendance envers la fonction publique fédérale. Créer un fonds de diversification économique pour développer les infrastructures et des projets d'entreprises favorisant les investissements en Outaouais (Réf. Mauricie et Centre-du-Québec et Fonds Laprade).
- Documenter les dossiers liés aux aspects règlementaires, la rémunération et les barrières commerciales entre le Québec et l'Ontario et proposer des mesures d'atténuation le cas échéant.
- Favoriser le développement de l'innovation, du savoir et des compétences en lien avec le réseau d'éducation postsecondaire et en fonction des besoins des entreprises, notamment en développant des programmes de nouvelle économie (applications numériques).
- Travailler à partir des forces du milieu et en misant sur la collaboration.
- Que le gouvernement adapte ses programmes aux réalités de l'Outaouais.
- Travailler en partenariat avec les acteurs régionaux à développer une image de marque pour la région afin de faciliter l'attraction des entreprises, des projets et des ressources humaines.

SIX SECTEURS STRATÉGIQUES À PROMOUVOIR OU À CONSOLIDER

L'agroalimentaire et l'industrie de la foresterie

L'industrie agroalimentaire regroupe la production agricole, la transformation des aliments et des boissons, le commerce de gros et de détail, les produits alimentaires et l'industrie de la restauration. Ce secteur, qui est en grande transformation, représente un fort potentiel de développement pour la région et particulièrement pour les MRC rurales. Selon des données du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation datant déjà de quelques années, cette industrie procure de l'emploi à 15 000 personnes en Outaouais. La majorité des emplois relèvent du domaine de la restauration. Les produits agricoles procuraient en 2011 de l'emploi à 1 600 personnes et l'on répertoriait en 2013, 901 entreprises agricoles.

Selon le ministère, les principaux enjeux sont :

- La diversification et la croissance des activités agroalimentaires par la transformation alimentaire et l'offre de produits locaux;
- Le soutien à l'entrepreneuriat;
- La mise en valeur des entreprises et des produits ainsi que le développement des partenariats et de la concertation.

Active depuis le 19^e siècle, l'industrie du bois représente l'un des secteurs stratégiques les plus importants au plan industriel pour l'Outaouais et particulièrement pour les MRC du Pontiac, de la Vallée-de-la-Gatineau et de Papineau. Cependant, il existe des caractéristiques spécifiques à la forêt outaouaise :

- La mixité des essences feuillues et résineuses, qui rehausse le niveau de complexité des opérations de récolte de la matière ligneuse qui alimentera l'activité des usines;
- La nécessité de reconnaître les spécificités de cette forêt et l'adaptation du régime forestier.

Quelques chiffres sur le potentiel de développement de l'industrie du bois :

- Plus de 175 millions de dollars en retombées économiques;
- 3 000 emplois directs et indirects dans l'ensemble de l'Outaouais;
- Depuis 2005 : crise de l'industrie forestière (fermeture d'usines et perte de centaines d'emplois);
- Nécessité de renouveler l'industrie et de développer de nouveaux marchés;
- Secteur de fabrication : industrie avec le plus grand potentiel de création d'emplois en Outaouais.

L'industrie du bois traverse actuellement une très grande période d'incertitude en raison notamment du dossier du libre-échange avec les États-Unis. Par son appui auprès de l'industrie du bois afin d'encourager les investissements stratégiques, le gouvernement du Québec pourrait permettre à celle-ci de se renouveler et de développer d'autres aspects de la production liés à la forêt. Pensons par exemple à des investissements dans l'utilisation de nouvelles essences de bois pour des fins textiles ou pour la construction. Il faudrait aussi accentuer le développement des première et deuxième transformations.

Pistes d'actions

- Soutenir l'élaboration d'une stratégie visant le renouvellement de l'industrie forestière et la valorisation des deuxième et troisième transformations ainsi que le développement de nouveaux marchés.
- Reconnaître la particularité de l'Outaouais quant aux spécificités de sa forêt.
- Développer une stratégie de mise en valeur des entreprises et de mise en place de partenariats en agroalimentaire et en agrotourisme.
- Adapter des programmes pour favoriser la relève, la transition d'entreprises et le recrutement de nouveaux producteurs en agroalimentaire et en agrotourisme.

Culture

L'Outaouais possède son identité propre, avec un tissu social fort à majorité francophone, une communauté anglophone dynamique et une communauté autochtone en croissance. L'Outaouais s'est aussi développé à partir d'une migration en provenance des autres régions du Québec, ce qui ajoute à la richesse de notre identité et de notre culture. Nous sommes aussi le deuxième pôle d'immigration internationale après la grande région de Montréal.

Selon Culture Outaouais, le secteur de la culture représentait en 2015 2,16 % du PIB de l'Outaouais (y compris l'industrie de l'information, l'industrie culturelle, les arts, spectacles et loisirs), un poids supérieur à l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse.

L'Outaouais est une fourmilière d'artistes professionnels autant en milieu rural qu'urbain. À l'extérieur de Gatineau, les plus grandes concentrations d'artistes se retrouvent dans les municipalités de Chelsea et de Pontiac. Selon une étude d'HILL Stratégies, les artistes de Chelsea constituent 2,1 % de la population locale (près de 150 artistes). La municipalité de Pontiac compte près de 150 artistes pour 2,5 % de sa population. Il s'agit de l'une des plus grandes concentrations au Québec et même au Canada en milieu rural. On retrouve également plus de 300 artistes et organismes culturels dans la MRC de Papineau. Le secteur de Wakefield de la municipalité de La Pêche compte aussi une communauté artistique bien vivante.

Il faut toutefois reconnaître que nous avons des retards marqués à combler en matière d'infrastructures et d'équipements culturels. Les investissements culturels du gouvernement sont inférieurs à ce qui est consenti dans les régions comparables et dans l'ensemble du Québec. Les opportunités professionnelles et de production en cinéma et dans les arts de la scène sont nettement plus importantes du côté d'Ottawa, ce qui entraîne un exode de nos artistes et artisans vers Ottawa.

Pistes d'actions

- Assurer un financement équitable pour l'Outaouais en matière d'arts et de culture.
- Soutenir les initiatives locales actuelles et celles visant à améliorer les infrastructures culturelles, notamment la création d'un musée régional (l'Outaouais est la seule région privée d'un tel musée).
- Doter la région d'un fonds dédié aux artistes et aux projets locaux afin de promouvoir l'identité régionale.
- Soutenir financièrement les événements à fort potentiel attractif et de rayonnement.
- Développer un programme de soutien financier afin de favoriser le partage des ressources mobilières et de soutien par les organismes culturels.

Tourisme

L'Outaouais est reconnu comme l'une des trois portes d'entrée touristiques officielles du Québec. La région possède un fort potentiel de développement touristique qui n'est certes pas exploité à sa juste valeur.

L'Outaouais compte parmi les régions qui accueillent le plus grand nombre de visiteurs venant de l'extérieur de la province, après Montréal et Québec. Limitrophe à l'Ontario, qui représente le plus important marché touristique du Canada, l'Outaouais, grâce à Gatineau, est donc un joueur clé en ce qui concerne l'accroissement des dépenses touristiques du Québec. Son emplacement stratégique lui permet de s'inscrire dans un triangle à fort potentiel – Montréal-Tremblant-Gatineau – pour permettre une circulation des excursionnistes et des touristes internationaux séjournant dans la capitale du Canada. La capacité de Gatineau d'attirer de nouveaux revenus pour le Québec est indéniable.

Le Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020, dûment endossé par les divers gouvernements en place, recommande une approche proactive pour l'Outaouais, par rapport à Ottawa, soit un développement complémentaire de façon à devenir une vitrine d'importance pour le Québec.

Le statut de porte d'entrée accordé à l'Outaouais ne s'est toutefois pas concrétisé en financement ou mesures spécifiques, contrairement aux pôles de Montréal et de Québec identifiés comme des porteurs de la marque QuébecOriginal à l'étranger notamment. Toutefois, Montréal et Québec ont manifesté leur intérêt, leur ouverture et une reconnaissance à ce que l'Outaouais devienne un acteur important pour attirer et faire transiter la clientèle ontarienne.

La région peut pourtant compter sur des forces avec ses nombreux festivals et événements, sa nature, ses parcs et réserves, ainsi que ses nombreux centres de villégiature. Le Musée canadien de l'histoire, le musée le plus visité au pays, le Casino du Lac-Leamy et le Parc Oméga sont des attraits très fréquentés. Le parc de la Gatineau attire à lui seul plus de deux millions de visiteurs annuellement. Nous avons le quatrième plus haut taux d'occupation hôtelier au Québec.

Le temps où la force du pôle voisin (Ottawa) était négligée et niée est terminé. Les relations d'affaires existent et il serait souhaitable qu'elles soient pleinement soutenues par le gouvernement provincial.

En termes de défis, la région doit se démarquer d'Ottawa en mettant en valeur son identité propre, en développant ses infrastructures en tourisme d'affaires et en accentuant le développement de la rivière des Outaouais et de ses affluents. La région doit mieux s'annoncer, faire connaître sa culture et son histoire et en assurer la promotion tout en valorisant l'agrotourisme et le tourisme d'aventure. Au niveau événementiel, il faut obtenir notre part des subventions disponibles pour soutenir les événements existants tout en développant des festivals à fort potentiel de croissance ou qui assurent localement la promotion de notre culture.

Pistes d'actions

- Assurer un financement adéquat pour l'Outaouais comme l'une des trois portes d'entrée du Québec et appuyer les priorités régionales et les projets présentés dans ce contexte.
- Favoriser le développement de l'offre touristique.
- Financer un projet d'infrastructure en tourisme d'affaires considérant la force régionale en place permettant de générer d'importants revenus pour le Québec.
- Soutenir la mise en valeur de la région, de son identité, de sa culture et de ses attraits.

L'entrepreneuriat et l'exportation

L'Outaouais présente une culture entrepreneuriale qui doit être développée et valorisée pour assurer l'essor de la région. L'arrivée récente de l'école des entrepreneurs du Québec dans la région offre des perspectives intéressantes. Nous avons un écosystème économique qui s'est bien développé dans les dernières années, notamment avec la mise en place d'incubateurs, du centre collégial de transfert de technologies, de la cellule d'anges investisseurs, d'un centre d'excellence en cybersécurité (IN-SEC-M) et d'un bureau du Centre de transfert des entreprises du Québec. Cet écosystème doit avoir accès à des ressources d'accompagnement et à des leviers financiers adaptés à ses besoins et aux réalités régionales.

Étant donné que l'économie de l'Outaouais est fortement orientée vers le secteur tertiaire, le volume des exportations de biens est nettement moins élevé ici qu'ailleurs au Québec. Pourtant, le secteur de l'exportation offre des opportunités à saisir pour la région comme outil de développement et de diversification économique. La proximité d'Ottawa renforce ce potentiel en donnant à la région un accès privilégié aux ambassades de divers pays pour faciliter la conquête de nouveaux marchés.

Quelques chiffres :

- L'Outaouais se classe au dernier rang, parmi les 17 régions du Québec, en ce qui concerne l'exportation de biens (volume et valeur);
- Entre 2007 et 2011, la valeur des exportations de biens à l'étranger a diminué de 300 millions de dollars – des exportations qui, encore de nos jours, demeurent fortement orientées vers les États-Unis;
- Les exportations sont de plus en plus dirigées vers les services, ce qui ouvre la voie à de nouvelles perspectives de croissance économique

Pistes d'actions

- Appuyer les initiatives favorisant l'exportation de nos entreprises vers de nouveaux marchés.
- Soutenir les démarches de prospection pour attirer des entreprises de l'extérieur du Québec.
- Soutenir les incubateurs d'entreprises pour les initiatives à fort potentiel de croissance.
- Consolider notre programme de mentorat permettant de bâtir la culture entrepreneuriale.
- Tenir compte de la réalité particulière de l'Outaouais en matière de soutien aux entreprises dans l'élaboration des programmes et du financement des projets d'investissement.
- Encourager les secteurs en croissance, l'innovation en cybersécurité (déjà un pôle d'excellence) et dans les nouvelles technologies.
- Établir un mécanisme de concertation et de coordination de l'offre de services en entrepreneuriat.
- Favoriser le développement durable des entreprises afin qu'elles soient plus vertes, saisissent de nouveaux marchés et fassent preuve d'innovation.

Économie sociale

Les entreprises d'économie sociale agissent comme un moteur de développement dans plusieurs secteurs de notre économie. Un portrait exhaustif réalisé en 2013 indique que l'Outaouais compte 327 entreprises d'économie sociale, dont 36 % sont des coopératives, un accroissement de 23,4 % entre 2007 et 2012. Une nouvelle entreprise s'est constituée toutes les six semaines entre 2012 et 2016. L'entrepreneuriat collectif en Outaouais est non seulement performant, mais il surpasse l'indice québécois d'entrepreneuriat collectif, contrairement aux ratios équivalents de l'entrepreneuriat privé. Les municipalités de la région, notamment la Ville de Gatineau, reconnaissent l'économie sociale dans leurs orientations stratégiques.

Les opportunités d'entrepreneuriat collectif sont nombreuses dans la région et interpellent notamment des collectivités territoriales, particulièrement les secteurs ruraux de la région qui y voient un outil de résilience, voire de résistance, à la dévitalisation de leurs milieux. On observe également, en milieu urbain, que l'économie sociale devient un véhicule d'intégration et de nouvelles solidarités pour les partenaires communautaires et les populations marginalisées de certains quartiers. Enfin, les coopératives et OBNL pérennisent des solutions innovantes portées par les aspirations de citoyens-entrepreneurs qui souhaitent concrètement *changer le monde*.

Le rôle de leader joué par la Coopérative de développement régional (CDR) Outaouais-Laurentides depuis de nombreuses années, la synergie avec le Pôle d'économie sociale de l'Outaouais, l'engagement des partenaires sectoriels (Carrefours jeunesse emplois, Culture Outaouais, Service Intégration Travail Outaouais, etc.) et la volonté des acteurs politiques et administratifs locaux (municipalités, MRC, CLD, etc.) sont gages d'efficacité et de cohérence dans le développement de l'économie sociale.

De ces alliances naissent déjà des partenariats plus ou moins formels au sein desquels s'organisent des manières innovantes de susciter l'émergence de projets collectifs. Unique au Québec, l'Incubateur en économie sociale (IES07) naît de l'implication du Cégep de l'Outaouais et du CILEX (associé à l'UQO); le déploiement de services d'accompagnement de la CDROL, intensifiés à Gatineau (avec ID Gatineau) et dans les quatre MRC rurales (avec le FARR), est rendu possible par une volonté des décideurs politiques et économiques; et les démarches du Pôle d'innovation régional actuellement en déploiement sur tout le territoire se sont faites avec le concours de la CDR en raison de sa complémentarité avec les organismes locaux et son échelle d'intervention régionale.

L'économie sociale permet de concrétiser des aspirations à la diversification économique en Outaouais, à la réponse à de nouveaux besoins collectifs de milieux dévitalisés et à l'engagement de citoyens dans le champ de l'entrepreneuriat.

Le potentiel de l'économie sociale est fortement influencé par les récents développements tels que l'émergence d'un incubateur en économie sociale, sa mise en réseau avec les institutions d'enseignement supérieur en Outaouais, ainsi que la diversification des entreprises dans des secteurs porteurs tels l'agroalimentaire urbain, le tourisme de plein air, l'habitation de nouvelle génération (pour les artistes, les personnes âgées et les propriétaires) et les nouvelles technologies.

Pistes d'actions

- Élargir les programmes de soutien au développement coopératif du MEI à l'ensemble des entreprises d'économie sociale (incluant les OBNL) et reconnaître la capacité de la région à faire affaire avec la CDR Outaouais-Laurentides, implantée et ancrée dans son milieu.
- Adapter et bonifier les politiques et les programmes tenant compte des effets particuliers de ce secteur sur les collectivités et la vitalité des milieux ruraux.
- Soutenir le développement de programmes axés sur l'économie sociale dans les institutions d'enseignement.

Soutenir l'incubation d'entreprises d'économie sociale et reconnaître les start-up collectives.
- Mettre en place des incitatifs fiscaux pour faciliter les investissements citoyens au sein des coopératives et des OBNL, afin de faciliter la capitalisation des projets entrepreneuriaux.
- Poursuivre le soutien financier au Pôle d'économie sociale de l'Outaouais et encourager la synergie avec la ressource d'accompagnement spécifique qu'est la CDR Outaouais-Laurentides.

Transport

En raison de sa situation frontalière, l'Outaouais est confronté à une réalité unique au Québec en matière de transport. C'est la seule région qui doit conjuguer avec des déplacements transfrontaliers quotidiens massifs de ses citoyens. Cette situation est fortement influencée par l'emplacement des pôles d'emplois notamment avec le gouvernement fédéral, mais aussi dans divers secteurs de l'activité économique, de la santé et de l'éducation. Cette réalité nécessite une approche, des investissements et des mesures spécifiques à notre réalité.

Ces mesures doivent toucher le transport collectif (train, autobus, covoiturage, etc.), le transport automobile et le transport actif, comme le vélo et la marche.

La mobilité transfrontalière, qui implique la circulation de près de 60 000 personnes chaque matin, pose des défis majeurs et uniques qui nécessitent des échanges et une coordination sur le plan stratégique et opérationnel entre plusieurs acteurs publics et privés, notamment le MTQ, le MTO, la CCN, les villes de Gatineau et d'Ottawa, les sociétés de transport et les entreprises de taxi.

Les villes de Gatineau et d'Ottawa ont conclu une entente stratégique concernant la planification du transport interurbain. Plusieurs projets de transport collectif en phase de réalisation ou de planification peuvent aussi représenter des solutions durables. Le gouvernement doit impérativement s'inscrire comme partenaire de ces projets et initiatives.

Le défi principal demeure le développement et la consolidation des transports collectifs transfrontaliers et le maintien de mécanismes de coordination efficaces. De façon plus spécifique, Gatineau doit concrétiser la réalisation de son train léger, car toute sa partie ouest est menacée de congestion chronique d'ici 10 ans, soit par les voitures, soit par les autobus. Le train léger permettra de consolider l'axe est-ouest de Gatineau, de faciliter l'accès aux centres-villes de Gatineau et d'Ottawa, et donc de consolider toute la région d'Ottawa-Gatineau, 5^e pôle urbain du Canada. De plus, le désenclavement de la région avec la construction de l'autoroute 50 à quatre voies doit impérativement se concrétiser. C'est d'ailleurs une priorité régionale depuis des décennies.

Nous ne pouvons passer sous silence le défi posé par le fait que, outre Transcollines, qui unit la MRC des Collines à Gatineau, il n'existe aucun transport collectif public reliant les autres MRC rurales entre elles et avec Gatineau. Cela pose notamment un problème d'accès des travailleurs immigrés, majoritairement établis à Gatineau, à des emplois saisonniers offerts en milieu rural.

Pistes d'actions

- Soutenir le financement du train léger de l'ouest de Gatineau.
- Mettre en place un groupe de travail afin d'établir des mesures et des initiatives favorisant le transport collectif entre les MRC rurales et Gatineau.
- Favoriser le financement de ces mesures et initiatives de transports ruraux.
- Soutenir l'Outaouais dans sa stratégie visant l'amélioration du transport collectif interprovincial.
- Soutenir les efforts de l'Outaouais pour la relance de son aéroport.
- Compléter l'autoroute 50 à quatre voies.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le constater à la lecture du portrait et des enjeux, l'Outaouais est confronté à des défis importants et uniques en raison de sa situation frontalière avec Ottawa et l'Ontario. Un retard historique dans des domaines clés de la vie collective et des pertes nettes pour l'ensemble du Québec au plan économique sont deux aspects fondamentaux qui résument les conséquences de cette situation.

C'est dans ce contexte que la Ville de Gatineau et la Conférence des préfets de l'Outaouais, en collaboration avec les membres du Front régional Outaouais 2015, ont décidé d'interpeller le nouveau gouvernement dans une démarche de partenariat pour corriger les écarts de financement historiques en Outaouais, qui obligent ses citoyens à aller chercher à Ottawa une partie de leurs services de santé et de services sociaux ainsi que d'éducation postsecondaire. Cette situation unique au Québec prive la région de sommes importantes qui sont dépensées en Ontario et qui autrement pourraient permettre de servir la population locale et assurer le développement économique de la région et de tout le Québec.

L'un des piliers du succès de cette démarche réside dans un changement de culture qu'amène l'arrivée d'un nouveau gouvernement à Québec. Il y a une réelle volonté de travailler en partenariat avec la région. Nous souhaitons nous tourner vers l'avenir avec les instances politiques et ministérielles pour que la population de l'Outaouais reçoive sa juste part et participe avec dynamisme au développement et au rayonnement du Québec.

RECOMMANDATIONS

Que le gouvernement du Québec :

- Reconnaisse que les défis uniques de la région de l'Outaouais constituent un enjeu national, car ils provoquent de lourdes pertes financières et en ressources humaines, pertes qui affectent tout le Québec;
- Élabore, en partenariat avec la région et les diverses instances gouvernementales, un plan d'action visant à favoriser le développement de la région, à limiter les pertes pour le Québec et à corriger les écarts historiques de financement en santé et en services sociaux, en éducation postsecondaire et en développement économique, en zone urbaine comme dans le monde rural;
- Établisse un mécanisme permanent de suivi, d'évaluation et de mise à jour du plan d'action avec les instances concernées.

ANNEXE 1

Les membres du Front régional Outaouais (FRO)

Janvier 2015

Ville de Gatineau

Chambre de commerce de Gatineau (CCG)

Alliance pour la cause de l'enseignement supérieur (ACESO)

Centre de santé et de services sociaux de Gatineau (CSSSG)

Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO)

Tourisme Outaouais (TO)

ANNEXE 2

LISTE DES GROUPES ET DES INDIVIDUS CONSULTÉS

- Le maire de Gatineau
- Les préfets des MRC de l'Outaouais
- Alliance pour la cause de l'enseignement supérieur (ACESO), M. Denis Harrisson et M. Frédéric Poulin
- Équité Outaouais, M. Gilles Aubé
- Chambre de commerce de Gatineau, M. Pierre Samson
- Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (CISSSO), M. Jean Hébert
- Tourisme Outaouais, M^{me} France Bélisle
- Commission de développement économique de Gatineau, M^{me} Isabelle Veilleux
- M. Antoine Normand, homme d'affaires
- Observatoire du développement de l'Outaouais, M. Martin Robitaille
- Culture Outaouais, M^{me} Julie Martineau
- CEDROL, M. Patrick Duguay
- ID Gatineau, M. Jean Lepage
- M. Bruno Bonneville, ex-président du CSSS de Gatineau
- Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, M^{me} Andrée Poirier

BIBLIOGRAPHIE

- VILLE DE GATINEAU. *Projet de système sur rails dans l'ouest de Gatineau*, juin 2018.
- VILLE DE GATINEAU. *Plan de développement de la zone et des activités agricoles*, 2018.
- CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE GATINEAU. *Plan stratégique de développement économique de la Ville de Gatineau, 2017-2020*.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Panorama des régions du Québec*, 2018.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Indice de vitalité économique des territoires*, 2018.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Investissements privés et publics. Perspectives québécoises 2018*, 2018.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE, *Plan gouvernemental de contribution à l'occupation et à la vitalité des territoires 2018-2020 – Outaouais*, 2018.
- CULTURE OUTAOUAIS. *Faits saillants sur les investissements pour la culture en Outaouais*, 30 mars 2017.
- CULTURE OUTAOUAIS. *17 propositions pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain*, 2017.
- CULTURE OUTAOUAIS. *Place à la vie culturelle dans l'Outaouais*, septembre 2018.
- ID GATINEAU. *Lettre aux députés*, novembre 2018.
- ID GATINEAU. *Statistique navettage outaouais*, Ontario 2016.
- ID GATINEAU. *Données sur la main d'œuvre*, Gatineau 2016.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020. Un itinéraire vers la croissance*, 2012.
- OBSERVATOIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS (ODO). *Rapport synthèse. Tournée des territoires*, 2018.
- OBSERVATOIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS (ODO). *Étude prospective: scénario de développement économique de la région de l'Outaouais 2030*, 2014.
- OBSERVATOIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS (ODO). *Structure de gouvernance*, 2018.
- IRIS. *Effets du retard de financement public sur les systèmes de santé et d'éducation postsecondaire en Outaouais. Retombées économiques d'un rattrapage*, 2018.

BIBLIOGRAPHIE

CENTRE DE SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE GATINEAU. *Vision 2025*, juin 2014.

COMMISSAIRE À LA SANTÉ ET AU BIEN-ÊTRE. *La performance du système de santé et des services sociaux québécois 2014*, 2014.

Présentation de Jean Hébert du CISSSO au maire de Gatineau, 10 décembre 2018.

DESJARDINS. *Études économiques. Région administrative de l'Outaouais. Survol et prévisions économiques*, septembre 2018.

EMPLOI QUÉBEC. *Portail de l'emploi et du marché du travail – Outaouais*.

EMPLOI QUÉBEC. *Plan d'action régional – Outaouais*, 2017-2018.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC. *Profil régional* et diverses publications, Outaouais.

MINISTÈRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS. *Plan stratégique 2014-2018*, 2015.

MINISTÈRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS. *Plan d'action de développement durable 2016-2020*, 2016.

ALLIANCE POUR LA CAUSE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN OUTAOUAI. *État de situation 2017*.

SANTÉ OUTAOUAI 2020. *La réforme Barrette et ses effets dans le Pontiac. Un système exemplaire écorché*, novembre 2017.