
L'entrepreneur au centre des stratégies et de l'innovation de développement économique – CLD Gatineau

Simon Ouellet^a et Renald A. Piché^b

INTRODUCTION

La Ville de Gatineau recèle un riche passé industriel alimenté, dans un premier temps, par l'exploitation des ressources naturelles, notamment en étant une région phare de la foresterie et un haut lieu minier, et dans un second temps, par l'établissement de plusieurs manufactures de produits consommés en Amérique du Nord et en Europe. Sa position géographique stratégique lui a conféré également un avantage indéniable pour exporter ses productions et ses ressources par voies maritimes et ferroviaires. Cet héritage fut vite dissimulé entre les années 1950 et 1980 pour faire place à une économie tertiaire alimentée en grande partie par le transfert planifié de la fonction publique fédérale du côté québécois de la rivière des Outaouais¹.

Cette modernisation accélérée de Gatineau fut accompagnée par l'introduction d'organisation en développement économique.

Au niveau régional, on peut noter l'importance de la Société d'aménagement de l'Outaouais (SAO) qui influencera le développement territorial par l'application de vastes chantiers servant à faire contrepoids à la Commission de la capitale nationale. Il est à noter que le métier de commissaire a pris forme dans la région par la SAO.

Dans la même mouvance au niveau national, les villes de la région introduiront dans leur appareil municipal des postes de Commissaires industriels ayant comme principaux mandats la promotion du territoire auprès des investisseurs et d'exercer des actions pour favoriser l'expansion industrielle².

Au niveau social, Gatineau fut également le théâtre de plusieurs faits historiques qui a forgé une identité qui repose sur la dualité entre la collaboration et les échanges avec la Ville d'Ottawa et l'exécution des

modèles de développement québécois³. À cet égard, la région a naturellement été génératrice de modèles uniques, soit en s'inspirant et en suivant les tendances naissant du territoire commun de la Région de la capitale nationale (RCN) ou soit en adaptant les politiques québécoises de développement économique à sa réalité frontalière.

Les années 1990 ont marqué un tournant pour l'ensemble des structures de développement économique de Gatineau, par l'abolition de la SAO et par l'introduction au niveau québécois d'instances pour favoriser le développement local, principalement la Société de développement économique de l'Outaouais (SDEO) dans un premier temps et la Corporation de développement économique et communautaire (CDEC), les Centres locaux de développement (CLD), les Centres locaux d'emploi (CLE) et le Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO). Ces nouveaux modèles ont été introduits afin de mieux outiller la région dans la diversification économique, le support à l'entrepreneuriat et le développement local et régional, notamment par l'arrivée des accompagnateurs de projets d'entreprises. Le cadre législatif québécois permettait d'offrir et d'organiser des services de première ligne en entrepreneuriat.

Il faut noter que chaque région influencera les façons de faire pour que ces outils soient adaptés à leur réalité. À Gatineau, l'influence est venue des constats et des stratégies développées par la défunte Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) qui regroupait l'ensemble des villes qui ont été fusionnées en 2002 pour former la nouvelle ville de Gatineau. Par ailleurs, l'Étude d'organisation de l'espace économique de la CUO et les conclusions du comité Outaouais en 1992 sont à la base d'un premier plan de développement dédié au territoire de Gatineau.

À l'époque, il y avait une perception que le territoire avait un retard entrepreneurial en comparaison au côté ottavien. Pendant que la dépendance envers le fédéral s'est accrue dans les années 1980 du côté québécois, une diversification du côté d'Ottawa s'est organisée au niveau privé. En fait, si on estimait que 25 % de la population de la RCN résidait du côté québécois et que l'on retrouvait environ 25 % de l'emploi de la fonction publique à Gatineau, le portrait de l'emploi privé de l'époque montrait que moins de 15 % des emplois en entreprises se situaient sur le territoire de Gatineau⁴. L'écart a été surtout observable au niveau des sièges sociaux de la grande entreprise et par la mesure de fuites commerciales profitant le côté ontarien.

Les stratégies de développement priorisées dans les années 1990 visaient la stimulation de la croissance du secteur de l'emploi privé.

En analysant les données d'entreprises disponibles, on remarque un dynamisme entrepreneurial accru à Gatineau durant la décennie 1990-2000. Les stratégies appliquées et l'énergie insufflée par les besoins générés par une croissance démographique prolifique de la

RCN ne sont pas étrangères à ce portrait. De fait, les fuites commerciales observées des années 1980 ont presque, complètement, été estompées par l'introduction de plusieurs entreprises et commerces du côté québécois.

Par contre, l'écart persistera à Gatineau pour le nombre de sièges sociaux de grandes entreprises. À cet effet, la ville demeura au tournant du millénaire au bas du classement des régions du Québec et face à Ottawa en considérant un recensement des entreprises par 1 000 habitants⁵.

Il est indéniable que l'évolution des structures municipales pour atteindre un regroupement de la partie la plus urbanisée de la région en fusionnant les villes composant la CUO, a contribué à propulser le territoire vers un développement organisé et à favoriser l'entrepreneuriat par l'élimination des certaines guerres de clochers qui persistaient⁶. De façon naturelle, il y eut également fusion des différents services de développement et d'accompagnement entrepreneurial du territoire de la Ville de Gatineau⁵. Cela a eu comme résultat en 2005, de concentrer l'expertise à une seule instance, soit Développement économique – CLD Gatineau (DE – CLDG), qui aura la liberté d'innover en ayant comme seul point de mire l'entrepreneur.

1. ÉVOLUTION DES TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

L'héritage des commissaires industriels est encore présent de nos jours à l'intérieur des administrations municipales. À Gatineau, cela se reflète dans les objectifs de prospection d'entreprises et d'attractivité du territoire inclus dans le plan stratégique de DE – CLDG et la responsabilité de la vente de terrains dans les parcs industriels et d'affaires de la ville⁷.

Par ailleurs, le métier a évolué du simple rôle de promotion et d'entremetteur pour favoriser l'arrivée d'entreprises vers la spécialisation de la profession pour devenir des accompagnateurs de projets d'entreprises, qu'ils soient de démarrage, d'expansion, de consolidation ou

d'établissement dans les parcs d'affaires et industriels. Cette approche multidisciplinaire est influencée par les différentes politiques de développement local et régional que le gouvernement québécois a mis en place dans les années 1990 à aujourd'hui². Le titre des employés de DE – CLDG n'est pas étranger à ces deux concepts, soit Commissaire en développement d'entreprises, faisant référence au métier de commissaire industriel mixé au but avoué de développement économique de son territoire.

DE – CLDG mise sur une équipe composée d'anciens entrepreneurs et de spécialistes de toutes les facettes de l'entrepreneuriat.

Afin de mettre en place la fondation d'un accompagnement performant qui répond aux attentes des entrepreneurs et qui le distinguera comme chef de file, DE – CLDG compte comme valeurs organisationnelles le sens de l'innovation, le dépassement et l'engagement. Ces valeurs inspirent son équipe à conseiller les entrepreneurs à « briser les conventions, à mettre en œuvre de nouvelles idées utiles, différentes, pratiques et applicables sur le marché »⁷. La reddition de comptes de l'organisation comprend la responsabilité de la contribution de l'équipe aux objectifs de la planification stratégique, ce qui en fait un aspect unique de DE – CLDG.

Les Commissaires de DE – CLDG utilisent un modèle d'accompagnement en 4 temps qui permet aux promoteurs de passer de l'incertitude d'une idée de départ à la concrétisation d'un projet entrepreneurial. C'est par des techniques de coaching d'affaires, d'outils d'accompagnement et par leur réseau de contacts que les Commissaires accompagnent les entrepreneurs de Gatineau à se mettre en action et surmonter les obstacles. Ils utilisent également les forces de l'équipe pour valider les idées, faire cheminer les différentes étapes ou référer aux bonnes ressources. Ils n'hésitent pas à faire appel à de l'expertise externe pour conseiller les entrepreneurs pour des questions légales, fiscales, logistiques et autres.

2. DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS RÉGIONAUX

Dès son premier exercice de planification stratégique en 2005, DE – CLDG mise sur les forces du milieu et par le développement de nombreux partenariats. Cela a constitué un fil conducteur tout au long de son histoire.

En fait, DE – CLDG est né dans un esprit de partenariat. C'est en 2005 que la Ville de Gatineau fusionne la Corporation de développement économique de Gatineau (CDEG) et le CLD de

1. La validation de l'opportunité visant à démontrer l'intérêt des clients, obtenir des lettres d'intérêt, obtenir des préengagements, créer des partenariats stratégiques;
2. La viabilité du modèle d'affaires permettra de démontrer la qualité de gestionnaire, du montage financier, du plan d'action et des budgets;
3. L'organisation bien ordonnée pour la création du projet permet de démontrer que le projet respecte la réglementation, que les négociations soient complétées, que les hypothèses soient validées, que la première vente soit réalisée et qu'il y ait répétition des commandes;
4. L'accélération derrière la croissance a pour but de devenir une référence en maximisant les politiques, les processus et les ressources.

Les pratiques d'accompagnement de DE – CLDG⁸

Enfin, le seul intérêt de l'équipe de DE – CLDG est que le projet de l'entrepreneur se réalise dans les meilleures conditions possibles en facilitant ses démarches, en éliminant les écueils et en amenant des ressources financières et spécialisées. Les interventions des Commissaires servent à créer de la valeur dans l'entreprise et de la richesse à Gatineau. Bref, allumer l'étincelle chez l'entrepreneur et lui faciliter la tâche.

DE – CLDG est reconnu dans son milieu par le volume de référencements générés et par le nombre d'entreprises accompagnées chaque année⁹. Il est important de souligner que le capital humain est la principale force de DE – CLDG et est également la source première de la satisfaction de la clientèle depuis sa création en 2005.

Gatineau afin de jumeler les missions de ses deux corporations et de se doter d'une porte d'entrée unique pour l'entrepreneuriat sur son territoire. Comme les deux corporations se partageaient en partie le même bailleur de fonds, soit la Ville de Gatineau, et en plus elles utilisaient les mêmes espaces de bureau, c'est par un commun accord des acteurs principaux que la fusion s'est réalisée⁵.

DE – CLDG s'est vu doté d'un conseil d'administration de 18 membres (19 aujourd'hui), dont la constitution confirme l'importance primordiale accordée aux partenariats dans le milieu. Les membres du C.A. représentent le tissu socioéconomique de Gatineau, cinq sont des élus municipaux, cinq sont des représentants de la communauté des affaires, un est représentant de la Commission de la Capitale nationale, un membre est une femme entrepreneure, un autre est une jeune entrepreneure et les autres sont des membres désignés par le C.A. de la corporation pour représenter divers intérêts comprenant le gouvernement fédéral, le milieu financier et de la haute gestion, le milieu de l'éducation, le milieu de la santé et des services sociaux, les créneaux d'excellence et l'économie sociale¹⁰.

La Ville de Gatineau a donc positionné sa Corporation de développement économique de sorte qu'elle soit autonome par rapport au conseil municipal ainsi que de son administration.

Certains liens avec l'administration municipale ont toutefois été créés, tel le Comité technique en urbanisme, créé en 2006, afin d'arrimer les efforts de la Ville, notamment ses services d'urbanisme et transactions immobilières, avec les efforts de DE – CLDG dans la vente et le développement des terrains dans les parcs industriels.

Fort de cette relation assurant à la fois son autonomie et sa pérennité, un premier plan stratégique a été élaboré dès 2005 et ratifié en 2006 par le conseil d'administration. La mission accordée à DE – CLDG est dorénavant de « stimuler le développement économique de Gatineau avec professionnalisme selon une perspective de développement intégré, structurant et durable avec la collaboration de ses partenaires afin d'épauler les entrepreneurs et organisations, moteurs de l'économie privée et sociale, dans la réalisation performante de leurs projets de démarrage, de consolidation et d'expansion. Les actions concertées contribuent à bâtir une qualité de vie pour les citoyens et permettent à Gatineau d'exercer un leadership à

l'échelle régionale, provinciale, nationale et internationale. »⁷

Parmi les stratégies préconisées visant l'atteinte de sa mission, DE – CLDG misera sur les ressources disponibles et la contribution du milieu. L'organisation pilote également la table des partenaires pour coordonner les efforts en développement économique sur le territoire de Gatineau et est initiateur de projets concrets pour améliorer l'offre de services en entrepreneuriat.

L'un des premiers exemples de réussite en matière de partenariat est celui du Centre d'entrepreneurship de l'Outaouais (CEO).

« C'est à l'initiative de DE – CLDG, en 2005, qu'est né le CEO. Divers acteurs régionaux ont alors décidé de joindre leurs efforts, dont les services aux entreprises des quatre commissions scolaires francophones de l'Outaouais et Emploi-Québec. D'autres partenaires se sont ajoutés depuis, dans le but de maximiser les retombées des programmes et des ressources respectives (humaines, matérielles et financières) en matière d'entrepreneuriat. »¹¹.

Aujourd'hui, le CEO privilégie des formations liées à la promotion de l'esprit entrepreneurial et au démarrage de microentreprises, mais aussi pour rehausser les compétences des entrepreneurs déjà en marche. Le CEO administre aussi le programme Soutien au travail autonome (STA), un soutien financier et technique aux futurs travailleurs autonomes. En matière de résultats, en 2013 le CEO « a contribué à démarrer 77 entreprises, tandis que 69 candidats ont été acceptés dans la mesure STA. Au total, ces entreprises ont permis la création de 97 emplois, en plus de générer des investissements de plus de 1,6 million \$.»⁹.

Depuis 2004, DE – CLDG a collaboré avec la Chambre de commerce de Gatineau afin d'offrir un programme de mentorat dynamique pour les entrepreneurs nouvellement en affaires. Ce partenariat, unique en son genre, tient compte des forces de chaque partenaire, dans le cadre de leur mandat et leur domaine de compétences respectives. Depuis

2010, d'autres partenaires, tels que la direction régionale du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) et Énergie Brookfield, se sont joints au projet et contribuent à sa réussite. Le rôle de DE-CLDG, après avoir créé la cellule et lui avoir donné son élan, consiste maintenant à financer la structure de mentorat, à sensibiliser ses clients et à référer les futurs mentorés. Quelques 82 % des mentorés de la cellule sont clients de DE – CLDG².

Un partenariat plus récent concerne le Service Intégration Travail de l'Outaouais (SITO). Mis en

3. MÉCANISMES DE LEVIER FINANCIER

Au fil des années, de nombreux programmes de financement internes ont été préparés par l'effectif de DE – CLDG et approuvés par son conseil d'administration. Certains sont en forme de prêts et d'autres sont en forme de contribution non-remboursable. Une contrepartie est toujours exigée de la part du récipiendaire, cette dernière étant minimalement de 50 pour cent pour l'entreprise privée et de 20 pour cent pour l'entreprise d'économie sociale.

Dans chaque cas, un Commissaire en développement d'entreprises travaille avec l'entrepreneur pour préparer une demande. Celle-ci est complétée avec l'aide d'un analyste financier de DE – CLDG, ayant comme rôle de faire le suivi et de détecter les obstacles précoces. Le projet est ensuite déposé devant un comité composé de bénévoles issus de la communauté d'affaires de Gatineau pour décision. Les critères les plus importants pour DE – CLDG sont la capacité de l'entrepreneur de s'entourer, les partenariats développés et des contrats en main qui démontrent l'intérêt du marché et un risque acceptable. Des conditions à relever sont attachées à chacune des décisions favorables de financement, afin d'assurer que les entreprises respectent les éléments critiques de leur engagement envers leur projet (nombre d'emplois à créer, investissement requis et autres).

L'outil financier interne le plus important à la disposition de DE – CLDG est le Fonds local d'investissement (FLI). Celui-ci est un prêt avec un taux d'intérêt variable selon le risque attribué

place en 2013, ce partenariat a permis de concevoir et de lancer le programme « Devenir entrepreneur » offert aux immigrants de Gatineau. Dès cette première année, 52 entrepreneurs immigrants, dont la plupart n'avaient pas d'idées d'affaires au départ, ont participé à ce programme. Parmi ce nombre, 25 ont démarré une entreprise, ce qui représente un taux de conversion exceptionnel de 48 pour cent. De plus, le SITO a participé à 31 activités visant à promouvoir l'entrepreneuriat, y compris 4 sessions d'information réunissant 71 participants⁹.

au projet. Puis, un partenariat établi avec le Fonds local de solidarité de la FTQ permet généralement de doubler ce prêt. Le principal avantage pour l'entreprise d'utiliser ce moyen financier dans son budget est qu'aucune garantie n'est demandée, sauf un cautionnement personnel de la part des promoteurs principaux.

Cela permet aux institutions financières traditionnelles d'augmenter leurs participations respectives dans ces mêmes projets.

Parmi les autres outils financiers développés par DE – CLDG, notons aussi le Fonds jeune, le Fonds d'incubation et le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale. Le Fonds jeune se compose de deux volets, soit celui dédié à la création d'une première ou d'une deuxième entreprise et celui dédié aux projets de relève. Dans les deux cas, ce sont des subventions qui sont octroyées à des entrepreneurs de 35 ans et moins. Un des aspects intéressants du volet relève est sa contribution importante à garder des sièges sociaux à Gatineau.

Le Fonds d'incubation comprend quatre volets, dont un pour promouvoir les projets de croissance à Gatineau, un autre pour favoriser la prospection d'entreprises vers Gatineau, un pour favoriser les projets de haute technologie et un dernier pour permettre de surmonter des obstacles ou des imprévus liés aux projets de terrains dans les parcs industriels. L'aspect levier est absolument

prédominant dans chaque dossier impliquant le Fonds d'incubation.

Le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale est composé de trois volets, chacun avec des contributions non remboursables. Il y a donc un premier volet pour la réalisation d'un plan d'affaires, un deuxième volet pour la réalisation d'un projet et un troisième volet pour l'acquisition d'équipement pour des événements sportifs.

L'accompagnement d'une entreprise par le biais d'un Commissaire en développement d'entreprises constitue la pierre angulaire de l'appui direct fourni à la communauté d'affaires gatinoise.

Cela s'applique tout aussi bien lors de la préparation d'une demande de financement et chaque montage financier qui en découle. C'est ainsi que DE – CLDG va mobiliser ses contacts afin de favoriser l'implication des partenaires financiers susceptible d'aider un projet à se réaliser.

4. RECHERCHES-ACTIONS

Dans un contexte économique précaire, une réalité accélérée par les nouvelles technologies de l'information et les nouvelles tendances d'environnement collaboratif, les Commissaires en développement d'entreprises doivent s'adapter afin de continuer à répondre adéquatement aux besoins des entrepreneurs. Dans cette lignée, DE – CLDG est au cœur de la création de nouveaux outils en effectuant des laboratoires d'essais sous forme de recherche-action. À l'instar de l'association des CLD du Québec, un processus d'amélioration continue a aussi été instauré afin d'incorporer dans la boîte à outils des Commissaires, toutes formes de nouvelles techniques ou de pratiques pouvant améliorer l'efficacité et l'efficacité des interventions auprès de la clientèle.

À titre d'exemple, DE – CLDG a vite adopté les techniques propres au « Lean Startup ». La

À cet égard, DE – CLDG est reconnu par son partenaire Futurpreneur (anciennement le Fonds canadien pour les jeunes entrepreneurs) pour le nombre de dossiers qualifiés pour du financement de leur part. Les Commissaires pilotent également un comité de financement non traditionnel ayant pour but premier le financement de fusion et d'acquisition d'entreprises.

Il est également coutume de réaliser des réseaux express pour favoriser la synchronisation des bailleurs de fonds dans une entreprise. À titre d'exemple, un projet impliquant une acquisition importante d'équipement pour permettre à une entreprise de percer un nouveau marché à l'étranger, pourrait faire en sorte que le Commissaire mobiliserait autour d'une même table des représentants de Développement économique Canada, Investissement Québec, Export développement Canada, la Banque de développement du Canada et d'autres partenaires financiers. Ce genre d'intervention nécessite une bonne connaissance générale de la part de DE — CLDG par rapport aux programmes financiers offerts par chacun des paliers gouvernementaux ainsi que l'offre du secteur privé. Une veille constante et une formation continue sont donc au menu de façon habituelle pour l'équipe de Commissaires.

philosophie derrière cette méthode provenant de la haute technologie est de mettre en action un entrepreneur pour tester ses hypothèses de création de valeur. Pour ce faire, on utilise un canevas d'affaires pour illustrer les solutions offertes aux clients et les Commissaires vont encourager les entrepreneurs à valider ces dernières en situation réelle.

Contrairement à une démarche de plan d'affaires, la validation s'effectue durant le développement du projet et non pas à la fin de toutes les analyses du marché.

Dans la même veine, DE – CLDG n'a pas hésité à adopter le principe de l'effectuation pour les entreprises en démarrage. Cette démarche sociale pousse les entrepreneurs à débiter leurs activités au

même moment de la création de leur entreprise. Cette dernière sera assemblée au fur et à mesure que les incertitudes seront réduites. Inspirée des entrepreneurs d'expérience qui ont généralement appris à la dure, l'effectuation se réalise avec les moyens dont on dispose et les partenaires qui s'engagent dans la démarche. Au préalable, l'entrepreneur aura établi sa perte acceptable plutôt que de viser de larges opportunités comme dans une démarche plus classique. Dans ce mode de pensée, c'est en interagissant avec ses futurs partenaires et clients que l'entrepreneur réussira à obtenir des engagements qui permettront d'accélérer la réalisation de son projet d'entreprise⁸.

En 2014, DE – CLDG organisa avec l'aide de ses partenaires du milieu, un premier Startup Weekend à Gatineau. Ce principe d'accélération, également issu des régions de hautes technologies, permet de réunir durant 3 jours des personnes ayant des idées d'entreprise et des spécialistes prêts à répondre à des

CONCLUSION

Un fil conducteur se dégage de l'analyse historique du territoire de Gatineau, de même qu'à la lecture des priorités de développement de la planification stratégique actuelle de DE – CLDG et des conclusions de la dernière démarche de concertation régionale de novembre 2014, c'est la volonté de la diversification économique et d'un fort appui à l'entrepreneuriat.

En s'appuyant sur l'héritage et l'expérience des organisations de développement du territoire de Gatineau, DE – CLDG mise sur une équipe de Commissaires expérimentés et compétents, l'innovation, les partenariats ainsi que les techniques d'accompagnement modernes afin de permettre aux entrepreneurs de passer à l'action face à leurs projets de localisation, de démarrage ou d'expansion d'entreprises à Gatineau.

Du côté politique, le gouvernement du Québec a pris comme orientation en 2014 de léguer la pleine responsabilité du développement économique local aux municipalités. DE – CLDG ayant contribué dans la dernière décennie à ce que la Ville de Gatineau se démarque et se positionne en tant que leader pour le

questions et diriger des situations dans tous les aspects de la période de démarrage. Débutant avec une trentaine de participants, les idées d'entreprise sont éliminées l'une après l'autre afin de garder seulement les plus prometteuses. Les participants des projets non retenus se mettent en équipe pour supporter et élever les autres projets vers un démarrage concret.

Le souci de l'amélioration continue demeure palpable à la fin de l'année 2014 et au début 2015. Ce souci a mené à une formation interne concernant l'intégration du concept de « lean » au sein de l'équipe – tant pour l'appliquer à l'interne qu'au bénéfice des entreprises gatinoises. Puis, l'équipe DE – CLDG s'est jointe à celle du MEIE pour offrir des diagnostics cinq fonctions à plusieurs entreprises à fort potentiel de croissance afin de mieux cibler nos interventions auprès de ces mêmes entreprises.

développement de l'entrepreneuriat, tout en évoluant en synergie avec la Ville d'Ottawa afin de prospérer comme métropole nord-américaine, cela ouvre donc le chemin à l'exécution du plein potentiel du capital humain et des outils propres à son territoire. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ¹Gaffield, Chad, Histoire de l'Outaouais, 880 p., 1994.
- ²Lepage, Jean, textes du site Entreprendre et réussir, 2014.
- ³Robitaille, Martin et al., L'Outaouais au carrefour des modèles de développement, 204 p., 2006.
- ⁴Marterazzi, Franco, Étude d'organisation de l'espace économique de la CUO, 204 p., 1994.
- ⁵Doucet, Chantale et al., L'Outaouais, une région qui gagne et qui perd, 324 p., 2007.
- ⁶Blanchette, Roger, Les régions du Québec, Histoire en bref de l'Outaouais, 180 p., 2009.
- ⁷Développement économique – CLD Gatineau, Plan stratégique 2010-2014, 16 p., 2013.
- ⁸Développement économique – CLD Gatineau, Les pratiques d'accompagnement, 7 p., 2013.
- ⁹Développement économique – CLD Gatineau, Rapports annuels, 2005 à 2014.
- ¹⁰Développement économique – CLD Gatineau, Notre histoire, 14 p., 2014.
- ¹¹Gouvernement du Québec, Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat, 68 p., 2011.

NOTES

^aSimon Ouellet est titulaire d'une maîtrise ès arts en études et interventions régionales de l'UQAC et est spécialiste du développement des entreprises, notamment en économie sociale, du développement local et de l'intégration de la cartographie dans la prise de décision. Il travaille présentement auprès de Développement économique – CLD Gatineau depuis 2013 comme commissaire en développement d'entreprises.

^bRenald A. Piché est titulaire d'une maîtrise ès arts en relations internationales de la « Norman Paterson School for International Affairs » de l'Université Carleton et bénéficie de trente ans d'expérience en développement des affaires, dont vingt-cinq ans à titre de conseiller en gestion et les derniers cinq ans en développement économique pour la Ville de Gatineau.