

PRÊCHER PAR L'EXEMPLE



Comment le Canada peut restaurer
la confiance du public dans le
développement des ressources

NOVEMBRE 2016

PUBLIC POLICY
FORUM
DES POLITIQUES PUBLIQUES

MERCI À NOS PARTENAIRES



Le Forum des politiques publiques travaille avec tous les niveaux de gouvernement, le service public, le secteur privé, les syndicats, les institutions postsecondaires, les ONG et les groupes autochtones dans le but d'améliorer les résultats en matière de politiques pour les Canadiennes et les Canadiens. En tant qu'organisme non partisan, orienté vers ses membres, le Forum des politiques publiques travaille « de l'inclusion vers la conclusion », en organisant des débats sur des enjeux politiques fondamentaux et en identifiant les nouvelles solutions et trajectoires pour l'avenir. Depuis 30 ans, le Forum des politiques publiques a brisé les barrières entre les secteurs, contribuant à un changement judicieux, propice à bâtir un Canada plus fort.

© 2016, Forum des politiques publiques

Bureau d'Ottawa

1400 - 130, rue Albert Street
Ottawa, ON, Canada, K1P 5G4
Tél/Tel : 613.238.7160

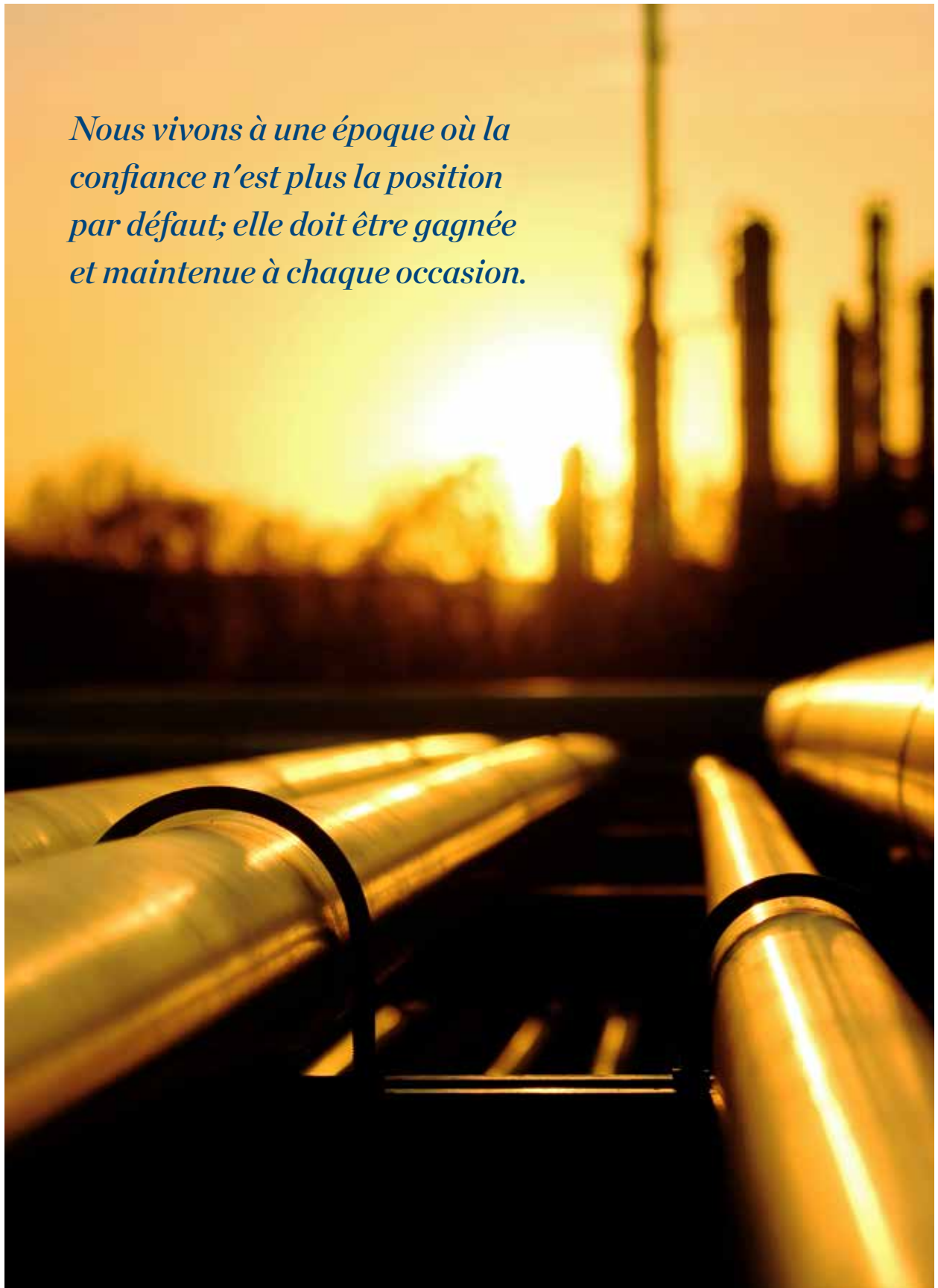
www.ppforum.ca @ppforumca

ISBN 978-1-927009-81-9

TABLE DES **MATIÈRES**

PRÉFACE	II
RÉSUMÉ	III
INTRODUCTION	1
NOTRE APPROCHE	2
CONFIANCE DU PUBLIC : CERNER L'ENJEU	3
UN PAYSAGE COMPLEXE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES	4
La polarisation du discours public	4
Attentes communautaires émergentes	5
Contextes régionaux et sectoriels	6
Dynamique mondiale changeante	6
DE LA PAROLE AUX ACTES :	
RENFORCER LA CONFIANCE DU PUBLIC EN PÉRIODE DE CHANGEMENT	7
Faire preuve d'engagement envers la gouvernance des ressources partagées	8
Favoriser la compréhension du public à travers un dialogue honnête	14
Assurer une surveillance complète pour minimiser les risques	18
Forger une vision commune pour le développement durable	20
LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES EST UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE ..	22
APPENDICE: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES ET DES PARTICIPANT(E)S À LA TABLE RONDE	24

Nous vivons à une époque où la confiance n'est plus la position par défaut; elle doit être gagnée et maintenue à chaque occasion.



PRÉFACE



QUE CE SOIT PAR LE BIEN DE L'ÉNERGIE qui alimente nos vies au quotidien ou de projets créateurs d'emploi dans l'ensemble du pays, le développement des ressources bénéficie à tous les Canadiens et Canadiennes. Pourtant, les temps changent. Compte tenu des préoccupations croissantes

en matière de sécurité publique et d'environnement, il est de plus en plus difficile de lancer des projets, même après l'obtention des approbations réglementaires et l'octroi d'incitatifs financiers. Tandis que l'industrie cherche à avoir davantage de certitude, les communautés affectées par les projets attendent désormais non seulement une part équitable des avantages créés mais aussi une juste participation aux décisions.

Au vu de ces nouveaux acteurs et de ces changements de comportement, le Forum des politiques publiques a engagé une étude transversale des points de vue, pour tenter d'exposer certains des facteurs sous-jacents qui ont une influence sur la confiance du public envers le développement des ressources. Au cours de l'année écoulée, nous avons demandé aux acteurs de l'industrie, aux organismes de réglementation, aux gouvernements fédéral et provinciaux, aux groupes environnementaux et aux peuples autochtones ce qu'il leur paraissait nécessaire pour rétablir la confiance en nos processus et nos institutions. Bien entendu, les réponses ont été variées. Certains estiment qu'il faut définir des responsabilités en ce qui concerne la consultation et l'accommodement des peuples autochtones, tandis que d'autres souhaitent que les communautés affectées soient impliquées dans la conception et la surveillance des projets.

Certains éléments de réponse sont très clairs. Les promoteurs des projets doivent revoir leur conception du partenariat – ce qui paraissait adéquat dans le passé ne l'est plus forcément aujourd'hui. Les organismes de réglementation doivent s'adapter aux nouveaux enjeux, qui résultent de la plus grande vigilance du public et d'environnements fortement politisés. Les gouvernements, dans leur rôle unique de représentants élus servant l'intérêt public, doivent donner le cap et ouvrir des voies plus

inclusives vers le développement durable. En tant que Canadiens et Canadiennes, nous devons tous être conscients de nos responsabilités, aussi bien comme consommateurs et producteurs de ressources naturelles que comme gardiens de ce beau pays, si généreux en ressources.

Les changements positifs sont évidents mais les demandes de nouvelles approches continuent d'affluer. Cet exercice d'analyse de la confiance du public a mis en lumière la complexité et l'urgence de sceller un nouveau contrat social autour du développement des ressources. S'il n'y a pas de confiance envers nos systèmes, la croissance ralentira et la cohésion se trouvera entravée.

Fort de trente ans d'expérience à la tête de recherches et de dialogues multi-sectoriels visant à trouver des conclusions politiques réalisables, le Forum des politiques publiques perçoit l'ampleur des défis qui nous attendent, ainsi que toute la palette de solutions possibles pour aller au-delà du statu quo. Nous avons travaillé avec des organismes de réglementation de l'énergie, qui sont répartis dans tout le pays et cherchent à comprendre l'évolution des attentes du public. Au terme de nos conversations avec des membres du FPP dans tous les secteurs, nous avons également entendu que la gouvernance énergétique doit être considérée de manière globale. C'est ainsi et seulement ainsi que nous pourrions vraiment rétablir la confiance du public.

Nous souhaitons jouer un rôle continu dans la création d'une communauté de dirigeant(e)s bien établi(e)s dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement, qui contribuera à réformer le système de prise de décisions. Nous voulons aussi mobiliser les dirigeant(e)s de demain, qui devront vivre avec les décisions d'aujourd'hui.

Je remercie tout particulièrement Darren Gilmour et Winnie Wong, du Forum des politiques publiques, pour le leadership qu'ils ont apporté sur ce projet particulier. Convaincus que notre analyse de la confiance du public ne constitue qu'un point de départ, nous continuerons d'encourager la collaboration nécessaire pour opérer la transition vers une économie plus propre et plus concurrentielle, respectueuse des valeurs et des besoins des Canadiens et Canadiennes.

Edward Greenspon

Président-directeur général
Forum des politiques publiques

RÉSUMÉ

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES naturelles exige de plus en plus non seulement l'approbation réglementaire, mais aussi la confiance du public pour avancer. Depuis les participant(e)s jusqu'à la façon dont les décisions sont prises, les projets sont passés au crible par les communautés touchées, les groupes environnementaux et les citoyens et citoyennes intéressés à travers le pays. Alors que les industries, les autorités réglementaires et les décideurs et décideuses travaillent à améliorer la transparence, l'engagement et la surveillance, des questions demeurent sur la façon de renforcer et de maintenir la confiance du public dans le paysage actuel fortement polarisé et rapidement changeant.

Un meilleur accès à l'information et à d'autres canaux de communication ont renforcé la participation démocratique, mais ont compliqué le développement des ressources. Les promoteurs de projet sont opposés une surveillance étroite de la part du public, en particulier dans le contexte de préoccupations croissantes sur les risques environnementaux et les droits des Autochtones. L'attitude du public à l'égard des projets de ressources est aussi déterminée par des dynamiques régionales et sectorielles. De l'action climatique à volatilité économique, les tendances mondiales transforment également les pratiques en matière de réglementation et d'investissement dans le secteur des ressources.

En partenariat avec Enbridge, ATCO Group, Cenovus Energy, Ressources naturelles Canada et Pêches et Océans Canada, le Forum des politiques publiques a lancé des recherches afin d'examiner les principaux défis et les opportunités en matière de renforcement de la confiance du public envers les projets de développement des ressources. Grâce à des entrevues individuelles et à des tables rondes avec plus de 80 dirigeant(e)s de différents secteurs, nous avons déterminé quatre facteurs essentiels en ce qui concerne le renforcement de la confiance du public vis-à-vis les projets de ressources et les rôles spécifiques que les principaux intervenant(e)s doivent jouer :

Faire preuve d'engagement envers la gouvernance partagée des ressources

Les gouvernements doivent jouer un rôle actif dans l'accomplissement de l'obligation de consulter et de renforcer les capacités des Autochtones pour des partenariats équitables. Les promoteurs de projet devraient considérer les relations communautaires comme des atouts à exploiter dans le cadre d'une consultation et d'un échange constructifs.

Favoriser la compréhension du public à travers un dialogue honnête

Les autorités réglementaires doivent continuer la sensibilisation sur les freins et contrepoids, les gouvernements doivent promouvoir un débat démocratique éclairé, et les promoteurs de projet doivent écouter les divers intérêts et points de vue.

Assurer une surveillance globale pour minimiser les risques

Les autorités réglementaires peuvent renforcer la reddition de comptes lors de la gestion du cycle de vie, les gouvernements peuvent réduire l'écart entre les attentes du public et les cadres politiques, et les promoteurs de projet peuvent accroître la confiance envers le respect de la réglementation.

Formuler une vision commune pour le développement durable

Les gouvernements doivent déterminer des orientations stratégiques décisives et les industries des ressources doivent être disposées à faire les choses autrement pour tendre vers une économie plus verte.

Le développement des ressources touche et concerne toutes les Canadiennes et tous les Canadiens. Nous devons apprécier les avantages et accepter les responsabilités d'un pays riche en ressources. Mais concilier les divers enjeux et intérêts engendre des défis qui ne peuvent être relevés par une seule partie ou grâce à une stratégie unique. La gouvernance partagée, un dialogue honnête, une surveillance globale et une vision commune exigent un engagement véritable de la part des citoyen(ne)s, des communautés et des groupes d'intérêt, ainsi que des gouvernements, des autorités réglementaires et des promoteurs de projet. Alors que le Canada explore de nouvelles voies pouvant mener à la croissance durable, un effort concerté est nécessaire pour avancer avec une approche plus inclusive et plus équilibrée du développement des ressources.

RENFORCER LA CONFIANCE DU PUBLIC

FAIRE PREUVE D'ENGAGEMENT ENVERS LA GOUVERNANCE DES RESSOURCES PARTAGÉES :

De l'obligation de consulter à un échange constructif

Rôle des gouvernements

Jouer un rôle actif dans l'identification des principaux intervenants dans les projets de ressources et dans leur rassemblement pour définir ensemble les attentes dès le début du processus de consultation.

Clarifier les responsabilités lors de la consultation pour améliorer la coordination réglementaire lorsque les projets touchent des mandats et des compétences différents.

Travailler avec les communautés autochtones pour faire face aux écarts socio-économiques, infrastructurels et en matière de compétences, qui empêchent des partenariats équitables.

Rôle des promoteurs de projet

Reconnaître que la réussite des partenariats nécessite un investissement à long terme dans la construction et le maintien de relations avec les communautés directement touchées par les projets.

Respecter les points de vue des communautés en cherchant à mieux connaître les contextes locaux, les intérêts et les problématiques de développement des ressources.

Être disposé à travailler avec les communautés pour valider l'information scientifique, définir les avantages du projet et déterminer les résultats escomptés.

FAVORISER LA COMPRÉHENSION DU PUBLIC À TRAVERS UN DIALOGUE HONNÊTE

Des relations publiques à un engagement véritable

Rôle des autorités réglementaires

Clarifier le rôle des autorités réglementaires et assurer la transparence des décisions pour accroître la compréhension par le public de l'impact des systèmes de réglementation.

Rôle des gouvernements

Soutenir un débat public éclairé en fournissant plus de plates-formes pour explorer les implications plus larges du développement des ressources.

Rôle des promoteurs de projet

Promouvoir un véritable engagement du public en respectant tous les points de vue, en répondant aux préoccupations et en fournissant des informations accessibles.

ASSURER UNE SURVEILLANCE GLOBALE POUR MINIMISER LES RISQUES

De l'examen des projets à la reddition de comptes durant le cycle de vie

Rôle des autorités réglementaires

Améliorer la reddition de comptes en assurant efficacement le contrôle de conformité, l'exécution, et l'établissement des rapports tout au long du cycle de vie des projets.

Rôle des gouvernements

Améliorer la coordination entre les systèmes de réglementation pour répondre aux demandes pour des approches plus globales de gestion d'impacts environnementaux.

Rôle des promoteurs de projet

Renforcer la crédibilité par le partage des mesures de gestion des risques, la validation des pratiques responsables et une attitude proactive en cas de survenance de problèmes.

FORGER UNE VISION COMMUNE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

D'approches fragmentées à une action collective

Rôle des gouvernements

Fournir une orientation stratégique claire, cohérente sur le changement climatique, qui est conciliée avec les mesures appropriées pour faire face aux risques économiques.

Rôle des industries de ressources

Élaborer des principes et des normes communes pour chaque secteur afin de mobiliser une action collective en vue d'un avenir plus durable.

INTRODUCTION

NOUS VIVONS À UNE ÉPOQUE où la confiance n'est plus la position par défaut; elle doit être gagnée et maintenue à chaque occasion. Les préoccupations croissantes concernant le changement climatique, la perte de confiance dans les institutions publiques, l'affirmation des droits des Autochtones et le militantisme accru des ONG représentent des défis pour le développement des ressources naturelles à travers le pays. Les difficultés rencontrées sur les récents projets de pipelines montrent comment le cercle des intérêts a été élargi et la légitimité des méthodes existantes et des structures de gouvernance sont remises en cause.

Aujourd'hui, le développement des ressources naturelles exige de plus en plus non seulement l'approbation réglementaire, mais aussi la confiance du public pour avancer. Les promoteurs de projet, les autorités réglementaires et les décideurs et décideuses ont tous eu du mal à comprendre et à s'adapter à l'évolution des valeurs et des attentes de la société. Le dialogue avec le public sur le développement des ressources est de plus en plus polarisé, renforçant ainsi la commutation à bascule simpliste entre croissance économique et protection de l'environnement. Bien que l'internet offre un meilleur accès à l'information, la plupart des citoyen(ne)s ne sont pas conscients du rôle que les ressources naturelles jouent dans leur vie quotidienne et de l'impact des systèmes de réglementation à travers le pays. Avec les nombreux projets qui touchent les communautés autochtones, les relations sont davantage compliquées par les tensions historiques, l'obligation de consulter, et les récents développements autour des droits et titres, tels que la mise en œuvre d'un consentement préalable, libre et éclairé et des relations de nation à nation.

Le bon développement des ressources ne relève pas uniquement de la responsabilité des entreprises. Il est inextricablement lié à la confiance du public envers la gouvernance, du profil des décideurs et des décideuses à la façon dont les décisions sont prises. Les industries, les autorités réglementaires et les décideurs et les décideuses politiques travaillent à améliorer la transparence et la communication, à assurer l'engagement de la communauté dès le début et de façon continue, et à renforcer les capacités locales afin d'optimiser les bénéfices partagés

découlant. Bien que les organisations à travers les secteurs s'intéressent à la question de la confiance du public, des questions demeurent sur la façon d'établir et de maintenir la confiance dans le paysage actuel fortement tendu et volatile.

La définition de la confiance du public diffère d'une personne à l'autre. Certains ont même contesté la pertinence de l'opinion publique, préférant plutôt mettre l'accent sur le rôle des processus réglementaires et des institutions démocratiques. Mais ceux qui continuent à maintenir le statu quo résistent à la culture croissante de l'inclusivité. Concilier les divers enjeux et intérêts engendre des défis qui ne peuvent être relevés par une seule partie ou grâce à une stratégie unique. Alors que le Canada continue d'explorer de nouvelles voies pouvant mener à la croissance durable, un effort concerté est nécessaire pour promouvoir une approche plus collaborative du développement des ressources.

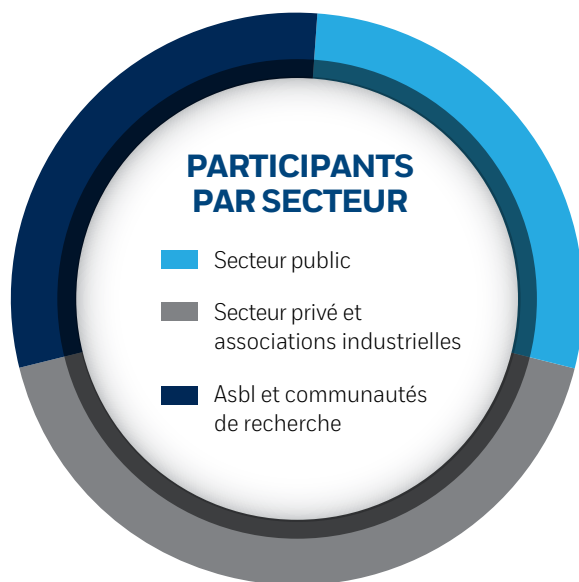
En partenariat avec Enbridge, ATCO Group, Cenovus Energy, Ressources naturelles Canada et Pêches et Océans Canada, le Forum des politiques publiques a lancé un programme d'exploration afin d'examiner les principaux défis et les opportunités en matière de renforcement de la confiance du public envers les projets de développement des ressources. Nous avons engagé des discussions sincères avec des dirigeant(e)s de différents secteurs et régions au sujet des barrières rencontrées et des leçons apprises.

La confiance du public n'est pas la même chose que l'opinion publique. Il est question de restaurer la confiance envers les processus et les institutions. De la participation des autochtones à une surveillance efficace et au leadership sur le climat en passant par l'engagement du public, les gouvernements, les autorités réglementaires et les industries des ressources doivent s'adapter aux demandes changeantes en matière de développement des ressources. Sur la base de ce que nous avons entendu au cours des entrevues et des tables rondes, ce rapport brosse un tableau de la complexité croissante du développement des ressources et formule des recommandations spécifiques pour obtenir la confiance du public dans les projets qui vont structurer la prospérité future du Canada. ■

NOTRE **APPROCHE**

*Afin de recueillir un large éventail de points de vue, le projet **Confiance du public** comportait des entrevues individuelles et des tables rondes avec plus de 80 dirigeant(e)s de divers secteurs et régions.*

Cela représente l'un des programmes de rayonnement les plus complets au cours de ces récentes années. Nous avons engagé des chercheurs et chercheuses bien connus; des intervenant(e)s de l'industrie; les représentant(e)s majeur(e)s des groupes environnementaux, des autorités réglementaires, les associations sectorielles et les organisations autochtones; ainsi que des haut(e)s fonctionnaires des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. (Voir Annexe pour la liste complète des participant(e)s au projet.)



Les conclusions de ce rapport se basent sur les données provenant de ces entrevues et tables rondes qui se sont tenues à Vancouver, à Yellowknife, à Saint-Jean et à Ottawa. Pour bien orienter nos conversations, nous avons préparé un document d'information qui donnait un aperçu des principales questions en matière de renforcement de la confiance du public et comprenait les questions de discussion suivantes pour examen :

- Quelle est l'importance de la terminologie pour définir l'enjeu de la confiance du public?
- Quels sont les principaux défis et facteurs déterminants pour gagner la confiance du public?
- Quel est le meilleur moyen de susciter l'engagement du public étant donné la baisse de confiance dans le gouvernement et l'industrie?
- Quelles sont les possibilités de renforcer la crédibilité et l'efficacité des cadres réglementaires?
- Comment le gouvernement, l'industrie et les autres intervenants peuvent-ils assurer une consultation fructueuse?
- Quelles leçons peut-on tirer des projets réussis dans divers secteurs?

Conscients de ce que leurs propos resteraient anonymes, les personnes interrogées et les participant(e)s aux tables rondes ont ouvertement exprimé leurs points de vue sur la complexité de la confiance du public et sur le rôle que le gouvernement, l'industrie et les autres intervenants devraient jouer dans le développement des ressources. Bien que nous n'ayons pas organisé des discussions dans chaque région, notre recherche a été éclairée par un large éventail de points de vue et a fait ressortir beaucoup de points communs.

CONFIANCE DU PUBLIC : CERNER L'ENJEU

LES VALEURS ET LES PERCEPTIONS IMPORTENT dans une société démocratique où les citoyen(e)s jouissent de la liberté d'exprimer leurs points de vue, de se réunir et d'élire et de défaire les gouvernements. Ces perceptions ne s'arrêtent pas aux frontières nationales. De plus en plus, les citoyen(e)s et les gouvernements d'autres pays auront aussi voix au chapitre. En tant que consommateurs, les citoyen(ne)s font également connaître leurs points de vue sur les pratiques de l'industrie. Les résultats d'une enquête mondiale sur le secteur du pétrole et du gaz réalisée par Ipsos Public Affairs en 2014 montrent que l'attitude des Canadiens et des Canadiennes, par rapport à celle dans 23 autres pays, est particulièrement influencée par des préoccupations liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) plutôt que par la performance de ses activités principales.¹

Ils/elles peuvent ou non avoir une connaissance de première main des enjeux, mais cela ne les empêche pas nécessairement d'avoir leur propre opinion, un droit du citoyen plus facilement revendiqué dans le monde hyper-connecté d'aujourd'hui. Selon le Baromètre de confiance Edelman 2016, les gens se fient davantage aux sources d'information par les pairs qu'aux médias traditionnels

ou dirigeant(e)s sectoriel(le)s.² Ce qui rend la gestion de l'opinion publique encore plus difficile est le fait que ces tendances se dessinent à un moment où la confiance du public envers les institutions recule de façon générale. Selon l'Enquête sociale générale de 2013, les institutions canadiennes ayant les plus bas niveaux de confiance du public comprennent notamment les médias (40%), le Parlement fédéral (38%) et les grandes entreprises (30%).³

La confiance du public est devenue une préoccupation majeure pour le secteur des ressources naturelles, qui contribue pour près de 20 pour cent au produit intérieur brut nominal au Canada et fournit près de 2 millions d'emplois à travers le pays.⁴ Du syndrome « Pas dans ma cour » aux problématiques sécuritaires et environnementales, l'opposition aux grands projets peut limiter les opportunités de croissance et constituer des obstacles à l'investissement. L'échec à renforcer la confiance envers le développement des ressources risque de compromettre la prospérité du Canada. Trop souvent, cependant, la restauration de la confiance du public est plutôt considérée comme un exercice de relations publiques et non de politique publique.

Au début des années 90, le mouvement de la RSE s'est formé en réponse aux préoccupations croissantes du pub-

¹ <http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/public-affairs/files/Reputation%20Snapshot%20for%20the%20Oil%20and%20Gas%20Sector%20INTL.pdf>

² <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/151207/dq151207a-eng.htm>

³ <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/151207/dq151207a-eng.htm>

⁴ <http://www.nrcan.gc.ca/publications/key-facts/16013>

lic au sujet de l'impact social et environnemental des pratiques commerciales. Plus récemment, les sociétés des ressources ont du mal à assimiler le concept de « permis social d'exploitation » (PSE) car les perceptions du public et les relations avec les communautés déterminent de plus en plus le sort des nouveaux projets et des opérations en cours. En dépit du nombre croissant de recherches et des efforts en cours dans l'ensemble du secteur des ressources, le PSE reste subjectif et le concept continue d'évoluer dans la forme et le fond. Néanmoins, les promoteurs de projets l'ignorent à leur péril.

Du permis social à l'acceptation par la communauté, il existe une terminologie pour décrire l'impact du soutien public dans le secteur des ressources. La plupart des dirigeant(e)s de l'industrie avec qui nous avons discuté étaient en fait mal à l'aise avec l'idée du « permis social », car il implique l'octroi d'une approbation officielle en plus des processus réglementaires en vigueur. L'utilisation de « l'acceptation par la communauté » peut être tout aussi trompeuse car il suffit d'un seul incident pour changer les perceptions de la société. Nous avons adopté le terme « confiance du public » pour fournir un cadre de référence élargi qui prend en compte les nombreuses variables impliquées.

Tout au long du projet, les participant(e)s ont reconnu l'importance de la confiance du public, mais se sont inquiétés de la portée de la définition du terme « public » et du sens du mot « confiance ». Il est ressorti de nos discussions que nous devons considérer le public comme des couches multiples de relations en interaction les unes avec les autres. Les communautés directement touchées par les projets ne sont ni homogènes ni à l'abri des grandes tendances de la société. Notre recherche a également révélé que la confiance du public ne concerne pas seulement l'approbation ou non de projets spécifiques. De manière plus large, la confiance nécessite l'instauration d'un climat de confiance dans les relations, l'information, les processus et les institutions qui structurent l'ensemble du système de développement des ressources au Canada. En termes de pluralisme classique, il s'agit de légitimer le processus des résultats avant que ceux-ci ne peuvent espérer eux-mêmes être considérés comme légitimes. Par conséquent, les modèles de gouvernance en matière de développement des ressources doivent se conformer à la nouvelle réalité, à savoir une participation plus large et plus profonde de participant(e)s non traditionnel(le)s.

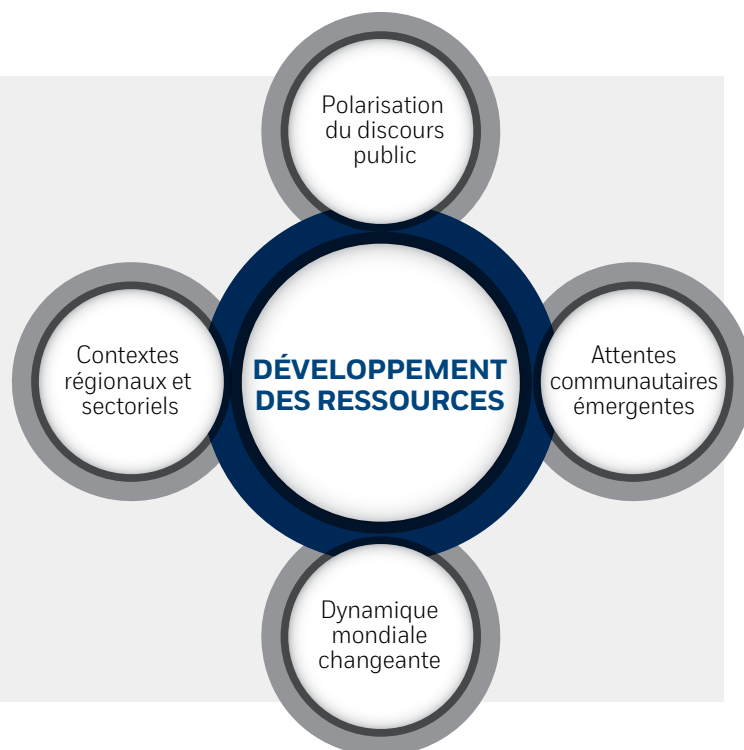
UN PAYSAGE COMPLEXE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES

LA PRISE DE DÉCISION DANS UNE SOCIÉTÉ DÉMOCRATIQUE N'A JAMAIS ÉTÉ AISÉE – les citoyen(ne)s ont des opinions différentes et les groupes d'intérêt défendent leurs causes. Pourtant, un meilleur accès à l'information et de nouveaux canaux de communication ont accru l'influence du public et l'importance des perceptions. Dans cet environnement démocratique évolué, demander l'approbation pour les projets de développement des ressources a été rendu encore plus compliqué par les inquiétudes croissantes sur le changement climatique et la reconnaissance des droits des Autochtones. Alors que certaines industries ont peut-être une longueur d'avance dans le processus de renforcement de la confiance du public, les tendances actuelles montrent que le développement des ressources au Canada est transformé par une combinaison de l'autonomisation du public et des communautés, ainsi que par l'incertitude politique et économique.

LA POLARISATION DU DISCOURS PUBLIC

La polarisation du discours public sur le développement des ressources est un thème qui est ressorti de toutes nos conversations. Un grand nombre de participant(e)s étaient préoccupé(e)s par la prédominance de points de vue extrêmes et par la propagation de la désinformation dans l'environnement médiatique rapide d'aujourd'hui, où les faits sont souvent en concurrence avec des analyses idéologiquement orientées. La retransmission en boucle de nouvelles 24 h/24 peut rapidement transformer une catastrophe survenue n'importe où en sujet de panique partout dans le monde, même si des accidents peuvent être rares. Face aux critiques virulentes qui assaillent les plates-formes en ligne, il devient difficile de mesurer avec précision les impressions du public et de distinguer la vérité de l'idéologie. L'absence de points de vue équilibrés dans le domaine public a été considérée comme particu-

Canada est transformé par une combinaison de l'autonomisation du public et des communautés, ainsi que par l'incertitude politique et économique.



lièrement problématique étant donné la compréhension limitée du public en ce qui concerne les mesures réglementaires en vigueur et l'influence que le développement des ressources a sur la vie quotidienne.

Le paysage médiatique changeant a transformé les questions locales en problèmes d'intérêt public plus larges dans la mesure où de plus en plus les groupes d'intérêt, les militants sociaux, et même les célébrités avec un penchant écologiste mobilisent de l'opposition aux projets de développement. En fait, les participant(e)s ont remarqué la réticence de certain(e)s dirigeant(e)s locaux/locales à prendre la parole au sujet des éventuels avantages du développement des ressources, de crainte que cela se retourne plus tard contre eux. Quels que soient l'incidence économique et le contrôle réglementaire des projets, le syndrome de « Pas dans ma cour » peut s'avérer difficile à surmonter, la nature viscérale de l'opinion publique l'emportant sur la raison. Alors que les points de vue sur le développement des ressources peuvent être différents à travers les régions et les générations, il est possible que les positions changent rapidement lorsque les projets sont à proximité de la maison.

D'après nos recherches, la polarisation du discours sur le développement des ressources est également renforcée par le bilan environnemental du Canada. Dans un contexte marqué par le retard des politiques en matière de changement climatique par rapport aux tendances mondiales, les réformes réglementaires introduites ces dernières années ont suscité des inquiétudes du public au sujet de la protection de l'environnement à travers le pays. Les réformes législatives par le biais de projets de loi omnibus ont contribué à créer des préjugés envers l'industrie et le gouvernement en raison du manque de transparence et de consultation. Les critiques sont particulièrement préoccupées par la portée réduite des projets d'évaluation environnementale ainsi que par les délais de réalisation serrés. En dépit de quelques améliorations de l'efficacité et de l'efficacité, bon nombre de participant(e)s pensent que les réformes ont peut-être rationalisé par inadvertance les processus au détriment de la légitimité réglementaire.

Renforcer la confiance du public envers la protection de l'environnement figure dans le programme des nouveaux gouvernements d'Ottawa et d'Alberta. En plus de l'élaboration d'un cadre pancanadien sur le changement climatique, le nouveau gouvernement Trudeau a chargé les ministres

des Ressources naturelles, des Affaires autochtones et du Nord, de l'Environnement et du Changement climatique, ainsi que des Pêches et des Océans et la Garde côtière canadienne de renforcer les processus d'évaluation environnementale à travers un contrôle rigoureux, des consultations constructives, des décisions fondées sur des données probantes et des technologies innovantes. Le plan de leadership climatique de l'Alberta présente également des mesures plus ambitieuses sur les émissions de gaz à effet de serre. Face au sentiment d'urgence envers le changement climatique, les gouvernements devront s'attaquer rapidement à ces priorités tout en continuant à favoriser les conditions propices au développement des ressources à travers le pays.

ATTENTES COMMUNAUTAIRES ÉMERGENTES

Au moment du choix des activités susceptibles d'avoir un impact défavorable sur les droits éventuels ou existants, la Couronne a une obligation constitutionnelle de consulter les communautés autochtones touchées. Le non-respect de cette obligation de consulter peut entraîner des retards importants et même mettre fin aux projets. Bon nombre de participant(e)s ont exprimé des frustrations au sujet de gouvernements qui imposent des consultations à l'industrie sans clairement définir les rôles et les attentes. Les projets peuvent concerner plusieurs communautés ayant divers besoins et capacités, ainsi que des revendications territoriales non réglées, chevauchantes et litigieuses. Les tensions historiques, les différences culturelles et les problèmes de capacités rendent la situation encore plus complexe. Malgré l'autonomisation croissante des communautés autochtones, les conditions socio-économiques et les contraintes infra-structurales continuent d'empêcher un grand nombre de participer en tant que partenaires égaux au développement des ressources.

Bien qu'une consultation constructive reste difficile à réaliser, les communautés autochtones ont commencé à s'attendre non seulement à des avantages partagés dans le développement des ressources, mais aussi à un rôle plus important dans la gouvernance des ressources. Selon les participant(e)s, certaines communautés ont développé leurs propres cadres pour l'engagement et l'évaluation environnementale. D'autres ont cherché des partenariats assortis d'ententes sur les répercussions et les avantages

et des ententes sur la cogestion, ainsi que des accords de partage de participation et de recettes. Un certain nombre de décisions judiciaires récentes, telles que l'affaire historique de [Tsilhqot'in](#), ont davantage renforcé l'importance de travailler avec les communautés autochtones.

Allant dans le même sens que de tels développements et même plus loin que l'obligation de consulter, [la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#) (DDPA) appelle les gouvernements à appliquer le principe de consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) chaque fois que les intérêts des communautés autochtones sont en jeu. Les organisations internationales et les économies axées sur les ressources dans le monde entier intègrent déjà le CLPE dans leurs pratiques de développement. En appui aux efforts plus larges pour redéfinir les relations du Canada avec les peuples autochtones, le gouvernement fédéral a approuvé la mise en œuvre de la DDPA et s'est engagé à soutenir la participation des peuples autochtones au développement des ressources. Bien que les implications exactes pour le développement des ressources soient encore peu claires, le CLPE peut permettre d'impulser de nouveaux modèles de gouvernance partagée. Pourtant, l'introduction du concept des relations de nation à nation sans définir exactement ce que cela signifie peut provoquer plus de confusion et retarder les projets futurs.

CONTEXTES RÉGIONAUX ET SECTORIELS

Bien que toutes les industries de ressources soient confrontées aux défis étudiés, la confiance du public est également nuancée par la dynamique régionale et sectorielle. Selon nos recherches, l'attitude envers les projets a tendance à être plus positive dans des régions qui sont déjà fortement dépendantes du développement des ressources et qui manquent une culture civique forte. Par exemple, le public à Terre-Neuve-et-Labrador a le regard en grande partie tourné vers les opportunités économiques, depuis les redevances aux investissements en passant par les emplois et les infrastructures. Cependant, l'attente d'avantages partagés est rarement en adéquation avec la prise en compte des risques potentiels, même si les projets de ressources impliquent des compromis environnementaux et dépendent de cycles économiques.

De même, les questions liées à la confiance du public ne se manifestent toujours pas de la même manière dans le secteur des ressources, en particulier lorsque l'éventail d'intervenants et la portée des projets sont différents. Comme indiqué par les participant(e)s, les industries sont à divers niveaux d'avancement dans la voie pour obtenir la confiance et le soutien du public. Beaucoup semblent convenir que le secteur forestier a fait des progrès considérables dans le renforcement de la confiance du public à travers la collaboration intersectorielle et l'engagement communautaire. En plus de l'Entente sur la forêt boréale canadienne bien connue et de l'Entente sur la forêt pluviale du Grand Ours plus récente, le Forest Stewardship Council (Conseil pour la protection des forêts) a également adopté les exigences de CLPE comme preuve de son engagement continu au développement durable des ressources.

À travers le secteur des ressources, les promoteurs de projets découvrent ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas en matière de renforcement de confiance. Cependant, chaque industrie est confrontée à ses propres contraintes susceptibles de constituer des obstacles supplémentaires à la confiance du public. Dans le secteur minier, une surveillance étroite par le public a conduit à de meilleures pratiques en matière de développement durable et d'engagement, alors que l'équilibrage des priorités des entreprises multinationales et des communautés locales continue d'être difficile au regard des cycles des produits de base, des intervenants multiples et des coûts d'exploitation élevés. Selon certain(e)s participant(e)s, le développement durable du secteur de la pêche est miné par des intérêts politisés, une législation dépassée et des politiques divergentes. Avec des conflits de haut niveau sur les projets de pipelines, le secteur du pétrole et du gaz est actuellement au centre de débats polarisés sur le développement des ressources au Canada. Bien que les préoccupations liées au changement climatique aient mis plus de pression sur l'ensemble des industries des ressources, obtenir le soutien du public pour la production de l'énergie peut être particulièrement difficile lorsque les projets couvrent généralement plusieurs domaines de compétence où les retombées économiques ne sont pas visibles ou équitablement distribuées, en particulier au niveau local.

DYNAMIQUE MONDIALE CHANGEANTE

De l'action climatique à l'instabilité économique, les tendances mondiales transforment davantage le paysage du développement des ressources. Les nouvelles politiques internationales sur le changement climatique et la politique mettent une pression plus forte sur les décideurs nationaux pour qu'ils adoptent des mesures plus importantes. La signature de l'Accord climatique de Paris en décembre 2015 peut être une étape marquante vers la bonne direction, même s'il faut encore voir comment le Canada va concrétiser cet engagement sans sacrifier la croissance dans des économies déjà en difficulté à travers le pays. Une chose semble certaine : la nature du secteur a fondamentalement changé.

Depuis la mi-2014, l'offre excédentaire provoquée par l'exploitation du gaz de schiste aux États-Unis et le ralentissement de la demande en Europe et en Asie ont poussé les prix du pétrole vers le bas. Rystad Energy a reporté des projets évalués à environ 230 milliards de dollars USD, dont 63 maintenant suspendus ou annulés dans l'ex-

ploitation du gaz naturel et du pétrole.⁵ En raison de la conjoncture du marché mondial et des risques financiers liés aux sables bitumineux, le Canada a connu une baisse spectaculaire des dépenses dans le secteur de l'énergie, les analystes de l'industrie prévoyant un report de près de 60 milliards CAD dans les projets, à moins que les cours du pétrole ne rebondissent.⁶ Sans un meilleur accès aux marchés internationaux, beaucoup ont soutenu que le pays perd également de l'argent en tant que fournisseur captif des États-Unis.

Les cycles de prix des matières premières ne sont certainement pas nouveaux pour les industries des ressources, mais la gravité de la chute actuelle des prix est presque sans précédent pour le secteur pétrolier. Avec la hausse des investissements dans les énergies renouvelables et les technologies vertes à travers le monde, le Canada devra, à l'avenir, prendre en compte les impacts environnementaux cumulatifs et les retombées économiques à long terme des projets.

⁵ <http://www.rystadenergy.com/NewsEvents/PressReleases/project-delays-commentary->

⁶ <http://www.woodmac.com/analysis/prefid-deferrals>

DE LA PAROLE AUX ACTES : RENFORCER LA CONFIANCE DU PUBLIC EN PÉRIODE DE CHANGEMENT

COMMENT SAVONS-NOUS QUE NOUS JOUISSONS DE LA CONFIANCE DU PUBLIC? Quel est le niveau de consultation suffisant? Comment pouvez-vous raisonner avec des personnes qui sont idéologiquement opposées à tout développement? Ce ne sont que quelques-unes des questions difficiles couramment soulevées par les dirigeant(e)s de l'industrie qui cherchent naturellement une plus grande stabilité dans le développement des ressources. Mais elles reflètent un préjugé sous-jacent en faveur de l'élimination des obstacles après la réalisation des projets, et non une véritable ouverture pour peser

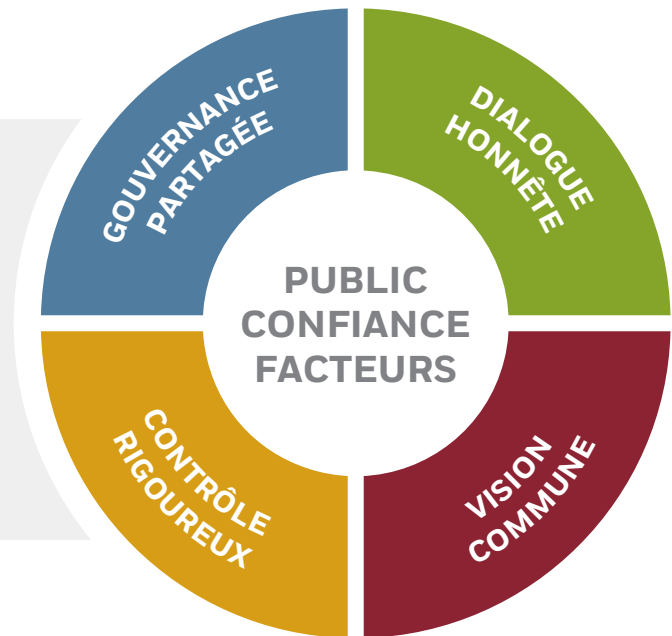
les risques par rapport aux avantages lors de l'évaluation de la valeur d'une proposition précise. Bien que les communautés touchées tirent profit des opportunités économiques qui accompagnent les projets de ressources, elles sont aussi celles-là qui doivent supporter les conséquences des éventuels risques sécuritaires ou environnementaux, y compris les implications pour leur mode de vie local. Alors que le secteur des ressources naturelles joue un rôle important dans notre économie, comment concilier les priorités concurrentes sans mettre en péril la prospérité de tous les Canadiens et Canadiennes?

Malgré la sensibilisation accrue sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans les consultations publiques, les pratiques sur le terrain continuent de décevoir les attentes des communautés. L'accès à l'information et les possibilités d'engagement n'ont pas donné lieu à un dialogue public équilibré. Même les efforts en cours pour améliorer les systèmes réglementaires et faire face au changement climatique ont été jugés insuffisants ou contre-productifs. Ce que nous avons appris de notre recherche est que la confiance du public porte moins sur ce que vous faites que sur votre façon de faire. La consultation n'a pas de sens sans échange. L'engagement est sans valeur sans authenticité. Le contrôle est inutile sans la reddition de comptes. Et l'engagement est creux sans action.

La confiance du public est une question à plusieurs facettes qui ne peut être traitée par un seul secteur. C'est un défi permanent qui exige de la part de l'industrie et du gouvernement de la volonté pour changer leur façon

de penser afin d'adopter une approche différente basée sur une gouvernance partagée avec les communautés autochtones, un dialogue honnête lors de consultations publiques, le contrôle rigoureux des projets, et une vision commune pour le développement durable. Malgré les défis abordés, les choses évoluent dans tout le pays au moment où les industries et les institutions apprennent ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas en matière de renforcement de la confiance. Quelques exemples de bonnes pratiques sont présentés dans cette section. Face aux contextes changeants, toutes les parties doivent comprendre que le renforcement de la confiance est un processus de longue haleine itératif qui ne se limite pas à l'approbation du projet. Lorsque la confiance reste difficile à atteindre, la quête du développement peut devenir la recette d'une frustration permanente et d'efforts vains.

La confiance du public est une question à plusieurs facettes qui ne peut être traitée par un seul secteur.



FAIRE PREUVE D'ENGAGEMENT ENVERS LA GOUVERNANCE DES RESSOURCES PARTAGÉES

LORSQUE LES PROJETS DE RESSOURCES ONT UNE INCIDENCE DIRECTE sur les Premières Nations, les Inuits et les Métis, la Couronne a une responsabilité constitutionnelle de veiller à ce que les communautés touchées participent au processus de prise de décision. Cependant, les conflits fréquents sur l'obligation de consulter laissent soupçonner que les communautés autochtones n'ont pas le sentiment d'être traitées comme des partenaires égaux dans le développement des ressources. Les questions actuelles de capacités empêchent également les communautés de participer activement aux consultations et de tirer pleinement profit des projets. Pour instaurer la confiance avec les peuples autochtones, les gouvernements doivent assumer leurs responsabilités constitutionnelles. Les promoteurs de projets doivent aussi changer leur approche de la consultation en considérant les relations avec les Autochtones comme des atouts à long terme plutôt que des transactions commerciales dans le développement des ressources.

LE RÔLE DES GOUVERNEMENTS : HONORER LES RELATIONS DE NATION À NATION

Prendre la responsabilité d'organiser des consultations constructives

De nombreux participants se sont dits frustrés par le fait que les gouvernements délèguent l'obligation de consulter à l'industrie sans donner des orientations claires sur la façon de négocier dans l'environnement complexe des droits et des titres des Autochtones. Dans certaines provinces, telles que la Colombie-Britannique et les Territoires du Nord-Ouest, les conflits sur les revendications territoriales ne facilitent pas la fixation des règles des consultations. Lorsque des tensions non résolues existent entre les gouvernements et les groupes autochtones, les promoteurs de projets peuvent rencontrer d'autres obstacles à l'engagement. Dans ces circonstances troubles, les gouvernements peuvent contribuer à identifier les communautés qui ont besoin d'être consultées et les difficultés qui doivent être prises en compte par les promoteurs du projet.

Néanmoins, notre recherche révèle que les gouvernements eux-mêmes ne connaissent peut-être même pas leurs propres rôles et responsabilités, en particulier dans les cas où le contrôle réglementaire concerne des ministères et des

GOUVERNANCE PARTAGÉE

Rôle des gouvernements

- Jouer un rôle actif dans l'identification des principaux intervenants dans les projets de ressources et dans leur rassemblement pour définir ensemble les attentes dès le début du processus de consultation.
- Clarifier les responsabilités lors de la consultation pour améliorer la coordination réglementaire lorsque les projets touchent des mandats et des compétences différents.
- Travailler avec les communautés autochtones pour faire face aux écarts socio-économiques, infrastructurels et en matière de compétences qui empêchent des partenariats équitables.

Rôle des promoteurs de projets

- Reconnaître que la réussite des partenariats nécessite un investissement à long terme dans la construction et le maintien de relations avec les communautés directement touchées par les projets.
- Respecter les points de vue des communautés en cherchant à mieux connaître les contextes locaux, les intérêts et les problématiques de développement des ressources.
- Être disposé à travailler avec les communautés pour valider l'information scientifique, définir les avantages du projet et déterminer les résultats escomptés.

compétences différentes. En fait, la Cour Suprême de la Colombie-Britannique a récemment décidé que la province ne peut pas confier les évaluations environnementales aux autorités réglementaires fédérales sans consulter les Premières Nations touchées, car la réglementation environnementale concerne plusieurs compétences. Une plus grande coordination entre les gouvernements peut contribuer à combler les lacunes et réduire les chevauchements lors de la consultation des Autochtones.

Bien que le gouvernement consulte généralement les peuples autochtones par voie réglementaire officielle, certain(e)s participant(e)s ont noté que la plupart de ces processus ne reflètent pas une gouvernance partagée des ressources. Sans consulter les communautés autochtones sur l'approche, la plupart des systèmes réglementaires continuent de privilégier le savoir occidental et se servent de paramètres qui ne correspondent ni aux intérêts locaux ni aux connaissances écologiques traditionnelles. Par exemple, étant donné que les frontières sont plus diffuses dans les cultures autochtones que dans la pensée occidentale, cela peut poser des difficultés pour la planification et l'aménagement du territoire.

Le modèle collaboratif de réglementation environnementale mis en place grâce aux négociations sur les revendications territoriales dans les Territoires du Nord-Ouest reste une exception. Les participant(e)s ont souligné que ce type de cogestion permet de prendre en considération les besoins à long terme et holistiques des communautés locales. En mettant en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones au Canada, le gouvernement fédéral étudie actuellement l'approche de consentement collaboratif dans les Territoires du Nord-Ouest, qui présente un modèle possible pour d'autres régions dans l'avenir.

Les gouvernements et les autorités réglementaires donnent des directives générales sur l'obligation de consulter. Ils soulignent également qu'un engagement préalable avec les communautés autochtones peut étayer les demandes de projet. Cependant, étant données les difficultés actuelles, un rôle plus actif du gouvernement peut être nécessaire pour favoriser des résultats positifs, d'autant plus que les communautés et les entreprises se tournent vers les tribunaux lorsque les consultations achoppent. Par exemple, le gouvernement fédéral ou l'autorité désignée peut rassembler les promoteurs de projet, les communautés autochtones touchées et les autres autorités concernées pour définir collectivement les rôles et les attentes dès le début du processus de consultation. Une telle approche collaborative pour la prise de décision peut être un

CO-GESTION DES TERRES ET DES RESSOURCES DANS LES TERRITOIRES DU NORD-OUEST

L'élaboration de régimes réglementaires collaboratifs dans les Territoires du Nord-Ouest (TNO) faisait partie des négociations pour quatre accords de revendications territoriales : la Convention définitive des Inuvialuit, l'Entente sur la revendication territoriale globale des Dénés et Métis du Sahtu, l'Entente sur la revendication territoriale globale des Gwich'in et l'Entente de revendication territoriale et d'autonomie gouvernementale des Tlicho. Grâce à la nouvelle législation modifiée, ces ententes ont défini les droits des autochtones sur les terres et les ressources. Elles ont également créé des conseils et d'autres organes administratifs pour superviser la réglementation des terres, des eaux et la gestion de l'environnement dans des zones définies.

La Convention définitive des Inuvialuit et la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie créent deux organismes de réglementation dans les TNO sur la base de principes d'intégration et de coordination, ainsi que de cogestion entre les gouvernements et les groupes autochtones.

Actuellement, 13 conseils sont chargés de l'examen préalable des projets de développement, des évaluations environnementales et des études d'impact, de l'aménagement du territoire et de la gestion de la faune, ainsi que de la délivrance de permis d'exploitation d'eau et des sols. Ces conseils sont composés de membres nommés et/ou désignés par chacun des gouvernements fédéral, territoriaux et autochtones. Pour améliorer la gestion des ressources, le Forum du Conseil des TNO fournit une plate-forme où les conseils peuvent examiner les intérêts communs et discuter avec l'industrie, le gouvernement et les autres intervenant(e)s.

Les traités modernes ont permis de clarifier les rôles et les processus dans la co-gestion des terres, des eaux et des ressources dans les TNO. En assurant la participation des autochtones à la prise de décision, les organismes de réglementation des TNO ont contribué à créer une approche plus globale du développement des ressources qui tient compte du bien-être économique, social et culturel des communautés locales.

GESTION INTÉGRÉE DES OCÉANS SUR LA CÔTE OUEST DE L'ÎLE DE VANCOUVER

Avec la deuxième plus grande prise de poisson en Amérique du Nord, la côte ouest de l'île de Vancouver est l'un des écosystèmes océaniques les plus riches du monde. Comme dans d'autres zones côtières, la région fait face au défi complexe de l'équilibre entre croissance économique et protection de l'environnement. En 1997, le gouvernement, les entreprises et les dirigeant(e)s communautaires ont commencé à travailler à une vision partagée du développement durable par le biais d'un processus inclusif qui a contribué à promouvoir la confiance et jeter les bases d'une approche collaborative pour la gestion des terres, des eaux et des ressources. Cette vision est aujourd'hui répliquée à travers le pays.

En 2001, les gouvernements fédéral, provinciaux, Nuu-chah-nulth, et locaux ont créé West Coast Aquatic (WCA, Conseil de gestion aquatique de la côte ouest), premier organe de cogestion en vertu de la Loi sur les océans. Mandaté pour élaborer une stratégie intégrée des zones côtières grâce à la prise de décision partagée, le WCA a finalisé sa stratégie de gestion côtière en 2012. Celle-ci comprend un ensemble de

valeurs partagées, une vision commune avec des buts et des objectifs définis, des plans d'action pour traiter les questions prioritaires, des plans spatiaux pour des zones spécifiques, des systèmes de suivi pour surveiller l'utilisation et la santé de l'écosystème, une base de données et une bibliothèque de sciences socio-écologiques.

Cette stratégie respecte les compétences administratives, les titres et les droits des peuples autochtones, et les processus et régimes réglementaires existants. Elle fournit non seulement les meilleures directives, connaissances et outils disponibles pour appuyer les décideurs et décideuses, mais sert aussi de base pour d'autres partenariats et innovations. En plus d'améliorer la gouvernance des écosystèmes, le processus inclusif d'élaboration de la stratégie a produit un certain nombre de résultats concrets, comme l'augmentation des opportunités de formation et d'emploi, l'amélioration de la santé des espèces et de l'habitat, ainsi que le renforcement des connaissances, de la sensibilisation et des partenariats locaux.

signe de respect mutuel et permettre d'instaurer la reddition de comptes dans les consultations avec les communautés autochtones et non autochtones directement touchées par les projets de ressources.

Renforcer les capacités pour soutenir les partenariats équitables

Limites de temps, contraintes financières, manque de connaissances, pénuries de personnel; un éventail de problèmes liés à la capacité empêche les collectivités autochtones de participer judicieusement aux consultations. Selon les participant(e)s, ces difficultés placent les communautés en position de faiblesse, créant un déséquilibre de pouvoir dans les partenariats en matière de ressources. Étant donné que de nombreux projets touchent des communautés autochtones qui manquent de ressources, celles-ci sont souvent submergées par le nombre de consultations, la complexité des questions et le volume d'informations techniques utilisées dans le développement des ressources. Ne disposant pas de leur propre expertise indépendante, les communautés peuvent avoir du mal à se fier aux déclarations de l'industrie et du gouvernement.

Pour remédier à ces obstacles, le gouvernement fédéral a lancé une gamme de programmes visant à faciliter la participation des communautés au développement des ressources. Par exemple, le [Programme d'aide financière aux participants](#) offert par l'Office national de l'énergie fournit des ressources aux collectivités touchées pour soutenir la participation aux processus réglementaires. L'Agence canadienne de développement économique du Nord a également créé le [Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques](#) pour permettre aux communautés autochtones de tirer profit du développement économique.

Maintenant que les communautés autochtones cherchent de plus en plus des partenariats concrets avec les promoteurs de projets, contribuer au renforcement des capacités locales sera un impératif de la gouvernance partagée des ressources. L'industrie peut fournir une participation aux projets et financer l'éducation et la formation dans le cadre des Ententes sur les répercussions et les avantages. Cependant, renouveler des relations de nation à nation nécessitera que les gouvernements travaillent avec les communautés autochtones pour combler les lacunes socio-économiques et infrastructurelles actuelles qui les



ACCORDS DE COLLABORATION ENTRE COMECCO ET LES COMMUNAUTÉS DANS LE NORD DE LA SASKATCHEWAN

Le bassin de l'Athabasca est l'une des principales sources d'uranium de haute qualité, la Saskatchewan produisant une partie importante de l'offre mondiale. Au cours des 25 dernières années, la société Cameco a acquis une solide expérience de travail avec les communautés autochtones de la région pour garantir des avantages partagées lors d'opérations minières. En 1999, la société a signé l'un des premiers accords de gestion des impacts au Canada avec sept communautés locales. Les accords de collaboration récents témoignent en outre de l'engagement à long terme de Cameco envers des partenariats équitables.

Pour officialiser les relations existantes et renforcer le soutien communautaire pour le projet d'exploitation minière du millénaire (AREVA a cédé sa participation à Cameco en 2012), Cameco a signé des accords de collaboration avec le village nordique de Pinehouse et Kineepik Métis Local Inc., ainsi qu'avec la Première Nation English River en 2012 et 2013. Les accords mettent en vedette les cinq domaines prioritaires de la stratégie de responsabilité d'entreprise de

Cameco : le développement de la main-d'œuvre, le développement des activités, l'investissement communautaire, l'engagement communautaire et la protection environnementale. Une des principales caractéristiques est l'attribution des investissements à des fiducies à long terme gérées par chaque communauté. Les parties signataires examinent régulièrement ensemble ces deux accords pour veiller à ce que les résultats répondent toujours aux attentes.

Au fil des ans, Cameco s'est efforcée de conclure des partenariats plus équitables dans lesquels les communautés peuvent définir leurs propres besoins et renforcer les capacités locales à travers un modèle de production et de partage des recettes. Cette approche collaborative a permis d'améliorer le soutien communautaire des projets, facilité l'obtention des permis et contribué à retenir la main-d'œuvre locale. Le dialogue ouvert a également permis à Cameco et aux communautés de renforcer la compréhension mutuelle et de tirer profit du partage des connaissances.

ACCORD DE COLLABORATION ENTRE GOLDCORP ET LA NATION CRIE AU QUÉBEC

Situé dans la région de la baie James riche en minéraux du Québec, le projet aurifère Éléonore de Goldcorp est appelé à devenir la plus grande mine d'or au Canada. Après quatre années de travail pour obtenir le soutien de la communauté pour le projet, Goldcorp a signé un accord de collaboration en 2011 avec la Nation crie de Wemindji, le Grand conseil des Cris et l'Administration régionale crie, qui mettait l'accent sur l'alignement des intérêts et la fourniture d'une valeur durable pour tous.

En étalant la collaboration sur toute la durée de vie de la mine, l'accord prévoit la création d'emplois et d'opportunités d'affaires, des initiatives de formation et d'éducation, ainsi que des mécanismes de primes fixes et de rentabilité future. L'accord reflète également l'engagement de Goldcorp envers la protection de l'environnement et le respect des pratiques traditionnelles en conformité avec les principes

de la politique minière de la Nation crie. Pour parvenir à cet accord, Goldcorp s'est efforcée dès le départ d'établir des relations et de travailler en collaboration avec l'ensemble de la Nation crie. Au lieu de discussions autour d'un plan préconçu, le processus était beaucoup plus ouvert, permettant à toutes les parties de s'exprimer sur la façon dont le développement devrait se faire dans la région.

Selon les termes de l'accord, la Nation crie devient un partenaire dans la construction et l'exploitation de la mine. Anticipant le besoin de 300 à 400 employé(e)s, Goldcorp finance un centre de formation pour développer les talents locaux dans un large éventail de domaines, allant de la gestion de projet à des métiers spécifiques. Depuis la signature de l'accord de collaboration, Goldcorp a également construit des infrastructures de classe mondiale, notamment une route toute saison de 70 km et un aéroport sur le site de la mine doté d'un personnel complet.

empêchent de participer en tant que partenaires égaux au développement des ressources. Que ce soit par le biais de modèles appropriés de financement ou de partage des recettes, les gouvernements ont la responsabilité de remplir leur obligation de consulter les collectivités autochtones et d'échanger avec celles-ci.

LE RÔLE DES PROMOTEURS DU PROJET : TRANSFORMER LA CULTURE D'ENGAGEMENT

Considérer les relations comme des atouts plutôt que des obligations

Bien que les gouvernements puissent certainement contribuer à uniformiser les règles du jeu pour les communautés autochtones, le renforcement de la confiance en matière de développement des ressources revient en fin de compte aux promoteurs de projets à mesure que le système se met en place. La plupart des entreprises de ressources aujourd'hui sont au courant des meilleures pratiques en matière de consultation et d'échange avec les autochtones. Certains ont même demandé l'avis d'experts et de consultants externes. Cependant, l'impact réel ne se limite pas à la connaissance des mesures à prendre et à la vérification d'une liste de choses à faire. Sur la base de nos discussions,

les entreprises qui réussissent dans leurs partenariats avec les Autochtones considèrent les relations comme un atout précieux plutôt qu'une exigence réglementaire. Un acteur majeur du gouvernement a observé qu'alors que certaines entreprises vont patiemment investir des années durant pour établir des relations avec des partenaires éventuels en Asie, elles adoptent rarement la même approche quand il faut construire une confiance à long terme avec des groupes autochtones nationaux.

Les promoteurs de projets qui choisissent une vision à long terme prennent la pleine responsabilité de l'établissement de relations au lieu de sous-traiter ce travail ou attendre que les gouvernements prennent les devants. Pour montrer le respect et l'engagement au sommet, leurs dirigeant(e)s prennent le temps de visiter personnellement les communautés pour rencontrer les dirigeant(e)s locaux. Bon nombre de participant(e)s ont convenu qu'en se rapprochant des communautés autochtones, les décideurs et décideuses des sociétés prouvent qu'ils veulent vraiment travailler ensemble. L'engagement direct permet également aux dirigeant(e)s de mieux comprendre la dynamique et les priorités locales.

Les personnes qui attachent de la valeur aux relations investissent à long terme sur le développement des ressources, reconnaissant que la patience et le travail



aujourd'hui se traduiront demain en confiance et en coopération. Négliger la création de relations dès le début peut compromettre le développement, car les communautés pourront faire appel aux tribunaux et aux militant(e)s pour barrer la voie aux processus d'approbation et aux projets. En période de ralentissement économique et de catastrophes environnementales, les organisations qui ont développé des relations solides avec les communautés autochtones auront aussi une meilleure chance de trouver des solutions concertées avec les intervenant(e)s locaux.

Changement de cap : De la promotion des projets à la compréhension des communautés

L'un des thèmes majeurs de toutes nos discussions a été l'importance d'un dialogue honnête et franc, notamment en ce qui concerne les relations avec les Autochtones. Si le processus n'intéresse personne, une grande partie du contenu sera inutile. Alors qu'il existe des consultations, les participant(e)s étaient préoccupé(e)s par la tendance des promoteurs de projets à parler aux gens, plutôt que de les écouter. Face à des compromis économiques et envi-

ronnementaux, les communautés autochtones ont besoin d'informations précises pour prendre les décisions difficiles quant à leur avenir. Cependant, l'industrie continue souvent d'aborder la consultation comme un exercice de relations publiques plutôt qu'un engagement réel à la prise de décisions partagée.

Pour établir la confiance dans le processus de consultation, l'accent doit passer de la promotion des projets à la compréhension des communautés. À l'instar des relations personnelles, l'établissement de la confiance commence par l'ouverture et l'honnêteté. Les promoteurs de projets doivent écouter les points de vue des communautés et répondre à leurs préoccupations. Les communautés et les promoteurs du projet ayant des besoins et des intérêts différents, toutes les parties doivent être franches au sujet de leurs priorités pour arriver à une compréhension commune et à une approche équitable du développement. Certain(e)s participant(e)s ont noté que la cohérence dans l'approche peut parfois poser problème. Même si les dirigeant(e)s trouvent important de nouer des relations avec les communautés autochtones, un changement d'attitude à l'échelle des entreprises est souvent plus difficile à réaliser. Au-delà

de l'importance d'établir une culture commune de l'engagement, les participant(e)s ont souligné la nécessité de renforcer les compétences organisationnelles. En plus d'un leadership dévoué, les travailleurs de première ligne doivent être des bâtisseurs de ponts dotés d'aptitudes à l'écoute et à la négociation.

Les promoteurs de projets doivent également comprendre que les communautés autochtones sont diverses, avec des contextes, des capacités, des priorités et des attentes différents. Une approche uniforme aux consultations et échanges dénote un manque de respect pour le caractère unique de chaque communauté. Comme pour le grand public, les avis sur le développement des ressources n'y sont pas homogènes. Les différences entre générations existent, ainsi que le syndrome de « Pas dans ma cour » et les différentes formes de militantisme. Alors que certains promoteurs de projets continuent d'utiliser l'approche de diviser pour régner en matière de renforcement du soutien de la communauté, ceux qui réussissent prennent le temps de travailler avec toute la communauté en écoutant les différents points de vue et en restant ouverts à tout compromis.

De la consultation à l'échange

Les communautés autochtones ne sont pas opposées au développement des ressources, mais veulent une approche plus juste, plus collaborative qui cadre avec l'objectif global de réconciliation. Cependant, certains promoteurs de projets restent bloqués sur la consultation alors que les communautés réclament de plus en plus des échanges. Selon les participant(e)s, il n'est pas rare que les entreprises de

ressources aillent dans les communautés autochtones avec une liste déjà faite de souhaits axée sur l'emploi et l'indemnisation alors que les communautés attendent non seulement des avantages partagés, mais veulent en fait les définir en fonction de leurs propres priorités.

Un exemple révélateur de la nécessité d'échanges constructifs est le rejet par la Première Nation Lax Kw'alaam d'un investissement de Petronas évalué à un milliard de dollars, à savoir la réalisation d'un projet de GNL dans le nord-ouest du Pacifique avec le risque élevé de polluer les eaux riches en saumon. Il ne suffit pas pour les promoteurs de projet de mener des études scientifiques, mais les communautés touchées doivent également pouvoir valider la science par le biais d'experts indépendants dont les évaluations évaluées par les pairs sont respectées dans le cadre d'un processus équitable.

Alors que les promoteurs de projets ne devraient pas présumer des besoins des communautés, ils peuvent certainement apprendre en faisant des recherches sur la dynamique locale et l'établissement de relations longtemps avant même de formuler une proposition. Lorsque la consultation a lieu après l'élaboration d'une proposition, les promoteurs de projets doivent être disposés à écouter les points de vue de la communauté et à apporter les changements nécessaires afin de mieux prendre en compte les priorités locales. Une fois les projets lancés, les échanges doivent être bien gérés pour maintenir la confiance. Par exemple, une bonne Entente sur les répercussions et les avantages comprend l'engagement continu et le suivi afin de s'assurer que les échanges soient correctement menés.

FAVORISER LA COMPRÉHENSION DU PUBLIC À TRAVERS UN DIALOGUE HONNÊTE

LA PARTICIPATION DU GRAND PUBLIC est tout aussi importante que la consultation avec les communautés directement touchées dans ce nouvel environnement d'informations rapides et de médias sociaux, où les nouvelles se propagent de manière virale et où le dialogue est facilement contrôlé par d'autres. Les citoyen(ne)s sont légitimement préoccupé(e)s par la sécurité publique et les risques environnementaux. Les promoteurs sont constamment sous la pression du marché et des investisseurs. Les gouvernements sont confrontés au défi permanent de l'équilibre entre des intérêts concurrents par le biais d'un système bureaucratique cloisonné. Il en résulte une sphère publique dominée par des discussions parallèles, car les groupes ne se réunissent que pour parler, et non pour s'écouter les uns autres. En raison de l'importance des enjeux, toutes les parties doivent jouer leur rôle en permettant un dialogue public constructif, qui va de la sensibilisation à la mise en valeur de la communication en passant par l'acceptation de la critique et l'expansion de l'engagement.

LE RÔLE DES RÉGULATEURS : SENSIBILISER SUR LES FREINS ET CONTREPOIDS

Malgré l'amélioration continue de la réglementation environnementale dans tout le pays, les récentes tentatives de rationalisation des processus ont suscité des inquiétudes à un moment où la confiance du public envers les institutions est déjà en recul. Dans le contexte actuel,

la vieille approche qui consistait à rester dans l'ombre n'est plus une stratégie efficace pour les autorités réglementaires et les ministères concernés par le développement des ressources. Avec une sensibilisation insuffisante du public aux régimes réglementaires, un certain nombre de participant(e) ont recommandé de clarifier le rôle des autorités réglementaires et d'être transparent sur l'impact de l'absence de la liberté d'expression des autres.

Au lieu d'être sur la défensive et de prendre leur légitimité pour acquis, les autorités réglementaires doivent tout faire pour devenir crédibles. Le public doit savoir qui fait quoi dans la réglementation environnementale, ce qui est évalué, comment les questions sont traitées, et de quelle façon la conformité à la réglementation est contrôlée et appliquée tout au long du cycle de vie d'un projet. Une plus grande transparence des décisions réglementaires peut également contribuer à réfuter les accusations selon lesquelles les processus favorisent les promoteurs, car certaines propositions sont rejetées alors que d'autres subissent plusieurs révisions après des évaluations rigoureuses.

Les régulateurs se rendent compte qu'ils ont besoin de plus que l'excellence technique pour renforcer la confiance. Face aux préoccupations croissantes du public au sujet de l'impact environnemental du développement énergétique à travers le pays, le Conseil national de l'énergie vient de terminer une initiative pancanadienne pour mieux comprendre les préoccupations et les attentes du public autour de la construction de pipelines.

DIALOGUE HONNÊTE

Rôle des autorités réglementaires

Clarifier le rôle des autorités réglementaires et assurer la transparence des décisions pour accroître la compréhension par le public de l'impact des organismes de réglementation.

Rôle des gouvernements

Soutenir un débat public éclairé en fournissant plus de plates-formes pour explorer les implications plus larges du développement des ressources.

Rôle des promoteurs de projet

Promouvoir un véritable engagement du public en respectant tous les points de vue, en répondant aux préoccupations et en fournissant des informations accessibles.



INITIATIVE NATIONALE DE MOBILISATION DE L'OFFICE NATIONAL DE L'ÉNERGIE

Fondée en 1959, l'Office national de l'énergie (ONÉ) est un organisme fédéral indépendant qui réglemente les pipelines pétroliers interprovinciaux et internationaux, les lignes électriques internationales et les lignes interprovinciales désignées, ainsi que l'exploration et l'exploitation pétrolière dans les zones non couvertes par les accords provinciaux ou fédéraux. En réponse à la surveillance étroite croissante du public et aux controverses sur les infrastructures énergétiques, l'ONÉ a lancé [l'Initiative nationale de mobilisation](#) en novembre 2014 pour mieux comprendre les préoccupations et les attentes du public en matière de sécurité des pipelines et de la protection de l'environnement.

Pour continuer à améliorer les pratiques et accroître la confiance du public, l'ONÉ a reconnu la nécessité de nouer des relations avec un large éventail d'intervenant(e)s et d'informer les Canadiens et les Canadiennes sur la réglementation énergétique. À travers l'Initiative nationale de mobilisation, l'ONÉ a recueilli les points de vue des représentant(e)s municipaux et provinciaux, des organisations autochtones, des groupes environnementaux, des premiers intervenant(e)s et des universitaires, des

organisations professionnelles et industrielles, ainsi que des propriétaires terriens et des citoyens intéressés. En plus des réunions avec 80 groupes d'intervenant(e)s dans 34 villes à travers le pays, le processus d'engagement du public comprenait un forum sur la sécurité des pipelines en présence de 400 participant(e)s et un forum de discussion en ligne avec 27 500 participant(e)s.

Sur la base des résultats de l'Initiative nationale de mobilisation, des efforts sont en cours à l'ONÉ pour améliorer les relations avec les communes et les communautés autochtones, les mesures environnementales et sécuritaires, ainsi que l'accès à l'information sur les plans de gestion des situations d'urgence. Il y a des nouveautés spécifiques comprenant notamment la consultation du public sur les plans d'intervention d'urgence des entreprises, le lancement d'une carte des incidents de pipelines, l'accès en ligne aux rapports d'inspection de l'ONÉ, et la création de bureaux régionaux de l'ONÉ à Montréal et à Vancouver. Le processus d'engagement à travers le pays a renforcé la valeur du dialogue public et la nécessité de poursuivre les discussions avec les intervenant(e)s.

L'ATELIER SUR L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE AU QUÉBEC

Reconnaissant la nécessité de répondre aux préoccupations croissantes du public au sujet du développement des ressources, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) a lancé une initiative d'engagement à l'échelle provinciale sur l'acceptabilité sociale en 2014. Pour compléter une série de mesures récentes visant à promouvoir le développement durable, le MERN a recueilli divers points de vue sur quatre domaines principaux : le rôle des autorités, les approches participatives, les effets cumulatifs des projets et les mécanismes de partage des avantages. Les citoyen(ne)s intéressé(e)s, les communautés autochtones, les groupes d'intervenant(e)s et les représentant(e)s élu(e)s ont participé à 25 groupes de discussion et soumis 41 mémoires dans le cadre du processus.

Les résultats de l'initiative d'acceptabilité sociale ont révélé la nécessité de mettre l'accent sur un large consensus et non sur l'unanimité, d'améliorer la compréhension par le public des responsabilités du ministère, d'élaborer des approches participatives pour l'aménagement du territoire, et de fournir un meilleur soutien et une meilleure communication tout au long des processus d'autorisation environnementale. Sur la base de ces constatations, le MERN a proposé les lignes directrices ministérielles suivantes : sensibiliser sur ses rôles et responsabilités dans l'aménagement du territoire; rendre les mécanismes d'aménagement du territoire plus transparentes, participatives et plus à jour; élaborer des informations prévisibles et des processus de consultation à tous les stades du projet; promouvoir les avantages partagés pour les communautés hôtes; et tenir compte des facteurs d'acceptabilité sociale lors de l'évaluation des projets.

Après le processus d'engagement du public 2015, le MERN a couché ces lignes directrices dans un livre vert, qui sera examiné par la Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles de l'Assemblée nationale. Les lignes directrices proposées dans le Livre vert démontrent l'engagement du Québec pour une approche plus collaborative en matière de développement durable des ressources où les gouvernements, les promoteurs de projet et les intervenants communautaires travaillent de manière constructive en tenant compte des préoccupations et des intérêts.

LE RÔLE DES GOUVERNEMENTS : PROMOUVOIR UN DÉBAT DÉMOCRATIQUE ÉCLAIRÉ

Les autorités réglementaires sont généralement des organismes indépendants qui interviennent dans la mise en œuvre des politiques publiques, mais sans pouvoir pour les modifier. Dans le développement des ressources, le processus de réglementation tend à être la seule tribune officielle d'expression du public. Ces contraintes ont fait des régimes réglementaires les cibles par défaut des enjeux politiques telles que le changement climatique et les relations avec les Autochtones, même si leurs processus ne sont pas conçus pour répondre à ces préoccupations générales.

Bien qu'il soit important de connaître les limites des processus réglementaires, le manque d'occasions sérieuses pour engager les citoyen(ne)s sur le développement des ressources continue de laisser la polarisation des points de vue façonner les perceptions du public. Selon certain(e)s participant(e)s, il peut être souhaitable pour les autorités réglementaires de reconsidérer la portée de la discussion en fonction du niveau de controverse pour assurer une consultation publique efficace.

Compte tenu de la portée limitée des processus réglementaires, tous les paliers du gouvernement peuvent jouer un plus grand rôle dans la facilitation d'un dialogue public équilibré sur le développement des ressources. Malgré l'importance du secteur des ressources au Canada, une grande partie de la population reste largement déconnecté des réalités d'une économie industrielle - elle veut bénéficier des avantages tout en restant à distance du développement des ressources.

Selon certain(e)s participant(e)s, l'absence de dialogue honnête a non seulement maintenu le fossé entre les citoyen(ne)s et les attentes des consommateur(trice)s, mais a mis en péril les opportunités économiques pour les communautés. Les Canadiens et Canadiennes ont besoin de tribunes publiques pour étudier les tenants et les aboutissants des projets dans leur ensemble, et non seulement de projets spécifiques. En plus des larges discussions publiques sur le développement des ressources, le rétablissement des comités d'intervenants multiples peut contribuer à rapprocher les gouvernements des divers points de vue et aider toutes les parties à trouver un terrain d'entente sur un ensemble de questions.

LE LABORATOIRE DE L'AVENIR ÉNERGÉTIQUE DE L'ALBERTA

De l'accès croissant aux marchés pour le pétrole à la protection du bien-être communautaire et environnemental, l'avenir du développement de l'énergie concerne tous les Albertains et Albertaines. En 2015, Suncor Énergie, le Centre Banff, l'Institut Pembina et The Natural Step (La Voie naturelle) ont fondé le [Laboratoire de l'avenir énergétique](#) (EFL) initiative multisectorielle basée en Alberta, où divers dirigeant(e)s ont élaboré conjointement des possibilités de collaboration sur une période de trois ans pour relever les défis énergétiques actuels et nouveaux.

Le noyau du Laboratoire, formé de 30 à 40 boursiers, sera sélectionné parmi les innovateurs et les personnes influentes à travers l'industrie, le gouvernement, les organisations sans but lucratif, les communautés autochtones, les universités et les groupes d'intérêt engagés dans les enjeux énergétiques. Grâce à un processus d'apprentissage partagé, les boursiers vont développer une vision commune pour l'avenir du système énergétique de l'Alberta et élaborer ensemble des projets qui appuient la transition souhaitée. En connectant leurs réseaux et le grand public à ce dialogue important, les boursiers

coordonneront l'action à travers un éventail d'organisations et commenceront à changer la perception sur l'énergie.

Le Laboratoire permettra l'expérimentation, le prototypage et la mise à l'échelle des initiatives nouvelles et existantes afin d'accélérer la transition vers un avenir énergétique à faibles émissions de carbone. En particulier, les solutions se focaliseront sur le soutien aux priorités énoncées dans le Alberta's [Climate Leadership Plan](#), (Plan Climat de l'Alberta), telles que l'élimination progressive de la pollution du charbon, le passage aux énergies renouvelables, l'adaptation à la tarification du carbone, la réduction des émissions de méthane et l'adhésion à la limitation des émissions des sables bitumineux. Le Laboratoire est une étape importante vers le remplacement des débats polarisés par un processus constructif pour le changement. L'objectif est d'engager un public plus large, de favoriser l'engagement de nouveaux/lles dirigeant(e)s et de former un bassin de collaborateurs/trices pour aider l'Alberta à se préparer pour son avenir énergétique et à le structurer.

LE RÔLE DES PROMOTEURS DE PROJET : ÉCOUTER LES DIFFÉRENTS INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE

Sur la base de nos recherches, l'industrie doit cesser de se focaliser sur les relations publiques pour s'intéresser à un véritable engagement, de manière à écouter les préoccupations au lieu d'être sur la défensive. Il est particulièrement important de résoudre les problèmes en employant des méthodes qui intéressent le public. Il est inutile de promouvoir la valeur économique des ressources alors que les citoyen(ne)s attendent des mesures plus courageuses en matière de changement climatique. Les promoteurs de projet doivent se rendre compte que les Canadiens et Canadiennes espèrent davantage de l'industrie.

Tous les secteurs étant sous une surveillance étroite du public, le risque de réputation est un souci constant en cette période de concurrence croissante et de volatilité économique mondiale. Une erreur ou un accident peut facilement engendrer la perte de confiance du public, ce

qui peut avoir un effet considérable sur la croissance et l'investissement. Néanmoins, les approches de l'industrie en matière d'engagement continuent de témoigner d'un manque de respect pour les préoccupations et les priorités du public. Certains rejettent les points de vue contraires, tandis que d'autres pensent qu'ils peuvent simplement embaucher une équipe d'experts pour gérer la communication.

L'industrie doit investir dans une consultation publique constructive et une participation continue du public. Bon nombre des dirigeant(e)s à qui nous avons parlé ont été prompts à souligner qu'il n'existe pas de formule simple pour renforcer la confiance du public. Les promoteurs de projet doivent être humbles, patients, compréhensifs et prêts à travailler dur. Le mépris des militant(e)s écologistes ne fera que les encourager à perturber davantage le développement. Certes, travailler avec des intérêts souvent considérés comme ennemis peut être frustrant, mais il est également important de voir les choses du point de

vue des résidents locaux qui auront à supporter les risques éventuels du développement.

Comme la dynamique ne cesse de changer dans le secteur des ressources naturelles, les promoteurs de projet doivent adopter une vision à long terme qui reconnaît la valeur du dialogue public continu. Ils devraient également s'efforcer d'être aussi proactifs que leurs adversaires en investissant dans une communication efficace et en fournissant des informations accessibles sur les principaux domaines d'intérêt du public, y compris des mesures d'atténuation des risques, ainsi que des innovations environnementales.

Comme la dynamique ne cesse de changer dans le secteur des ressources naturelles, les promoteurs de projet doivent adopter une vision à long terme qui reconnaît la valeur du dialogue public continu.

ASSURER UNE SURVEILLANCE COMPLÈTE POUR MINIMISER LES RISQUES

RÉTABLIR LA CONFIANCE DANS LES SYSTÈMES réglementaires exige plus que la participation du public. Avec l'élargissement du fossé entre les attentes sociales et les cadres législatifs, les participant(e)s ont souligné l'importance d'assurer une surveillance complète des projets de ressources. Pour répondre aux préoccupations croissantes sur la sécurité

publique et le changement climatique, les autorités réglementaires et les gouvernements doivent envisager une approche plus holistique de l'évaluation des projets et veiller à ce qu'ils soient rigoureusement suivis du début à la fin. Pour renforcer la crédibilité de l'industrie, les participant(e)s ont recommandé la validation externe et une plus grande transparence.

SURVEILLANCE COMPLÈTE

Rôle des autorités réglementaires

Améliorer la reddition de comptes en assurant efficacement le contrôle de conformité, l'exécution, et l'établissement des rapports tout au long du cycle de vie des projets.

Rôle des gouvernements

Améliorer la coordination entre les organismes de réglementation pour répondre aux demandes pour des approches plus globales de gestion d'impacts environnementaux.

Rôle des promoteurs de projet

Renforcer la crédibilité par le partage des mesures de gestion des risques, la validation des pratiques responsables et une attitude proactive en cas de survenance de problèmes.

INITIATIVE VERS LE DÉVELOPPEMENT MINIER DURABLE DE L'ASSOCIATION MINIÈRE DU CANADA

En 2004, l'Association minière du Canada (AMC) a mis au point l'initiative [Vers le développement minier durable](#) (VDMD) pour promouvoir les pratiques industrielles responsables en renforçant la reddition de comptes, la transparence et la crédibilité. Guidés par les principes de l'initiative VDMD, les membres de l'AMC s'efforcent à faire preuve de leadership par le biais de l'engagement communautaire, de la protection de l'environnement et de l'engagement envers la santé et la sécurité publique.

L'initiative VDMD fournit un ensemble d'outils et de mesures pour évaluer les systèmes de gestion de l'industrie dans six domaines de performance : sensibilisation des Autochtones et des communautés, gestion de l'énergie et des émissions des GES, gestion des résidus miniers, gestion de la conservation de la biodiversité, sécurité et santé, et planification de la gestion des crises. Obligatoire pour tous les membres, la participation à l'initiative VDMD implique des évaluations annuelles des exploitations pour présenter aux communautés locales la performance des mines avoisinantes. L'initiative VDMD est la seule norme de l'industrie spécifique à l'exploitation minière qui inclut

des rapports publics sur l'état des installations et une vérification indépendante. Un Comité consultatif des communautés d'intérêt offre aux membres et aux intervenant(e)s une tribune pour discuter des enjeux d'intérêt commun et pour travailler ensemble afin d'améliorer sans cesse l'impact du programme.

Les rapports ayant permis aux entreprises minières d'identifier les lacunes et de trouver des solutions, les membres ont constaté des améliorations dans les six domaines de performance. La disponibilité d'amples informations sur le développement durable des membres et le dialogue inclusif par le biais du comité consultatif ont renforcé la crédibilité de l'industrie. L'initiative VDMD a également été reconnue comme l'un des meilleurs programmes de développement durable lancé par une association industrielle dans le monde. Elle a reçu le prix GLOBE pour l'excellence environnementale en 2005 et a été classée meilleure de sa catégorie dans des études indépendantes menées par Five Winds (Cinq vents) et Canadian Business for Social Responsibility (Initiative canadienne pour la responsabilité sociale).

TABLEAU DE BORD DE CONFORMITÉ DES AUTORITÉS DE RÉGLEMENTATION DE L'ÉNERGIE DE L'ALBERTA

En 2013, l'Alberta Energy Regulator (AER, Autorité de réglementation d'énergie de l'Alberta) est devenue l'unique organisme réglementaire du développement du secteur énergétique de la province. Chargé de superviser tous les projets de ressources d'hydrocarbures durant leur cycle de vie, l'AER a le pouvoir de prendre des décisions concernant les demandes de développement, le suivi de l'assurance de conformité et les projets de démantèlement. Il est également habilité à accorder des autorisations pour les activités de développement en vertu des lois sur les terres publiques et l'environnement. Quand l'industrie ne se conforme pas aux exigences, l'AER dispose d'une gamme d'outils de conformité, notamment des sanctions, des pénalités et des poursuites.

L'AER mène des milliers d'activités de conformité chaque année. Dans le cadre des efforts plus larges pour devenir la meilleure autorité de réglementation de sa catégorie, l'AER a élaboré son [Tableau de bord de conformité](#) en 2015 pour améliorer la transparence

dans la réglementation du pétrole et du gaz. Remplaçant l'Outil de notification des incidents et le Résumé mensuel des actions d'application, le tableau de bord en ligne montre le travail réalisé par l'AER en fournissant des informations accessibles sur les incidents, les enquêtes, ainsi que la conformité et l'application. En particulier, le tableau de bord met en évidence les violations de conformité présentant des risques potentiels pour la sécurité publique, l'environnement et la conservation des ressources.

Même si les informations sur les activités de conformité étaient déjà disponibles grâce à la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (LAIPVP), l'AER a amélioré la transparence et l'accessibilité en créant une plate-forme facile à utiliser. En plus d'informer les Albertains et Albertaines sur les pratiques de l'industrie, le tableau de bord améliore la façon dont l'AER communique sur son rôle dans la responsabilisation de l'industrie.

LE RÔLE DES RÉGULATEURS : RENFORCER LA REDDITION DE COMPTES DANS LA GESTION DU CYCLE DE VIE

Une surveillance réglementaire efficace est une composante essentielle du développement durable des ressources, mais les meilleures normes continuent à évoluer à mesure que les contextes changent et que les exigences du public augmentent. Notant que l'excellence réglementaire nécessite un investissement important en temps, en argent, en capacités, les participant(e)s ont identifié différents domaines susceptibles d'amélioration, depuis l'évaluation des effets cumulatifs et le suivi durant le cycle de vie à l'intégration des connaissances des Autochtones et la diversification de la représentation du conseil d'administration. Avec les projecteurs braqués sur le développement de l'énergie, l'accès aux données sur les pipelines est devenu particulièrement crucial pour veiller à ce que les autorités réglementaires responsabilisent les promoteurs de projet. L'Office national de l'énergie et l'Autorité de réglementation d'énergie de l'Alberta ont récemment mis en ligne les activités de conformité et d'application,

signe d'une tendance prometteuse vers une plus grande transparence. Pendant que les autorités réglementaires continuent de travailler à l'amélioration de la documentation et de la communication, il serait peut-être utile de s'intéresser à la situation et aux rapports d'analyse comparative annuels dans le cadre d'une stratégie plus large pour rétablir la confiance envers les organismes de réglementation au Canada.

LE RÔLE DU GOUVERNEMENT : COMBLER LE FOSSÉ ENTRE LES ATTENTES ET LES CADRES

Au Canada, le cloisonnement des compétences empêche l'élaboration d'une approche nationale normalisée à la réglementation environnementale. Bien que les mécanismes d'équivalence aient été mis en place pour éviter les chevauchements, il peut être difficile pour l'industrie, en présence de plusieurs cadres réglementaires, de fixer les obligations pour les projets qui concernent plusieurs compétences. Pour les citoyen(ne)s préoccupé(e)s par les impacts environnementaux, ce cloisonnement peut être perçu comme un moyen de perpétuer un système fragmentaire où

les évaluations se concentrent sur une seule composante du projet. Les injonctions récentes adressées au projet de pipeline Energy East démontrent à quel point une réglementation environnementale cloisonnée n'est pas conforme aux attentes du public en matière d'action climatique. Les gouvernements ont l'occasion de travailler ensemble pour moderniser les processus réglementaires afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins changeants.

LE RÔLE DES PROMOTEURS DU PROJET : RENFORCER LA CRÉDIBILITÉ EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE

Avec la baisse de la confiance envers les institutions, l'industrie ne peut pas se permettre d'être complaisante. Au lieu de beaux discours, les participant(e)s ont souligné l'importance de la reddition de comptes dans la gestion des risques. Il est essentiel pour l'industrie de montrer l'impact des mesures

de sécurité et de protection environnementale, ainsi que de reconnaître les erreurs et de résoudre les problèmes lorsqu'ils surviennent. Pour renforcer la crédibilité, les participant(e)s ont recommandé une surveillance indépendante, soit à travers des programmes de validation par les tiers, soit par une surveillance communautaire. Ils doivent également établir des normes de performance et être transparents au sujet des mesures et des résultats. Pour davantage renforcer la crédibilité auprès des communautés autochtones en particulier, l'industrie peut inclure la représentation des dirigeant(e)s locaux dans les associations du secteur et lancer des initiatives conjointes en matière de recherche et de surveillance environnementales. Quelle que soit l'approche à la gestion des risques, la culture organisationnelle influe sur la performance. En plus d'un leadership fort, les organisations ont besoin d'une adhésion à tous les niveaux pour s'assurer que les mesures sécuritaires et environnementales appropriées soient prises.



FORGER UNE VISION COMMUNE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

EN PLUS DE REMETTRE EN QUESTION LE STATU quo en matière de gouvernance, de dialogue et de surveillance, le Canada a besoin d'une nouvelle politique de développement durable des ressources pour renforcer la confiance du public. De nombreux participant(e)s ont semblé convenir que les normes vagues et les pratiques incohérentes dans le secteur des ressources naturelles contribuent à accroître les inquiétudes à propos de la sécurité publique et de l'impact environnemental. Ils/elles ont également souligné que la gestion des risques économiques sera cruciale pour la compétitivité à long terme du Canada. Alors que les gouvernements doivent travailler ensemble pour définir des objectifs politiques décisifs, réussir à avancer avec une vision commune exige la collaboration et l'innovation de tous les secteurs.

LE RÔLE DES GOUVERNEMENTS : FIXER DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DÉCISIVES

Sur la base de nos discussions, une vision à long terme pour le développement des ressources doit s'aligner sur une stratégie nationale bien définie en matière de changement climatique. Jusqu'à présent, les gouvernements ont largement mis l'accent sur le changement progressif malgré une demande croissante du public pour des mesures plus audacieuses en faveur du climat. En fait, certain(e)s participant(e)s voient la baisse de confiance du public envers les projets de ressources comme une conséquence directe des politiques gouvernementales qui continuent à privilégier l'énergie conventionnelle au détriment des sources renouvelables. Depuis la réduction des émissions de carbone à la promotion des technologies vertes, une orientation poli-

tique claire et cohérente sur le changement climatique peut également contribuer à éclairer les pratiques commerciales et les décisions d'investissement dans le secteur des ressources naturelles. Bien que le Canada ait signé l'Accord sur le climat de Paris, le gouvernement fédéral travaille toujours à établir un consensus dans un cadre pancanadien. Des questions subsistent également sur la façon de traiter de manière appropriée les coûts économiques de l'action climatique, qui seront certainement différents en fonction des secteurs et des régions.

LE RÔLE DES INDUSTRIES DE RESSOURCES : CHANGER LA FAÇON DE FAIRE LES AFFAIRES

De même que les gouvernements à travers le pays ont la possibilité d'élaborer une approche commune pour la prospérité durable, certain(e)s participant(e)s pensent qu'il peut être dans le meilleur intérêt de chaque industrie d'établir une vision sectorielle pour le développement durable. Par exemple, le secteur du pétrole et du gaz au Canada devra repenser les modèles d'affaires à mesure que les investissements dans les énergies renouvelables et les progrès dans le stockage des énergies transforment le marché mondial. Des véhicules électriques à l'internet des objets, les technologies de rupture changent non seulement la demande en énergie, mais aussi la production des sources classiques. Certaines entreprises progressistes à travers le secteur des ressources mettent en priorité et partagent les innovations qui rendent leurs entreprises plus efficaces et durables. Associé à des orientations politiques claires, un engagement plus profond envers les pratiques durables dans tous les secteurs peut promouvoir le progrès au mo-

VISION COMMUNE

Rôle des gouvernements

Fournir une orientation stratégique claire, cohérente sur le changement climatique qui soit en adéquation avec les mesures appropriées pour faire face aux risques économiques.

Rôle des industries de ressources

Élaborer des principes et des normes communes pour chaque secteur afin de mobiliser une action collective en vue d'un avenir plus durable.

ALLIANCE POUR L'INNOVATION DANS LES SABLES BITUMINEUX DU CANADA

L'Alliance pour l'innovation dans les sables bitumineux du Canada (COSIA) est un consortium de 13 sociétés de sables bitumineux déterminés à accélérer l'amélioration de la performance environnementale dans leur secteur grâce à une action collaborative. Représentant près de 90 pour cent de la production des sables bitumineux au Canada, les membres de la COSIA travaillent ensemble pour développer et partager des technologies vertes. L'approche de la COSIA à l'innovation contribue à réduire les doublons et à assurer la rentabilité tout en respectant les droits de propriété intellectuelle.

Les membres réunissent les meilleur(e)s expert(e)s de tous les secteurs pour partager les idées, les informations et les solutions susceptibles d'aider à améliorer la performance environnementale dans quatre domaines prioritaires : résidus, eaux, terres et gaz à effet de serre. De nombreux projets impliquent des partenariats externes qui permettent à la COSIA de tirer parti des compétences, des connaissances et des capacités en dehors du secteur des sables bitumineux. Tous les membres de la COSIA

contribuent au processus et chacun a accès aux données et au savoir-faire des autres. Par exemple, un membre peut développer une nouvelle technologie et accorder des droits d'utilisation libres de brevet à d'autres membres. Ce modèle collectif est une grande première dans l'industrie étant donné que les sociétés ont tendance à protéger la propriété intellectuelle.

À ce jour, les membres ont partagé 814 technologies dont la conception a coûté près de 1,3 milliards \$. La COSIA dispose d'un portefeuille de 242 projets actifs évalués à environ 440 millions \$. Un exemple d'impact concret de la COSIA est la diminution de 36 pour cent de la consommation d'eau douce pour les opérations souterraines à la suite d'un partage de technologie. La COSIA a également fait équipe avec la société NRG Energy pour sponsoriser [Carbon XPRIZE](#), un concours mondial pour encourager le développement de stratégies innovantes pour convertir les émissions de CO₂ en produits utilisables, tels que des matériaux de construction, des carburants à faibles émissions ou des biens de consommation courante.

ment où les entreprises acceptent des normes et des principes communs. Une telle collaboration peut aussi s'étendre aux efforts d'engagement du public visant à sensibiliser les contributions de l'industrie à une économie de faibles émissions de carbone.

Alors que les gouvernements doivent travailler ensemble pour définir des objectifs politiques décisifs, réussir à avancer avec une vision commune exige la collaboration et l'innovation de tous les secteurs.

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES EST UNE **RESPONSABILITÉ COLLECTIVE**

Il peut arriver que les promoteurs de projet recherchent des garanties dans le développement des ressources, mais le refus d'accepter les difficultés du début conduira indubitablement à l'échec. De nos discussions avec les dirigeant(e)s de tous secteurs, nous avons appris que la confiance du public est une chose qui ne peut être négligée, banalisée ou réduite à une simple liste de contrôle des activités. Le renforcement de la confiance en matière de développement des ressources dépend autant des attitudes respectueuses que d'actions concrètes. Les communautés autochtones directement touchées par les projets doivent participer d'égal à égal dans la prise de décision. Les préoccupations du public doivent être entendues et traitées à travers un véritable dialogue et un débat équilibré. Les impacts cumulatifs et les risques potentiels doivent être minutieusement examinés et gérés de manière efficace tout au long du cycle

de vie de chaque projet. Le Canada doit également élaborer une stratégie prospective pour le développement des ressources qui concilie la protection de l'environnement et la résilience économique.

La gouvernance partagée, un dialogue honnête, une surveillance complète et une vision commune ne peuvent pas être atteints sans un engagement véritable de la part de toutes les parties, y compris les citoyen(ne)s, les communautés et les groupes d'intérêt, ainsi que les gouvernements, les autorités réglementaires et les promoteurs de projet. En fin de compte, le développement des ressources touche et concerne tout le monde. Nous devons accepter notre rôle en tant que consommateur(trice)s et producteur(trice)s de ressources naturelles. Nous devons également concilier des compromis difficiles en tant que citoyen(ne)s qui se soucient de l'environnement et aussi de la valeur d'un niveau

RENFORCER LA CONFIANCE DU PUBLIC

GOVERNANCE PARTAGÉE

De l'obligation de consulter ...

à un échange constructif

DIALOGUE HONNÊTE

Des relations publiques ...

à un engagement véritable

SURVEILLANCE COMPLÈTE

De l'examen des projets ...

à la reddition des comptes
durant le cycle de vie

VISION COMMUNE

Des approches fragmentées ...

à une action collective

de vie confortable. Comme nos intérêts sont liés entre eux, nous avons besoin de travailler ensemble pour promouvoir la prospérité à long terme pour tous les Canadiens et Canadiennes. Pour commencer à rétablir la confiance du public envers le développement des ressources, notre objectif commun doit se déplacer vers des échanges véritables, un engagement constructif, une reddition de comptes avérée et une action collective. Alors que tou(te)s les intervenant(e)s ont un rôle à jouer, les gouvernements sont particulièrement bien placés pour créer les conditions nécessaires à un changement systémique. Voici, ci-dessous, les prochaines étapes recommandées pour rétablir la confiance envers les processus et les institutions qui structurent le développement des ressources au Canada :

■ Mettre en place des plates-formes de gouvernance partagée et des cadres pour faciliter la prise de décision inclusive. Le gouvernement fédéral ou l'autorité désignée peut rassembler les promoteurs de projet, les communautés autochtones touchées et d'autres parties concernées pour décider collectivement de la meilleure approche pour la consultation, la recherche et les échanges. Plutôt que de créer de nouvelles institutions, le Bureau de gestion des grands projets et le Bureau de gestion des projets nordiques sont bien placés pour jouer ce rôle.

■ Créer des opportunités constantes pour une participation constructive du public et un dialogue intersectoriel. Un engagement véritable et une plus grande transparence peuvent permettre aux citoyen(ne)s et aux groupes d'intérêt de faire connaître leurs préoccupations et d'être pris en compte. Pour compléter les consultations publiques sur des projets spécifiques, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux peuvent rétablir les comités à intervenant(e)s multiples pour chaque secteur des ressources pour favoriser la compréhension mutuelle et trouver des solutions collaboratives aux questions d'intérêt commun.

■ Moderniser les processus réglementaires pour remplacer les approches fragmentaires par une surveillance intégrée. Depuis l'évaluation des effets cumulatifs à l'amélioration de la surveillance du cycle de vie, combler l'écart entre les attentes du public et les cadres réglementaires exigera que tous les paliers du gouvernement travaillent ensemble pour améliorer la coordination entre les autorités existantes. Pour répondre aux besoins à long terme, holistiques des communautés autochtones, les gouvernements peuvent aussi étudier les possibilités de cogestion des terres et des ressources.

■ Tracer un plan d'action clair sur le changement climatique en harmonisant les stratégies à travers le pays. Depuis la réduction des émissions de carbone à la promotion des technologies vertes, des mesures claires et cohérentes en faveur du climat peuvent également contribuer à adopter des pratiques durables dans le secteur des ressources naturelles. Les stratégies doivent également tenir compte des implications économiques du passage à une économie à faibles émissions de carbone. Les décideurs et décideuses devront travailler avec l'industrie et les autres secteurs pour anticiper et apporter tout le soutien nécessaire pour avancer avec une vision commune pour une prospérité durable.

APPENDICE : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES ET DES PARTICIPANT(E)S À LA TABLE RONDE

Kim Baird

Conseillère

Kim Baird Strategic Consulting

Jean-Sebastien Beaucage

Directeur

Strategy and Operations

KPMG Canada

Michael Alexander

Ancien Directeur général de région

Pêches et Océans Canada

Cameron Alexis

Ancien chef régional de l'Alberta

Assemblée des Premières Nations

Ian Anderson

Président

Kinder Morgan Canada

John Barrett

Président et chef de la direction

Association nucléaire canadienne

Mike Beale

Sous-ministre adjoint

*Direction générale de l'intendance
environnementale*

Environnement Canada

Gilbert Bennett

Vice-président exécutif

Power Development

Nalcor Energy

Andrew Beynon

Directeur général

*Terres et développement
économique*

Affaires autochtones et du Nord
Canada

Robert Boutilier

Associé

*Centre for Sustainable Community
Development*

Université Simon Fraser

Travor Brown

Professeur

Faculty of Business Administration

Université Memorial de Terre-
Neuve

Derek Butler

Directeur exécutif

Association of Seafood Producers

Robert Cadigan

Président et chef de la direction

Newfoundland and Labrador Oil
and Gas Industries Association

Jason Cameron

Vice-président et chef des

communications

Affaires réglementaires

Commission canadienne de sûreté
nucléaire

Michael Clair

*Directeur associée, politiques
publiques*

The Harris Centre

Université Memorial de Terre-
Neuve

Mike Cleland

Agrégé supérieur

*Collaboratoire sur les recherches et
les politiques énergétiques*

Université d'Ottawa

Mark Cliffe-Phillips

Directeur exécutif

Mackenzie Valley Review Board

Ken Coates

*Directeur du Centre international
pour la gouvernance dans le*

*Nord et la Chaire de recherche du
développement et du Canada en*

matière d'innovation régionale,

Johnson-Shoyama Graduate

School of Public Policy

Université de la Saskatchewan

David Collyer

*Ancien président et chef de la
direction*

Association canadienne des
producteurs pétroliers

Tom Cooper

Professeur agrégé

Faculty of Business Administration

Université Memorial de Terre-
Neuve

Helen Cutts

Ancienne vice-présidente

Élaboration des politiques

Agence canadienne d'évaluation
environnementale

David de Launay

Sous-ministre

*Ministère du Développement du
Nord et des Mines*

Gouvernement de l'Ontario

John Dillon

*Vice-président exécutif, politiques et
avocat-conseil*

Conseil canadien des affaires

Cathy Dornan

Directrice exécutive résidente
Tata Steel Minerals Canada

Jeremy Dunn

Directeur exécutif
BC Salmon Farmers Association

Timothy Egan

Président et chef de la direction
Association canadienne du gaz

Jim Ellis

Président-directeur général
Alberta Energy Regulator

Evangeline Englezos

*Directrice des affaires
communautaires et autochtones*
Administration portuaire
Vancouver-Fraser

Tracy English

*Sous-ministre associée des
ressources énergétiques*
Département des ressources
naturelles
Gouvernement de Terre-Neuve-et-
Labrador

Dawn Farrell

Présidente et chef de la direction
TransAlta Corporation

Elaine Feldman

Agrégée supérieure
Centre en gestion et politiques
publiques
Université d'Ottawa

Ryan Fequet

Directeur exécutif
Wek'eezhi Land and Water Board

Dale Friesen

Vice-président
Relations autochtones et
gouvernementales et durabilité
ATCO Group Utilities

Monica Gattinger

*Directrice de l'Institut de recherche
sur la science, la société et la
politique publique et présidente du
Collaboratoire sur les recherches et
les politiques énergétiques*
Université d'Ottawa

Pierre Gratton

Président and chef de la direction
Association minière du Canada

Robert Greenwood

Directeur exécutif
The Harris Centre
Université Memorial de Terre-
Neuve

Liz Hannah

Vice-présidente
Communications et gestion de la
réputation
Cenovus Energy

Tom Huffaker

Président
La Fondation Pétrolière Impériale

Binnu Jeyakumar

Consultante
Pembina Institute

Nadim Kara

Directeur principal
Politiques et programmes
Association canadienne des
prospecteurs et entrepreneurs

Paul Kariya

Directeur exécutif
Clean Energy BC

Kim Keating

Ancienne présidente
St. John's Board of Trade

Arn Keeling

Professeur agrégé
Department of Geography
Université Memorial de Terre-
Neuve

Brenda Kenny

*Ancienne présidente et chef de la
direction*
Association canadienne de
pipelines d'énergie

Les Kiss

Vice-président, foresterie
Coast Forest Products Association

Paul Klein

Chef de la direction et fondateur
Impakt

David Lindsay

*Ancien président et chef de la
direction*
Association des produits forestiers
du Canada

Wade Luzny

*Ancien chef de la direction et vice-
président exécutif*
Fédération canadienne de la faune

Malcolm Maclean

Vice-président principal
Région atlantique
Husky Energy

Stuart Macnaughton

Vice-président
Newfoundland and Labrador
Operations
Vale

Beth MacNeil

Ancienne directrice générale
Politiques stratégiques
Pêches et Océans Canada

Hans Matthews

Président
Canadian Aboriginal Minerals
Association

Mandee McDonald

Gestionnaire de programme
Dechinta Centre for Research and
Learning

Richard Morland*Président*

NWT Chamber of Commerce

Zo Ann Morten*Directrice exécutive*

Pacific Streamkeepers Federation

Aran O'Carroll*Directeur exécutif*Entente sur la forêt boréale
canadienne**Steven Pacifico***Directeur des programmes**Energy Exchange*

Pollution Probe

Angela Plautz*Conseillère en politiques**reglementaires*Mackenzie Valley Land and Water
Board**Marco Presutti***Directeur général, Secteur de
l'énergie*

Ressources naturelles Canada

Wayne Quilty*Agent de développement**économique communautaire*

Première Nation Qalipu

Graham Ragan*Associé*

Gowling WLG

Emmanuel Raufflet*Professeur**Department of Management*

HEC Montreal

Peter Redvers*Directeur des terres, ressources, et
négociations*

Première Nation Kat'odeeche

Michael Reitsma*Directeur principal**Strategy and Operations*

KPMG Canada

Ruth Salmon*Directrice exécutive*Alliance de l'industrie canadienne
de l'aquaculture**Daniel Seekings***Vice-président**Ressources naturelles et
l'environnement*

Global Public Affairs

Mark Shrimpton*Directeur**Services socio-économiques*

Stantec

Gregory Siekaniec*Ancien chef de la direction*

Canards Illimités Canada

Peter Simpson*Directeur**Global Infrastructure Advisory**Practice*

KPMG Canada

Heather Smith*Vice-présidente**Secteur des opérations*Agence canadienne d'évaluation
environnementale**Joanne Smyth***Directrice**Centre des services aux entreprises*Agence de promotion économique
du Canada atlantique**Grant Sprague***Ancien sous-ministre*

Alberta Energy

John Stewart*Directeur des politiques et de la
recherche*

Association nucléaire canadienne

Mark Stoddart*Professeur agrégé**Department of Sociology*Université Memorial de Terre-
Neuve**Ivy Stone***Spécialiste de l'environnement**Division des évaluations
environnementales**Ministère de l'environnement et de
la conservation*Gouvernement de Terre-Neuve-et-
Labrador**Douglas Stout***Vice-président**Market Development and External
Relations*

Fortis BC

Scott Tessier*Président et chef de la direction*

Office Canada-Terre-Neuve-et-

Labrador des hydrocarbures

extracôtiers

Philip Tomlinson*Ancien directeur**Politiques des ressources naturelles
et de l'environnement*

Chambre de commerce du Canada

Peter Watson*Président et chef de la direction*

Office national de l'énergie

Don Wharton*Vice-président**Policy and Sustainability*

TransAlta Corporation

Brett Wheler*Conseiller principal en politiques*

Mackenzie Valley Review Board

Nicolas Winfield*Directeur général**Gestion des écosystèmes et des
pêches*

Pêches et Océans Canada

Fred Winsor*Président de la conservation*Sierra Club du Canada – Groupe
Atlantique



www.ppforum.ca

[@ppforumca](https://twitter.com/ppforumca)