

Sofiane Baba, Emmanuel Raufflet, John Paul Murdoch et Réal Courcelles

Reconstruire des relations : Hydro- Québec et la Nation crie (1994-2015)

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Sofiane Baba, Emmanuel Raufflet, John Paul Murdoch et Réal Courcelles, « Reconstruire des relations : Hydro-Québec et la Nation crie (1994-2015) », *Éthique publique* [En ligne], vol. 18, n° 1 | 2016, mis en ligne le 07 mai 2016, consulté le 06 juillet 2016. URL : <http://ethiquepublique.revues.org/2375> ; DOI : 10.4000/ethiquepublique.2375

Éditeur : Éditions Nota bene

<http://ethiquepublique.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur :

<http://ethiquepublique.revues.org/2375>

Document généré automatiquement le 06 juillet 2016. La pagination ne correspond pas à la pagination de l'édition papier.

Tous droits réservés

Sofiane Baba, Emmanuel Raufflet, John Paul Murdoch et Réal Courcelles

Reconstruire des relations : Hydro-Québec et la Nation crie (1994-2015)

- 1 Le 18 novembre 1994 marque une date clé de l'histoire du Québec : Jacques Parizeau, premier ministre du Québec, annonce la suspension *sine die* du projet Grande-Baleine devant le risque économique et la pression de l'opinion, affirmant que ce projet n'est pas nécessaire pour répondre aux besoins énergétiques futurs du Québec. Cette décision fait suite à cinq ans de mobilisation de la Nation crie, qui s'est opposée au projet devant les tribunaux, l'opinion publique et les décideurs américains. Les relations entre Hydro-Québec et les Cris sont au plus bas.
- 2 Deux décennies plus tard, Hydro-Québec et la Nation crie entretiennent des relations reconnues par les deux parties comme *excellentes* et *constructives*. À l'inverse du projet très controversé de Grande-Baleine, Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert (2007) est considéré comme un projet de « nouvelle génération » du fait qu'il met au premier plan un processus de consultation et de participation des communautés à toutes les étapes du projet. Il permet de redéfinir les rôles des entités et leurs relations. Ces dernières se basent sur des pratiques de partenariats continus et, en particulier, sur une implication accrue de la Nation crie dès la phase préliminaire. Ces processus d'implication et de participation permettent aux Cris d'être entièrement partie prenante de la conception et du design des projets. Hydro-Québec et les Cris s'appuient sur de nombreux organismes et comités mixtes – telle la société Niskamoon – pour coordonner les activités et régler rapidement les irritants afin d'éviter qu'ils ne se transforment en conflits. De plus, la Nation crie se consolide, renforce son autonomie administrative et ses capacités locales ; la société d'État intégrant, quant à elle, l'acceptabilité sociale dans ses processus.
- 3 Cet article vise à comprendre et à éclairer cette transformation des relations entre la société d'État et la Nation crie – teintées de conflit et de méfiance en 1994 – en un partenariat basé sur la confiance et le respect en 2015. Il présente un retour d'expérience à plusieurs voix – de protagonistes et de chercheurs – autour d'un processus de controverse et d'acceptabilité sociale dans un grand projet, en particulier dans un contexte autochtone. L'intérêt particulier de cet article est qu'il est coécrit par deux des protagonistes des deux organisations et par deux chercheurs qui visent à développer une compréhension commune de ces événements¹.
- 4 De nombreux ouvrages (Carlson, 2008 ; Martin, 2003 ; Salisbury, 1986 ; Savard, 2013), articles scientifiques (Baba et Raufflet, 2015 ; Demers et Charbonneau, 2001 ; Whiteman, 2004), études de cas (Morrison et Nitsch, 1993 ; Schiehll et Raufflet, 2013), thèses de doctorat (Martin, 2001 ; Savard, 2010) et chapitre de livre (Houck, 2011) ont été publiés sur le projet hydroélectrique Grande-Baleine et les relations entre Hydro-Québec et la Nation crie. Il ressort de ces ouvrages cinq axes : les solidarités et la gouvernance autochtone du territoire (Martin, 2001 et 2003), le rôle d'Hydro-Québec dans l'identité québécoise (Savard, 2010 et 2013), les processus intra-communautés (Carlson, 2008 ; Salisbury, 1986 ; Whiteman, 2004), les controverses environnementales (Houck, 2011 ; Morrison et Nitsch, 1993), les relations entreprises-communautés (Baba et Raufflet, 2015 ; Demers et Charbonneau, 2001) et la perspective de géographie économique (Desbiens, 2013) et culturelle (Desbiens et Rivard, 2014).
- 5 À l'exception de l'étude récente de Baba et Raufflet (2015), ces recherches ne documentent pas le processus de reconstruction des relations entre Hydro-Québec et la Nation crie de 1995 à 2015. Ils se concentrent pour la plupart sur la controverse et les processus de gouvernance de la Nation crie. Par sa démarche de retour d'expérience, le présent article complète ces écrits en proposant une lecture rétrospective de la reconstruction des relations entre Hydro-Québec et les Cris.
- 6 Cette contribution est scindée en quatre parties. La première précise le moment clé que représente l'annulation du projet Grande-Baleine en 1994. La seconde et la troisième analysent

le processus de reconstruction des relations entre Hydro-Québec et les Cris sur deux périodes, 1995-2001 et 2002-2015. La quatrième partie souligne les apprentissages de cette expérience pour d'autres projets, en particulier en milieu autochtone.

1994 : un moment-clé

⁷ Jacques Parizeau, premier ministre du Québec, annonce la suspension *sine die* du projet Grande-Baleine le 18 novembre 1994. Cette annonce marque un renversement du rapport de force entre Hydro-Québec et le gouvernement d'un côté, et les Cris de l'autre. Les débats liés aux projets hydroélectriques, jusque-là dominés par les responsables politiques québécois, basculent petit à petit en faveur des Cris (Savard, 2010 : 330-331).

Et j'ai pris une décision majeure : j'ai annoncé que mon gouvernement n'allait pas s'engager dans le projet Grande-Baleine pour la simple raison qu'il n'a jamais été prouvé que nous avions besoin de cette énergie. Depuis des années, Grande-Baleine était un mirage au milieu d'un marais, et – je veux être clair – ni avant ni après le référendum, mon gouvernement n'a l'intention de s'y embourber (Jacques Parizeau, premier ministre du Québec, 1994)².

⁸ Cette décision marque également l'aboutissement du processus de mobilisation des Cris face à un projet contesté dès son annonce cinq ans plus tôt par le premier ministre d'alors, Robert Bourassa. La mobilisation des Cris repose essentiellement sur leur insatisfaction à l'égard de la mise en application de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ), « le premier accord de revendication territoriale moderne au Canada » (Agence canadienne d'évaluation environnementale, 2011). Cette entente d'un nouveau genre, signée avec les Cris et les Inuit en novembre 1975, doit cadrer les relations futures, notamment entre le gouvernement du Québec, Hydro-Québec et les Cris, assurer une cohabitation et une collaboration entre ces trois parties et donner « aux Autochtones les outils nécessaires à l'amélioration de leurs conditions matérielles, tout en permettant à l'État québécois de développer le nord » (Martin, 2001 : 60). Sa mise en application suscite de nombreuses tensions puisque, dès la fin des années 1980, les Cris manifestent clairement leur scepticisme quant à la réelle volonté du gouvernement de mettre en œuvre l'ensemble des clauses de la CBJNQ.

En respect avec la CBJNQ, nous avons eu quinze années de lutte constante pour forcer les gouvernements à respecter leurs engagements. Si j'avais su en 1975 ce que je constate aujourd'hui sur la manière dont l'interprétation est aujourd'hui faite des textes et des engagements, j'aurais refusé de signer l'entente! J'aurais été en Cour suprême et nous aurions trouvé d'autres moyens de bloquer le projet – tant sur le plan légal que sur le terrain (Billy Diamond, 1990, Chef du Grand Conseil des Cris).

⁹ Les protestations des Cris dans ce nouveau conflit prennent deux formes : des poursuites dès le mois d'avril 1990 (*Cause Coon Come I*) devant les tribunaux provinciaux et fédéraux pour contester les processus de consultation environnementale liés à ce projet ; et une stratégie de mobilisation de l'opinion publique américaine et des acheteurs potentiels des États de la Nouvelle-Angleterre pour faire annuler le projet et le rendre non viable économiquement. Les Cris et des Inuit décident d'internationaliser le conflit en entreprenant un voyage dans une embarcation nommée *Odeyak*. Ils sont invités à prendre la parole dans plusieurs universités américaines ; un engouement national se manifeste promptement et de nombreux groupes environnementalistes soutiennent leur cause. Cette campagne a un grand retentissement et permet aux Cris d'obtenir le soutien des écologistes et des progressistes américains, et par la suite l'appui des politiciens américains sensibles à ces questions (Dupuis, 2001). La campagne contribue à la décision de la New York Power Authority d'annuler, le 29 mars 1994, le contrat d'approvisionnement en hydroélectricité d'un montant de 17 milliards de dollars avec Hydro-Québec (Séguin, Gibbon et Fraser, 1994). Conjuguée à une déréglementation du marché de l'électricité qui rend désuets les contrats à long terme, cette annulation remet directement en question la viabilité économique du projet.

¹⁰ En définitive, à la suite de l'annulation des contrats d'achat américain, de la déréglementation du marché de l'électricité et de l'annonce du gouvernement québécois d'abandonner le projet

Grande-Baleine, et compte tenu du contexte sociopolitique favorable aux Cris, les relations entre le gouvernement québécois, Hydro-Québec et les Cris se trouvent dans une impasse.

À partir de 1995 : le besoin de reconstruire les relations

Les tentatives de reconstruction : d'une entente à une entente sur l'entente

11 La période ultérieure à cet « abandon jusqu'à nouvel ordre » du projet Grande-Baleine est marquée par de multiples efforts de la part des Cris et du gouvernement du Québec. Le 23 mai 1995, David Cliche, adjoint parlementaire du premier ministre pour les Affaires autochtones et le chef Billy Diamond, négociateur pour la Nation crie, signent un *Protocole d'entente* confirmant la relance du dialogue entre Québec et les Cris pour la mise en œuvre de certaines dispositions de la CBJNQ. Cette signature est réalisée en présence du premier ministre Jacques Parizeau, du Grand Chef Matthew Coon Come ainsi que des chefs des communautés cries. Cependant, la mise en œuvre du protocole s'avère difficile. À tel point que le 27 mars 1998, Guy Chevrette, ministre responsable des Affaires autochtones, et le Grand Chef Matthew Coon Come signent l'*Entente de mise en œuvre du protocole du 23 mai 1995*, qui prévoit des structures et du financement pour conclure des études et des démarches de planification ou financer les travaux nécessaires à la réalisation de certains projets prioritaires.

12 Toutefois, l'échec des deux importantes négociations au sujet de la foresterie entre 1998 et 2000 remet en question l'espoir d'apaisement des tensions et de reconstruction des relations, en dépit des ententes signées en 1995 et 1998. Pendant cette même période a lieu un

[...] grand recours judiciaire pour alléguer que les deux gouvernements sont en bras de fer constant de leurs obligations contractées en vertu de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois. Chaque chapitre de la CBJNQ (sauf le chapitre 30) est visé, et des dommages-intérêts sont réclamés pour chacun des manquements dénoncés par les Cris (entrevue réalisée avec un haut fonctionnaire au Secrétariat des affaires autochtones du Québec, le 24 juillet 2012).

13 Cette dégradation des rapports a deux effets. Elle compromet tout d'abord la possibilité de tout développement hydroélectrique sur le territoire de la Baie-James. Elle limite ensuite l'amélioration des conditions de vie des Cris, qui sont déjà désastreuses et se détériorent progressivement : « Le taux de chômage était de 70 %, on manquait d'infrastructures, de centres communautaires et de logements », souligne John Paul Murdoch. Les données précises sur les conditions socioéconomiques des Cris au tournant du XXI^e siècle faisant défaut, il est néanmoins généralement reconnu que « les Cris vivaient dans ce que l'on peut appeler l'extrême pauvreté³ » (Harder, 2002).

Hydro-Québec : tournant commercial et développement durable

14 Durant la deuxième moitié des années 1990, de nombreux changements ont des répercussions sur Hydro-Québec. Tout d'abord la déréglementation du marché de l'énergie en Amérique du Nord ; l'électricité devient une commodité comme l'or ou le pétrole, qui peut être négociée en bourse. Hydro-Québec doit donc s'ajuster et les contrats à long terme qu'elle avait l'habitude de signer ne sont plus de mise. Dans ce nouveau contexte, le premier ministre Lucien Bouchard nomme André Caillé à la tête de la société d'État, dont l'un des mandats est de faire profiter Hydro-Québec de ce nouveau marché de l'énergie. Puis, M. Caillé nomme Thierry Vandal à la tête d'Hydro-Québec Production.

15 Sous cette nouvelle direction, Hydro-Québec adopte une politique concernant tout nouveau projet. Il doit être économique, environnementalement acceptable selon les principes du développement durable et favorablement accueilli par le milieu. À la fin des années 1990, Hydro-Québec veut montrer qu'elle a changé, notamment auprès des Autochtones. L'entreprise étudie deux projets de dérivation partielle de rivières. L'une sur la Côte-Nord et l'autre à la Baie-James, qui comprend la dérivation partielle de la rivière Rupert et la construction d'une centrale sur la rivière Eastmain.

Divergences au sein de la Nation crie

¹⁶ En ce qui concerne le projet de dérivation de la Rupert, Hydro-Québec veut obtenir la participation des Cris, contrairement à ce qui s'est passé dans le dossier Grande-Baleine. Cette fois-ci, on ne veut pas imposer le projet, mais laisser aux Cris le choix d'accepter ou non le partenariat proposé pour la réalisation conjointe de ce projet. Des démarches informelles auprès de Cris et des représentants du Grand Conseil des Cris (*Eeyou Istchee*) (GCCEI) mènent à une première réunion formelle le 12 juin 1998 entre Hydro-Québec, des chefs de communautés cries et des représentants du GCCEI pour examiner la proposition de partenariat relative au projet de la dérivation partielle de la rivière Rupert et de la construction d'une centrale EM-1 différente de celle prévue à la CBJNQ. Par conséquent, ce projet est considéré comme un projet nouveau, assujetti au processus environnemental prévu au chapitre 22 de la CBJNQ. À la suite de cette réunion, Romeo Saganash, directeur aux relations avec le Québec pour le GCCEI, fait parvenir une série de questions à Hydro-Québec. Certaines peuvent être traitées rapidement, mais d'autres nécessitent une campagne de terrain. Les Cris conviennent de participer aux réunions, même s'ils n'appuient pas de prime abord le projet.

¹⁷ En janvier 1999, M. Vandal transmet à M. Saganash une proposition avec un échéancier portant sur des études conjointes, la négociation et le déclenchement du processus d'évaluation environnementale au regard du projet. En mars 1999, des représentants du GCCEI et d'HQ/SEBJ (Hydro-Québec/Société d'énergie de la Baie-James) sont désignés pour mettre en œuvre cet échéancier. Cependant, le 5 mai, les six chefs des communautés touchées par le projet font parvenir une lettre au Grand Chef Matthew Coon Come témoignant leur mécontentement à propos de leur absence dans les discussions entre le GCCEI et Hydro-Québec. Hydro-Québec n'est pas encore au courant de cette lettre lorsque, le 6 mai, à la demande des chefs des communautés concernées, Hydro-Québec est convoquée à une réunion pour discuter de sa proposition de partenariat. Les représentants cris à la réunion mentionnent que le dossier n'avance pas avec le GCCEI et qu'ils veulent former un groupe de travail, ouvrir des bureaux dans chacune des six communautés, prévoir un budget pour permettre aux Cris d'analyser la proposition d'Hydro-Québec, procéder avec la campagne de terrain, etc.

¹⁸ Ce n'est qu'en juillet qu'Hydro-Québec prend connaissance de cette missive publiée dans la revue *The Nation* et se trouve prise bien malgré elle entre les leaders des six communautés et le GCCEI. En septembre, Ted Moses est élu Grand Chef de la Nation crie. Dans son message inaugural, il aborde la question des droits de la Nation et des communautés et argue que, pour l'unité de la Nation crie, le Grand Conseil des Cris est la seule autorité représentative en mesure de statuer sur l'acceptation ou le refus d'un projet de développement.

Gérer un passif relationnel

¹⁹ Au cours de la même période, l'opposition au projet s'organise tant du côté Cri que du côté des groupes de pression. Sur la scène internationale, en novembre 2000, la World Commission on Dam (WCD), dont le mandat est de conduire une revue rigoureuse et indépendante de l'efficacité du développement des grands barrages, d'évaluer d'autres possibilités et de proposer des lignes directrices, publie son rapport. L'une des recommandations touche les Autochtones : « Acceptance emerges from recognising rights, addressing risks, and safeguarding the entitlements of all groups of affected people, particularly indigenous and tribal peoples [...] » (World Commission on Dams, 2000 : 215). Et donc, la notion du consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause, devient pour plusieurs intervenants une condition *sine qua non* à la réalisation de tout projet de développement en milieu autochtone.

²⁰ Entre l'été 1999 et l'été 2000, à la demande des chefs de Mistissini, Eastmain et Chisasibi, plusieurs rencontres publiques d'information ont lieu. Une autre rencontre entre le Grand Chef Ted Moses et M. Caillé est convenue. Pour préparer cette entrevue, des représentants d'Hydro-Québec et du GCCEI se réunissent. Ces derniers informent Hydro-Québec que le GCCEI a nommé un nouveau négociateur pour les dossiers entre les Cris et HQ/SEBJ, et que l'entretien entre M. Caillé et M. Moses pourrait marquer un nouveau départ. Ils mentionnent que le

GCCEI souhaite prendre l'initiative dans ce dossier, en prenant soin d'insister sur le fait que leur position actuelle contre de nouveaux développements hydroélectriques reste inchangée.
 21 MM. Caillé et Moses se rencontrent le 14 août 2000 et un communiqué de presse conjoint est publié, dans lequel M. Moses mentionne :

J'ai dit à M. Caillé que nous ne pouvions envisager de nouvelles ententes ni de nouvelles promesses avant que les engagements initiaux n'aient été respectés. Bien que les Cris demeurent opposés à de nouveaux projets hydroélectriques, nous sommes disposés à étudier le projet EM-1 afin de pouvoir réagir en toute connaissance de cause (Communiqué de presse, Hydro-Québec).

22 Les approches des Cris et d'Hydro-Québec peuvent difficilement se rejoindre. Pour les Cris, il faut régler le dossier de la CBJNQ avant de convenir du projet Eastmain-Rupert. Hydro-Québec n'est pas contre le fait de régler les obligations contractuelles de la Convention, mais considère qu'il faut d'abord générer de la valeur, ce qui doit passer préalablement par le projet Eastmain-Rupert. Pour Hydro-Québec, ces deux enjeux sont donc intimement liés.

23 Le 21 juin 2001, à Waskaganish, la proposition de partenariat relative à une dérivation partielle de la rivière Rupert et à la construction d'une nouvelle centrale Eastmain à 1 280 mégawatts est présentée une ultime fois, à la demande du GCCEI dans le cadre d'une assemblée générale spéciale sur les ressources naturelles. La présentation d'Hydro-Québec est interrompue par une manifestation d'opposants au projet et l'assemblée se conclut sur une note amère pour Hydro-Québec, puisqu'il n'est pas question d'imposer ce projet et que, de toute évidence, il ne semble pas bien accueilli par le milieu, y compris par plusieurs leaders cris. Les deux approches semblent de plus en plus irréconciliables ; il est donc décidé à l'interne de mettre un frein à ce projet.

Un nouveau contexte à Québec

24 L'environnement socioéconomique des uns et des autres laisse place au rapprochement. En mars 2001, le premier ministre du Québec, Bernard Landry remplace Lucien Bouchard. Il souhaite mettre fin au conflit entre le gouvernement québécois et les Cris. Parallèlement, Ted Moses, a également la volonté de coopérer avec le gouvernement du Québec pour reconstruire leurs relations et assurer le développement et la pérennité de la Nation crie. Les deux protagonistes se rencontrent pour discuter du règlement des différends liés au non-respect de certaines obligations qu'imposait la CBJNQ. Une entente de principe est signée le 23 octobre 2001 entre les Cris et le gouvernement du Québec.

25 Hydro-Québec ne participe pas à la négociation de cette entente de principe et n'en est pas signataire. Cependant, cette entente de nation à nation vise, entre autres, le développement hydroélectrique de la dérivation partielle de la rivière Rupert et de la centrale EM-1 telle qu'elle était prévue dans la CBJNQ. Par conséquent, Hydro-Québec participe à la négociation de l'entente finale. Alors que Québec et les Cris négocient les dispositions de la Paix des Braves, HQ/SEBJ et les Cris négocient le contenu de neuf conventions et ententes, et ce, en moins de trois mois.

26 En janvier 2002, les leaders cris entreprennent une tournée d'information dans leurs communautés pour informer leurs membres du contenu des ententes et conventions qu'ils négocient. Au terme de cette campagne, un référendum est tenu dans chacune des neuf communautés cries. La participation à ce référendum est sans précédent et les Cris s'expriment à 70 % en faveur du projet et à 30 % contre. Seule la communauté de Chisasibi vote majoritairement contre.

Un accord de nation à nation

27 Le 7 février 2002, le Grand Chef Ted Moses et le premier ministre Bernard Landry signent, à Waskaganish, la Paix des Braves, une entente globale qui propose une nouvelle conception des relations entre le gouvernement du Québec et les Cris de la Baie-James et qui modifie plusieurs chapitres controversés de la CBJNQ. En la signant, les Cris renoncent à toutes les poursuites judiciaires contre le gouvernement québécois. Elle donne également un grand pouvoir de gestion et d'autonomie aux communautés cries, assure un terrain d'entente pour

l'aménagement des rivières Eastmain et Rupert et prévoit des indemnités de 3,5 milliards de dollars sur une période de cinquante ans (Secrétariat aux affaires autochtones, 2005). Le même jour, à Waskaganish, immédiatement après la signature de la Paix des Braves, HQ/SEBJ et les Cris signent les neuf conventions et ententes qui marquent un nouveau départ dans leurs relations.

28 Avec l'entrée en vigueur de la Paix des Braves, les Cris consentent à la construction immédiate du projet EM-1. De plus, les parties conviennent de la dérivation partielle de la rivière Rupert, mais ajoutent à la première centrale (EM-1) la construction d'une nouvelle, l'Eastmain-1-A (EM-1A/Rupert). Ce projet doit être soumis à la législation environnementale applicable et au régime de protection de l'environnement du milieu social prévu au chapitre 22 de la CBJNQ. 29 La Paix des Braves vient de scinder le projet en deux, ce qui complique sa réalisation et en augmente les coûts.

Un comité de liaison permanent

30 Un comité de liaison permanent est mis en place, offrant un lieu d'échange et de coordination afin d'assurer un renforcement des relations entre les deux nations, la mise en œuvre des stratégies, leur suivi et leur évaluation ainsi que la résolution des différents problèmes. Roméo Saganash déclare en 2003 :

[...] on ne reféra pas la même erreur que l'on a faite en 1975 [...]. Quand la Convention de la Baie-James a été signée en 1975, une fois signée, tout le monde est rentré chez eux, sans se préoccuper des suites ou de la mise en œuvre de cette entente – qui était très avant-gardiste pour son époque – cette fois-ci on s'est dit : "On va mettre en place des comités pour assurer la mise en œuvre et le suivi de cette entente", et c'est ce qu'on a fait, et ça marche très bien (Radio Canada, 2003).

31 Au lendemain de la signature de la Paix des Braves, la SEBJ commence la construction de la centrale EM-1, et HQ/SEBJ – de concert avec les Cris – met en place le partenariat pour réaliser l'étude d'impact relativement au projet EM-1A/Rupert en accord avec les termes de la *Convention Boumhounan*. Celle-ci, conclue strictement entre Hydro-Québec, la Société d'énergie de la Baie James et les Cris, propose des innovations dans la participation des Cris à la mise en œuvre d'un projet, à la fois en amont et en aval du processus d'évaluation environnementale. Cette convention assure également une « plus grande participation des Cris grâce à des structures, des moyens financiers ainsi que des outils de diffusion de l'information » (Lajoie, 2008).

32 Dans la foulée de toutes les ententes et conventions qui sont signées le 7 février 2002, les Cris donnent leur consentement à participer à un processus qui va bien au-delà du *consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause*. Ce processus, qui implique le maintien au quotidien de bonnes relations entre HQ/SEBJ et les Cris dans le cadre du projet EM-1A/Rupert, marque la période 2002-2015.

2002 à 2015 : vers l'acceptabilité sociale

33 Au lendemain de la signature des neuf ententes et conventions signées avec les Cris, le défi d'HQ/SEBJ et des Cris est de mettre sur pied et de faire fonctionner plusieurs sociétés conjointes (OSBL) et comités mixtes. Notons principalement :

- la société Nadoshtin pour la réalisation du projet EM-1 ;
- le comité Boumhounan pour la réalisation de l'étude d'impact du projet EM-1A/Rupert ;
- la société Namess pour la mise en œuvre de la *Convention sur le mercure* (2001) ;
- la société Apatisiwiin pour la mise en œuvre de l'*Entente concernant l'emploi des Cris* ;
- le comité de règlement des différends pour la mise en œuvre de la *Convention relative aux différends et à un comité de règlement de différends*.

34 Après plus d'un quart de siècle de litiges et de méfiance, les parties s'activent pour faire en sorte que, cette fois-ci, les sociétés et comités fonctionnent harmonieusement. En ce qui concerne le comité de règlement des différends, Hydro-Québec et les Cris annoncent la nomination de l'ancien premier ministre du Québec, Lucien Bouchard, en tant que médiateur.

Se concentrer sur l'avenir

35 En mars 2004, alors que les parties s'affairent à produire le rapport d'impact, HQ/SEBJ et les Cris règlent leur contentieux lié aux obligations contractées. Les acteurs veulent définitivement mettre derrière eux les conflits antérieurs qui ont entaché leurs rapports et rechercher une relation tournée vers l'avenir fondée sur le respect mutuel, la bonne foi, la réconciliation, le partenariat, une participation réelle et des arrangements économiques et sociaux mutuellement avantageux. Dans cette perspective, la *Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec/SEBJ et les Cris de Eeyou Istchee* met fin aux poursuites judiciaires et les Cris s'engagent à ne plus intenter d'autres poursuites relativement à l'application passée de la CBJNQ et des conventions Hydro-Québec–Cris.

36 En contrepartie, la convention prévoit notamment de mettre en place des mesures de sécurité pour les Cris à l'égard du complexe La Grande ; d'instaurer un mécanisme de financement tant et aussi longtemps que le complexe La Grande sera en activité, destiné à atténuer les impacts du complexe sur les activités, l'économie, l'environnement et le bien-être des Cris ; et d'établir un forum permanent d'échange et des mécanismes de règlement des différends.

37 L'esprit dans lequel les parties ont convenu de ce règlement témoigne aussi du bon fonctionnement et de la bonne collaboration qui existent au sein des autres sociétés et comités qui travaillent en partenariat depuis 2002. Cependant, la multiplication de ces sociétés et comités a aussi un inconvénient pour les utilisateurs cris : il leur est plus difficile de déterminer à quelles sociétés ils doivent s'adresser pour faire en sorte qu'un programme ou un projet soit admissible à du financement.

La mise en œuvre : vers une simplification et une structuration

38 Afin de mettre en place des mécanismes plus efficaces pour mettre en œuvre les conventions et les ententes entre Hydro-Québec et les Cris, d'assurer une meilleure cohérence et de faciliter, de simplifier et d'accélérer l'accès aux différents fonds issus de ces conventions, les parties décident en août 2004 de regrouper tous les mandats des sociétés mixtes en une seule, la société Niskamoon. À la différence des autres organismes mis sur pied jusqu'à maintenant, c'est l'Administration régionale crie (aujourd'hui le gouvernement de la Nation crie) qui nomme tous les membres de son conseil d'administration, y compris ceux qui représentent Hydro-Québec (sur recommandation faite par Hydro-Québec). La création de la société Niskamoon a pour effet de consolider la relation entre Hydro-Québec et les Cris et d'unifier les membres du conseil d'administration.

39 À la fin du mois de décembre 2004, HQ/SEBJ dépose auprès des autorités compétentes son rapport d'impact du projet EM-1A/Sarcelle/Rupert dans le but d'obtenir les certificats d'autorisation requis. La création du partenariat et la synergie entre HQ/SEBJ et les Cris grâce au comité Boumhounan facilitent grandement la tâche du promoteur face aux opposants du projet ainsi que devant le comité d'examen. Du côté des Cris, notamment ceux touchés par le projet, le fait d'avoir participé à toutes les étapes leur permet de mieux cibler les interventions et de démontrer la collaboration qui s'est installée entre les parties depuis 2002.

Construction du projet EM-1A/Sarcelle/Rupert (2007 à 2013)

40 En février 2007, HQ/SEBJ obtient tous les certificats d'autorisation requis pour procéder à la construction du projet EM-1A/Sarcelle/Rupert. Cependant, ces certificats sont accompagnés de 97 conditions, dont la presque totalité concerne les milieux biophysique et humain. Pour y répondre, la société Niskamoon et HQ/SEBJ conviennent de prolonger le comité Boumhounan, qui a fait ses preuves lors de l'étude d'impact du projet, et signent en septembre 2007 l'*Entente sur le comité de suivi*. Ce comité fait office de forum conjoint pour assurer la continuation de la participation importante des Cris dans la conception et la réalisation du programme de suivi environnemental du projet en ce qui a trait aux questions environnementales essentielles pour ces derniers et pour assurer la diffusion dans les communautés cries de l'information portant sur les différents programmes et études sous la responsabilité du comité ou d'HQ/SEBJ.

41 Comme le début de la construction du projet EM-1A/Sarcelle/Rupert (ESR) et la fin du projet EM-1 se chevauchent (voir la carte en annexe), les parties peuvent garantir la continuité du

partenariat. En revanche, le nouveau projet est d'une envergure plus complexe et nécessite la présence de trois chantiers de construction distants de plusieurs centaines de kilomètres. Les parties mettent donc en place les structures et le personnel adéquat pour gérer les enjeux qui se profileront durant la période de construction.

Impliquer les travailleurs cris

42 Les efforts déployés sur les différents chantiers avec les conseillers cris embauchés pour appuyer les chefs de chantier ont donné, dans l'ensemble, de très bons résultats, comme en témoignent les études de suivi effectuées auprès des travailleurs cris. La collaboration des chefs de chantier, le travail des coordonnateurs cris des différents sites, particulièrement sur le plan des relations entre Cris, et entre Cris et non-Cris, et l'appui qu'ils fournissent aux équipes chargées du suivi environnemental sont grandement appréciés. Le Comité de suivi est mis à l'épreuve à quelques reprises mais, grâce à la solidarité de ses membres et à l'ouverture d'esprit dont ils font preuve, le partenariat Cris-HQ/SEBJ en ressort plus fort. Aujourd'hui, le Comité de suivi est le forum par excellence où sont abordés les enjeux entre Hydro-Québec et les Cris à propos du projet ESR.

43 La construction du projet EM-1 se déroule comme prévu à la Convention Boumhounan et les retombées économiques sont satisfaisantes. Entre 2002 et 2007, la main-d'œuvre crise travaillant à la réalisation du projet représente en moyenne 12 % de l'effectif mensuel, soit 124 travailleurs cris. Entre 2002 et 2005, 1 039 Cris différents séjournent sur le chantier : 835 hommes et 204 femmes. Enfin, les Cris exécutent 66 contrats pour une valeur totale de 384 millions de dollars correspondant à 31 % de la valeur de tous les contrats attribués. C'est beaucoup plus que l'objectif de 300 millions de dollars que se sont fixé les parties dans la *Convention Nadoshtin* relative au projet EM-1.

44 Comme ce fut le cas pour le projet EM-1, les montants prévus à la *Convention Boumhounan* en regard du projet ESR sont largement dépassés. Entre 2007 et 2011, la moyenne mensuelle des travailleurs cris sur les chantiers est de 183, représentant environ 6 % de la main-d'œuvre totale. Un montant global de près de 850 millions de dollars est payé à 37 compagnies et travailleurs autonomes cris pour l'exécution de 316 contrats. C'est donc dire que, pour la période 2002-2011 (données préliminaires), plusieurs centaines d'emplois ont été créés pour les Cris et des contrats représentant plus de 1,2 milliard de dollars sont payés à des dizaines d'entreprises et de travailleurs autonomes cris.

Quelques enjeux en discussion

45 L'un des enjeux importants liés au projet EM-1A/Sarcelle/Rupert est la question du débit réservé. Avant même d'obtenir les autorisations pour le projet, les Cris entament des discussions avec HQ/SEBJ sur cette question. Ils veulent s'assurer qu'Hydro-Québec met en place les mesures nécessaires pour respecter le débit réservé qui sera stipulé par le certificat d'autorisation, et ce, dans le but de préserver les stocks de poissons et leur habitat, de contribuer à la protection et à l'écologie du territoire d'application de l'Entente et de son usage par les Cris. En mars 2009, ces discussions conduisent à la signature d'un nouvel accord : l'*Entente relative à la gestion de l'eau de la rivière Rupert*. Elle prévoit la création du Conseil de gestion de la rivière Rupert, un forum conjoint paritaire formé de trois représentants désignés par Hydro-Québec, de trois représentants cris et d'un président indépendant choisi collectivement par les parties. Le mandat du Conseil est de s'assurer qu'Hydro-Québec et les Cris, de concert et en coopération, gèrent et maintiennent le débit réservé et résolvent toute situation problématique. Étant donné que le Comité de suivi aura vraisemblablement une fin un jour et que le Conseil de gestion de la rivière Rupert est là pour demeurer tant et aussi longtemps que la dérivation Rupert sera opérationnelle, ce comité verra vraisemblablement sa dimension relationnelle prendre de l'importance avec le temps.

46 À la fin de l'année 2009, une autre entente est signée entre les Cris et HQ/SEBJ : la *Convention relative à la centrale la Sarcelle*. Cette troisième entente qui vise à faciliter la réalisation du projet ESR reflète l'esprit de collaboration qui anime les parties et s'inscrit dans la continuité du long processus d'acceptation de ce projet qui débute en 2002 par la signature de la *Convention Boumhounan*. Cependant, ce n'est qu'en 2012 que les parties arrivent à mettre

en avant des voies et des moyens qui, de façon générale, permettent aux utilisateurs cris touchés par la dérivation de la Rupert de bénéficier à long terme d'avantages qui excèdent les inconvénients causés par le projet, et ce, tant et aussi longtemps que ladite rivière fait l'objet d'une dérivation partielle.

Mise en service et exploitation d'EM-1A/Sarcelle/Rupert (de 2010 à aujourd'hui)

⁴⁷ *L'entente concernant la réappropriation du territoire visé par le projet de l'Eastmain-1-A/Sarcelle/Rupert* est une entente sans précédent pour les Cris et Hydro-Québec en ce sens qu'elle prévoit :

- la prise en charge par les Cris des obligations d'Hydro-Québec dans le certificat d'autorisation et dans la *Convention Boumhounan* qui concerne le milieu humain ;
- la mise en place d'un mécanisme permettant la reconnaissance par les Cris du niveau de réalisation ou de satisfaction à l'égard des efforts déployés par Hydro-Québec pour réaliser ses obligations en vertu du certificat d'autorisation. Le mécanisme prévoit des rencontres entre les parties tous les trois ans pour officiellement confirmer l'état des obligations ;
- la création d'un fonds d'utilisation et de réappropriation pour traiter la question des répercussions humaines causées par le développement et la mise en œuvre de projets, de travaux, d'études, de programmes ainsi que des mesures d'atténuation et de mise en valeur visant à assurer l'utilisation continue et la réappropriation du territoire par les utilisateurs cris. Ce fonds consiste en des annuités, indexées annuellement, qui seront versées à la société Niskamoon (identifiée comme gestionnaire du fonds) tant et aussi longtemps que la rivière Rupert fera l'objet d'une dérivation partielle ;
- d'autres mesures et fonds spécifiques.

⁴⁸ Nonobstant les dispositions de l'Entente, Hydro-Québec demeure responsable de tous les impacts du projet sur le milieu biophysique et reste toujours impliquée dans le Comité de suivi, le Conseil de gestion de la rivière Rupert et la société Niskamoon. Les enjeux relatifs au milieu humain sont toujours abordés et traités conjointement au sein du Comité de suivi. La différence importante vient du fait que ce n'est pas Hydro-Québec qui finance les projets d'atténuation ou de mise en valeur présentés par les utilisateurs, mais la société Niskamoon avec les fonds issus de cette entente. Pour les utilisateurs, sur le plan administratif, il est beaucoup plus simple de traiter avec la société Niskamoon qu'avec Hydro-Québec.

⁴⁹ L'appui fourni aux utilisateurs cris concernés, la possibilité de mettre en œuvre les mesures spécifiques qu'ils ont élaborées pour répondre à des préoccupations qui leur sont propres ainsi que le suivi effectué par la société Niskamoon auprès d'eux ont permis de faciliter l'adaptation des utilisateurs aux changements engendrés par le projet, comparativement aux projets antérieurs d'Hydro-Québec, et d'améliorer leur acceptation des inconvénients. Le défi quotidien d'Hydro-Québec est, d'une part, de faire en sorte que les avantages du projet l'emportent sur les inconvénients et, d'autre part, que les Cris acceptent progressivement de vivre avec le projet et les changements qu'il a apportés dans leur vie quotidienne plutôt que de ne plus utiliser les lieux touchés, comme ce fut le cas pour d'autres projets. On peut dès lors parler d'acceptabilité sociale.

Conclusion et apprentissages pour l'acceptabilité sociale

⁵⁰ Ce que les Cris et Hydro-Québec ont accompli depuis le début des années 2000 est remarquable à plusieurs titres. Ils sont d'abord passés d'une situation conflictuelle où leur relation était dominée par la méfiance et les litiges à un partenariat au travers duquel des amitiés se sont même développées entre les acteurs. Ensuite, rétrospectivement, le fait d'avoir développé une nouvelle relation sur des bases différentes et d'avoir traité rapidement les irritants à la satisfaction des parties, et ce, sur tous les plans, a permis de faire du projet EM-1A-Sarcelle-Rupert un modèle à suivre. Enfin, sur le plan organisationnel, la saga d'Hydro-Québec et des Cris illustre pertinemment la notion de controverse constructive qui permet aux parties d'apprendre. Pour Hydro-Québec, le lien qui s'est développé avec les Cris

a fait de la société d'État une bien meilleure entreprise pour ce qui est de ses rapports avec les communautés autochtones du Québec. Hydro-Québec est d'ailleurs aujourd'hui reconnue comme l'un des chefs de file en matière de relations avec les Autochtones. Nombre d'initiatives qui ont connu du succès dans le cadre des projets de l'Eastmain ont été reprises et adaptées à d'autres communautés. Pour les Cris, les relations avec Hydro-Québec ont amené les communautés et la Nation à s'affirmer, à se structurer et à prendre en charge leur développement socioéconomique par l'intermédiaire de nombreuses institutions locales, ce qui a favorisé leur autonomisation et le renforcement de leurs capacités. La consolidation de ces capacités locales a permis aux Cris de s'organiser, contribuant ainsi à réduire la volatilité de la relation liée, au sein de la Nation crie, à l'existence d'une multitude d'intérêts peu convergents, et donc à faciliter le processus d'acceptabilité sociale. Il nous semble, en ce sens, que la trajectoire de renforcement des capacités et de construction des institutions des Cris est une expérience assez rare à travers le monde.

51 Cet apprentissage mutuel a été possible grâce à une approche qui respecte les principes du développement durable, tant du point de vue humain que biophysique. L'approche développée favorise le respect de l'organisation sociopolitique des Cris et repose sur le renforcement des capacités cries et leur implication dans la co-construction des projets. Ainsi, la mise sur pied de mécanismes et de structures qui permettent de véhiculer l'acceptabilité sociale au quotidien, tout en accordant une importance primordiale aux individus et aux représentants qui facilitent le fonctionnement de ces structures cogérées, en est un des piliers fondamentaux.

Comment construire l'acceptabilité sociale d'un projet : quelques apprentissages

52 En définitive, Hydro-Québec conçoit l'acceptabilité sociale de ses projets comme étant en lien direct avec leur rapport impacts-bénéfices. L'approche développée repose sur une présence permanente directe et sur des comités, ainsi que sur une discipline liée à la mesure constante des relations et de la satisfaction.

Approche 1 : Maintenir des comités bipartites en lien direct avec les communautés

53 Le trait central de l'approche porte sur le fonctionnement de comités thématiques, qui favorisent les échanges permettant de cerner les points de litige et de prévenir les conflits éventuels. Tout au long du processus, nous avons maintenu des comités bipartites directs qui ont généré des bénéfices pour les deux parties. En voici trois exemples. Le premier a été le comité mixte Boumhounan pour l'étude d'impact, qui a généré des bénéfices pour les deux parties. D'une part, tant le climat de collaboration avec les parties prenantes que le contenu des études, notamment sur les mesures d'atténuation et de mise en valeur, ont été améliorés, ce qui est un résultat positif pour le promoteur. D'autre part, les utilisateurs cris touchés par le projet, en participant aux études, ont été davantage en mesure de mieux comprendre la nature et l'envergure du projet et de proposer des mesures d'atténuation appropriées à la poursuite de leurs activités traditionnelles. Cette collaboration durant l'étude d'impact a ainsi permis aux deux parties d'entreprendre en 2006 les audiences publiques en toute connaissance de cause quant au contenu du rapport d'impact puisqu'il est partagé en totalité. Le second exemple est la société Niskamoon qui a, dans chacune des neuf communautés cries, un représentant (appelé communément « représentant Niskamoon »). Ces représentants, nommés par le Conseil de bande, sont des employés à temps plein qui ont leur bureau dans leur communauté respective, tout comme les représentants Boumhounan. Ce sont des agents de liaison entre la communauté et la société Niskamoon. Ils peuvent aussi à l'occasion recevoir des commentaires, des plaintes et des doléances qu'ils acheminent au Comité de suivi ou à la société Niskamoon qui y donne suite, le cas échéant. Le Comité de suivi est composé de représentants (appelés communément « représentants Boumhounan ») des communautés touchées par le projet. Ces représentants, nommés par le Conseil de bande, occupent une fonction à temps plein au sein de leur communauté respective ; ils font office d'agents de liaison entre la communauté et le Comité de suivi. Ainsi, ils peuvent en tout temps recueillir des commentaires, de plaintes et des doléances des membres de la communauté et les transmettre au Comité de suivi qui y donne suite, le cas échéant (voir le Rapport annuel Niskamoon 2014-2015 : 25).

54 Nos apprentissages liés à ces comités sont les suivants : même s'ils représentent un investissement temporel important, ces comités permanents permettent, à toutes les étapes du projet, de coordonner les activités, de maintenir la relation et de favoriser l'écoute. Leur présence dans chacune des communautés favorise une grande capillarité autour des enjeux des individus et des groupes dans les communautés, ainsi qu'un suivi serré des engagements et des conversations. Ils préviennent la formation de points apparemment mineurs qui pourraient devenir des irritants.

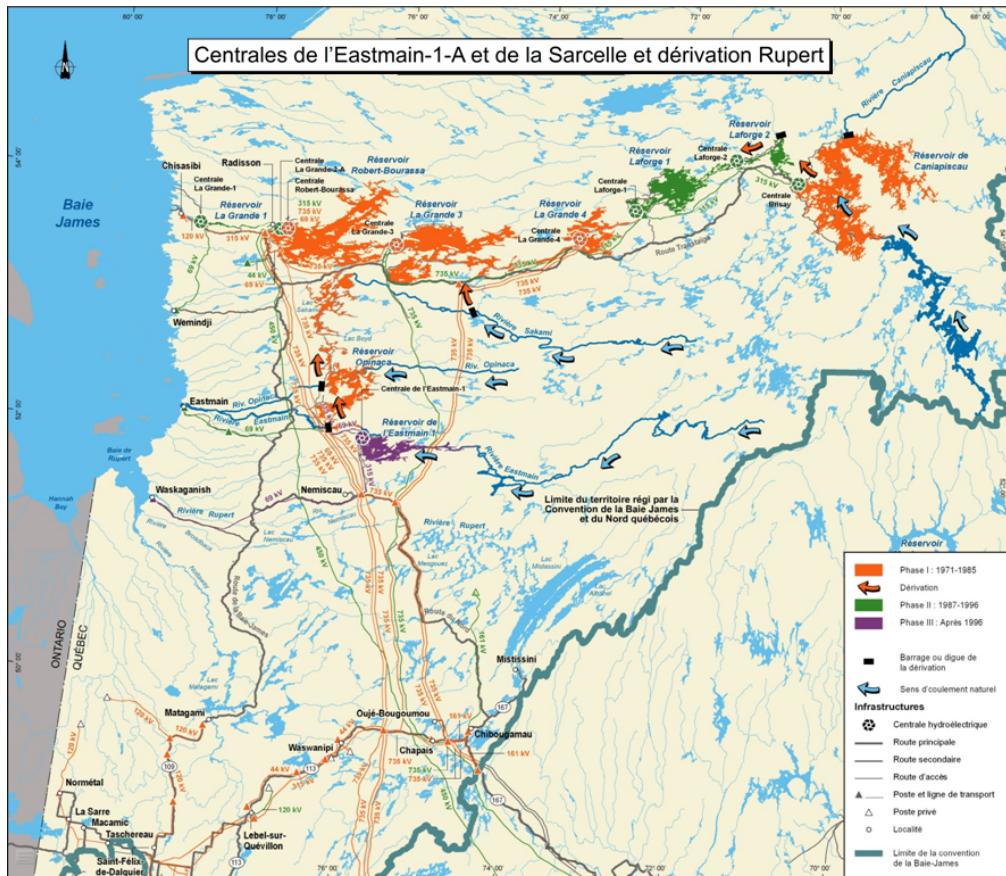
Approche 2 : Avoir une présence permanente sur place dans les communautés

55 Hydro-Québec possède des bureaux dans la région du projet et son personnel peut aussi recevoir des commentaires, des plaintes et des doléances qui sont acheminés aux représentants d'Hydro-Québec sur le Comité de suivi, qui les partagent avec les autres membres du comité pour y donner suite le cas échéant (voir Rapport annuel Niskamoon 2014-2015 : 25). Enfin, de façon régulière (au moins deux fois par an) des représentants cris et d'Hydro-Québec du Comité de suivi font une tournée dans les communautés touchées par le projet et organisent des rencontres publiques et individuelles avec les maîtres de trappe directement concernés et leurs invités pour recueillir leurs commentaires, leurs plaintes et leurs doléances et faire un suivi auprès d'eux sur les mesures d'atténuation et de mise en valeur qu'ils ont réalisées afin de faciliter leur adaptation aux changements.

Approche 3 : Développer une capacité de réponse rapide aux plaintes et doléances

56 L'important est de répondre rapidement aux plaintes et aux doléances et de soutenir les utilisateurs dans leur démarche visant à se réapproprier leur territoire et à continuer de le fréquenter, et même de leur proposer des mesures incitatives pour qu'ils continuent d'utiliser les portions de territoire touchées par le projet. Grâce à ce mécanisme, les parties prenantes peuvent mesurer le nombre et la qualité des interventions faites par la Niskamoon, et considèrent qu'il s'agit de bons indicateurs de l'acceptabilité du projet.

Annexe : Carte de la Baie-James et des projets hydroélectriques d'Hydro-Québec



Notes

1 Note sur la méthodologie : les deux chercheurs ont d'abord proposé une première esquisse de la narrative, à laquelle les deux protagonistes ont d'ailleurs contribué, tout d'abord en tant que répondants. Puis, les praticiens ont modifié considérablement la narrative en apportant des contributions, des éclaircissements et des précisions provenant de leurs expériences directes avec le dossier. Les deux chercheurs ayant contribué à ce manuscrit s'intéressent aux enjeux des relations entreprises-communautés et à l'acceptabilité sociale des projets. Les praticiens ont, quant à eux, une longue expérience de la gestion des relations entreprises-communautés. Membre de la Nation crie du Québec, Me Murdoch a été membre du Grand Conseil des Cris (*Eeyou Istchee*), et occupe aujourd'hui le poste de secrétaire du gouvernement Cri. Réal Courcelles travaille à la Baie-James dans le cadre des projets de développement hydroélectrique d'Hydro-Québec. Il a participé à la négociation et à la mise en œuvre de plusieurs ententes entre Hydro-Québec et les Cris. Il siège à de nombreux comités et sociétés conjointes Cri-Hydro-Québec visant, entre autres, à atténuer les effets négatifs des projets hydroélectriques sur les activités traditionnelles des Cris et à promouvoir la réappropriation des territoires touchés.

2 *Débats de l'Assemblée nationale du Québec*, 35^e législature, vol. 34, n° 1, Première session p. 5-13 (1994).

3 Citation de David Boyd, professeur de droit environnemental à l'Université Simon Fraser de Vancouver, 2002.

Pour citer cet article

Référence électronique

Sofiane Baba, Emmanuel Raufflet, John Paul Murdoch et Réal Courcelles, « Reconstruire des relations : Hydro-Québec et la Nation crie (1994-2015) », *Éthique publique* [En ligne], vol. 18, n° 1 | 2016, mis en ligne le 07 mai 2016, consulté le 06 juillet 2016. URL : <http://ethiquepublique.revues.org/2375> ; DOI : 10.4000/ethiquepublique.2375

À propos des auteurs

Sofiane Baba

Sofiane Baba est docteurant en administration aux HEC Montréal depuis 2013 après avoir terminé une maîtrise en stratégie dans ce même établissement et un baccalauréat en gestion internationale à l'Université d'Ottawa. Il est aujourd'hui docteurant, chercheur et consultant en stratégie et responsabilité sociale des entreprises et développement durable, et est parallèlement chargé de cours aux HEC Montréal où il enseigne le développement durable. Sofiane Baba est l'auteur d'une dizaine d'articles, chapitres et études de cas publiés sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises et de l'acceptabilité sociale.

Emmanuel Raufflet

Emmanuel Raufflet (Ph. D.) est professeur agrégé, Département de Management, HEC Montréal. Il enseigne la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable et l'innovation sociale. Auteur de plus de 40 articles et chapitres sur la gestion, le développement durable, la responsabilité sociale, Emmanuel Raufflet a réalisé des projets de recherches sur ces thèmes pour des entreprises, des organismes gouvernementaux et des organisations de la société civile.

John Paul Murdoch

Membre de la Nation crie du Québec, Me Murdoch est le premier représentant de sa nation à être membre du Barreau du Québec. Il a été membre du Grand Conseil des Cris (*Eeyou Istchee*) et occupe aujourd'hui le poste de secrétaire du gouvernement Cri. Il a été ambassadeur de sa nation et de ses communautés auprès du Parlement européen, de l'ONU et de l'Assemblée nationale. Il agit comme conseiller juridique auprès de plusieurs sociétés autochtones et du Grand Conseil des Cris. Me Murdoch a participé à d'importantes négociations impliquant des développements hydroélectriques, miniers, éoliens et forestiers. Il a notamment participé en 2002 aux négociations qui ont mené à l'entente de La Paix des Braves.

Réal Courcelles

Réal Courcelles a complété un B. Sc. en biologie à l'Université de Montréal, une M.A. en enseignement de l'Université de Montréal, une M. Sc en biologie de l'Université Laval et un M.B.A aux HEC. Depuis quarante ans, il travaille à la Baie-James dans le cadre des projets de développement hydroélectrique d'Hydro-Québec. Réal Courcelles a participé à la négociation et la mise en œuvre de plusieurs ententes entre Hydro-Québec et les Cris. Il siège à de nombreux comités et sociétés mixtes Cri-Hydro-Québec visant, entre autres, à atténuer les effets négatifs des projets hydroélectriques sur les activités traditionnelles des Cris et à promouvoir la réappropriation des territoires touchés.

Droits d'auteur

Tous droits réservés

Résumés

Cet article porte sur la reconstruction des relations entre Hydro-Québec et la Nation crie de 1994 à 2015. En 1994, le report *sine die* du projet hydroélectrique de Grande-Baleine par le premier ministre Jacques Parizeau marque à la fois une « victoire » pour les Cris opposés à ce projet et le paroxysme du conflit entre ces derniers et Hydro-Québec. Par contraste, deux décennies plus tard, en 2015, les deux parties s'accordent à décrire comme *excellentes* et *constructives* les relations entre la société d'État et la Nation crie.

L'intérêt distinctif de cette contribution qui vise à analyser le processus de transition de rapport conflictuel à partenariat réside dans le fait qu'elle a été coécrite par deux des protagonistes, l'un d'Hydro-Québec, l'autre du gouvernement de la Nation crie, et par deux chercheurs, dans le but de favoriser une compréhension commune de ces événements. Cet effort « d'écrire l'histoire à plusieurs mains », au-delà des clivages passés et présents, représente un effort de synthèse qui vise à enrichir notre compréhension des processus et des démarches d'acceptabilité sociale.

This article focuses on the reconstruction of relationships between Hydro-Québec and the Cree Nation during the period 1994-2015. The indefinite suspension of Great Whale - a major hydroelectric project - decided by Premier Jacques Parizeau in 1994 marks both a "victory" for the Cree opposed to this project and the severity of the conflict between them and Hydro-Québec. In contrast, in 2015 - two decades later - these two actors agreed to describe their relation as excellent and constructive.

This article aims to analyze this transition process from a conflictual to harmonious relationship. The distinctive value of this contribution lies in the fact that it was co-written by two protagonists, one of Hydro-Québec, the other from the Cree government, and two scholars in order to promote a common understanding of these important events. This effort to "co-write history" beyond the past and present divisions represents a synthesis effort that aims to enrich our understanding of the processes and dynamics of the social license to operate.

Entrées d'index

Mots-clés : acceptabilité sociale, parties prenantes, communautés locales, engagement, développement durable, Hydro-Québec, Nation crie

Keywords : social license to operate, stakeholders, local communities, engagement, sustainable development, Hydro-Quebec, Cree First Nation