



Agence canadienne de
développement économique du Nord

Canadian Northern Economic
Development Agency

Évaluation de

L'Initiative du Bureau de gestion des projets nordiques

2009-2010 à 2015-2016

Rapport final - Sommaire des constatations de l'évaluation

Janvier 2016

Remerciements

L'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) tient à remercier tous les informateurs clés qui ont généreusement donné de leur temps et transmis leurs connaissances pour contribuer à l'évaluation l'Initiative du Bureau de gestion des projets nordiques. Sans leur participation et leurs réflexions, la production du présent rapport n'aurait pas été possible. CanNor reconnaît également le travail effectué par R.A. Malatest & Associates ltée qui a réalisé cette évaluation.

Publié par l'Agence canadienne de développement
économique du Nord (CanNor)

www.cannor.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement
économique pour CanNor, 2018.

Catalogue : R108-9/1-2018F-PDF

ISBN: 978-0-660-28766-9

This publication is also available in English under the title : Evaluation of the Northern
Projects Management Office Initiative (2009-2010 to 2015-2016)

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1: INTRODUCTION ET CONTEXTE	1
1.1 Environnement et contexte de fonctionnement.....	1
1.2 Historique du Bureau de gestion des projets nordiques	2
1.3 Services et activités du BGPN	2
1.4 Gouvernance et administration	3
1.5 Intervenants et partenaires	5
SECTION 2: MÉTHODOLOGIE	6
2.1 Résultats attendus	6
2.2 Introduction à l'évaluation – objectif et portée	6
2.3 Entrevues avec les informateurs clés.....	6
2.4 Données administratives et examen des dossiers	6
2.5 Examen des documents	7
2.6 Examen d'études de cas.....	8
SECTION 3: CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	9
3.1 Pertinence	9
3.2 Conception et exécution	10
3.3 Rendement : Efficacité	12
3.4 Rendement : Efficience et économie	13
SECTION 4: RECOMMANDATIONS	14
4.1 Partenariats et collaborations	14
4.2 Outils et services.....	15
4.3 Affectation de ressources	17
4.4 Publicité	17

SECTION 1: INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 Environnement et contexte de fonctionnement

Les ressources naturelles sont le principal moteur de grande envergure du développement économique et de l'emploi dans le Nord canadien. Par conséquent, les projets de développement des ressources naturelles peuvent procurer des avantages sociaux et économiques importants aux personnes vivant dans le Nord, surtout les Inuits et d'autres peuples autochtones vivant dans le Nord canadien, et à tous les Canadiens.

Les systèmes de réglementation de chaque territoire diffèrent de manière significative des processus d'évaluation environnementale des provinces et constituent des cadres juridiques et culturels uniques dans le Nord puisqu'ils découlent des processus de revendication territoriale. Chaque territoire est doté d'un ensemble de lois régissant les eaux, les droits de surface, l'évaluation environnementale, l'évaluation socioéconomique, l'aménagement du territoire et les revendications territoriales des Autochtones.

Les examens réglementaires sont effectués dans le cadre des quatre régimes de réglementation des régions du Nord. Les régimes sont expliqués dans les sous-sections ci-après.

Régimes de réglementation différents dans les territoires

Le processus d'examen réglementaire dans les territoires varie d'un territoire à l'autre et au sein de chaque territoire. Cette situation découle du fondement constitutionnel unique de chaque territoire (le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest ont signé des ententes relatives à la dévolution lorsque le Nunavut n'a pas signé ce type d'entente); en outre, un certain nombre d'accords de revendication territoriale, qui ont aidé à assurer la représentation des Inuits et des Premières Nations et leur participation à l'examen réglementaire et au processus de prise de décisions, ont donné lieu à différents processus d'examen réglementaire dans les territoires. Par conséquent, dans le Nord on a établi les organismes chargés de l'examen réglementaire suivants :

- Office d'évaluation environnementale et socio-économique du Yukon;
- Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie et Office des terres et des eaux de la vallée du Mackenzie dans la région de la Vallée du Mackenzie dans les Territoires du Nord-Ouest;
- Comité d'étude des répercussions environnementales et Bureau d'examen des répercussions environnementales dans la région désignée des Inuvialuit dans les Territoires du Nord-Ouest;
- Commission du Nunavut chargée de l'examen des répercussions.

Initiatives fédérales et contexte

Au cours des dernières années, le gouvernement du Canada a considéré le développement des ressources et la croissance économique dans le Nord comme une priorité. Il a mis en place plusieurs initiatives et stratégies au sein d'un certain nombre de ministères fédéraux notamment l'initiative Développement responsable des ressources¹, le *Plan d'action visant à améliorer les régimes de*

¹ <http://eap.gc.ca/en/content/r2d-dr2>

*réglementation dans le Nord*², la stratégie pour le Nord du Canada³, le programme de géocartographie de l'énergie et des minéraux (GEM)⁴ et le Bureau de gestion des projets nordiques (BGNP).

1.2 Historique du Bureau de gestion des projets nordiques

Le Bureau de gestion des projets nordiques (BGNP) a été établi en 2010 au sein de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) en vue d'améliorer l'efficacité du processus d'évaluation environnementale pour les projets de développement des ressources et d'infrastructure dans les territoires. Le BGNP adopte une approche de gestion de projet pour soutenir les projets importants et pour s'assurer que les activités et les processus sont bien définis, transparents, en temps opportun et prévisibles pendant l'examen réglementaire. Le BGNP s'assure aussi que les organismes et les ministères fédéraux qui participent aux évaluations environnementales et aux processus de réglementation et de délivrance de permis comprennent clairement leur rôle et rendent compte de leur rendement⁵.

L'initiative du BGNP utilise une approche horizontale et a permis d'établir des partenariats avec d'autres organismes de réglementation et ministères fédéraux. Pour faciliter la coopération, un protocole d'entente a été signé par le BGNP et un certain nombre d'organismes fédéraux pertinents notamment CanNor, Ressources naturelles Canada, Pêches et Océans Canada et Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. En outre, Parcs Canada, qui n'est pas un des signataires originaux du protocole d'entente, participe à l'initiative relativement aux responsabilités de réglementation pour les parcs nationaux.

1.3 Services et activités du BGNP

Le BGNP fournit un seul point d'accès au gouvernement fédéral pour les proposants de projets importants qui doivent franchir les étapes du processus de réglementation dans le Nord du Canada. Les services fournis par le BGNP sont conçus de manière à assurer un processus d'examen réglementaire transparent et prévisible en temps opportun pour créer un climat d'investissement stable et intéressant pour les proposants de projets. Le BGNP fournit des services aux proposants lorsque :

- Les proposants demandent l'aide du BGNP;
- Plusieurs ministères fédéraux jouent un rôle dans le cadre du processus d'examen du projet proposé;
- La Couronne a une obligation de consultation.

Le BGNP, lorsqu'il participe aux processus d'examen réglementaire, facilite et coordonne plusieurs activités pendant le cycle de vie du développement d'une ressource ou d'un projet d'infrastructure régional.

² <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1318007587190/1318007801685>

³ <http://www.northernstrategy.gc.ca/index-eng.asp>

⁴ <http://www.nrcan.gc.ca/earth-sciences/resources/federal-programs/geomapping-energy-minerals/10904>

⁵ Tiré du Manuel des procédures opérationnelles normalisées du BGNP, juin 2015

Pour faciliter un système de réglementation efficace et pour mieux gérer les projets importants dans le Nord, le BGPN peut utiliser un certain nombre d'outils de gouvernance. Ces services sont structurés de manière différente, des séances d'information officielles pour permettre aux parties concernées de comprendre rapidement les projets futurs aux accords officiels sur les projets dans le Nord qui définissent les rôles, les responsabilités et les étapes clés pour les ministères et organismes fédéraux qui participent aux projets importants dans le Nord.

En outre, le BGPN travaille avec les collectivités, dans le cadre de l'initiative d'état de préparation des collectivités, pour les aider à participer pleinement au développement des ressources. L'initiative d'état de préparation des collectivités a été conçue pour donner aux collectivités la possibilité de jouer des rôles actifs dans la gestion des répercussions des projets importants dans leur région et pour aider à préparer les collectivités à participer et à obtenir tous les avantages découlant de ces projets. Le résultat prévu de l'initiative d'état de préparation des collectivités est d'obtenir une plus grande participation des populations du Nord à des projets et des activités économiques améliorés dans les territoires et d'en tirer profit.

Le BGPN est chargé de coordonner la consultation avec les peuples autochtones et de tenir le registre officiel des consultations de la Couronne à l'égard des projets coordonnés par le Bureau. Pour tenir le registre des consultations de la Couronne, il est nécessaire de tenir un registre de toutes les consultations entre les partenaires fédéraux qui participent à l'examen réglementaire et les collectivités autochtones concernées par un projet important.

Le BGPN assure la coordination et donne des directives pour les proposants du projet pendant le processus d'examen réglementaire, toutefois, les ministères respectifs sont chargés de mener à bien ces processus de réglementation. En outre, le BGPN n'effectue pas les évaluations de l'état de préparation des collectivités. Le BGPN appuie les évaluations de l'état de préparation des collectivités en fournissant les fonds dans le cadre de l'initiative d'état de préparation des collectivités pour développer l'expertise au sein de la collectivité généralement en demandant à un membre de la collectivité de travailler en collaboration avec un consultant externe. Le BGPN fournit les données socio-économiques (s'il y a lieu) et les renseignements sur les ressources ou les programmes que la collectivité peut utiliser.

Dans le cadre de ce rôle de partage de l'information et de coordination, le BGPN effectue un certain nombre d'activités précises de consultation, de conseil, de suivi et de contrôle notamment mettre à jour et gérer le système de suivi des projets du BGPN en ligne et d'autres outils et systèmes de suivi sur le Web, organiser les groupes consultatifs sur le développement des ressources (GCDR) et des séances d'information pour les proposants et remplir d'autres fonctions de coordination et de partage de l'information.

1.4 Gouvernance et administration

Structure du BGPN

Le BGPN est un organisme administré par l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor). Le vice-président, politique, planification, communications, dirige le BGPN et relève directement du président de CanNor.

Le BGPN comporte deux sections distinctes : la section des opérations et la section des politiques. La section des politiques doit aborder et anticiper les problèmes et les possibilités liés au développement des ressources dans le Nord, dans le cadre et en dehors du cadre des processus d'évaluation environnementale et de réglementation, et doit élaborer les outils utilisés par la section des opérations pour gérer et orienter les projets pendant les processus d'examen réglementaire.

La section des opérations du BGPN doit fournir des services pour permettre aux projets importants de franchir les étapes des processus de réglementation applicables de manière efficace et en temps opportun, y compris fournir un point de contact unique pour les proposants relativement aux systèmes de réglementation dans le Nord, coordonner les interventions du gouvernement fédéral pendant les phases de l'examen réglementaire, tenir le registre des consultations de la Couronne et gérer les problèmes. La section des opérations doit aussi appuyer la préparation des collectivités pour maximiser les résultats socio-économiques pour les collectivités dans le Nord.

Relations avec d'autres ministères fédéraux et les gouvernements territoriaux

Le BGPN utilise plusieurs mécanismes pour faciliter une approche collaborative et coordonnée au développement des ressources dans les territoires. Le BGPN a conclu des protocoles d'entente avec des ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux et des organismes autochtones. Ces protocoles d'entente aident à préciser le rôle de chaque partie pendant le processus d'examen réglementaire et encouragent la collaboration et le partage des renseignements entre les signataires.

Le BGPN a établi des comités de projets territoriaux dans chaque territoire pour faciliter les communications entre les parties qui participent au développement des ressources et à l'examen réglementaire des projets dans le territoire pertinent. Le BGPN a aussi établi les groupes de travail chargés de projets précis du BGPN et le groupe de travail⁶ des directeurs généraux fédéraux du Nord pour encourager davantage la communication et la collaboration relativement au développement des ressources dans le Nord.

Financement du BGPN

Lors de la création de CanNor, en 2009, le BGPN a obtenu des fonds de fonctionnement sur une base permanente de 996 154 \$ par année. Dans le cadre de l'initiative du BGPN, CanNor a obtenu un financement supplémentaire de 7,07 M\$ pour trois ans (2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016) pour renforcer la capacité de réglementation dans le Nord au sein du BGPN. La participation d'autres ministères et organismes fédéraux aux responsabilités de réglementation relativement au processus d'évaluation environnementale dans le Nord et des signataires du protocole d'entente est appuyée par les ressources ministérielles existantes.

En outre, le BGPN reçoit des fonds de fonctionnement de durée limitée pour un équivalent temps plein (ETP) pour appuyer la mise en œuvre de l'initiative d'état de préparation des collectivités. Les fonds sont fournis par l'initiative Partenariats stratégiques, administrée par AADNC.

⁶ Tiré du Manuel des procédures opérationnelles normalisées du BGPN, juin 2015 (ÉBAUCHE)

1.5 Intervenants et partenaires

En raison du rôle complexe de gestion de projets du BGPN, qui prévoit la collaboration avec plusieurs partenaires à l'échelle fédérale, territoriale et régionale, un grand nombre d'organismes gouvernementaux sont des intervenants du programme.

Les partenaires fédéraux sont un groupe d'intervenants. Les ministères des gouvernements territoriaux qui sont responsables de certains aspects du processus d'examen réglementaire sont aussi des intervenants gouvernementaux relativement au BGPN. Dans certains territoires, les gouvernements régionaux ont la compétence pour certains aspects du processus d'examen réglementaire et sont aussi des intervenants relativement au BGPN. En dernier lieu, les collectivités concernées par ces projets proposés et les proposants des projets représentent les intervenants du programme « du côté des clients. »

Le BGPN aide à coordonner les activités et les consultations, toutefois, des activités précises liées à l'évaluation et à la surveillance environnementale et aux consultations et aux accommodements de la Couronne sont effectuées par les ministères et organismes fédéraux et territoriaux respectifs qui ont la compétence pour l'évaluation environnementale, la surveillance, les consultations de la Couronne, la délivrance des permis et d'autres activités connexes. Des douzaines d'organismes de réglementation sont chargés d'effectuer ces activités dans le Nord, y compris les conseils territoriaux sur l'environnement et les conditions socio-économiques, les offices des terres et des eaux, les gouvernements locaux et municipaux, les gouvernements autochtones et les ministères fédéraux tels que l'Office national de l'énergie.

En plus des intervenants publics des gouvernements fédéraux et territoriaux et des associations Inuit, des intervenants privés collaborent à l'initiative du BGPN dans la mesure où ils participent actuellement ou pourraient participer à des projets importants dans le Nord du Canada.

SECTION 2: MÉTHODOLOGIE

2.1 Résultats attendus

L'initiative du BGPN a été mise en place en visant surtout l'objectif d'aider à créer une « économie territoriale robuste et stable au profit des résidents du Nord et des Canadiens. »⁷

2.2 Introduction à l'évaluation – objectif et portée

Cette évaluation est la première évaluation de l'initiative du BGPN et, par conséquent, se concentre sur les activités et les résultats du BGPN à partir de l'exercice financier 2009-2010 et vise tous les objectifs et les activités de l'Initiative du BGPN, y compris ceux du BGPN au sein de CanNor. Cette évaluation examine la pertinence et le rendement du BGPN relativement à l'atteinte de ses objectifs et met en évidence des possibilités pour établir un système de réglementation plus efficace dans le Nord. L'évaluation tient aussi compte de la nature horizontale multiministérielle et multiorganisme du rôle fédéral dans le développement des ressources dans les territoires tel qu'il est indiqué dans le cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats.

L'évaluation des résultats à moyen et long terme nécessite une période plus longue pour permettre l'évolution des projets et atteindre les objectifs. Les données sur ces résultats ne sont pas disponibles pour cette évaluation puisque l'initiative a été mise en œuvre depuis peu de temps et a obtenu des fonds auxiliaires à la fin de l'exercice financier 2013-2014.

On a élaboré un cadre d'évaluation pour aider à gérer la collecte et l'analyse des toutes les sources de données pour l'évaluation. Au début du projet, l'Initiative du BGPN a fourni à Malatest un cadre d'évaluation initial pour l'Évaluation de l'initiative du BGPN. Ensuite, Malatest a examiné le cadre et a proposé des modifications.

2.3 Entrevues avec les informateurs clés

Cette évaluation s'est fondée principalement sur des entrevues avec les informateurs clés pour fournir les données sur la pertinence, le rendement, la conception et la mise en œuvre de l'Initiative du BGPN. CanNor a choisi un grand nombre d'interviewés potentiels (n=52) qui représentent six groupes d'intervenants différents. Malatest a communiqué avec tous les interviewés potentiels et leur a demandé de participer à une entrevue.

Pour les entrevues, on a utilisé un format semi-structuré, en se fondant sur des guides d'entrevue qui ont été créés par Malatest et approuvés par le chargé de projet avant de mener les entrevues.

2.4 Données administratives et examen des dossiers

Pour mettre en œuvre les mesures du rendement du BGPN et les résultats connexes, le BGPN a déterminé 22 bases de données administratives contenant différentes données relatives à l'initiative d'état de préparation des collectivités et à la gestion des projets importants dans les territoires.

⁷ Tiré de la *Stratégie de mesure du rendement pour l'initiative du Bureau de gestion des projets nordiques*, Agence canadienne de développement économique du Nord, Juillet 2014.

Puisque ces bases de données évoluent continuellement, il a été impossible d'effectuer un examen complet des bases de données du BGPN pour cette évaluation. Malatest a plutôt utilisé l'approche suivante à l'utilisation des données administratives :

- Évaluer la mesure dans laquelle les bases de données ont été utilisées par le BGPN pour atteindre l'objectif de faciliter des processus d'examen réglementaire prévisibles et transparents en temps opportun dans le Nord;
- Examiner les données administratives de trois projets sélectionnés selon une approche d'étude de cas modifiée.

Le BGPN a choisi trois projets clés dans le Nord qui pouvaient être utilisés pour une approche d'étude de cas modifiée; il a, ensuite, demandé les données administratives de ces projets au gestionnaire des bases de données, situé à Iqaluit. Les données administratives de ces projets ont été obtenues de bases de données sélectionnées gérées par le BGPN.

Malatest a utilisé cet examen des données pour évaluer l'exactitude et l'utilité des données pour remplir le mandat de gestion de projet du BGPN. En plus de l'examen des données, les renseignements obtenus pendant les entrevues avec les informateurs clés, les proposants du projet et d'autres intervenants ont permis de déterminer la mesure dans laquelle les bases de données facilitent efficacement les progrès des projets importants dans le cadre du processus de réglementation.

2.5 Examen des documents

Malatest a effectué un examen de documents opérationnels et juridiques sélectionnés pertinents relatifs à l'initiative du BGPN, y compris des documents relatifs au Bureau de gestion des grands projets (BGGP) et à l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (s'il y a lieu) qui fournissaient des données comparatives et possiblement des pratiques exemplaires ou des leçons apprises.

Sélection des documents

En premier lieu, Malatest a effectué un examen superficiel des documents du BGPN qui étaient disponibles pour cette évaluation. Un grand nombre de ces documents contenaient des renseignements concernant la pertinence, le rendement, l'économie et l'efficacité de l'initiative. Par conséquent, ils ont été analysés et examinés en vue de trouver des renseignements liés à des questions précises de recherche tel qu'il est indiqué dans la matrice d'évaluation.

Malatest a aussi communiqué avec CanNor pour déterminer d'autres documents créés et gérés par le BGPN qui pouvaient être pertinents pour l'évaluation notamment des documents financiers tels que les dépenses pertinentes pour une évaluation de l'économie du programme. Le consultant a travaillé en collaboration avec les personnes-ressources du BGPN pour déterminer les documents qui pouvaient être utilisés pour exécuter cette tâche.

Les chercheurs de l'équipe de Malatest ont examiné les documents du BGPN pour trouver des renseignements importants concernant les questions liées à l'évaluation mises en évidence dans la matrice d'évaluation.

2.6 Examen d'études de cas

Les représentants du BGPN ont choisi trois projets pour les études de cas et ont fourni les documents pertinents sur ces cas à Malatest. Pour chaque projet choisi pour les études de cas, les données des entrevues avec les informateurs clés ont été prises en considération lorsqu'elles étaient pertinentes pour les études de cas. Les données des entrevues ont été utilisées pour compléter les renseignements provenant de sources secondaires.

Les projets suivants ont été choisis pour les études de cas :

- Projet Mary River, par Baffinland, au Nunavut;
- Mine de diamants Gahcho Kué, par De Beers, dans les Territoires du Nord-Ouest;
- Mine de tungstène Mactung, par North American Tungsten Corporation, au Yukon.

Les représentants du projet, le gouvernement territorial, les employés du BGPN et les organismes de réglementation dans chaque territoire ont participé aux entrevues avec les informateurs clés. Ces données ont été examinées avant le volet des études de cas de l'évaluation. Les transcriptions de ces entrevues ont été utilisées en tant que sources de données pour les études de cas, surtout lorsque les données ou les documents administratifs n'étaient pas disponibles ou ne pouvaient être utilisés en tant que source de données.

Les données et les documents administratifs ont été la deuxième source de données pour les études de cas. Tous les documents et données fournis à Malatest par les représentants du BGPN ont été transmis au moyen d'un système de transfert de fichiers sécurisé. D'autres documents étaient disponibles dans le domaine public et ont été obtenus en ligne (par exemple, l'information sur le système de suivi des projets du BGPN, les ententes sur les projets nordiques). On a utilisé seulement les données et les documents administratifs concernant le rôle de gestion du BGPN pour chaque projet. Certains documents et données, par exemple, les ententes sur les répercussions et les avantages entre l'industrie et les collectivités ou les organismes autochtones, n'ont pas été utilisés puisque le BGPN n'a pas participé à ces activités et les documents n'étaient pas disponibles.

Certaines études de cas ont été considérées comme des sources de données pour répondre à des questions d'évaluation précises mises en évidence dans la matrice d'évaluation. Dans la plupart des cas, on a obtenu aussi des données de certains interviewés (par exemple, l'industrie et les organismes autochtones). Les renseignements pertinents fournis par les interviewés et ceux obtenus pendant l'examen des documents ont été utilisés pour l'étude de cas, ainsi que les données trouvées pendant des recherches en ligne.

SECTION 3: CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

Cette section explique les constatations détaillées de trois rapports techniques qui ont été présentés par Malatest dans le cadre de l'évaluation : rapport technique sur les entrevues avec les informateurs clés, rapport technique sur les études de cas et analyse comparative et rapport technique sur l'examen des données et des documents administratifs. Les constatations contenues dans ces rapports découlent de 44 entrevues avec les informateurs clés, d'un examen des données et des documents administratifs de sources disponibles en ligne ou fournis par le BGPN et d'une étude de cas de trois projets importants, un dans chaque territoire.

3.1 Pertinence

En général, l'évaluation confirme que le BGPN respecte son mandat en facilitant et en coordonnant les réunions avec les ministères fédéraux, en rationalisant le processus réglementaire pour les proposants et en faisant progresser plus efficacement les projets dans le système. En outre, les études de cas et les entrevues avec les informateurs clés indiquent que le BGPN est très pertinent parce qu'il fonctionne en tant que partie impartiale tout en coordonnant plusieurs intervenants, ce qui peut être considéré comme un rôle diplomatique parce qu'il met en évidence les retards par rapport au calendrier. Les entrevues avec les informateurs clés ont révélé que le BGPN fournit un service important dans le Nord, surtout en tant qu'organisme responsable d'assurer le suivi des consultations de la Couronne.

Le résultat de l'examen des données et des documents administratifs a démontré que le BGPN a amélioré les interactions avec les intervenants au cours des cinq dernières années, surtout avec les organismes de réglementation et les comités d'examen, et les proposants de l'industrie. Les interviewés ont déclaré que le rôle joué par le BGPN relativement à la coordination des interventions du gouvernement fédéral et au partage des renseignements a eu une incidence positive sur la qualité des extraits des ministères fédéraux. Certains interviewés ont précisé que le BGPN a fourni d'autres services importants qui sont nécessaires, par exemple, s'engager plus directement et créer un consensus au sein des collectivités qui sont concernées par les projets importants. Toutefois, certains interviewés ont déclaré que, pour améliorer la pertinence du BGPN et son efficacité à remplir son mandat, il est nécessaire d'établir des relations plus solides avec les collectivités autochtones dans les territoires.

Cette observation est énoncée suite à l'examen des données et des documents administratifs qui indique que les interactions du BGPN avec les organismes autochtones n'ont pas suivi le même rythme que les interactions du BGPN avec d'autres intervenants. Les informateurs clés ont mis en évidence la nécessité pour le BGPN d'établir des relations solides avec les collectivités autochtones, surtout en se mobilisant rapidement avant que les projets importants passent à l'étape de l'évaluation environnementale. Une autre méthode pour établir des partenariats plus solides avec les collectivités est de conclure des protocoles d'entente avec les organismes autochtones. À ce jour, seulement deux protocoles d'entente ont été conclus avec des organismes autochtones. Le BGPN doit poursuivre ses efforts visant à conclure des protocoles d'entente avec d'autres organismes autochtones. Les protocoles d'entente aident aussi à remplir le mandat du BGPN d'assurer la transparence en définissant les rôles et les responsabilités des intervenants qui participent.

En outre, l'examen des données et des documents administratifs indique que le groupe consultatif sur le développement des ressources (GCDR) a tenu 10 réunions en 2013-2014 et 2014-2015, mais seulement cinq réunions en 2015-2016. Il est possible que le groupe organise d'autres réunions pendant l'exercice financier 2015-2016, toutefois, il est improbable qu'il puisse organiser cinq réunions (ou plus) avant la fin de l'exercice. Les interviewés ont déclaré que les réunions du GCDR ont été positives, car elles ont permis des évaluations et des processus de réglementation plus efficaces et devraient être organisées pour attirer un plus grand nombre d'intervenants de l'industrie externes ou étrangers dans le Nord.

Les résultats des entrevues avec les informateurs clés, les études de cas et l'examen des données et des documents administratifs indiquent que le BGPN joue un rôle pertinent dans le Nord et qu'un grand nombre d'intervenants tireraient avantage si le BGPN décidait d'améliorer ses services et activités.

3.2 Conception et exécution

En règle générale, même si le BGPN est très pertinent, il fait face à des défis liés à la conception et à la prestation des services. Les résultats des études de cas et l'examen des données et des documents administratifs ont mis en évidence les défis auxquels le BGPN fait face parce qu'il joue un rôle différent dans chaque territoire, puisque la gouvernance et les dispositions législatives sont différentes, et parce qu'il fait face au changement des participants et des procédures découlant de la dévolution dans les Territoires du Nord-Ouest. Le BGPN a créé la section « Politiques » destinée à traiter et à anticiper les questions et occasions liées à la promotion du développement des ressources dans le Nord et à élaborer des outils utilisés par la division des opérations pour gérer et accompagner des projets dans les processus d'examen réglementaire.

Selon les résultats des études de cas, le BGPN a participé à de nombreuses réunions avec des promoteurs et/ou organismes pertinents, et s'est axé sur les tâches à effectuer afin de respecter les jalons du calendrier. La plupart des tâches déléguées au BGPN comprenait le suivi auprès de divers organismes ou ministères pour leur rappeler les échéances, l'organisation de réunions de groupes de travail, l'apport de rétroactions sur la documentation à l'intention du promoteur, ou encore le passage à l'étape suivante du processus réglementaire. Bien que la plupart de ces tâches ont été accomplies, les études de cas ont mis en évidence l'enjeu du BGPN en matière de coordination et de suivi auprès des gouvernements territoriaux et conseils d'examen réglementaire locaux, en particulier dans les territoires où les bureaux sont plus isolés et peu dotés en personnel. Dans le cadre du transfert de responsabilités, le BGPN doit négocier un partenariat clairement défini et solide avec le territoire afin de faciliter la progression de projets au sein du nouveau système réglementaire, ainsi que promouvoir les possibilités économiques des collectivités autochtones en mobilisant un soutien territorial. Étant donné que le BGPN n'en est encore qu'à ses premiers balbutiements en tant qu'organisme, les bureaux les plus isolés dans le Nord bénéficieraient d'un mentorat plus solide de la part de la haute direction du BGPN, permettant un fort impact auprès des intervenants.

La majorité des 22 bases de données identifiées par le BGPN (16 bases de données) ont été considérées comme fonctionnelles et ont fourni des renseignements relatifs au Conseil du Trésor et au rapport du plan d'investissement, à la planification urbaine, aux initiatives de recherches pertinentes ou locales, au développement socio-économique et à l'exploitation des ressources. Un

examen limité avait été réalisé sur ces bases de données puisque seuls des rapports-échantillons avaient été fournis pour neuf d'entre elles. Il est recommandé de passer en revue les bases de données de manière plus approfondie concernant le chevauchement de renseignements et l'application à d'autres fins. Certaines de ces bases de données nécessitaient plus de mises à jour de routine; la fusion de bases de données contenant des renseignements similaires ou faisant double emploi faciliterait le maintien de la mise à jour et permettrait de rendre compte de façon plus efficace. De plus, il semble que le système de suivi de projets nécessitait de plus amples renseignements sur les projets et des mises à jour plus régulières. Le BGPN tirerait profit d'une consultation avec des intervenants externes afin de définir le niveau de détail qu'il serait plus pertinent d'inscrire dans cet outil de suivi. Les six bases de données restantes ont été décrites comme non-fonctionnelles ou nécessitant une mise à jour (par ex. la base de données sur l'infrastructure contenait des renseignements datant principalement de 2011). Ces bases de données se sont avérées utiles et essentielles pour orienter la politique du BGPN et l'initiative d'état de préparation des collectivités (IEPC). En particulier, la base de données des consultations de la Couronne était un outil fort précieux selon les intervenants fédéraux, qui aiderait le BGPN à remplir avec succès son rôle de coordonnateur expert-conseil de la Couronne. Il est recommandé d'élaborer une base de données des consultations de la Couronne sur une plateforme unique et mise à la disposition des bureaux régionaux.

Selon les résultats des entretiens avec les informateurs clés, certains enjeux du BGPN étaient clairement dissociés de CanNor, en termes de « stratégie de marque ». Actuellement, son lien avec CanNor semble être confus pour certains intervenants, et la mesure dans laquelle les deux entités partagent un mandat, des rôles et des responsabilités manquait quelque peu de clarté. En tant qu'organisme responsable du suivi des activités de consultation de la Couronne, de nombreux répondants ont également indiqué qu'accorder une certaine forme de financement aux participants ou à la capacité, pouvant être offerte à des collectivités autochtones impliquées dans les consultations tenues par la Couronne, pourrait être bénéfique au BGPN. Les sommes versées à même ce fonds seraient utilisées aux fins d'embauche d'experts consultants dans des domaines liés à la protection et à la conservation environnementales, selon le cas pour le projet. On estimait qu'allouer un tel fonds faciliterait une plus grande implication de la part des collectivités autochtones et une consultation véritable auprès de ces dernières. Actuellement, de nombreuses collectivités autochtones ne possèdent pas les compétences nécessaires pour passer en revue et faire écho à des documents scientifiques hautement techniques, tels que des rapports d'évaluation environnementale et des présentations de promoteurs, limitant leur capacité à s'engager réellement dans le processus d'examen. Enfin, certaines personnes interrogées ont constaté que l'initiative d'état de préparation des collectivités (IEPC) faisait double emploi avec des fonds ou programmes similaires, tels que le Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques (PPCPE), régi par CanNor. Cependant, l'examen de la documentation et des données administratives a déterminé que, tandis que l'objectif stratégique du PPCPE est de soutenir le développement très important d'économies locales diversifiées et solides, l'IEPC se concentre sur la construction des capacités communautaires spécifiques à l'industrie liée aux projets de développement de ressources non renouvelables près de ces collectivités. Grâce à une meilleure collaboration entre le BGPN et CanNor, l'IEPC, le PPCPE et d'autres programmes de CanNor pourraient être utilisés en vue de maximiser les avantages aux collectivités autochtones.

Le BGPN est confronté à de nombreux enjeux qui ont un impact sur la conception et la mise en œuvre de services, tels qu'une gouvernance et une législation différentes dans les territoires et la nécessité de clarifier ses mandats, rôles et responsabilités. En revanche, le BGPN a été en mesure de

fournir un ensemble complet de services et d'activités, et avec le temps, un meilleur mentorat, et a pu observer que leur valeur peut s'accroître davantage.

3.3 Rendement : Efficacité

Dans l'ensemble, les trois sources de données (entrevues avec les informateurs clés, études de cas et l'examen des données et des documents administratifs) ont identifié certaines insuffisances dans l'atteinte des résultats escomptés du BGPN. Cependant, par rapport au Bureau de gestion des grands projets (BGGP), et tel que confirmé par les répondants dans de nombreux groupes d'intervenants, le BGPN est toujours considéré comme un organisme récent qui « apprend les rouages » de son rôle et des relations avec les autres ministères et parties prenantes. De nombreux répondants ont conseillé au BGPN de continuer, puisqu'ils s'attendaient à ce qu'il devienne encore plus efficace et important à mesure que s'accumulent son savoir et son expérience organisationnels.

Selon le résultat des études de cas, les projets passés en revue étaient différents en termes de délai nécessaire pour franchir les étapes des processus d'examen réglementaire. À titre d'exemple, le projet des Territoires du Nord-Ouest a mis 5 mois à passer l'étape réglementaire et il a fallu respectivement 13 et 22 mois aux études de cas du Yukon et du Nunavut. Les retards dans le processus d'examen ont généralement été attribués à des retards imputables aux conseils d'examen ou aux promoteurs. Il n'y a eu que deux cas (l'un concernant l'évaluation environnementale de Gacho Kué et l'autre inhérent à celle de la mine Mactung) sur les trois études de cas pour lesquels le BGPN a été le principal responsable d'une tâche ou d'un jalon retardé. Les processus divergents dans chaque territoire limitent la possibilité de juger si les calendriers de ces études de cas sont comparables. Néanmoins, l'examen de la documentation et des données a donné quelques indications, révélant que les projets dans les Territoires du Nord-Ouest ont mis environ six mois de moins pour franchir l'étape réglementaire par rapport aux deux autres territoires, sur les 13 projets de janvier 2013 à octobre 2015. Tel que mentionné dans la section « Conception et mise en œuvre », la fréquence accrue de mises à jour et de détails dans le système de suivi du BGPN, visant à fournir plus d'indications aux intervenants sur le processus d'examen, devrait être envisagée afin d'encourager la transparence et d'améliorer l'efficacité du BGPN.

En général, les informateurs clés ont indiqué que le BGPN a réussi à jouer son rôle de coordonnateur et à apporter des résolutions aux problèmes. Cependant, des améliorations pourraient être entreprises en utilisant des accords de projets nordiques (APN). L'examen de la documentation et des données a révélé que seuls 4 des 23 projets actifs faisaient l'objet d'APN, et qu'un APN était en place pour une seule des trois études de cas. En revanche, malgré le manque d'APN, la plupart des répondants impliqués dans l'examen réglementaire (direction et effectifs du BGPN, ministères fédéraux, gouvernements territoriaux, conseils d'examen réglementaire) estimaient que le BGPN avait accompli un travail remarquable d'amélioration et de simplification en matière de résolution de problèmes. Comme cela a été mis en évidence lors des entretiens avec les informateurs clés, les répondants ont estimé que les APN ont fait la lumière sur les rôles des parties responsables et ont amélioré la compréhension de la structure de gouvernance du BGPN. Mettre en œuvre davantage d'APN contribuerait à remplir le mandat dont le but est d'établir un processus transparent.

Dans l'ensemble, le résultat des entretiens avec les informateurs clés indiquait que, selon de nombreux répondants, le BGPN réussissait à établir des partenariats et à jouer son rôle de responsable de la tenue du registre des consultations de la Couronne. Selon les études de cas, la transparence du BGPN envers les parties prenantes et son rôle de responsable de la tenue du

registre ont contribué à établir quelques protocoles d'entente (PE) et de nombreuses ententes sur les répercussions et les avantages (ERA), et dans l'un des cas, à la mise en œuvre d'un APN, pour ces projets. Néanmoins, certains répondants estimaient que le BGPN n'assumait pas toutes ses responsabilités (par ex. des tables de suivi des consultations de la Couronne n'ont pas été remplies). Malgré cela, les informateurs clés interrogés ont indiqué que le BGPN continuait à promouvoir les partenariats en fournissant un service de résolution de problèmes et en étant réactif aux demandes ad hoc.

Les trois sources de données (c.-à-d. les entrevues avec les informateurs clés, les études de cas et l'examen des données et des documents administratifs) révèlent que le personnel du BGPN s'emploie à surmonter avec diligence de nombreux obstacles rencontrés dans le Nord, malgré des bureaux isolés et des effectifs limités. Comme le démontre le bureau principal des Territoires du Nord-Ouest, avec davantage d'expérience et des effectifs supplémentaires, les bureaux dans les autres territoires devraient pouvoir améliorer l'efficacité du passage des projets dans le processus réglementaire en construisant des partenariats solides tout en soutenant les collectivités autochtones et les promoteurs des projets.

3.4 Rendement : Efficience et économie

Des renseignements limités étaient disponibles pour effectuer un rapport sur l'efficacité et l'économie du programme. Selon le résultat des entretiens avec les informateurs clés, de nombreux groupes d'intervenants estimaient que le BGPN devait être mieux financé. Actuellement, le BGPN subit des insuffisances importantes en matière de services (par exemple, des tables des consultations de la Couronne ne sont pas remplies et les nouveaux risques relatifs aux projets ne sont pas traités plus tôt) qui sont, selon la plupart des répondants, dues au fait que le personnel du BGPN est surchargé et dans l'incapacité de suivre de près tous les nouveaux problèmes et les formalités connexes associées à chaque grand projet. Augmenter les fonds pour les effectifs, en particulier ceux des bureaux les plus isolés dans le Nord (Yukon et Nunavut), permettrait de satisfaire plus de demandes de service et d'utiliser pleinement les fonds d'exploitation et d'entretien. En revanche, tel que mentionné dans l'examen de la documentation et des données, le BGPN a prouvé une efficacité accrue entre 2012-2013 et 2015-2016. Les frais d'exploitation et d'entretien démontrent une réduction du coût par réunion/interaction et les frais de personnel ont été reconnus comme efficaces avec une augmentation de 25 % de la charge de travail pour les gestionnaires de projet entre 2013-2014 et 2015-2016. Le BGPN continue de travailler à l'affectation d'équivalent temps plein (ETP) dans les zones reculées, telles qu'à Iqaluit, où il est difficile d'attirer des candidats dont le profil répond aux exigences de l'emploi, afin de remplir toutes les affectations d'ETP et d'améliorer l'efficacité à l'avenir.

SECTION 4: RECOMMANDATIONS

À partir des renseignements recueillis auprès des trois sources de données (c.-à-d. les entrevues avec les informateurs clés, les études de cas et l'examen des données et des documents administratifs), un certain nombre de recommandations visant à améliorer le BGPN ont été formulées. La plupart d'entre elles découlent des entrevues menées auprès d'informateurs clés; toutefois, dans la mesure du possible, ces recommandations s'appuient sur les autres rapports afin de leur donner davantage de poids. Les recommandations sont présentées ci-après en fonction des principaux domaines et non de la source.

4.1 Partenariats et collaborations

1. **Mettre en œuvre des relations et des ententes plus formelles.** Plusieurs intervenants estimaient qu'il faut donner un caractère plus formel aux partenariats et aux collaborations afin de faciliter des examens réglementaires efficaces et opportuns. Les ententes formelles proposées par les intervenants comprenaient une structure de gouvernance plus formelle exposée dans un cadre de partenariats et l'utilisation normalisée des accords de partenariats nordiques avec des partenaires de projets.
2. **Faciliter l'établissement de partenariats externes.** Selon quelques intervenants, il faut établir des rapports plus étroits entre les collectivités autochtones et des partenaires territoriaux. À leur avis, le BGPN est bien placé pour faciliter ces rapports en présentant un représentant des partenaires territoriaux aux collectivités. Cela aiderait à créer un mécanisme de responsabilisation officiel entre la collectivité et le territoire.
3. **Activités d'approche précoce et intensive auprès de l'industrie.** Le BGPN devrait se livrer à des activités d'approche dans le cadre d'événements de l'industrie, si possible, et améliorer sa relation avec la Chambre des mines. La plupart des intervenants estimaient que le BGPN pourrait jouer un rôle important auprès de l'industrie à une étape plus précoce, dans certains cas dès l'étape de l'exploration, tandis que d'autres estimaient que le BGPN pourrait jouer un rôle utile lorsque des promoteurs cherchent des solutions à des problèmes liés à l'infrastructure. Un autre rôle important du BGPN pourrait passer par des activités d'approche plus délibérées et intensives auprès de nouveaux membres de l'industrie ou de membres plus petits. Il serait essentiel de cibler ces groupes pour faire connaître les services du BGPN afin d'attirer de nouveaux investisseurs.
4. **Approche précoce et intensive auprès de groupes autochtones.** Le BGPN devrait mettre en œuvre des activités d'approche auprès des organisations et des collectivités autochtones, si possible, et établir des protocoles d'entente ou des accords de partenariat. En établissant des rapports avec des collectivités autochtones, le BGPN peut aussi faciliter l'élaboration des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) et l'établissement de rapports avec l'industrie si une collectivité décide de participer à l'Initiative d'état de préparation des collectivités (IEPC).
5. **Collaboration accrue avec CanNor.** Il a été souligné que le BGPN pourrait harmoniser davantage ses activités avec celles de CanNor à l'appui de programmes, en particulier en ce qui concerne les évaluations de l'état de préparation des collectivités (EEPC) exécutées dans le cadre de

l'Initiative d'état de préparation des collectivités (IEPC). L'intégration accrue d'outils et de services complémentaires entre CanNor et le BGPN a été recommandée, par exemple utiliser les cartes des EEPC pour faciliter la mise en application des programmes pertinents de CanNor dans les collectivités dans le besoin, en favorisant un engagement et un soutien accrus pour les collectivités du Nord. Une collaboration accrue pourrait aussi se traduire par la transmission de messages plus clairs aux organisations autochtones et aux promoteurs sur les particularités des programmes et des services offerts par chacun, en s'appuyant sur l'harmonisation des processus internes afin d'augmenter les gains d'efficacité opérationnelle.

6. **Exécuter des examens de grands projets qui ont et n'ont pas cerné des leçons à retenir.** Le BGPN est bien placé pour exécuter un examen de grands projets qui ont semblé progresser jusqu'à la mise en œuvre, mais ont été retirés, et ceux qui sont passés à l'étape de cerner les domaines dans lesquels le BGPN et ses partenaires (p. ex. les ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux et les conseils de réglementation) pourraient apporter des améliorations afin d'aider les promoteurs de projets à être confrontés à des défis moins nombreux.
7. **Tenir un forum pour les conseils de réglementation et les ministères fédéraux et territoriaux.** Dans le but de renforcer les relations entre les gouvernements territoriaux et les conseils de réglementation, un forum sous la forme d'un atelier permettrait aux participants de mettre en commun leurs pratiques exemplaires et leurs défis en ce qui concerne le processus d'examen réglementaire.

4.2 Outils et services

8. **Assurer la fonctionnalité des bases de données internes et des outils disponibles.** Des intervenants internes et fédéraux ont reconnu que les bases de données et les outils devant être utilisés par le BGPN n'étaient pas prêts ou pas utilisés assez largement pour contribuer à l'atteinte des résultats prévus du BGPN. Il a été recommandé d'achever et de mettre à jour ces bases de données et ces outils et de les mettre en ligne pour permettre au personnel du BGPN et à d'autres ministères fédéraux de les utiliser.
9. **Maximiser l'utilisation des outils disponibles.** La plupart des répondants ne connaissaient pas l'Outil de suivi des projets et ceux qui avaient pris connaissance de l'outil avant l'entrevue ne croyaient pas qu'il renfermait suffisamment de renseignements pour leur être utile. Les utilisateurs potentiels de ces outils doivent être informés de son existence. Par ailleurs, une révision de l'outil permettant de confirmer qu'il satisfait aux besoins des utilisateurs auxquels il est destiné pourrait être utile pour favoriser son acceptation et maximiser son utilité. Il est aussi recommandé d'examiner les bases de données afin de cerner les chevauchements et les possibilités de fusion. Certaines bases de données doivent être mises à jour. La fusion de bases de données qui renferment des renseignements similaires ou ce recoupement allégerait le fardeau lié à la mise à jour.
10. **Créer un outil de suivi des consultations de la Couronne.** Plusieurs représentants de ministères fédéraux ont exprimé leur confusion concernant l'étape précise de différents aspects du programme de consultation de la Couronne. Par exemple, un ministère fédéral travaillant sur un projet peut mener sa propre consultation officielle, mais d'autres ministères fédéraux travaillant

sur le même projet ne seront pas au courant de ces activités de consultation. Bien qu'il existe un tableau des consultations de la Couronne, la disponibilité d'une base de données des consultations de la Couronne dans une seule plateforme et pour toutes les régions en maximiserait les avantages et l'utilisation que les intervenants externes pourraient en faire. Des répondants ont recommandé de créer un outil de suivi des consultations de la Couronne, similaire à l'outil de suivi des projets du BGPN. Cet outil serait utilisé dans les ministères fédéraux compétents du gouvernement du Canada pour garder la trace de l'information sur les consultations de la Couronne, et la diffuser, pour chaque projet dont le BGPN assure la coordination, et il renfermerait des renseignements provenant de tous les ministères fédéraux compétents.

11. **Fournir des mises à jour et des rapports transparents au grand public.** Le BGPN servirait mieux les intervenants s'il produisait des bulletins, qui pourraient comprendre leurs mandats, des guides relatifs aux règles et aux processus pour mettre en œuvre les mandats, et les modifications imminentes ou récentes à la réglementation ou à la législation.
12. **Financer la capacité des collectivités autochtones de participer à des examens.** Il a été souligné que le manque de savoir-faire pour interpréter les documents scientifiques et techniques qui font partie du processus d'examen environnemental et pour y répondre est un obstacle considérable à la participation valable des collectivités autochtones au processus de consultation de l'État. Certains répondants ont recommandé de mettre en œuvre un fonds de soutien des capacités ou de la participation, qui verserait aux collectivités une aide financière pour embaucher des experts-conseils sur ces questions afin de les aider à réagir aux documents pertinents dans le cadre du processus de consultation et d'examen environnemental de l'État. Quelques intervenants ont recommandé d'analyser les modèles et les pratiques exemplaires de l'Alaska Industrial Development and Export Authority (AIDEA) – le BGPN pourrait élargir ses capacités en créant des fonds d'investissement potentiels. Le financement de capacité ou de la participation des collectivités autochtones pour qu'elles participent aux consultations de l'État pourrait provenir du BGPN ou du secteur des opérations de CanNor.
13. **Mener à terme les projets pilotes de l'Initiative d'état de préparation des collectivités (IEPC) et réaliser un examen.** Bien qu'on ait anticipé des retombées potentielles importantes de l'IEPC, il faut évaluer les projets pilotes afin de confirmer que les buts ont été atteints. Si les résultats de l'examen du programme sont positifs, il convient d'examiner toutes les améliorations nécessaires de l'IEPC avant qu'elle obtienne un financement plus substantiel (p. ex. les difficultés inhérentes à l'exécution d'une évaluation de l'état de préparation de la collectivité à l'échelon local). Selon plusieurs répondants, l'IEPC est peu connue dans les territoires et, cela étant, les collectivités qui en tirent parti ne sont pas aussi nombreuses qu'elles pourraient l'être. Comme il s'agit d'un nouveau programme qui n'en est qu'à l'étape d'un projet pilote et qu'il est inconnu de la plupart des collectivités, il faudra beaucoup de temps pour que les collectivités soient conscientes des avantages du programme et s'unissent pour en tirer parti. Actuellement, les résultats attendus du programme n'ont pas été entièrement concrétisés puisque la plupart de ces projets pilotes sont encore en cours.

4.3 Affectation de ressources

14. **Augmenter les affectations de dotation pour le BGPN.** Bon nombre des lacunes du BGPN, par exemple le manque de suivi direct des consultations de l'État, ont été imputées au manque de personnel au BGPN, en particulier dans les bureaux hors de Yellowknife. Selon les répondants, le personnel de ces bureaux est surchargé et incapable de s'acquitter de toutes ses tâches, obligeant des ministères fédéraux à prendre en charge une partie de la charge de travail, par exemple remplir les tables de consultation de l'État ou rappeler aux coordonnateurs de projets de convoquer des réunions. Il a été souligné que le fait d'avoir un effectif aussi « réduit » signifie que l'organisme court un risque lorsque l'un ou l'autre des membres de son équipe le quitte. Plusieurs répondants ont recommandé d'augmenter les ressources destinées à la dotation du BGPN. Il convient de souligner que la Commission du Nunavut chargée de l'examen des répercussions (CNER) et les offices des eaux du Nunavut sont situés dans la région ouest du Nunavut. La présence d'un bureau du BGPN dans la même région faciliterait les gains de productivité entre les bureaux et aiderait le BGPN à s'acquitter de son mandat.

4.4 Publicité

15. **Donner une « image de marque » au BGPN et faire connaître aux intervenants externes les services et les outils qu'il offre.** Des répondants estimaient que beaucoup d'intervenants externes (promoteurs de projets et collectivités autochtones) ne connaissaient pas les services offerts par le BGPN et confondaient souvent le BGPN et CanNor. Le rehaussement de la visibilité du BGPN pourrait faciliter les consultations auprès de l'industrie et la participation plus utile des collectivités autochtones au processus d'examen réglementaire en améliorant l'état de préparation des collectivités. Dans l'ensemble, ces interactions précoces amélioreraient la collaboration dans le Nord entre les collectivités autochtones, le gouvernement du Canada et les promoteurs de l'industrie afin de faciliter la mise en valeur durable des ressources.
16. **Faire en sorte que les intervenants externes connaissent ce que le BGPN ne peut pas faire.** À l'inverse de la recommandation ci-dessus, des répondants de collectivités autochtones et de l'industrie ont éprouvé de la frustration à l'égard du BGPN, puisqu'ils ne connaissaient pas le rôle du BGPN avant de lui demander quelque chose qui n'était pas de son ressort. Le rôle de coordonnateur et de messenger du BGPN, et non d'organe décisionnel, doit être mieux communiqué aux promoteurs et aux groupes autochtones.
17. **Lancement plus précoce de l'Initiative d'état de préparation des collectivités (IEPC).** Le BGPN pourrait envisager de lancer plus tôt l'Initiative d'état de préparation des collectivités. Selon la plupart des intervenants, la mise en œuvre plus précoce de l'IEPC (p. ex. aux étapes de l'exploration gazière et pétrolière) serait bénéfique pour les collectivités autochtones et leur donnerait plus de temps pour se renseigner sur le projet et s'y retrouver dans les processus gouvernementaux. Le BGPN pourrait aussi jouer un rôle continu pour aider les collectivités à comprendre le genre de possibilités qu'un grand projet pourrait leur offrir, par exemple de nouveaux débouchés pour des entrepreneurs autochtones. En outre, une IEPC plus précoce serait utile à l'industrie lors de l'élaboration des ententes sur les retombées et les avantages (ERA). Un intervenant a recommandé au BGPN d'envisager une approche de « préparation

régionale », en particulier puisque le Nord est divisé en régions avec leurs revendications territoriales, et ses offices des terres et des eaux.

18. **Diffuser les « leçons retenues » du point de vue des collectivités autochtones.** Le BGPN pourrait produire un rapport des « leçons retenues » ou des pratiques exemplaires en réunissant des membres de collectivités autochtones pour qu'ils décrivent leur vécu par rapport à de grands projets de mise en valeur des ressources. Il serait bénéfique pour d'autres collectivités autochtones et des intervenants de l'industrie de se renseigner sur l'étape initiale de la mise en valeur de ressources, sur différents enjeux relatifs aux droits des Autochtones et des questions connexes en matière de consultation et de mobilisation des collectivités.