

DOSSIER

Des accords aux leviers d'émancipation : pour une lecture critique des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA)

Emmanuelle Champion^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n1.1916>

RÉSUMÉ. Cet article examine la performativité et les limites des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) en tant qu'outils de responsabilité sociétale pour l'industrie minière et leviers potentiels d'autodétermination pour les communautés autochtones. Ces accords, investis comme des espaces de dialogue stratégique, permettent aux communautés, détentrices de droits distincts, de réaffirmer leur autorité territoriale et de négocier des mécanismes de contrôle dans un cadre structuré par des dynamiques de pouvoir héritées du colonialisme. À partir d'une analyse d'une ERA conclue en 2014 entre une communauté crie d'Eeyou Istchee et une jeune entreprise d'extraction du spodumène, cette étude examine les tensions et limites inhérentes à ces dispositifs contractuels. Cette analyse remet en question les conditions de réappropriation des ERA afin d'en faire de véritables leviers d'émancipation et de transformation des rapports de pouvoir dans l'industrie minière.

Mots clés : Ententes sur les répercussions et avantages (ERA), autodétermination autochtone, responsabilité sociétale des entreprises

ABSTRACT. This article examines the performativity and limitations of the impact and benefit agreements (IBAs) as corporate social responsibility tools for the mining industry and as potential levers of self-determination for Indigenous communities. These agreements, invested as means for strategic dialogue, enable communities with distinct rights to reaffirm their territorial authority and to negotiate control mechanisms within a framework structured by power dynamics inherited from colonialism. Based on an analysis of an IBA signed in 2014 between a Cree community in Eeyou Istchee and a junior company extracting spodumene, this study explores the tensions and structural constraints inherent to these contractual arrangements. This analysis examines the conditions of IBA reappropriation to make them become genuine emancipation and transformation levers of power relations in the mining industry.

Key words: Impact and benefit agreements (IBA), Indigenous self-determination, corporate social responsibility

Introduction

Au Canada, les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) occupent aujourd'hui une place centrale dans la gouvernance des relations entre l'industrie minière et les communautés autochtones. Conçus comme des accords volontaires visant à atténuer les impacts des projets extractifs sur les territoires traditionnels, ces dispositifs sont également présentés comme des outils permettant un partage plus équitable des retombées socioéconomiques avec les communautés concernées (Motard,

^a Professeure agrégée, École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ

2019). Depuis les années 1990, leur adoption s'est généralisée dans la province de Québec, en réponse à la montée des revendications autochtones en matière de droits fonciers et d'autodétermination (Keeping, 1998). Cependant, comme l'indiquent Vanthuyne et Gauthier (2022), ces accords s'inscrivent dans des dynamiques complexes de négociation, où les communautés autochtones doivent composer avec des ERA conditionnées par la logique industrielle capitaliste, qui ne reconnaît que partiellement leur souveraineté territoriale.

La participation des communautés autochtones à la gouvernance minière s'inscrit dans une tension persistante entre reconnaissance et maintien des asymétries de pouvoir. D'un côté, les avancées judiciaires et l'adoption par le Canada de la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* ont renforcé la reconnaissance du consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ) (Papillon et Rodon, 2023). De l'autre, cette reconnaissance demeure largement symbolique, les communautés négociant dans un cadre institutionnel dominé par les intérêts industriels (Jack, 2014).

Vanthuyne et Gauthier (2022) montrent que, malgré l'inclusion de clauses favorisant l'implication autochtone, les ERA restent conditionnées par des rapports de force qui en limitent la portée transformative. Comme le souligne Coulthard (2014), le colonialisme de peuplement repose non seulement sur la dépossession territoriale, mais aussi sur des formes de reconnaissance asymétriques qui contraignent les peuples autochtones à évoluer dans des cadres imposés par les allochtones. Ainsi, bien qu'elles offrent un espace de dialogue, les ERA perpétuent ces asymétries, réduisant leur potentiel en tant que leviers réels d'autodétermination.

Ce contexte soulève un paradoxe central : alors que les communautés autochtones aspirent à exercer pleinement leur autodétermination, elles doivent simultanément composer avec des cadres de gouvernance économique dominés par une logique extractiviste. Cette dualité les place dans une position ambivalente : elles sont à la fois des acteurs souverains revendiquant leur autonomie et des parties prenantes intégrées dans des dynamiques économiques mondialisées (Papillon et Rodon, 2017).

Dès lors, une question clé se pose : *Dans quelle mesure les ERA, initialement conçues comme des instruments de gestion des impacts extractifs, peuvent-elles être réappropriées par les communautés autochtones pour renforcer leur autonomie politique et reconfigurer les rapports de pouvoir?*

Cet article s'inscrit dans le débat sur la performativité des ERA, en interrogeant à la fois leur double rôle comme outils de responsabilité sociétale pour l'industrie minière et comme leviers potentiels d'autodétermination autochtone (Côté-Demers, 2017; Vanthuyne et Gauthier, 2022). Nous mettons cette perspective en dialogue avec un cadre d'analyse inspiré des travaux de Gond et Nyberg (2017) sur la performativité des outils de gestion. Ce cadre souligne que, bien que ces outils tendent à consolider le pouvoir des entreprises en encadrant les discours et les pratiques selon des logiques économique et managériale (Nyberg et Wright, 2016), ils peuvent aussi créer des opportunités d'action pour les parties prenantes marginalisées (Gond et Nyberg, 2017). En intervenant dans leur matérialisation, ces acteurs peuvent chercher à réorienter la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) vers une transformation sociale progressiste, en mobilisant des espaces tels que les ERA pour renforcer leur autonomie et influencer les décisions économiques (Côté-Demers, 2017).

C'est cette possibilité que nous explorerons dans cette étude, en nous appuyant sur des travaux récents qui analysent les ERA comme des outils ambivalents, qui peuvent être à la fois des mécanismes de participation et des instruments de maintien du statu quo (Vanthuyne et Gauthier, 2022).

Dans cette perspective, nous analysons comment une ERA, initialement conçue comme un outil de gestion des impacts extractifs, a été réappropriée par une communauté autochtone et investie comme un espace de dialogue stratégique, lui permettant de négocier des mécanismes de contrôle des

dynamiques de pouvoir en place. Toutefois, les limites et tensions mises en lumière par notre analyse nous amènent à engager un dialogue avec les perspectives décoloniales afin de mieux appréhender les défis posés par l'hybridation des logiques d'émancipation et d'autodétermination autochtones avec les cadres normatifs et opérationnels des logiques néolibérale et managériale de l'industrie minière. En approfondissant ces tensions, nous cherchons à identifier des voies de renouvellement des ERA qui permettraient de dépasser leurs contraintes structurelles et d'en faire de véritables leviers de transformation des rapports de pouvoir et de justice sociale.

Cet article s'organise en six sections principales. La première explore le contexte des ERA des projets miniers au Québec et dont le déploiement se justifie dans les exigences d'acceptabilité sociale. La deuxième section expose notre grille de lecture des ERA en mobilisant le concept de performativité des outils de gestion et les stratégies d'émancipation du pouvoir (Gond et Nyberg, 2017). Elle examine comment les parties prenantes vulnérables peuvent intervenir dans la matérialisation de ces accords et les réorienter en faveur de leurs intérêts. Cette analyse est enrichie par les perspectives décoloniales, qui permettent d'interroger les limites structurelles de ces dispositifs et les conditions de leur réappropriation (Coulthard, 2014; Simpson, 2017). La troisième section détaille la démarche méthodologique et le cas de l'ERA signée en 2014 entre une communauté crie d'Eeyou Istchee et une jeune entreprise d'extraction et de transformation du spodumène en lithium. Cette entreprise, particulièrement proactive dans son discours de responsabilité sociétale, a promu une approche axée sur la création de valeur partagée territoriale (Porter et Kramer, 2006). La quatrième section analyse la manière dont la communauté crie a mobilisé et négocié l'ERA pour en faire un levier stratégique, au-delà de sa fonction initiale de régulation des impacts miniers. Cette analyse met en évidence les tensions entre participation et contrôle, en montrant comment la communauté a tenté de redéfinir son rôle dans la gouvernance du projet. Toutefois, les limites structurelles de l'accord et les asymétries de pouvoir ont restreint ces ambitions, soulevant la question du potentiel réel des ERA comme outils d'autodétermination. La cinquième section propose une discussion critique en croisant ces résultats avec les théories de la performativité des outils de gestion et les perspectives décoloniales. Enfin, la sixième section explore des pistes susceptibles de renforcer la reconnaissance des droits autochtones et de repenser le rôle des ERA dans des dynamiques d'autodétermination.

1. Contexte et évolution des ERA : entre régulation des impacts et relations avec les communautés autochtones

Les tensions entre les industries extractives et les communautés locales, notamment autochtones, sont bien documentées (Lapointe, 2010). Ces conflits trouvent leurs origines dans des facteurs récurrents : une possibilité quasi nulle pour les communautés de prendre part aux processus décisionnels; une répartition inéquitable des bénéfices et des risques; et des impacts environnementaux et socioéconomiques souvent majeurs (Groupe interagences des Nations Unies pour les actions préventives, 2012). Ces dynamiques, observées à l'échelle mondiale, exacerbent les inégalités et nourrissent une résistance croissante envers les projets extractifs, particulièrement dans les contextes autochtones, où les structures coloniales persistantes continuent de restreindre les droits et l'autodétermination des communautés (O'Faircheallaigh, 2012).

Dans ce contexte, les ERA se sont imposées au Canada et au Québec comme des outils clés pour structurer les relations entre l'industrie minière et les communautés autochtones. Initialement pensées par les entreprises minières dans une logique de gestion du risque et d'amélioration de l'acceptabilité sociale, ces ententes, apparues dans les années 1980 et systématisées dans les années 1990, visent à répondre aux préoccupations des peuples autochtones, tout en satisfaisant les exigences croissantes en matière de consultation et de partage des bénéfices (Keeping, 1998; Prno et Slocombe, 2012). Elles sont définies comme « toutes les formes d'accords conclus entre une communauté autochtone ou locale

et un organisme privé, public ou parapublic, visant à faciliter un projet de développement énergétique ou d'extraction des ressources naturelles » (Motard, 2019, p. 396). Elles poursuivent deux objectifs principaux : atténuer les impacts environnementaux des projets miniers et garantir des retombées économiques et sociales pour les communautés affectées (Galbraith et collab., 2007; O'Faircheallaigh, 2012). Bien qu'aucun cadre légal spécifique ne régit leur négociation ou leur application, elles sont devenues incontournables pour le développement des projets extractifs au Canada : 434 ERA actives étaient recensées en 2020, dont 30 au Québec (Ressources naturelles Canada, 2020).

D'après l'Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL), l'inclusion d'un chapitre dans les ERA consacré au consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ), tel que ce concept est défini dans la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* (2007), s'est imposée comme une pratique courante (Masson, 2022). Ce principe vise à garantir aux communautés le droit d'être pleinement informées et de consentir librement à toute activité ayant des impacts sur leur territoire.

Toutefois, plusieurs travaux montrent que la mise en œuvre effective du CPLÉ dans le cadre des ERA demeure partielle et contrainte par des asymétries de pouvoir (O'Faircheallaigh, 2010; Papillon et Rodon, 2017). Ainsi, Papillon et Rodon (2017) soulignent que, bien que les ERA puissent être perçues comme des instruments de reconnaissance du CPLÉ, elles s'inscrivent souvent dans une logique transactionnelle qui réduit le consentement autochtone à une négociation contractuelle entre les entreprises et les instances politiques des Premières Nations, sans garantir une participation communautaire élargie. O'Faircheallaigh (2010) qualifie ce phénomène de « bulle de négociation », où les accords limitent les marges de contestation et incitent les communautés à privilégier des stratégies d'engagement, plutôt que d'opposition.

Par ailleurs, Vanthuyne et Gauthier (2022) mettent en évidence que, si les ERA sont souvent justifiées comme un moyen d'intégrer les communautés aux processus décisionnels, elles sont façonnées par des logiques néolibérale et d'extractivisme qui encadrent et conditionnent l'exercice du CPLÉ. Ces auteurs montrent que, dans le cas des Cris de Wemindji, l'entente conclue avec une entreprise minière a été perçue comme une collaboration stratégique, permettant de concilier développement extractif et préservation du Iiyiyiutuwin (mode de vie cri). Cependant, cette intégration s'est opérée dans un cadre contractuel contraignant, où le pouvoir décisionnel final restait largement entre les mains des promoteurs du projet.

Au-delà de la gestion des impacts environnementaux et socioéconomiques, les ERA constituent un levier juridique et politique permettant aux communautés autochtones de réaffirmer leur autodétermination et d'exercer leur agentivité politique (Thériault et collab., 2022). Toutefois, comme le soulignent Prno et Slocombe (2012), leur portée émancipatoire dépend largement des rapports de force qui encadrent leur négociation. Ces accords ne garantissent pas automatiquement une plus grande autonomie pour les communautés autochtones : leur impact dépend en effet de la capacité des communautés à mobiliser ces outils comme espaces de revendication et de transformation, plutôt que comme de simples instruments d'acceptabilité sociale.

Or, cette mobilisation s'accompagne d'une contrainte majeure : les communautés doivent s'appropriier une logique et un vocabulaire juridiques qui leur sont souvent étrangers, voire imposés, dans un cadre historiquement conçu pour encadrer et limiter leurs droits, plutôt que pour les renforcer. Comme le souligne Coulthard (2014), le droit a souvent été un outil de dépossession, façonné par et pour les États coloniaux, forçant les peuples autochtones à négocier selon des règles qui ne reflètent pas leurs propres conceptions de la gouvernance et de la territorialité.

Au Québec, l'acceptabilité sociale est devenue ces dernières années un critère déterminant pour le développement minier, notamment dans les projets touchant les communautés autochtones (Simard, 2021). Le projet Matoush (uranium) illustre bien ce tournant : en 2013, le gouvernement du Québec a refusé d'autoriser le projet en raison de l'opposition de la communauté crie de Mistissini. En réponse, le promoteur, Ressources Strateco, a intenté une réclamation de 190 M\$ pour pertes et dommages. En 2017, la Cour supérieure a rejeté cette réclamation, affirmant que l'acceptabilité sociale repose non seulement sur le respect des processus de consultation, mais aussi sur des résultats concrets et durables (Bourgeois et Rodon, 2019). Ce jugement, confirmé en 2020 en Cour d'appel du Québec, a marqué un tournant en reconnaissant que les préoccupations des Cris de Mistissini devaient être considérées comme un critère essentiel dans l'évaluation des projets extractifs (Grand Conseil des Cris, 2025). Cette décision reflète les conclusions de Prno et Slocombe (2012), selon lesquelles les normes de RSE et de gouvernance autochtone évoluent en fonction des mobilisations locales et des contestations juridiques.

Par ailleurs, en 2013, face aux préoccupations croissantes concernant l'exploitation de l'uranium, le gouvernement du Québec a imposé un moratoire administratif sur la délivrance des certificats d'autorisation pour les projets uranifères, en attendant les conclusions du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) sur la filière uranifère. Cette mesure a été influencée par l'opposition de la communauté crie de Mistissini au projet Matoush, qui a invoqué le principe du CPLE pour exprimer son refus. Selon Bourgeois et Rodon (2019), en bloquant le projet Matoush, les Cris ont su créer un contexte politique favorable au respect de leur consentement sur la gestion des activités extractives, mettant ainsi en œuvre le CPLE prévu par la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*, même si le Canada ne l'avait pas encore intégré dans sa législation nationale. Cette situation illustre la capacité de la communauté autochtone crie à influencer les décisions gouvernementales et à renforcer ses droits en matière de développement sur son territoire.

Ces évolutions juridiques et sociales ont renforcé la centralité des ERA dans la gouvernance des projets miniers au Québec. Leur importance devrait continuer de croître à mesure que le gouvernement met en œuvre des initiatives telles que le *Plan pour une économie verte 2030*, le *Plan québécois pour la valorisation des minéraux critiques et stratégiques (2020-2025)* et la *Stratégie québécoise de développement de la filière batterie 2022*. En dépassant la simple gestion des impacts, les ERA se positionnent désormais comme des outils clés de la responsabilité sociétale de l'industrie extractive et comme des espaces de négociation où se joue l'autodétermination autochtone.

2. Grille de lecture théorique des ERA

Cet article propose une analyse critique des ERA en examinant leur performativité comme outil de gestion et leur potentiel d'émancipation pour les peuples autochtones. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le cadre d'analyse développé par Gond et Nyberg (2017), qui identifie les stratégies d'émancipation déployées par des parties prenantes marginalisées pour contester la logique managériale sous-jacente aux outils de gestion de RSE.

En croisant cette approche avec les perspectives décoloniales, nous cherchons à situer les ERA dans une trajectoire historique plus large afin d'évaluer leur portée réelle. Permettent-elles une transformation des rapports de pouvoir et une autodétermination accrue des communautés? Ou restent-elles des mécanismes de normalisation au service de l'acceptabilité sociale des projets extractifs?

2.1 Performativité des ERA : un cadre d'analyse des tensions entre contrôle et réappropriation

Selon Cabantous et Gond (2011, 2012), les outils et dispositifs ne se contentent pas de refléter la réalité, mais contribuent activement à la façonner et à la performer. Appliqué aux ERA, le concept de performativité permet d'examiner comment ces accords ne se limitent pas à structurer les relations entre les industries extractives et les communautés autochtones, mais influencent également la matérialisation des dynamiques de pouvoir, notamment en ce qui concerne le contrôle territorial et l'autodétermination autochtone.

Si la RSE tend à structurer et à légitimer un cadre de gouvernance minière néolibéral, Gond et Nyberg (2017) avancent qu'elle n'est pas monolithique : certains acteurs marginalisés parviennent à réinterpréter et à détourner ces dispositifs pour contester les logiques dominantes et pour faire progresser leurs revendications. Ces auteurs identifient quatre stratégies clés qui permettent de modifier la performativité des dispositifs de RSE :

1. Intervenir dans la construction ou la déconstruction des dispositifs de RSE en mettant en évidence les réseaux d'acteurs et leurs interconnexions;
2. Exploiter des effets imprévus des dispositifs de RSE pour les orienter vers des objectifs progressistes;
3. Recadrer les dispositifs de RSE en les alignant sur des cadres juridiques et politiques contraignants, transformant ainsi des engagements volontaires en obligations légales;
4. Proposer des modèles alternatifs de gouvernance susceptibles de déconstruire les logiques dominantes et réorienter les dispositifs de RSE vers des dynamiques d'émancipation (Gond et Nyberg, 2017).

2.2 Perspectives décoloniales : la nécessité de relier le passé aux outils contemporains pour penser l'autodétermination

En mobilisant les perspectives postcoloniales et décoloniales, notamment les travaux de Coulthard (2014), les ERA apparaissent comme des instruments ancrés dans des structures institutionnelles qui reproduisent des asymétries de pouvoir héritées du colonialisme de peuplement. Coulthard souligne que le colonialisme ne se manifeste pas uniquement par la violence physique, mais aussi par des pratiques institutionnelles et normatives qui perpétuent cette dépossession à long terme. Ainsi, bien qu'elles répondent aux exigences de RSE et d'acceptabilité sociale, les ERA sont susceptibles de reproduire des formes de reconnaissance asymétriques en contraignant les communautés autochtones à négocier dans un cadre prédéfini par les intérêts industriels et étatiques.

Bien que la RSE soit souvent critiquée pour reproduire des dynamiques de pouvoir coloniales (Banerjee, 2008; Ramboarisata et collab., 2022), elle peut aussi constituer un espace de contestation et de transformation. Comme discuté précédemment, cet espace permet de révéler les asymétries de pouvoir qui structurent les relations entre entreprises et parties prenantes vulnérables, voire d'offrir simultanément des leviers stratégiques pour faire progresser les revendications de ces dernières et reconfigurer les rapports de force (Prno et Slocombe, 2012). Dans cette perspective, les outils de RSE seraient des mécanismes de contrôle, mais qui pourraient être réappropriés et détournés selon des logiques d'émancipation et d'autodétermination autochtones.

Or, cette réappropriation reste contrainte par un cadre normatif néolibéral, car, même si les communautés peuvent utiliser les outils de RSE pour obtenir des gains politiques ou économiques, elles doivent le faire à l'intérieur d'un système qui repose sur des logiques de marché, de performance et de rentabilité. Cela signifie

que les transformations possibles ne remettent pas en cause fondamentalement le cadre global dans lequel s'inscrit l'exploitation des ressources par la dépossession coloniale (Coulthard, 2014), ce qui a bien évidemment pour effet de limiter la portée de ces stratégies d'émancipation.

Ainsi, les perspectives décoloniales, en nous incitant à relier le passé aux outils contemporains pour penser l'autodétermination, viennent enrichir notre compréhension des luttes à mener pour dépasser la simple reconnaissance institutionnelle et pour construire des options plus autonomes. En effet, ces approches permettent de penser les ERA comme des espaces où se négocient des formes d'émancipation et de résistance (Coulthard, 2014). Toutefois, elles soulignent également les contradictions inhérentes à ces mécanismes : si les ERA ouvrent des possibilités de participation et d'intégration économique, elles imposent en contrepartie des cadres de négociation façonnés par les impératifs industriels et étatiques.

Dans cette optique, les ERA peuvent être perçues comme des outils de reconnaissance conditionnelle, qui maintiennent les communautés autochtones dans une relation de dépendance vis-à-vis des projets extractifs, plutôt que de renforcer leur souveraineté (Papillon et Rodon, 2017). L'enjeu est donc d'explorer des formes de gouvernance qui permettent aux communautés autochtones de définir elles-mêmes les conditions de leur développement pour dépasser ces logiques.

3. Démarche méthodologique de l'étude de cas

Cette étude de cas s'appuie sur une approche qualitative, basée sur 18 entrevues semi-dirigées réalisées entre août 2020 et novembre 2021. Ces entrevues ont impliqué des acteurs clés de la négociation de l'entente, tels que des représentants de l'entreprise minière, des membres de la communauté autochtone et des experts externes (voir tableau 1).

Profil des répondants	N ^{bre} de répondants	N ^{bre} d'entrevues
Membres de l'ancienne direction	2	4
Agent de liaison communautaire	1	1
Membres du Conseil de bande et administration locale	7	7
Consultant environnemental	1	2
Membre du Grand Conseil des Cris	1	1
Avocat spécialisé sur les ERA	1	1
Membre du groupe des jeunes	1	1
Anthropologue	1	1
Total	15	18

Tableau 1 – Profil des participants et entretiens réalisés

Le choix de ce cas a été motivé par plusieurs facteurs. Premièrement, la jeune entreprise minière sélectionnée est spécialisée dans l'extraction et la transformation du spodumène, un minerai clé dans la production de lithium, considéré comme un minéral critique et stratégique (MCS). Les MCS sont des ressources qui occupent une place centrale dans la transition énergétique mondiale, notamment pour la production de batteries pour véhicules électriques et pour le stockage d'énergie renouvelable (Pitron, 2018). L'entreprise proposait un modèle innovant qui devait permettre d'intégrer à terme l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du lithium au Québec. Deuxièmement, son responsable de la RSE présentait cette entente comme un exemple de haut niveau d'acceptabilité sociale.

L'analyse des données a suivi une double approche : une stratégie narrative inspirée de Langley (1999) pour comprendre les interactions et expériences des acteurs, et une analyse de contenu selon Miles et Huberman (2003) pour identifier les thèmes récurrents. Cette méthodologie combinée a permis de saisir les dynamiques

complexes de la négociation et de la mise en œuvre de l'ERA, tout en éclairant les narratifs mobilisés par les différents protagonistes.

En complément, une collecte diversifiée de données secondaires a été réalisée pour trianguler et contextualiser les informations issues des entrevues :

- Revue de presse exhaustive couvrant la période 2009-2021 pour analyser les perceptions publiques et les débats autour du projet;
- Documents publiés par l'entreprise, incluant les rapports annuels et les communications officielles, et offrant des informations sur son positionnement stratégique et ses engagements publics;
- Documents internes fournis par le directeur RSE détaillant les démarches d'accompagnement auprès de la communauté;
- Rapports environnementaux déposés auprès du Comité d'examen des répercussions sur l'environnement et le milieu social (COMEX), qui apportent des données sur les impacts du projet et sur les engagements pris pour les atténuer.

Cette étude repose sur une approche de « cas extrême » (Flyvbjerg, 2011), qui permet d'explorer les limites et opportunités théoriques des ERA dans un contexte supposé favorable. La Nation crie d'Eeyou Istchee, avec des ressources institutionnelles importantes développées depuis la Convention de la Baie-James et du Nord québécois en 1975 (Bourgeois et Rodon, 2019), constitue un terrain particulièrement propice puisque celle-ci dispose a priori d'une agentivité forte au sein des ERA (Côté-Demers, 2017; Vanthuyne et Gauthier, 2022).

Les restrictions liées à la pandémie de COVID-19 au moment de notre enquête terrain ont limité les interactions directes et empêché les visites sur le terrain. En conséquence, certains groupes périphériques, en l'occurrence les femmes, ne sont pas représentés dans cet échantillon. De plus, seul un jeune a été interrogé, ce qui restreint l'exploration de certains enjeux.

4. Analyse : une ERA en territoire Eeyou Istchee pour l'exploitation d'un minéral critique et stratégique

L'essor des ERA dans l'industrie minière traduit une volonté d'intégrer les communautés autochtones dans la gouvernance des projets extractifs. Toutefois, leur portée réelle reste sujette à débat. Ces ententes constituent-elles de véritables leviers d'autodétermination économique et politique? Ou fonctionnent-elles principalement comme des mécanismes de normalisation et de gestion de l'acceptabilité sociale?

Cette section explore ces tensions à travers l'analyse d'une ERA signée en 2014 entre une jeune entreprise minière et la communauté crie d'Eeyou Istchee. Notre terrain révèle, d'une part, comment le cadre institutionnel a permis aux Cris de se doter de leviers stratégiques afin d'influencer et de structurer les modalités d'exploitation des ressources sur leur territoire. Il éclaire, d'autre part, les dynamiques de négociation qui ont permis à cette communauté d'obtenir des mécanismes de participation prometteurs pour l'avancement de leur droit à l'autodétermination.

Aussi, cette section enrichit notre compréhension des limites structurelles auxquelles se heurtent les communautés lorsqu'elles mobilisent les ERA comme des instruments d'émancipation, en raison des asymétries persistantes dans la gouvernance des projets extractifs.

4.1 Un cadre institutionnel favorable à la Nation crie d'Eeyou Istchee

La Nation crie d'Eeyou Istchee (qui signifie « notre territoire » en langue crie) occupe une région stratégique de 400 000 km² dans le Nord du Québec. Forte d'une population d'environ 21 000 membres répartis sur neuf communautés (Gouvernement du Québec, 2024), la Nation crie se distingue par son organisation politique et économique, qui lui confère une influence stratégique dans la gouvernance des ressources naturelles.

Grâce à des institutions robustes comme le Grand Conseil des Cris (Eeyou Istchee) et le Gouvernement de la Nation crie, les Cris bénéficient d'une capacité de négociation renforcée avec l'État et les industries extractives (Bourgeois et Rodon, 2019). La Convention de la Baie-James et du Nord québécois (1975) et la Paix des Braves (2002) ont constitué des jalons majeurs en reconnaissant leur droit de codétermination dans les projets de développement sur leur territoire. Comme l'exprime un ancien chef crie :

« La [Convention de la Baie-James] nous a donné une base solide pour négocier. Elle a réaffirmé que notre territoire n'est pas qu'une ressource à exploiter, mais une partie essentielle de notre identité. » (Entretien, 2020)

L'adoption de la *Politique minière de la Nation crie* (Gouvernement de la Nation crie, 2010) a également permis aux Cris de fixer des règles contraignantes pour l'exploitation des ressources sur leurs terres, renforçant leur autonomie en matière de gestion des impacts environnementaux et socioéconomiques des projets miniers. Un ancien leader communautaire explique :

« Ce code minier, c'est notre garantie que les entreprises respectent nos priorités environnementales et culturelles. Il ne s'agit pas seulement de développement, mais de développement dans nos termes. » (Entretien, 2020)

Comparés à d'autres Premières Nations du Québec, les Cris disposent d'un cadre institutionnel et juridique plus développé, ce qui leur permet d'exercer un contrôle plus strict sur les activités minières (Baba et Raufflet, 2015). Leur approche pragmatique et leur participation active aux instances de gouvernance régionales, comme l'Entente sur la gouvernance dans le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James entre les Cris d'Eeyou Istchee et le gouvernement du Québec (2012) et La Grande Alliance (2020), leur offrent un levier stratégique supplémentaire dans les négociations avec les entreprises minières.

Selon Chaplier (2018), les Cris ont su réinvestir les relations de propriété dans une perspective entrepreneuriale, sans sacrifier leurs valeurs communautaires, basées sur le partage et la transmission des savoirs. Cette hybridation entre traditions et modernité se reflète notamment dans le rôle des *tallymen*, ou maîtres de trappe, qui participent aujourd'hui aux discussions avec des entreprises minières en tant que gardiens du territoire. Comme le rapporte un acteur clé dans la gouvernance communautaire :

« Nos relations avec les entreprises doivent refléter nos valeurs. Ce n'est pas seulement une question d'argent ou de développement économique, mais de respect de notre culture et de notre vision du territoire. » (Entretien, 2020)

Ainsi, l'ERA étudiée s'inscrit dans un environnement institutionnel où la communauté dispose de leviers pour encadrer l'exploitation minière et en influencer les bénéfices. Cependant, comme le soulignent Bourgeois et Rodon (2019), ces mécanismes ne garantissent pas une absence de tensions ou de déséquilibres dans la mise en œuvre des ententes; un enjeu que nous explorerons dans la suite de cette étude.

4.2 Une ERA : entre promesses et tensions

L'ERA étudiée, signée en 2014, s'inscrit dans un contexte où les attentes en matière d'acceptabilité sociale sont de plus en plus importantes.

4.2.1 Stratégie de RSE et discours de valeur partagée

La stratégie de RSE de la jeune entreprise minière visait à démontrer que l'exploitation du spodumène et la transformation du lithium pouvaient être réalisées de manière durable, et ce, en générant des retombées économiques positives pour la communauté criée d'Eeyou Istchee. Ainsi, l'entreprise a structuré son engagement autour de trois axes majeurs : la création d'emplois et la formation; l'impact économique positif de ses activités; et la minimisation des impacts environnementaux.

Création d'emplois et formation

L'entreprise annonçait la création de 150 emplois directs sur le site minier et de 85 emplois dans son usine de transformation. Elle mettait en avant des programmes de formation destinés aux travailleurs criés, en partenariat avec des institutions locales. Un membre de la direction explique :

« Nous voulons que ces emplois ne soient pas simplement des postes subalternes, mais qu'ils permettent aux membres de la communauté d'évoluer au sein de l'entreprise. » (Entretien, 2020)

Impact économique positif de ses activités

Outre les emplois directs, l'entreprise promettait des investissements dans les infrastructures locales ainsi que des retombées financières par le biais de versement de redevances à la communauté. L'ERA stipulait notamment que la communauté bénéficierait d'un pourcentage des profits générés par le projet, calculé sur la base du produit final transformé, plutôt que sur la seule extraction du minerai. Cette disposition avait été négociée par les représentants criés pour garantir une redistribution plus équitable des bénéfices économiques, un enjeu souvent problématique dans d'autres ERA au Québec (Bourgeois et Rodon, 2019).

Minimisation des impacts environnementaux

L'entreprise promouvait l'utilisation d'un procédé électrochimique breveté permettant d'éliminer l'usage de produits chimiques toxiques et de limiter la production de résidus miniers. Dans une conférence donnée en 2019, un membre de la direction précise :

« Notre engagement repose sur une exploitation minière propre, qui respecte les standards les plus stricts en matière de gestion des ressources et d'atténuation des impacts environnementaux. » (Conférence, 2019)

Ces engagements s'inscrivaient dans une logique de valeur partagée, un concept développé par Porter et Kramer (2006), selon lequel les entreprises peuvent accroître leur compétitivité, tout en répondant aux besoins sociaux des communautés. Un membre de la direction de l'entreprise déclare :

« Nous voulions aligner nos priorités avec celle de la communauté, pas seulement minimiser notre impact, mais créer des opportunités durables pour les générations futures. » (Entretien, 2020)

Cependant, ces engagements, bien que formulés dans un langage de partenariat et de responsabilité sociétale, ont rapidement été remis en question par plusieurs acteurs criés, qui dénonçaient un écart entre les discours et les réalités sur le terrain. Selon un interlocuteur clé dans les discussions avec l'entreprise :

« [L'entreprise] parle beaucoup de valeur partagée, mais souvent cela reste un discours. Ce qui est fait sur le terrain ne correspond pas toujours à ce qui est promis dans ses présentations. » (Entretien, 2020)

Plusieurs membres de la communauté soulignent que les emplois promis ne garantissaient pas nécessairement une véritable inclusion économique. Pour un jeune membre de la communauté :

« On nous parle de partenariats, mais on sent parfois que c'est surtout pour cocher une case. Nous devons constamment nous battre pour que nos véritables besoins soient entendus. » (Entretien, 2021)

Si l'entreprise insistait sur les opportunités économiques créées par le projet, certains membres de la communauté ont mis en avant un dilemme central. Un leader cri rappelle :

« Oui, il y aura des emplois. Mais la question est : à quel prix? Ces emplois sont-ils vraiment adaptés à notre mode de vie, ou est-ce encore une tentative d'assimilation économique déguisée? » (Entretien, 2020)

Ainsi, loin d'être perçue comme une occasion de renforcement des capacités locales, l'intégration économique proposée a parfois été appréhendée comme une forme d'assimilation déguisée, où l'emploi dans l'industrie extractive devenait une condition sine qua non du développement socioéconomique. Un leader cri illustre bien ce paradoxe :

« [L'entreprise] nous dit que c'est une opportunité, mais une opportunité selon ses propres termes. Nous ne voulons pas seulement travailler pour elle; nous voulons avoir notre mot à dire sur la manière dont cette exploitation est menée et sur la manière dont elle profite à notre peuple. » (Entretien, 2021)

4.2.2 Une technologie propre face aux attentes des communautés

Un des éléments centraux du projet était le développement d'un procédé électrochimique breveté, présenté par l'entreprise comme une avancée majeure en matière d'exploitation minière responsable. Ce procédé était présenté comme une innovation visant à minimiser l'empreinte environnementale du raffinage du lithium, dans un contexte où les exigences en matière d'acceptabilité sociale deviennent de plus en plus importantes. Un membre de la direction explique à ce sujet :

« Nous voulions que notre projet soit une référence en matière d'exploitation minière responsable, montrant qu'il est possible d'extraire des ressources critiques, tout en respectant l'environnement. » (Entretien, 2020)

Toutefois, cette innovation n'a pas suffi à dissiper les inquiétudes de la communauté. Pour plusieurs membres, la mise en avant de cette technologie reflète une approche technocratique du développement durable, qui ne prend pas en compte les réalités territoriales et culturelles autochtones. Un représentant local souligne ainsi :

« Ce n'est pas parce qu'une technologie est propre qu'elle est exempte de conséquences. Toute activité d'extraction laisse une empreinte sur la terre et nos communautés. » (Entretien, 2020)

La communauté a d'ailleurs exigé le retrait de l'usine de transformation du territoire pour éviter des risques environnementaux, une demande qui a été acceptée par l'entreprise. Si cette concession a marqué une avancée significative en faveur des priorités environnementales et culturelles de la communauté, elle ne doit pas occulter les tensions qui ont jalonné le processus de négociation.

4.2.3 Processus de négociation : entre collaboration et instrumentalisation

L'ERA étudiée s'inscrit dans un processus de négociation de plusieurs années, marqué par des engagements progressifs de l'entreprise et par des tentatives de la communauté cri pour influencer la gouvernance du projet. Deux enjeux majeurs ont émergé au fil des négociations : les incertitudes technologiques liées au développement de la technologie propre et la participation financière de la communauté.

Ces tensions s'inscrivent dans un processus de consultation structuré en plusieurs étapes. Dès 2011, la communauté a été invitée à prendre part aux premières rencontres d'information organisées par l'entreprise, où la présentation du projet a été accompagnée de consultations publiques encadrées par l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE) et le COMEX. En 2012, la mise en place d'un comité consultatif communautaire, composé de représentants des chasseurs, des aînés et des jeunes, a permis de structurer un dialogue plus direct avec l'entreprise.

Toutefois, les témoignages recueillis montrent que, malgré ces efforts de concertation, certaines décisions majeures – notamment celles portant sur le développement technologique et sur la gouvernance économique – ont été prises en amont ou en dehors des cadres de négociation formels. Ainsi, bien que la consultation ait permis de faire émerger des préoccupations communautaires, celles-ci n'ont pas toujours été traduites en engagements contraignants dans l'ERA, ce qui a alimenté chez certains membres un sentiment de participation limitée, voire instrumentalisée.

Année	Étape clé
2009	Acquisition des titres miniers et premières rencontres avec la communauté.
2010	Investissement de la communauté dans l'entreprise (10 % du capital), perçu comme une tentative d'obtenir une place à la table des négociations.
2011	Dépôt de la demande de certification d'autorisation auprès du COMEX.
2012	Signature d'un mémorandum d'entente définissant les bases des futures négociations et engagements mutuels.
2013	Mise en place de consultations publiques et création d'un comité consultatif communautaire.
2014	Signature officielle de l'ERA, après plusieurs rondes de négociations avec les représentants cri.
2015	Engagement renforcé par le recrutement d'un directeur RSE , dont l'expérience approfondie des réalités autochtones joue un rôle clé dans le renforcement des relations avec la communauté.
2015	Recrutement d'une anthropologue chargée de mener des entretiens et des groupes de discussion au sein de la communauté pour mieux comprendre les attentes et préoccupations locales.
2015-2016	Visites de terrain avec le maître de trappe pour collecter des informations sur l'environnement local et intégrer les savoirs traditionnels dans la conception du projet minier.
2016	Mise en place d'un partenariat avec un OBNL pour structurer le dialogue et favoriser le développement socioéconomique local.
2017	Premier voyage en Corée du Sud d'un leader cri pour se former aux technologies de transformation du lithium.
2018	Retrait de la communauté du capital de l'entreprise. –Anticipant des difficultés majeures, la communauté revend ses actions (10 % du capital).
2019	Dépôt d'une demande de protection contre ses créanciers. –Face à des difficultés financières croissantes et à l'échec du modèle économique, l'entreprise se place sous la protection de la <i>Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies</i> . Cette décision marque l'effondrement du projet tel qu'il fut instauré et ouvre la voie à une restructuration sous l'égide de nouveaux actionnaires.

Tableau 2 – Chronologie des négociations (2009-2019)

La signature du mémorandum d'entente en 2012 a marqué un tournant dans les négociations. Ce protocole d'entente établissait les bases du dialogue entre l'entreprise et la communauté, en définissant des engagements mutuels et un cadre de participation. Selon la direction de l'entreprise, cet accord visait à assurer une concertation équitable et continue :

« Le [mémorandum d'entente] a posé les bases d'un dialogue constructif. Il nous a permis d'établir des attentes claires et de garantir que les préoccupations de la communauté seraient intégrées dès le début du projet. » (Entretien, 2020)

Toutefois, plusieurs acteurs cris ont critiqué ce document en soulignant son caractère non contraignant et son manque de garanties en matière de codécision. Un représentant de la communauté chargé du suivi de l'ERA indique à ce sujet :

« Ce protocole était censé garantir un dialogue équitable, mais, en réalité, nous avons compris assez vite que les décisions structurantes du projet avaient déjà été prises. » (Entretien, 2021)

Comme détaillé dans le tableau 2, si l'entreprise a multiplié les initiatives pour inclure la communauté cris dans les décisions – mise en place d'un comité consultatif, recrutement d'un directeur RSE, embauche d'une anthropologue, partenariat avec un OBNL –, certains membres de la communauté dénoncent une participation limitée et encadrée par les impératifs économiques du projet. Un leader autochtone indique à cet égard :

« Ce n'est pas parce qu'on nous donne une voix qu'on nous donne du pouvoir. Nous devons constamment nous battre pour que nos priorités soient respectées. » (Entrevue, 2020)

Si l'entreprise met en avant une approche de codéveloppement, plusieurs témoignages indiquent que la participation des Cris a été réduite à une validation des décisions déjà prises. Ce même leader autochtone renchérit :

« Beaucoup de décisions importantes ont été prises à l'extérieur de la communauté, sans consultation réelle. » (Entrevue, 2020)

L'achat de 10 % du capital de l'entreprise était initialement vu par les négociateurs cris comme un levier pour renforcer le rôle décisionnel de la communauté dans le projet. Cet investissement devait garantir un droit de regard sur les décisions stratégiques de l'entreprise et permettre à la communauté de s'impliquer activement dans le développement économique local. Or, la communauté n'a pas eu accès aux décisions majeures prises par les actionnaires majoritaires. Un négociateur cri souligne :

« Nous avons investi dans l'entreprise, mais cela reste symbolique. Nous voulons être des partenaires à part entière, pas juste des figurants dans ce projet. » (Entrevue, 2021)

Les décisions majeures concernaient, d'une part, le choix technologique pour son usine, qui était présenté comme une avancée environnementale majeure par la direction de l'entreprise, mais qui n'avait jamais été testé à grande échelle. Selon le négociateur cri :

« Il lui fallait encore cinq ou dix ans pour la maîtriser, mais d'ici là, ça serait trop tard pour entrer sur le marché. » (Entrevue, 2021)

Selon ce répondant, la direction de l'entreprise avait surestimé sa capacité à déployer cette technologie, ce qui a contribué à des difficultés financières ultérieures. La communauté a bien tenté d'orienter l'entreprise vers des technologies alternatives, notamment en établissant des liens avec des acteurs sud-coréens

spécialisés dans la transformation du lithium. Le négociateur cri a cherché à négocier un transfert de technologie afin que la communauté puisse jouer un rôle actif dans l'optimisation du processus industriel, mais cela n'a pas été intégré à l'ERA :

« Si nous avions su cela plus tôt, j'aurais exigé d'intégrer la technologie comme partie de l'accord. » (Entrevue, 2021)

Les décisions majeures concernaient également la viabilité du modèle financier de l'entreprise, une préoccupation centrale pour la communauté dans un contexte d'incertitude technologique. Plutôt que d'assurer un financement stable avant le lancement du projet, la direction a adopté une stratégie de levées de fonds successives, fragilisant ainsi sa pérennité dès le départ. Comme l'explique un négociateur cri :

« Le promoteur avançait avec ce qu'il avait, plutôt que d'avoir de l'argent en place pour tout faire. Quand l'annonce du manque de fonds a été faite, nous le savions déjà. » (Entrevue, 2021)

Ces choix stratégiques hasardeux ont conduit à l'échec initial du projet et à sa reprise par de nouveaux actionnaires.

4.3 Le RDPA : un outil d'autodétermination aux limites du partenariat économique

Dans la perspective de la communauté, cette collaboration avec l'entreprise devait sceller ce que les leaders cri appellent un « *research development partnership agreement* » (RDPA), conçu comme un modèle contractuel alternatif aux ERA traditionnelles, souvent limitées aux avantages économiques directs (p. ex., formations, redevances minières et emplois). Cet accord visait à garantir un partenariat plus équilibré entre la communauté et l'entreprise en intégrant des éléments de recherche-développement.

Contrairement aux ERA, le RDPA devait intégrer des mécanismes de codéveloppement technologique avec l'entreprise. L'objectif pour la communauté était de ne pas seulement être une bénéficiaire passive des retombées économiques, mais d'être impliquée dans les décisions stratégiques et industrielles. Le conseiller cri à la négociation explique :

« On ne voulait pas d'une ERA classique qui se limite aux emplois et aux redevances minières. Ce qu'on voulait, c'était un partenariat réel qui inclut aussi l'innovation et le développement, y compris dans les décisions sur les technologies utilisées. » (Entrevue, 2021)

Selon nos informations, l'accord de type RDPA a été pensé par un groupe fortement influencé par des préoccupations environnementales, incluant des leaders ayant auparavant lutté contre la dérivation de la rivière Rupert. La première exigence fut le retrait de l'usine de transformation du territoire, en l'absence de données probantes sur son innocuité environnementale.

Une différence majeure avec les ERA traditionnelles réside dans l'inclusion des revenus issus de l'usine de transformation dans l'accord financier. Généralement, les ERA se concentrent sur les redevances liées à l'extraction, mais le RDPA a cherché à capter une partie de la valeur ajoutée créée dans le processus de transformation du lithium. Ce même conseiller souligne :

« Au lieu de seulement capter une part des revenus de l'extraction, nous avons exigé que les revenus issus de l'usine de transformation fassent aussi partie de la formule. C'est une approche différente de la plupart des ententes signées par d'autres Premières Nations au Canada. » (Entretien, 2020)

De plus, cet accord confère à la communauté un pouvoir de veto environnemental unique dans le secteur minier. En plus d'assurer une surveillance continue, il garantit que toute violation des normes environnementales peut entraîner une suspension immédiate des opérations. Même en cas de changement de propriétaire, le nouvel acquéreur est tenu de respecter les engagements pris avec la communauté, et ce, afin d'empêcher toute tentative d'affaiblissement des protections environnementales négociées dans l'accord initial. Comme l'explique ce conseiller :

« Oui, c'est très unique et, vous savez, ce qu'ils appellent le « *bouton d'arrêt* » des opérations. Si quelque chose survient et enfreint les aspects environnementaux du projet, nous avons le pouvoir de tout arrêter. D'habitude, les entreprises ne veulent jamais interrompre leurs opérations; elles préfèrent continuer et tenter de réparer ou de limiter les dégâts. Mais nous, nous avons négocié pour obtenir ce pouvoir : celui de stopper les opérations à tout moment, 24 heures sur 24. » (Entrevue, 2020)

Ce modèle d'accord devait servir d'exemple pour d'autres communautés autochtones qui cherchent à renforcer leur pouvoir de négociation face aux industries extractives. Malgré ces avancées, l'évolution de cette entente vers un partenariat stratégique, qui devait permettre à la communauté d'acquérir des compétences dans la production de lithium et créer des emplois qualifiés en chimie et en ingénierie, s'est heurtée à deux limites :

1. *L'incertitude technologique et les lacunes initiales dans l'accord :*

La communauté n'avait pas une compréhension approfondie des technologies de transformation du lithium au moment de la signature de l'entente. Ce n'est qu'après avoir établi des liens avec des experts sud-coréens que les leaders autochtones ont réalisé que la technologie initialement envisagée par l'entreprise n'était ni éprouvée ni viable à grande échelle. L'absence d'une clause d'adaptabilité technologique dans l'accord a limité la capacité de la communauté à exiger des ajustements en fonction des nouvelles connaissances acquises.

2. *L'augmentation de la participation au capital de l'entreprise et l'accès à un véritable partenariat stratégique :*

L'ambition de la communauté ne se limitait pas à des redevances ou à des emplois subalternes, mais à une implication directe dans la gouvernance et la chaîne de valeur du lithium. Pour cela, elle devait accroître sa participation dans le capital de l'entreprise, afin d'influencer les décisions stratégiques, notamment en ce qui concerne l'intégration des technologies de transformation et la localisation des infrastructures industrielles. Cependant, le poids financier d'une telle opération a constitué un frein majeur. Les ressources nécessaires pour augmenter sa participation et devenir un acteur incontournable du projet étaient considérables, et les discussions avec les investisseurs existants n'ont pas permis d'obtenir une place équivalente à celle des partenaires industriels. Cette asymétrie de pouvoir économique a limité la capacité de la communauté à imposer ses conditions et à maximiser les retombées locales du projet.

C'est sans compter les difficultés financières et les changements de direction de l'entreprise, qui ont compromis la stabilité nécessaire à la mise en œuvre de l'entente et à son déploiement à long terme. Ainsi, bien que cet accord ait représenté une avancée significative en matière de négociation autochtone dans l'industrie minière, sa transformation en un véritable levier de développement technologique et économique pour la communauté demeure un défi majeur.

5. Discussion : des dynamiques de pouvoir entre performativité et colonialité

Les ERA sont souvent présentées comme des outils facilitant l'intégration des communautés autochtones dans les processus de développement économique et de gouvernance des projets extractifs (Gibson et O'Faircheallaigh, 2005; Fidler et Hitch, 2007; Papillon et Rodon, 2017). Pourtant, ces ententes fonctionnent

également comme des dispositifs performatifs, au sens où elles façonnent les relations entre les parties prenantes en normalisant des rapports de pouvoir asymétriques (Gond et Nyberg, 2017).

Dans cette section, nous explorons comment les ERA agissent à la fois comme mécanismes de gestion des conflits et instruments de reproduction des structures coloniales, tout en mettant en lumière les stratégies mises en œuvre par la communauté crie pour en subvertir certains aspects.

5.1 La performativité des outils de gestion : entre intégration et contrôle

L'analyse des ERA au prisme de la performativité permet d'interroger la manière dont ces dispositifs de gestion encadrent et contraignent la participation autochtone aux projets extractifs. Comme l'ont montré Gond et Nyberg (2017), les outils de gestion participative (p. ex., les consultations publiques, les comités consultatifs, les engagements volontaires des entreprises) contribuent à rendre visibles certaines revendications, tout en marginalisant d'autres. En ce sens, les ERA apparaissent comme des mécanismes qui façonnent les interactions entre les parties prenantes en fixant un cadre de négociation dont les paramètres restent largement déterminés par l'entreprise et par les régulateurs gouvernementaux (O'Faircheallaigh, 2013).

L'ERA étudiée définit avec précision les modalités de participation de la communauté crie, notamment à travers des engagements en matière d'emplois, de formations et de retombées économiques. Toutefois, cette structuration contractuelle ne garantit pas un véritable partage du pouvoir décisionnel. Si elle encadre la place de la communauté dans le projet, elle en fixe les limites, en laissant le dernier mot aux acteurs institutionnels et économiques dominants. Ce processus illustre ce que Coulthard (2014) et Papillon et Rodon (2017) qualifient de logique extractiviste de pacification : les ERA ne visent pas tant à redistribuer le pouvoir qu'à encadrer les tensions sociales en rendant le projet acceptable aux yeux des populations concernées. Dans le cas étudié, l'entreprise a mis en place plusieurs mécanismes de consultation et de dialogue. Toutefois, ces initiatives ont eu un impact limité sur les décisions stratégiques et environnementales, soulignant ainsi les frontières implicites de la participation autochtone.

En officialisant l'implication de la communauté, l'ERA agit également comme un outil de légitimation du projet minier. Le consentement obtenu dans ce cadre est cependant souvent façonné par des rapports de force asymétriques, où les options alternatives restent limitées. L'absence d'un véritable droit de veto, la dépendance aux retombées économiques du projet et les pressions politiques créent un contexte où la négociation se déroule dans un cadre préétabli par l'entreprise et par les autorités publiques.

Ainsi, l'analyse de notre étude montre que, si la communauté a su exploiter certains mécanismes pour renforcer sa position, elle a dû le faire dans un cadre qui ne permettait pas de remettre en question les fondements du projet lui-même. Ce constat remet en question la capacité des ERA à fonctionner comme de véritables outils d'autodétermination, plutôt que comme des instruments de gestion du risque et de maintien du statu quo.

5.2 Les ERA comme instruments de colonialité et de maintien des rapports de force

Si les ERA instaurent une reconnaissance formelle des droits autochtones dans l'industrie extractive, elles ne remettent pas nécessairement en question les structures de domination qui sous-tendent ces relations. En définissant les modalités d'inclusion des communautés dans les projets miniers, ces ententes tendent à encadrer leur participation, sans transformer les dynamiques de pouvoir existantes.

La colonialité du pouvoir, telle que la définit Quijano (2000), permet d'analyser la manière dont ces dispositifs contractuels perpétuent les asymétries structurelles entre les entreprises minières et les communautés autochtones. Cette colonialité se manifeste d'abord par une prise de décision asymétrique, où

les choix stratégiques restent largement sous le contrôle de l'entreprise et des régulateurs gouvernementaux, réduisant ainsi la communauté à un rôle consultatif. Ensuite, la dépendance économique créée par les compensations financières et les opportunités d'emploi, bien qu'elle procure des bénéfices directs, tend à renforcer l'intégration des communautés dans le système extractiviste, plutôt que leur autonomie. Par ailleurs, l'encadrement juridique des ERA privilégie la stabilité et la continuité des opérations minières, ce qui limite la flexibilité des communautés autochtones pour renégocier les termes du projet ou imposer des conditions plus contraignantes.

L'expérience de la communauté crie d'Eeyou Istchee illustre cette tension entre intégration économique et pouvoir décisionnel limité. Malgré une stratégie innovante visant à investir dans le capital de l'entreprise pour obtenir une place dans sa gouvernance, les décisions stratégiques demeurent entre les mains des actionnaires dominants, qui déterminent les orientations du projet en fonction des impératifs du marché. Cette asymétrie structurelle entrave la capacité de la communauté à exercer une véritable codétermination, réduisant son rôle à celui d'un partenaire économique sans accès à une gouvernance effective. Dès lors, si l'ERA étudiée permet une participation accrue, elle ne remet pas en cause la logique selon laquelle l'entreprise conserve le pouvoir ultime sur l'exploitation et la gestion des ressources naturelles.

5.3 Cinq stratégies d'émancipation et leurs limites

Outre les quatre stratégies d'émancipation identifiées par Gond et Nyberg (2017) – mettre en lumière les relations de pouvoir, capturer les débordements, recadrer les engagements et réaliser des assemblages alternatifs –, notre étude propose une cinquième stratégie : redéfinir les leviers économiques. Ancrée dans les dimensions financières et contractuelles, cette stratégie permet aux communautés autochtones de transformer les mécanismes existants en instruments stratégiques d'autonomie et d'influence.

Dans le cas de la communauté crie, cette stratégie s'est traduite par l'investissement dans le capital de l'entreprise et par la négociation de redevances indexées sur le produit final, plutôt que sur la seule extraction. Ces initiatives témoignent d'un dépassement du modèle traditionnel des ERA, où les compensations sont généralement dissociées du contrôle économique. En s'insérant directement dans les mécanismes de financement du projet, la communauté a cherché à remodeler les relations économiques traditionnelles en leviers de souveraineté politique et économique.

Par ailleurs, les consultations publiques et les mémoires déposés auprès du COMEX ont révélé les asymétries de pouvoir inhérentes à la gouvernance du projet. En dénonçant le manque de transparence des décisions prises en amont par l'entreprise, la communauté a mis en œuvre une stratégie de visibilité qui rejoint la notion de « mise en lumière des relations de pouvoir » (Gond et Nyberg, 2017). Un conseiller au Conseil de bande souligne :

« Nous avons insisté pour que chaque décision majeure soit justifiée devant la communauté. Ce n'est pas parfait, mais cela a permis d'établir un début de dialogue. » (Entrevue, 2021)

Ces efforts ont certes renforcé la capacité d'influence de la communauté sur certaines décisions opérationnelles, mais sans pour autant éliminer les dynamiques asymétriques qui structurent l'industrie extractive. La participation financière, bien qu'innovante, n'a pas permis à la communauté d'accéder à une réelle codétermination, en raison de l'asymétrie actionnariale persistante et des limites imposées par les structures de gouvernance d'entreprise.

Stratégie	Définition	Illustration	Lecture critique
Mettre en lumière les relations de pouvoir	Rendre visibles les rapports de domination pour contester l'ordre établi.	Contestation du manque de transparence par la communauté crie lors des consultations publiques.	Stratégie efficace, mais limitée : la reconnaissance des inégalités ne garantit pas leur remise en question institutionnelle.
Capter les débordements (<i>overflows</i>)	Exploiter les effets inattendus des outils de RSE pour réorienter les décisions.	Optimisation des infrastructures minières grâce aux recommandations des maîtres de trappe.	Permet une prise en compte des savoirs locaux, mais ne modifie pas la structure décisionnelle.
Recadrer les engagements	Transformer des engagements volontaires en obligations contraignantes.	Inclusion d'une clause de suspension des opérations en cas d'infraction environnementale.	Permet une avancée juridique, mais repose sur la capacité de la communauté à faire respecter ces engagements.
Réaliser des assemblages alternatifs	Construire des formes de gouvernance alternatives en marge des modèles traditionnels.	Partenariat avec un OBNL pour une vision économique durable.	Ces initiatives restent souvent périphériques aux processus décisionnels dominants.
Redéfinir les leviers économiques	Transformer les mécanismes financiers en outils d'émancipation.	Investissement de la communauté crie dans le capital de l'entreprise.	L'intégration économique ne garantit pas un pouvoir décisionnel réel en raison de l'asymétrie actionnariale.

Tableau 3 – Stratégies d'émancipation de l'ERA étudiée

Dans le cadre de notre étude, la redéfinition des leviers économiques constitue une tentative de redistribution du pouvoir économique en faveur des communautés autochtones. L'investissement stratégique dans le capital de l'entreprise et la renégociation des redevances traduisent une volonté de s'inscrire dans la structure financière du projet pour en influencer l'évolution. Toutefois, cette approche se heurte aux limites des structures de gouvernance d'entreprise, où les décisions restent majoritairement concentrées entre les mains des actionnaires dominants.

Dès lors, la redéfinition des leviers économiques ouvre un espace de réflexion critique sur les ERA. Jusqu'où ces accords permettent-ils une transformation structurelle des rapports de force? Leur intégration à des stratégies financières plus ambitieuses est-elle une voie d'autonomie durable ou un simple ajustement à la logique extractiviste? Ces questions demeurent centrales dans l'évolution des modèles d'ententes entre les entreprises minières et les communautés autochtones.

6. Pistes : vers une lecture décoloniale des ERA

Face aux limites des ERA mises en évidence dans cette étude, une approche décoloniale invite à considérer ces ententes non plus comme de simples outils contractuels régissant les relations entre communautés autochtones et entreprises minières, mais comme des dispositifs pouvant être réorientés en faveur d'une plus grande autodétermination des peuples concernés. Plutôt que d'accepter ces ententes comme des instruments de gestion du risque corporatif, une lecture critique propose d'examiner leur potentiel à servir des objectifs politiques et économiques alignés avec les visions et les aspirations des Premières Nations.

Détourner les outils de gestion existants pour renforcer l'autonomie autochtone

Une première piste consiste à détourner les outils de gestion existants pour renforcer l'autonomie autochtone. Comme le suggèrent Simpson (2017) et Tuck et Yang (2012), la décolonisation ne peut se limiter à une adaptation des structures institutionnelles en place, mais passe par une remise en question profonde des logiques dominantes de gouvernance. Les ERA, en l'état actuel, restent largement ancrées dans une approche où les communautés autochtones sont considérées comme des parties prenantes subalternes, plutôt que comme des cogestionnaires à part entière.

Pourtant, il est possible d'imaginer des évolutions structurelles qui confèreraient aux communautés un véritable rôle décisionnel, dépassant la simple consultation ou indemnisation. Dans certains cas, des formes hybrides de gouvernance, intégrant à la fois des institutions autochtones et des mécanismes décisionnels autonomes, pourraient redéfinir la place des Premières Nations dans l'industrie extractive.

Élargir les leviers de négociation au-delà du modèle extractiviste

Une autre approche consiste à élargir les leviers de négociation au-delà du modèle extractiviste. L'étude de l'ERA conclue avec la communauté crie illustre bien cette tentative, notamment à travers la renégociation des modalités de participation économique. En revendiquant des redevances indexées sur le produit final plutôt que sur la seule extraction, et en investissant directement dans le capital de l'entreprise, la communauté a cherché à s'insérer dans la chaîne de valeur du projet, plutôt que d'en rester un acteur passif recevant des compensations préétablies.

Cette stratégie, bien que novatrice, s'est néanmoins heurtée aux barrières structurelles du capitalisme extractiviste, qui continue de limiter l'accès des communautés autochtones à des positions stratégiques dans la gouvernance des projets miniers. L'investissement économique, bien qu'utile, ne garantit pas un véritable pouvoir d'influence sur les décisions clés, tant que les modèles de propriété et de contrôle restent concentrés entre les mains des grandes entreprises et des actionnaires majoritaires.

Réinterpréter les ERA comme des espaces de négociation dynamique

Enfin, une lecture décoloniale invite à réinterpréter les ERA comme des espaces de négociation dynamique, et non comme des accords figés dans le temps. Un des écueils majeurs de ces ententes réside dans leur caractère souvent rigide, définissant des engagements fixes qui ne tiennent pas compte des évolutions politiques, économiques et environnementales pouvant affecter les communautés signataires. Adopter une perspective plus souple et évolutive permettrait d'en faire des outils véritablement adaptatifs, répondant aux transformations du contexte socioéconomique et aux besoins changeants des Premières Nations.

Dans cette perspective, l'enjeu ne se limiterait pas à obtenir de meilleures compensations, mais à modifier en profondeur les structures économiques et politiques qui sous-tendent ces accords. Cela supposerait notamment de créer des mécanismes de renégociation régulière, d'intégrer des clauses de gouvernance partagée ainsi que de renforcer le contrôle communautaire sur les infrastructures et les retombées du projet.

Conclusion

L'analyse de cette ERA conclue entre une communauté crie et une jeune entreprise minière révèle toute l'ambivalence de ces dispositifs contractuels en agissant à la fois comme des espaces de négociation stratégique et des instruments de maintien des rapports de force. Si l'ERA a permis certaines avancées notables – notamment en matière de participation économique, d'inclusion des savoirs autochtones et de clauses environnementales innovantes –, elle demeure encadrée par des logiques de gouvernance néolibérales qui en limitent le potentiel transformateur.

Loin d'être neutres, les ERA participent d'une performativité des outils de gestion qui tend à normaliser les asymétries institutionnelles, même lorsqu'elles sont habitées par une volonté autochtone d'autodétermination. Pourtant, comme le montre le cas étudié, les communautés peuvent activer différentes stratégies d'émancipation – y compris économiques – pour infléchir les termes de leur engagement et renforcer leur agentivité dans l'industrie extractive.

Une approche décoloniale des ERA implique ainsi de dépasser la logique de simple reconnaissance pour penser ces ententes comme des leviers de codétermination, de renégociation continue et de transformation des rapports de pouvoir. Cela suppose de repenser les cadres contractuels en intégrant des mécanismes plus souples, adaptatifs et véritablement cogérés.

Dans cette perspective, certains acteurs de la gouvernance crie envisagent actuellement la création d'une caisse de dépôt et d'investissement d'Eeyou Istchee comme une avenue prometteuse. En se dotant d'un investisseur institutionnel capable d'intervenir stratégiquement dans les projets miniers situés sur son territoire, la Nation crie pourrait dépasser la logique limitée des redevances pour s'inscrire dans une participation active et structurante à la gouvernance économique des ressources naturelles.

Ainsi, les ERA ne doivent pas être considérées comme des fins en soi, mais comme des instruments transitoires vers des formes renouvelées de gouvernance autochtone, enracinées dans les visions territoriales, culturelles et politiques des Premières Nations. Ce cas, bien que singulier, ouvre des pistes pour la construction de modèles plus équitables et respectueux de la souveraineté autochtone. Il appelle également chercheurs, praticiens et décideurs à repenser les conditions d'un partenariat véritablement symétrique, dans un secteur encore largement façonné par des logiques extractivistes.

RÉFÉRENCES

- Baba, S. et Raufflet, E. (2015). Hydro-Québec and the Cree Nation: From conflict to collaboration. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 9(3), 276-292. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2375>
- Banerjee, B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79. <http://dx.doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Bourgeois, S. et Rodon, T. (2019). Mettre en œuvre le consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ) en Eeyou Istchee : l'exemple du projet Matoush. *Recherches amérindiennes au Québec*, 49(2), 63-71. <https://doi.org/10.7202/1070759ar>
- Cabantous, L. et Gond, J.-P. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's éternel retour. *Organization Science*, 22(3), 573-586. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0534>
- Cabantous, L. et Gond, J.-P. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations : la fabrique de la décision comme praxis performative. *Revue française de gestion*, 6(225), 61-81. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-6-page-61?lang=fr>
- Chaplier, M. (2018). Property as sharing: A reflection on the nature of land ownership among the Cree of Eeyou Istchee after the "Paix des Braves". *Anthropologica*, 60(1), 61-75. <https://doi.org/10.3138/anth.60.1.t08>
- Côté-Demers, M. (2017). *Les ententes sur les répercussions et avantages et le consentement autochtone en matière de développement minier : le cas de l'entente Mechesboo* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. <https://umontreal.scholaris.ca/items/496b28bf-f77b-4a40-a128-c7e4ac6398a3>
- Coulthard, G. S. (2014). *Red skin, white masks: Rejecting the colonial politics of recognition*. University of Minnesota Press.
- Fidler, C. et Hitch, M. (2007). Impact and benefit agreements: A contentious issue for environmental and aboriginal justice. *Environments Journal*, 35(2), 49-69. <https://ssrn.com/abstract=1340057>
- Flyvbjerg, B. (2011). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.

- Galbraith, L., Bradshaw, B. et Rutherford, M. B. (2007). Towards a new supraregulatory approach to environmental assessment in Northern Canada. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 25(1), 27-41. <https://doi.org/10.3152/146155107X190596>
- Gibson, G. et O'Faircheallaigh, C. (2005). *Mining projects in remote Aboriginal Australia: Sites for the articulation and contesting of economic and cultural futures*. Dans J. Altman et M. Hinkson (dir.), *Culture, economy and governance in Aboriginal Australia* (p. 81-92). ANU Press.
- Gond, J.-P. et Nyberg, D. (2017). Materializing power to recover corporate social responsibility. *Organization Studies*, 38(8), 1127-1148. <https://doi.org/10.1177/0170840616677630>
- Gouvernement de la Nation cri. (2010). *Mining policy of the Cree Nation*. https://stage.cngov.ca/wp-content/uploads/2018/03/politique_miniere_de_la_nation_crie.pdf
- Gouvernement du Québec. (2024). *Profil des Nations – Cris (Eeyou)*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/portrait-quebec/premieres-nations-inuits/profil-des-nations/cris>
- Grand Conseil des Cris. (2025). *Évaluation des impacts sur l'environnement et le milieu social (EIEIMS)*. <https://www.cngov.ca/fr/environnement/evaluation-des-impacts-sur-lenvironnement-et-le-milieu-social-eiems>
- Groupe interagences des Nations Unies pour les actions préventives. (2012). *Guide pratique pour la prévention et la gestion des conflits liés à la terre et aux ressources naturelles : industries extractives et conflits*. Nations Unies. <https://www.un.org/fr/land-natural-resources-conflict/pdf/publications/extractive-industries.pdf>
- Jack, J. (2014, 28 décembre). Rights-holders not stakeholders: A First Nation perspective in resource development in BC. *Resource Works*. https://www.resourceworks.com/rights_holders_not_stakeholders_a_first_nation_perspective_on_resource_development_in_bc
- Keeping, J. (1998). *Thinking about benefits agreements: An analytical framework – Northern Minerals Program Working Paper No. 4*. Canadian Arctic Resources Committee. <https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2010/5124/pdf/NMPWorkingPaper4Keeping.pdf>
- Lapointe, U. (2010). L'héritage du système du free mining au Québec et au Canada. *Recherches amérindiennes au Québec*, 40(3), 5-25. <https://doi.org/10.7202/1009353ar>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Masson, K. (2022, 21 septembre). *L'approche de l'IDDPNQL concernant la négociation des Ententes sur les répercussions et les avantages (ERA)*. Colloque GRIMADD, Université TÉLUQ, Montréal.
- Motard, G. (2019). Les dimensions collectives des ententes sur les répercussions et les avantages : bémol sur le discours du contrat privé. *Les Cahiers de droit*, 60(2), 395-450. <https://doi.org/10.7202/1060982ar>
- Nyberg, D. et Wright, C. (2016). Performative and political: Corporate constructions of climate change risk. *Organization*, 23(5), 617-638. <https://doi.org/10.1177/1350508415572038>
- O'Faircheallaigh, C. (2010). Public participation and environmental impact assessment: Purposes, implications, and lessons for public policy making. *Environmental Impact Assessment Review*, 30(1), 19-27. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2009.05.001>
- O'Faircheallaigh, C. (2012). International recognition of Indigenous rights, Indigenous control of development and domestic political mobilisation. *Australian Journal of Political Science*, 47(4), 531-545. <https://doi.org/10.1080/10361146.2012.731484>
- O'Faircheallaigh, C. (2013). Community development agreements in the mining industry: An emerging global phenomenon. *Community Development*, 44(2), 222-238. <https://doi.org/10.1080/15575330.2012.705872>
- Papillon, M. et Rodon, T. (2017). Proponent-Indigenous agreements and the implementation of the right to free, prior, and informed consent in Canada. *Environmental Impact Assessment Review*, 62, 216-224. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2016.06.009>
- Papillon, M. et Rodon, T. (2023). Le consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ) en contexte canadien. *Les Cahiers du CIÉRA, H-S*, 43-50. <https://doi.org/10.7202/1099219ar>
- Pitron, G. (2018). *La guerre des métaux rares : la face cachée de la transition énergétique et numérique*. Les liens qui libèrent.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17183795>

- Pino, J. et Slocombe, D. S. (2012). Exploring the origins of “social license to operate” in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. *Resources Policy*, 37(3), 346-357. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.04.002>
- Quijano, A. (2000). Coloniality of power, eurocentrism, and Latin America. *Nepantla: Views from South*, 1(3), 533-580. <https://www.decolonialtranslation.com/english/quijano-coloniality-of-power.pdf>
- Ramboarisata, L., Berrier-Lucas, C., Aissi Ben Fekih, L., Benouakrim, H., Ramonjy, D. et Tello Rozas, S. (2022). Décoloniser la RSE : perspectives plurielles. *Revue de l'organisation responsable*, 17(2), 5-35. <https://shs.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2022-2-page-5?lang=fr>
- Ressources naturelles Canada. (2020). *Carte interactive des ententes minières avec les Autochtones*. Gouvernement du Canada. <https://ressources-naturelles.canada.ca/nos-ressources-naturelles/peuples-autochtones-et-ressources-naturelles/produits-d-information-destines-autochtones/7818>
- Simard, L. (2021). L'acceptabilité sociale: Trajectoire d'une nouvelle norme d'action publique. *Politique et Sociétés*, 40(3), 29-62.
- Simpson, L. B. (2017). *As we have always done: Indigenous freedom through radical resistance*. University of Minnesota Press. <https://doi.org/10.5749/j.ctt1pwt77c>
- Thériault, S., Bourgeois, S. et Boirin-Fargues, Z. (2022). Indigenous peoples' agency within and beyond rights in the mining context: The case of the Schefferville region. *The Extractive Industries and Society*, 12, 100979. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.100979>
- Tuck, E. et Yang, K. W. (2012). Decolonization is not a metaphor. *Decolonization: Indigeneity, Education & Society*, 1(1), 1-40. <https://jps.library.utoronto.ca/index.php/des/article/view/18630/15554>
- Vanthuyne, K. et Gauthier, M. (2022). Mining the land while sustaining *Iiyiyitumvir*: Exercising Indigenous sovereignty through collaboration in Eeyou Istchee. *Canadian Journal of Political Science*, 55(2), 1-21. <http://doi.org/10.1017/S0008423922000178>