

TRN



TABLE RONDE
NATIONALE SUR
L'ENVIRONNEMENT
ET L'ÉCONOMIE

RÉFLEXIONS DES ANCIENS DIRIGEANTS DE LA TRNEE

© Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 2013

Tous droits réservés. Aucune partie du présent document couvert par le droit d'auteur ne peut être reproduite ou utilisée sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit – graphique, électronique ou mécanique, y compris photocopie, enregistrement ou système de recherche documentaire – sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (Canada)
Réflexions des anciens dirigeants de la TRNEE [ressource électronique].

Aussi publié en anglais sous le titre :
Reflections from Past Leaders of the NRTEE.

Monographie électronique en format PDF.

ISBN 978-0-662-78473-9

No au cat. : En134-58/2013F-PDF

1. Développement économique—Aspects environnementaux—Canada.
 2. Politique environnementale—Aspects économiques—Canada.
 3. Développement durable—Politique gouvernementale—Canada.
 4. Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (Canada).
- I. Titre.

HC120 E5 N3714 2013 338.971'07 C2013-980013-1

Conception graphique : Mouk

Citation suggérée : Canada. Table ronde nationale
sur l'environnement et l'économie (2013).
Réflexions des anciens dirigeants de la TRNEE.

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
344, rue Slater, bureau 200
Ottawa (Ontario) K1R 7Y3
Canada

Tél. : 613-992-7189
Télé. : 613-992-7385

Courriel : info@nrtee-trnee.gc.ca
Site Web : www.nrtee-trnee.ca



TABLE RONDE
NATIONALE SUR
L'ENVIRONNEMENT
ET L'ÉCONOMIE

Avertissement : Les opinions exprimées dans
le présent document sont celles des auteurs et
ne représentent pas nécessairement celles de
la TRNEE et de ses membres ou des organismes
auxquels ils sont affiliés.



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PRÉSIDENTS	2
DAVID JOHNSTON, 1988-1990	2
GEORGE E. CONNELL, 1990-1995	2
STUART LYON SMITH, 1995-2002	4
HARVEY MEAD, 2002-2005	6
GLEN MURRAY, 2005-2008	7
ROBERT (BOB) PAGE, 2008-2012	8
ROBERT SLATER (INTÉRIMAIRE), 2012-2013	10
DIRECTEURS GÉNÉRAUX, ET PRÉSIDENTS ET PREMIERS DIRIGEANTS	12
DOROTHY RICHARDSON, DIRECTRICE GÉNÉRALE, 1988-1991	12
RONALD L. DOERING, DIRECTEUR GÉNÉRAL, 1991-1996	13
DAVID McGUINTY, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT, 1996-2004	14
EUGENE NYBERG, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT INTÉRIMAIRE, 2004-2005	16
ALEX WOOD, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT INTÉRIMAIRE, 2006-2007	17
DAVID McLAUGHLIN, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT, 2007-2012	20
JIM McLACHLAN, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT INTÉRIMAIRE, 2012-2013	21



INTRODUCTION

LA TRNÉE ALLANT FERMER SES PORTES À JAMAIS, NOUS AVONS CHERCHÉ DES MOYENS D'EN SAISIR ET D'EN PRÉSERVER LES 25 ANNÉES D'HISTOIRE. L'UN D'EUX FUT D'INVITER LES ANCIENS PRÉSIDENTS AINSI QUE PRÉSIDENTS ET PREMIERS DIRIGEANTS À PROPOSER UNE RÉFLEXION PERSONNELLE SUR LEUR MANDAT AU SEIN DE L'ORGANISME SOUS L'ANGLE DE LEURS ASPIRATIONS INITIALES, DE LEURS RELATIONS DE TRAVAIL SUBSÉQUENTES, DE LEURS PRINCIPALES RÉALISATIONS ET DE LEURS SOUVENIRS LES PLUS MÉMORABLES.

VOICI DONC LEURS RÉFLEXIONS ET TÉMOIGNAGES PERSONNELS. ON NE PEUT SE MÉPRENDRE SUR LEUR ENTHOUSIASME, LEUR ENGAGEMENT À L'ÉGARD DU CONCEPT DE LA TABLE RONDE, ET LES SOUVENIRS PRÉCIEUX ET IMPÉRISSABLES QU'ONT GRAVÉS EN EUX LEUR PASSAGE À L'ORGANISME ET LEURS CONTRIBUTIONS À CELUI-CI.

PRÉSIDENTS

MANDAT À LA TRNÉE

David Johnston	1988-1990
George E. Connell	1990-1995
Stuart Lyon Smith	1995-2002
Harvey Mead	2002-2004
Glen Murray	2005-2008
Robert (Bob) Page	2008-2012
Robert Slater (intérimaire)	2012-2013

DIRECTEURS GÉNÉRAUX, ET PRÉSIDENTS ET PREMIERS DIRIGEANTS

MANDAT À LA TRNÉE

Dorothy Richardson (directrice générale)	1988-1991
Ronald L. Doering (directrice générale)	1991-1996
David McGuinty (président et premier dirigeant)	1996-2004
Eugene Nyberg (président et premier dirigeant intérimaire)	2004-2005
Alex Wood (président et premier dirigeant intérimaire)	2006-2007
David McLaughlin (président et premier dirigeant)	2007-2012
Jim McLachlan (président et premier dirigeant intérimaire)	2012-2013



PRÉSIDENTS

DAVID JOHNSTON, 1988-1990

Inspirée de la Commission Brundtland sur la durabilité, la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE ou Table ronde) est née de la volonté de concrétiser le concept de développement durable au Canada. La mission de la Table ronde reposait sur le postulat clair que notre aspiration à une économie moderne et notre devoir à l'égard d'un environnement durable non seulement ne s'excluent pas, mais se renforcent mutuellement.

Notre plus grande réalisation, à mon avis, aura été d'élaborer une définition précise et complète du développement durable et d'avoir favorisé l'adoption de mesures législatives exigeant que les lois du Parlement respectent les critères de la durabilité.

Une autre prouesse de la Table ronde aura été d'établir un vaste réseau d'intervenants de la haute fonction publique, du secteur environnemental, du monde des affaires et du milieu universitaire. Il était unique de voir se réunir régulièrement, dans la même salle, des ministres et des gens d'autres secteurs. À l'époque, peu de personnes étaient au fait du concept de table ronde, et si la formule a réussi, c'est grâce à la qualité des gens qui ont accepté l'invitation de s'y joindre et convenu de chercher ensemble un terrain d'entente.

Les membres de la Table ronde ont accompli leur mission avec dynamisme et créativité en faisant des recherches exhaustives, en conjuguant des intérêts divers, en ralliant les plus brillants cerveaux et en fournissant des conseils objectifs aux gouvernements. Je suis fier d'avoir tenté une expérience à ce point audacieuse et couronnée d'autant de succès.

GEORGE E. CONNELL, 1990-1995

En février 1991, George E. Connell a été le deuxième président de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie nommé par le Premier ministre. Il a présidé à l'achèvement de la première phase de développement de l'existence de la Table ronde et au commencement de sa deuxième phase en tant qu'établissement public aux termes de sa nouvelle loi constituante.

Malheureusement, M. Connell n'a pas pu nous faire part de ses réflexions pour cette rétrospective. Nous avons donc choisi de laisser parler d'elles-mêmes les paroles qu'il a prononcées au cours de ses années passées à la Table ronde.

« Cette génération, avec les choix qu'elle doit prendre, façonnera et influencera les aspects politiques et économiques de notre partie du monde, pour de nombreuses générations à venir. »



« Le développement viable transcende, en fait, toutes les frontières et toutes les questions constitutionnelles. Le développement viable doit devenir un principe, une pierre angulaire des constitutions de toutes les nations du monde. »

—Rétrospective annuelle 1990–1991 de la TRNEE

.....

« La race humaine se trouve en situation précaire, en ce qu'elle court le risque de ne pas se rendre compte de l'importance vitale de notre dépendance collective d'un environnement stable. Les gouvernements de tous les paliers doivent, pour garantir l'inclusion du développement viable dans la perspective canadienne de l'avenir, travailler de concert avec les entreprises, les groupes communautaires et tous les Canadiens. J'espère que la Table ronde nationale pourra contribuer à faire la lumière dans ce débat et nous aidera tous dans l'atteinte d'un consensus national. »

—Rétrospective annuelle 1990–1991 de la TRNEE

.....

« Pour les Canadiens, le résultat le plus important sera peut-être la prise de conscience générale que nous avons une occasion remarquable d'influencer de façon décisive le cours des événements à l'échelle mondiale, pour faire en sorte que la vision Brundtland devienne réalité. »

—Rétrospective annuelle 1991–1992 de la TRNEE

.....

« Nous serons heureux de vous rendre compte, Madame la Première ministre, de ce nouveau chapitre dans le cheminement de la Table ronde nationale. La nouvelle Loi qui s'applique à la Table ronde nous attribue un statut indépendant d'organisme gouvernemental. Cela ne modifie pas radicalement notre mandat, mais nous bénéficions d'une plus grande autonomie de fonctionnement, et toute ambiguïté relative aux rapports entre la Table ronde et le gouvernement est dissipée.

La Loi rend également compte de la prise de conscience collective de nos législateurs et de la population canadienne, qui réalisent que la route conduisant au développement durable sera longue et difficile. La Table ronde s'est engagée à servir de guide tout au long de cette route. »

—Rétrospective annuelle 1992–1993 de la TRNEE



STUART LYON SMITH, 1995-2002

DÉFIS ATTENDANT LES ORGANISMES CONSULTATIFS EN MATIÈRE DE POLITIQUE FINANCÉS PAR LES FONDS PUBLICS

Ayant présidé deux de ces organismes (le Conseil des sciences du Canada et la TRNEE) pendant sept ans chacun environ, peut-être serait-il utile que je formule quelques commentaires d'ordre général sur leur mode de fonctionnement et ce qu'on peut raisonnablement attendre d'eux.

D'abord, ils seront toujours appelés à disparaître puisqu'ils font concurrence à une bureaucratie devant exercer un certain contrôle sur eux. Durant mon mandat, la TRNEE avait l'avantage de ne PAS relever du ministère, rival, de l'Environnement, mais plutôt du Premier ministre et de son agent désigné, le ministre des Finances. En revanche, le Conseil des sciences était dans la position moins envieuse de relever du faible et précaire ministère d'État chargé des Sciences et de la Technologie.

L'atout principal des organismes consultatifs en matière de politique financés par l'État réside dans leur pouvoir rassembleur, qui repose quant à lui sur l'accès perçu de ces organismes à de puissants décideurs. L'industrie n'enverra pas de chefs de la direction à des réunions s'ils n'ont pas accès aux décideurs les plus hauts placés, surtout des ministres. En l'absence de chefs de la direction et de ministres, la tâche principale des autres participants aux réunions consiste à veiller au grain de crainte qu'on ne laisse les choses dérapier. Il s'ensuit qu'on recherche le consensus en tout temps et qu'on « joue sur les mots » pour occulter les véritables différences. C'est l'échec assuré si l'espoir est d'influer sur les politiques.

COMMENT RELEVER CES DÉFIS

Nous devons avoir l'assurance qu'un décideur voulait véritablement de l'avis de la TRNEE et y donnerait suite. Il nous apparaissait également essentiel de rendre clairement compte de l'opinion de tous les participants dans le respect du droit de chacun d'exprimer nettement sa dissidence. Pour éviter les acrobaties verbales, nous avons conçu des rapports « L'État du débat » qui, tout en signalant un accord général, le cas échéant, forçaient chacun à dire précisément ce qui l'empêchait de se rallier à un consensus. À la fin, cela permettait de tirer les choses au clair, et les décideurs savaient comment l'on réagirait de toutes parts à leurs mesures éventuelles. Les parties finissaient par se rapprocher et bien comprendre les enjeux restants.

Pour que l'ensemble des acteurs se sentent encore plus à l'aise de participer à nos activités, nous insistions sur le « et » dans le nom de la TRNEE, acceptant qu'il faille tenir compte tant des coûts environnementaux qu'économiques. En outre, la TRNEE avait toujours deux vice-présidents, l'un provenant d'une organisation environnementale et l'autre d'une organisation industrielle. Certains grands environnementalistes voyaient d'un mauvais œil cette « approche équilibrée ».



Le fait que notre mandat coïncidait avec une période d'austérité gouvernementale nous a pour ainsi dire dicté la voie à suivre. Heureusement, l'intérêt personnel du ministre des Finances à notre égard nous a permis de démontrer que nous pouvions encore influencer la politique gouvernementale (le gouvernement ayant par exemple adopté bon nombre de nos recommandations de mesures fiscales en matière d'efficacité énergétique et de technologies propres). Au football, nous dirions qu'à défaut d'espérer marquer beaucoup de touchés, nous avançons progressivement vers la ligne de but.

AUTRES RÉALISATIONS

Sans ordre de priorité particulier :

- Nous avons convoqué plusieurs réunions au pays afin de promouvoir la mise en valeur des friches industrielles, un sujet dont on commençait à parler et qui continue à susciter beaucoup d'attention.
- Nous avons organisé le travail et l'élaboration de politiques dans le domaine de la santé et de l'environnement en mettant particulièrement l'accent sur l'effet des nouveaux produits pharmaceutiques sur les systèmes nerveux immatures, domaine peu soumis à des tests dans les régimes en vigueur.
- Nous avons tenu un forum d'une semaine des récipiendaires de l'Ordre du Canada où tous les grands scientifiques (tenants et opposants) du domaine des changements climatiques ont donné un exposé. Les conclusions dégagées au forum ont été diffusées dans les écoles du pays.
- Nous avons introduit le concept de droits négociables d'émission de gaz à effet de serre en invitant des experts internationaux à venir expliquer le fonctionnement de ces instruments aux Canadiens.
- Nous avons tenu des réunions dans les Territoires du Nord-Ouest sur les ressources non renouvelables et les peuples autochtones.
- Nous avons organisé des rencontres nationales à la demande du Premier ministre et du ministre des Finances afin de dégager les indicateurs environnementaux à surveiller conjointement avec les indicateurs économiques pour informer les Canadiens des progrès réalisés et des domaines à améliorer. Depuis, ces indicateurs font régulièrement l'objet de mesures et de rapports à la fois par Statistique Canada et Environnement Canada.
- Nous avons réuni la plupart des principaux économistes du pays pour trouver des moyens de faire rapport sur le capital naturel (et les mesures connexes de la productivité totale des facteurs), non pas de façon à modifier le PIB, mais à l'étoffer.
- Nous avons travaillé avec plusieurs industries aux États-Unis et au Canada ainsi qu'avec l'Institut Canadien des Comptables Agréés afin de formuler des définitions et une méthodologie normalisée pour la production régulière de rapports sur l'efficacité. L'objectif était de suivre les efforts de réduction des déchets et d'améliorer la productivité des intrants matériels et énergétiques.



HARVEY MEAD, 2002-2005

Dans les années 1990, j'ai été membre de la TRNEE pendant trois ans avant d'être nommé à sa présidence en 2002. Nous faisons alors affaire avec le ministre de l'Environnement, même si l'intention du législateur en créant la Table ronde était de conseiller le Premier ministre¹. J'avais l'impression qu'en dépit de leur qualité et de leur pertinence, nos rapports avaient relativement peu d'influence sur le gouvernement, car l'association de la Table avec le secteur de l'environnement diminuait l'importance de son travail, tout comme celle des ministres concernés. En souffrait même, d'après ce que je pouvais voir, le travail d'harmonisation de la réglementation fiscale et de réponse aux défis environnementaux qui s'effectuait parallèlement à celui de la Table ronde, alors présidé par les ministres des Finances et de l'Environnement.

Lorsque j'ai été nommé président, j'espérais présider aux destinées d'une organisation plus influente. Je concevais la TRNEE comme un outil pour renforcer le dialogue social sur les moyens d'intégrer les défis environnementaux et sociaux aux processus décisionnels sous l'emprise des priorités économiques, plutôt que comme un protagoniste de ces processus. Là n'était pas vraiment le résultat visé lorsqu'on a créé des tables rondes un peu partout au pays, mais il fallait quand même prendre acte de la réalité.

Entre mon passage à l'organisme en tant que membre et ma nomination à sa présidence, une percée avait eu lieu, la Table ronde étant dorénavant en contact direct avec le Premier ministre. Mais force m'a été de conclure durant mes trois années de présidence qu'en dépit de cette relation, notre influence était assez minime et on avait même tendance à chercher des moyens de concilier nos travaux avec les orientations stratégiques du gouvernement. C'était particulièrement vrai dans le cas de Kyoto.

Mais c'est une tout autre chose qui m'a impressionné de la TRNEE pendant les six années que j'y ai passées. De fait, c'est l'accès substantiel dont une multitude d'intervenants jouissait à celle-ci. La TRNEE était un outil important pour stimuler le dialogue autour d'une pluralité de points de vue, offrant une occasion rare, voire unique, de débattre d'idées et d'intérêts de façon constructive. De hauts fonctionnaires fédéraux siégeaient presque toujours aux groupes de travail de la TRNEE et représentaient à mes yeux la principale source d'influence de la Table au sein du gouvernement fédéral.

Puisque mon travail professionnel tournait déjà autour de l'organisation et de l'animation de groupes de discussion, je m'engageai à rendre les réunions plénières aussi constructives que possible. Je décidai également de suivre de près les groupes de travail afin de rassembler les intervenants des différents secteurs touchés. Un membre de la TRNEE présidait chaque groupe de travail et j'estimais devoir à cet égard appuyer le travail de cette personne lorsqu'il était présenté à l'ensemble de la Table ronde.

¹ La Loi sur la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (L.C. 1993, ch. 31) donne la définition suivante : « "ministre" Le membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada chargé par le gouverneur en conseil de l'application de la présente loi ».



Je crois avoir réussi à faciliter un dialogue sérieux et fructueux entre les membres, car c'est à la table que nous débattions des résultats des travaux des groupes de travail et d'autres activités visant à conseiller le gouvernement sur ses orientations stratégiques. Je pense que nous y avons perdu au change lorsque la TRNEE a abandonné les groupes de travail après mon départ. La perte la plus importante après la dissolution de la Table ronde ne sera pas, en fait, celle d'un important conseiller auprès des plus hautes sphères gouvernementales – ce que la TRNEE n'a jamais été –, mais celle d'un courtier honnête, connu et respecté à l'échelle du pays par des organisations et des individus ayant profondément à cœur les défis associés au développement national.

GLEN MURRAY, 2005-2008

« Nous sommes conscients que certaines de nos recommandations peuvent sembler audacieuses et provoquer d'abondantes discussions. Ces recommandations sont formulées dans l'esprit que le rôle important de la TRNEE est d'envisager des solutions à long terme en matière de politiques publiques qui transcendent les approches actuellement préconisées. Leur objectif est de contribuer au débat sur les politiques publiques afin d'aider le gouvernement et d'autres à réfléchir à la meilleure transition possible vers le cadre stratégique sur les changements climatiques que nous proposons à long terme. »

— Glen Murray, président de la TRNEE, dans *D'ici 2050 : la transition du Canada vers un avenir à faible taux d'émission*

Glen Murray a été nommé président de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie en 2005, au moment où la question du changement climatique commençait à lever au Canada dans les discussions de politiques publiques.

Durant son mandat, la TRNEE s'est efforcée d'animer la discussion entourant les éléments économiques et environnementaux d'un certain nombre d'enjeux clés de portée nationale et internationale. Des intervenants d'un large éventail de secteurs ont participé à d'importants débats sur l'écologisation de la fiscalité et l'énergie, la préservation du capital naturel du Canada dans la forêt boréale, les marchés financiers et la durabilité, et l'énergie et le changement climatique. La TRNEE a mené la discussion et les débats dans ces secteurs de programme, mettant particulièrement l'accent sur l'énergie et le changement climatique à l'aube de la Conférence des Parties (CdP11) de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, qui a eu lieu à Montréal en 2005.

En juin 2006, la TRNEE a communiqué ses conclusions et ses conseils au gouvernement quant à une stratégie à long terme en matière de changement climatique et d'énergie. Cette stratégie se fondait sur un scénario qu'avait élaboré la TRNEE pour voir comment le Canada pouvait s'y prendre, avec pour horizon l'année 2050, afin de combler les besoins énergétiques



d'une économie en croissance, de parvenir à une diminution importante des émissions de carbone et d'améliorer la qualité de l'air.

« Au fil des ans, la TRNEE a approfondi son expertise, ce qui nous rend en mesure de contribuer de manière unique et substantielle à la performance du Canada. Nous nous engageons à maintenir le cap sur notre mandat et à aider le gouvernement fédéral à relever le défi du développement durable en 2007 et dans les années à venir. »

— Glen Murray, président de la TRNEE, dans *Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie – Rapport annuel 2006-2007*

ROBERT (BOB) PAGE, 2008-2012

Mes années à la présidence ont été à la fois passionnantes, stimulantes et exigeantes, mais jamais monotones. En raison des sensibilités du gouvernement du Canada dirigé par le Premier ministre Harper, le doute planait toujours sur l'avenir de la TRNEE. Après l'élection, les ministres ont examiné le bien-fondé et le rendement de celle-ci. Heureusement, ils en ont reconduit le mandat et le financement. Mais à chaque budget subséquent, nous craignons pour notre avenir compte tenu de la culture ambiante. Nous avons rapidement décidé de faire abstraction de la politique et d'aller vigoureusement de l'avant avec notre plan de travail. La qualité de nos rapports serait la réponse à nos détracteurs. Il s'est avéré que tant et aussi longtemps que les conservateurs étaient minoritaires, nous n'avions relativement rien à craindre; mais le vent a vite tourné lorsqu'ils ont atteint la majorité.

Ma propre expérience avec la TRNEE remontait à ses débuts, alors que Jean Charest, d'autres et moi travaillions à son lancement et à la nomination de son premier président. C'était l'époque euphorique de la Commission Brundtland, où nous étions persuadés que le développement durable révolutionnerait les processus décisionnels publics grâce à l'intégration de l'environnement et de l'économie. Membre de la TRNEE pour un mandat au début des années 1990, j'ai plus tard participé à la rédaction de certains rapports avant d'y être renommé membre en 2007. J'avais l'impression d'avoir toujours fait partie de la famille. Beaucoup de choses avaient changé depuis mon premier mandat, pourtant pas l'esprit de corps ni la rigueur intellectuelle. J'étais enchanté qu'on me demande de rédiger le récit principal du rapport final de l'organisme, mais je me demandais, non sans une certaine inquiétude, comment rendre justice aux grandes réalisations de la TRNEE en si peu d'espace. La Table ronde a produit plus de 100 rapports majeurs en 25 ans, explorant tous les aspects de la durabilité. Mais voilà, il était impératif de documenter certaines de nos réalisations pour la postérité et de répondre à certains de nos détracteurs.

La relation du président avec le ministre est essentielle à l'efficacité de la TRNEE. J'ai eu de bons quoique peu fréquents rapports personnels avec les ministres que j'ai servis. John Baird avait, précédent important, instauré un processus apolitique dirigé par le Conseil privé pour choisir le président. J'ai aimé l'enthousiasme du ministre Baird ainsi que son engagement et ses relations respectueuses avec la TRNEE. Le ministre Prentice a rencontré la TRNEE le



jour même de sa nomination à l'Environnement, mais les contacts ont été peu fréquents par la suite. Le ministre Kent s'est efforcé personnellement de nous rencontrer, y compris au sujet des deux questions pour lesquelles il nous avait demandé conseil en 2011. Qu'importe le ministre, nous avons toujours l'impression que le Cabinet du Premier ministre veillait en coulisse.

Les relations entre le président et le président et premier dirigeant de la TRNEE étaient elles aussi essentielles au succès de l'organisme. David McLaughlin et moi entretenions des rapports de travail harmonieux. Pour ce qui est de la gouvernance, il ne faut pas oublier que si les membres de la TRNEE ne formaient pas un conseil d'administration, ils n'en avaient pas moins le dernier mot sur le plan de travail et les rapports. Le président et premier dirigeant était responsable du personnel, des budgets et de l'administration, tandis que l'évaluation du rendement annuelle de ce dernier relevait du président. Je n'avais jamais travaillé dans une telle structure de gouvernance, qui était à la fois ambiguë et flexible pour les personnes concernées.

Il ne fait aucun doute pour moi que la TRNEE était une organisation spéciale, dont la mission et les caractéristiques étaient uniques et qui entretenait des rapports ambivalents avec le gouvernement. Il s'agissait à la fois d'un conseiller privilégié des gouvernements et d'une conscience proposant de nouvelles solutions en vue d'une critique constructive du statu quo. Certains responsables du Parti conservateur comprenaient mal que le gouvernement finance la critique, s'attendant plutôt aux applaudissements de partisans. Je devais donc user de prudence pour formuler chaque lettre d'accompagnement et breffer les hauts fonctionnaires. Nous avons connu quelques branle-bas de combat après que les médias ont soudainement pris le ministre à parti. Or, la TRNEE avait pour principale raison d'être d'explorer de nouvelles pistes de solution à soumettre à l'étude du gouvernement.

Quand je pense aux cinq dernières années, je suis fier de l'œuvre de pionnier que nous avons réalisée dans le dossier des changements climatiques. Nous avons produit des analyses inédites et novatrices sur la gestion du carbone, les coûts d'atténuation, la compétitivité, la tarification, l'adaptation et les options stratégiques. Partout où j'allais au pays, on nous en félicitait parce que notre modélisation unique produisait de vrais chiffres. Le gouvernement de l'Alberta nous a demandé des breffages détaillés dans le cadre de ses préparatifs de négociation avec Ottawa. Un haut dirigeant de la Compagnie Pétrolière Impériale Ltée m'a avoué candidement : « Je ne suis pas d'accord avec toutes vos recommandations, mais j'apprécie grandement votre modélisation et votre analyse de questions névralgiques auxquelles d'autres ne s'arrêtent pas ».

Nos travaux à cet égard ont commencé lorsque le ministre a mentionné la possibilité de politiques analogues à celle d'Obama sur le plafonnement et l'échange de droits d'émission. Lorsque le Congrès n'a pas adopté la loi, le Premier ministre Harper a reculé et s'est attaqué aux propositions de taxe sur le carbone des libéraux, et nos recommandations sur la tarification du carbone ont été jugées blâmables par association. En 2011 et 2012, ayant oublié qu'il les avait lui-même commandés, le Cabinet du Premier ministre n'a pas caché son mécontentement relativement aux rapports que nous avons publiés dans notre série *Prospérité climatique*. Pourtant, la plupart des économistes canadiens appuyaient nos propositions de tarification du carbone.



L'une des expériences les plus étranges pour moi est le rôle qu'a joué la TRNEE relativement à la *Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto* (2007). C'est que les partis d'opposition – majoritaires à la Chambre des communes – s'étaient ligüés pour mettre le gouvernement dans l'embarras en l'obligeant à produire un rapport annuel sur les progrès accomplis pour atteindre les cibles de Kyoto, celles-là mêmes que le gouvernement minoritaire dirigé par le Premier ministre Harper avait rejetées. La TRNEE ne s'est vu accorder que 60 jours pour évaluer le rapport et son exactitude. Nos rapports ont donné lieu à un certain nombre d'améliorations, dont la méthodologie de déclaration des émissions. Au fond, toute cette joute politique a créé un nouveau rôle pour la TRNEE, celui de chien de garde parlementaire. Dans nos rapports, nous évitions aussi avec soin la question de base de Kyoto, un champ de mines pour le gouvernement.

L'une de mes grandes joies aura été le privilège de travailler à nos rapports avec les membres et le personnel. Comme d'autres, j'ai passé de longues journées et nuits à en revoir et commenter les versions provisoires. La richesse intellectuelle de ces gens m'a grandement stimulé. Je me sentais parfois intimidé mais également reconnaissant de cette pluralité d'horizons et d'expérience donnant tant de force à nos rapports. Je suis désolé que le ministre n'ait pas eu l'occasion d'assister à ces discussions constructives aux antipodes du discours étroitement partisan à la Chambre des communes et dans les médias. Notre travail était important pour susciter un véritable débat de fond, si crucial pour le bon fonctionnement du processus démocratique.

Je conclus en exprimant tout l'honneur que j'ai eu d'avoir travaillé avec d'aussi nombreuses personnes à la fois talentueuses et dévouées. Nous avons rempli notre mandat d'offrir des conseils stratégiques et de dégager un consensus tout en ayant du plaisir à le faire. Nous avons signé en 25 ans un impressionnant bilan de rapports et d'activités, qui ont véritablement défini la problématique de la durabilité au Canada. Si certains de nos conseils n'ont pas été retenus, beaucoup l'ont été. Nos travaux ont grandement enrichi le débat public sur les questions de fond. Voilà un bilan dont nous pouvons tous nous enorgueillir alors que nous tirons notre révérence.

ROBERT SLATER (INTÉRIMAIRE), 2012-2013

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie a été une organisation digne de confiance pendant plus de 25 ans. Elle a mérité cette confiance en étant non partisane, objective, analytique et compétente. Loyale conseillère, elle a dit au gouvernement ce qu'il devait savoir, pas ce qu'il voulait entendre. Les conseils qu'elle a prodigués dans plus de 100 rapports étaient toujours du domaine du possible, sinon immédiatement, du moins à terme.



La TRNEE est l'une des nombreuses nouveautés que le gouvernement du Premier ministre Mulroney a introduites et qui s'inspiraient de *Notre avenir à tous*, l'historique rapport de la Commission Brundtland publié par l'ONU. Elle se distinguait par l'éminence de ses membres issus de tous les secteurs de la société qui faisaient rapport au Premier ministre et par le mandat unique qui lui avait été confié d'intégrer l'environnement et l'économie dans le processus décisionnel. Les membres de la TRNEE et des milliers d'autres Canadiens ont ainsi bénéficié d'une tribune où engager des discussions avec d'autres qu'ils auraient dû avoir, mais avaient rarement. L'objectif était d'influer sur la prise de décisions et, comme le soulignait Jim MacNeill : « Si nous décidons autrement, nos décisions changeront ».

Deux des quatre rapports rédigés au cours de la dernière année visaient à répondre à des renvois détaillés du gouvernement du Canada.

La TRNEE s'est toujours attachée à son objectif d'intégrer l'environnement et l'économie, étant persuadée que nous sommes collectivement assez intelligents pour avoir à la fois un environnement productif et une économie prospère. Au cours des six dernières années, nous nous sommes concentrés sur deux grandes questions : les changements climatiques et l'eau. Dans une série de rapports, nous avons étudié les conséquences d'un climat changeant pour l'ensemble des Canadiens et les moyens à envisager afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre, en particulier le dioxyde de carbone. Nous avons également examiné les pressions que subiront les ressources en eau et les changements à apporter aux régimes de gestion traditionnels. Notre rapport final était important non seulement parce qu'il était notre dernier, mais également parce qu'il était emblématique de l'ensemble de notre œuvre. Il portait sur l'un des principaux enjeux de notre époque, à savoir si le Canada peut proposer des solutions aux changements climatiques, tout en bâtissant une entreprise qui soit au service d'un gigantesque marché mondial et une source d'emplois et de prospérité pour ses citoyens. Notre réponse est un « oui » retentissant, fonction seulement de la volonté des gouvernements de formuler et de mettre en œuvre des politiques concertées et de celle du secteur privé d'être le chef de file de l'innovation technologique dirigée.

Si vous me le permettez, je terminerai sur une note personnelle. À titre de fonctionnaire d'Environnement Canada, j'ai servi sous 22 ministres et participé tant à la mise sur pied qu'à la fermeture de la TRNEE. Certes, il est plus agréable de commencer. J'estime qu'il est plus vital que jamais de trouver le moyen d'intégrer les facteurs économiques et environnementaux aux politiques que nous élaborons. J'ai été à la fois agréablement surpris des progrès substantiels des grandes entreprises et déçu de la difficulté constante qu'ont la plupart des gouvernements à en faire autant.

Le capital intellectuel de la Table ronde sera conservé, son capital social se perpétuera par des amitiés et des collaborations et son très talentueux personnel quitte pour d'autres emplois et d'autres lieux. Ce fut une expérience audacieuse : nous avons tous beaucoup appris et le Canada s'en trouve grandi.



DIRECTEURS GÉNÉRAUX, ET PRÉSIDENTS ET PREMIERS DIRIGEANTS

DOROTHY RICHARDSON, DIRECTRICE GÉNÉRALE, 1988-1991

Bien que je n'aie été directrice générale de la Table ronde qu'au cours de ses deux premières années et demie d'existence, je suis ravie d'y aller de quelques réflexions sur ce qui fut une expérience d'apprentissage intéressante pour moi personnellement, pour la TRNEE et pour la bureaucratie fédérale.

À la fin de 1988, M. David Johnston, principal et vice-chancelier de l'Université McGill, et moi avons reçu la mission de donner chair au décret créant la TRNEE. Il s'agirait d'un modèle national multilatéral conçu pour alimenter la réflexion stratégique du gouvernement du Canada sur le développement durable, une question traditionnellement agitée par des valeurs et des priorités divergentes.

Notre premier défi était de persuader de sceptiques dirigeants de différents secteurs que nous tentions sincèrement de faciliter la tenue d'un échange apolitique d'expertise et d'opinions en vue de recueillir un consensus.

Je fus extrêmement enchantée de la réponse, qui tenait en grande partie au respect et à la confiance que l'on vouait à M. Johnston et à son leadership, au fait qu'il était directement comptable au Premier ministre et à la formule des réunions à huis clos afin d'encourager un dialogue franc qui serait indispensable pour instaurer un climat de respect, de confiance et de discrétion entre les membres.

Grâce à la diversité et à l'autorité sectorielle des membres durant mon mandat, nous étions optimistes de voir leur expertise, leur influence et leurs réseaux conférer un caractère pertinent et instructif à leurs délibérations conjointes, non seulement aux yeux de leurs propres clientèles, mais également du grand public.

La présence de quatre ministres, à titre de partenaires égaux, à la table nous dictait d'essayer de nous distancer le plus possible de l'orientation stratégique ou des contraintes en matière de budget ou de personnel d'un ministère fédéral quelconque. Mais paradoxalement, comme la Table ronde n'avait pas encore été institutionnalisée par une loi du Parlement, on avait encore peu réfléchi à la structure requise pour assurer la viabilité d'un tel organisme indépendant dans le cadre administratif existant de la fonction publique.



En tant que directrice générale, je trouvais le poids de ces deux réalités sur mon administration à la fois lourd et décourageant. Heureusement, cela n'a pas semblé entamer la volonté du président ou des membres, durant ces premières années exploratoires, de profiter de cette occasion unique de s'attaquer à une question controversée qu'il fallait analyser beaucoup plus à fond pour en saisir la nature et l'importance et pour trouver des pistes de solution.

Je me souviens de l'emballlement et du stress comme si c'était hier!

RONALD L. DOERING, DIRECTEUR GÉNÉRAL, 1991-1996

ASPIRATIONS

Mon objectif initial était de mettre en place, par voie législative, la TRNEE puisque je savais d'expérience qu'autrement, elle ne ferait pas long feu. En fait, j'avais demandé à ce que le Premier ministre s'y engage avant de postuler l'emploi. (À l'époque, on s'affairait à dissoudre le Conseil des sciences du Canada et le Conseil économique du Canada.) J'espérais que l'indépendance et la stabilité conférées par la loi feraient de nous un organe consultatif modeste, mais important du gouvernement. Nous avons également le défi de travailler en lien étroit avec les différentes tables rondes provinciales qui avaient alors vu le jour et qui exerçaient déjà passablement d'influence sur leur gouvernement respectif. Le Canada était en mode de rattrapage et grâce à la loi, nous avons gagné en crédibilité auprès du mouvement élargi des tables rondes.

TRAVAILLER AVEC LES MEMBRES, LE SECRÉTARIAT ET LES INTERVENANTS

L'effectif étant très réduit, il était important d'amener les membres à faire le gros du travail en comité; cela présentait aussi l'avantage de tirer le maximum de leur expertise tout en encourageant les échanges et en favorisant un sentiment d'appropriation. Ce fut le *modus operandi* des premières années de la TRNEE. Nous nous sommes lancés dans un ambitieux programme d'édition afin de transmettre notre message et de fournir la matière à réflexion nécessaire pour alimenter et cristalliser le débat sur la durabilité. Nous diffusons régulièrement à grande échelle un bulletin d'information faisant le point sur les travaux de toutes les tables rondes au Canada. En décembre 1993, nos huit livres et les 22 titres de notre série de documents de travail avaient accru la visibilité de la TRNEE et du développement durable.

PLUS GRANDE RÉALISATION

Nous avons marqué un grand coup en faisant adopter la loi rapidement malgré un Parlement très occupé. J'estime personnellement avoir conféré de la crédibilité et donné de bonnes assises à la TRNEE durant les premières années décisives de son existence. En rétrospective, la réalisation la plus importante de la TRNEE à cette époque aura été de comprendre la



nécessité d'un poste de commissaire à l'environnement et au développement durable et d'avoir encouragé le gouvernement à le créer et à le greffer au Bureau du vérificateur général pour qu'il ait les ressources, l'indépendance et la longévité nécessaires. On doit en bonne partie au membre Barry Stuart et aux ex-présidents David Johnston (maintenant gouverneur général) et George Connell d'avoir persuadé la Table ronde d'appuyer la présentation au Premier ministre d'une recommandation en ce sens, qui fut adoptée. François Bregha a joué, au chapitre de la recherche et de l'analyse, un rôle clé qui a débouché sur la publication de notre 21^e document de travail, intitulé *Renouvellement du cadre d'imputabilité du gouvernement dans le développement viable – Rôle possible d'un commissaire ou vérificateur à l'environnement*. J'ai participé personnellement aux négociations avec les organismes centraux, le sous-ministre de l'Environnement (pas un partisan) et le vérificateur général dans ce dossier. À mon grand regret, la TRNEE n'a jamais obtenu la reconnaissance qui lui revenait pour cette importante contribution.

J'ai aimé par-dessus tout travailler avec ces gens fascinants unis autour du mouvement des tables rondes, animés par la quête de solutions sensées à ce qui demeure le principal défi de notre époque en matière de politique.

DAVID McGUINTY, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT, 1996-2004

ASPIRATIONS QUANT AU POTENTIEL DE LA TRNEE

Lorsqu'on m'a nommé président et premier dirigeant de la TRNEE, j'avais deux grandes aspirations. Je voulais d'abord renforcer l'organisation, la rendre plus pertinente et apporter davantage de changements réalisables. La TRNEE avait la possibilité d'aller au-delà du débat sur la nécessité du changement pour offrir des solutions concrètes. J'aspirais en second lieu à faire de la TRNEE une organisation plus crédible en termes de profondeur d'analyse, de résultats, de processus, de dialogue et, par le fait même, d'impact. Je voulais m'assurer que les ressources et la bonne volonté qui étaient mobilisées et déployées donneraient des résultats. Je savais qu'il était possible d'accroître non seulement le pouvoir rassembleur, mais également le rayonnement et l'incidence de la TRNEE.

Tout en travaillant à ces résultats, il fallait rester fidèle à l'objectif premier de la TRNEE, défini au Sommet de Rio. La TRNEE avait pour mandat d'offrir des conseils au gouvernement fédéral dans un cadre supranational, des conseils censés aider à diriger plutôt qu'à ramer.

Il ne faisait aucun doute que la TRNEE avait l'occasion de se transformer en organisation dont la mission première serait de trouver des solutions. Il fallait s'assurer d'asseoir la TRNEE sur des bases solides en s'inspirant des meilleures techniques et pratiques en usage à l'échelle internationale.



APPROCHE POUR FAIRE AVANCER LES DOSSIERS DE LA TABLE RONDE

Le plus important pour la TRNEE était d'abord de reconnaître qu'elle n'irait pas bien loin si elle réservait l'exclusivité de ses dialogues à ses 25 membres. Force était de reconnaître que nous manquions de temps et d'expertise, d'où la création d'un modèle de groupes de travail à l'image même de la Table ronde.

Ensuite, nous avons mis beaucoup d'effort à réunir les intervenants les plus compétents, influents et représentatifs. Cela élargirait notre rayonnement et aiderait à constituer des communautés d'intérêt dans les différents domaines d'intervention cruciaux des groupes de travail.

Troisièmement, des systèmes ont été rapidement mis en place pour démontrer l'effet multiplicateur de la TRNEE. Des mesures concrètes en dollars ont été conçues, notamment pour chiffrer le temps, les déplacements et la contribution financière des intervenants.

Quatrièmement, le leadership des nôtres était indispensable. Nous avons donc déterminé les capacités, les intérêts et la disponibilité de chacun de nos membres avant de leur confier les rôles les plus opportuns. Certains d'entre eux ont assumé la présidence d'un groupe de travail, alors que d'autres y ont siégé ou ont simplement préféré participer à nos réunions plénières trimestrielles.

Cinquièmement, nous avons consenti des efforts soutenus pour mobiliser les principaux décideurs fédéraux. Des ministres, des sous-ministres et des centaines de hauts fonctionnaires ont été breffés sur les travaux de l'organisation ou y ont participé. En fait, avant qu'un groupe de travail ne soit créé, nous communiquons avec les sous-ministres des ministères touchés pour leur demander de désigner un membre d'office en la personne d'un sous-ministre adjoint.

Enfin, nous avons conçu et mis en œuvre un plan de communication très détaillé. Cela a permis d'informer littéralement des dizaines de milliers d'organisations et de citoyens canadiens des travaux et des résultats de la Table ronde.

PLUS GRANDES RÉALISATIONS

Bâtir une équipe hautement performante est sans l'ombre d'un doute ce que nous avons fait de mieux. Pour les membres, les membres des groupes de travail et le personnel, travailler ensemble coulait de source. Cela a permis à la TRNEE d'épauler le travail novateur des six à douze groupes de travail qui étaient simultanément à l'œuvre en tout temps.

Sur le front national, je suis fier d'avoir aidé à diriger les travaux de la TRNEE sur les friches industrielles, l'approvisionnement écologique, l'échange de droits d'émission, la cogestion de nos océans, l'écologisation de la fiscalité, le capital naturel et les indicateurs environnementaux. Nous avons redéfini la réflexion sur les villes et nous avons fait un travail incroyable auprès des communautés autochtones. Nos travaux ont donné naissance à la Coalition du budget vert, qui intégrait à l'époque les points de vue de l'industrie et des groupes environnementaux. Nous avons servi de bougie d'allumage à la création de programmes d'études tout en renforçant les établissements d'enseignement.



EUGENE NYBERG, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT INTÉRIMAIRE, 2004-2005

ASPIRATIONS

Lorsque je suis devenu président et premier dirigeant intérimaire, j'aspirais à renforcer la relation de la TRNEE avec le Cabinet du Premier ministre, les fonctionnaires responsables des politiques (surtout à Finances Canada) et les organismes centraux. Je voulais également améliorer le fonctionnement interne de l'organisme en précisant sa gouvernance, en améliorant et en élargissant la participation à la planification de ses programmes et en renforçant les communications avec des partenaires clés, tels que la collectivité des politiques publiques, les médias et les regroupements d'affaires, ces derniers s'étant toujours méfiés de la TRNEE. En dernier lieu, l'une de nos priorités fut de gérer et d'évaluer nos programmes avec plus de rigueur, d'où la nécessité de nous éloigner des extrants pour nous recentrer sur les résultats. Nous le devions en raison des exigences croissantes des organismes centraux en matière de reddition de comptes et parce que la TRNEE devait absolument savoir à quoi s'en tenir pour être en mesure de planifier sa mission, ses priorités et ses activités.

TRAVAILLER AVEC LES MEMBRES, LE SECRÉTARIAT ET LES INTERVENANTS POUR FAIRE AVANCER LES DOSSIERS DE LA TRNEE

Mes deux objectifs pour les membres étaient de leur faire surveiller, en partenariat avec le personnel, la planification et la mise en œuvre des programmes et d'en faire des ambassadeurs de la TRNEE auprès de leurs clientèles ou de leurs secteurs et régions. Nous avons remporté un certain succès dans le premier cas et peu dans le second.

Il m'apparaissait important du fait de mon statut intérimaire de tenir les employés au courant, de les faire participer activement et régulièrement, et de mettre à contribution leurs compétences décisionnelles. Cela me permettait également d'appliquer un mode de gestion conforme à mes préférences et de bien soutenir le moral des troupes malgré l'incertitude ambiante.

Dans le cas des intervenants, j'avais la ferme conviction, compte tenu de la rareté des ressources, qu'il était impératif de nous employer d'abord et avant tout à mobiliser les partenaires et les destinataires cibles susmentionnés. Cette stratégie visait en partie à créer une demande pour nos conseils chez les acteurs clés du gouvernement tels que le Cabinet du Premier ministre et Finances Canada. Nous avons réussi en ce que le Cabinet du Premier ministre nous a demandé conseil sur des questions relatives aux changements climatiques et que le ministère des Finances a fait de même au sujet d'une politique de taxation de remise pour les automobiles.

PLUS GRANDES RÉALISATIONS

J'ai proposé et tenté d'apporter d'importantes réformes à la gouvernance et au fonctionnement de l'organisme. Pour ce faire, j'ai décrit et fait connaître comment j'entrevois le rôle et les responsabilités des membres, de la présidence et du personnel en m'inspirant de ma longue



association avec la TRNEE. L'exercice était nécessaire puisque le manque de clarté avait engendré des tensions inutiles et empêchait la TRNEE de réaliser son plein potentiel. Mais nous avons fait peu de chemin sur ce front.

Dans le même ordre d'idées, j'estimais que la nomination du président et premier dirigeant devait se faire dans la rigueur et l'impartialité. Cela a mené à la conclusion avec le Premier ministre Martin d'une entente charnière permettant à la TRNEE de diriger elle-même le choix de mon successeur. L'entente prévoyait l'embauche d'une agence de recrutement de cadres qui travaillerait avec le comité exécutif pour que le Premier ministre puisse nommer un candidat dans la courte liste qu'on lui présenterait. Cela aurait été une nette amélioration par rapport à la pratique en vigueur, mais tout est tombé à l'eau lorsque le gouvernement a été défait avant que le processus soit mené à terme.

Le plus grand succès opérationnel aura été la conception et la mise en œuvre d'un programme d'évaluation que la collectivité des petits organismes et les organismes centraux jugeaient avant-gardiste. Cela a permis d'épargner la réputation de la TRNEE pendant un certain temps au sein de l'appareil fédéral.

RÉFLEXIONS SUR LA TRNEE

La TRNEE a joué un rôle distinct et important de sensibilisation à l'environnement en attirant l'attention sur les moyens de concilier les préoccupations à l'égard de l'environnement et de l'économie. Elle offrait un cadre intellectuellement stimulant à tous ceux qui participaient à ses efforts pour démocratiser l'élaboration des politiques et faire le pont entre le gouvernement et la société civile ainsi qu'entre camps adverses au sein de l'économie. La TRNEE a été peu appréciée et mal comprise en raison de son mode à la fois non conventionnel et non antagoniste de fonctionner. Ce fut un privilège que d'y avoir été associé.

ALEX WOOD, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT INTÉRIMAIRE, 2006-2007

En mai 2006, debout sur la glace de la baie Frobisher en observant les membres et le personnel de la TRNEE parler avec animation avec les aînés inuits, la chanteuse Jewel et sir Richard Branson, je me souviens de m'être dit : « J'adore mon travail ».

C'est un moment de bonheur qui s'est heureusement répété, car mon emploi de président et premier dirigeant intérimaire de janvier 2006 à août 2007 demeure l'un des moments forts de ma vie professionnelle. Cela tenait et tient toujours à deux facteurs : le fait d'avoir occupé ces fonctions durant un chapitre sans précédent de changement et de défi de l'histoire de la TRNEE et la chance d'avoir travaillé avec des gens extraordinaires, membres comme employés.



Quand je suis devenu président et premier dirigeant intérimaire de la TRNEE le 1^{er} janvier 2006, les élections fédérales battaient leur plein. Les libéraux formaient le gouvernement depuis 13 ans, tant et si bien que la fonction et le profil de base de la TRNEE étaient relativement stables et prévisibles. En entrant en poste, je m'attendais au fond à continuer de diriger la TRNEE un peu comme j'avais vu David McGuinty puis Gene Nyberg le faire.

Vingt-trois jours plus tard, les conservateurs étaient élus minoritaires, cette attente a vite été remplacée par deux objectifs primordiaux : survie et pertinence.

La TRNEE avait connu, à mon avis, l'un des moments forts de son histoire durant les 24 mois précédents. L'importance croissante des changements climatiques à l'échelle internationale et la tenue imminente à Montréal (en décembre 2005) de la Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques avaient amené le Premier ministre Paul Martin à nommer un nouveau président (Glen Murray) et un nouveau conseil composé de nombreux poids lourds du monde canadien des affaires. Ainsi dynamisé et orienté, l'organisme a innové, produisant tout particulièrement la première analyse sectorielle jamais réalisée des choix en matière d'énergie et de changements climatiques s'offrant au Canada.

Les solides travaux de recherche et de consultation que la TRNEE a effectués pendant cette période ne l'ont pas mise à l'abri de la politique, bien entendu. L'un de nos grands défis était de faire nos preuves auprès d'un nouveau gouvernement qui se méfiait de prime abord d'une organisation qu'il associait aux gouvernements libéraux précédents (même si la TRNEE avait été fondée par un Premier ministre conservateur).

La préoccupation la plus immédiate était de survivre à l'examen des programmes qu'avait entrepris le nouveau gouvernement, comme toute nouvelle administration. Le bruit courait que la TRNEE ferait partie d'une première ronde de compressions dans les programmes. Mais le gouvernement avait été vivement critiqué pour certaines de ses compressions initiales, surtout d'avoir éliminé de populaires programmes, tels qu'écoÉNERGIE Rénovation – Maisons assorti de crédits d'impôt. Ce ressac, conjugué à l'appui que nous recevions de hauts fonctionnaires du ministère des Finances, a fait réfléchir le gouvernement et permis d'épargner la TRNEE.

La simple quête de survie s'est alors inclinée devant la nécessité de prouver le bien-fondé de notre existence au gouvernement. À cet égard, nous avons profité dans un certain sens du fait que le gouvernement nouvellement élu n'avait pas jugé prioritaire d'élaborer de politique sur l'environnement (comme en témoignait entre autres sa plateforme électorale). Cette lacune offrait l'occasion à la TRNEE d'offrir des conseils solides, crédibles et au diapason des défis politiques du gouvernement. Ces conseils et les liens que nous avons tissés avec le nouveau gouvernement durant ses six premiers mois ont jeté les bases des travaux à venir de la TRNEE.



Parallèlement à certains de ces défis externes, nous nous sommes attelés à la tâche d'apporter certains changements à nos façons de faire et de présenter des conseils stratégiques au gouvernement. En 2006, la Table ronde avait abandonné en bonne partie le modèle de « L'État du débat » pour ses travaux stratégiques de recherche et d'analyse en faveur d'un modèle plus dirigé. Côté recherche, nous allions dorénavant chercher à répondre à des questions précises plutôt qu'à débattre d'un sujet donné dans ses grandes lignes. De plus en plus, ces questions nous étaient adressées directement par le gouvernement sous forme de « renvois ». Côté processus, nous avons délaissé, pour guider le programme de recherche, l'emploi de groupes de travail formés de membres et d'experts afin d'adopter un processus plus simple. Nous consultions maintenant les intervenants aux étapes ultérieures du programme pour mettre davantage à contribution l'expertise et l'expérience du secrétariat dans la formulation de conseils stratégiques en consultation directe avec les membres de la TRNEE.

En même temps, l'une des conclusions que j'ai tirées pendant mon mandat de président et premier dirigeant intérimaire est qu'il fallait trouver de nouveaux moyens de travailler avec les intervenants et les organisations externes. Le constat que les gens et les organisations commençaient à travailler autrement, par exemple par l'entremise de partenariats, y était en partie pour quelque chose. Mais c'est aussi parce que les partenariats nous apparaissaient comme un moyen utile d'accroître le rayonnement et l'efficacité de la TRNEE.

Nous nous sommes donc entretenus avec les membres de la TRNEE sur la nécessité d'envisager d'autres possibilités, armés de propositions précises. Les membres étaient partagés sur la question, certains trouvant que de telles approches seraient avantageuses pour la TRNEE et d'autres pensant qu'elles dilueraient son indépendance. En même temps, nous faisons face à un nombre de questions difficiles et nous avons besoin d'un fort appui des membres pour nous y attaquer, l'une d'elles, et non la moindre, étant la première tentative de la TRNEE de définir un cadre canadien d'action sur les changements climatiques assorti d'un prix du carbone. J'ai finalement décidé de ne pas entreprendre de nouvelles initiatives de partenariat. Même si un certain nombre de membres de la TRNEE m'encourageaient à me considérer comme un président et premier dirigeant exerçant les pleins pouvoirs de ma fonction, j'en avais surtout décidé ainsi parce qu'en ma qualité de président et premier dirigeant intérimaire, je relevais directement du conseil d'administration (qui m'avait nommé) et, partant, je devais gérer soigneusement leur appui et leur engagement.

Pour conclure, je tiens à souligner certains faits marquants de mon mandat de près de deux ans au poste de président et premier dirigeant. Au premier chef fut l'expérience de travailler avec les membres extraordinaires de la Table ronde tels que Glen Murray à la présidence et les Sheila Watt-Cloutier (responsable de nous avoir amenés sur la baie Frobisher à l'extérieur de sa ville natale d'Iqaluit), Richard Drouin, Elyse Allan, Steve Williams, Tim Haig et beaucoup, beaucoup d'autres. J'ai aussi eu le bonheur d'avoir un personnel dont la compétence et le dévouement me faisaient bien paraître.



S'il est une leçon fondamentale que j'ai apprise et que je n'ai jamais oubliée, c'est que les discussions et les expériences que nous avons partagées – membres et personnel – nous ont donné plus que jamais l'énergie et la volonté de réussir comme nous l'avons fait et nous ont permis de traverser les périodes difficiles.

DAVID McLAUGHLIN, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT, 2007-2012

Rien n'est éternel et aucune organisation n'est indispensable. Mais s'il est un temps au Canada où il faut penser à conjuguer l'environnement et l'économie, c'est maintenant. Ces cinq dernières années, la valeur et la visibilité de la TRNEE ont nettement augmenté. Mon objectif en tant que président et premier dirigeant était de nous mettre au défi, comme organisation, de compter. De surpasser les attentes et de faire mieux qu'avant. De recruter et de garder la crème des employés. Mission accomplie sur toute la ligne, et plus encore.

Ce que nous avons fait en premier lieu est de nous redynamiser et de susciter un regain d'intérêt pour notre travail. Les deux vont de pair. Un secrétariat solide, des membres engagés et un programme de travail ambitieux et novateur, tels étaient les principaux ingrédients de notre succès. Un succès qui s'est traduit par un plus grand nombre de rapports basés sur des recherches inédites et de rencontres avec les Canadiens que jamais. Le travail n'a jamais dérogé.

À la TRNEE, nous disions avoir pour rôle de « tracer la voie au développement durable ». C'était pour nous, loin du slogan à pare-chocs, la mission unique de la Table ronde : celle de réunir des gens aux intérêts divergents pour débattre d'idées et se concerter afin d'offrir des conseils stratégiques mûrement réfléchis aux gouvernements. Nous voyions à long terme, estimant qu'il fallait regarder vers l'avenir pour assurer le développement durable. D'où l'idée de notre série *Prospérité climatique* – six rapports originaux sur les possibilités pour le Canada de s'épanouir et de prospérer dans un monde au climat changeant. Des risques – certes –, mais également des possibilités. C'est ainsi que nous regardions l'avenir au nom du Canada. Pour nous, le verre était toujours à moitié plein. Ce faisant, nous nous donnions d'emblée l'obligation de réussir non seulement à mettre en évidence les problèmes, mais également à leur trouver des solutions.

Nos partenaires ont été phénoménaux. Nous avons étendu notre rayonnement et approfondi nos connaissances en forgeant des partenariats avec des organisations respectées du Canada et d'ailleurs. Je suis particulièrement fier de notre travail avec la Société géographique royale du Canada et de ses numéros spéciaux d'octobre 2010 de *Canadian Geographic* et de *Géographica*, qui révélaient l'effet qu'aurait le réchauffement climatique sur le Canada. Puis, nous avons produit des cartes originales et des leçons que nous avons envoyées à plus de 12 000 écoles au pays. Plus qu'à influencer les décideurs d'aujourd'hui, nous cherchions à informer ceux de demain.



Il n'est jamais facile d'être un organisme consultatif indépendant auprès du gouvernement. Les cinq dernières années ont été le théâtre de moments difficiles. Mais notre détermination n'a jamais chancelé. Notre travail était de conseiller en nous appuyant sur des recherches de calibre élevé et notre capacité unique de rassembleur. Je dis souvent que « la controverse d'aujourd'hui est la sagesse de demain ».

Regarder vers l'avenir, explorer des chemins sur lesquels les gouvernements ne pouvaient parfois pas s'aventurer encore, telle était la raison d'être et la valeur de la Table ronde. J'en ai encore la conviction.

JIM McLACHLAN, PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT INTÉRIMAIRE, 2012-2013

Mon mandat à la TRNEE s'est déroulé à l'enseigne d'une tout autre conjoncture que celles de mes prédécesseurs. En août 2012, les membres m'ont demandé d'assumer par intérim le poste de président et premier dirigeant de l'organisme afin d'en superviser la dissolution, le gouvernement fédéral ayant annoncé son intention à ce sujet dans son budget du printemps 2012. Ma mission n'était pas d'édifier un héritage, mais d'essayer de perpétuer celui qu'avaient bâti mes prédécesseurs. Il ne s'agissait pas de créer, mais d'enterrer avec respect un quart de siècle d'investissement et de dévouement. Je me suis senti honoré qu'on me demande de le faire, bien que cela ait été plus difficile que prévu. Je pars avec l'espoir d'avoir rendu justice à ce patrimoine.

Je garderai à jamais le souvenir des employés de l'organisme – de leur grâce, de leur dévouement et de leur professionnalisme exemplaire durant des temps extraordinairement difficiles. Du fait qu'ils sont restés pour s'assurer de la parution en bonne et due forme du dernier rapport de la Table ronde à l'automne 2012, de les avoir vus se serrer les coudes lors de transitions laborieuses, du fait que certains, s'étant trouvé un autre emploi, ont pris de leur propre temps pour m'offrir une aide des plus précieuses pour fermer boutique. Un incident illustre à lui seul la trempe des gens qui travaillaient ici. Cela s'est produit le jour du dépôt du budget en apprenant la fin de la TRNEE. À la stupéfaction générale ont naturellement succédé le choc, la peur et la consternation. Pourtant, le même soir, le personnel a travaillé jusqu'à minuit pour respecter une échéance à laquelle nous nous étions engagés pour le lendemain auprès de ce même gouvernement qui venait de lui dire, à peine quelques heures plus tôt, ne plus avoir besoin de lui.

Au cours de ma carrière, j'ai travaillé pour divers organismes des secteurs public et privé, mais nul n'a égalé la TRNEE. Ce fut un plaisir pour moi, tant sur le plan personnel que professionnel, de côtoyer un groupe de personnes aussi remarquables, professionnelles et solidaires.