



Société de gestion des déchets nucléaires

Rapport sur l'évaluation annuelle de 2021 – Résumé

Février 2022



RECIPROCAL
CONSULTING™

« Le statu quo n'a pas particulièrement bien servi les peuples autochtones au Canada, et il ne les servira pas bien dans le futur non plus. Si nous agissons de manière à respecter le statu quo, nous ne réussissons pas en tant qu'organisation. C'est certain. Voilà donc notre défi. De changer la façon dont nous fonctionnons et de nous préparer à réussir en travaillant à la réconciliation. »

~ Bob Watts, citation extraite de la vidéo no. 8 de la série #Voixdelaréconciliation

Résumé

Ce rapport décrit l'évaluation annuelle réalisée au regard de la mise en oeuvre par la Société de gestion des déchets nucléaires (SGDN) de sa *Politique sur la réconciliation*. La *Politique sur la réconciliation* a été inaugurée lors d'une cérémonie en octobre 2019. Jusqu'à maintenant, les activités réalisées pour mettre en oeuvre cette politique comprennent une formation obligatoire sur la réconciliation donnée au personnel, l'établissement de relations, des occasions de formation informelles, la mise en place de systèmes de soutien du personnel, la mise en oeuvre de l'Outil d'évaluation des efforts de réconciliation et l'élaboration de plans de travail axés sur la collectivité. À la fin de 2020, une évaluation de référence a été réalisée. Ce rapport fournit un retour d'évaluation sur les impacts et les résultats de la mise en oeuvre de la *Politique sur la réconciliation* au cours de l'année 2021.

Méthodologie

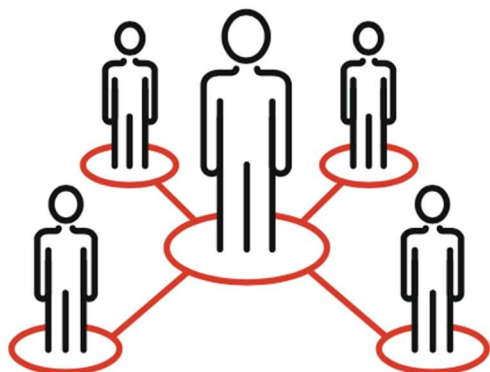
L'évaluation portait sur les impacts et les résultats initiaux (propres à 2021) de la *Politique sur la réconciliation*. Elle visait à mieux comprendre la croissance, les résultats et les impacts liés à la *Politique sur la réconciliation* parmi le personnel de la SGDN, ainsi que les approches qui sont susceptibles d'aider à maintenir et à poursuivre le cheminement vers la réconciliation de manière positive. Les impacts et les résultats dégagés pour l'année 2021 ont été recueillis à l'aide d'outils d'enquête. Ces outils ont fourni un espace pour les histoires racontées par le personnel de la SGDN à travers des données qualitatives et quantitatives. Tout le personnel de la SGDN a été invité à participer à l'enquête, les données démographiques des participants étant partagées individuellement et par service. Le format d'analyse et de rédaction du rapport a été guidé par les enseignements basés sur les



forces offerts par Bob Watts, qui a dépeint le travail de réconciliation à la SGDN comme un jeune esprit au stade de la croissance, qui requiert une indépendance et un apprentissage par l'expérience, ainsi que de l'encadrement et des conseils.

Constatations tirées de l'évaluation

Impacts de la mise en oeuvre de la *Politique sur la réconciliation*



Les membres du personnel de la SGDN participants ont indiqué comment la mise en oeuvre de la *Politique sur la réconciliation* a accru leur compréhension de la réconciliation et du colonialisme, et a insufflé un vent de changement qui a motivé le personnel à chercher des moyens d'intégrer les enseignements reçus dans son travail. Les facteurs clés qui soutiennent cette compréhension incluent les formations et autres occasions d'apprentissage éducatives et par l'expérience offertes.

La *Politique sur la réconciliation* a créé un changement au sein de l'organisation : les

participants ont dit qu'ils avaient un meilleur sens des priorités et qu'ils se sentaient investis et résolus à faire progresser la réconciliation dans leur milieu de travail. Des participants ont également dit que la structure fournie par la *Politique sur la réconciliation* a servi de base à une concertation plus approfondie avec la collectivité. Les impacts des changements organisationnels induits par la *Politique sur la réconciliation* ont été décrits par les employés participants comme un sentiment accru de fierté au regard du travail qu'ils font, des changements dans les comportements relationnels tels que la collaboration et l'établissement de consensus, ainsi que le fait de se sentir plus en confiance de prendre la parole et de dire la vérité pour lutter contre le racisme dans les contextes personnels et les espaces de travail. D'autres impacts sur les changements de comportement ont été notés par les employés lorsqu'ils ont décrit comment ils ont décidé de « de mettre à profit leur privilège ». Il s'agit de gestes tels que la démonstration d'une

ouverture et la création d'un espace pour diverses voix et perspectives, ainsi que la normalisation de la reconnaissance de la souveraineté autochtone et du privilège des colons blancs dans l'espace de travail.

Si de nombreux participants ont fait état d'expériences qualifiées de changements positifs, d'autres ont décrit une autre trajectoire de changement. Certains ont fait part des difficultés qu'ils avaient avec certains éléments de la *Politique sur la réconciliation* et ont exprimé des sentiments mitigés quant à savoir si les impacts ont été vécus collectivement comme une évolution positive par l'ensemble du personnel de la SGDN. De même, certains ont indiqué qu'ils éprouvaient un certain malaise émotionnel découlant des doutes qu'ils avaient concernant la validité de l'éducation fournie sur la réconciliation et le colonialisme. La normalisation des concepts liés au privilège des colons blancs est un point sur lequel les points de vue variaient.

Résultats

Concernant les effets de la mise en oeuvre de la *Politique sur la réconciliation* sur le sentiment d'appropriation éprouvé par le personnel de la SGDN, les participants ont indiqué qu'ils estimaient que les changements survenus depuis l'évaluation de référence de 2020 étaient de niveau modéré à élevé. Les niveaux de changement du sentiment d'appropriation ont été attribués à des actions telles que l'augmentation de la probabilité de contester les récits préjudiciables et de faire partager l'éducation reçue avec la communauté élargie, et les changements apportés en matière de prise de décision et d'établissement de relations dans le milieu de travail. Les employés participants ont décrit comment ils liaient leur sentiment d'appropriation à leur capacité à appliquer concrètement leurs apprentissages, notamment en changeant leurs pratiques. Certains ont dit estimer que le niveau d'appropriation avait augmenté de manière importante, considérant la mesure dans laquelle les formations et les engagements en matière de réconciliation



avaient été directement mis en pratique dans leur travail. D'autres ont dit éprouver fortement un niveau accru de sensibilisation et d'ouverture, tout en reconnaissant qu'ils peuvent encore gagner en confiance dans l'application des apprentissages à leur travail. En réfléchissant à l'appropriation des objectifs de réconciliation démontrée par l'application des apprentissages dans ce domaine à leur travail, les employés participants ont relevé des obstacles externes et organisationnels ainsi que des lacunes dans les connaissances qui limitent la poursuite de la mise en oeuvre de la réconciliation dans leur milieu de travail.

La croissance à court terme dans une perspective à long terme

La *Politique sur la réconciliation* de la SGDN a entraîné des changements modérés à élevés depuis l'évaluation de référence de 2020, qui ont été largement façonnés par les possibilités d'éducation offertes et les efforts organisationnels menés pour soutenir et prioriser le travail de réconciliation. Cependant, bien que l'expérience du changement et la volonté de mettre en pratique les enseignements acquis aient été vécues par la majorité du personnel, des variations subsistent. Des variations dans le degré de confiance ressenti au regard de l'application des enseignements ont été identifiées sur la base d'expériences de stagnation ou de dissonance observées en raison de la résistance aux récits des expériences historiques et actuelles de colonialisme, des incertitudes quant au rôle ou à la capacité du personnel colon blanc de favoriser la réconciliation et des défis structurels liés à la responsabilité organisationnelle, au leadership, à

la conformité de la politique organisationnelle avec les valeurs/engagements de réconciliation et aux obstacles imbriqués dans la structure organisationnelle qui pèsent sur la capacité de faire progresser le travail de réconciliation. En tant qu'organisation, la SGDN investit dans ses relations avec les collectivités partenaires et s'efforce de faciliter l'établissement de relations entre les collectivités elles-mêmes. Bien qu'il y ait encore beaucoup de progrès à faire avant que la mise en oeuvre de la *Politique sur la réconciliation* de la SGDN se reflète entièrement dans ses pratiques, la croissance du personnel de la SGDN et les progrès réalisés dans l'établissement de relations avec la collectivité constatés dans cette évaluation à court terme de 2021 seront importants pour le développement à long terme de la SGDN en tant qu'organisation résolue à croître sur le plan de la mise en oeuvre de la réconciliation.

Tableau 1 : Données quantitatives en un coup d'oeil

| Activité | Indicateur | Quantité |
|--|--|-----------------------------------|
| Participation à l'évaluation | Nombre et pourcentage d'employés de la SGDN ayant participé | 93 (43 %) |
| Appropriation des objectifs de réconciliation par le personnel | Évaluation la plus fréquente du taux d'appropriation des objectifs de réconciliation par le personnel dans son travail (échelle de 1 à 10) | 7 |
| Formation sur la réconciliation | Nombre et pourcentage d'employés ayant suivi la partie 1 de la Formation sur la réconciliation en 2021 | 97 (45 %) |
| | Pourcentage total d'employés ayant suivi la partie 1 de la Formation sur la réconciliation | 90 % |
| | Nombre et pourcentage d'employés ayant suivi la partie 2 de la Formation sur la réconciliation en 2021 | 174 (80 %) |
| | Pourcentage total d'employés ayant suivi la partie 2 de la Formation sur la réconciliation | 82 % |
| Évaluations des efforts de réconciliation | Nombre d'évaluations des efforts réconciliation envisagées pour répondre aux objectifs organisationnels pour 2021 | 8 |
| | Nombre et pourcentage d'évaluations des efforts réconciliation réalisées en 2021 | 13 (163 %) |
| Projets liés aux collectivités partenaires | Nombre de projets liés aux collectivités partenaires | 4 (2 par région hôte potentielle) |
| Ateliers sur le savoir autochtone et la science occidentale (SA/SO) | Nombre d'ateliers sur le savoir autochtone et la science occidentale organisés par la SGDN. | 2 |
| | Nombre total de participants aux ateliers SA/SO | 160 |
| | Nombre total d'employés de la SGDN ayant participé aux ateliers SA/SO | 31 |
| Investissement dans les collectivités autochtones partenaires | Investissement financier à ce jour | 15,9 millions \$ |
| | Investissement financier en 2021 | 5,2 millions \$ |
| | Nombre d'emplois créés | 14 |
| | Nombre d'occasions d'affaires créées | 3 |
| | Nombre de possibilités d'éducation créées | 4 |
| Autochtones employés par la SGDN | Pourcentage des employés de la SGDN s'identifiant comme Autochtones en 2021 | 10 % |
| | Pourcentage de nouvelles recrues s'identifiant comme Autochtones en 2021 | 11 % |

Recommandations

La section suivante présente des recommandations et les pratiques prometteuses que la Société de gestion des déchets nucléaires (SGDN) doit poursuivre. Ces suggestions sont fondées sur les éclairages et l'expérience des représentants du personnel de la SGDN et sont regroupées sous les thèmes (i) de la formation, de l'apprentissage continu et de l'éducation, (ii) de la structure et de la capacité organisationnelles, et (iii) des possibilités d'évaluation.

Formation, apprentissage continu et éducation

Les formations sur la réconciliation offertes au personnel de la SGDN ont permis aux membres du personnel de s'approprier davantage les objectifs de réconciliation dans leur vie et dans leur travail par rapport à l'année précédente. Dans l'espoir de continuer d'accompagner le personnel de la SGDN là où il en est dans son cheminement de sensibilisation et d'appropriation de la réconciliation, les recommandations suivantes sont offertes pour faciliter la mise en œuvre une stratégie d'apprentissage et d'éducation continue à plusieurs volets qui permettra d'aider les personnes à franchir l'étape du cheminement d'apprentissage où elles en sont rendues.

- ⇒ Envisager des possibilités d'éducation ou de développement professionnel qui soutiennent les personnes qui se trouvent dans une situation de résistance, de frustration et de confusion avant qu'elles passent à des modules de formation continue. Il peut s'agir d'espaces permettant aux employés de décrire les réactions émotionnelles qu'ils ont eues face au matériel de formation, en particulier les sentiments de fragilité et de résistance qu'il peuvent avoir comme membres de la race blanche, ainsi que des occasions d'explorer comment utiliser son privilège.
- ⇒ Offrir des possibilités de formation aux membres du personnel qui disent être en confiance au regard de ce qu'ils ont appris jusqu'à présent et qui souhaitent en apprendre davantage sur l'histoire et les défis juridiques contemporains auxquels sont confrontés les peuples autochtones, sur les droits et la souveraineté des autochtones et sur les distinctions entre le travail de sensibilisation culturelle et le travail de réconciliation.
- ⇒ Développer des opportunités pour élargir les connaissances sur la façon d'appliquer les apprentissages sur la réconciliation dans le milieu de travail de la SGDN. Un membre du personnel a suggéré de faire partager et de célébrer les actions entreprises jusqu'à présent, y compris les petits résultats ou les résultats immédiats obtenus afin d'illustrer et de célébrer le travail accompli.
 - Cela est conforme avec la recommandation de base de créer des avenues pour que le personnel puisse exprimer les obstacles à la mise en œuvre des initiatives de réconciliation ou exprimer la confusion qu'il peut ressentir.
- ⇒ Permettre l'apprentissage et le dialogue des personnes non autochtones sur la gouvernance des données autochtones et les protocoles de communication et d'application du savoir autochtone dans le travail de la SGDN. L'éducation et la collaboration en vue de l'établissement d'approches et de protocoles prometteurs ont le potentiel d'atténuer les préoccupations relatives à la pertinence du recours au savoir autochtone. Une plus grande clarté peut également favoriser une plus grande indépendance et une moindre dépendance à l'égard du personnel autochtone pour la mise en pratique des enseignements.
- ⇒ Étendre aux partenaires tels que les collectivités municipales les compétences et les outils de lutte contre le racisme et les stéréotypes acquis dans le cadre du travail éducatif mené au sein de la SGDN.
- ⇒ Les outils éducatifs ou les modes de prestation qui ont été bien accueillis et qui peuvent être poursuivis comprennent les formations obligatoires à l'échelle de l'organisation, les possibilités de perfectionnement professionnel, les conférenciers invités et l'apprentissage fait auprès du personnel autochtone. Le fait d'écouter les Autochtones et d'apprendre auprès d'eux s'est révélé particulièrement utile.

Structure et capacité organisationnelles

Le personnel a parlé de la structure et de la capacité organisationnelles perçues au sein de l'environnement de travail, qui influencent sa capacité à progresser dans le cheminement vers la réconciliation. Les recommandations visant à continuer de créer une structure organisationnelle habilitante incluent :

- ⇒ Continuer de permettre à la *Politique sur la réconciliation* de faire évoluer la SGDN au niveau de son noyau structurel en modifiant les politiques pour qu'elles reflètent les valeurs de la collectivité examiner les documents et les politiques de gouvernance, en créant plus de postes d'autorité pour les Autochtones et en créant des structures de responsabilité claires grâce auxquelles les voix des communautés touchées seront entendues et induiront des changements organisationnels
- ⇒ Élaborer des protocoles de communication du savoir et de gouvernance des données afin de favoriser la réciprocité de l'échange des connaissances et de clarifier la manière de s'y retrouver
- ⇒ Permettre la collaboration entre les services afin de réduire le cloisonnement ou l'incohérence des processus de réconciliation mis en oeuvre par l'ensemble de la SGDN
- ⇒ Accroître le soutien à l'équipe des Relations avec les Autochtones en augmentant les ressources et le personnel
- ⇒ Envisager des moyens par lesquels la planification stratégique pourrait intégrer le travail de réconciliation, comme la création d'un espace du savoir autochtone et d'ouverture à l'évolution du système
- ⇒ Examiner les possibilités d'assouplir les calendriers des projets afin de pouvoir consacrer du temps à une concertation tangible avec l'équipe chargée des relations avec les autochtones, par exemple en participant à des cercles de partage et en établissant des relations
- ⇒ Continuer de reconnaître le rôle important joué par les aînés dans le soutien du travail de réconciliation. Étant donné les effets mentaux, émotionnels et spirituels importants que peut avoir le travail fait avec les aînés, envisager d'élargir l'accès du personnel au soutien des aînés. La SGDN devrait continuer de faire des efforts intentionnels pour créer un environnement de respect et de soutien au regard des aînés, notamment en leur offrant des espaces de travail et une rémunération adaptés à leur culture
 - Cela serait conforme à la recommandation fondamentale de garder le lien spirituel de la *Politique sur la réconciliation* au centre des préoccupations
- ⇒ Le personnel a exprimé le souhait de participer à des occasions d'apprentissage expérientiel et spirituel telles que des cérémonies, des activités culturelles et l'établissement de relations avec les collectivités autochtones. Examiner les moyens qui pourraient être pris pour répondre à ce souhait qui iraient au-delà de ce qui est actuellement en place et qui seraient conformes à la pratique actuelle de la concertation culturelle respectueuse
- ⇒ Veiller à ce que la *Politique sur la réconciliation* soit reflétée dans tous les travaux de concertation avec la collectivité, mais surtout présente et discutée lors des séances de concertation avec la collectivité

- ⇒ Participer à une séance de planification stratégique ciblée pour entamer des discussions sur l'atténuation de la violence sur le futur site de construction et pour identifier les mesures intermédiaires qui pourraient être prises dans le cadre des partenariats avec la collectivité
- ⇒ Faire l'effort explicite d'inviter les collectivités métisses à participer aux projets avec les autres collectivités partenaires, y compris les Premières Nations et les municipalités

Possibilités d'évaluation

Les employés participants ont fourni des commentaires sur l'expérience de l'utilisation des outils d'évaluation et des idées pour les futurs cycles d'évaluation. Ces commentaires sont combinés aux observations de l'équipe d'évaluation.

- ⇒ Tenir compte du rôle unique des dirigeants dans l'avancement du travail de conciliation dans le milieu de travail et fournir des mécanismes de reddition de comptes relatifs aux commentaires du personnel concernant le manque d'ouverture des dirigeants au regard du changement des systèmes et des idées du personnel en matière de réconciliation
 - Assurer l'adhésion de la haute direction au travail de réconciliation était une recommandation de l'évaluation de référence ainsi qu'une clé identifiée du succès du travail de réconciliation de l'ensemble de l'organisation. Le manque d'ouverture constaté cette année encore conduit à se demander quelles mesures supplémentaires la direction pourrait prendre pour donner l'exemple en matière de réconciliation. Quelles boucles de rétroaction sont en place pour que le personnel sache comment les dirigeants assument une responsabilité au regard de la mise en œuvre de la *Politique sur la réconciliation* dans leur propre travail? Envisager la mise en œuvre d'une boucle de rétroaction publique interne par laquelle les dirigeants de la SGDN pourraient montrer par l'exemple la transparence et la responsabilité qu'ils assument.
- Mettre en œuvre un mécanisme de reddition de comptes au moyen duquel les écarts entre la politique organisationnelle et les engagements de réconciliation sont explorés et traités
- ⇒ Envisager d'adapter les questions des outils d'évaluation annuelle pour qu'elles tiennent davantage compte de l'expérience des nouveaux employés. Alors que les questions comparatives ont été utiles pour aider le personnel de longue date à réfléchir aux changements survenus au fil du temps, les nouveaux employés ont déclaré avoir du mal à y répondre. Envisager une approche qui pourrait aider les nouveaux employés à faire partager leurs expériences de base lors des évaluations annuelles.
- ⇒ Continuer d'utiliser le tableau de Reconcili-ACTION comme une plateforme pour partager les engagements tangibles et les progrès accomplis dans la réalisation des engagements pris avec tout le personnel de la SGDN. Envisager de mettre en place des occasions périodiques tout au long de l'année où le personnel s'engagerait à nouveau à appliquer les objectifs de réconciliation dans son travail et réfléchirait aux progrès réalisés à ce jour. Cela pourrait également constituer un point de discussion important lors des évaluations annuelles de la performance.