



# GESTION RESPONSABLE<sup>MD</sup>

## Rapport de Vérification

***KRONOS Canada Inc.***

2 et 3 juin 2015



Association canadienne  
de l'industrie de la chimie



Gestion responsable<sup>MD</sup>  
Notre engagement envers le développement durable.

## **Avertissement**

Ce rapport a été réalisé par une équipe de vérificateurs réunie par l'Association canadienne de l'industrie de la chimie (ACIC) dans le but de guider l'entreprise dans le respect de leurs engagements en vertu de la Gestion responsable<sup>MD</sup>. Le contenu de ce rapport est le reflet du jugement exercé par l'équipe de vérificateurs à la lumière de l'information dont elle disposait au moment de la préparation du document. Il incombe à la compagnie-membre de l'ACIC faisant l'objet de ce rapport, d'interpréter les résultats et les recommandations qui y figurent et d'en tenir compte à sa convenance. Tout usage qu'un tiers pourrait faire de tout ou partie de ce document et toute foi accordée au document ou aux décisions qui en découleraient sont la responsabilité de ce tiers. Bien que les compagnie-membres de l'ACIC soient tenues de partager les résultats de ce document d'orientation avec toute partie intéressée, l'Association, les entreprises membres, leurs employés, les consultants et tout autre intervenant qui ont participé à la préparation de ce document n'acceptent aucune responsabilité ou égard à un quelconque tort ou dommage que pourrait subir une tierce partie par suite de décisions ou de mesures prises sur la foi de ce rapport.

**Gestion responsable<sup>MD</sup> est une marque de commerce déposée de l'Association canadienne de l'industrie de la chimie**

## SOMMAIRE

Ce rapport renferme les observations et conclusions de l'équipe de vérification responsable pour la vérification de la Gestion responsable de KRONOS Canada Inc. La vérification s'est déroulée le 19 mai 2015 ainsi que les 2 et 3 juin 2015 au site de Varennes qui inclut les bureaux administratifs et le seul site de production de la compagnie au Canada. La réunion "Opération et Planification" s'est déroulée le 19 mai et l'équipe a examiné le système de gestion de la compagnie en priorité et identifier la priorité des sujets à examiner lors de la rencontre de vérification du 2 et 3 juin. Lors de la vérification, les membres de l'équipe ont aussi fait des entrevues avec le personnel de la compagnie et ont rencontré les membres du comité consultatif des citoyens (CCC). L'équipe a fait des entrevues téléphoniques avec des gestionnaires américains de la compagnie en ce qui concerne les activités de ventes et services techniques aux clients ainsi que les activités des services de logistiques car ces activités sont sous la responsabilité de KRONOS Worldwide Inc. localisée à Cranbury, New Jersey. Ceci est la sixième vérification de la Gestion responsable par l'ACIC complétée pour KRONOS Canada Inc. La dernière vérification a été complétée en janvier 2012.

Prenant en considération tous les aspects des Engagements sur la Gestion responsable durant cette vérification, l'équipe a examiné plus en détails les systèmes de gestion, les activités, procédures et pratiques suivantes entre autres :

- La revue globale du système de gestion incluant les quatre éléments; planifier, faire, vérifier et agir (PFVA).
- La relation entre la compagnie canadienne KRONOS Canada Inc. et la compagnie américaine KRONOS Worldwide Inc. spécifiquement pour les activités liées à la conformité de la Gestion Responsable qui sont sous la responsabilité du personnel travaillant au siège social à Cranbury, New Jersey.
- Les activités de transport et de distribution sous la responsabilité des gestionnaires de l'usine et celles sous la responsabilité des gestionnaires américains et l'interrelation dans les activités courantes.
- La gestion courante des opérations et l'application des activités d'amélioration continue selon les principes de Gestion "Lean Management".
- Les liens des procédures et pratiques de gestion avec la grille de concordance (152 éléments) des codes de pratiques de la Gestion Responsable.
- L'intégration des principes de développement durable et la responsabilité sociale de KRONOS Canada Inc.
- Le fonctionnement du processus de dialogue communautaire et la relation avec les résidents en périphérie du site, les voisins industriels et les autorités municipales.
- La gestion de la sécurité des procédés (PSM) et des développements depuis la dernière vérification en janvier 2012.
- Les activités reliées à l'amélioration de la sécurité des employés au niveau des opérations de l'usine.
- La performance de la compagnie pour la protection de l'environnement et les plans d'action pour réduire les émissions (air et eau).
- Le suivi des lacunes exigeant une action prioritaire, le parachèvement des sujets identifiés "travail en progrès", des constats et suivis de la compagnie concernant les possibilités d'amélioration identifiées dans le dernier rapport de vérification

**Suite à cette re-vérification, l'équipe de vérification est d'avis que l'Éthique et les principes de la Gestion Responsable sur le développement durable guident les décisions et actions de la compagnie et qu'un système de gestion auto-correcteur est en place pour assurer une amélioration continue. L'équipe croit que la compagnie est capable de répondre et corriger les cinq lacunes exigeant une action prioritaire (LEAP), compléter l'activité sous la rubrique "Travail en cours" identifiée durant le processus de vérification, énumérées ci-dessous et discutées en détails dans ce rapport. La vérification prend fin avec l'émission de ce rapport et ne nécessite aucun suivi par l'équipe de vérification avant la prochaine vérification planifiée pour 2018.**

Signé : *Marcel Émond*  
Chef de l'équipe de vérification

Date: 25 août 2015

Pour plus de renseignements sur ce rapport ou rapport de vérification de la Gestion responsable précédent, veuillez communiquer avec l'usine de Varennes ou le Coordonnateur de la Gestion responsable de la compagnie :

Michel Bélanger  
Directeur Technique et Affaires Environnementales  
# tél ; 450-929-5104  
[michel.bélanger@kronosww.com](mailto:michel.bélanger@kronosww.com)

## SOMMAIRE DES OBSERVATIONS DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

### Lacunes exigeant une action prioritaire

- Les gestionnaires de Kronos Canada doivent s'assurer que le service des ventes (USA) possède des procédures et pratiques pour que les clients aient accès à la documentation nécessaire et reçoivent toute l'information et formation nécessaires pour la manipulation de ses produits de façon sécuritaire et responsable en conformité avec les éléments du code de gestion. (ref; GE-96, 98, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 121, 122, 123)
- Formaliser et systématiser les critères et pratiques de gestion pour s'assurer de la performance de leurs transporteurs de façon régulière et continue, prendre action pour corriger les lacunes identifiées et clarifier les responsabilités d'implantation tant au niveau local que corporatif. (ref; OP-12, 13, 14, 15 et GE 115, 116, 117, 118, 119)
- Établir un échéancier avec suivi régulier pour la mise à jr globale des études de risques (HAZOP) pour l'ensemble de l'usine. (ref; OP-29)
- Formaliser et systématiser la formation des employés concernant la Gestion Responsable et les 3 codes de pratique et 152 éléments. (OP-section 7)
- Formaliser et systématiser le processus de dialogue communautaire.

### Travail en cours

- Compléter l'analyse de leurs systèmes de gestion des risques (PSM) selon les jalons standards de l'industrie (essentiel, supérieur, excellent), identifier les lacunes et implanter les correctifs nécessaires. (ref; OP-30 et 4<sup>ème</sup> édition "Process Safety Management Guide").

### Opportunités d'amélioration

- Il n'y a pas d'évidence de la recherche systématique de la cause fondamentale pour trouver un plan d'action efficace lors d'enquête sur les incidents, accidents et passé proches (near-miss). ref; (OP-22)
- Pas de mécanisme de gestion précis et documenté pour suivre la traçabilité dans l'échéance d'un plan d'action correctif pour corriger une lacune identifiée spécialement si la date d'échéance doit être modifiée( OP-23/24).
- Il est suggéré d'offrir une formation média à tous ceux qui ont à intervenir dans l'activité de communication avec les médias en cas d'urgence.
- Il est suggéré de reprendre conjointement les exercices de simulations d'urgence (sur papier ou simulation terrain) avec les premiers intervenants et les répéter de façon régulière (ref; OP-36/39/40).
- Les contrats avec les fournisseurs devraient mentionner et inclure l'adhésion aux principes de développement durable et les attentes de la Gestion Responsable (ref; GE-115 /124).

### Pratiques à succès

- La formation spécifique d'un service en amélioration continue et le support aux gestionnaires pour implanter efficacement tous les projets/initiatives identifiées pour le suivi et l'efficacité de la conduite des affaires et des opérations de l'usine.
- Le formulaire (2015) pour évaluer annuellement ou au besoin la performance des fournisseurs incluant les éléments clés reliés à la Gestion Responsable (service des achats).

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 A propos de la vérification de la Gestion responsable

En tant que membre de l'Association canadienne de l'industrie de la chimie (ACIC), le plus haut dirigeant responsable des opérations au Canada affirme annuellement, à l'ACIC et ses pairs, que les opérations de la compagnie sont conformes aux attentes des *Engagements de la Gestion responsable* et guidées par *l'Éthique et principes de la Gestion responsable sur le développement durable*.

### Éthique et principes de la Gestion responsable<sup>MD</sup> sur le développement durable

Nous nous engageons à poser les bons gestes, et à être vus comme tels.

Nous nous engageons nous-mêmes, de même que nos technologies et nos pratiques commerciales, envers le développement durable – l'amélioration de la société, de l'environnement et de l'économie. Les principes de la Gestion responsable sont essentiels à notre succès et nous obligent à :

- chercher à améliorer la vie des gens et l'environnement, tout en ne causant aucun dommage ;
- être responsables et attentifs au grand public, surtout dans les collectivités locales, qui sont en droit de comprendre les risques et les avantages de nos activités ;
- prendre des mesures préventives afin de protéger la santé et l'environnement ;
- innover pour concevoir des produits et des procédés plus sécuritaires, qui préservent les ressources et offrent une plus grande valeur ;
- nous engager auprès de nos partenaires afin d'assurer la saine gestion et la sécurité de nos produits, services et matières premières pendant tout leur cycle de vie ;
- comprendre les attentes en matière de responsabilité sociale et y satisfaire ;
- travailler avec tous les intervenants afin d'élaborer des politiques publiques et des normes qui améliorent le développement durable, agir afin de promouvoir les exigences législatives, et en respecter ou en dépasser l'esprit et la lettre ;
- promouvoir la sensibilisation à la Gestion responsable et encourager les autres à s'engager envers ces principes.

Un facteur de cet engagement dans la Gestion Responsable est que KRONOS Canada doit, à tous les trois ans, participer à une vérification externe qui vise à :

1. Fournir au Contact exécutif une perspective externe pour son évaluation de la compagnie et si celle-ci rencontre les attentes des Engagements de la Gestion responsable, en plus de l'informer sur les points qui demandent une attention particulière ;
2. Identifier les opportunités pour assister la compagnie dans l'étude de ses pratiques et performances comparées à ses pairs et ainsi supporter l'amélioration continue ;
3. Contribuer à la crédibilité de la Gestion responsable parmi le personnel de la compagnie et ses intervenants ainsi qu'aux intervenants publics de l'industrie de façon plus globale ;
4. Identifier les pratiques à succès de la compagnie et les présenter aux pairs des membres de l'ACIC ;
5. Supporter l'identification de points faibles et communs dans l'ensemble des membres de l'ACIC, pour le développement d'outils et guides d'information pour améliorer la performance de tous les membres.

La vérification se fait d'après un protocole unique, développé par les membres de l'association et autres, incluant les individus qui sont des critiques de l'industrie chimique. La vérification se fait avec une équipe composée de :

- Des experts industriels avec expérience en Gestion responsable ;

- Un représentant du public (habituellement quelqu'un avec des antécédents d'intérêt public et une expérience dans la Gestion responsable acquise en servant sur le Comité consultatif national de l'ACIC) ; et
- Un ou plusieurs représentants communautaires là où la compagnie a des usines et installations.

Une fois complété, le rapport de vérification devient disponible publiquement sur le site internet de l'ACIC ([www.canadianchemistry.ca](http://www.canadianchemistry.ca)). KRONOS Canada doit aussi distribuer le rapport aux personnes intéressées dans les communautés et aux intervenants, partie intégrante du processus de dialogue.

De l'information additionnelle sur la Gestion responsable et/ou le processus de vérification se retrouve sur le site internet au [www.canadianchemistry.ca](http://www.canadianchemistry.ca), ou en communiquant au [glaurin@canadianchemistry.ca](mailto:glaurin@canadianchemistry.ca) ou (613) 237-6215 poste 233.

### 1.2 A propos de KRONOS Canada.

- Nom corporatif; KRONOS Canada Inc.
- KRONOS Canada est une filiale à part entière de KRONOS Worldwide Inc. détenue majoritairement par NL industries qui fait partie du holding Contran Corporation, Inc.
- Kronos Worldwide possède des usines de production en Allemagne, Norvège, Belgique et une co-entreprise en Louisiane, USA. Certains de ces sites hors Canada sont certifiés ISO-9001, 14001 et 22000.
- Le support technique et d'ingénierie à l'usine de Varennes est disponible au besoin des usines allemandes.
- KRONOS Canada loue de l'espace d'entreposage dans des entrepôts au Canada.
- La gestion des services de logistique (transport, entreposage) est sous la responsabilité de KRONOS Worldwide (USA).
- KRONOS Canada compte environ 342 employés dont 330 travaillent au site de Varennes. Le site de Varennes est certifié ISO-9001;2008 (qualité) et ISO-22000;2013 (salubrité alimentaire) .
- Le directeur de l'usine de Varennes se rapporte directement à Klemens Schlueter, Président Chef des Opérations de Kronos Worldwide, localisé en Allemagne. Klemens Schlueter se rapporte à Bob O'Brien, président (CEO) localisé à Dallas, TX
- Les activités autres que les opérations sont gérées de façon matricielle avec les gestionnaires de Kronos Worldwide localisés à Dallas TX.
- Présentement, Serge Payette, Président de Kronos Canada travaille sur des projets spéciaux en Allemagne (mandat -1 an).
- La compagnie KRONOS Worldwide possède un site Web et il peut être consulté - <http://kronostio2.com>
- Les activités de ventes, transport, distribution et entreposage sont sous la responsabilité de KRONOS Worldwide (USA) et celle-ci n'est pas membre de l'ACC (USA) et n'adhère pas à la Gestion Responsable.

### 1.3 A propos de cette vérification

La vérification de KRONOS Canada Inc. pour la réunion de planification et la revue des activités administratives et systèmes de gestion a eu lieu le 19 mai 2015. La visite de l'usine pour les activités d'opération et services connexes s'est déroulé les 2 et 3 juin au seul site canadien de production à Varennes QC. L'équipe de vérification a aussi fait des entrevues avec le personnel de l'usine et de la compagnie et intervenants externes (CCC) principalement pour comprendre le déroulement et la gestion des activités connexes à la production de l'usine de Varennes qui sont sous la responsabilité du personnel de KRONOS Worldwide (US et Allemagne). Durant le processus de vérification, l'équipe a eu des interactions avec un large éventail du personnel de la compagnie et des intervenants hors-compagnie. Vous trouverez la liste des entrevues et leurs affiliations à l'annexe 2.

Ceci est la sixième vérification complète pour KRONOS Canada Inc. La dernière vérification a été réalisée le 25 et 26 janvier 2012.

L'équipe de vérification était composé des personnes suivantes.

Nom	Affiliation	Representation
Marcel Émond	GMEÉ	<i>Chef d'équipe</i>
Robert Richer	GBRE	<i>Vérificateur de l'industrie</i>
n/a	n/a	<i>Vérificateur public</i>
Jean-Paul Morin	Résident de Varennes et retraité	<i>Représentant communautaire</i>

## 2. OBSERVATIONS DE L'ÉQUIPE À PROPOS DES ENGAGEMENTS DE LA GESTION RESPONSABLE (CODES, JALONS, ATTENTES COLLECTIVES)

Pendant la vérification de KRONOS Canada Inc., l'équipe de vérification a examiné la documentation et les pratiques pour s'assurer que la compagnie rencontre les attentes telles que documentées dans les Engagements de la Gestion responsable (152 éléments en plus de 28 jalons et attentes collectives). Prenant en considération tous les aspects des Engagements de la Gestion Responsable, l'équipe a accentué son examen sur des points identifiés soient par la compagnie ou l'équipe en lien avec :

- Les changements survenus dans la compagnie depuis la dernière vérification incluant les effets du "lock out" décrété par la compagnie à l'usine de Varennes en 2013.
- Les relations et l'interaction entre les opérations canadiennes et celles de KRONOS Worldwide.
- La confirmation des tâches et responsabilités des activités sous la responsabilité de services de Kronos Worldwide qui pourraient affecter certains aspects des Engagements de la Gestion Responsable tels le transport, la distribution et les activités clients plus spécifiquement pour les produits classifiés dangereux.
- L'examen du système de gestion planifier, faire, vérifier et agir (PFVA) pour la gestion effective des tâches et responsabilités entres autres l'identification, l'élaboration et suivis des objectifs, l'identification et suivi des indicateurs de performance, l'analyse et la gestion des risques, le processus d'enquête et suivi, les résultats des divers audits externes (ISO), des projets d'amélioration continue, etc.
- La gestion des fournisseurs de produits et services sous la responsabilité locale.
- Le survol des activités en gestion de la sécurité des procédés (PSM) et les progrès de la compagnie depuis la dernière vérification en 2012.
- La revue de l'Incident du 21 mars 2015 qui a forcé l'évacuation des résidences adjacentes à l'usine.
- L'explication et le survol des activités du service d'amélioration continue (rôles et objectifs).
- Les politiques, procédures et pratiques concernant le développement durable et la responsabilité sociale.
- Le processus de dialogue communautaire spécialement avec les voisins industriels, les autorités municipales et le comité consultatif de citoyens (CCC).
- La référence croisée (Système de renvoi/grille de concordance) entre les exigences des 152 éléments des codes de pratique et les systèmes/procédures de gestion de la compagnie (sélection ciblée de certains éléments).
- Le suivi par la compagnie de la lacune exigeant une action prioritaire (LEAP), les travaux en cours (3) et des possibilités d'amélioration (5) identifiées dans le dernier rapport de vérification (Janvier 2012).
- La visibilité et la promotion de la Gestion Responsable.

Tout en communiquant ses observations, l'équipe de vérification fera couramment référence aux catégories d'observations suivantes :

1. **Une Lacune exigeant une action prioritaire** documentée d'exemples où l'équipe de vérification a observé des actions spécifiques de la compagnie (ou l'absence d'action de la compagnie) qui sont inconsistantes



avec les codes, jalons et attentes collectives décrites dans les Engagements de la Gestion responsable. Si possible, l'équipe va communiquer, basé sur leur expérience et jugement, pourquoi cette inconsistance et comment cette observation fait preuve d'une possible brèche dans le système de gestion et/ou l'éthique et principes, sous-estimant les actions de la compagnie. L'équipe peut aussi donner des conseils comment répondre à la situation.

2. **Un Travail en cours** documenté d'exemples où l'équipe a observée des actions déjà amorcées par la compagnie pour répondre aux brèches et failles identifiées lors de vérifications, internes et externes et révisions des activités précédents et où la compagnie a instaurée des opportunités d'amélioration importantes.
3. **Une Pratiques à succès** documente des exemples que l'équipe de vérification juge comme étant des actions qui supportent fortement l'excellence en performance et que celles-ci doivent être communiquées aux autres membres de l'ACIC.
4. **Une opportunité d'amélioration** identifie des exemples où l'équipe a observé des actions et processus décisionnels de la compagnie fortement en accord avec les attentes décrites dans les Engagements de la Gestion responsable mais l'équipe de vérification croit que la compagnie peut s'améliorer en considérant des alternatives ou évaluations additionnelles dans sa planification et processus décisionnel.

Les observations de l'équipe de vérification sur la façon dont la compagnie a répondu aux Engagements de la Gestion responsable sont les suivantes :

## 2.1 Observations de l'équipe au Code des opérations

### Survol du système de gestion global.

Le système de gestion est basé sur la structure de gestion ISO car l'usine est certifiée ISO-9001 et ISO-22000. La compagnie canadienne a des politiques, procédures et la grande majorité des activités clés (pratiques) sont documentées. Tous les employés (syndiqués et salariés) ont une description de tâches et responsabilités et ont un plan de formation en conséquence.

La compagnie a un système de gestion et de rapport des incidents, des accidents, quasi-accidents (passé proche) avec recherches des faits et parfois de la cause fondamentale avec plan de correction et suivi. Elle a un système de gestion par audit interne pour les enregistrements ISO mais qui n'inclut pas tous les éléments des codes de pratique. Il y a un audit annuel de santé, sécurité et protection de l'environnement par les services corporatifs depuis 2014. L'usine de Varennes a réalisé une ébauche du système de renvoi des 152 éléments des 3 codes de pratique parfois les reliant avec ses procédures et/ou ses pratiques mais le travail n'est pas complété en ce qui concerne la gestion des éléments des codes sous la responsabilité de KRONOS Worldwide (USA).

Les gestionnaires de l'usine ont des rencontres planifiées avec leurs confrères des autres usines du groupe KRONOS (US/Europe) pour échanger l'information, comparer leurs activités et pratiques et profiter des possibilités d'améliorations. Ces réunions ou appels conférences se font au moins annuellement selon les secteurs d'activités entres autres les secteurs production et domaine de la santé, sécurité et protection de l'environnement. Un gestionnaire de l'usine participe activement au comité environnemental régional de l'ACIC et présentement assume la vice-présidence de ce comité. Par contre, le personnel de l'usine de Varennes n'a pas de contact avec d'autres firmes dans leur domaine ou autres pour s'informer et échanger sur la connaissance des meilleurs pratiques de gestion et d'opération dans l'industrie.

### 2.1.1 Conception et construction des usines et équipement

La compagnie possède des procédures, normes d'ingénierie et le personnel compétent pour la conception des équipements et procédés. Elle peut aussi compter sur le personnel technique et d'ingénierie des usines

allemandes et au besoin au niveau local embauche des firmes spécialisées. Tous les projets et modifications sont régis par la procédure de changement (MOC) et les études de risques de procédés appropriées sont réalisées selon les méthodologies reconnues (HAZOP, What if, etc) avant la conception et la mise en opération. Il n'y a pas d'évidence que l'usine fait globalement la mise à jour des risques de ces procédés par secteur de façon régulière.

### **Lacune exigeant une action prioritaire**

- Établir un échéancier avec suivi régulier pour la mise à jr globale des études de risques (HAZOP) pour l'ensemble de l'usine. (ref; OP-29)

### **2.1.2 Activités des opérations**

L'usine de Varennes est la seule usine de la compagnie au Canada. Elle a deux procédés distincts de fabrication du bioxyde de titane; un à base de chlore (procédé chlorure) et l'autre à base d'acide sulfurique (procédé sulfate). Les deux procédés utilisent le même type de matière première, une scorie spécifique à base de titane concentré pour chaque procédé. Ces pigments bruts sont ensuite acheminés au secteur de finition et continuent leur route vers le secteur de l'ensachage pour les pigments solides qui sont mis soit en sac de 25 Kg ou de 1T. Les pigments liquides sont entreposés avant livraison. La compagnie fabrique aussi certains produits de spécialités avec le procédé au sulfate qui est un procédé par lot (batch) et celui au chlore qui est un procédé en continu. L'usine possède des procédures opérationnelles pour toutes ses activités incluant la mise en arrêt et redémarrage. Tous les changements aux équipements sont gérés par la procédure du changement (MOC). Des études de risques opérationnels de procédé sont réalisées au besoin.

Le système de gestion de la compagnie inclut le suivi de pratiques rigoureuses pour améliorer la productivité et la sécurité de ses opérations appuyé par le service d'amélioration continue qui est responsable de la formation des gestionnaires et de leur support dans l'application des projets ou pratiques identifiées pour corriger les lacunes. L'essentiel est la prise en charge des activités opérationnelles par les gestionnaires de premier et deuxième niveau et suivi avec les travailleurs concernant principalement les gains de productivité et la sécurité opérationnelle et personnelle. Cette activité est conduite de façon rigoureuse à intervalle régulier durant les quarts de travail.

### **Pratique à succès**

- La formation spécifique d'un service en amélioration continue pour former et superviser les gestionnaires pour implanter efficacement tous les projets/initiatives identifiées pour l'efficacité de la conduite des affaires et des opérations de l'usine et leurs suivis.

Le service de l'entretien est responsable de l'entretien préventif et possède une liste d'équipements critiques. L'entretien préventif de tous les équipements se fait selon un échéancier déterminé. Dans le but de réduire et éventuellement éliminer les accidents résultant de la mise en arrêt des équipements, la compagnie a décidé de documenter et appliquer rigoureusement pour tous ces équipements une fiche de mise en arrêt et départ (> 1000 fiches).

### **2.1.3 Sureté et Sécurité**

Les activités et pratiques en sécurité des procédés, sécurité personnelle et sûreté sont documentés et les procédures révisées au besoin. L'usine de Varennes dans le processus de la gestion de la sécurité des procédés a atteint le niveau essentiel (selon le guide MIACC) et se conforme à la grande majorité des éléments contenus dans les documents de support (guide PSM/HISAT) pour atteindre le niveau supérieur. Par contre, elle n'a pas complété l'examen des exigences pour atteindre les deux niveaux suivants (supérieur et excellent). Il n'y a pas eu de progrès depuis la dernière vérification en 2012. L'usine de Varennes a une équipe d'aviseur technique spécialement formé pour répondre aux urgences en transport (TEAP) de ses produits.

### **Travail en cours**

- Compléter l'analyse de leurs systèmes de gestion des risques (PSM) selon les jalons standards de l'industries (essentiel, supérieur, excellent), identifier les lacunes et implanter les correctifs nécessaires. (ref; OP-30 et selon 4 ième édition "Process Safety Management Guide").

La sûreté de l'usine est bien encadrée par un service de gardiennage qui gère et enregistre les entrées et sorties de l'usine (24/7). Le périmètre de l'usine est clôturé et de multiples caméras surveillent les endroits stratégiques avec moniteurs installés dans les salles de contrôles et au poste du gardien.

La compagnie possède un programme et des procédures pour gérer ses activités d'hygiène industrielle et l'exposition de son personnel aux contaminants rencontrés à l'usine. Les incidents, accidents et quasi-accidents sont rapportés et enquêtés et des plans d'action correctifs sont implantés avec suivi des échéanciers. L'examen de trois rapports au hasard n'a pas permis de confirmer la recherche de la cause fondamentale pour ces 3 dossiers. L'examen des dates d'échéance de plans d'action correctifs n'a pas permis de conclure d'une traçabilité efficace s'il y a modification de la date d'échéance d'un projet ou d'une activité (retard).

### **Opportunités d'amélioration**

- Il n'y a pas d'évidence de la recherche systématique de la cause fondamentale pour trouver un plan d'action efficace lors d'enquête sur les incidents, accidents et passé proches (near-miss). ref; (OP-22)
- Il n'y a pas de mécanisme de gestion précis et documenté pour suivre la traçabilité dans l'échéance d'un plan d'action correctif pour corriger une lacune identifiée spécialement si la date d'échéance doit être modifiée( OP-23/24).

Des critères de performance sont suivis pour toutes les activités clés et l'amélioration continue est visée. L'usine possède un comité paritaire en santé et sécurité qui travaille conjointement avec les responsables en santé et sécurité de la compagnie. La compagnie fait régulièrement des campagnes avec thème de sécurité pour sensibiliser ses employés à des comportements sécuritaires. Les comportements sécuritaires des travailleurs et l'élimination des pratiques à risques sont un élément du programme d'amélioration continue. Dans le cadre des activités d'amélioration de la productivité, les contremaîtres et superviseurs font des revues de comportement sur les tâches et la sécurité opérationnelle (méthode de travail/comportement à risque) et consultent les travailleurs sur le champ s'il y a une lacune identifiée. Au total, les superviseurs ont fait plus de 6500 interventions sur le site en 2014 concernant les activités reliées à la productivité incluant la sécurité.

Le plan d'urgence est révisé annuellement et est arrimé avec celui de la municipalité. Le secteur assurance de KRONOS Worldwide fait un audit des équipements de l'usine aux 2 ans avec plan de conformité pour en assurer l'intégrité mécanique. La compagnie fait partie de l'aide mutuelle des industries de Varennes et joue un rôle clé. Il n'y a pas eu d'exercice de simulation avec les intervenants externes depuis 2011. L'incident du 21 mars 2015 et la situation d'urgence qui en a résulté a permis d'identifier certaines lacunes dans le déroulement des activités principalement avec les premiers intervenants. Le fonctionnement du CMMI avait été laissé en veilleuse par les autorités municipales depuis 2012. La ville a l'intention de réactiver les activités de ce comité et la compagnie KRONOS a accepté la coprésidence de ce comité. La compagnie fait régulièrement des simulations de situations d'urgence à l'interne depuis le retour au travail des employés au début de 2014.

La compagnie a évalué les éléments des infrastructures essentielles pour assurer la continuité de ses opérations en cas d'urgence à plus grande échelle (e. i. SRAS, H1N1) et elle a mis en pratique ces éléments lors du "lock out" de 2013.

### **Opportunités d'amélioration**

- Il est suggéré d'offrir une formation média pour tous ceux qui ont à intervenir dans l'activité de communication avec les médias en cas d'urgence (OP-34).

- Il est suggéré de reprendre conjointement les exercices de simulations d'urgence (sur papier ou simulation terrain) avec les premiers intervenants et les répéter de façon régulière (ref; OP-36/39/40).

#### **2.1.4 Protection de l'environnement**

L'usine possède des procédures et des pratiques pour gérer la protection de l'environnement et les rejets à l'air, à l'eau et au sol. Elle opère l'usine en se conformant aux exigences de son certificat d'autorisation (CA) émis par le gouvernement (MDDELCC) et rapporte les non conformités au besoin aux autorités. Le combustible pour les bouilloires est normalement le gaz naturel. L'un des principaux contaminants atmosphérique lié aux procédés de fabrication est l'anhydride sulfureux (SO<sub>2</sub>) provenant de la présence de soufre dans les matières premières. Certaines émissions sont de nature accidentelle. Pour la période 2012-2014, elle a eu 75 incidents impliquant soit une fuite ou un déversement et la plupart de ces incidents étaient mineurs. 24 de ces incidents ont été rapportés au MDDELCC. Ces événements furent enquêtés et des plans correctifs furent mis en application. La compagnie a complété en 2015 des immobilisations pour augmenter la capacité de récupération des gaz SO<sub>2</sub> et minimiser les rejets à l'atmosphère (11/24 incidents rapportés au MDDELCC). Elle est aussi à compléter l'installation d'un nouveau traitement des eaux sanitaires et une nouvelle digue de rétention pour le réservoir de stockage de l'acide sulfurique a été construite. Tous ces projets d'immobilisations ont pour but d'améliorer la protection de l'environnement. La compagnie établit annuellement des objectifs de réduction de ses émissions et de réduction de l'énergie. Elle fait aussi le suivi de ses critères de performance et gère ses opérations rigoureusement pour ne pas excéder la quantité de rejets permis par le CA. Elle minimise l'utilisation d'énergie en réutilisant dans ses procédés une partie de l'eau chaude de refroidissement pour en récupérer l'énergie avant sa disposition au fleuve. Ses besoins en eau d'appoint ont ainsi diminué. L'eau retournée au fleuve est analysée pour s'assurer qu'elle ne contient aucun produit nocif à l'environnement (CA).

Les déchets solides provenant majoritairement des impuretés contenues dans les matières premières, la scorie, sont acheminés vers des sites d'enfouissement de déchets non dangereux et le peu de déchets dangereux sont acheminés par un transporteur qualifié vers des sites de dispositions certifiés. Un projet de recyclage des boues générées par le procédé au sulfate est présentement à l'étude afin de diminuer les quantités de déchets enfouis.

#### **2.1.5 Conservation des ressources**

L'approche et les pratiques de la compagnie sont de gérer efficacement les ressources autant matérielles qu'humaines car celles-ci ont un effet direct sur la productivité de l'usine, la protection de l'environnement et la réduction globale des déchets. La compagnie a choisi d'utiliser et privilégier une scorie à haute teneur en titane comme matière première pour minimiser la production de déchets solides. Elle fait le suivi de sa consommation d'énergie et de produits chimiques pour réduire ses coûts de production mais par le fait même réduit aussi son empreinte environnementale. Elle minimise son apport d'eau industrielle en maximisant sa réutilisation dans les procédés de l'usine là où c'est techniquement possible de le faire. La récupération de la chaleur dans l'eau et l'utilisation de condensat comme eaux de lavage sont des exemples.

#### **2.1.6 Promotion de la Gestion responsable par son nom**

La compagnie fait la promotion de la Gestion responsable mais de façon sporadique et inégale. L'équipe de vérification a rencontré plus de 20 employés au hasard lors de la visite de l'usine et discuté de la Gestion responsable. Il n'y a pas d'évidence de formation structurée et systématique pour les employés et la compréhension de la GR est inégale dans les secteurs de l'usine. Par contre, la majorité des cadres et superviseurs de premier niveau ont une bonne connaissance et peuvent relier la Gestion Responsable aux activités et responsabilité de la compagnie surtout en ce qui concerne les voisins immédiats et la population de Varennes. Il n'y a pas d'évidence que la compagnie favorise ou mentionne dans ses contrats avec les fournisseurs l'adhésion aux principes de la Gestion Responsable. La compagnie demande à tous ses contracteurs travaillant sur le site de se conformer aux règlements de santé, sécurité et protection de l'environnement en vigueur sur le site.

### **Lacune exigeant une action prioritaire**

- Formaliser et systématiser la formation des employés concernant la Gestion Responsable et les 3 codes de pratique et 152 éléments. (OP-section 7)

### **Possibilités d'amélioration**

- Les contrats avec les fournisseurs devraient mentionner et inclure l'adhésion aux principes de développement durable et les attentes de la Gestion Responsable (ref; GE-115 /124).

## **2.2 Observations de l'équipe au Code de gestion**

Les produits finis sont majoritairement utilisés comme matières premières par d'autres entreprises manufacturières dont plusieurs ont une envergure internationale. L'examen des procédures et pratiques de gestion ont confirmé que la compagnie possède les ressources techniques pour gérer la manipulation et utilisation de ses produits et bien appuyer ses clients pour leurs besoins de formation et connaissances techniques si nécessaire. Les fournisseurs de services incluant les sous-traitants qui travaillent à l'usine doivent se conformer aux mêmes règles de santé et de sécurité que leurs employés. La compagnie évalue systématiquement ses fournisseurs de produits chimiques dangereux et plusieurs de ses sources d'approvisionnements proviennent de fournisseurs adhérant à la Gestion Responsable. En 2015, elle a implanté un nouveau guide incluant des principes/éléments de la GR pour vérifier la performance de ses fournisseurs. La compagnie (KRONOS Canada) évalue les transporteurs locaux et régionaux de produits et déchets dangereux pour s'assurer de leur performance en santé, sécurité et protection de l'environnement. Par contre, elle n'a de droit de regard sur la sélection des autres transporteurs et distributeurs approuvés par KRONOS Worldwide.

### **Pratique à succès**

- Le guide (2015) pour évaluer annuellement ou au besoin la performance des fournisseurs incluant les éléments clés reliés à la Gestion Responsable (service des achats).

### **2.2.1 Attentes des compagnies**

Les activités de R & D sont sous la responsabilité des usines allemandes du Groupe et si nécessaire KRONOS Canada y a accès. Le développement des produits est la responsabilité de KRONOS Worldwide par le biais de ses usines européennes. Le bioxyde de titane (TiO<sub>2</sub>) sous forme de particules fines ou en suspension dans l'eau est le principal produit fabriqué à l'usine. Elle commercialise aussi quelques sous-produits dont certains sont classés dangereux tels que l'acide chlorhydrique et l'oxychlorure de titane. Ces produits sont vendus à des firmes comme matières premières qui en font la transformation et/ou la distribution. Les services techniques de KRONOS Worldwide sont disponibles pour conseiller et former les clients.

### **2.2.2 Attentes à l'égard des autres parties**

L'équipe de vérification a été dans l'incapacité de prendre position sur l'ensemble des articles du code de gestion concernant la vente des produits car ces activités sont sous la responsabilité des gestionnaires de KRONOS Worldwide.

Les ventes de tous les produits fabriqués à l'usine sont totalement sous la responsabilité du service des ventes de KRONOS Worldwide. Il y a cependant des bureaux régionaux des ventes à Montréal et à Vancouver. Les expéditions de produits de l'usine se font selon les directives des gestionnaires de KRONOS Worldwide. L'équipe de vérification a contacté un responsable du service technique aux ventes de Kronos Worldwide pour se renseigner sur les critères et pratiques de gestion pour le support aux clients. Il a été mentionné que toute l'information est remise aux clients sous formes de fiches signalétiques et, au besoin, que des visites sont faites chez les clients ou distributeurs. Bien que les pratiques de gestion semblent être en place, l'équipe n'a pu constater que des procédures écrites sont disponibles pour la formation technique des clients et pour s'assurer de la manipulation et utilisation sécuritaire des produits dans un contexte de protection de

l'environnement et de développement durable et qu'un processus de suivi est mis en place pour corriger les lacunes s'il y a.

#### **Lacune exigeant une action prioritaire**

- Les gestionnaires de Kronos Canada doivent s'assurer que le service des ventes (USA) possède des procédures et pratiques pour que les clients aient accès à la documentation nécessaire et reçoivent toute l'information et formation nécessaires pour la manipulation de ses produits de façon sécuritaires et responsable en conformité avec les éléments du code de gestion. (ref; GE-96, 98, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 121, 122, 123).

Les activités de transport et de distribution sont principalement sous la responsabilité des gestionnaires de KRONOS Worldwide (USA) mais les activités quotidiennes relèvent des gestionnaires locaux. Les gestionnaires locaux évaluent la performance de leurs transporteurs locaux de produits dangereux et de déchets industriels mais les critères de gestion de leur performance ne sont pas documentés. Il n'y a pas d'évidence que la compagnie évalue de façon formelle les entrepôts qu'elle loue pour s'assurer que la manipulation de leur produit (TiO<sub>2</sub>) est faite de façon sécuritaire. L'équipe de vérification a contacté le responsable du service logistique de KRONOS Worldwide pour se renseigner sur les critères et pratiques de gestion utilisés pour la sélection des transporteurs, des entrepôts et distributeurs pour vérifier comment elle s'assure de la manipulation sécuritaire de toute la gamme de ses produits incluant ses matières premières principales. Il ne semble pas que la compagnie ait des critères de gestion autres que la vérification des exigences légales pour la sélection et l'approbation de ses transporteurs et il ne semble pas y avoir une approche structurée pour s'assurer d'une performance adéquate de tous ses transporteurs spécialement ceux qui transportent les pigments de titane. Il y a évidence que certains transporteurs de produits incluant les produits dangereux (TDG) sont vérifiés mais le suivi et les critères de gestion pour l'évaluation de la performance avant et après sélection de ces transporteurs n'est pas disponible ou documentés (Canada et USA).

#### **Lacune exigeant une action prioritaire**

- Formaliser et systématiser les critères et pratiques de gestion pour s'assurer de la performance de leurs transporteurs de façon régulière et continue, prendre action pour corriger les lacunes identifiées et clarifier les responsabilités d'implantation tant au niveau local que corporatif. (ref; OP-12, 13, 14, 15 et GE 115, 116, 117, 118, 119)

### **2.3 Observations de l'équipe au Code de responsabilisation**

La direction locale de l'entreprise se doit de se conformer à l'esprit du code de responsabilisation pour les activités sous sa responsabilité. La compagnie a certaines politiques et procédures liés au comportement éthiques de ses employés et gestionnaires. La compagnie au niveau local a des pratiques favorisant des dons à des associations à but non lucratif. Elle communique régulièrement avec ses voisins industriels par le biais de réunions de l'aide mutuelle. Depuis la dernière vérification en 2012, il n'y a pas eu de dialogue communautaire avec le comité des citoyens. Le fonctionnement du comité CMMI responsabilité de la ville de Varennes a aussi été mis en veilleuse. Suite à l'incident du 21 mars 2015 à l'usine, la Ville de Varennes a décidé de ranimer les activités du CMMI et la compagnie Kronos a accepté la coprésidence avec les autorités de la ville.

#### **2.3.1 Communautés près des usines en opération**

La compagnie avait avant 2010 un processus de dialogue communautaire efficace avec son comité des citoyens qu'elle rencontrait régulièrement depuis 15 ans. Cependant depuis la fin de l'année 2010, il y a eu des réunions sporadiques et ces réunions ont cessé depuis janvier 2012. L'équipe de vérification a assisté à la première réunion du comité des citoyens depuis cette date le 2 juin 2015. La compagnie a profité de cette réunion pour expliquer aux membres du comité (CCC) et spécialement aux résidents invités (voisins) qui furent affectés par la fuite de produits lors de l'incident du 21 mars 2015. La compagnie a recommencé sa participation aux comités régionaux de l'ACIC depuis 2014.

### Lacunes exigeant une action prioritaire

- Formaliser et systématiser le processus de dialogue communautaire. (ref; RE-125 à 132)

#### 2.3.2 Autres intervenants

La compagnie ne fait pas la promotion de la Gestion responsable avec certains autres intervenants car ces activités ne sont pas sous sa responsabilité; finance (articles 141 à 143), consommateurs (article 144), les entreprises (article 151).

## 3. OBSERVATIONS DE L'ÉQUIPE SUR LE SYSTÈME DE GESTION DE LA COMPAGNIE

Une exigence de la Gestion responsable est que les compagnies soient munies d'un système de gestion auto-correcteur où existent des systèmes capables d'identifier et de répondre aux lacunes et ainsi favoriser l'amélioration continue tout au long des activités commerciales de la compagnie, ses usines, ses fonctions et encadrer la mise-en-œuvre des Engagements de la Gestion Responsable. L'équipe de vérification a constaté que la majorité des membres de l'équipe de direction en place depuis le début 2014 (7/9) sont nouveaux dans leurs tâches (promotion ou embauche externe).

L'équipe de vérification a revu les systèmes de gestion de KRONOS Canada Inc. et comparé ses caractéristiques à un système de gestion auto-correcteur identifié dans le Guide sur le système de gestion de l'ACIC. Les observations de l'équipe reliées au système de gestion de la compagnie sont les suivantes :

De façon globale, KRONOS Canada à ce jour a eu une influence très limitée sur la conduite et feedback de certaines activités incluses dans la conformité à la Gestion Responsable tels que le service technique des ventes et le suivi client/distributeurs, les activités de logistique incluant le transport des produits et matières premières et l'entreposage des produits. Ces activités sont sous la responsabilité des gestionnaires de KRONOS Worldwide localisés au siège social à Cranbury NJ.

### 3.1 Observations du cycle PLANIFIER

Durant le cycle PLANIFIER du système de gestion, la compagnie décide de ses objectifs et de la façon de les atteindre. La compagnie doit non seulement regarder toutes ses opérations internes, mais aussi prendre en considération les attentes des intervenants externes, réglementation, les Engagements de la Gestion Responsable et tout autre repère de performance industrielle. En examinant le cycle PLANIFIER du système de gestion de KRONOS Canada l'équipe a observé entre autres que:

- La compagnie a des procédures et pratiques appropriées pour toutes les activités reliées à l'opération de l'usine entre autres les standards de conception et normes d'ingénierie, l'identification des risques et gestion des procédés, l'entretien préventif/prédictif de ses équipements, la formation des employés, les rapports d'enquête des accidents, incidents et quasi-accident avec identification des causes et plan d'action correctif.
- La compagnie a élaboré un système de renvoi des 152 éléments des codes de la Gestion responsable avec ses procédures ou pratiques de gestion et est en processus de certifier les procédures qui assurent la conformité GR pour chaque élément des codes.
- La structure de ses procédures est basée sur le système ISO car elle est certifiée ISO-9001; 2008 et ISO-22000 (secteur alimentaire). Toutes ses procédures sont révisées au besoin lorsqu'il y a changement. Plusieurs procédures sont liées directement à la Gestion Responsable surtout lorsqu'il est question de santé, sécurité et protection de l'environnement et autres sujets entre autres le dialogue communautaire et la communication des risques.
- Elle implique son personnel dans la conduite de ses activités reliées à leurs tâches et responsabilités.
- Kronos Worldwide fixe des objectifs annuels à la direction de l'usine et ceux-ci incluent les activités reliés à la santé, sécurité et protection de l'environnement.

- Il y a évidence de communication et d'échange d'information entre les gestionnaires US et locaux pour assurer l'efficacité des activités de logistique et de ventes.
- Les gestionnaires de l'usine ont identifié plus de 100 indices de rendement, jalons, points de contrôle à divers échelons de l'organisation qui servent à identifier les lacunes et possibilités d'amélioration et à rencontrer les objectifs corporatifs.
- L'équipe de direction se fixe des objectifs annuels globaux pour corriger les lacunes et appuyer les possibilités d'amélioration et fait le suivi à intervalle régulier des KPI et objectifs avec le personnel opérationnel. Tous ces suivis sont bien documentés.
- Chaque cadre et gestionnaire se voit fixer des objectifs personnels qui font partie intégrale de l'évaluation de son rendement.

L'équipe a examiné la documentation pertinente incluant certaines procédures, rapports d'activités incluant les objectifs annuels, le suivi de certains indices de rendement (KPI) pour s'assurer de l'efficacité du cycle PLANIFIER de leur système de gestion.

### 3.2 Observations du cycle FAIRE

Durant le cycle FAIRE du système de gestion, la compagnie convertit les décisions du cycle PLANIFIER en actions et s'assure du savoir et des connaissances de tous ceux impliqués. Il est entendu que la compagnie va mettre en place une structure organisationnelle, désigner des responsabilités au personnel approprié, fournir la formation adéquate et les outils pour exécuter les plans d'actions et développer des standards, processus et programmes au besoin.

En examinant le cycle FAIRE du système de gestion de KRONOS Canada, l'équipe a observé entre autres que:

- L'usine possède les processus et pratiques de gestion pour gérer efficacement la production, l'entretien et les activités reliées à la santé, sûreté, sécurité et protection de l'environnement.
- Le personnel utilise la base de données "Access Plan D'action" pour enregistrer et faire le suivi de toutes les activités de l'usine incluant la réglementation, les permis, les enquêtes sur les incidents/accidents, la formation des employés, etc.
- L'équipe de direction se réunit à fréquence hebdomadaire et mensuel pour s'assurer que les budgets, les activités d'amélioration continue sont réalisés selon les plans et échéanciers.
- Les superviseurs ont fait plus de 6500 observations sur le terrain pour s'assurer que les activités se déroulent de façon efficaces et sécuritaires et aussi guider les travailleurs dans l'application des initiatives et projets d'amélioration continue.
- Les gestionnaires de l'usine ont mis en place plusieurs projets d'immobilisations incluant de meilleurs contrôles opérationnels pour améliorer la protection de l'environnement et réduire les émissions accidentelles depuis 2014.
- L'ensemble de la gestion des produits est sous la responsabilité des services de KRONOS Worldwide.
- Les gestionnaires de l'usine mettent en place les initiatives et plan d'action pour réaliser les objectifs corporatifs annuel.
- Le personnel est formé et qualifié dans ses tâches et responsabilités.
- La formation des employés n'inclut pas systématiquement la formation GR et les 3 codes de pratique.
- La gestion des risques et la planification des interventions d'urgence sont partie prenante des activités courantes.
- Il y a une opportunité de dialogue avec la population par le biais de son CCC, ses voisins industriels par le biais de l'aide mutuelle (urgence) et des relations proactives avec les premiers intervenants et élus municipaux.

### 3.3 Observations du cycle VÉRIFIER

Durant le cycle VÉRIFIER du système de gestion, les actions effectuées sous le cycle FAIRE sont évaluées pour s'assurer qu'elles sont exécutées selon le plan d'action, qu'elles répondent aux résultats désirés et favorisent



l'amélioration continue. Ici, le système de gestion en général et ses composantes sera révisé en fonction des compétences des employés avec désignation de responsabilité, des vérifications internes et externes seront engagées, les incidents évalués pour identifier les causes et des mesures de performance seront engagées et révisées.

En examinant le cycle VÉRIFIER du système de gestion de KRONOS Canada, l'équipe a observée entres autres :

- Un suivi méthodique des indices de rendement clés par les gestionnaires et la haute direction et correction des lacunes/faiblesses si nécessaire. Réunion quotidienne des superviseurs et du personnel technique.
- Un processus de rapport et d'enquête des accidents, incidents, quasi-accidents impliquant les personnes impliquées et les gestionnaires avec identifications des causes et conditions dangereuses et élaboration d'un plan d'action avec suivi (Info-Gestion) jusqu'au parachèvement.
- Un suivi rigoureux de tous les événements environnementaux et mise en place de correctifs appropriés.
- Certification ISO-9001;2008 et ISO-22000 avec audit par un registraire indépendant tous les 3 ans.
- Depuis 2014, il y a un audit corporatif sur les systèmes de gestion en santé, sécurité et protection de l'environnement.
- L'évaluation annuelle de performance des fournisseurs de service et de produits chimiques à l'aide d'un formulaire identifiant les besoins/attentes de la compagnie.
- Un plan initial de formation (orientation) pour chaque employé suivi par une formation continue et ciblée par classe d'employés incluant la mise à jour de certaines formation de base.
- Un suivi régulier du progrès dans l'atteinte des objectifs annuels et indice de rendement.

### **3.4 Observations du cycle AGIR**

Durant le cycle AGIR du système de gestion, la compagnie transforme les résultats du cycle VÉRIFIER en actions rectificatives pour l'amélioration. Ceci inclut le retour au cycle PLANIFIER pour voir si des changements aux objectifs, plans d'action, politiques et processus pour atteindre les objectifs de la compagnie, sont nécessaires. La révision du cycle AGIR doit prendre en considération si la vérification et révision des lacunes sont prises en charge; la performance de la compagnie est communiquée à l'interne et à l'externe; que la performance des employés et entrepreneurs soit honorée ou corrigée, etc.

En examinant le cycle AGIR du système de gestion de KRONOS Canada, l'équipe a observée entres autres :

- Un suivi régulier de tous les indices de rendement (KPI) et mise en place de correctifs appropriés avec communication au personnel impliqué.
- La revue plusieurs fois par jour des superviseurs de premier niveau avec le personnel d'opération pour s'assurer de l'accomplissement des directives et tâches opérationnelles selon la planification pour tous les secteurs.
- Les gestionnaires font les suivis des plans d'actions correctifs dans une perspective d'amélioration continue.
- Il n'y a pas évidence qu'il y a un suivi des possibilités d'amélioration identifiées dans les rapports de vérification des transporteurs initiés par le personnel de l'usine.
- Le suivi de toutes les activités clés se fait dans les réunions de l'équipe de direction et l'information est contenue dans la base de données "Access Plan D'action".

## 4. OBSERVATIONS DE L'ÉQUIPE SUR L'ÉTHIQUE ET PRINCIPES DE LA GESTION RESPONSABLE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Chaque compagnie membre de l'ACIC est formellement engagée à l'éthique qui consiste à poser les bons gestes, et à être vus comme tels. L'éthique, avec les principes sur le développement durable ont pour but de guider le processus décisionnel et les pratiques de la compagnie. Durant la vérification, l'équipe regarde comment l'éthique est adoptée et entendue à l'intérieur de la compagnie et à quel niveau les principes s'accordent avec la façon de gérer de la compagnie.

L'équipe de vérification a observée attentivement le processus décisionnel, les actions et a comparée les caractéristiques de KRONOS Canada à ceux d'une compagnie guidée par l'Éthique et les principes de la Gestion responsable sur le développement durable tel qu'énoncé dans les Engagements de la Gestion responsable (annexe E). Les observations de l'équipe sur la mise en pratique de l'Éthique et principes de la Gestion responsable sur le développement durable sont entre autres:

- Son approche éthique fait qu'elle respecte et dépasse la lettre et l'esprit de la loi pour les activités sous son contrôle.
- Elle est perçue par ses voisins, les autorités municipales et la population comme une compagnie qui est transparente et s'améliore de façon continue.
- Elle cherche à ne causer aucun dommage tout en améliorant la vie des gens et la protection de l'environnement. Elle est attentive aux préoccupations de ses voisins immédiats dans la mesure du possible.
- Elle informe le grand public par l'entremise du CCC et des premiers répondants sur les risques, dangers et comment agir en cas d'urgence.
- Elle prend les mesures préventives nécessaires pour protéger la santé et l'environnement.
- La communication entre les gestionnaires corporatifs et ceux de l'usine doivent être proactive pour s'assurer que les activités de logistique et de ventes soient en tout point conforme aux exigences du code de gestion.

L'éthique de la Gestion responsable et les principes pour le développement durable font partie du système de gestion de la compagnie KRONOS Canada et de son approche dans la conduite de ses opérations. Elle possède un programme en santé, sécurité et protection de l'environnement et travaille constamment à réduire son empreinte environnementale. Elle prend les mesures nécessaires pour s'améliorer.

## 5. CONCLUSION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Suite à la vérification de l'ensemble de la compagnie et les observations formulées dans ce rapport, l'équipe de vérification croit que l'éthique et les principes de la Gestion responsable sur le développement durable guident les décisions et les actions de la compagnie et qu'un système de gestion auto-correcteur est en place pour assurer une amélioration continue. L'équipe croit que la compagnie est capable de répondre aux cinq lacunes exigeant une action prioritaire, aux travaux en cours (1) et les cinq possibilités d'amélioration identifiés durant le processus de vérification et discuté en détails dans ce rapport. La vérification prend fin avec l'émission de ce rapport et ne nécessite aucun suivi de l'équipe de vérification avant la prochaine vérification GR de l'ACIC planifiée pour 2018.

*Marcel Émond*

25 août 2015

Association Canadienne de l'Industrie Chimique (ACIC)  
Chef de l'équipe de vérification

## RÉPONSE DE LA COMPAGNIE SUR LE RAPPORT DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Au nom de KRONOS Canada Inc., j'ai révisé ce rapport de vérification. Les observations et conclusions qui s'y retrouvent ont été discutées avec l'équipe de vérification.

Il est important de noter ici que le processus de vérification a été exécuté avec objectivité, rigueur et professionnalisme.

KRONOS Canada Inc. va communiquer les résultats de cette vérification avec ses pairs à la prochaine réunion du Groupe de Leadership QC et en discuter avec ses principaux intervenants incluant les membres du comité consultatif des citoyens.

Nous allons tenir compte des opportunités d'amélioration identifiées par l'équipe de vérification et assister l'ACIC à partager les pratiques à succès aux autres membres de l'association. Le développement et exécution de plans d'action pour répondre aux lacunes exigeant une action prioritaire et les activités notés sous la rubrique travaux en cours sera de mise. Notre progression à l'exécution de ces plans sera discutée lors de la préparation de notre réengagement annuel de la Gestion responsable et communiqué à l'équipe de vérification lors de notre prochaine vérification.

*Michel Bélanger, ing., M. Ing.*  
Directeur, Technique et Affaires Environnementales  
Kronos Canada Inc.  
25 août 2015

## LISTES D'ENTREVUES

## A: Personnel de la compagnie

Nom	Position	Location
Stéphane Charron	Directeur d'usine	Varenes
Daniel Boucher	Directeur Entretien et Ingénierie	Varenes
Jacquelin Dea	Directeur Production, Finition et Entrepôt	Varenes
Denis Gagnon	Directeur santé et sécurité	Varenes
Frédéric Boisselle	Directeur Production Chlorure	Varenes
Daniel St-Jacques	Directeur Ressources Humaines	Varenes
Diane Proulx	Superviseur entrepôt	Varenes
Sylvain Paquette	Directeur Achats et Services	Varenes
Michel Bélanger	Directeur Technique et Affaires Environnementales	Varenes
Marc Letarte	Directeur Amélioration Continue	Varenes
Valérie Hébert	Coordonnatrice Affaires Environnementales	Varenes
Stéphane Gagnon	Surintendant Ingénierie	Varenes
Employés (>20) en entrevue GR	Personnel dans divers services	Varenes

## B: Intervenants externes

Nom	Compagnie / Organisme	Position	Location
Steve Valente	KRONOS Worldwide	Directeur technique ventes	Cranbury, New Jersey
Martin Zielonka	KRONOS Worldwide	Logistics Manager	Cranbury, New Jersey
CCC (11 membres)	Comité consultatif des citoyens (CCC)	N/a	Varenes
Résidents /voisins de l'usine (7)	Affectés par l'événement du 21 mars 2015	N/a	Chemin de la Côte Bissonnette, Varenes





ASSOCIATION CANADIENNE DE L'INDUSTRIE DE LA CHIMIE

350, rue Sparks, Bureau 805

Ottawa ON K1R 7S8

T : 613 237-6215 F : 613 237-4061

[www.chimiecanadienne.ca](http://www.chimiecanadienne.ca)