



COVID-19 : Relever les défis et saisir les opportunités

# CONSIDÉRATIONS POUR LE SECTEUR MANUFACTURIER



M<sup>e</sup> Marissa Carnevale



M<sup>e</sup> Nicholas Backman

La pandémie de la COVID-19 a provoqué des bouleversements économiques à l'échelle mondiale. **Elle a causé une sorte de crise existentielle au sein de plusieurs entreprises, amenant bon nombre de fabricants à envisager une restructuration de leurs activités, à réinventer leurs lignes de produits et à répondre à la demande accrue de produits et d'équipements médicaux.** Certains ont choisi de surmonter les conditions économiques actuelles en réduisant leur production, concentrant leurs énergies sur leurs principaux secteurs d'activité. Par ailleurs, plusieurs fabricants réévaluent leurs processus de fabrication et leurs chaînes d'approvisionnement à la suite des interruptions et des retards causés par la COVID-19. **Plusieurs tendances notables et des conseils pratiques sont mis en lumière dans cet article.**

## Tendance n°1 : Se tourner vers les produits et équipements médicaux

Au Canada, le gouvernement fédéral et certains gouvernements provinciaux ont **fait appel aux entreprises afin qu'elles leur fournissent des produits et services en soutien à la lutte contre la pandémie.** Les produits les plus en demande sont : les masques N95 et les masques chirurgicaux à usage unique, les gants en nitrile et en vinyle, les blouses et les combinaisons, les protections oculaires, les désinfectants pour les mains, les ventilateurs (de niveau US1 et autres modèles), les thermomètres, les trousseaux de détection de la COVID-19 et les écouvillons floqués.

**Les fabricants désirant approvisionner le gouvernement fédéral** doivent remplir un formulaire de soumission en ligne<sup>1</sup>. Les entreprises sélectionnées doivent s'assurer que leurs produits respectent les spécifications applicables aux produits désignés.

Devant l'urgence de la lutte contre la pandémie, le gouvernement fédéral a **assoupli certaines exigences réglementaires concernant l'importation et la vente d'équipements et de produits médicaux**, sous réserve que certaines conditions soient respectées<sup>2</sup>. Par exemple, les fabricants de dispositifs médicaux de classe I, dont font partie les masques et les respirateurs N95, qui reçoivent une autorisation de Santé Canada en vertu de l'arrêté d'urgence ne sont pas tenus d'obtenir une licence d'établissement d'instruments médicaux.



**Certains fabricants ont déjà conclu des contrats avec des organismes publics provinciaux pour l'achat de produits et de services nécessaires à la lutte contre la COVID-19, outrepassant ainsi le processus normal d'approvisionnement public.** À titre d'exemple, au Québec, dans le cas où

un appel d'offres public serait normalement nécessaire, un organisme public peut (avec l'autorisation de son dirigeant) conclure un contrat de gré à gré avec un fournisseur si l'organisme public considère qu'il sera en mesure de prouver qu'un appel d'offres public ne servirait pas l'intérêt public, sur la base des principes applicables<sup>3</sup>. Il est également permis de conclure ce type de contrat sans appel d'offres public lorsqu'une **situation d'urgence menace la sécurité des personnes ou des biens**. Ces exceptions semblent justifier la **passation accélérée de contrats d'approvisionnement avec les organismes publics au Québec**.

### Conseils pratiques

Un fabricant envisageant une diversification de sa ligne de production, afin de survivre à la crise actuelle ou pour répondre aux exigences évolutives du marché, doit penser à **revoir ses relations contractuelles existantes afin d'identifier toute contrainte potentielle** - qu'elle soit basée simplement sur la capacité de fabrication ou qu'elle résulte de clauses restrictives et d'exclusivités - **avant de détourner tout effort de production vers d'autres opportunités commerciales**.

Les fabricants devraient également garder en tête leurs **obligations de maintenir leur production de produits de base existants**, en cas de commandes inexécutées et lorsqu'ils sont tenus de fabriquer des pièces de rechange et d'entretien, par exemple.

**Par-dessus tout**, ils devraient **évaluer l'incidence d'une réorientation de leur production sur leurs relations avec leur clientèle existante**, notamment si cette transition peut entraîner des tensions en raison de la concurrence ou des attentes incompatibles en matière de commandes et de livraisons.

Enfin, dans le cadre de la diversification de leur offre de produits, il est essentiel que les fabricants prennent **contact avec leurs courtiers d'assurance ou leurs assureurs**, le cas échéant, **pour en déterminer l'impact sur leur couverture et leurs primes**, particulièrement en ce qui concerne les réclamations en responsabilité du fait des produits, surtout lorsque des produits jugés « à haut risque » (à savoir des instruments ou des équipements médicaux) seraient fabriqués à la suite d'une réorientation des activités manufacturières.

## Tendance n°2 : Les défis de la chaîne d'approvisionnement

**Les fabricants faisant appel à des fournisseurs étrangers** sont aux prises avec des difficultés telles que des fermetures d'usines, une augmentation spectaculaire des prix de certaines marchandises, des problèmes de transport et de logistique et des retards aux douanes. **Ces imprévus peuvent entraver la capacité des fabricants à respecter leurs propres calendriers de production, ainsi que leurs obligations contractuelles.**

### Conseils pratiques

Afin d'atténuer les répercussions négatives sur leur chaîne d'approvisionnement, les fabricants doivent **communiquer étroitement avec toutes les parties prenantes**, en particulier leurs clients et leurs fournisseurs, afin **de gérer les attentes et de trouver des compromis et des solutions** dans le contexte de la crise et au-delà.

**Lorsqu'envisageable**, il peut être judicieux pour les fabricants de mettre en place des mesures pour **soutenir leurs fournisseurs et pour collaborer avec eux** afin d'éviter, dans la mesure du possible, une diminution de la qualité et des retards de livraison.



Considérant les **conséquences durables attendues** de la pandémie de la COVID-19 **sur les marchés locaux et l'économie mondiale**, ainsi que les **nouvelles vagues d'infection** prévues à court et moyen terme, les fabricants pourraient songer à **élargir leurs réseaux d'approvisionnement et de fournisseurs**, afin de minimiser les incidences néfastes des futures perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Il pourrait également y avoir un **intérêt croissant pour la relocalisation des sources d'approvisionnement vers des marchés plus rapprochés.**

En ce qui concerne la **planification logistique**, il peut être approprié pour les fabricants de considérer des **accords contractuels moins formels avec les transporteurs et les fournisseurs de services connexes** afin de permettre plus de souplesse dans la planification des transports.

## Tendance n°3 : Processus flexible en matière de planification prospective

**Les calendriers de production basés sur des projections et qui sont optimisés pour une efficacité opérationnelle sont généralement rigides.** En raison des conditions économiques imprévisibles résultant de la COVID-19 et des perturbations futures anticipées, **les fabricants se tournent de plus en plus vers des processus de fabrication et des chaînes d'approvisionnement agiles pour favoriser une plus grande flexibilité.** Pour certains, cela nécessitera d'investir dans des solutions technologiques plus rapides, telles que la fabrication additive, les dispositifs IdO de détection de la demande et des solutions de prévision avancées.

## Conseils pratiques

Les fabricants devraient **prévoir le risque d'événements de force majeure lors de la signature de futurs contrats avec des fournisseurs**, non seulement en ce qui concerne les conséquences de tels événements sur les droits et les obligations respectifs des parties, mais aussi en termes de calendriers de projets et de plans de contingence.

Par exemple, si un événement de force majeure se produit, compromettant la capacité d'un fournisseur à fournir des matières premières au fabricant, dans quelle mesure le fournisseur serait-il tenu d'aider le fabricant à trouver une autre source d'approvisionnement ? De quel délai le fournisseur disposerait-il pour prendre des mesures afin de remédier à la situation ?

## Aller de l'avant

En bref, de nombreux fabricants ont beaucoup de travail à faire pour survivre à la pandémie et/ou pour soutenir les efforts de réponse à la crise.

**La crise actuelle représente un défi certain pour beaucoup de fabricants, mais c'est aussi l'occasion de devenir plus résistant.**

À mesure que les répercussions permanentes se font sentir, il apparaît évident que la mise en place d'une planification proactive par les fabricants leur permettra d'atténuer l'impact de futures crises et d'autres événements de force majeure. Cette planification devrait se refléter, lorsque possible, dans les accords de fabrication et d'approvisionnement afin de garantir une plus grande certitude et une plus grande stabilité entre les parties contractantes dans des circonstances très incertaines et instables.

**Le contenu de ce bulletin est de nature informative seulement et ne devrait pas être considéré comme un avis juridique.**

---

**Si vous avez des questions relatives aux accords de fabrication et d'approvisionnement, veuillez contacter l'un de nos avocats spécialisés, qui se fera un plaisir de vous conseiller.**

**Marissa Carnevale**

☎ 514 925-6324

✉ [marissa.carnevale@lrm.com](mailto:marissa.carnevale@lrm.com)

**Bruno Floriani**

☎ 514 925-6310

✉ [bruno.floriani@lrm.com](mailto:bruno.floriani@lrm.com)

**Nicholas Backman**

☎ 514 925-6417

✉ [nicholas.backman@lrm.com](mailto:nicholas.backman@lrm.com)

**Tanya Nakhoul**

☎ 514 925-6377

✉ [tanya.nakhoul@lrm.com](mailto:tanya.nakhoul@lrm.com)

---

<sup>1</sup> Le formulaire est disponible ici : <https://achatsetventes.gc.ca/formulaires/aider-le-canada-a-combattre-la-covid-19-formulaire-de-soumission-0>

<sup>2</sup> Arrêté d'urgence concernant l'importation et la vente d'instruments médicaux destinés à être utilisés à l'égard de la COVID-19 (Canada).

<sup>3</sup> Loi sur les contrats des organismes publics (Québec), C-65.1