

---

---

**Sécurité et résilience — Systèmes  
de management de la continuité  
d'activité — Lignes directrices pour  
le management de la continuité de la  
chaîne d'approvisionnement**

iTeh STA *Security and resilience — Business continuity management systems  
— Guidelines for supply chain continuity management*  
(standards.itih.ai)

[ISO/TS 22318:2021](https://standards.itih.ai/catalog/standards/sist/d9df69c9-0826-405d-a1d7-830c701bb901/iso-ts-22318-2021)

<https://standards.itih.ai/catalog/standards/sist/d9df69c9-0826-405d-a1d7-830c701bb901/iso-ts-22318-2021>



iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO/TS 22318:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d9df69c9-0826-405d-a1d7-830c701bb901/iso-ts-22318-2021>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2021

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Genève  
Tél.: +41 22 749 01 11  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>v</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4 La valeur du management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM)</b> .....	<b>2</b>
4.1 La chaîne d'approvisionnement .....	2
4.1.1 Généralités .....	2
4.1.2 Modèle de la chaîne d'approvisionnement .....	2
4.2 Management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM) .....	4
4.2.1 Généralités .....	4
4.2.2 Intégration du management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM) .....	4
4.2.3 Bénéfices et opportunités .....	5
4.3 Propriété du risque .....	6
4.4 Propriété du management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM) .....	6
<b>5 Prérequis du système de management de la continuité d'activité (SMCA) pour le management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM)</b> .....	<b>7</b>
5.1 Généralités .....	7
5.2 Obtenir l'engagement de la direction générale .....	7
5.2.1 Responsabilité .....	7
5.2.2 Ressources pour le management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM) .....	7
5.2.3 Cadre du management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM) .....	7
5.2.4 Programme d'évaluation de la performance .....	8
5.3 Promulguer les principes de continuité d'activité dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement .....	8
5.4 Analyser les exigences de continuité et apprécier le risque .....	8
5.4.1 Généralités .....	8
5.4.2 Exigences de continuité .....	9
5.4.3 Appréciation du risque .....	9
<b>6 Un management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM) efficace</b> .....	<b>10</b>
6.1 Généralités .....	10
6.2 Identifier les stratégies et les solutions .....	10
6.2.1 Généralités .....	10
6.2.2 Option 1 — Réduire la dépendance et l'impact .....	11
6.2.3 Option 2 — S'appuyer sur les stratégies et solutions de continuité d'activité de l'organisme .....	12
6.2.4 Option 3 — S'appuyer sur les stratégies et solutions de continuité d'activité du fournisseur .....	13
6.2.5 Option 4 — Ne rien faire et conserver le risque par décision informée .....	13
6.3 Évaluer la conformité des fournisseurs en matière de continuité .....	13
6.4 Établir des obligations contractuelles .....	14
6.4.1 Généralités .....	14
6.4.2 Principes pour établir les exigences de continuité dans le contrat .....	14
6.4.3 Exigences de continuité .....	14
6.5 Revue et mise à jour .....	16
<b>7 Maintien, performance et amélioration continue</b> .....	<b>16</b>
7.1 Généralités .....	16
7.2 Maintien .....	16

7.3	Évaluation de la performance .....	17
7.4	Amélioration continue .....	17
<b>Annexe A</b>	<b>(informative) Exemple de questions générales à envoyer aux fournisseurs prioritaires .....</b>	<b>19</b>
<b>Annexe B</b>	<b>(informative) Management des perturbations de fournisseurs prioritaires .....</b>	<b>21</b>
<b>Annexe C</b>	<b>(informative) Exemples d'exercices conjoints avec les fournisseurs .....</b>	<b>22</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>.....</b>	<b>23</b>

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 22318:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d9df69c9-0826-405d-a1d7-830c701bb901/iso-ts-22318-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d9df69c9-0826-405d-a1d7-830c701bb901/iso-ts-22318-2021>

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir [www.iso.org/avant-propos](http://www.iso.org/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 292, *Sécurité et résilience*.

Cette deuxième édition annule et remplace la première édition (ISO/TS 22318:2015), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications sont les suivantes:

- le document a été mis à jour afin de refléter les modifications apportées à l'ISO 22301:2019;
- les relations amont et aval au sein de la chaîne d'approvisionnement ont été clarifiées;
- le titre a été mis à jour;
- les «points clés» ont été supprimés, car leurs concepts sont inclus dans les articles et paragraphes;
- de nouveaux schémas ont été ajoutés;
- des annexes ont été ajoutées.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse [www.iso.org/fr/members.html](http://www.iso.org/fr/members.html).

## Introduction

Le présent document se focalise sur l'établissement de niveaux de continuité appropriés au sein de la chaîne d'approvisionnement d'un organisme. Il suppose que l'organisme qui cherche à établir un management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM) a conscience des principes de la continuité d'activité. Il est destiné à être utile aux personnes responsables de la continuité de la chaîne d'approvisionnement pour les ressources requises par l'organisme pour produire et livrer ses produits et fournir ses services. Les lignes directrices données dans le présent document sont également pertinentes lorsque l'organisme est le fournisseur, car il peut alors se préparer à satisfaire aux attentes de ses clients en matière de continuité et prendre en considération les vulnérabilités qui peuvent survenir lorsqu'il dépend d'un unique client.

Le présent document prend en considération les implications en matière de continuité pour l'organisme si ses fournisseurs n'ont pas mis en place une continuité adéquate.

Les organismes s'attendent à ce que les ressources soient livrées dans les délais et au prix et à la qualité convenus. Il s'agit, par exemple, des matériaux, de la main-d'œuvre, des informations et des données, du lieu de travail, des installations et des services publics associés, des équipements, des consommables, des systèmes de technologies de l'information et de la communication (TIC), du transport, de la logistique, des finances et d'autres services nécessaires pour soutenir les activités de l'organisme. C'est ce qu'on appelle «l'amont».

Les organismes s'attendent également à être en mesure de livrer leurs produits et fournir leurs services à leurs clients, qu'ils soient le prochain maillon de la chaîne d'approvisionnement ou le client final. La fourniture des produits et des services (par exemple: le transport, la logistique, les services de mise en œuvre, les services d'installation de machines) est effectuée par l'organisme ou par un tiers sous la responsabilité de l'organisme. C'est ce qu'on appelle «l'aval».

Un organisme a besoin de reconnaître l'impact potentiel d'une non-reprise des activités dans un délai acceptable en raison d'une perturbation de la chaîne d'approvisionnement. L'incapacité d'un fournisseur à fournir des ressources, dans les délais et au niveau de qualité et au prix convenus, peut entraîner une perturbation de l'activité. Il est nécessaire pour l'organisme de prendre en considération et de gérer des objectifs contradictoires tels que la réduction du coût de la chaîne d'approvisionnement en réduisant les temps de cycle ou les stocks tampons et la gestion du risque pour la continuité de la chaîne d'approvisionnement provenant d'une source unique et d'approches d'approvisionnement en juste-à-temps. L'organisme a besoin de trouver un juste équilibre entre les risques et les mesures de continuité.

La criticité des fournisseurs et le délai de rétablissement requis sont déterminés lors de la phase du bilan d'impact sur l'activité (BIA) (voir l'ISO/TS 22317) du système de management de la continuité d'activité (SMCA). Les fournisseurs prioritaires sont ceux qui soutiennent les activités prioritaires et sont identifiés comme ayant l'impact le plus important s'ils échouent à livrer les ressources, ce qui impacte l'aptitude de l'organisme à livrer ses propres produits ou à fournir ses services.

Le «rang du fournisseur» définit la relation du fournisseur avec l'organisme. Un fournisseur sous contrat (Rang 1) a une relation directe avec l'organisme, tandis qu'un fournisseur indirect (Rang 2 et au-delà) fournit des ressources à un fournisseur sous contrat et, par conséquent, est plus difficile à maîtriser. Il convient que les fournisseurs soient encouragés à mettre en œuvre le SCCM au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement, ce qui améliorera la continuité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Le présent document exclut expressément:

- les questions liées à la gestion de la clientèle, telles que la fidélisation et l'impact résultant de la perte de clients ou de l'arrivée de nouveaux clients;
- les activités de la chaîne d'approvisionnement au sein de l'organisme; il convient que les fournisseurs internes relevant du domaine d'application du SMCA soient identifiés comme des dépendances ou des interdépendances et il convient que leur capacité à poursuivre leurs livraisons fasse partie du SMCA de l'organisme.

Le respect des lignes directrices du présent document sera bénéfique à la chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs peuvent également choisir de se conformer aux exigences de la famille de normes ISO 28000 pour le management de la sûreté de la chaîne d'approvisionnement. La conformité à ces normes confèrera aux organismes une confiance accrue dans la résilience de leur chaîne d'approvisionnement et réduira potentiellement le risque de perturbation lors de l'achat de ressources.

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 22318:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d9df69c9-0826-405d-a1d7-830c701bb901/iso-ts-22318-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d9df69c9-0826-405d-a1d7-830c701bb901/iso-ts-22318-2021>





# Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Lignes directrices pour le management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices sur les méthodes permettant de comprendre et d'étendre les principes de la continuité d'activité contenus dans l'ISO 22301 et l'ISO 22313 au management des relations avec les fournisseurs. Il permet à un organisme de développer et de documenter la stratégie pour être mieux préparé à manager la continuité de la chaîne d'approvisionnement.

Le présent document est générique et applicable à tous les organismes. Il s'applique aux fournisseurs de produits, de services et de ressources, tant en amont qu'en aval.

Le management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM) prend spécifiquement en considération les questions auxquelles est confronté un organisme qui s'appuie sur la continuité de l'approvisionnement en ressources ainsi que sur la capacité à poursuivre la fourniture de ses produits et services. L'objectif du SCCM est de protéger les activités commerciales de l'organisme contre les perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

## 2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 22300, *Sécurité et résilience — Vocabulaire*

ISO 22301, *Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Exigences*

ISO 22313, *Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Lignes directrices sur l'utilisation de l'ISO 22301*

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 22300, l'ISO 22301 et l'ISO 22313 s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

## 4 La valeur du management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM)

### 4.1 La chaîne d'approvisionnement

#### 4.1.1 Généralités

Les chaînes d'approvisionnement sont de plus en plus longues et complexes. Un SCCM efficace exige de l'organisme qu'il s'assure que chaque lien de sa chaîne d'approvisionnement a mis en place des mesures de continuité efficaces.

Les chaînes d'approvisionnement s'étendent au-delà de la maîtrise directe de l'organisme, et de nombreux facteurs déterminent le degré de maîtrise, dont la taille et l'influence relatives, la géographie ainsi que le nombre et le type de fournisseurs.

Outre les perturbations directes de la chaîne d'approvisionnement, il convient que l'organisme considère également les impacts sur l'offre et la demande provenant d'événements mondiaux ou locaux ainsi que la dynamique du marché, qui peuvent générer:

- une demande excessive par rapport à l'offre, ce qui peut entraîner des contraintes sur les ressources;
- un excès généralisé de l'offre, qui peut provoquer un effondrement de la demande pour les produits et les services que l'organisme fournit.

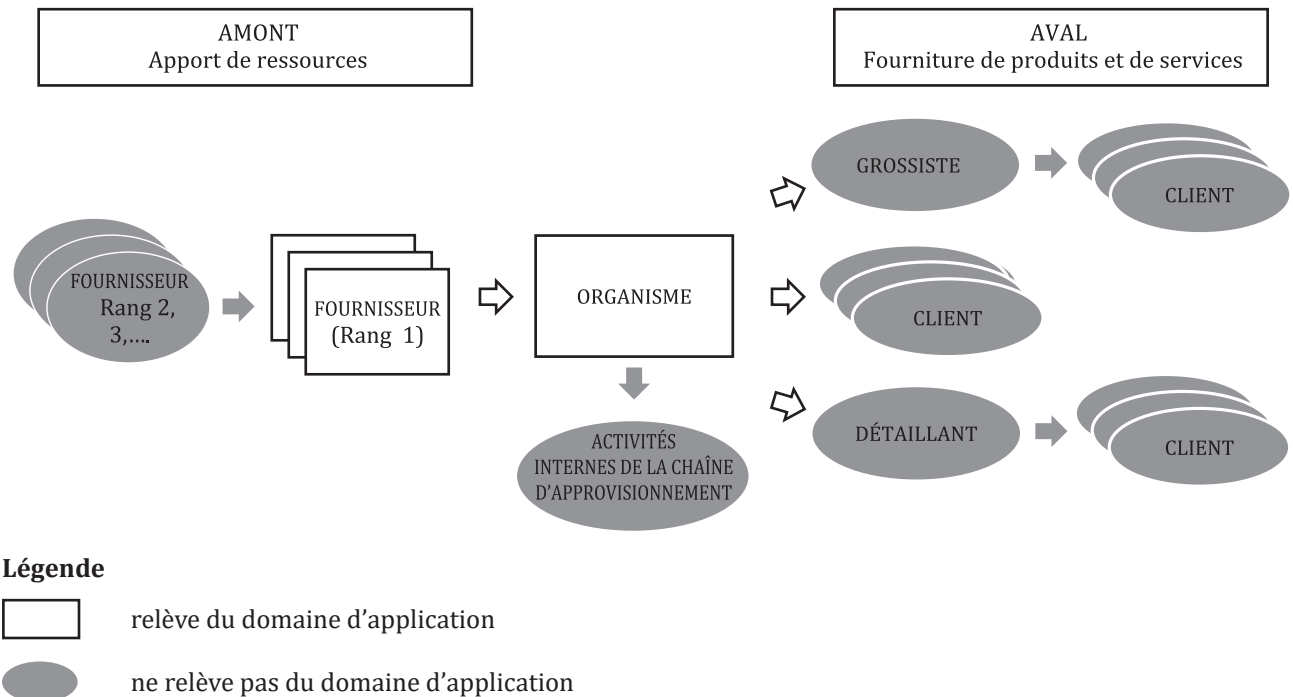
Les chaînes d'approvisionnement se sont allongées en raison:

- d'un accès mondial à un coût relativement faible grâce aux évolutions technologiques;
- d'un transport international économique;
- de la modification des obstacles au commerce international et de la libre circulation des capitaux;
- de la disponibilité de travailleurs qualifiés, compétents et relativement peu coûteux, dans le monde entier.

Les organismes sont devenus plus interdépendants en raison de l'accent mis sur la valeur ajoutée des activités de cœur de métier et la tendance est à l'externalisation des activités, telles que la logistique, la distribution, la paie, la restauration, le nettoyage, la sécurité et l'informatique.

#### 4.1.2 Modèle de la chaîne d'approvisionnement

Une vue d'ensemble de la chaîne d'approvisionnement inclut l'apport de ressources par les fournisseurs à l'organisme (amont) et la fourniture de produits et de services de l'organisme à ses clients (aval). Cela s'applique aux organismes de toute taille et de tout type. La [Figure 1](#) illustre un modèle de la chaîne d'approvisionnement simple et montre également les relations et l'influence directe de l'organisme qui relèvent du domaine d'application du présent document.



**Figure 1 — Modèle de la chaîne d'approvisionnement**

NOTE 1 Les ressources incluent les matériaux, la main-d'œuvre, les informations et données, le lieu de travail, les installations et les services publics associés, les équipements, les consommables, les systèmes des TIC, le transport, la logistique, les finances et les autres services nécessaires aux activités de l'organisme.

NOTE 2 La fourniture des produits et des services inclut le transport, la logistique, la mise en œuvre, les services d'installation de machines, etc. effectués par l'organisme ou par un tiers sous la responsabilité de l'organisme.

Il est possible que l'utilisateur final ne soit pas le client immédiat des produits et des services. Dans certaines situations, l'organisme a besoin de prendre en considération le fait que l'utilisation après la livraison et les conséquences de la fourniture de ses produits et services, au-delà du client immédiat, peuvent avoir un impact sur la marque et la réputation. L'organisme peut envisager de recourir à des contrats pour maîtriser l'utilisation ultérieure ou mettre en œuvre des contrats d'utilisateur final afin de limiter les transferts aval supplémentaires.

Une chaîne d'approvisionnement existe lorsque l'apport de ressources dépend d'autres organismes qui ne sont pas sous la gestion ou la maîtrise directe de l'organisme.

Un organisme peut avoir différents types de relations:

- relations amont:
  - à long terme pour les ressources régulières telles que les matières premières, le lieu de travail, les services professionnels;
  - ponctuelles pour l'acquisition de ressources occasionnelles telles que les projets spéciaux;
  - associations professionnelles telles que les franchises, les associations de fournisseurs;
- relations aval:
  - relations interentreprises (grossistes et détaillants);
  - commerce grand public.

La base de toutes ces relations est l'engagement à satisfaire aux attentes des parties intéressées. Ces engagements peuvent être explicites (par exemple: contrat ou bon de commande) ou implicites (par exemple: ce qui peut raisonnablement être attendu).

Il convient que les organismes de la chaîne d'approvisionnement prennent en compte le fait que le degré de flexibilité et la maîtrise associée sur les services essentiels et les fournisseurs fortement réglementés peuvent être contraints, par exemple: les compagnies nationales d'électricité, les télécommunications, les fournisseurs Internet.

NOTE Les types de relations ci-dessus sont donnés à titre d'exemple et ne sont pas exhaustifs.

## 4.2 Management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM)

### 4.2.1 Généralités

Le SCCM est un processus de management qui identifie les impacts potentiels pour un organisme de la perturbation de sa chaîne d'approvisionnement et fournit une approche permettant de les manager. La continuité de la chaîne d'approvisionnement est importante pour tous les organismes, en leur permettant de livrer leurs produits et fournir leurs services. Une perturbation de la chaîne d'approvisionnement peut avoir un impact sur l'organisme, ou même l'empêcher de fournir ces produits et services, avec des effets négatifs conséquents sur ses revenus, sa part de marché et sa réputation. Un SCCM efficace permet à l'organisme d'éviter ou de réduire au minimum les conséquences d'une perturbation.

Il peut y avoir un conflit entre le SCCM et les objectifs du management de la chaîne d'approvisionnement, tels que la nécessité de réduire les coûts, d'éviter les stocks excessifs et d'optimiser les délais. Il convient que les organismes reconnaissent qu'un management efficace de l'approvisionnement en ressources amènera à une maîtrise accrue et une meilleure efficacité de la chaîne d'approvisionnement, et contribuera à éviter de graves perturbations.

Le SCCM cherche à identifier les fournisseurs qui peuvent avoir un impact significatif sur l'organisme et à s'assurer que l'organisme a mis en place des stratégies et des solutions pour y faire face. Il convient que des accords formels avec les fournisseurs assurent la prise de dispositions de continuité d'activité appropriées, qui satisfont aux exigences de l'organisme. Pour certains fournisseurs, cela ne sera pas possible, par exemple lorsqu'un fournisseur majeur insiste pour utiliser ses propres conditions contractuelles standard, et dans ces cas, il convient que l'organisme développe des stratégies et des solutions.

Les chaînes d'approvisionnement s'étendent au-delà de la maîtrise directe de l'organisme. L'organisme peut être vulnérable aux perturbations chez les fournisseurs qui sont éloignés de la relation contractuelle directe (c'est-à-dire aux Rangs 2, 3, etc.) et, par conséquent, le SCCM cherche à favoriser des dispositions de continuité pour ces organismes qui sont au-delà de sa maîtrise directe.

Pour qu'il soit efficace, il est donc nécessaire que le SCCM soit intégré dans le management de la chaîne d'approvisionnement de l'organisme, que les exigences de continuité soient comprises, que des stratégies et des solutions soient définies et mises en œuvre, que des obligations contractuelles supplémentaires soient convenues avec les fournisseurs et promues au-delà si nécessaire, que des vérifications soient effectuées pour s'assurer que ces obligations sont respectées, et que tout cela soit surveillé et mis à jour si nécessaire.

### 4.2.2 Intégration du management de la continuité de la chaîne d'approvisionnement (SCCM)

Pour que le SCCM soit réussi, il doit être efficacement intégré aux processus existants de l'organisme. Les contrats des fournisseurs s'inscrivent dans un cycle de vie de mise en place, d'exploitation, de revue et de renouvellement ou d'arrêt. L'entrée dans un nouveau contrat ou le renouvellement d'un contrat existant offre à l'organisme l'opportunité d'influencer le comportement futur du fournisseur par des changements dans le contrat et/ou le niveau de service. À l'inverse, des engagements contractuels à long terme et des coûts élevés de changement de fournisseur peuvent modifier le rapport d'influence entre l'organisme et ses fournisseurs, et créer une résistance au changement du comportement futur