

# Audit du Business Continuity Management

Skyguide

---

## L'ESSENTIEL EN BREF

Skyguide joue un rôle central dans la gestion de l'espace aérien suisse, en assurant la sécurité et l'efficacité du trafic aérien civil et militaire sur l'ensemble du territoire, ainsi que dans certaines zones frontalières en France et en Allemagne. En tant que fournisseur unique de services de navigation aérienne, toute interruption de ses activités entraîne une suspension immédiate du trafic aérien, affectant les compagnies aériennes, les passagers, ainsi que l'économie nationale. Ces responsabilités critiques soulignent l'importance d'un dispositif de continuité solide, capable de garantir la disponibilité des services même en situation de crise.

Les interruptions du trafic aérien en 2022<sup>1</sup> et 2024<sup>2</sup> ont démontré la nécessité d'une meilleure résilience organisationnelle. Ces événements ont entraîné des répercussions immédiates sur l'ensemble du système de transport, confirmant que Skyguide est un acteur stratégique dont la continuité de service est essentielle à la stabilité économique, logistique et sécuritaire du pays.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) avait déjà formulé des recommandations en matière de gestion de la continuité des activités (BCM) lors de son audit de 2021 portant sur la mise en œuvre des exigences minimales dans le domaine du service de la navigation aérienne<sup>3</sup>. Celles-ci concernaient notamment la mise en place de mesures de géo-redondance et de plans de reprise après sinistre (DRP), essentiels pour garantir la disponibilité des services critiques.

Dans le cadre de cet audit, le CDF a évalué le BCM de Skyguide sous l'angle de la gouvernance, en se basant sur la norme ISO 22301<sup>4</sup>. Le CDF constate que le niveau de maturité du BCM reste insuffisant. Les volets relatifs au pilotage et à la stratégie n'ont pas encore atteint un degré de maturité acceptable. Toutefois, la formalisation d'une politique et d'une directive BCM, ainsi que la réalisation d'un bilan d'impact sur l'activité (BIA), témoignent d'une volonté de structurer progressivement un système de gestion de la continuité des activités (BCMS).

## Absence d'un BCMS structuré

L'implémentation du BCM chez Skyguide témoigne d'une volonté initiale claire de structurer la continuité des activités, notamment en réponse aux recommandations du rapport d'Accenture<sup>5</sup> réalisé, sur mandat du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC), après l'incident de 2022. Toutefois, l'approche actuelle reste trop fragmentée. Le BCM se présente davantage comme une série d'initiatives ponctuelles que comme un processus transversal, piloté et aligné avec les objectifs globaux de l'organisation. Il est essentiel que Skyguide franchisse une nouvelle étape en formalisant et en déployant un véritable BCMS. Cela permettrait d'assurer un pilotage cohérent, transversal et durable du dispositif de continuité au sein de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Rapport d'enquête indépendant d'Accenture sur l'incident survenu chez Skyguide le 15 juin 2022 disponible sur le site du DETEC

<sup>2</sup> Article sur la fermeture de l'espace aérien à Genève en raison d'une défaillance du système de refroidissement suite à une inondation dans le sous-sol du centre de contrôle disponible sur le site de Skyguide

<sup>3</sup> Audit de la protection des infrastructures critiques : Mise en œuvre des exigences minimales dans le domaine du service de la navigation aérienne (21408) disponible sur le site internet du CDF

<sup>4</sup> Norme ISO 22301

<sup>5</sup> Rapport d'enquête indépendant d'Accenture sur l'incident survenu chez Skyguide le 15 juin 2022 disponible sur le site du DETEC

## Pas de pilotage clair

Une mise en œuvre solide du BCM ne peut reposer uniquement sur Skyguide. En l'absence de directives nationales et internationales claires, de responsabilités formalisées et de mécanismes de financement partagés, le pilotage global du BCM au niveau national reste lacunaire. Il appartient au DETEC, en collaboration avec le DDPS et l'AFF, de fixer ce cadre normatif.

Il est essentiel que Skyguide définisse clairement les responsabilités, les exigences et le financement liés à la continuité des services de navigation aérienne en collaboration avec les représentants des propriétaires : le DETEC, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et l'Administration fédérale des finances (AFF). Cette démarche doit également associer les autorités de régulation, à savoir l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC) et l'Autorité des opérations aériennes (MAA), ainsi que les partenaires tels que les Forces aériennes suisses (FA). Une telle approche permettrait d'assurer une gestion coordonnée et un financement durable du BCM, consolidant ainsi le dispositif de continuité à l'échelle de la navigation aérienne suisse et garantissant une vision commune, partagée et pérenne.