



Agence européenne pour la gestion opérationnelle des systèmes d'information à grande échelle au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice

**2013-097**

**Document envoyé conformément à l'article 12, paragraphe 1, point j), du règlement portant création d'eu-LISA**

De M. Matthias Taube, président du conseil d'administration d'eu-LISA

À: M. Alain Lamassoure, président de la commission BUDG,  
Parlement européen;

M. Juan Fernando López Aguilar, président de la commission LIBE,  
Parlement européen;

M. Uwe Corsepius, secrétaire général, Conseil de l'Union européenne;

M. Rafael Fernández-Pita Y Gonzalez, directeur général,  
DG D – Justice et affaires intérieures, Conseil de l'Union européenne;

M. Stefano Manservigi, directeur général de la DG Affaires intérieures  
Commission européenne;

M<sup>me</sup> Belinda Pyke, directrice de la direction C, DG Affaires intérieures,  
Commission européenne.

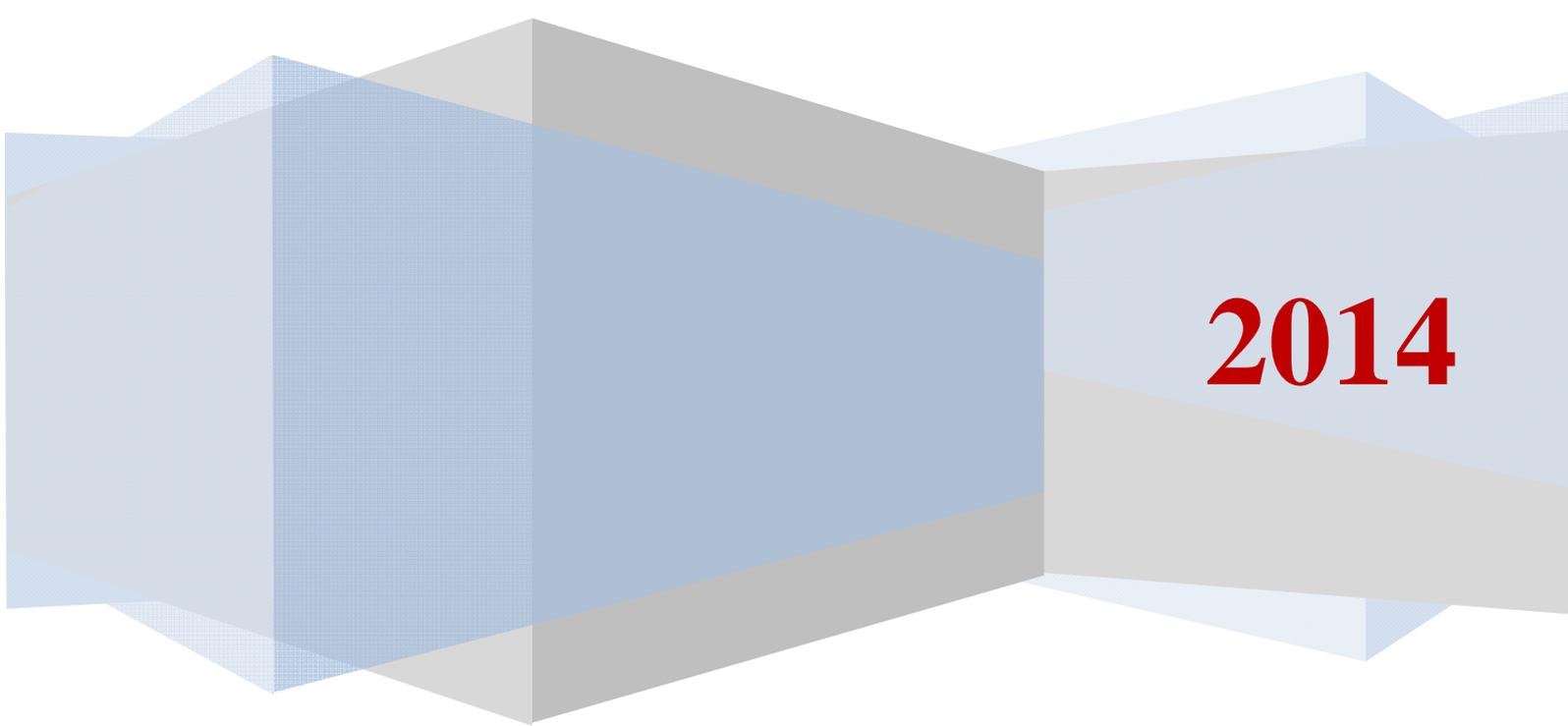
Objet Programme de travail 2014 d'eu-LISA.

---



Agence européenne pour la gestion opérationnelle des systèmes  
d'information à grande échelle au sein de l'espace de liberté, de sécurité  
et de justice

# Programme de travail



**2014**

## Table des matières

1.	Note de synthèse .....	5
1.1.	Vue d'ensemble .....	5
1.2.	Objectifs stratégiques .....	6
1.2.1.	Objectif 1: assurer les tâches essentielles de l'agence .....	6
1.2.2.	Objectif 2: poursuivre la construction d'une organisation moderne et efficace .....	7
1.2.3.	Objectif 3: devenir progressivement un centre d'excellence.....	7
1.2.4.	Objectif 4: renforcer les relations avec les partenaires .....	7
1.3.	Objectifs opérationnels pour 2014 .....	8
1.3.1.	Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 1 .....	8
1.3.2.	Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 2 .....	11
1.3.3.	Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 3 .....	13
1.3.4.	Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 4 .....	14
1.3.5.	Principaux risques et facteurs de succès.....	15
1.3.6.	Approche pour la mise en œuvre du programme de travail.....	16
2.	Généralités .....	17
2.1.	Introduction.....	17
2.2.	Mission et vision de l'agence .....	17
2.3.	Valeurs et principes guidant la mise en œuvre.....	18
2.4.	Contexte politique et perspectives stratégiques .....	19
2.5.	Objectifs stratégiques de l'agence à moyen terme .....	22
2.5.1.	Objectif stratégique 1: assurer les tâches principales de l'agence .....	22
2.5.2.	Objectif stratégique 2: poursuivre la construction d'une organisation moderne et efficace .....	23
2.5.3.	Objectif stratégique 3: devenir progressivement un centre d'excellence.....	25
2.5.4.	Objectif stratégique 4: établir et renforcer les relations avec les partenaires.....	27
2.6.	Principaux objectifs opérationnels .....	28
2.6.1.	Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 1 .....	29
2.6.2.	Évolution des systèmes.....	33
2.6.3.	Développement et mise en œuvre de nouveaux systèmes .....	34
2.6.4.	Sécurité et protection des données .....	35
2.6.5.	Infrastructure de communication .....	36
2.6.6.	Formation et assistance technique .....	37
2.7.	Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 2 .....	38
2.8.	Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 3 .....	38
2.8.1.	Recherche et développement.....	39

---

2.8.2.	Suivi, rapports et statistiques.....	40
2.8.3.	Gestion financière, infrastructure, logistique et tâches administratives ..	40
2.9.	Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 4 .....	42
2.9.1.	Coopération avec d'autres agences et organismes.....	42
2.9.2.	Communication.....	45
2.10.	Objectifs opérationnels spécifiques et indicateurs de performance .....	46
2.10.1.	Stratégie et gouvernance.....	46
2.10.2.	Fourniture de services .....	47
2.10.3.	Opérations et infrastructure des systèmes d'information .....	51
2.10.4.	Coordination générale .....	54
2.10.5.	Ressources humaines et administration.....	58
2.10.6.	Finance, appels d'offres et marchés.....	62
2.10.7.	Sécurité et protection des données .....	65
2.10.8.	Audit interne .....	67
2.11.	Annexe A: Prévisions budgétaires – budget 2014 .....	69
2.12.	Annexe B: Aperçu des risques critiques et des mesures d'atténuation .	71
2.13.	Annexe C: Tableau récapitulatif des grands projets de marchés publics en 2014.....	75

---

## 1. Note de synthèse

### 1.1. Vue d'ensemble

L'Agence européenne pour la gestion opérationnelle des systèmes d'information à grande échelle au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice a été créée en vertu du règlement (UE) n° 1077/2011 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2011 (JO L 286 du 1.11.2011, p. 1), qui est entré en vigueur le 21 novembre 2011. Le règlement prévoit que l'agence exerce ses principales responsabilités à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2012.

L'objectif du présent programme de travail annuel est d'offrir une description de haut niveau des activités prévues pour l'agence en 2014, de traduire les objectifs stratégiques de l'agence en objectifs spécifiques et d'établir une base pour les prévisions budgétaires.

La tâche principale de l'agence en 2014 sera de continuer d'apporter une valeur ajoutée aux États membres<sup>1</sup> par l'intermédiaire d'une gestion opérationnelle stable et rentable du VIS, du SIS II et d'Eurodac et d'une poursuite de l'évolution et du déploiement des systèmes en fonction des besoins des États membres. En outre, l'agence planifiera et mènera les activités liées à la mise en œuvre des nouvelles fonctions d'Eurodac conformément à sa base juridique révisée, et préparera la conception, la mise en œuvre ou l'adoption de nouveaux systèmes selon les exigences des instruments juridiques.

L'agence poursuivra par ailleurs le développement de ses modèles opérationnels et de gouvernance, tout en renforçant ses capacités en matière de conception et de mise en œuvre de nouveaux systèmes d'information à grande échelle dans ce domaine d'action, suivant les dispositions des instruments législatifs en la matière.

Plusieurs développements économiques, politiques et technologiques auront une incidence majeure sur la stratégie à moyen et à long terme de l'agence et sur la manière dont elle est traduite en objectifs opérationnels pour 2014. Le climat d'austérité qui persiste au sein de la plupart des États membres continuera de se répercuter sur les budgets nationaux. Par conséquent, l'utilisation judicieuse des maigres ressources disponibles continuera d'occuper une place importante à l'ordre du jour des États membres, et ces derniers continueront d'être invités à renforcer la responsabilisation et l'efficacité dans tous les domaines d'action de l'Union. L'agence devra donc démontrer clairement l'utilité de ses dépenses et de ses actions et prouver qu'elle peut toujours apporter une valeur ajoutée aux États membres.

***Le principal défi pour l'agence sera d'exploiter la complexité et les capacités des systèmes qu'elle gère, ainsi que de sa propre structure, pour répondre aux***

---

<sup>1</sup> Le terme «États membres» désigne, dans le présent document, les États membres et les pays associés soumis, conformément au droit de l'Union, aux instruments législatifs régissant la conception, la mise en place, le fonctionnement et l'utilisation de tous les systèmes d'information à grande échelle administrés par l'agence.

*grandes attentes, aux objectifs ambitieux et aux exigences des parties prenantes.*

**Une condition essentielle sans laquelle l'agence ne pourra pas relever ce défi et garantir la mise en œuvre du présent programme de travail est la disponibilité d'un nombre suffisant de membres du personnel à la fin de l'année 2013. En décembre 2013, eu-LISA avait satisfait aux exigences fixées dans le tableau des effectifs pour 2013.**

Selon toute attente, les flux migratoires, à la fois au sein de l'Union et vers l'Union depuis des pays tiers, continueront d'augmenter en 2014. L'importance des systèmes gérés par l'agence continuera d'augmenter, ceux-ci étant les principaux outils technologiques utilisés pour la gestion des frontières extérieures de l'Union et pour le renforcement de la coopération et de la collaboration entre les différentes autorités nationales. C'est pourquoi il est probable que la visibilité politique et la sensibilité de ces systèmes continuent également d'augmenter.

## **1.2. Objectifs stratégiques**

Afin de répondre aux attentes des États membres et de remplir les tâches essentielles qui lui incombent en vertu du règlement portant création de l'agence, celle-ci s'est fixé plusieurs objectifs stratégiques à moyen terme, à savoir:

### **1.2.1. Objectif 1: assurer les tâches essentielles de l'agence**

L'objectif final de l'agence sera le maintien d'un fonctionnement stable et continu du SIS II, du VIS et d'Eurodac. En parallèle, l'agence devra veiller au bon déroulement de plusieurs projets nouveaux et en cours, liés à l'évolution de ces systèmes, y compris (entre autres):

- la poursuite du déploiement du VIS et de VISMAIL 2;
- la mise en œuvre des modifications d'Eurodac conformément au règlement Eurodac révisé;
- la mise en œuvre des capacités biométriques du SIS II<sup>2</sup>

Il est également possible que l'agence doive prendre part à la conception, à la création et à la mise en place de nouveaux systèmes en 2014, par exemple le système d'entrée/sortie et le programme d'enregistrement des voyageurs. Par conséquent, eu-LISA doit préparer les infrastructures, le personnel et les ressources organisationnelles nécessaires à la mise en place de ces systèmes sur la base des informations financières et des exigences présentées dans les cadres juridiques concernés. En fonction des progrès réalisés dans l'adoption de ces instruments juridiques et de leurs délais de mise en œuvre, l'agence peut commencer le processus d'acquisition et de passation de marchés pour les ressources nécessaires et élaborer un plan détaillé de mise en place des systèmes.

L'agence continuera également d'apporter un soutien proactif aux États membres pour l'utilisation des systèmes existants qu'ils gèrent, en apportant une expertise

---

<sup>2</sup> L'évolution des systèmes est subordonnée à la disponibilité de la base juridique nécessaire et à un accord avec les parties prenantes en ce qui concerne les priorités.

technique ou de gestion des projets et des programmes, ou en organisant des programmes de formation ciblés concernant des questions techniques ou autres.

**1.2.2. Objectif 2: poursuivre la construction d'une organisation moderne et efficace**

En 2014, l'agence poursuivra le développement de son organisation, en mettant l'accent sur une intégration plus poussée sur la base de sa mission, de sa vision et de ses valeurs communes. L'accent sera mis sur différents aspects de la rétention et du développement du personnel.

Une autre tâche importante de l'agence sera l'élaboration, l'approbation et le lancement de la mise en œuvre d'une stratégie pluriannuelle pour la période 2014-2020.

**1.2.3. Objectif 3: devenir progressivement un centre d'excellence**

En 2014, l'agence continuera de se développer en vue de devenir un centre d'excellence pour ce qui est de ses modèles opérationnels et de gouvernance. Elle remplira cet objectif par les moyens suivants:

- poursuite du développement du cadre de gouvernance de l'agence sur la base des normes sectorielles pour la gouvernance d'entreprise dans le domaine des TIC, afin que les objectifs d'entreprise et les capacités de l'agence correspondent en permanence;
- poursuite du développement du modèle opérationnel de l'agence afin de garantir la viabilité et la rentabilité de ses opérations, conformément aux normes sectorielles en matière de gestion des services informatiques<sup>3</sup>;
- renforcement des capacités de l'agence dans les domaines de la planification stratégique, de l'architecture d'entreprise, de la recherche et du développement, et de la gestion des programmes et des projets;
- suivi continu des infrastructures, des services et des systèmes en vue d'optimiser et d'améliorer le coût total de possession (CTP);
- poursuite du développement et de l'intégration d'outils de collaboration interne dans les cadres opérationnels et de gouvernance de l'agence.

**1.2.4. Objectif 4: renforcer les relations avec les partenaires**

Afin de continuer d'apporter une valeur ajoutée en 2014, l'agence poursuivra le renforcement de ses relations avec les parties prenantes internes, les partenaires externes et le public.

L'agence maintiendra une relation ouverte et transparente avec le conseil d'administration, les États membres, le Parlement européen, le Conseil et la Commission européenne, veillant à une communication régulière et à la visibilité du statut des opérations et des systèmes. L'agence demandera également, de manière

---

<sup>3</sup> Les normes ITIL et ITSM sont les principales normes que l'agence suivra pour développer son modèle opérationnel.

proactive et régulière, l'opinion des États membres concernant la qualité des services qu'elle offre, afin de déterminer en quoi son offre de services pourrait être améliorée ou nécessiter des modifications. Un autre aspect important de la relation avec les États membres sera la mise en place de partenariats efficaces avec les groupes consultatifs afin de remédier aux problèmes opérationnels et stratégiques.

En 2014, l'agence cherchera par ailleurs à développer plus avant ses partenariats avec d'autres agences dans ses domaines d'action, sur la base de protocoles d'entente et de coopération dans leurs domaines d'intérêt commun. L'agence s'efforcera par ailleurs d'échanger des expériences et des connaissances avec des partenaires spécifiques, afin de contribuer au déploiement de systèmes et de plateformes technologiques communs et d'offrir des services, conformément aux instruments juridiques en vigueur.

### **1.3. Objectifs opérationnels pour 2014**

En 2014, l'agence s'appuiera sur les résultats obtenus en 2013 pour poursuivre le développement de ses opérations et de ses services. L'agence pourra ainsi continuer le développement de ses modèles opérationnels et de gouvernance et veiller à l'alignement de ses services et de ses capacités avec les besoins des États membres, en vue de renforcer sa valeur ajoutée.

*Dans ce contexte, les objectifs opérationnels spécifiques de l'agence pour 2014 sont les suivants:*

#### **1.3.1. Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 1**

##### **1.3.1.1. Gestion opérationnelle des systèmes**

L'agence continuera d'effectuer toutes les tâches nécessaires à la gestion opérationnelle du SIS II, du VIS et d'Eurodac afin de garantir leur disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Elle sera également responsable de la surveillance et du contrôle des travaux réalisés par ses contractants, pour ce qui est des aspects à la fois financiers et contractuels. Les objectifs spécifiques liés à la gestion de ces systèmes sont les suivants:

- la gestion des ANS des systèmes, afin de veiller à ce que les niveaux de service soient satisfaits et que la qualité des services fasse l'objet de mesures et d'un suivi constants et pointus;
  - la surveillance et le suivi des travaux effectués dans le cadre des contrats de maintenance pour le SIS II, le VIS et Eurodac;
-

- la poursuite du déploiement à l'échelle mondiale du VIS en 2014, en plus du déploiement réussi de VISMAIL 2<sup>4</sup>;
- en ce qui concerne Eurodac, l'objectif principal de l'agence en 2014 sera de veiller à la réussite de la migration du système vers Strasbourg et à son intégration dans le modèle de services de l'agence, à la suite des activités liées au déménagement d'Eurodac (scénario n° 4), installant à Strasbourg et en Autriche des clones du système Eurodac existant et acquérant à cette fin de nouveaux équipements et des logiciels commerciaux.

#### 1.3.1.2. Évolution des systèmes<sup>5</sup>

Eu-LISA s'acquittera de toutes les tâches nécessaires pour garantir la poursuite de l'évolution des systèmes en fonction de l'évolution de leur base juridique et des besoins des États membres, notamment:

- l'évolution du BMS<sup>6</sup>;
- la mise en œuvre des modifications nécessaires à Eurodac, conformément au règlement de refonte;
- le renforcement des capacités fonctionnelles du VIS, du SIS II et d'Eurodac.

S'agissant de l'évolution fonctionnelle du VIS, eu-LISA attend des États membres qu'ils mettent en œuvre des modifications spécifiques de leurs systèmes nationaux afin de profiter des nouvelles capacités du nouveau système VIS centralisé. Eu-LISA réalisera une évaluation de la portée des nouvelles fonctionnalités du VIS centralisé, et s'accordera avec les États membres sur des priorités de mise en œuvre de celles-ci. Une évaluation des incidences du VIS centralisé sera proposée aux États membres afin de leur permettre de réaliser leurs propres évaluations des incidences destinées à leurs systèmes nationaux et de fournir les ressources et les budgets nécessaires pour garantir la réussite de la mise en œuvre des nouvelles fonctionnalités.

---

<sup>4</sup> Il n'y a pas de disposition juridique relative à la durée exacte du déploiement régional du VIS, car cela dépend des États membres et de la vitesse à laquelle ils déploient le système. Il faut donc comprendre que la décision en vertu de l'article 46 ne sera prise que lorsque le déploiement régional sera presque terminé et pas nécessairement 22 mois exactement après la mise en service du VIS. Toute référence dans le présent document aux systèmes susmentionnés est donc faite sous réserve de l'adoption de la base juridique correspondante. Par ailleurs, toute référence dans le présent document à l'évolution du SIS II, y compris le déploiement de capacités biométriques, est faite sous réserve de l'adoption de la base juridique correspondante.

<sup>5</sup> Toute référence dans le présent document à l'évolution des systèmes de l'agence pourrait être subordonnée à l'adoption de la base juridique correspondante.

<sup>6</sup> L'évolution technique du VIS continuera en 2014 selon les besoins, afin de garantir que le système soit disponible pour les États membres. Dans le même temps, l'évolution technique du système devra être envisagée de manière globale, c'est-à-dire à la fois le VIS et le BMS.

L'évolution technique du VIS continuera en 2014 selon les besoins, afin de garantir que le système soit disponible pour les États membres. En même temps, une évolution technique du système entier aura lieu, c'est-à-dire du VIS et du BMS.

#### **1.3.1.3. Création et mise en œuvre de nouveaux systèmes**

L'agence aura les capacités et le pouvoir de mener à bien les tâches nécessaires tout au long du cycle de vie des projets liés à la mise en œuvre de nouveaux systèmes, conformément aux nouveaux instruments juridiques et aux besoins des États membres. Les systèmes suivants seront probablement actifs à compter de 2015, sous réserve de l'adoption de la base juridique correspondante:

- le système d'entrée/sortie (SES);
- le programme d'enregistrement des voyageurs (PEV);

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la date précise à laquelle commenceront la création et la planification détaillée de ces systèmes dépend du calendrier d'adoption des instruments juridiques correspondants.

En plus de la création de nouveaux systèmes, l'agence sera prête à endosser de nouvelles responsabilités liées à d'autres systèmes existants, en fonction des modifications et de l'évolution de leurs instruments juridiques respectifs. Il convient cependant de garder à l'esprit qu'aucun développement concret du SES et du PEV n'aura lieu avant l'approbation par le Conseil et le Parlement européen de l'accord final relatif à la base juridique de ces systèmes.

#### **1.3.1.4. Sécurité et protection des données**

L'agence poursuivra le développement de sa politique générale de sécurité, de ses normes de sécurité et des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre, tant pour l'agence elle-même que pour les systèmes qu'elle contrôle et pour les réseaux de communication qu'utilisent ces systèmes.

En vue de réaliser cet objectif, une stratégie de gestion de la continuité des activités (GCA) a été adoptée par le conseil d'administration en novembre 2013. L'objectif de cette stratégie est de mettre en place un cadre de gouvernance pour la création, le déploiement et la maintenance de processus de continuité des activités au sein d'eu-LISA, destinés spécifiquement aux activités de l'agence, à son infrastructure, aux systèmes qu'elle gère et à tous les réseaux et infrastructures sous la responsabilité opérationnelle de l'agence. L'agence s'acquittera par ailleurs de toutes les autres tâches liées à la sécurité prescrites par son règlement fondateur ou par tout autre instrument juridique pertinent.

L'agence assurera donc l'application et le suivi des normes les plus strictes en matière de protection des données à caractère personnel. Elle mènera en outre des audits internes de sécurité tous les deux ans afin d'évaluer le respect des dispositions juridiques et de recenser les possibilités d'amélioration et de développement des politiques et des procédures internes.

#### **1.3.1.5. Infrastructure de communication**

En 2014, eu-LISA sera toujours responsable de la supervision, de la sécurité et de la coordination des relations entre les États membres et le fournisseur du réseau utilisé

pour l'infrastructure de communication du SIS II, d'Eurodac et du VIS (réseau sTESTA). L'agence veillera également à ce que tout prestataire de services de réseau externe privé respecte pleinement les politiques de sécurité définies par l'agence, et à ce qu'il offre le niveau de service convenu. Eu-LISA travaillera par ailleurs avec les États membres pour effectuer la migration du réseau sTESTA actuel vers un nouveau réseau WAN selon les besoins.

À la suite de cette migration, une partie des tâches opérationnelles remplies par le fournisseur de réseau dans le cadre de sTESTA sera transférée à eu-LISA. Ce changement nécessitera la mise en place d'un nouveau service: un centre des opérations du réseau. Celui-ci assurera la gestion de la partie protégée de l'infrastructure de communication à travers laquelle les données opérationnelles du SIS II, d'Eurodac et du VIS sont transférées sous forme de texte non chiffré.

Afin de répondre aux exigences supplémentaires découlant du changement de modèle opérationnel de l'infrastructure de communication, le centre des opérations du réseau nécessitera des ressources humaines et budgétaires supplémentaires, étant donné que l'augmentation prévue de la charge de travail sera difficile à absorber avec le personnel actuel.

#### **1.3.1.6. Formations et assistance technique**

L'agence continuera de dispenser une formation sur l'utilisation technique du SIS II, du VIS et d'Eurodac aux autorités nationales qui participent à ces systèmes. Sur la base de l'accord conclu en 2013 entre eu-LISA et les États membres concernant les exigences particulières et la portée de la formation technique sur le VIS et Eurodac, eu-LISA continuera de mettre au point et de dispenser des formations en utilisant ses ressources internes et en coopération avec d'autres agences.

Elle dispensera aussi une formation au personnel Sirene (supplément d'information requis à l'entrée nationale) et aux experts principaux et membres de l'équipe d'évaluation Schengen sur les aspects techniques et fonctionnels du SIS II.

Il convient par ailleurs d'indiquer que l'agence a signé un protocole d'entente avec le Cepol. Celui-ci définit des domaines de coopération entre les deux agences, dans le but de renforcer la complémentarité de leurs activités. L'agence signera un protocole d'entente similaire avec Frontex dans le courant de l'année 2014.

L'assistance technique proposée aux États membres par l'agence comprendra une assistance aux États membres nouveaux et existants afin qu'ils soient prêts à intégrer leurs systèmes avec le SIS II et le VIS. L'intégration proprement dite n'aura lieu qu'une fois résolues toutes les questions politiques soulevées, et une fois adoptée la décision du Conseil à ce sujet. En plus de la formation aux systèmes, l'assistance technique de l'agence comprendra des services de gestion de programmes et de projets.

#### **1.3.2. Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 2**

L'évolution professionnelle et la carrière du personnel de l'agence seront une composante importante de la consolidation de ses activités en 2014. Afin d'optimiser le potentiel des membres du personnel de l'agence, un processus sera mis en place

pour l'évaluation et l'amélioration régulières de leurs compétences professionnelles, la gestion de leur carrière et la réponse à leurs besoins de formation. Les principaux éléments de ce modèle seront les suivants:

#### **1.3.2.1. Développement du personnel**

- Mise en place d'un cadre de plan de carrière fondé sur le modèle consolidé de services informatiques de l'agence.
- Uniformisation des fonctions d'une équipe à l'autre en vue de faciliter la mobilité interne du personnel ainsi que l'évaluation régulière des compétences professionnelles et des besoins de personnel.
- Création de familles de tâches, afin d'organiser le personnel des services informatiques en groupes fonctionnels similaires.
- Réexamens réguliers des besoins de personnel et de formation.

#### **1.3.2.2. Formation**

- Élaborer des modèles de plans de formation pour chaque rôle et chaque groupe fonctionnels.
- Maximiser l'utilisation des ressources de formation existantes, y compris les vendeurs existants.
- Mettre en place des modèles de formation innovants, tels que l'approche de formation du formateur et des experts produits, afin de former de plus grands groupes de membres du personnel.

#### **1.3.2.3. Gestion financière, marchés publics, logistique et administration**

L'agence consolidera ses processus et ses procédures internes en matière financière, en adoptant une approche proactive pour garantir une gestion des ressources financières transparente et efficace.

L'agence administrera toutes les activités de passation de marchés sur la base d'un plan d'acquisition qui sera communiqué au conseil d'administration. Ce dernier sera aussi informé des principaux appels d'offres. Les groupes consultatifs participeront également aux activités d'appels d'offres liés à la maintenance et à l'évolution des systèmes gérés par l'agence. Des experts des États membres pourront être invités au cas par cas afin d'apporter une expertise technique lors de la définition des dossiers et des procédures d'appel d'offres.

Les principales priorités dans le domaine de la gestion des bâtiments et de la logistique consisteront à veiller à ce que les travaux au siège permanent de Tallinn et les travaux de développement du site technique de Strasbourg restent en bonne voie. La progression de ces travaux n'est cependant pas uniquement du ressort de l'agence, puisqu'elle dépend dans une certaine mesure de facteurs externes et des événements survenus en 2013, tels que (a) la décision du gouvernement estonien concernant l'emplacement du bâtiment permanent de l'agence, et (b) l'approbation par le Parlement européen et le Conseil du dossier concernant le développement du site technique de Strasbourg.

---

### 1.3.3. Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 3

#### 1.3.3.1. Gouvernance d'entreprise pour les systèmes d'information

En 2013, les responsables de la création du cadre de gouvernance d'entreprise de l'agence avaient pour priorité l'élaboration d'une approche appropriée, la détermination d'objectifs d'entreprise pertinents, la définition générale d'une feuille de route appropriée, et le début de son application.

En 2014, l'agence poursuivra la mise en œuvre et le développement de son modèle de gouvernance. L'accent sera mis sur la poursuite de l'application de la feuille de route, ainsi que sur la création d'indicateurs de performance pertinents pour les services d'entreprise et les activités techniques de l'agence.

L'agence continuera par ailleurs le développement de son infrastructure interne, en mettant l'accent sur les systèmes d'information internes, les rapports de gestion et les outils de collaboration.

#### 1.3.3.2. Modèle de services

En 2014, l'agence poursuivra la mise en œuvre de la feuille de route pour l'ITIL/ITSM. Seront mis en priorité non plus les améliorations ponctuelles, mais le développement et l'application d'un cadre pour les processus de bout en bout, ce cadre étant un des principaux moteurs de la rentabilité opérationnelle. Un aspect important de l'évolution du modèle de services sera la poursuite de la consolidation et de la normalisation des outils existants de gestion des services.

#### 1.3.3.3. Activités de recherche et développement

L'agence poursuivra le renforcement de ses capacités dans le domaine de la surveillance et de la recherche sur les technologies nouvelles et émergentes en 2014. Les résultats de cette surveillance alimenteront le processus décisionnel relatif à l'évolution des systèmes gérés par l'agence, mettant à jour et améliorant à la fois ses processus techniques et ses processus d'activité. Le cadre de gouvernance apportera les outils nécessaires à l'évaluation des activités de R&D, et veillera à ce que ces activités soient orientées vers les objectifs d'entreprise de l'agence.

#### 1.3.3.4. Suivi, rapports et statistiques

L'agence présentera régulièrement des rapports et des statistiques sur l'utilisation des systèmes d'information dont elle assure la gestion, et assurera le suivi de leurs performances, tel que prévu dans les bases juridiques de ces systèmes et indiqué dans le règlement portant création de l'agence. Elle fera régulièrement rapport au Parlement européen, au Conseil et à la Commission, entre autres, sur le fonctionnement technique des systèmes. Les rapports porteront également sur les aspects liés à la sécurité des systèmes dont l'agence assure la gestion, et fourniront à la Commission les informations dont elle a besoin pour l'évaluation régulière du VIS, d'Eurodac et du SIS II.

Les rapports suivants pour les systèmes dont l'agence assure la gestion seront présentés en 2014:

- rapport sur le fonctionnement technique, notamment la sécurité, du VIS, conformément à l'article 50, paragraphe 3, du règlement relatif au VIS;
- Eurodac: rapport annuel 2013 sur les activités de l'unité centrale d'Eurodac, conformément à l'article 24, paragraphe 1, du règlement (CE) n° 2725/2000 (janvier/février 2014);
- Eurodac: présentation de rapports statistiques trimestriels réguliers concernant le travail de l'unité centrale d'Eurodac (conformément à l'article 3, paragraphe 3, du règlement (CE) n° 2725/2000);
- SIS II: publication annuelle de statistiques sur les utilisateurs par État membre liées au SIS II, conformément à l'article 50, paragraphe 3, du règlement (CE) n° 1987/2006 et à l'article 66, paragraphe 3, de la décision 2007/533/JAI respectivement (janvier/février 2014).

### **1.3.4. Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 4**

#### **1.3.4.1. Coopération avec les autres agences**

En 2014, l'agence cherchera par ailleurs à développer plus avant ses partenariats avec d'autres agences dans son domaine d'action (à savoir Europol, Frontex, le BEA, Eurojust, l'ENISA, le Cepol, la FRA et le CEPD) sur la base de protocoles d'entente et de coopération dans leurs domaines d'intérêt commun. L'agence s'efforcera par ailleurs d'échanger des expériences et des connaissances avec des partenaires spécifiques, afin de contribuer au déploiement de systèmes et de plateformes technologiques communs et de proposer des services, conformément aux instruments juridiques en vigueur. Lors de la mise en œuvre d'initiatives et de projets communs avec ses partenaires, l'agence prendra toujours en considération les questions liées à la sécurité et à la protection des données, ainsi que la stratégie de gestion de l'information de l'UE et l'évolution du modèle européen d'échange d'informations.

#### **1.3.4.2. Communication**

Les efforts menés par l'agence dans ce domaine en 2014 seront dirigés par sa stratégie de communication externe, approuvée par le conseil d'administration en novembre 2013. En son sein, l'agence utilisera divers canaux de communication pour renforcer son organisation et promouvoir sa mission et ses valeurs. À l'extérieur, l'agence s'efforcera d'offrir au public des informations régulières sur ses activités, et soulignera la valeur ajoutée que représente le travail de l'agence pour les citoyens de l'Union. De plus, l'agence organisera ou contribuera à des campagnes d'information spécifiques selon les besoins.

Un accent particulier sera également mis sur une communication régulière et approfondie avec les États membres et le conseil d'administration concernant la progression de la mise en œuvre du programme de travail dans son ensemble ainsi que des activités et projets stratégiques individuels.

#### **1.3.4.3. Soutien au conseil d'administration et aux groupes consultatifs**

L'agence offrira un soutien administratif et logistique permanent au conseil d'administration et aux activités des groupes consultatifs, par l'intermédiaire du secrétariat du conseil. Le conseil d'administration continuera à s'assurer que l'agence exécute les tâches qui lui ont été confiées et produise les résultats

correspondants en vertu de son règlement fondateur de la manière la plus rentable possible, compte tenu des objectifs stratégiques à moyen terme. Outre l'approbation des documents types dans le cadre du cycle annuel du budget et de la planification, les questions spécifiques dont le conseil d'administration devra décider en 2014 incluront les questions liées au développement du siège permanent à Tallinn et du site technique à Strasbourg. En 2014, les groupes consultatifs continueront d'offrir leur soutien au conseil d'administration pour l'adoption du programme de travail pour 2015 et du rapport d'activité pour 2013, ainsi que pour des questions techniques liées à l'évolution et au développement des systèmes existants.

L'agence maintiendra sa collaboration proactive avec les groupes consultatifs, en leur offrant un soutien administratif et logistique selon les besoins et en travaillant avec eux à la résolution de problèmes opérationnels et stratégiques importants liés aux systèmes.

### **1.3.5. Principaux risques et facteurs de succès**

Le programme de travail pour 2014 s'inscrit dans la continuité des résultats atteints en 2013. Les objectifs à moyen terme de l'agence et les attentes de ses parties prenantes ont placé la barre très haut pour ce qui est des produits livrés par l'agence et des délais dans lesquels ils devront être produits. Au vu de la complexité des systèmes et des services dont l'agence assure la gestion, ce niveau d'exigence a nécessité l'adoption d'une approche proactive et vigilante de la gestion des risques et des problèmes connus qui pourraient faire obstacle à la réalisation des objectifs de l'agence.

On pourra citer parmi ces risques:

- le manque de personnel dû aux nouvelles tâches confiées à l'agence;
- le taux élevé de roulement du personnel;
- les changements fréquents de priorités et l'évolution rapide de la demande de services au cours de l'année;
- l'importante différence entre le budget prévu et le budget réel pour 2014;
- le retard des travaux de construction à Strasbourg.

Afin de contenir, de surveiller et de gérer ces risques et tous les autres, un plan séparé de gestion des risques sera élaboré et mis en œuvre.

Les principaux risques pourront être limités dans les grandes lignes par les facteurs de succès, qui faciliteront la mise en œuvre du programme de travail et ses objectifs opérationnels. On pourra citer parmi ces facteurs:

- la satisfaction et la participation active du conseil d'administration;
  - l'établissement d'une relation étroite avec les groupes consultatifs et l'obtention de leur plein soutien;
  - la mise en place d'une collaboration, d'une relation et d'un engagement transparents avec les États membres et la Commission européenne;
  - l'engagement de la direction et la participation active du personnel de l'agence en vue de respecter les priorités du programme de travail;
  - la disponibilité de ressources suffisantes et de l'infrastructure nécessaire.
-

### 1.3.6. Approche pour la mise en œuvre du programme de travail

Afin de veiller à la mise en œuvre progressive du programme de travail et à la réalisation des objectifs opérationnels, le processus de mise en œuvre sera encadré par un plan de mise en œuvre. Celui-ci présentera les principales étapes pour chaque objectif, attribuera des tâches spécifiques, répartira les ressources nécessaires et définira la prise en charge, les responsabilités et les rôles liés à chaque tâche. La participation et le ralliement de tous les membres du personnel sont essentiels à la mise en œuvre réussie du plan d'action.

La surveillance et le contrôle du plan de mise en œuvre se feront sur deux niveaux: en interne, l'agence passera en revue les progrès effectués toutes les deux semaines. Des rapports mensuels réguliers concernant la mise en œuvre du plan d'action seront également présentés au conseil d'administration.

De plus, le plan d'action sera régulièrement réexaminé au cours de l'année selon les besoins, et sera ajusté en fonction des besoins et des circonstances.

---

## 2. Généralités

### 2.1. Introduction

L'Agence européenne pour la gestion opérationnelle des systèmes d'information à grande échelle au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice a été créée en vertu du règlement (UE) n° 1077/2011 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2011 (JO L 286 du 1.11.2011, p. 1), qui est entré en vigueur le 21 novembre 2011.

Le programme de travail annuel de l'agence pour l'année à venir doit être adopté par le conseil d'administration chaque année au plus tard le 30 septembre, conformément aux conditions spécifiques de l'article 12 du règlement portant création de l'agence, après réception de l'avis de la Commission. Le programme de travail adopté sera ensuite transmis par le conseil d'administration au Parlement européen, au Conseil et à la Commission et publié. Conformément au règlement portant création de l'agence, le programme de travail annuel est rédigé dans toutes les langues officielles des institutions de l'Union.

L'objectif du programme de travail annuel est de décrire et de convenir des activités que l'agence entreprendra pendant l'année en question, afin d'exécuter les tâches mentionnées au chapitre II du règlement susvisé. Il a pour but de traduire les objectifs stratégiques de l'agence en objectifs annuels et de servir de base aux prévisions budgétaires.

Ce programme de travail et sa mise en œuvre sont donc étroitement liés à la préparation et à la mise en œuvre du projet de budget de l'agence pour 2014, et justifie l'affectation des moyens à des titres, chapitres et articles spécifiques.

Comme on l'a déjà dit, cette nouvelle agence a été créée fin 2011. Les éléments de base, les infrastructures et les fonctions de cette agence ont été mis en place en 2012 et en 2013, afin de lui permettre d'exécuter ses tâches essentielles de gestion opérationnelle du SIS II, du VIS et d'Eurodac.

Le présent programme de travail décrit les tâches de l'agence en 2014 en vue:

- d'assurer la prestation continue des services essentiels pour la gestion opérationnelle des systèmes d'information dont elle est responsable, et pour la création et l'installation de nouveaux systèmes conformément aux instruments juridiques concernés;
- de mettre en œuvre l'intégralité des dispositions juridiques liées aux systèmes d'information contrôlés par l'agence;
- de poursuivre le développement et la consolidation de l'organisation et de ses modèles opérationnels et de gouvernance.

### 2.2. Mission et vision de l'agence

***Dans le cadre plus général de son mandat, la mission principale de l'agence est de s'engager à offrir sans cesse une valeur ajoutée aux États membres, en apportant une aide technologique à leurs efforts pour une Europe plus sûre.***

---

L'agence apporte une contribution fiable à la réussite des politiques de l'Union dans les domaines de la justice, de la sécurité et de la liberté, et elle est totalement respectée et soutenue par les États membres. Elle apporte un soutien proactif à la coopération et à l'échange d'informations entre les autorités répressives responsables de la sécurité interne à l'échelle de l'Union. Dans le cadre de ses opérations, l'agence respecte les droits fondamentaux des citoyens ainsi que les normes les plus exigeantes en matière de sécurité et de protection des données. Dans le cadre de la stratégie de sécurité intérieure de l'Union, l'agence concentre également ses activités opérationnelles sur une contribution proactive à la sécurité et à la libre circulation des personnes à l'intérieur de l'espace Schengen et vers celui-ci, en luttant contre la criminalité organisée aux frontières extérieures de l'Union.

***La mission de l'agence est menée à bien dans le cadre d'une vision de l'organisation qui inclut:***

- ***l'offre de services et de solutions efficaces et de haute qualité;***
- ***la confiance inspirée chez les États membres et l'alignement constant des capacités technologiques de l'agence avec les besoins des États membres, qui évoluent sans cesse;***
- ***l'évolution pour devenir un centre d'excellence.***

### **2.3. Valeurs et principes guidant la mise en œuvre**

Le succès de l'agence est fondé sur ses valeurs essentielles, qui déterminent les activités opérationnelles et le développement stratégique de l'organisation. Ces valeurs sont les suivantes:

- ***intégrité:*** veiller à ce que l'agence fasse le meilleur usage possible de l'expertise, des connaissances et des investissements des États membres, et continue de les enrichir;
- ***responsabilité:*** déployer un cadre de gouvernance sain, des opérations rentables et une gestion financière saine;
- ***transparence:*** communiquer de manière régulière et transparente avec les principales parties prenantes de l'agence, et engager avec elles un dialogue permanent en vue de définir la stratégie de développement de l'agence à long terme;
- ***excellence:*** disposer de la structure organisationnelle, du personnel et des processus permettant de garantir la continuité du service et l'exhaustivité fonctionnelle des outils mis à disposition des États membres;
- ***esprit d'équipe:*** permettre à chaque membre d'une équipe d'exploiter au mieux ses connaissances et son expérience pour contribuer au succès collectif de l'agence.

Ces valeurs sont reflétées dans les principes guidant la mise en œuvre du programme de travail actuel. Ces principes sont les suivants:

---

- l'agence reconnaît que les travailleurs sont sa ressource la plus importante et mène des efforts constants pour attirer, retenir et former des professionnels hautement qualifiés partageant les valeurs de l'agence, motivés et prêts à s'engager pour la réalisation de sa mission et de ses objectifs;
- le succès de l'agence s'appuie sur une participation active, efficace et ouverte des parties prenantes avec les États membres et les institutions de l'Union, contribuant ainsi à la réalisation de ses objectifs communs;
- l'agence établit et maintient sa crédibilité auprès de ses partenaires et ses parties prenantes au sein de l'Union grâce aux réussites et aux compétences professionnelles de son équipe;
- l'agence s'efforce de promouvoir l'excellence opérationnelle en proposant aux États membres des services et des solutions de haute qualité qui correspondent à leurs besoins et à leurs priorités. Les normes les plus strictes en matière de sécurité et de protection des données seront ancrées dans les opérations de l'agence, afin de favoriser la confiance mutuelle;
- l'agence appliquera les principes de bonne gouvernance et de rentabilité dans le cadre de ses activités. L'agence veillera par ailleurs à respecter pleinement les dispositions relatives à la sécurité et à la protection des données qui s'appliquent aux systèmes dont elle assure la gestion.

#### **2.4. Contexte politique et perspectives stratégiques**

La création de cette agence était déjà prévue dans les instruments législatifs du système d'information Schengen de deuxième génération (SIS II) adoptés en 2006-2007 et dans le règlement relatif au VIS adopté en 2008. Dans les déclarations communes des trois institutions sur la gestion à long terme de ces systèmes, le Parlement européen et le Conseil invitent la Commission à présenter rapidement les propositions nécessaires et s'engagent à les adopter à temps pour permettre à l'agence d'exercer pleinement ses activités dès 2012. Ces engagements politiques ont été respectés.

La création de l'agence s'inscrit dans le contexte politique du programme de Stockholm et du plan d'action qui met ce programme en œuvre, qui établissent le cadre de la réponse de l'Union aux défis majeurs dans ce domaine d'action et définissent une série de développements essentiels dans le domaine de la gestion des frontières et de la sécurité pour la période à venir.

Par ailleurs, la stratégie de sécurité intérieure (SSI) adoptée en février 2010 désigne le renforcement de la sécurité par la gestion des frontières comme l'un des 5 objectifs stratégiques auxquels l'Union pourrait apporter une réelle valeur ajoutée au cours des quatre prochaines années.

Plusieurs développements économiques, politiques et technologiques auront une incidence majeure sur la stratégie à moyen et à long terme de l'agence et sur la manière dont elle est traduite en objectifs opérationnels pour 2014.

L'actuelle période d'austérité que traverse l'Europe a déjà entraîné des réductions budgétaires considérables au niveau des États membres et a appelé à davantage de responsabilisation et d'efficacité dans tous les domaines d'action. Cette situation devrait très probablement se poursuivre à moyen terme, avec de sérieuses

contraintes pour les nouveaux investissements dans les technologies de l'information et un contrôle accru de ceux-ci, au niveau tant de l'Union européenne que des États membres. Un défi majeur sera donc de démontrer aux parties prenantes et à la société dans son ensemble l'utilité des investissements et des dépenses de l'agence, de produire des preuves manifestes de sa valeur ajoutée, de sa rentabilité, de sa bonne gestion financière et de son potentiel de réalisation d'économies de coûts pour les États membres en utilisant les nouvelles technologies et en introduisant des processus plus efficaces pour les systèmes dont elle assure la gestion.

Une série de phénomènes politiques et sociétaux continueront aussi à influencer l'environnement des systèmes d'information gérés par l'agence. L'évolution politique dans les pays tiers voisins au cours de l'année dernière, notamment l'instabilité dans certains pays d'Afrique du Nord et au Moyen-Orient, a entraîné un afflux massif de personnes aux frontières méridionales de l'Union et, de manière plus générale, de nouvelles tendances et de nouveaux défis dans les flux migratoires en direction de l'Union. Ces développements ont considérablement accru la visibilité des questions de gestion des frontières extérieures et ont montré l'importance de disposer de systèmes efficaces pour contrôler les frontières, maintenir la sécurité, gérer efficacement les demandes d'asile et mettre en œuvre les procédures d'émission de visas.

Les systèmes gérés par l'agence seront donc clairement visibles et surveillés de près.

À plus long terme, l'agence devra continuer d'apporter son assistance aux États membres dans leurs préparatifs en vue d'intégrer le SIS II et le VIS selon les besoins. L'intégration proprement dite des États membres dans ces systèmes ne pourra avoir lieu qu'une fois résolues les questions politiques liées à leur application de tous les éléments de l'acquis de Schengen. Selon les prévisions, plusieurs autres États membres auront aussi besoin d'une assistance technique dans le cadre de leur future intégration au SIS II.

La complexité du cadre des systèmes d'information gérés par l'agence, due tant au nombre de parties prenantes qu'à sa géométrie variable<sup>7</sup> qui veut que certains États membres ne pourront pas voter au conseil d'administration de l'agence pour les questions liées à certains systèmes, nécessite la mise en place de structures de gouvernance complexes et au fonctionnement efficace. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne le Royaume-Uni et l'Irlande, qui intégreront probablement le SIS II et le VIS à partir de 2014. L'agence doit continuer de consolider son

---

<sup>7</sup> Les cadres juridiques du SIS II, du VIS et d'Eurodac sont caractérisés par une géométrie variable, un terme utilisé pour indiquer le fait que certains États membres ne participent pas du tout à un ou plusieurs des systèmes ou n'y participent que partiellement. Par exemple, l'Irlande et le Royaume-Uni participent à Eurodac, mais ne participent au SIS II que pour les aspects de l'ancien troisième pilier, pas pour les aspects relatifs à la libre circulation. Ces deux États membres ne participent pas au VIS. Le Danemark, en revanche, participe aux instruments de l'ancien premier pilier du SIS II et du VIS en vertu du droit international, et à Eurodac en vertu d'un accord international. Plusieurs pays non membres de l'UE, à savoir l'Islande, la Norvège, la Suisse et le Liechtenstein, sont associés à la mise en œuvre, à l'application et au développement de l'acquis de Schengen et participent donc à la fois au SIS II et au VIS. Ils sont aussi associés à la mise en œuvre des mesures liées à Eurodac et participent à ce dernier.

organisation et ses équipes et de démontrer sa capacité à répondre aux besoins des parties prenantes, tout en tenant pleinement compte des intérêts et des priorités de l'Union.

L'ampleur et la complexité des systèmes d'information dans ce domaine d'action posent aussi d'énormes problèmes techniques. En outre, les parties prenantes attendent des solutions de pointe en termes de fonctionnalités, de temps de réponse et de continuité des opérations. Le rythme du changement technologique dans le secteur des technologies de l'information est à la fois un défi et une chance. L'agence l'abordera de manière proactive en renforçant les procédures, structures et processus de gouvernance nécessaires pour lui permettre d'appliquer efficacement des technologies innovantes pour répondre aux besoins des entreprises et des utilisateurs et renforcer l'efficacité de ses propres procédures administratives. Parmi les exemples de domaines à examiner se trouvent la biométrie et les avancées technologiques qui permettront d'améliorer les performances, la fiabilité et la flexibilité des systèmes.

Comme expliqué en détail ci-après, il est très probable que l'agence se verra confier le développement et la gestion de nouveaux systèmes d'information, notamment le programme d'enregistrement des voyageurs et un système d'entrée/sortie, pour lesquels des instruments législatifs auraient dû être adoptés en 2013. D'autres systèmes en dehors de la sphère de la gestion des frontières, tels que des outils d'échange de données pour lutter contre la criminalité transfrontalière, pourraient aussi, par la suite, être pris en charge par l'agence à moyen terme.

En regardant vers l'avenir, il est aussi important de garder à l'esprit l'héritage du passé. Les projets de systèmes d'information gérés par le secteur public au niveau tant national qu'international ont souvent une mauvaise image en raison du nombre d'exemples très visibles de retards importants ou de dépassements de budget considérables, voire catastrophiques, qui se sont produits récemment. L'agence doit se baser sur l'expérience et les enseignements tirés d'autres grands projets de systèmes d'information et assurer une gouvernance stricte, une planification rigoureuse, et un suivi attentif de la mise en œuvre des projets qui relèvent de sa responsabilité, combinés à des procédures de passation de marchés efficaces.

Une difficulté souvent rencontrée dans ces projets est de trouver le juste équilibre entre la flexibilité et les contraintes budgétaires et temporelles. Dans un domaine d'action tel que la liberté, la justice et la sécurité, les parties prenantes des grands systèmes d'information attendent une grande flexibilité des exigences et des solutions techniques choisies pour les projets en cours, afin de tenir compte à la fois des exigences stratégiques en constante évolution et des dernières évolutions technologiques, des normes de sécurité et des garanties croissantes en matière de protection des données. C'est particulièrement vrai lors d'événements à haute visibilité, tels que des attaques terroristes ou des afflux massifs de migrants, qui entraînent souvent l'introduction rapide de nouvelles mesures politiques afin de lutter contre ces phénomènes (entre autres en facilitant la coopération et l'échange d'informations entre les autorités compétentes). Un défi clé pour l'agence consistera à faire preuve de la flexibilité requise pour développer et adapter les systèmes qui relèvent de sa responsabilité tout en restant rentable et en réduisant l'impact sur le calendrier au minimum.

---

Les parties prenantes ont déjà toute une série d'attentes clairement définies pour les futures améliorations des systèmes d'information gérés par l'agence. Par exemple, une des tâches principales de l'agence en 2014 sera d'assurer la mise en œuvre en temps voulu du règlement de refonte d'Eurodac.

La protection et la sécurité des données seront aussi au centre des priorités de l'agence. Celle-ci devra garantir le respect strict de toutes les dispositions en matière de protection et de sécurité des données applicables aux systèmes d'information qu'elle gère et fera aussi l'objet d'audits réguliers dans ces domaines particuliers.

Début 2014, l'agence devra avoir mis en place son modèle opérationnel de base pour la gestion opérationnelle du SIS II, du VIS et d'Eurodac, afin de faire en sorte qu'ils fonctionnent en continu, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et elle continuera de développer ce modèle tout au long de l'année.

## 2.5. Objectifs stratégiques de l'agence à moyen terme

Les objectifs stratégiques de l'agence pour la période 2014-2020 et au-delà sont décrits ci-dessous. Ils reflètent le contexte stratégique expliqué dans le chapitre précédent, ainsi que les priorités de l'agence telles que définies dans le cadre du dialogue avec les États membres. Les objectifs stratégiques sont régulièrement réexaminés et actualisés selon les besoins.

### 2.5.1. Objectif stratégique 1: assurer les tâches principales de l'agence

**L'agence poursuivra le développement de son modèle opérationnel afin de garantir la stabilité et la continuité des opérations du SIS II, du VIS et d'Eurodac, en assurant l'exécution des tâches liées à la réalisation des travaux en cours et à l'évolution de ces systèmes. L'agence assumera par ailleurs des responsabilités supplémentaires pour la création et la mise en œuvre de nouveaux systèmes conformément aux dispositions des instruments juridiques concernés, tout en apportant aux États membres un soutien proactif tout au long du cycle de vie des systèmes contrôlés par l'agence.**

L'agence sera toujours responsable de la gestion opérationnelle du VIS, du SIS II et d'Eurodac en 2014. Ses responsabilités comprendront toutes les tâches nécessaires pour veiller au fonctionnement des systèmes 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, conformément à leur cadre juridique et au règlement portant création de l'agence. Ces activités comprennent principalement les travaux de maintenance et les développements techniques nécessaires pour veiller à ce que les systèmes fonctionnent à un niveau satisfaisant de qualité opérationnelle et répondent aux besoins des États membres. L'agence offrira par ailleurs son assistance aux États membres actuels pour la préparation technique de l'intégration de leurs systèmes nationaux au sein du SIS II, du VIS ou d'Eurodac, une fois résolues les questions politiques liées à leur application des dispositions de l'acquis de Schengen.

L'agence s'acquittera également des tâches nécessaires au déploiement du VIS et de la phase 2 de VISMAIL, si ce déploiement n'a pas été terminé en 2013<sup>8</sup>.

S'agissant d'Eurodac, l'agence continuera la mise en œuvre des modifications du système, conformément au règlement de refonte adopté en 2013.

L'agence peut également être chargée de la conception, du développement, de la mise en œuvre et de la gestion opérationnelle de systèmes d'information à grande échelle au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice, sur la base d'instruments législatifs pertinents, conformément aux dispositions de l'article 1, paragraphe 3, du règlement portant création de l'agence.

L'agence envisagera l'avenir, afin d'anticiper les implications générales des systèmes d'information supplémentaires qu'elle pourrait être appelée à développer ou à adopter et à gérer à moyen terme. Elle aura également la capacité de s'exprimer, si nécessaire, dans le cadre du processus décisionnel au niveau de la Commission, en ce qui concerne les questions liées au personnel, au budget et à l'infrastructure, et en ce qui concerne les capacités de la technologie disponible à appliquer les instruments juridiques respectifs existants ou nouveaux. L'agence veillera aussi à ce que son organisation interne soit suffisamment flexible pour prendre les mesures d'exécution initiales dès que possible après l'adoption des bases juridiques pertinentes.

Les priorités immédiates concernant les éventuels nouveaux systèmes seront le système d'entrée/sortie et le programme d'enregistrement des voyageurs. Les développements futurs dans ces domaines dépendront cependant des progrès accomplis en vue de l'adoption des instruments juridiques concernés.

#### **2.5.2. Objectif stratégique 2: poursuivre la construction d'une organisation moderne et efficace**

**L'agence concentrera ses efforts sur l'évolution professionnelle et la carrière de son personnel. Elle poursuivra en même temps le développement de l'organisation sur la base de la mission, de la vision et des valeurs de l'agence. Un autre pilier de son activité sera l'adoption et la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle de l'agence pour la période 2014-2020.**

Comme prévu dans le tableau des effectifs de l'agence pour 2013, l'effectif de l'agence sera complet à la fin de l'année 2013 et comptera au total 120 personnes. Cependant, en raison de difficultés particulières rencontrées lors du recrutement du personnel pour le siège de l'agence à Tallinn, il pourrait être nécessaire de continuer le processus de recrutement en 2014. Ces difficultés sont principalement liées au coefficient de correction appliqué à la rémunération du personnel à Tallinn.

---

<sup>8</sup> Il n'existe aucune disposition juridique fixant la durée exacte du déploiement régional du VIS, car cela dépend des États membres et de la vitesse à laquelle ils déploient le système. Il faut donc comprendre que la décision en vertu de l'article 46 ne sera prise que lorsque le déploiement régional sera presque terminé et pas nécessairement 22 mois exactement après la mise en service du VIS.

Cependant, il n'existe dans le budget de l'agence pour 2014 aucun poste pour du personnel supplémentaire. Au vu des tâches supplémentaires confiées à l'agence en 2014, il existe un risque clair de pénurie de ressources disponibles pour mener à bien toutes les tâches prévues.

L'agence continuera par ailleurs le suivi et le développement de ses processus administratifs et d'entreprise, suivant l'évolution des procédures et de la réglementation de l'Union.

En 2014, l'agence s'efforcera d'atteindre un niveau élevé de motivation et d'expertise dans l'organisation. La formation du personnel de l'agence sera l'une des principales priorités. Afin d'utiliser au mieux possible les ressources disponibles, les programmes individuels de formation seront alignés avec les rôles au sein de l'organisation et les besoins individuels des membres du personnel. Les formations seront proposées selon différentes modalités, de l'autoformation aux séances de «formation du formateur», en passant par des formations plus formelles, et seront dispensées sur la base de partenariats avec d'autres agences et avec des organisations externes. Une attention particulière sera accordée au développement de l'équipe de gestion de l'agence.

En vue de poursuivre l'intégration de l'organisation, l'agence mettra au point en 2014 des activités de renforcement de l'équipe ainsi que des initiatives internes donnant aux membres du personnel la possibilité de travailler sur les différents sites de l'agence.

L'agence s'efforcera de créer et de mettre en œuvre un cadre de plan de carrière reposant sur son modèle consolidé de services informatiques. Ce cadre comprendra une uniformisation des fonctions à travers les différentes équipes, la création de familles de rôles et de groupes fonctionnels, et un réexamen régulier des besoins en matière de personnel et de formation.

Dans le cadre de sa gouvernance efficace, l'agence s'efforcera également d'atteindre un niveau élevé d'expertise pour ce qui est des questions liées aux passations de marchés et aux contrats, et développera cette expertise en dispensant des formations, en échangeant des informations et des expériences, et en tenant le personnel au courant des règles et des procédures en place. L'agence échangera également des bonnes pratiques et des expériences avec d'autres agences, et fera appel à des services de conseil selon les besoins.

Il est prévu que le travail effectué dans le cadre de l'objectif stratégique 2 facilitera l'alignement des besoins liés aux activités de l'agence avec ses capacités techniques.

---

### 2.5.3. Objectif stratégique 3: devenir progressivement un centre d'excellence

**L'agence s'efforcera de mettre en œuvre des cadres opérationnels et de gouvernance complets fondés sur les normes sectorielles, ces cadres garantissant un fonctionnement efficient et rentable des systèmes en assurant un suivi et un développement continu des processus opérationnels, en recherchant les possibilités d'optimisation et d'amélioration du coût total de possession des systèmes existants, et en renforçant les capacités stratégiques de l'agence.**

À partir des éléments de base du modèle de centre d'excellence mis en place en 2013, l'agence continuera de développer sa gouvernance et ses opérations afin d'aligner ses technologies et ses capacités avec les objectifs d'entreprise et la demande des États membres. De cette manière, l'agence pourra utiliser la technologie pour offrir de manière continue une valeur ajoutée aux États membres. À cette fin, elle appliquera la feuille de route, définie en 2013, pour la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise des TIC<sup>9</sup>. Cela impliquera de poursuivre la mise en œuvre des niveaux de maturité essentiels du cadre COBIT<sup>10</sup> (ou de tout autre cadre de gouvernance approprié)<sup>11</sup> pour la gouvernance des systèmes d'information en 2014.

L'agence poursuivra également les activités de développement de son modèle opérationnel. Elle adoptera les normes et les bonnes pratiques en matière de gestion des systèmes d'information de l'ITIL/ITSM<sup>12</sup>, en mettant l'accent sur la gestion opérationnelle des systèmes d'information (sans toutefois se limiter à celle-ci).

---

<sup>9</sup> Un concept de gestion qui cherche à aligner les processus et l'organisation de la planification stratégique et opérationnelle des TIC avec la planification stratégique d'entreprise au sein de l'organisation, maximisant ainsi la valeur ajoutée à l'entreprise à partir de ses opérations et de ses investissements permis par les TI.

<sup>10</sup> Le COBIT (*Control objectives for information and related technology*, Objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées) est un cadre créé par l'ISACA afin de favoriser la gouvernance des systèmes d'information en définissant et en alignant les objectifs d'entreprise avec les objectifs et processus en matière de technologies de l'information. Il s'agit d'un ensemble d'outils d'aide qui permet aux gestionnaires de combler l'écart entre les exigences de contrôle, les aspects techniques et les risques d'entreprise. Le COBIT définit 34 processus génériques pour gérer les systèmes d'information, avec leurs propres entrées et sorties de procédé, activités de procédé principales, objectifs, mesures des performances et un modèle de maturité élémentaire.

<sup>11</sup> Au cours de la dernière décennie, d'autres cadres complets de gouvernance pour les TIC ont été introduits et développés, comme PASS 99, Calder-Moir et le nouveau cadre commun de gouvernance, qui regroupe les meilleurs éléments des autres cadres communs de gouvernance. L'agence choisira le modèle de gouvernance qui correspond le mieux à sa mission et à ses objectifs.

<sup>12</sup> L'ITIL est un ensemble de pratiques de gestion des services informatiques (ITSM) axé sur l'alignement des services informatiques sur les besoins de l'entreprise. Sous sa forme actuelle (ITILv3/ITIL édition 2011), il consiste en cinq publications de base, qui couvrent chacune un stade du cycle de la gestion des services des TI. ITILv3 est à la base d'ISO/CEI 20000, la norme internationale de gestion des services pour la gestion des services des TI, bien qu'il existe des différences entre les deux cadres.

Une autre activité importante dans le développement du modèle de gouvernance de l'agence consistera pour cette dernière à mettre en place un système de gestion de la qualité en vue de l'adoption et de la mise en œuvre de la norme ISO 9001 à moyen ou à long terme.

Un élément important dans l'évolution du modèle de gouvernance de l'agence sera la maintenance et le développement ultérieur de normes de contrôle internes, conformément aux normes existantes et aux bonnes pratiques de la Commission européenne et à la gouvernance d'entreprise dans le secteur public. Ces normes permettront à l'agence de garantir:

- que ses activités opérationnelles soient efficaces et efficientes;
- que les exigences juridiques et réglementaires soient pleinement respectées;
- que les rapports financiers et de gestion soient exacts et présentés dans les délais prévus;
- que les ressources et les informations soient protégées.

Il sera également important que l'agence regroupe ses activités de recherche et de développement, et que les résultats de ces activités soient reflétés dans les opérations de l'agence et dans l'évolution des systèmes dont elle assure la gestion. L'agence consolidera à cette fin ses processus d'organisation, de ressources humaines et de gestion interne afin de tenir compte des résultats de ses activités de «veille technologique» et de suivi structuré des développements technologiques et économiques nouveaux et à venir. L'agence participera également de manière active à des activités de partage d'expertise et de développement des réseaux avec d'autres agences et des partenaires externes, et mettra en place des partenariats public-privé le cas échéant.

Le facteur le plus important dans la décision de mettre en œuvre des technologies et des solutions nouvelles sera l'amélioration de la rentabilité des opérations et le renforcement des capacités des systèmes et des services offerts par l'agence. Afin d'évaluer et de mettre en œuvre des technologies et des solutions nouvelles, l'agence coopérera étroitement avec ses parties prenantes, notamment avec les groupes consultatifs concernés.

La connaissance est l'une des ressources les plus importantes de l'agence. L'optimisation de la gestion et le partage d'expériences et de bonnes pratiques au sein de l'organisation seront un moteur important de son efficacité. En mettant en place des processus appropriés de gestion des connaissances, l'agence pourra exploiter les résultats de ses activités de recherche et de développement pour améliorer ses processus décisionnels et ses opérations, y compris pour définir les exigences, les spécifications et les procédures de passation de marchés. Étant donné la nature des systèmes gérés par l'agence et le délai de mise en œuvre des changements, en grande partie dû aux formalités liées au budget et aux marchés publics, le principal impact sur les utilisateurs finaux devrait se produire à moyen terme et, en particulier, pour la première génération de systèmes qui sera développée par l'agence.

---

Conformément aux dispositions de l'article 12, paragraphe 1, point h), du règlement portant création de l'agence, le conseil d'administration adoptera un programme de travail pluriannuel<sup>13</sup> sur la base d'un projet présenté par le directeur exécutif de l'agence après consultation des groupes consultatifs. Sur la base des progrès accomplis en 2013, les activités liées à l'élaboration, à l'adoption et à la mise en œuvre du programme de travail pluriannuel pour la période 2014-2020 se poursuivront en 2014.

#### **2.5.4. Objectif stratégique 4: établir et renforcer les relations avec les partenaires**

**L'agence poursuivra le renforcement des partenariats internes et externes, ainsi que de ses communications internes et externes avec les parties prenantes.**

En 2014, l'agence continuera de coopérer avec d'autres agences dans le domaine d'action de la liberté, de la sécurité et de la justice. Cette coopération s'appuiera sur des protocoles d'entente dont le but est de permettre à l'agence (a) de tirer les enseignements de l'expérience passée d'autres agences, (b) d'échanger des expériences et des bonnes pratiques en matière d'opérations et de gouvernance, et (c) de mettre au point des initiatives, des procédures et des projets d'intérêt commun.

Les principes directeurs essentiels des partenariats avec d'autres agences seront (a) la valeur ajoutée apportée aux États membres, (b) les avantages mutuels, et (c) la complémentarité.

Les activités spécifiques liées à la coopération avec des agences individuelles seront énoncées dans un plan d'action annuel. Les activités de communication seront organisées conformément à la stratégie de communication de l'agence.

La communication interne sera l'un des principaux outils du développement ultérieur et de l'intégration de l'organisation. Elle s'appuiera sur différents canaux et différentes méthodes de transmission, et inclura des mesures garantissant que la mission, la vision et les valeurs d'entreprise de l'agence, ainsi que ses efforts vers une excellence technique et organisationnelle rentable, soient profondément enracinées dans sa culture organisationnelle.

Les activités de communication externe de l'agence auront pour but de démontrer la valeur ajoutée qu'elle apporte aux États membres par l'intermédiaire des systèmes et des services qu'elle propose. L'agence organisera de sa propre initiative des activités de communication dans les domaines relevant de sa compétence, en utilisant ses propres canaux de communication; elle contribuera par ailleurs aux activités et aux initiatives plus générales de communication des autres organismes. En même temps, elle s'acquittera de ses tâches juridiques concernant la publication

---

<sup>13</sup> Bien que cela ne soit pas indiqué de manière explicite dans le règlement portant création de l'agence, celle-ci définira en 2013 sa stratégie de long terme pour la période 2014-2020. Le programme de travail pluriannuel reposera sur la stratégie de l'agence débattue et adoptée par le conseil d'administration.

de certains types d'information, y compris de listes d'autorités nationales ayant un droit d'accès ou d'utilisation des données dans les systèmes d'information dont l'agence assure la gestion, et de toute mise à jour de ces listes.

L'agence cherchera à mettre en place des partenariats de travail sains avec le secteur privé, en vue de faciliter la réalisation de ses objectifs stratégiques, notamment en matière d'excellence opérationnelle et de recherche et développement.

L'agence continuera de soutenir le travail de son conseil d'administration et des groupes consultatifs tout au long de l'année, selon les besoins.

## **2.6. Principaux objectifs opérationnels**

Ce point décrit les principaux objectifs opérationnels de l'agence en 2014. Les objectifs opérationnels spécifiques au point 2.10 sont décrits plus en détail, définissent des tâches spécifiques ainsi qu'un lien clair avec les produits livrables et les résultats, et couvrent une série de tâches administratives qui ne sont pas couvertes ci-après.

Les indicateurs de performance pour la plupart de ces objectifs spécifiques, en particulier ceux qui ne concernent pas la gestion des systèmes, l'infrastructure de communication ou la sécurité, sont directement donnés au point 2.7. Cela s'applique en particulier aux tâches administratives et de coordination ainsi qu'aux services d'entreprise.

Les accords sur les niveaux de service (ANS) entre l'agence et les États membres concernant la gestion opérationnelle des systèmes, l'infrastructure de communication et la sécurité, une fois approuvés par le conseil d'administration en 2013, feront l'objet d'un suivi et d'un développement réguliers afin de répondre, à tout moment de l'année, aux besoins des États membres. Les indicateurs clés de performance définis dans le cadre des ANS feront l'objet de réexamens réguliers dans le but de garantir le respect des exigences et des niveaux de service<sup>14</sup>. Eu-LISA notifiera le groupe consultatif concerné du niveau de conformité avec les ANS conclus.

La principale priorité de l'agence en 2014 sera la poursuite de l'élaboration de ses modèles opérationnels et de gouvernance en vue d'assurer la rentabilité des opérations.

Les parties prenantes de l'agence ont besoin de niveaux de service stables et uniformes et doivent recevoir des résultats spécifiques; par conséquent, c'est à la suite d'un dialogue approfondi avec elles que les priorités de ce programme pour 2014 ont été définies. Les groupes consultatifs et les États membres ont été consultés au sujet du programme de travail pour 2014; ils ont passé en revue le document, donné leur point de vue et proposé des modifications avant son adoption par le conseil d'administration lors de sa réunion de mars 2013. Les avis du conseil d'administration ont également été pris en considération pour fixer les priorités du

---

<sup>14</sup> Concernant le VIS et Eurodac, l'infrastructure de communication et la sécurité, l'agence devra maintenir le niveau de service qui était en vigueur avant le 1<sup>er</sup> décembre 2012. Elle garantira aussi un niveau de service équivalent pour le SIS II.

programme de travail pour 2014. Ainsi, le portefeuille de produits livrables et de services décrits dans le présent programme de travail équilibre les besoins des parties prenantes, le résultat de l'exercice initial d'analyse des risques et la nécessité de respecter les obligations fondamentales définies dans le règlement portant création de l'agence et dans les bases juridiques des systèmes dont elle assurera la gestion.

*L'objectif d'intégration des États membres nouveaux ou existants est traité pour chacun des systèmes au point 2.10.2.*

## **2.6.1. Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 1**

### **2.6.1.1. Gestion opérationnelle des systèmes**

Bien que la gestion opérationnelle des systèmes fasse l'objet d'un examen distinct, présenté plus en détail dans les points suivants, il convient de remarquer ici que l'agence utilisera un modèle de services unifié pour tous les systèmes, ce modèle étant l'un des principaux facteurs de la rentabilité et du maintien des opérations. L'agence suivra la feuille de route pour la mise en œuvre des normes ITIL et ITSM, élaborée en 2013, pour l'évolution de son modèle opérationnel.

L'agence lancera par ailleurs d'autres activités visant à homogénéiser l'environnement de ses centres de données, à réduire la complexité et à optimiser la gestion opérationnelle, renforçant ainsi la disponibilité, la fiabilité et les performances des services, avec des retombées positives sur la satisfaction générale des utilisateurs finaux. L'agence prévoit à cette fin:

- d'adopter une vision globale et opérationnelle de tous ses environnements de centres de données afin de proposer des services fiables;
- de simplifier et d'automatiser les processus dans la mesure du possible, tout en centralisant la gestion afin de renforcer l'efficacité opérationnelle; et
- d'offrir des capacités informatiques flexibles et agiles répondant aux demandes des entreprises.

L'agence maintiendra un niveau maximal de sécurité et de fiabilité, afin de garantir une séparation complète des données des trois systèmes dont elle assure actuellement la gestion, et afin de veiller à ce que les exigences les plus strictes en matière de sécurité et de protection des données soient toujours respectées.

#### **2.6.1.1.1. SIS II**

**En 2014, le SIS II sera à un stade précoce de ses opérations et nécessitera par conséquent des efforts considérables de suivi, de gestion opérationnelle et de résolution des incidents. L'agence mènera toutes les activités nécessaires pour veiller à la stabilité et à la continuité des opérations du SIS II. Ces activités comprendront (éventuellement entre autres) la gestion opérationnelle du système, la résolution des incidents, le soutien aux États membres utilisant le système, la supervision du travail effectué par le contractant sélectionné pour le contrat de maintenance, et les activités de recherche et de développement technologiques liées à ce système.**

---

Depuis le début des opérations du SIS II en mai 2013, l'agence est responsable de la gestion opérationnelle du SIS II central, prenant en charge les tâches confiées à l'autorité de gestion par le règlement (CE) n° 1987/2006 et la décision 2007/533/JAI.

En 2014, l'agence continuera de s'acquitter de toutes les tâches nécessaires pour assurer le fonctionnement du SIS II central 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, conformément aux instruments juridiques susmentionnés, en particulier la maintenance du système, la résolution des incidents et les développements techniques nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du système.

L'agence évoluera vers une mise en œuvre complète du modèle de services pour 2013, afin de veiller au maintien d'une haute disponibilité du système. L'agence concentrera en particulier ses efforts dans les domaines suivants:

- opérations de service du SIS II, afin d'assurer le bon déroulement des processus centraux de gestion des incidents, des problèmes et des événements;
- évolution des processus de transition de service du SIS II, y compris la gestion du changement, du lancement et du déploiement et de la configuration.

L'agence veillera par ailleurs à ce que des processus de gestion des ANS et de la disponibilité en bonne et due forme soient mis en place et respectés.

L'agence offrira également son assistance aux États membres nouveaux et existants afin qu'ils soient prêts à intégrer leurs systèmes nationaux dans le SIS II le cas échéant. L'intégration proprement dite de chaque État membre ne pourra avoir lieu qu'une fois résolues les questions politiques liées à l'application de tous les éléments de l'acquis de Schengen. Les candidats potentiels pour une assistance technique sont Chypre, l'Irlande, le Royaume-Uni et la Croatie, qui devraient commencer à utiliser le SIS II à partir de 2014.

En 2014, l'agence veillera à la bonne exécution du travail effectué dans le cadre du contrat de maintenance du SIS II, et s'assurera en particulier que le contractant respecte les exigences de qualité et les délais prévus.

En 2014, l'agence continuera d'offrir aux États membres des programmes spécifiques de formation technique ainsi que des services de gestion des programmes et des projets, selon les besoins.

Un domaine prioritaire à examiner, en vue d'apporter de futures améliorations technologiques au SIS II, sera la biométrie. Au départ, les photographies et les empreintes digitales ne seront utilisées que pour confirmer l'identité d'une personne localisée à la suite d'une consultation alphanumérique effectuée dans le SIS II. Cependant, les instruments juridiques du SIS II spécifient aussi que, dès que cela est possible d'un point de vue technique, les empreintes digitales peuvent aussi être utilisées pour identifier une telle personne sur la base de ses identificateurs

---

biométriques<sup>15</sup>. Conformément aux bases juridiques, la Commission est tenue de présenter un rapport à cet égard. L'agence est prête à contribuer à ce rapport si nécessaire.

*Voir aussi l'objectif opérationnel spécifique DEV2. Les obligations en matière de rapports pour le SIS II sont traitées dans l'objectif OPI 6.1 au point 2.6.6, les activités de recherche et de développement sont traitées dans l'objectif GC2, et la formation du personnel NS.SIS et Sirene est traitée au point 2.10.4 et dans les objectifs et objectifs spécifiques GC8 et 9.*

#### 2.6.1.1.2. VIS

**En 2014, l'agence sera responsable de la gestion opérationnelle du VIS/BMS et garantira la stabilité et la continuité des opérations. Elle sera également chargée de veiller à ce que les capacités techniques du VIS soient en mesure de soutenir un déploiement mondial. L'agence assurera par ailleurs la supervision et le suivi du travail dans le cadre du marché de maintenance technique du VIS, et sera responsable de l'évolution technique de ce contrat en vue de mettre à niveau le VIS. L'agence veillera enfin à la réalisation des activités liées au lancement de VISMAIL 2 et à l'intégration de nouveaux États membres.**

L'agence sera responsable de la gestion opérationnelle du VIS. Cela inclura toutes les tâches nécessaires pour assurer le fonctionnement du VIS 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, conformément au règlement concerné. Une composante essentielle de ces activités sera le travail de maintenance et les développements techniques nécessaires pour garantir que le système fonctionne à un niveau de qualité opérationnelle satisfaisant, en particulier en ce qui concerne le temps nécessaire aux postes consulaires pour interroger la base de données centrale, qui devrait être aussi court que possible.

L'agence poursuivra le développement de son modèle de services afin de veiller à ce qu'il demeure aligné avec les exigences liées à la haute disponibilité du système. L'agence concentrera en particulier ses efforts dans les domaines suivants:

- les processus liés aux opérations de service du VIS, afin d'assurer le bon déroulement et l'évolution des processus centraux de gestion des incidents, des problèmes et des événements;
- l'évolution des processus de transition de service du VIS, y compris la gestion du changement, du lancement et du déploiement et de la configuration

L'agence veillera par ailleurs à ce que des processus de gestion des ANS et de la disponibilité soient mis en place et respectés.

---

<sup>15</sup> Article 22, points b) et c), du règlement et de la décision relatifs au SIS II. Avant que cette fonctionnalité ne soit mise en œuvre dans le SIS II, la Commission présentera un rapport sur la disponibilité et l'état de préparation de la technologie requise, au sujet duquel le Parlement européen sera consulté.

L'agence offrira également son assistance aux États membres nouveaux et existants afin qu'ils soient prêts à intégrer leurs systèmes nationaux dans le VIS le cas échéant. L'intégration proprement dite de chaque État membre ne pourra avoir lieu qu'une fois résolues les questions politiques liées à l'application de tous les éléments de l'acquis de Schengen.

L'agence sera prête à remplir des tâches supplémentaires et à poursuivre le déploiement du VIS en 2014, selon les besoins. La phase 2 de VISMAIL devrait être prête fin octobre 2013, ce qui devrait coïncider avec la fin du déploiement du VIS dans toutes les régions. L'agence sera prête à poursuivre jusqu'à son terme le déploiement de VISMAIL en 2014.

En ce qui concerne la gestion financière, l'agence continuera à superviser et à suivre le travail de maintenance au titre du marché de maintenance du VIS. Elle assumera ensuite aussi la responsabilité du travail au titre de ce marché pour l'évolution du VIS. Son objectif principal sera le maintien de l'alignement du système avec les besoins des États membres.

*Voir aussi l'objectif opérationnel spécifique DEV3 au point 2.10.2. Les activités relatives au suivi, aux rapports et aux statistiques sont décrites au point 2.6.6, objectifs OPI 4, 5 et 6, et la recherche et le développement sont traités dans l'objectif GC1.*

#### 2.6.1.1.3. Eurodac

**En 2014, l'agence assumera la responsabilité de la gestion de la base de données centrale d'Eurodac pour le compte des États membres, conformément aux dispositions du règlement relatif à Eurodac. En même temps, l'agence s'acquittera des tâches nécessaires à la finalisation de la mise en œuvre des modifications du système prévues dans le règlement de refonte<sup>16</sup>. L'agence assurera par ailleurs la supervision des travaux menés par les contractants pour la maintenance et l'évolution du système.**

L'agence sera chargée de gérer la base de données centrale d'Eurodac pour le compte des États membres, conformément aux dispositions des règlements relatifs à Eurodac<sup>17</sup>.

En 2014, l'agence continuera de s'acquitter de toutes les tâches nécessaires pour assurer le fonctionnement de la base de données centrale d'Eurodac 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, conformément aux instruments juridiques susmentionnés, en particulier la maintenance du système, la résolution des incidents et les développements techniques nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du système. Ces tâches comprendront la supervision du travail des contractants liés à la maintenance du système conformément au(x) contrat(s) de maintenance existant(s).

---

<sup>16</sup> Selon les attentes, les modifications apportées au règlement relatif à Eurodac seront adoptées lors du premier trimestre 2013.

<sup>17</sup> Règlements (CE) n° 2725/2000 et (CE) n° 407/2002.

L'agence continuera l'intégration d'Eurodac dans son modèle de services, lancé en 2013, afin de veiller à la haute disponibilité du système pour les utilisateurs. L'agence concentrera en particulier ses efforts dans les domaines suivants:

- les opérations de service d'Eurodac, afin d'assurer le bon déroulement des processus centraux de gestion des incidents, des problèmes et des événements;
- l'évolution des processus de transition de service d'Eurodac, y compris la gestion du changement, du lancement et du déploiement et de la configuration.

L'agence veillera par ailleurs à ce que des processus de gestion des ANS et de la disponibilité soient mis en place et respectés.

L'agence s'efforcera de conclure la mise en œuvre des modifications prévues dans le règlement de refonte, en veillant à ce que les modifications techniques fassent une utilisation optimale des nouvelles technologies et des nouveaux processus opérationnels.

L'agence apportera également son assistance aux États membres nouveaux et existants dans leurs préparatifs en vue d'être prêts à intégrer Eurodac le cas échéant. L'intégration de chaque État membre ne pourra avoir lieu qu'une fois résolues les questions politiques liées à l'application des instruments juridiques concernés.

La plus importante priorité en matière de veille technologique concernant Eurodac en 2013 sera de veiller à ce que toute modification technique nécessaire pour répondre aux dispositions du règlement de refonte utilise de manière optimale les nouvelles technologies et les nouveaux processus.

*Voir aussi l'objectif opérationnel spécifique DEV4 au point 2.10.2. Les activités relatives au suivi, aux rapports et aux statistiques sont décrites au point 2.6.6, objectifs OPI 4, 5 et 6, et la recherche et le développement sont traités dans l'objectif GC1.*

## **2.6.2. Évolution des systèmes**

En 2014, les systèmes dont l'agence assure la gestion viseront à évoluer en élargissant leurs capacités techniques ou fonctionnelles, ou à évoluer de manière à suivre les modifications des instruments juridiques qui les gouvernent.

De plus, les mises à niveau nécessaires en ce qui concerne l'infrastructure et les licences associées seront effectuées tout au long de l'année pour les systèmes concernés.

### **2.6.2.1. SIS II**

En 2014, l'agence prévoira et, éventuellement, démarrera la mise en œuvre du traitement des données biométriques par le SIS II. L'agence cherchera à développer la fonctionnalité du système et à permettre le traitement et l'utilisation de données enrichies.

---

### 2.6.2.2. VIS

En 2014, dans le cadre du processus d'évolution du VIS, l'agence cherchera principalement à maintenir l'alignement du système avec les besoins des États membres, d'un point de vue à la fois technique et fonctionnel.

### 2.6.2.3. Eurodac

En 2014, l'agence cherchera à mettre en œuvre les changements nécessaires dans le système, conformément au règlement de refonte relatif à Eurodac, adopté en 2013.

*Voir également les objectifs opérationnels spécifiques DEV2, 3 et 4 au point 2.10.2.*

### 2.6.3. Développement et mise en œuvre de nouveaux systèmes

**Sous réserve de l'adoption des bases juridiques du programme d'enregistrement des travailleurs et du système d'entrée/sortie, il pourrait être demandé à l'agence de commencer le développement de ces systèmes dès 2015. En 2014, l'agence devra être prête à procéder à une évaluation des besoins spécifiques en matière d'infrastructure, de personnel et d'organisation en vue de la mise en œuvre de ces systèmes, ainsi qu'à la planification initiale de cette mise en œuvre, en tenant compte des fiches financières des propositions législatives pour ces systèmes.**

Comme annoncé dans la communication sur des frontières intelligentes du 25 octobre 2011<sup>18</sup>, la Commission a l'intention de présenter des propositions relatives à deux instruments juridiques qui définissent le cadre juridique de ces systèmes. Ces propositions incluront des dispositions en vue de confier le développement et la gestion opérationnelle du programme d'enregistrement des voyageurs et du système d'entrée/sortie à l'agence. Selon le calendrier actuel, il est prévu que les négociations avec le Conseil et le Parlement en vue de l'adoption de ces règlements s'achèvent fin 2014. Si ces bases juridiques sont adoptées, il est prévu que l'agence commence à travailler sur ces systèmes dès 2015.

En parallèle, il est possible qu'un amendement au règlement portant création de l'agence soit adopté, en vue de transférer certaines responsabilités en matière d'infrastructure de communication et de sécurité des systèmes existants de la Commission à l'agence et de mettre en place le cadre pour les ressources dont l'agence a besoin afin de développer les nouveaux systèmes.

Le tableau des effectifs de l'agence sera également modifié en vue de fournir à l'agence les ressources humaines supplémentaires nécessaires pour le développement du programme d'enregistrement des voyageurs et du système d'entrée/sortie.

---

<sup>18</sup> COM(2011) 680.

Aucun travail de développement de ces nouveaux systèmes ne devra être effectué tant que le Parlement européen et le Conseil n'auront pas adopté les bases juridiques respectives présentant clairement les exigences liées à ces systèmes.

L'agence doit également être prête à assumer la responsabilité de la gestion opérationnelle des autres systèmes, en fonction des nouveaux instruments juridiques ou des modifications apportées aux instruments juridiques existants.

*Voir aussi l'objectif opérationnel spécifique DEV5 au point 2.10.2.*

#### **2.6.4. Sécurité et protection des données**

**L'agence continuera de mettre en œuvre des plans et des politiques de sécurité en parallèle des mesures de continuité des activités pour sa propre organisation, pour les systèmes qu'elle gère et pour les réseaux de communication de ces systèmes. Elle s'acquittera par ailleurs d'autres tâches liées à la sécurité prévues dans le règlement portant création de l'agence et dans les instruments juridiques relatifs aux systèmes d'information. Elle veillera de plus au respect total et rigoureux de toutes les dispositions en matière de protection des données relatives à l'accès aux données dans les systèmes gérés par des organismes externes.**

En 2014, l'agence continuera de faire évoluer ses plans et ses politiques en matière de sécurité. Un de ses objectifs sera la création d'un cadre commun de sécurité pour tous les systèmes dont l'agence assure la gestion. En 2013, le travail sur le plan de continuité des activités et de reprise après sinistre de l'agence ainsi que les plans de sécurité et de reprise après sinistre des systèmes devraient avoir été achevés. Cela garantira la mise en œuvre complète et le respect des différentes mesures de sécurité et des différents plans de sécurité pour l'agence elle-même<sup>19</sup>, les systèmes<sup>20</sup> qu'elle gère (qui couvrent des aspects tels que l'organisation de la sécurité, les mesures techniques, notamment les mesures visant à garantir la protection des données, la continuité des activités, le contrôle d'accès et la responsabilité, afin de veiller à ce que chaque accès et chaque échange de données à caractère personnel soient enregistrés au niveau central, la coopération avec le CEPD et le suivi des audits du CEPD), les réseaux de communication de ces systèmes<sup>21</sup> (notamment les procédures et les dispositions en matière de sécurité pour la continuité des activités et la gestion des contractants), et les mesures de protection des données. L'agence doit veiller à respecter les principes européens en matière de protection des données, ainsi que la réglementation en vigueur. Elle préparera à cette fin un rapport annuel pour le conseil d'administration. Toutes les politiques internes en matière de

---

<sup>19</sup>Le plan de sécurité (adopté par le conseil d'administration fin novembre 2012), le plan de reprise après sinistre une fois qu'il sera approuvé, les obligations de confidentialité et de secret professionnel et les règles relatives au personnel qui travaille avec les données des systèmes.

<sup>20</sup>Des plans de sécurité pour le VIS et Eurodac ont été adoptés par le conseil d'administration fin novembre 2012.

<sup>21</sup> Mesures de sécurité et plans de sécurité pour le réseau de communication du SIS II, du VIS et d'Eurodac préparés par l'agence.

protection des données seront élaborées en coopération étroite avec le CEPD, en appliquant de manière stricte les bonnes pratiques en vigueur au sein de l'Union et en veillant à respecter pleinement la réglementation en vigueur.

L'agence s'acquittera de plus de toute autre tâche liée à la sécurité qui lui aura été confiée au titre des instruments juridiques relatifs aux systèmes dont elle assure la gestion, par exemple l'élaboration de rapports réguliers sur des questions de sécurité dans le cadre plus général des rapports relatifs aux systèmes.

*Voir également les objectifs opérationnels liés à la sécurité (notamment MAN3, SE2 et SE5 au point 2.10.7).*

### 2.6.5. Infrastructure de communication

**L'agence sera chargée de la supervision, de la sécurité et de la coordination des relations entre les États membres et le fournisseur de réseau pour l'infrastructure de communication d'Eurodac, du VIS et du SIS II. Il est possible que les compétences de l'agence à l'égard de l'infrastructure de communication soient élargies pour lui permettre de prendre en charge d'autres systèmes ou d'assumer la responsabilité des aspects financiers dans ce domaine, sous réserve d'une modification des dispositions juridiques pertinentes.**

En 2014, l'agence partagera avec la Commission la responsabilité de la gestion de l'infrastructure de communication<sup>22</sup>. L'agence sera responsable de la supervision, de la sécurité et de la coordination des relations entre les États membres et le fournisseur de réseau pour l'infrastructure de communication de ces trois systèmes. Les responsabilités spécifiques de l'agence et de la Commission seront définies dans un protocole d'entente, conformément au règlement portant création de l'agence.

La Commission sera responsable de toutes les autres tâches liées à l'infrastructure de communication, notamment les tâches relatives à la mise en œuvre du budget, l'acquisition et le renouvellement, et les questions contractuelles<sup>23</sup>. La Commission conservera aussi la responsabilité de l'adoption des mesures de sécurité et du plan de sécurité pour l'infrastructure de communication du SIS II<sup>24</sup>.

Conformément au règlement portant création de l'agence, les tâches liées à la gestion opérationnelle de l'infrastructure de communication peuvent être confiées à des entités ou organismes extérieurs de droit privé, conformément au règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002. Dans ce cas, le fournisseur de réseau est tenu de respecter les mesures de sécurité définies par les instruments de base pour chaque système,

---

<sup>22</sup> Afin de garantir un exercice cohérent de leurs responsabilités respectives vis-à-vis du réseau, l'agence et la Commission concluent des accords de travail opérationnels, faisant l'objet d'un protocole d'entente (article 7, paragraphe 2, du règlement portant création de l'agence). Celui-ci doit être approuvé en 2013.

<sup>23</sup> Article 26, paragraphes 2 et 3, du règlement relatif au VIS; article 15, paragraphes 2 et 3, du règlement et de la décision relatifs au SIS II; et article 5, point b), du règlement portant création de l'agence.

<sup>24</sup> Article 16, paragraphe 1, du règlement relatif au SIS II.

et n'a aucunement accès aux données opérationnelles du SIS II, du VIS ou d'Eurodac. L'agence veillera à ce que ces dispositions soient respectées.

Le marché sTESTA avec la DG DIGIT doit arriver à expiration fin septembre 2014. Quant aux activités existantes, des marchés spécifiques pourront être en vigueur dans ce cadre jusqu'en septembre 2014, mais avec des demandes de modification limitées<sup>25</sup>. Un nouveau contrat-cadre devrait être disponible en 2013. Les formalités contractuelles au titre du nouveau contrat-cadre et la migration du SIS II, du VIS et d'Eurodac vers le nouveau réseau doivent être bouclées pour septembre 2014 au plus tard. La Commission est responsable des questions contractuelles liées au réseau. Le nouveau contrat-cadre sera aussi utilisé par la suite pour les réseaux du système d'entrée/sortie et du programme d'enregistrement des voyageurs, une fois que leur développement et leur mise en œuvre auront commencé. Il nécessitera l'adoption des instruments juridiques concernés. Ce processus pourrait confier à l'agence de nouvelles responsabilités concernant la gestion des réseaux, y compris sur les questions contractuelles.

*Voir aussi l'objectif opérationnel spécifique OPI2 au point 2.10.3.*

#### 2.6.6. Formation et assistance technique

**En 2014, l'agence continuera de dispenser une formation sur l'utilisation technique du SIS II, du VIS et d'Eurodac aux autorités nationales qui participent à ces systèmes. Elle dispensera aussi une formation au personnel Sirene (supplément d'information requis à l'entrée nationale) et aux experts principaux et membres de l'équipe d'évaluation Schengen sur les aspects techniques du SIS II. Les programmes et le contenu des formations seront élaborés en étroite coopération avec le Cepol.**

L'agence sera chargée de dispenser une formation sur l'utilisation technique du SIS II, du VIS et d'Eurodac aux autorités nationales qui participent à ces systèmes, tel que défini dans le règlement portant création de l'agence et dans les bases juridiques spécifiques des systèmes d'information dont elle assure la gestion. Concernant le VIS et Eurodac, l'agence devra aussi coordonner le développement des programmes de cours avec les États membres et établir un plan de dispense des formations en coopération avec ces autorités.

Des programmes de formation relatifs au SIS II seront dispensés au personnel Sirene. Une formation sera également dispensée aux experts concernés sur les aspects techniques du SIS II dans le cadre de l'évaluation Schengen. Le programme d'activités de formation de l'agence pour le personnel Sirene dans les États membres en 2014 sera organisé en étroite coopération avec le Cepol, Europol et les États membres. De même, le programme de formation de l'agence pour les experts principaux et les membres de l'équipe d'évaluation Schengen concernant les aspects techniques du SIS II tiendra compte des discussions menées avec ces parties prenantes pour clarifier les rôles respectifs de l'agence, du Cepol et de Frontex.

---

<sup>25</sup> Le contrat-cadre sTESTA arrive à expiration le 28.9.2013 et les derniers marchés spécifiques peuvent couvrir des services jusqu'au 28.9.2014, mais seules des demandes de modification limitées seront permises/possibles au cours de la dernière année

L'agence cherchera à formaliser cette offre de programmes de formation en signant des protocoles d'entente avec les agences partenaires.

Le futur règlement portant création d'un mécanisme d'évaluation et de suivi destiné à contrôler l'application de l'acquis de Schengen devrait aussi influencer la future programmation des formations dans ce domaine.

L'agence offrira également son assistance aux États membres nouveaux et existants afin qu'ils soient prêts à intégrer leurs systèmes nationaux dans le SIS II et le VIS. L'intégration proprement dite n'aura lieu qu'une fois résolues toutes les questions politiques soulevées. De plus, l'assistance technique de l'agence comprendra des services de gestion de programmes et de projets.

*Voir également les objectifs opérationnels spécifiques GC8, 9 et 10 au point 2.10.3, ainsi que l'objectif GC3 au même point et au point 2.9.1, «Coopération avec d'autres agences et organismes»*

## **2.7. Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 2**

**L'évolution professionnelle et la carrière du personnel seront une composante centrale de la consolidation de l'organisation en 2014. En vue de maximiser les avantages d'une évolution du modèle de services de l'agence, un processus d'évaluation et d'amélioration régulières des compétences professionnelles, des plans de carrière et des besoins de formation sera élaboré et appliqué.**

En 2014, l'agence concentrera ses efforts sur la rétention et le développement du personnel, car elle considère que ses ressources humaines disponibles représentent son atout le plus important. Ces efforts porteront sur les aspects du développement personnel des membres de l'équipe liés à la fois aux compétences professionnelles et à l'évolution de la carrière. Afin de faciliter cette démarche, l'agence mettra en œuvre un cadre de plan de carrière fondé sur le modèle consolidé de services informatiques de l'agence, incluant une uniformisation des tâches à travers les équipes afin de faciliter la mobilité interne du personnel et organisant des évaluations régulières des compétences professionnelles ainsi que des besoins en matière de personnel et de développement.

Sur la base de ce cadre de plan de carrière et de la définition des rôles individuels, des plans de formations uniformisés seront élaborés pour tous les rôles et groupes fonctionnels. Ceux-ci seront utilisés par la suite dans le cadre du processus d'évaluation des performances des membres du personnel. L'agence cherchera également à maximiser l'utilisation des ressources de formation existantes et à appliquer des modèles de formation innovants tels que l'approche de «formation du formateur» et le recours aux experts en produits, afin de renforcer l'efficacité et l'efficience des séances de formation en groupes de plus grande taille.

*Voir aussi les objectifs opérationnels AS1, 2, 3 et 4 dans l'OPI2.*

## **2.8. Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 3**

**En 2014, l'agence poursuivra le développement de ses modèles opérationnels et de gouvernance afin de continuer leur consolidation. Ceux-ci représenteront le principal facteur de rentabilité des opérations, et offriront à l'organisation une base solide sur laquelle elle pourra se développer en tant que centre d'excellence pour la prestation de services dans le domaine des TIC. L'agence**

**cherchera par ailleurs à renforcer ses capacités dans le domaine de la recherche et du développement technologiques, en établissant des partenariats avec d'autres agences et organisations externes.**

L'agence poursuivra la mise en œuvre de la feuille de route pour la gouvernance des systèmes d'information, définie en 2013. Sa priorité sera le renforcement des processus centraux de gouvernance, ainsi que le développement de l'architecture d'entreprise de l'agence. Une autre priorité consistera en la mise en œuvre d'indicateurs clés de performance concernant la performance d'entreprise, ainsi que des activités régulières de suivi, de rapport et d'évaluation de ces indicateurs<sup>26</sup>. L'agence continuera également de faire évoluer son modèle opérationnel conformément à la feuille de route pour la mise en œuvre du cadre de gestion de services ITIL/ITSM, créé en 2013. Une partie importante de l'évolution du cadre opérationnel de l'agence sera le suivi continu de l'infrastructure, des services et des systèmes en vue d'optimiser leur coût total de possession (CTP).

L'agence poursuivra par ailleurs le développement de ses outils de collaboration interne, qui apporteront un soutien efficace à ses cadres opérationnels et de gouvernance.

*Voir l'objectif opérationnel GC0 au point 2.10.4 et les objectifs GOV1, 2, 3 et 4 au point 2.10.1*

### **2.8.1. Recherche et développement<sup>27</sup>**

**L'agence, en coopération avec les États membres, doit veiller à ce qu'à tout moment, la meilleure technologie disponible (sous réserve d'une analyse coûts/avantages) soit utilisée pour tous les systèmes dont elle assure la gestion, y compris les systèmes d'information, les logiciels pour l'administration et les réseaux. Elle appliquera aussi les mêmes principes à ses propres systèmes internes.**

**L'agence mettra en place les ressources et les processus nécessaires pour veiller à un suivi régulier de la technologie, afin de lui permettre de tirer profit au maximum des nouveaux développements technologiques qui présentent un intérêt pour ses activités. Les résultats de la recherche seront importants pour élaborer des modèles opérationnels et de gouvernance pour l'agence, et ils faciliteront l'optimisation de la valeur ajoutée offerte aux parties prenantes.**

Tout au long de l'année, l'agence suivra les développements technologiques dans le domaine des TIC qui présentent un intérêt pour le SIS II, le VIS, Eurodac et d'autres systèmes d'information à grande échelle. Des priorités spécifiques seront définies ultérieurement, en tenant compte des avis des groupes consultatifs. En 2014, ce travail consistera à suivre les nouvelles avancées technologiques, les technologies innovantes, les processus et les solutions qui présentent un intérêt pour

---

<sup>26</sup>La capacité de l'agence à réaliser les objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 3 dépendra de la finalisation du plan de personnel en 2013.

<sup>27</sup>Même observation que ci-dessus.

l'exploitation, la gestion et l'évolution future des systèmes d'information dont l'agence assure la gestion.

Les groupes consultatifs apporteront également une contribution importante en dispensant des conseils sur des questions liées aux systèmes et aux domaines spécifiques qui devraient faire l'objet d'un suivi proactif. L'agence se basera sur les contacts déjà amorcés en 2012 et en 2013 dans ce domaine en vue d'assurer un travail en réseau, une coopération et un échange de bonnes pratiques efficaces avec les autres agences et autorités actives dans des domaines connexes, tout en nouant des partenariats avec des organismes publics et privés selon les besoins.

L'agence tiendra le Parlement européen, le Conseil, la Commission et le Contrôleur européen de la protection de données (pour toutes les questions liées à la protection des données) informés des développements au moins deux fois par an.

*Voir aussi les objectifs opérationnels spécifiques GOV1 et les objectifs OPI4, 5 et 6 au point 2.10.3, ainsi que l'objectif GC1 au point 2.10.4.*

### 2.8.2. Suivi, rapports et statistiques

L'agence continuera de produire des rapports et des statistiques<sup>28</sup> sur l'utilisation des systèmes d'information dont elle assure la gestion et sur leurs performances et leur disponibilité, tel que prévu dans les bases juridiques de ces systèmes et indiqué dans le règlement portant création de l'agence. Elle fera régulièrement rapport au Parlement européen, au Conseil et à la Commission sur le fonctionnement technique des systèmes, notamment les aspects liés à la sécurité, et fournira aussi à la Commission les informations dont elle a besoin pour l'évaluation régulière du VIS, d'Eurodac et du SIS II.

*Voir aussi les objectifs OPI4, 5 et 6 au point 2.10.3.*

### 2.8.3. Gestion financière, infrastructure, logistique et tâches administratives<sup>29</sup>

**L'agence poursuivra le développement de son équipe et de ses procédures financières. Elle sera également responsable des tâches en cours liées à la gestion des installations et à la logistique, mettant progressivement en place des procédures internes robustes et pouvant faire l'objet d'audits afin de remplacer les accords sur les niveaux de service avec les services centraux de la Commission. L'agence veillera par ailleurs à ce que tous les travaux liés aux futurs locaux de Tallinn et à la mise à niveau du site technique de Strasbourg respectent le calendrier prévu.**

---

<sup>28</sup> Concernant le VIS, l'agence aura besoin de statistiques afin d'effectuer les tâches suivantes, qui lui ont été confiées en vertu du règlement relatif au VIS:

- maintenance technique, article 50, paragraphe 2: l'agence devra pouvoir accéder aux informations nécessaires concernant les opérations de traitement effectuées dans le VIS;
- rapports sur le fonctionnement technique du VIS, article 50, paragraphe 3;
- envoi à la Commission des informations nécessaires pour élaborer les évaluations globales, article 50, paragraphe 7.

<sup>29</sup>La capacité de l'agence à s'acquitter des tâches visées au point 2.9.3 dépendra de la finalisation du plan de personnel en 2013.

**2.8.3.1. Gestion financière et passation de marchés**

L'agence poursuivra le développement de ses processus et de ses procédures internes en matière financière, en adoptant une approche proactive pour garantir une gestion des ressources financières transparente et efficace.

L'agence continuera de traiter toute une série de procédures de passation de marchés, notamment des procédures pour la modernisation des bâtiments et des installations, des marchés de fourniture d'équipement et de mobilier et des marchés spécialisés relatifs aux systèmes d'information dont elle assure la gestion. Elle administrera toutes les activités de passation de marchés sur la base d'un plan d'acquisition qui sera communiqué au conseil d'administration. Ce dernier sera aussi informé en temps utile des principaux appels d'offres. Les groupes consultatifs participeront également aux activités des appels d'offres liés à la maintenance et à l'évolution des systèmes dont l'agence assure la gestion. Des experts des États membres pourront être invités au cas par cas afin d'apporter une expertise technique lors de la définition des dossiers et des procédures d'appel d'offres.

*Voir les objectifs PC 1 à 9 au point 2.10.6.*

**2.8.3.2. Tâches administratives et logistiques**

En 2014, l'agence cherchera à s'acquitter des tâches administratives et logistiques en utilisant ses ressources internes. Cependant, certaines tâches doivent encore être exécutées selon les modalités des accords existants sur les niveaux de service entre l'agence et les services de la Commission ou les organes de l'Union. L'agence va néanmoins continuer de progressivement mettre en place ses propres services internes, ou externaliser les services sous sa responsabilité, pour bon nombre des postes couverts par les ANS ultérieurs.

*Voir les objectifs AS7 et 8 au point 2.10.5.*

**2.8.3.3. Gestion des installations et de l'infrastructure**

En 2014, l'agence mènera les activités suivantes:

**2.8.3.3.1. Siège à Tallinn, Estonie**

L'agence est actuellement implantée dans des bureaux provisoires depuis juin 2012. Elle supervisera les travaux préparatoires relatifs aux locaux permanents qui seront mis à disposition par l'Estonie pour accueillir son siège, et veillera à ce que les travaux de construction nécessaires respectent les délais afin que le bâtiment soit disponible fin 2014 ou début 2015, comme prévu.

D'ici là, l'agence veillera à ce qu'une gestion appropriée des installations provisoires actuelles soit maintenue, en collaboration avec les autorités estoniennes.

**2.8.3.3.2. Mise à niveau du site technique de Strasbourg**

Le début de la construction du nouveau bâtiment pour l'agence est prévu en 2014. L'agence assurera la coordination et le suivi de tous les travaux liés à ce projet, afin de veiller à ce que le bâtiment soit achevé et mis à disposition dans les délais prévus.

D'ici là, l'agence veillera à ce qu'une gestion appropriée des installations sur le site de Strasbourg soit maintenue, en collaboration avec les autorités françaises.

---

### **2.8.3.3.3. Gestion de l'infrastructure sur le site de secours**

Les travaux prévus en 2014 consisteront essentiellement en des activités ordinaires de gestion et de maintenance de l'infrastructure. Elles seront effectuées par l'équipe de Strasbourg. Cependant, à la suite d'une analyse des coûts de ces activités, l'agence pourrait décider de nommer des membres du personnel comme responsables à titre permanent de la gestion de l'infrastructure sur le site de secours, ou d'avoir recours à une gestion à distance de l'infrastructure du site à partir de Strasbourg.

*Voir l'objectif AS6 au point 2.10.5.*

## **2.9. Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 4**

### **2.9.1. Coopération avec d'autres agences et organismes**

**En 2014, l'agence cherchera par ailleurs à développer plus avant ses partenariats avec d'autres agences dans ses domaines d'action (à savoir Europol, Frontex, le BEA, Eurojust, l'ENISA, le Cepol, la FRA et le CEPD) sur la base de protocoles d'entente et de coopération dans leurs domaines d'intérêt commun. Cette coopération s'appuiera sur le plan d'action mis au point et les protocoles d'entente signés au cours de l'année 2013 (le premier a été signé par le Cepol le 20 novembre 2013, et la signature d'un deuxième protocole d'entente est prévue avec Frontex en janvier 2014). L'agence s'efforcera d'échanger des expériences et des connaissances avec des partenaires spécifiques, contribuant au déploiement de plates-formes technologiques et de systèmes communs et offrant ses services conformément aux instruments juridiques en vigueur.**

#### **2.9.1.1. Agences**

La coopération avec des agences telles que le Collège européen de police (Cepol), le Bureau européen d'appui en matière d'asile (BEA), l'Agence européenne chargée de la sécurité des réseaux et de l'information (ENISA), Eurojust, l'agence européenne chargée de l'application de la loi (Europol), l'Agence des droits fondamentaux (FRA), l'Agence européenne pour la gestion de la coopération aux frontières extérieures (Frontex) et d'autres organismes tels que le Contrôleur européen de la protection de données (CEPD) se poursuivra en 2014, sur la base des relations déjà établies en 2012 et en 2013.

Le directeur exécutif de l'agence participera aux réunions annuelles des chefs des agences JAI et un représentant de l'agence (niveau «administrateur») participera au groupe de contact des agences JAI, en vue d'explorer et de convenir d'autres formes pertinentes de coopération. Des représentants d'un certain nombre de ces agences seront invités à faire des présentations lors des réunions du conseil d'administration.

Voici un résumé de quelques aspects pratiques de la coopération avec les autres agences au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice.

##### **2.9.1.1.1. Cepol**

En 2014, eu-LISA demeurera responsable de la facilitation de la formation des utilisateurs des États membres concernant les systèmes qu'elle gère. Elle est aussi tenue de dispenser une formation sur l'utilisation technique du SIS II au personnel

Sirene des États membres ainsi qu'aux experts principaux et aux membres de l'équipe d'évaluation Schengen.

L'agence développera et coordonnera l'offre de ces programmes de formation avec le Cefop. La proposition relative à une formation des experts principaux et des membres de l'équipe d'évaluation Schengen représente un autre domaine de coopération en 2014. Ce projet sera également mené en coordination avec Frontex.

#### **2.9.1.1.2. BEA**

La fonction du BEA est de renforcer la coopération pratique des pays de l'Union européenne en matière d'asile, d'aider les pays de l'Union dont les systèmes d'asile et d'accueil sont soumis à une pression particulière et de renforcer la mise en œuvre du système européen commun d'asile (SECA). L'objectif clé en matière de coopération pour 2014 sera de maintenir de bonnes relations de travail avec cette agence, afin de garantir la complémentarité.

#### **2.9.1.1.3. ENISA**

La tâche principale de l'ENISA est d'accroître la capacité de l'Union et des États membres de prévenir les problèmes de sécurité des réseaux et de l'information, de les aborder et d'y répondre. Elle sert de centre d'expertise, qui stimule la coopération entre le secteur public et le secteur privé dans ce domaine.

En 2014, l'agence conclura un partenariat avec l'ENISA en vue de renforcer l'échange de connaissances et de bonnes pratiques liées à différents aspects des normes et de la sécurité des informations.

#### **2.9.1.1.4. Europol**

La décision 2007/533/JAI (la décision relative au SIS II) prévoit l'accès aux données opérationnelles du SIS II par le personnel dûment autorisé d'Europol et aux membres nationaux d'Eurojust et à leurs assistants. Ces organismes ne peuvent accéder qu'aux données qui sont nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Europol obtiendra aussi un accès en vue de consulter les données du VIS dans le cadre de l'application de la décision 2008/633/JAI.

Europol peut assister aux réunions du conseil d'administration de l'agence en qualité d'observateur lorsqu'une question concernant l'application des décisions relatives au VIS ou au SIS II est à l'ordre du jour.

En 2014, la coopération pratique entre l'agence et Europol se concentrera sur la mise en œuvre d'initiatives d'intérêt commun dans le domaine des TIC, y compris la fourniture d'expertise et de conseils en matière de systèmes d'information à Europol concernant le développement et la mise en œuvre de plates-formes d'échange d'informations nouvelles ou existantes. La coopération développant les domaines de coopération sera conclue.

#### **2.9.1.1.5. Eurojust**

Eurojust aide les autorités compétentes des États membres à rendre leurs enquêtes et leurs poursuites pénales plus efficaces dans le cadre de la criminalité transfrontalière. Outre les questions liées à sa propre participation au SIS II, l'objectif

clé de l'agence en matière de coopération sera de maintenir de bonnes relations de travail avec Eurojust, afin de garantir la complémentarité.

#### **2.9.1.1.6. FRA**

Les systèmes d'information gérés par l'Agence pour la gestion opérationnelle des systèmes d'information à grande échelle peuvent donner lieu à des préoccupations en matière de droits de l'homme, portant principalement sur la protection des données. L'agence tiendra donc la FRA informée de ses activités, du régime juridique applicable aux systèmes dont elle assure la gestion, des responsabilités des États membres à l'égard du traitement des données et des contraintes techniques inhérentes à ces systèmes d'information.

#### **2.9.1.1.7. Frontex**

Frontex sera l'un des partenaires clés de l'agence en 2014. Un domaine prioritaire de la coopération avec Frontex sera la formation requise pour l'utilisation technique du SIS II dispensée par l'agence aux évaluateurs et experts principaux Schengen. L'agence a l'intention d'étudier la possibilité de conclure des modalités de travail avec Frontex, à ce sujet et à d'autres. Les autres domaines proposés dans lesquels l'agence pourrait apporter son soutien à Frontex seraient la recherche, l'essai et le développement de systèmes d'information en vue d'assister Frontex dans ses activités. Pour les tâches de cette nature plus substantielles, avec une incidence sur les ressources et le budget, il faudrait adopter des dispositions juridiques qui confieraient ces tâches à l'agence.

Une étroite coopération avec Frontex sera nécessaire pour éviter la redondance ou la duplication d'activités dans le domaine de la recherche, notamment en matière de biométrie.

#### **2.9.1.1.8. Partenariats avec les secteurs public et privé**

Dans le courant de l'année, l'agence nouera ou renforcera des partenariats avec des organismes publics ou privés, selon les besoins. Ces partenariats auront pour objectif (a) d'aider l'agence à s'acquitter des tâches visées dans le présent programme de travail, et (b) de développer l'image de l'agence en tant qu'agence européenne fiable et efficace.

#### **2.9.1.2. Modèle européen d'échange d'informations (MEEI)**

Le règlement portant création de l'agence dispose que «l'agence devrait suivre les normes européennes et internationales, en tenant compte des exigences professionnelles les plus élevées, en particulier la stratégie de gestion de l'information de l'Union» (considérant 22). La stratégie de gestion de l'information de l'Union<sup>30</sup> (SGI) offre une méthode en vue de garantir que les décisions relatives à la nécessité de gérer et d'échanger les données et les décisions quant à la manière de le faire soient prises en considération de manière cohérente, professionnelle,

---

<sup>30</sup> La SGI a été adoptée par le Conseil JAI le 30.11.2009 (voir doc. 16637/09 JAI 873).

efficace et rentable, responsable et compréhensible pour les citoyens et les utilisateurs professionnels. Compte tenu pleinement de la SGI, le MEEI vise à améliorer la cohérence et la consolidation dans le domaine de l'échange d'informations pour la coopération en matière d'application de la loi<sup>31</sup>. L'agence continuera à assurer le suivi des développements avec le MEEI en vue de définir les possibilités d'une future coopération une fois que la politique du MEEI aura été adoptée au niveau politique.

*Voir aussi l'objectif spécifique GC3 au point 2.10.3.*

### **2.9.2. Communication**

Les efforts de l'agence dans ce domaine en 2014 seront encadrés par sa stratégie de communication externe. En son sein, l'agence utilisera divers canaux de communication pour renforcer son organisation et promouvoir sa mission et ses valeurs. À l'extérieur, l'agence s'efforcera de proposer au public des informations régulières sur ses activités, et soulignera la valeur ajoutée que représente le travail de l'agence pour les citoyens de l'Union. De plus, l'agence organisera ou contribuera à des campagnes d'information spécifiques selon les besoins.

Un accent particulier sera également mis sur une communication régulière et approfondie avec les États membres et le conseil d'administration concernant la progression de la mise en œuvre du programme de travail dans son ensemble, ainsi que d'activités et de projets stratégiques plus spécifiques.

Conformément aux bases juridiques des systèmes d'information dont elle est chargée, l'agence est tenue de publier certains types d'information, y compris des listes d'autorités nationales ayant un droit d'accès ou d'utilisation des données dans les systèmes d'information dont l'agence assure la gestion, et de mettre à jour ces listes.

*Voir aussi les objectifs spécifiques GC2 et 5 au point 2.10.3.*

#### **2.9.2.1. Conseil d'administration**

L'agence offrira un soutien administratif et logistique permanent au conseil d'administration et aux activités des groupes consultatifs, par l'intermédiaire du secrétariat du conseil. Le conseil d'administration continuera de veiller à ce que l'agence s'acquitte des tâches et produise les résultats décrits dans le règlement fondateur, et ce, de la manière la plus économique et conformément aux objectifs stratégiques de l'agence à moyen terme. Outre l'approbation des documents types dans le cadre du cycle annuel du budget et de la planification, les questions spécifiques dont le conseil d'administration devra décider en 2014 incluront les questions liées au développement du siège permanent à Tallinn et du site technique à Strasbourg. En 2014, les groupes consultatifs continueront d'offrir leur soutien au

---

<sup>31</sup> La première étape du MEEI, exécutée en 2010/2011, consistait en un exercice de cartographie des quatre domaines que sont la législation, la communication, les flux d'informations et la technologie.

conseil d'administration pour l'adoption du programme de travail pour 2015 et du rapport d'activité pour 2013, ainsi que pour des questions techniques liées à l'évolution et au développement des systèmes existants.

### 2.9.2.2. Groupes consultatifs

L'agence maintiendra sa collaboration proactive avec les groupes consultatifs, en leur offrant un soutien administratif et logistique selon les besoins et en travaillant avec eux afin de résoudre les problèmes opérationnels et stratégiques importants liés aux systèmes dont l'agence assure la gestion.

Le directeur exécutif ou son représentant participera à toutes les réunions des groupes consultatifs en tant qu'observateur.

Les priorités pour ces groupes en 2014 incluront les suites de la mise en service du SIS II, le suivi de l'utilisation de ce système, les questions techniques liées à l'adaptation d'Eurodac au règlement de refonte, et le déploiement du VIS et de VISMAIL 2. Une priorité supplémentaire pour l'ensemble des groupes sera de contribuer aux préparatifs techniques en vue de l'adhésion des nouveaux États membres à ces systèmes d'information et aux préparatifs relatifs à l'intégration des systèmes nationaux d'États membres actuels dans le SIS II et le VIS.

*Voir aussi les objectifs spécifiques AS7 et 8 au point 2.10.5.*

## 2.10. Objectifs opérationnels spécifiques et indicateurs de performance

### 2.10.1. Stratégie et gouvernance

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
GOV1		1.1 Mise en œuvre de la feuille de route pour la gouvernance d'entreprise élaborée en 2013.	1.1 Tâches prévues dans le plan de mise en œuvre pour 2014 réalisées.	1.1. Plan de mise en œuvre préparé. 1.2. Travail réalisé conformément au plan. 1.3. Rapports présentés sur les progrès réalisés.
GOV2		2.1 Mise en œuvre des indicateurs clés de performance d'entreprise.	2.1 Indicateurs clés de performance définis, acceptés et mis en œuvre.	2.1 Suivi régulier des indicateurs clés de performance et rapports à leur sujet. 2.2 Analyse des performances utilisée dans le cadre du processus décisionnel. 2.3 Information régulière au personnel de l'agence sur les performances de

			l'organisation, et participation de celui-ci à des activités d'exploitation du potentiel et de remédiation aux faiblesses.
<b>GOV3</b>	3.1 Développement d'un modèle de services conformément à la feuille de route pour la mise en œuvre de l'ITIL/ITSM.	3.1 Tâches prévues dans le plan de mise en œuvre pour 2014 réalisées.	3.1. Résultats livrés conformément au plan. 3.2. Rapports présentés sur les progrès réalisés.
<b>GOV4</b>	4.1 Poursuite de l'élaboration de normes en matière de contrôles internes.	4.1 Audits internes réguliers. 4.2 L'équipe de gestion de l'agence veille au suivi des recommandations relatives aux audits.	4.1 Rapports d'audit examinés par l'équipe de gestion. 4.2 Conclusions des rapports d'audit communiquées au personnel. 4.3 Plan d'action en vue d'appliquer les recommandations préparé et mis en œuvre.

### 2.10.2. Fourniture de services

*(Gestion opérationnelle du SIS II, du VIS et d'Eurodac, et préparation en vue de l'adoption des nouveaux systèmes d'information)*

I D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
		Résultat	Indicateur de performance
<b>DEV1</b>	1.1 Suivi et évolution des accords sur les niveaux de service pour les systèmes dont l'agence assure la gestion <sup>32</sup> .	1.1 Examens réguliers des services. 1.2 Rapports réguliers sur la qualité des services.	1.1 Examens réguliers des services et rapports réguliers sur la qualité des services présentés. 1.2 Indicateurs clés de performance définis dans les ANS respectés. 1.3 Possibilités d'amélioration des services recensées.
<b>DEV2</b>	2.1 Gestion opérationnelle du SIS II. 2.2 Évolution du SIS II.	2.1 Toutes les tâches nécessaires pour veiller au fonctionnement continu du SIS II central conformément aux bases juridiques de ce système. En particulier, la maintenance et les développements techniques nécessaires au bon fonctionnement du système, et le suivi de ses performances techniques. 2.2 Évolution du système prévue et mise en œuvre. 2.3 Supervision et suivi du travail effectué dans le cadre du contrat de maintenance du SIS II. 2.4 Assistance aux États membres.	2.1 Respect des niveaux de service définis dans les ANS visés par l'objectif DEV1 ci-dessus. 2.2 Calendrier tenu et produits livrables fournis conformément à l'accord sur les tâches de maintenance et d'évolution conclu avec les États membres dans le cadre du contrat pour la maintenance du SIS II.

<sup>32</sup> S'agissant du VIS, d'Eurodac, de l'infrastructure de communication et de la sécurité, l'agence devra maintenir le niveau de service qui était en vigueur avant sa prise en charge des systèmes. Elle garantira par ailleurs un niveau de service équivalent pour le SIS II.

I D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
		Résultat	Indicateur de performance
<b>DEV3</b>	<p>3.1 Gestion opérationnelle du VIS.</p> <p>3.2 Évolution du VIS.</p>	<p>3.1 Gestion opérationnelle.</p> <p>Toutes les tâches nécessaires pour veiller au fonctionnement continu du VIS central conformément aux bases juridiques du VIS. En particulier, la maintenance et les développements techniques nécessaires au bon fonctionnement du système. Ces tâches comprendront également le suivi des performances techniques du système.</p> <p>3.2 Maintenance et mise à jour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la base de données de gestion de la configuration;</li> <li>• du guide de résolution des problèmes;</li> <li>• de la base de connaissances;</li> <li>• d'une FAQ exhaustive pour les utilisateurs.</li> </ul> <p>3.3 Supervision et suivi du travail de maintenance dans le cadre du contrat de maintien du VIS en bon état de fonctionnement.</p> <p>3.4 Mise en œuvre du calendrier de déploiement convenu</p>	<p>3.1 Respect des niveaux de service définis dans les ANS visés par l'objectif DEV1 ci-dessus.</p> <p>3.2 Calendrier tenu et produits livrables fournis conformément à l'accord sur les tâches de maintenance et d'évolution conclu avec les États membres dans le cadre du contrat pour la maintenance du VIS.</p> <p>3.3 Calendrier de déploiement du VIS mis en œuvre comme prévu.</p> <p>3.4 Inscription des nouveaux utilisateurs conformément aux plans convenus.</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
			pour le VIS. 3.5 Intégration de nouveaux utilisateurs.	
<b>DEV4</b>	4.1 Gestion opérationnelle d'Eurodac. 4.2 Évolution d'Eurodac.	4.1 Toutes les tâches nécessaires pour veiller au fonctionnement continu de l'Eurodac central conformément aux bases juridiques de ce système, en particulier la maintenance et les développements techniques nécessaires au bon fonctionnement du système.  Ces tâches incluront un travail de suivi des performances techniques du système.  4.2 Mise en œuvre des exigences du règlement de refonte relatif à Eurodac.  4.3 Intégration de nouveaux utilisateurs.	4.1 Respect des niveaux de service définis dans les ANS visés par l'objectif DEV1 ci-dessus.  4.2 Calendrier tenu et produits livrables fournis conformément à l'accord sur les tâches de maintenance et d'évolution conclu avec les États membres dans le cadre du contrat pour la maintenance d'Eurodac.  4.3 Nouvelles exigences du règlement de refonte relatif à Eurodac mises en œuvre comme prévu.	
<b>DEV5</b>	Nouveaux systèmes d'information 5.1 Présentation d'études de faisabilité et conseil à la Commission sur les aspects techniques de la mise en œuvre des systèmes d'entrée/sortie et d'enregistrement des voyageurs. 5.2 Préparation à prendre en charge la gestion d'autres systèmes.	5.1 Estimation des ressources (y compris financières) et plan de mise en œuvre pour le pilote prévu en 2015. 5.2 Préparation des dossiers d'appel d'offres nécessaires pour le pilote. 5.3 Évaluation régulière des capacités de prise en charge de systèmes supplémentaires.	5.1 Contribution de l'agence à l'étude de faisabilité apportée comme prévu. 5.3. Dossiers d'appel d'offres nécessaires préparés à temps. 5.3 Plans de ressources mis en place pour garantir la capacité de l'agence à prendre en charge d'autres systèmes.	

### 2.10.3. Opérations et infrastructure des systèmes d'information

(Gestion des systèmes, gestion des réseaux, service d'aide aux utilisateurs, suivi des performances, statistiques, rapports)

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
<b>OPI1</b>		1.1 Gestion de l'infrastructure des systèmes: (systèmes d'exploitation, logiciels de base de données et autres produits, y compris commerciaux, y compris les mises à jour).	1.1 Infrastructure des systèmes à jour. 1.2 Mises à jour et correctifs appliqués.	1.1 Respect des exigences en matière de performances définies dans les ANS visés par l'objectif DEV1 ci-dessus.
<b>OPI2</b>		<p>Réseaux</p> <p>2.1 Assurer le suivi du réseau et la coordination des relations entre les États membres et le fournisseur du réseau pour le SIS II, le VIS et Eurodac, et garantir la sécurité de l'infrastructure de communications du VIS et d'Eurodac (<i>la sécurité de l'infrastructure de communication du SIS II demeure sous la responsabilité de la Commission</i>).</p> <p>2.2 Veiller au respect total des mesures et des précautions applicables à toutes les tâches sur le réseau confiées à des organismes privés.</p> <p>2.3 Planifier et coordonner le travail lié</p>	<p>2.1 Garantie de la disponibilité et de la performance du réseau sTESTA (tel que défini dans les indicateurs de réseau suivants pour le réseau du SIS II, du VIS et d'Eurodac).</p> <p>2.1.1 Disponibilité du site [disponibilité du TAP mesuré par le dispositif de contrôle de l'ANS, entre le TAP et un site de référence défini (UC et UCS)].</p> <p>2.2 Valider les procédures opérationnelles des contractants externes et leur conformité avec les dispositions connexes des marchés.</p> <p>2.3 Préparation et mise en œuvre de la migration du réseau pour le VIS, le SIS II et Eurodac dans les</p>	<p>2.1 Respect des exigences en matière de performances définies dans les ANS visés par l'objectif DEV1 ci-dessus</p> <p>2.2 Respect des exigences en matière de sécurité par les fournisseurs de services de réseau.</p> <p>2.3 Plan de migration mis en œuvre conformément au calendrier convenu.</p> <p>2.4 Modèle transitionnel du centre d'opérations du réseau mis en œuvre et actif, recouvrant les compétences d'eu-LISA dans la nouvelle infrastructure de communication.</p> <p>2.5 Systèmes de messagerie du VIS transférés selon le calendrier convenu. La gestion opérationnelle des systèmes de messagerie du VIS a été maintenue dans</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		<p>à la migration du réseau sTESTA actuel vers le nouveau contrat de services WAN.</p> <p>2.4 Mettre en place un modèle transitionnel pour le centre d'opérations du réseau (COR) afin d'assurer la gestion de la partie «fermée» de la nouvelle infrastructure de communication.</p> <p>2.5 Transfert de la gestion opérationnelle des systèmes de messagerie du VIS du fournisseur du réseau sTESTA vers eu-LISA.</p>	<p>domaines de compétence de l'agence (supervision, sécurité et gestion des relations entre les États membres et le nouveau fournisseur de réseau).</p> <p>2.4 Préparation et mise en œuvre du modèle transitionnel pour le centre d'opérations du réseau conformément aux bases juridiques et recouvrant les compétences d'eu-LISA liées à la gestion opérationnelle de l'infrastructure de communication (suivi, sécurité et gestion des relations entre les États membres et le nouveau fournisseur de réseau).</p> <p>2.5 Gestion opérationnelle des systèmes de messagerie du VIS assurée par eu-LISA.</p>	les limites définies dans les ANS.
<b>OPI3</b>		3.1 Service aux utilisateurs.	<p>3.1. Incidents résolus.</p> <p>3.2. Disponibilité du système de gestion du service d'aide aux utilisateurs.</p>	<p>3.1 Respect des niveaux de performance définis dans les ANS visés par l'objectif DEV1 ci-dessus.</p> <p>3.2 Nombre d'incidents résolus.</p>
<b>OPI4</b>		4.1 Suivi des performances et ajustement des systèmes afin de surveiller le fonctionnement technique du SIS II, du	4.1 Statistiques et informations sur la performance des systèmes comme prévu dans les bases juridiques.	4.1 Qualité des rapports et respect des délais pour leur présentation.

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		VIS et d'Eurodac dont l'agence assure la gestion et de rassembler toutes les données techniques nécessaires pour remplir ses obligations en matière de rapports, de statistiques et de suivi.		
<b>OPI5</b>		<p>Statistiques</p> <p>5.1. Fournir des statistiques sur les systèmes d'information comme prévu dans le règlement portant création de l'agence et dans les bases juridiques des systèmes d'information dont elle assure la gestion.</p>	<p>5.1 Fourniture de toutes les statistiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• statistiques sur le SIS II;</li> <li>• statistiques sur le VIS;</li> <li>• statistiques trimestrielles;</li> <li>• compilations statistiques annuelles sur le travail de l'unité centrale d'Eurodac;</li> </ul> <p>et toute autre statistique susceptible d'être requise sur Eurodac.</p>	<p>5.1 Respect des délais et des obligations juridiques.</p> <p>5.2 Qualité et exhaustivité des rapports.</p>
<b>OPI6</b>		<p>Rapports</p> <p>Respect de toutes les obligations liées aux rapports définies dans le règlement portant création de l'agence et les bases juridiques des systèmes d'information dont l'agence assure la gestion, y compris:</p> <p>6.1. le rapport annuel sur les activités de l'unité centrale d'Eurodac;</p>	<p>6.1 Rapports visés dans les bases juridiques.</p>	<p>6.1 Obligations en matière de rapports respectées conformément aux instruments juridiques.</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		6.2. le rapport sur le fonctionnement technique, notamment la sécurité, du VIS et du SIS II deux ans après leur mise en service (et tous les 2 ans par la suite) et présentation au Parlement, au Conseil et à la Commission.		

#### 2.10.4. Coordination générale

(Planification stratégique, recherche et développement, rapports sur la performance d'entreprise, coopération inter-agences, conseils juridiques, communication interne et externe, informations pour la Commission, le Parlement, le CEPD et les États membres, et formation des États membres, des opérateurs Sirene et des évaluateurs Schengen)

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
<b>GC0</b>		Développer les capacités de planification stratégique de l'agence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.1 Préparation et mise à jour de la stratégie de long terme de l'agence.</li> <li>• 0.2 Feuille de route pour la mise en œuvre de l'architecture d'entreprise.</li> <li>• 0.3 Programme de travail pluriannuel.</li> </ul>	<p>0.1 Stratégie de l'agence adoptée par le conseil d'administration.</p> <p>0.2 Feuille de route pour l'architecture d'entreprise mise en œuvre.</p> <p>0.3 Projet de programme de travail pluriannuel préparé.</p>
<b>GC1</b>		<p><b>Recherche et développement</b></p> <p>1.1. Surveiller les nouvelles technologies et solutions présentant un intérêt pour la gestion opérationnelle et l'évolution du SIS II,</p>	<p>1.1. Rapports de surveillance réguliers concernant les nouvelles technologies et solutions.</p> <p>1.2 Communication régulière au personnel de l'agence et aux parties prenantes.</p> <p>1.3 Soutien à la prise de</p>	<p>1.1 Nouvelles technologies et solutions recensées et analysées.</p> <p>1.2 Propositions de technologies ou de solutions présentées à l'équipe de gestion de l'agence.</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		<p>du VIS, d'Eurodac et d'autres systèmes d'information à grande échelle.</p> <p>1.2. Tenir le Parlement européen, le Conseil, la Commission et le Contrôleur européen de la protection des données informés de manière régulière.</p>	décisions et à la planification stratégique.	
<b>GC2</b>		<p><b>Rapports sur la performance d'entreprise</b></p> <p>2.1 Adoption du rapport d'activité annuel pour l'agence concernant l'année 2013, et présentation au Parlement, au Conseil, à la Commission et à la Cour des comptes.</p>	2.1 Projet de rapport d'activité annuel.	<p>2.1. Qualité et respect des délais (15 juin 2014).</p> <p>2.2 Rapport adopté par le conseil d'administration.</p>
<b>GC3</b>		3.1 Coopération inter-agences.	<p>3.1 Plans d'action conformément aux protocoles d'entente signés.</p> <p>3.2 Résultats obtenus à la suite d'initiatives communes.</p>	<p>3.1 Plans d'action mis en œuvre comme convenu.</p> <p>3.2 Parties prenantes satisfaites.</p>
<b>GC4</b>		<p><b>Conseils juridiques</b></p> <p>4.1 Maintenir et développer le cadre permettant de dispenser des conseils juridiques lorsque cela est nécessaire aux activités internes de</p>	<p>4.1. Conseils juridiques pour la prise de décisions interne.</p> <p>4.2. Conseils juridiques concernant la position de l'agence dans tout litige potentiel.</p>	<p>4.1 Respect des délais et qualité des conseils offerts.</p> <p>4.2 Nombre de décisions internes et externes contestées.</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		l'agence et de défendre sa position vis-à-vis de l'extérieur selon les besoins.		
<b>GC5</b>		<p><b>Communication interne</b></p> <p>Promouvoir la mission, la vision et les valeurs essentielles de l'agence afin de favoriser le développement de sa culture d'entreprise.</p>	<p>5.1. Site intranet et outils de collaboration sur mesure pour le personnel de l'agence.</p> <p>5.2. Activités et événements de sensibilisation internes et informels.</p> <p>5.3. Activités de sensibilisation à l'objectif prioritaire de réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels de l'agence.</p> <p>5.4 Plan de communication interne.</p>	<p>5.1 Mises à jour régulières sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de travail ainsi que les progrès stratégiques.</p> <p>5.2 Nombre d'activités de sensibilisation chaque mois.</p> <p>5.3 Résultats positifs des enquêtes régulières auprès du personnel.</p> <p>5.4. Plan de communication interne mis en œuvre comme convenu.</p> <p>5.5 Niveau de satisfaction du personnel de l'agence.</p>
<b>GC6</b>		<p><b>Communication externe</b></p> <p>Promouvoir l'agence et les systèmes dont elle assure la gestion, et remplir les exigences en matière de communication fixées dans le règlement portant création de l'agence et dans les bases juridiques des systèmes d'information gérés par l'agence.</p>	<p>6.1 Mises à jour régulières du site web de l'agence et optimisation de sa visibilité.</p> <p>6.2. Développer un réseau de contacts dans les médias, nouer de bonnes relations avec ces contacts, fournir des informations adaptées aux médias (messages clairement définis), évaluer l'impact grâce à un suivi et à des revues de presse, et organiser une formation dans le domaine des médias pour le personnel de l'agence.</p> <p>6.3. Plan de communication externe.</p> <p>6.4 Répondre à tous les</p>	<p>6.1 Plan de communication externe mis en œuvre comme prévu.</p> <p>6.2 Augmentation progressive du nombre d'accès au site internet de l'agence au cours de l'année.</p> <p>6.3 Satisfaction des utilisateurs et des parties prenantes (enquête annuelle sur le site internet, enquête après chaque campagne).</p> <p>6.4 Qualité et ampleur de la couverture médiatique sur les principaux développements liés à l'agence.</p> <p>6.5 Besoins en matière de</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
			<p>besoins en matière de publication définis dans les bases juridiques, notamment:</p> <p>6.5 la publication du programme de travail annuel pour 2015 et du rapport d'activité annuel pour 2013;</p> <p>6.6 la publication annuelle des listes d'autorités nationales autorisées à utiliser ou chercher des données dans les systèmes d'information dont elle assure la gestion (SIS II, VIS et Eurodac), tel que défini dans les bases juridiques de ces systèmes.</p>	<p>publication conformément aux bases juridiques (rapport annuel pour l'agence, listes des autorités nationales et mises à jour annuelles de celles-ci et autres obligations en matière de rapports) couverts dans les délais.</p>
<b>GC7</b>		<p>Informations pour la Commission, le Parlement, le CEPD et les États membres</p> <p>7.1 Fournir à la Commission les informations nécessaires pour produire l'évaluation régulière du VIS, d'Eurodac et du SIS II.</p> <p>7.2. Informer le Parlement et le Conseil des mesures prises pour garantir la sécurité de l'utilisation</p>	<p>7.1 Fournir des informations complètes, tel que requis.</p>	<p>7.1 Informations fournies dans les délais convenus.</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		des données dans le VIS <sup>33</sup> .		
<b>GC8</b>		Formation pour les <b>autorités nationales</b> sur les systèmes d'information gérés par l'agence.	Au moins 1 cours sur chaque système en 2014 <sup>34</sup> .	Satisfaction des stagiaires (=>au moins 3 sur une échelle de 1 à 5).
<b>GC9</b>		Formation pour les opérateurs Sirene.	2 cours en 2014.	Satisfaction des stagiaires (=>au moins 3 sur une échelle de 1 à 5).
<b>GC10</b>		Formation des experts principaux et des membres de l'équipe d'évaluation Schengen.	1 cours en 2014, en fonction des besoins des experts.	Satisfaction des stagiaires (=>au moins 3 sur une échelle de 1 à 5).

### 2.10.5. Ressources humaines et administration

(Ressources humaines, logistique et gestion de l'infrastructure, soutien administratif au conseil d'administration et aux groupes consultatifs)

---

<sup>33</sup> En mai 2010, la Commission a adopté une décision sur un plan de sécurité pour le VIS, qui met en œuvre les dispositions de sécurité des instruments de base du VIS. Cette décision est entrée en vigueur lorsque le VIS est entré en service et restera en vigueur jusqu'à ce que l'agence, qui disposera de ses propres plans de sécurité, en assume la responsabilité.

<sup>34</sup> La disponibilité de l'agence dépendra de l'état du budget pour 2014 et des priorités en matière de besoins internes.

---

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		<b>Ressources humaines</b>		
<b>AS1</b>	Formation générale pour le personnel de l'agence.	<p>1.1 Formation générale.</p> <p>1.2 Événements de renforcement de l'esprit d'équipe et présentations:</p> <p>i) séminaires internes de renforcement de l'esprit d'équipe;</p> <p>ii) déjeuners/petits-déjeuners de présentation, avec éventuellement une liaison par VC entre les sites;</p> <p>iii) journée à l'extérieur.</p> <p>Les activités de renforcement de l'esprit d'équipe tiendront pleinement compte des contraintes budgétaires et seront essentiellement des solutions internes à budget réduit.</p>	<p>90 % du personnel de l'agence présent à au moins 2 événements de renforcement de l'esprit d'équipe au cours de l'année.</p> <p>100 % du personnel des départements qui s'étendent sur les deux sites présent à au moins 2 activités de renforcement de l'esprit d'équipe au cours de l'année.</p>	
<b>AS2</b>	Formation technique pour le personnel de l'agence.	2.1 Formation de bienvenue dans le domaine des TI de l'agence: 1 semaine de cours pour les nouvelles recrues techniques (aspects communs à tous	<p>Général:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 100 % des membres du personnel présents aux cours obligatoires énumérés dans leur plan de formation.</li> <li>– Satisfaction des stagiaires (=&gt;au moins 3 sur une</li> </ul>	

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
			les systèmes). 2.2 Formation technique spécifique <sup>35</sup> . 2.3 Formation professionnelle et opérationnelle: formation relative aux fonctions professionnelles et opérationnelles du système spécifique que le personnel exploitera/gérera <sup>36</sup> .	échelle de 1 à 5).
<b>AS3</b>	Efficacité de la formation.	3.1 Modèles de plans de formation pour chaque rôle et chaque groupe fonctionnels. 3.2 Mise en œuvre de modèles de formation innovants, tels que l'approche de «formation du formateur» et les experts produits.	3.1 Nombre de formations suivies par employé. 3.2 Efficacité du modèle de services.	
<b>AS4</b>	Poursuite du développement du cadre de compétence de l'agence.	4.1 Cadre de plan de carrière fondé sur le modèle consolidé de services informatiques de l'agence. 4.2 Fonctions harmonisées dans l'ensemble des équipes en vue de répondre aux	4.1 Procédures de recrutement, de sélection et de développement du personnel sur la base du cadre de compétence. 4.2 Modèle d'efficacité du service de l'agence.	

<sup>35</sup> Formations contribuant directement au développement ou à l'élargissement des connaissances et des aptitudes techniques des membres du personnel, nécessaires dans le cadre de leur rôle au sein de l'organisation.

<sup>36</sup> Par exemple, comment les visas sont traités, l'environnement d'entreprise pour Eurodac et comment résoudre les incidents. Pour le VIS et le SIS II, cette formation sera dispensée sur la base du matériel fourni par le principal contractant chargé du développement au cours des plans de transition du VIS/BMS et du SIS II (essentiellement des procédures opérationnelles qui décrivent des scénarios opérationnels à grande échelle ou quotidiens).

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
			<p>besoins en matière de personnel et de compétences.</p> <p>4.3 Familles de fonctions permettant d'organiser le personnel des services informatiques en groupes fonctionnels similaires.</p> <p>4.4 Réexamens réguliers des besoins en matière de personnel et de formation.</p>	
AS5	Recrutement et rétention de personnel.	Niveaux de personnel stables au sein des équipes de l'agence.	<p>5.1 Postes pourvus dans les 20 semaines suivant la publication des avis de recrutement.</p> <p>5.2 Roulement du personnel au cours de l'année.</p>	
AS6	<p><b>Logistique et gestion de l'infrastructure</b></p> <p>Fournir des services dans le domaine de la gestion des bâtiments, de la gestion de l'infrastructure et de la logistique sur tous les sites de l'agence.</p>	<p>6.1 Tâches courantes relatives à la gestion de l'infrastructure des locaux du siège temporaire à Tallinn.</p> <p>6.2 Veiller à ce que les travaux relatifs aux locaux du nouveau siège à Tallinn restent en bonne voie.</p> <p>6.3 Tâches courantes relatives à la gestion de l'infrastructure pour le site de St Johann im Pongau.</p> <p>6.4 Fonctionnement courant ininterrompu des services logistiques.</p>	<p>6.1 Enquête annuelle: taux de satisfaction des utilisateurs de 75 % au moins.</p> <p>6.2 Quantité de travail pour le bâtiment permanent d'eu-LISA prévue en 2014 réalisée à temps (objectif: &gt;= 80 %).</p>	
AS7	Réalisation de procédures d'appel d'offres en vue de trouver un ou des contractants pour la	Dossiers d'appel d'offres. Procédure(s) d'appel d'offres.	<p>Dossiers d'appel d'offres livrés à temps.</p> <p>Procédure(s) d'appel d'offres terminée(s) avant la fin de l'année.</p>	

I D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
		Résultat	Indicateur de performance
	reconversion du site technique de Strasbourg.		
AS8	Soutien administratif au conseil d'administration.	Organisation d'au moins 2 réunions (coordination des modalités logistiques, coordination de l'ordre du jour et de la documentation et participation du DE à la réunion).	Qualité des produits livrables et respect des délais (en particulier, documents disponibles avant les réunions, conformément aux modalités des procédures opérationnelles).
AS9	Soutien administratif aux groupes consultatifs.	L'agence assurera le secrétariat.	Qualité des produits livrables et respect des délais.

#### 2.10.6. Finance, appels d'offres et marchés

I D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
		Résultat	Indicateur de performance
PC1	<p>1.1 Consolider encore et renforcer les procédures financières et d'appel d'offres, notamment les contrôles ex ante.</p> <p>1.2. Mettre en place et maintenir une capacité à fournir des conseils compétents sur les procédures d'appel d'offres en interne et aux contractants et fournisseurs potentiels.</p>	<p>1.1 Consolider les procédures internes.</p> <p>1.2 Communication régulière au personnel.</p> <p>1.3 Coordination de toutes les phases de la procédure de passation de marché et fourniture d'un retour d'information sur le potentiel d'amélioration.</p> <p>1.4 Fourniture de conseils et dispense de formation en interne selon les besoins.</p>	<p>1.1 Davantage de personnel formé.</p> <p>1.2 Davantage de procédures d'appel d'offres bouclées dans les délais.</p> <p>1.3 Satisfaction des utilisateurs (via l'enquête annuelle, résultat <math>\geq 75</math> %).</p>
PC2	Traiter toutes les factures/demandes de remboursement dans	2.1 Paiements dans les délais.	2.1. Moins de 10 % de transactions non payées dans les délais

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		les délais impartis.	2.2 Analyse périodique des retards et analyse de celle-ci.	réglementaires. 2.2 L'analyse mènera à des objectifs concrets en vue d'une amélioration.
<b>PC3</b>		Tenir à jour et développer des informations financières sur mesure pour la direction de l'agence.	3.1 Rapports mensuels de mise en œuvre du budget. 3.2 Vues d'ensemble mensuelles des paiements.	3. Respect des délais des rapports et vues d'ensemble mensuels et taux de satisfaction des utilisateurs (enquête annuelle, satisfaction des utilisateurs >= 75 %).
<b>PC4</b>		Contribuer au développement, à la rationalisation et à la mise en œuvre des politiques de passation de marchés de l'agence, tout en garantissant le respect total de la législation et des lignes directrices de l'Union.	Réexamens internes périodiques des procédures, compte tenu des suggestions des utilisateurs, de l'évaluation ex ante et de tout changement dans les procédures centrales (au moins une fois par an, en vue de proposer des plans d'action pour procéder à des améliorations).	Procéder au réexamen périodique (avant fin 2014) et mettre en œuvre les changements conformément au plan d'action et selon le calendrier prévu par celui-ci.
<b>PC5</b>		Réglage de précision et validation du système comptable de l'agence, y compris les systèmes de gestion financière locaux.	5.1 Le système comptable de l'agence est conçu et validé. 5.2 Introductions et modifications du système après consultation des ordonnateurs et validation par le comptable.	Validation externe positive.
<b>PC6</b>		Tenir et présenter les comptes conformément au titre VII du règlement financier.	6.1. Les comptes sont conformes aux règles, sont exacts et complets, et donnent une idée juste de l'actif et du passif de l'agence, de la situation financière et du résultat de l'exercice. 6.2. Le système de grand	6.1-2 Les comptes respectent toutes les dispositions du règlement financier. 6.3 Rapports présentés dans les délais. 6.3 et 6.6 Réunions mensuelles avec les

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
			<p>livre des recettes et de grand livre général est tenu à jour et contient des données actualisées.</p> <p>6.3. La direction de l'agence reçoit régulièrement des informations sur les transactions entrées et validées dans le système comptable central (ABAC/SAP).</p> <p>6.4. La gestion de la trésorerie et le registre des actifs sont régulièrement rapprochés et les parties concernées dûment informées des éventuelles différences constatées.</p> <p>6.5. Un suivi régulier de la régularisation des opérations non budgétaires est assuré.</p> <p>6.6. Interface avec les ordonnateurs sur les questions comptables.</p> <p>6.7. Mise en œuvre des règles et méthodes comptables et du plan de comptes conformément aux dispositions adoptées par le comptable de la Commission européenne.</p>	<p>ordonnateurs.</p> <p>6.5. Diminution du nombre de différences.</p> <p>6.6 Réunions mensuelles avec les ordonnateurs.</p> <p>6.7 Pas de conclusions négatives significatives.</p>
<b>PC7</b>		<p>Mettre en œuvre toutes les normes de contrôle internes au sein de l'organisation, procéder à des réexamens périodiques et veiller à ce que le personnel soit informé de ces normes et de toute</p>	<p>7.1 Mise en œuvre du plan d'action en vue de mettre en œuvre toutes les normes au sein de l'agence.</p> <p>7.2 Les normes relatives à la gestion financière devraient être mises en</p>	<p>7.1 Nombre de normes entièrement mises en œuvre. Objectif: 100 % de conformité.</p> <p>7.2 Si, en raison de circonstances exceptionnelles, un petit nombre de normes ne</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		procédure connexe.	œuvre dès que possible. 7.3 Quant à l'analyse des risques, en raison de la nature des systèmes d'information dont elle assure la gestion, l'agence devrait rapidement dépasser les normes de base dans ce domaine. 7.4. 2 réexamens par an. 7.5. Publier un résumé des normes sur l'intranet et y faire allusion dans la formation d'introduction pour le personnel.	devaient pas être entièrement mises en œuvre, des plans d'action clairs doivent être mis en place pour remédier à la situation dès que possible après la fin de l'année.
<b>PC8</b>		Exécuter les paiements, collecter les recettes, assurer le suivi des notes, de la TVA et des ordres de recouvrement.	Politique de trésorerie rigoureuse mise en œuvre.	Les fonds sur les comptes bancaires correspondent aux besoins réels de l'agence.
<b>PC9</b>		Préparer et mettre en œuvre un plan d'acquisition.	9.1 Plan d'acquisition pour 2014. 9.2 Réexamens réguliers.	9.1 Qualité des procédures d'appel d'offres et respect des délais. 9.2 Plan mis en œuvre comme convenu.

### 2.10.7. Sécurité et protection des données

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
<b>SE1</b>		Sécurité Veiller à ce que les bureaux de l'agence opèrent dans un environnement de	1.1 Conseils/mises à jour en matière de sécurité pour d'autres unités de l'agence. 1.2 Formation du	1.1 Qualité et clarté des informations. 1.2 Tout le personnel devra avoir participé à la formation en matière de sécurité d'ici

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		sécurité adéquat en respectant le plan de sécurité de l'agence (et le plan de reprise après sinistre, une fois la version définitive de celui-ci établie). Celui-ci inclura des mesures visant à garantir que le personnel est totalement informé des règles de sécurité de base et que les incidents et les irrégularités sont signalés.	<p>personnel en matière de sécurité.</p> <p>1.3 Vérifier le fonctionnement des procédures de sécurité.</p> <p>1.4 Plans d'action pour remédier à tout problème décelé.</p> <p>1.5 Plan de continuité des activités.</p>	<p>fin 2014.</p> <p>1.3 Pas de conclusions négatives significatives.</p> <p>1.4 Plan de continuité des activités préparé et mis en œuvre comme convenu.</p>
<b>SE2</b>		Veiller à ce que les règles en matière de confidentialité et de secret professionnel applicables au personnel qui travaille avec les données des systèmes soient respectées.	<p>2.1 Information/formation du personnel.</p> <p>2.2 Contrôles occasionnels (au moins une fois par an) + mise en place de plans d'action pour remédier aux problèmes décelés.</p>	2.2 Pas de conclusions négatives significatives.
<b>SE3</b>		Répéter le plan de continuité des activités et de reprise après sinistre de l'agence.	3.1 Répétitions périodiques (chaque trimestre).	3.1 Mise en œuvre dans les délais.
<b>SE4</b>		Veiller à ce que tous les aspects sécuritaires soient pris en compte dans la planification et la restructuration des locaux de l'agence.	<p>4.1 Vérifier que les locaux respectent les normes de sécurité.</p> <p>Mettre en place un plan d'action pour remédier aux problèmes décelés.</p>	<p>4.1 Satisfaction des utilisateurs.</p> <p>Pas de conclusions négatives significatives.</p>
<b>SE5</b>		Veiller à ce que les mesures de sécurité et les plans de sécurité pour le SIS II, le VIS et Eurodac et pour les réseaux de communication relatifs	<p>5.1 Information, conseil et formation du personnel en matière de sécurité.</p> <p>5.2 Rapports réguliers sur la conformité avec la définition détaillée du</p>	<p>5.1 Des indicateurs spécifiques figureront dans les accords sur le niveau de service préparés au titre de l'objectif OPI2 ci-dessus.</p> <p>5.2 Gestion des clés de</p>

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		à ces systèmes soient totalement mis en œuvre.	niveau de service + contrôles annuels. 5.3 Contrôle annuel du fonctionnement du plan de continuité des activités et révision de celui-ci, si nécessaire. 5.4 Gestion des clés de chiffrement pour le réseau TESTA-ng.	chiffrement mise en place.
<b>SE6</b>		Mettre en œuvre, maintenir et développer les procédures et les processus nécessaires pour garantir le plus haut degré de protection des données dans le cadre des tâches administratives de l'agence et à l'égard des systèmes d'information dont elle assure la gestion afin de garantir leur complète mise en œuvre. Veiller au respect des bonnes pratiques et de la réglementation en vigueur en la matière en coopérant étroitement avec le CEPD.	6.1 Procédures internes mises en œuvre. 6.2 Réexamens internes réguliers. 6.3 Plan d'action en vue de remédier aux lacunes décelées. 6.4 Préparation et présentation d'un rapport annuel au conseil d'administration concernant la protection des données, les incidents et les activités. 6.5 Formation obligatoire du personnel sur les exigences et la réglementation en vigueur en matière de protection des données.	6.1 Toutes les procédures sont mises en œuvre et suivies. 6.2 Aucun problème lié à la protection des données au cours de l'année. 6.3 Plan d'action mis en œuvre. 6.4 Rapport sur la protection des données présenté au conseil d'administration sur une base annuelle. 6.5 Introduction d'une formation obligatoire du personnel sur les questions de protection des données.

#### 2.10.8. Audit interne

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
<b>IA1</b>		Auditer le système de contrôle interne mis en place, afin d'évaluer son efficacité et, de	1.1 Plan d'audit annuel.	1.1 Activités prévues dans le plan d'audit intégralement mises en œuvre.

I	D	Objectif	Résultats et indicateurs de performance	
			Résultat	Indicateur de performance
		manière plus générale, la performance des unités dans la mise en œuvre des projets, actions et services de l'agence, en vue d'une amélioration continue.		1.2 Plan(s) d'action mis en place pour réagir aux conclusions des audits.

---

## 2.11. Annexe A: Prévisions budgétaires – budget 2014

DÉPENSES	Projet de budget 2014	
	Crédits d'engagement	Crédits de paiement
<b>Titre 1</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>18 290 000</b>	<b>18 290 000</b>
<b>11 Salaires, allocations et indemnités</b>	17 372 000	17 372 000
– dont: postes du tableau des effectifs		
– dont: effectifs externes		
<b>12 Dépenses liées au recrutement et à la réaffectation du personnel</b>	108 000	108 000
<b>13 Frais de mission</b>	210 000	210 000
<b>14 Infrastructure socio-médicale</b>	200 000	200 000
<b>15 Formation</b>	400 000	400 000
<b>Titre 2</b>		
<b>Dépenses d'infrastructure et d'exploitation</b>	<b>16 850 000</b>	<b>16 850 000</b>
<b>20 Location d'immeubles et frais accessoires</b>	10 788 000	10 788 000
<b>21 Technologies d'entreprise de l'information et de la communication</b>	2 850 000	2 850 000
<b>22 Biens meubles et frais accessoires</b>	445 000	445 000
<b>23 Dépenses de gestion courante</b>	500 000	500 000
<b>24 Affranchissement</b>	30 000	30 000
<b>25 Conseil d'administration et autres réunions</b>	400 000	400 000
<b>26 Information, publication et multimédia</b>	400 000	400 000
<b>27 Services de soutien administratif externes</b>	587 000	587 000
<b>28 Sécurité interne</b>	850 000	850 000
<b>Titre 3</b>		
<b>Dépenses opérationnelles</b>	<b>24 240 000</b>	<b>24 240 000</b>

DÉPENSES	Projet de budget 2014	
	Crédits d'engagement	Crédits de paiement
30 Infrastructure partagée par les systèmes	9 050 000	4 050 000
31 SIS II	0	5 000 000
32 VIS/BMS	6 500 000	6 500 000
33 Eurodac	5 500 000	5 500 000
36 Services opérationnels fournis par des acteurs externes	1 550 000	1 550 000
37 Réunions et missions directement liées aux opérations	950 000	950 000
38 Formations directement liées aux opérations	690 000	690 000
39 Nouveaux systèmes	0	0
<b>DÉPENSES TOTALES</b>	<b>59 380 000</b>	<b>59 380 000</b>

**Notes:**

1. La différence entre les totaux des crédits d'engagement et des crédits de paiement est due aux crédits d'engagement opérationnels reportés depuis 2011, 2012 et 2013.
2. Ils correspondent à l'engagement général approuvé par le conseil d'administration en décembre 2013:
  - Engagement général L1: 25 000 000,00 EUR pour le maintien du SIS II en bon état de fonctionnement; les engagements individuels L2 seront signés en 2014 à l'issue de l'exécution des contrats spécifiques avec le nouveau contractant.
  - Engagement général L1: 3 334 507,00 EUR pour la prolongation du contrat de maintenance actuel pour le SIS II accordée le 6.12.2013; l'engagement individuel L2 sera signé en janvier 2014, à l'échéance de la période obligatoire de suspension.
  - Engagement général L1: 2 000 000,00 EUR pour le contrat spécifique n° 10 pour le maintien du VIS en bon état de fonctionnement; les engagements individuels L2 seront signés lors du premier trimestre 2014 une fois les ordres de travail complétés.
  - Engagement général L1: 5 000 000,00 EUR pour l'évolution du BMS; l'engagement individuel L2 sera signé en 2014.
  - Engagement général L1: 5 500 000,00 EUR pour la refonte; l'engagement individuel L2 sera signé pendant l'année, à la finalisation de la procédure de passation de marché en cours.

## 2.12. Annexe B: Aperçu des risques critiques et des mesures d'atténuation

L'agence a créé et mis en œuvre un processus de gestion des risques couvrant l'ensemble de l'organisation, ce processus étant un élément essentiel de son cadre global de gouvernance. Il vise à déceler et analyser les risques au niveau organisationnel et à définir une stratégie de réponse pour chacun d'eux. Ce processus est intégré dans le cycle annuel de planification et de rapports, conformément à la norme de contrôle interne (NCI) n° 6 de la Commission<sup>37</sup>.

Un risque est défini comme un événement ou un ensemble d'événements incertains qui, s'ils se concrétisaient, auraient un impact négatif sur la réalisation des objectifs fixés dans le programme de travail annuel et sur la concrétisation des objectifs à moyen terme de l'agence. L'aperçu ci-dessous ne présente que les risques critiques décelés, tandis qu'un plan distinct de gestion des risques présentera tous les risques décelés au niveau organisationnel.

Un risque est jugé critique et signalé dans le programme de travail et le rapport d'activité s'il peut:

- compromettre la réalisation des objectifs majeurs ou des objectifs stratégiques;
- porter gravement préjudice aux partenaires ou aux parties prenantes de l'agence (Commission, États membres, entreprises, citoyens, etc.);
- mener à une intervention critique au niveau politique (par exemple, du Conseil/Parlement) concernant les performances de l'agence;
- entraîner des infractions aux lois et réglementations;
- donner lieu à des pertes matérielles et/ou financières;
- mettre la sécurité du personnel de l'agence en péril; ou
- d'une quelconque manière, porter gravement préjudice à l'image et à la réputation de l'agence.

---

<sup>37</sup> Voir aussi l'objectif spécifique PC7 au point 2.10.6

---

### Aperçu des risques majeurs susceptibles d'influencer la mise en œuvre du programme de travail 2014

ID	Description du risque (cause, événement et effet)	Objectifs concernés	Type de réponse <sup>38</sup>	Actions
R 01	Manque de personnel dû aux nouvelles tâches confiées à l'agence.	Tous les objectifs	Atténuer	<p>1.1 Augmenter le grade des postes critiques afin d'attirer des personnes possédant les compétences et les qualifications appropriées.</p> <p>1.2 Revoir la priorisation du travail.</p> <p>1.3 Revoir et redéfinir les fonctions en vue d'une meilleure utilisation du personnel existant.</p> <p>1.4 Chercher des moyens d'inciter les membres de l'équipe à prendre plus de responsabilités.</p> <p>1.5 Mettre en place des mécanismes permettant de reconnaître régulièrement les travailleurs les plus performants et apportant les meilleures contributions.</p>

---

<sup>38</sup> Les réponses types face au risque/à la menace sont les suivantes: atténuer (prendre des mesures pour réduire au minimum la probabilité ou l'impact; l'agence conserve la responsabilité de l'effet/des effets du risque et de la mesure/des mesures de réponse); résoudre (modifier la portée de l'objectif d'entreprise concerné); transférer (une tierce partie assume la responsabilité du risque); accepter (décision consciente et délibérée d'accepter le risque et, en particulier, l'effet/les effets potentiel(s) sur l'objectif d'entreprise); partager (la responsabilité de l'effet/des effets du risque et de la mesure/des mesures de réponse est partagée entre les parties impliquées).

---

ID	Description du risque (cause, événement et effet)	Objectifs concernés	Type de réponse <sup>38</sup>	Actions
R 02	Taux élevé de roulement personnel.	Tous les objectifs	Atténuer	<p>2.1 Chercher des moyens d'inciter les membres de l'équipe à prendre plus de responsabilités.</p> <p>2.2 Mettre en place des mécanismes permettant de reconnaître régulièrement les travailleurs les plus performants et apportant les meilleures contributions.</p> <p>2.3 Motiver les membres de l'équipe à l'aide de différents types de travail, leur offrant des possibilités de développement professionnel.</p>
R 03	Changements fréquents de priorités et évolution rapide de la demande de services au cours de l'année.	GOV 2, GOV 3 DEV 1-6 OPI 1-6	Atténuer	<p>3.1 Réexaminer régulièrement les priorités et les progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de travail.</p> <p>3.2 Communiquer régulièrement avec les parties prenantes concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre.</p> <p>3.3 Présenter rapidement des évaluations des incidences concernant les changements de priorité demandés et mener le processus de prise de décision.</p>
R 04	Importante différence entre le budget prévisionnel et le budget réel pour 2014.	Tous les objectifs	Partager	<p>4.1 Revoir la priorisation des projets et des objectifs opérationnels.</p> <p>4.2 Approuver les priorités révisées par les parties prenantes.</p> <p>4.3 Entrer en relation avec les autres agences afin de tirer parti de leur expérience et de leurs bonnes pratiques.</p> <p>4.4 Demander à la Commission des conseils et un soutien sur les questions critiques.</p>

ID	Description du risque (cause, événement et effet)	Objectifs concernés	Type de réponse <sup>38</sup>	Actions
R 05	Retard dans la préparation et la livraison de la/des procédure(s) d'appel d'offres pour la reconstruction du site de Strasbourg.	DEV 1-6 OPI 1-6	Atténuer	<p>5.1 Achever progressivement les travaux de construction à Strasbourg.</p> <p>5.2 Recourir à un superviseur indépendant pour les travaux de construction.</p> <p>5.3 Inclure des clauses de défaut dans les contrats pour les travaux de construction.</p> <p>5.4 Demander une solution légale pour prolonger les dispositions liées aux locaux provisoires en cas de besoin.</p> <p>5.5 Avant la conclusion des contrats, l'agence devra informer formellement l'autorité budgétaire si l'impact sur le budget de l'agence est significatif (conformément au règlement financier).</p>

## 2.13. Annexe C: Tableau récapitulatif des grands projets de marchés publics en 2014

Projet	Description	Motif de la mise en œuvre	Budget alloué (EUR)	Ligne budgétaire	Chapitre/Ligne budgétaire
1	Euromodules – BATCOM2 – bureaux provisoires pour SXB	Bureaux provisoires pour le personnel et les contractants lors de la mise en œuvre du projet de rénovation.	1 000 000	Dépenses pour les locaux en France	A02-0-1-0
2	Gestion du projet de rénovation des locaux à SXB – Phase II	Sélection du sous-traitant pour le suivi de la mise en œuvre du projet de rénovation à SXB.	1 543 000	Dépenses pour les locaux en France	A02-0-1-0
3	Mise en œuvre du projet de rénovation pour SXB	Sélection du sous-traitant qui mettra en œuvre le projet de rénovation à SXB - le budget recouvre la phase I (11 000 000 EUR seront nécessaires pour la phase II en 2015).	6 200 000	Dépenses pour les locaux en France	A02-0-1-0
4	Stations de travail pour les utilisateurs pour le VIS/BMS	Mise à niveau et évolution de l'infrastructure de gestion pour le VIS/BMS (y compris le matériel, les logiciels, les licences et la consultation).	3 000 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
5	Entrepôt de données	Acquisition d'une application permettant l'utilisation d'outils uniformes de compte-rendu pour tous les systèmes centraux.	3 000 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
6	Service Manager 7 (SM7) (intégration des outils d'étiquetage) – infrastructure horizontale	Intégration du suivi de tous les systèmes dans un seul outil, et alignement avec le modèle de services de l'agence.	700 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
7	Gestion de l'infrastructure des centres de données	Centralisation de la gestion de l'infrastructure des centres de données de SXB et St Johann.	700 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
8	Base de données d'empreintes digitales artificielles	Acquisition d'une base de données d'empreintes digitales artificielles afin de tester la biométrie pour tous les systèmes.	500 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
9	Étude de virtualisation	Étude de faisabilité en vue d'envisager les possibilités de consolidation de l'architecture matérielle et logicielle et de virtualiser l'infrastructure des serveurs.	500 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
10	Évaluation externe de la sécurité (pour le SIS II, Eurodac et le VIS/BMS)	Évaluation annuelle de la sécurité des systèmes.	120 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
11	Infrastructure de sécurité	Mise en place d'une plate-forme indépendante complète permettant de tester les solutions et les outils de sécurité et de lancer sans lien extérieur des simulations du réseau utilisé pour les activités de l'agence.	150 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
12	RFS et études de faisabilité concernant un serveur AV central / serveur syslog	Cela permet à l'évolution du VIS de créer un dépôt centralisé et administré pour les logiciels de lutte contre les programmes malveillants et les journaux de sécurité, comme demandé à la suite d'un précédent audit du système par le CEPD.	60 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
13	Infrastructure partagée à clé publique pour les systèmes centraux	Tous les systèmes d'information dont l'agence assure la gestion utilisent des certificats numériques pour le chiffrement et les signatures numériques. Ce service opérationnel, polyvalent et indispensable à la sécurité doit être intégré dans l'infrastructure centrale.	100 000	Dépenses opérationnelles/Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	B03-0-0-0
14	Contrôle des flux	Mise en œuvre des modifications du VIS demandées par les États membres, mais non couvertes dans les procédures de maintien en bon état de fonctionnement.	1 000 000	Dépenses opérationnelles/VIS/BMS/Maintien en bon état de fonctionnement	B03-2-0-0
15	Évolution du BMS	Mise en œuvre de mesures techniques urgentes définies en 2013 visant à remédier aux problèmes de performance et de capacité dans le BMS.	5 000 000 (engagement L1 à hauteur de 5 000 000 en 2013)	Dépenses opérationnelles/VIS/BMS/Maintien en bon état de fonctionnement	B03-2-0-0
16	Nouveau marché de maintien en bon état de fonctionnement d'Eurodac	L'agence conclura un nouveau marché de maintien en bon état de fonctionnement, l'actuel expirant en décembre 2014.	5 500 000	Dépense opérationnelle/Eurodac/Maintien en bon état de fonctionnement	B03-3-0-0
17	3 experts externes pour soutenir les appels d'offres pour le SIS, le VIS et Eurodac	Soutenir la gestion des contrats liés aux systèmes centraux dont l'agence assure la gestion.	250 000	Dépenses opérationnelles/Services externes de soutien directement liés aux systèmes centraux	B03-6-0-0
18	Assistance externe pour la mise en œuvre de TESTA-ng	Acquisition de ressources humaines supplémentaires en vue de soutenir les besoins opérationnels à court terme liés à la migration vers TESTA-ng.	450 000	Dépenses opérationnelles/Services externes de soutien directement liés aux systèmes centraux	B03-6-0-0
19	Projets pilotes, études et recherches liés aux systèmes centraux		650 000	Dépenses opérationnelles/Services externes de soutien directement liés aux systèmes centraux	B03-6-0-0
20	Formation pour les États membres	Formation technique conformément au mandat principal de l'agence.	450 000	Dépenses opérationnelles/Formation pour les États membres	B03-8-1-0

