



Programme de travail annuel d'eu-LISA

2015

Table des matières

1. Vue d'ensemble	3
1.1 Note de synthèse	3
1.2 Mission, vision et valeurs	4
1.3 Contexte et perspectives politiques	5
1.4 Risques critiques et mesures d'atténuation	6
2. Objectifs stratégiques et objectifs opérationnels	7
2.1 Objectifs stratégiques pour 2015	7
2.1.1 Objectif stratégique 1: renforcer le rôle de l'agence en matière de contribution aux politiques de la justice, de la sécurité et de la liberté en Europe, ainsi qu'en matière d'animation de ces politiques:	7
2.1.2 Objectif stratégique 2: devenir un centre d'excellence et un prestataire de services reconnu dans le domaine des TIC:	7
2.1.3 Objectif stratégique 3: renforcer le rôle de l'agence en tant que principal centre technologique et pôle d'expertise de l'Union en matière de TIC:	7
2.1.4 Objectif stratégique 4: mettre en place une organisation moderne, efficace et agile:	7
2.2 Activités et objectifs opérationnels en 2015	8
2.2.1 Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 1:	8
2.2.1.1 <i>Gestion opérationnelle des systèmes:</i>	8
2.2.1.2 <i>Évolution des systèmes:</i>	9
2.2.1.3 <i>Réseau et infrastructure de communication:</i>	10
2.2.1.4 <i>Développement et mise en œuvre de nouveaux systèmes:</i>	10
2.2.1.5 <i>Sécurité et protection des données:</i>	11
2.2.1.6 <i>Rapports et statistiques:</i>	12
2.2.1.7 <i>Formation à l'utilisation des systèmes par les États membres:</i>	13
2.2.2 Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 2:	13
2.2.2.1 <i>Poursuite du développement en vue de devenir un centre d'excellence en matière de services liés aux TIC et de gouvernance d'entreprise:</i>	13
2.2.2.2 <i>Mise en œuvre du cadre de gouvernance de l'agence sur la base des normes sectorielles pour la gouvernance d'entreprise dans le domaine des TIC:</i>	14
2.2.2.3 <i>Développement du savoir-faire de l'agence en matière de technologies et d'activités:</i>	15
2.2.2.4 <i>Amélioration de l'exploitation des résultats de la surveillance du développement et de la recherche dans l'évolution des systèmes:</i>	15
2.2.3 Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 3:	15
2.2.3.1 <i>Partenariats avec les États membres, les institutions de l'Union et d'autres acteurs et parties prenantes:</i>	15
2.2.3.2 <i>Partenariat avec les autres agences:</i>	16
2.2.3.3 <i>Poursuite du développement des relations avec les partenaires externes:</i>	16
2.2.3.4 <i>Poursuite du renforcement de la communication externe:</i>	16
2.2.4 Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 4:	16
2.2.4.1 <i>Planification stratégique:</i>	17
2.2.4.2 <i>Gestion financière:</i>	17
2.2.4.3 <i>Logistique et gestion de l'infrastructure:</i>	18
2.2.4.4 <i>Passation de marchés:</i>	18
2.2.4.5 <i>Ressources humaines:</i>	18
2.2.4.6 <i>Communication interne:</i>	19
2.2.4.7 <i>Gestion des documents:</i>	19
2.2.4.8 <i>Audit interne:</i>	19
Annexe A: objectifs opérationnels spécifiques, résultats et indicateurs de performance	21
Annexe B: Budget 2015: Prévisions budgétaires de haut niveau	44
Annexe C: Aperçu des risques critiques et mesures d'atténuation	46
Annexe D: Tableau récapitulatif des grands marchés publics et des projets prévus en 2015	49

1. Vue d'ensemble

1.1 Note de synthèse

Le programme de travail annuel de 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 (eu-LISA) offrira une vue d'ensemble des objectifs et des activités de l'agence en 2015. Il a pour but de présenter en détail ses objectifs stratégiques actuels, ainsi que les objectifs et résultats opérationnels annuels correspondants. Le présent document servira également de base aux prévisions budgétaires de l'agence¹.

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) («règlement portant création de l'agence»), qui est entré en vigueur le 21 novembre 2011. Le règlement prévoit que l'agence exerce ses principales responsabilités à partir du 1^{er} décembre 2012.

La principale tâche de l'agence en 2015 sera de continuer d'apporter une valeur ajoutée aux États membres² et à ses autres parties prenantes et partenaires en assurant une gestion opérationnelle stable et rentable des systèmes qui lui sont confiées (au moment de la rédaction du présent programme, il s'agit des systèmes VIS/BMS, SIS II et Eurodac), en apportant une aide technologique à leurs efforts pour une Europe plus sûre. Elle continuera par ailleurs de préparer l'intégration d'éventuels nouveaux systèmes (sous réserve de l'adoption formelle des bases juridiques correspondantes) et d'aider les États membres dans leurs préparations techniques en vue de l'intégration dans ses systèmes existants.

Outre ces objectifs, pour ce qui est des défis internes, l'agence accordera également la priorité en 2015 à l'efficacité dans la répartition des ressources, tant en matière de personnel que d'infrastructure et d'organisation. Organisation encore jeune, l'agence continuera de progresser considérablement dans l'élaboration de modèles internes opérationnels et de gouvernance efficaces en 2015, renforçant ses capacités dans tous les domaines afin de concevoir et de mettre en place de nouveaux systèmes d'information à grande échelle dans les domaines d'actions relevant de son mandat. Le cadre complexe des systèmes d'informations dont l'agence assure la gestion, à la fois pour ce qui est du nombre de systèmes, des parties prenantes et des dispositions internes complexes en matière de gouvernance d'entreprise (selon lesquelles certains États membres ne pourront pas participer aux votes au sein du conseil d'administration concernant certains systèmes), requiert des structures efficaces et flexibles pour la surveillance des opérations et de gestion. L'agence doit donc continuer de consolider son organisation et ses équipes, et démontrer sa capacité à répondre aux exigences des parties prenantes, sans perdre de vue les politiques et les priorités globales de l'Union dans ses secteurs d'activité.

Les parties prenantes de l'agence continuent d'attendre que celle-ci respecte les normes les plus strictes pour ce qui est d'intégrer leurs exigences et de réaliser le potentiel des systèmes dont elle assure la gestion. Cependant, elles demandent également une flexibilité maximale dans le cadre de chaque solution proposée, afin d'être mieux à même de réagir à l'évolution des politiques ou aux changements législatifs liés aux dernières évolutions technologiques, aux normes de sécurité et aux garanties croissantes en matière de

¹ Les projections concernant les ressources financières et humaines dans ce document sont exprimées sous réserve de l'adoption du projet de budget 2015 et du cadre financier pluriannuel 2014-2020 (adopté le 1.10.2013) par l'autorité budgétaire.

² Dans le présent document, le terme «États membres» désigne les États membres et les pays associés qui sont soumis en vertu du droit de l'Union aux instruments législatifs gouvernant la conception, la mise en place, le fonctionnement et l'utilisation de tous les systèmes d'information à grande échelle dont l'agence assure la gestion.

protection des données. Un autre défi clé pour l'agence consistera donc 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 au minimum l'impact potentiel de ces changements sur la livraison des solutions et sur le calendrier.

De nombreuses questions doivent cependant encore être résolues. Les événements extérieurs et le paysage macropolitique dominant ont considérablement évolué depuis la création de l'agence en 2011, tout comme les défis organisationnels qu'elle rencontre. La persistance du climat d'austérité dans la plupart des États membres continuera de se faire sentir sur les budgets nationaux, mais les flux migratoires, tant au sein de l'Union qu'en provenance de pays tiers vers celle-ci, maintiendront selon toute attente leur tendance à la hausse en 2015. Il convient de remarquer qu'en 2014, eu-LISA a dû redistribuer son budget disponible en raison de coupes imposées au niveau central, et cette redistribution a eu des effets sur les prévisions initiales pour 2014 ainsi que sur les activités menées en 2015. En 2014, la priorité a été accordée aux activités visant à mettre en place les changements liés à la base juridique (c.-à-d. la refonte du règlement Eurodac et les évolutions prévues des systèmes) et à introduire une approche progressive de la reconstruction du site technique de Strasbourg. Par ailleurs, l'agence a décidé de se concentrer sur ses tâches en cours, plutôt que d'en assumer de nouvelles. En 2015, la réduction du budget a également nécessité une redéfinition des priorités pour les projets (décrite en détail dans la REF5 de l'annexe B).

Dans ce paysage politique et géopolitique difficile, l'importance des systèmes dont l'agence assure la gestion continue de croître pour les autorités nationales et les autres parties prenantes, à mesure qu'augmente la dépendance à l'égard de la technologie pour soutenir de manière rentable et efficace la gestion des frontières, l'asile et l'application de la loi à travers l'Europe. Au vu de ce qui précède, l'agence et les systèmes dont elle assure la gestion feront vraisemblablement l'objet d'une surveillance publique et politique de plus en plus importante au cours de l'année 2015 et au-delà. Dès lors, l'un des principaux défis pour l'agence est de continuer à démontrer à toutes les parties prenantes et à la société en général qu'elle est en mesure d'obtenir, et qu'elle obtient effectivement, des résultats en matière de sécurité, d'efficacité et de rentabilité.

1.2 Mission, vision et valeurs

Conformément au mandat défini dans le règlement (UE) n° 1077/2011 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2011 (JO L 286 du 1.11.2011, p. 1), 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.

En remplissant cette mission, l'agence sera en mesure de réaliser sa vision globale, qui est:

- l'offre de services et de solutions efficaces et de haute qualité;
- l'instauration de la confiance chez toutes les parties prenantes 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.

À cette fin, l'agence s'efforce de soutenir et de faciliter l'application des politiques de l'Union dans les domaines de la justice, de la sécurité et de la liberté. Elle apporte un soutien proactif à l'échange d'informations entre les autorités répressives concernées de l'Union. Dans le cadre de ses opérations, l'agence respecte et défend 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 à la sécurité et à la libre circulation des personnes à l'intérieur de l'espace Schengen et vers celui-ci.

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

- responsabilité: mettre au point et déployer des cadres de gouvernance sains, 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 d'examiner et de faire évoluer 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;
- continuité: 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;
- 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;
- concentration sur les besoins des usagers: veiller à ce que l'agence soit constamment en phase avec les besoins et les demandes de ses parties prenantes.

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 un partenariat efficace et ouvert 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 au sein de l'Union grâce à son succès 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 toutes les opérations de l'agence;
- 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.

1.3 Contexte et perspectives politiques

La poursuite de la transition vers l'intégration des fonctionnalités informatiques dans tous les aspects de la vie publique européenne se traduira vraisemblablement par une utilisation croissante des infrastructures et des outils informatiques adaptés dans le domaine de la JAI tout comme dans d'autres domaines. Le programme de Stockholm s'achevant en 2014, il est probable que l'agence réorientera sa stratégie vers plus de cohérence, de simplicité et de rentabilité dans les domaines de la justice et des affaires intérieures. Cette transition aura vraisemblablement des effets sur les TIC nécessaires pour mettre en œuvre le programme politique en matière de JAI après Stockholm. Compte tenu de l'importance accordée à l'interopérabilité et à l'efficacité, l'agence peut s'attendre à jouer un rôle encore plus important dans l'environnement politique après Stockholm en matière de soutien à ses parties prenantes (États membres et institutions) pour leur apporter les avantages de cette interopérabilité, eu-LISA continuant de veiller à ce que les systèmes dont elle assure la gestion soient toujours disponibles et entièrement fonctionnels, et à ce qu'ils offrent la capacité nécessaire.

1.4 Risques critiques et 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, à analyser et à gérer les risques au niveau organisationnel et à définir une stratégie de réponse détaillée pour chacun d'eux. Le processus de gestion des risques de l'agence est intégré dans le cycle annuel de planification et de rapports, conformément à la norme de contrôle interne (NCI) n° 6 de la Commission.

Afin de contrôler ce processus de manière efficace, un comité de gestion des risques d'entreprise (CGRE) a été formellement créé. Ce comité inclut des représentants de domaines d'activité importants participant à la gestion des risques au sein de l'agence. Sa principale fonction est d'évaluer et de gérer les risques à l'échelle de l'organisation, ainsi que de tenir toute l'agence au courant des règles efficaces de gestion des risques.

Le registre des risques d'eu-LISA contient les risques connus et les réponses appropriées. Il indique également qui est compétent pour quel risque au sein de l'agence. Des plans d'action sont alors définis, présentant les mesures d'atténuation qui devront être prises dans chaque cas.

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

- compromettre la réalisation d'objectifs stratégiques ou l'exécution efficace du mandat de l'agence;
- 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.

L'annexe C du présent rapport présente ces risques majeurs connus (un programme de gestion des risques distinct s'attachera à faire face à tous les risques connus dans l'organisation). Ces risques majeurs incluent les suivants:

- le manque de personnel dû aux nouvelles tâches confiées à l'agence;
- le taux élevé de roulement du personnel de l'agence;
- 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 2015;
- le retard des travaux de construction à Strasbourg;
- la mise en œuvre des objectifs d'entreprise pâtit de la répartition géographique de l'agence, qui donne lieu à une communication moins efficace entre le siège et le site des opérations.

2. Objectifs stratégiques et objectifs opérationnels

2.1 Objectifs stratégiques pour 2015

2.1.1 Objectif stratégique 1: renforcer le rôle de l'agence en matière de contribution aux politiques de la justice, de la sécurité et de la liberté en Europe, ainsi qu'en matière d'animation de ces politiques:

Dans le contexte du programme de travail 2015, afin de progresser vers la réalisation de cet objectif stratégique, l'agence devra développer ses modèles opérationnels et de gouvernance afin de veiller au fonctionnement continu des systèmes dont elle assure la gestion et garantir la poursuite de leur évolution conformément aux exigences de ses parties prenantes et de ses partenaires. En 2015, en plus de soutenir les États membres tout au long du cycle de vie des systèmes dont elle assure la gestion (au moment de la rédaction du présent programme, il s'agit des systèmes VIS/BMS, SIS II et Eurodac), il est probable que l'agence participera également à la préparation d'un projet pilote pour le système d'entrée/sortie et le programme d'enregistrement des voyageurs dans le cadre de l'initiative sur les frontières intelligentes, et qu'elle se voie confier l'élaboration de ce projet.

2.1.2 Objectif stratégique 2: devenir un centre d'excellence et un prestataire de services reconnu dans le domaine des TIC:

Tout au long de l'année, l'agence s'efforcera de poursuivre la mise en œuvre de cadres opérationnels et de gouvernance complets fondés sur les normes sectorielles. Elle veillera également au fonctionnement efficient et rentable des systèmes en assurant un suivi et un développement continus des processus opérationnels conformément aux meilleures pratiques en vigueur, en recherchant les possibilités d'optimisation et d'amélioration du coût total de possession des systèmes existants, et en renforçant ses capacités, ses ressources et ses compétences qui permettront de donner à l'agence et à ses parties prenantes un avantage compétitif à long terme.

2.1.3 Objectif stratégique 3: renforcer le rôle de l'agence en tant que principal centre technologique et pôle d'expertise de l'Union en matière de TIC:

L'agence poursuivra le renforcement des partenariats internes et externes avec les États membres, les institutions, les agences de l'Union concernées et les autres partenaires et parties prenantes, afin de créer et de développer des synergies et des économies d'échelle dans le domaine des TIC. En 2015, cet objectif se traduira vraisemblablement par un approfondissement et un renforcement des partenariats avec d'autres agences dans ses domaines d'action, sur la base d'une poursuite des signatures 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 en matière de TIC avec des partenaires spécifiques, afin de contribuer au déploiement de systèmes et de plates-formes technologiques communs et d'offrir des services, conformément aux instruments juridiques en vigueur.

2.1.4 Objectif stratégique 4: mettre en place une organisation moderne, efficace et agile:

Tout au long de l'année, l'agence continuera de concentrer ses efforts sur l'évolution professionnelle et la carrière de son personnel. Dans le même temps, elle s'efforcera de donner à son personnel les moyens de créer une organisation basée sur la mission, la vision et les valeurs de l'agence. Le document de stratégie d'eu-LISA pour la période 2014-2020 continuera de fournir les orientations stratégiques pour ce processus,

harmonisant les capacités technologiques de l'agence et les vastes compétences de son personnel afin d'offrir une valeur ajoutée.

2.2 Activités et objectifs opérationnels en 2015

L'agence est explicitement tenue d'établir un lien entre les objectifs stratégiques ci-dessus et ses activités au quotidien. Les activités opérationnelles de l'agence revêtent une importance stratégique, simplement car ce sont ses activités quotidiennes, prises dans leur totalité, qui définissent les orientations stratégiques d'eu-LISA à long terme. Par conséquent, nous présentons ci-dessous les objectifs opérationnels pour 2015 qui constitueront les pierres angulaires de l'évolution stratégique de l'agence.

2.2.1 Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 1:

«Continuer de renforcer le rôle de l'agence en matière de contribution aux politiques de la justice, de la sécurité et de la liberté en Europe, ainsi qu'en matière d'animation de ces politiques»

2.2.1.1 Gestion opérationnelle des systèmes:

En 2015, l'agence conservera la responsabilité de la gestion opérationnelle des systèmes VIS/BMS, SIS II et Eurodac, ainsi que des réseaux de communication tels que la messagerie Sirene, VISION, Dublinet et VISMAIL 2. Ses responsabilités continueront d'inclure 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.

Pendant l'année 2015, l'agence continuera d'assurer les services de gestion des applications et des systèmes 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, pour tous les systèmes. Elle continuera par ailleurs d'offrir 24 heures sur 24 des services de gestion des réseaux et une surveillance de l'infrastructure de communication.

L'agence assurera la gestion de l'infrastructure pour tous les systèmes sur le site opérationnel et sur le site de secours, ainsi qu'une surveillance permanente de l'infrastructure, des services et des systèmes afin d'optimiser et d'améliorer leur coût total de possession. De plus, eu-LISA continuera d'ajuster ses processus internes afin de veiller à l'efficacité et à la sécurité des opérations.

L'agence continuera d'appliquer un modèle de service unifié à tous ses systèmes, en guise de moteur principal, parmi d'autres, de la rentabilité et de la continuité de ses opérations. Afin de faire évoluer son modèle opérationnel conformément aux bonnes pratiques internationales, l'agence poursuivra la mise en œuvre de son modèle de services conformément à la feuille de route pour la mise en œuvre de l'ITIL/ITSM (Information Technology Infrastructure Library / Information Technology Service Management), élaborée en 2013.

L'agence s'efforcera d'améliorer de manière globale la disponibilité, la fiabilité et les performances des systèmes dont elle assure la gestion, ainsi que d'augmenter la satisfaction générale des utilisateurs finaux, entre autres en homogénéisant l'environnement de ses centres de données, en réduisant la complexité des procédures et des opérations, et en simplifiant sa gestion opérationnelle. Nous espérons que cet effort permanent d'amélioration donnera lieu aux résultats suivants en 2015:

- une vision globale des opérations à travers tous les environnements des centres de données de l'agence afin de continuer d'offrir des services fiables;
- la simplification et l'automatisation des processus dans la mesure du possible, associées à une centralisation de la gestion lorsque c'est nécessaire afin de renforcer l'efficacité opérationnelle; et
- des capacités informatiques flexibles et agiles répondant aux demandes des entreprises.

Au cours de l'année 2015, eu-LISA offrira par ailleurs toute l'assistance nécessaire aux États membres tels que Chypre, l'Irlande et la Croatie, afin que ceux-ci soient prêts techniquement à intégrer leurs systèmes nationaux

dans le SIS II, le VIS ou Eurodac. 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.

Conformément aux dispositions juridiques en vigueur, l'agence continuera de maintenir un cloisonnement total des données des différents systèmes, afin de garantir un niveau maximal de sécurité, de protection des données et de fiabilité.

2.2.1.2 Évolution des systèmes:

eu-LISA continuera de faire évoluer les systèmes dont elle assure la gestion, conformément aux dispositions juridiques et aux besoins opérationnels des États membres, afin de poursuivre le renforcement de leurs capacités. De plus, l'agence assurera une surveillance permanente de la performance des systèmes et des niveaux de service offerts. Elle continuera également d'améliorer les services existants, ainsi que d'adapter les systèmes aux besoins liés à ses activités sur la base de la feuille de route définie pour chaque système.

L'agence continuera d'examiner l'architecture actuelle de tous les systèmes en vue d'une amélioration constante de l'efficacité et des économies d'échelle. L'infrastructure actuelle sera donc mise à jour et les services seront développés selon les besoins.

En collaboration avec les États membres, l'agence finalisera le déploiement du VIS et de la phase 2 de VISMAIL³ (tout retard aura des incidences sur l'arrêt de VISION et sur la mise en service de la phase 2 de VISMAIL). eu-LISA continuera par ailleurs l'exercice d'évaluation et de prévision de la capacité de VIS et de BMS, afin de mieux aligner les systèmes avec les besoins liés aux activités de l'agence. D'autres projets, tels que l'environnement d'essai du VIS, l'évolution du VIS, l'allocation dynamique du VIS et l'évolution de l'interface du VIS pour les nouveaux utilisateurs, seront mis en œuvre, et les rapports et les statistiques seront améliorés.

L'agence continuera d'appliquer les modifications dans le système Eurodac conformément au règlement de refonte adopté en 2013, en vue d'une mise en œuvre complète en juillet 2015. Les activités prévues pour veiller à la mise en œuvre réussie du règlement de refonte incluront 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, installant à Strasbourg et en Autriche des clones du système Eurodac existant et acquérant à cette fin les nouveaux équipements et les logiciels commerciaux nécessaires.

L'agence continuera de réviser et de suivre la feuille de route pour la mise en œuvre du SIS II en 2015, en prenant en considération les exigences de la communauté Sirene ainsi que les bases juridiques applicables, afin de garantir le niveau approprié d'évolution des systèmes. L'agence pourrait également devoir introduire des capacités biométriques et d'autres modifications fonctionnelles et techniques au SIS II, en fonction des négociations et de l'adoption des instruments juridiques concernés. Les vérifications de la cohérence des données et les contrôles de qualité pour les pays possédant une copie nationale continueront de faire l'objet d'une surveillance étroite avec la coopération des États membres.

³ 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 du règlement relatif au VIS ne sera prise que lorsque le déploiement régional sera presque terminé et pas nécessairement 22 mois exactement après la mise en service du VIS.

2.2.1.3 Réseau et infrastructure de communication:

L'agence restera chargée de la supervision, de la sécurité et de la coordination des relations entre les États membres et le prestataire de service de réseau pour l'infrastructure de communication d'Eurodac, du VIS et du SIS II. L'agence partage avec la Commission la responsabilité de la gestion de l'infrastructure de communication. La Commission est 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. La Commission conservera la responsabilité de l'adoption des mesures de sécurité nécessaires et du plan de sécurité pour l'infrastructure de communication du SIS II, conformément à l'article 16, paragraphe 1, du règlement relatif à SIS II. Les responsabilités de l'agence et de la Commission en ce qui concerne le réseau et l'infrastructure de communication des systèmes dont l'agence assure la gestion ont été décrites de manière plus approfondie dans un protocole d'entente.

Le contrat-cadre pour la fourniture d'un nouveau réseau a été reporté. Les négociations entre la DG Migration et affaires intérieures et le prestataire de services T-Systems se poursuivent au moment de la rédaction du présent programme, et des mesures ont été prises pour rallonger les contrats conclus avec s-Testa après septembre 2014 (date originale de leur échéance) afin d'assurer la continuité du service. Par conséquent, la part la plus importante de l'activité de migration des systèmes et de l'infrastructure de communication vers le réseau Testa-NG est à présent programmée à titre provisoire pour fin 2015 ou début 2016, bien que le calendrier plus précis dépende de la date définitive de signature du contrat, qui était estimée au 1^{er} novembre 2014 au moment de la rédaction du présent programme.

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 prestataires ou à d'autres organismes tiers de droit privé, conformément au règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002. En 2015, comme lors des années précédentes d'activité de l'agence, le fournisseur de réseau reste tenu de respecter les mesures de sécurité définies par les instruments de base pour chaque système, et n'a aucunement accès aux données opérationnelles du SIS II, du VIS ou d'Eurodac. L'agence continuera de veiller à ce que ces dispositions contractuelles soient respectées.

2.2.1.4 Développement et mise en œuvre de nouveaux systèmes:

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. Les activités de l'agence en 2015 dans ce contexte dépendront principalement des négociations et de l'adoption des instruments juridiques concernés dans le prolongement de la proposition de la Commission en 2013 relative à l'initiative sur les frontières intelligentes, y compris les propositions relatives au système d'entrée/sortie (SES) et au programme d'enregistrement des voyageurs (PEV). Si ces bases juridiques sont adoptées, il est possible qu'il soit demandé à l'agence de commencer à mettre au point ces systèmes à partir de fin 2015. D'ici là, eu-LISA devrait avoir préparé l'évaluation des exigences particulières en matière d'infrastructure, de personnel et d'organisation pour la mise en place et la gestion de ces systèmes, et elle devrait également avoir complété la planification initiale de leur mise en œuvre. Le tableau des effectifs de l'agence, en plus de toutes les autres ressources nécessaires, devra également être développé afin de refléter ce nouveau critère.

L'agence doit toujours rester préparée à assumer la responsabilité de la gestion opérationnelle d'autres systèmes (sous réserve de l'adoption de nouveaux instruments juridiques) ou à apporter des modifications importantes aux systèmes dont elle assure la gestion. Elle cherchera par conséquent à anticiper l'incidence générale sur le plan technique et des ressources de tout système d'information supplémentaire qu'elle

pourrait être appelée à mettre en place ou intégrer. Elle doit en outre être prête à fournir des conseils techniques impartiaux concernant sa capacité à appliquer les instruments juridiques nouveaux et existants. L'agence veillera aussi à ce que son organisation interne soit suffisamment flexible pour prendre les mesures nécessaires à la prise en main de la gestion de nouveaux systèmes dès que possible après l'adoption des bases juridiques pertinentes. Cependant, cette prise en main doit bien entendu se faire dans les limites des ressources humaines et budgétaires de l'agence.

2.2.1.5 Sécurité et protection des données:

Les systèmes centraux d'Eurodac, VIS et SIS II respectent strictement les critères fixés par leurs règlements respectifs en matière de protection des données, ainsi que les bonnes pratiques internationales en matière de sécurité des informations. Un responsable de la sécurité du système et un responsable local de la sécurité ont été officiellement nommés pour garantir l'efficacité opérationnelle des contrôles de sécurité ainsi que l'amélioration continue de la stratégie de sécurité. Les UC sont également protégées par d'importantes mesures de contrôle physique. De plus, en cas d'urgence, les opérations peuvent être basculées vers le site de secours en Autriche, où une permanence est assurée par le personnel. Toutes les personnes qui ont un accès physique ou logique aux systèmes de production (site central ou de secours) possèdent une habilitation de sécurité valide de niveau «SECRET UE».

En ce qui concerne la sécurité de l'information, l'accès opérationnel et administratif aux systèmes central et de secours est organisé suivant les principes de la séparation des fonctions et du privilège minimal nécessaire. Toutes les activités sont strictement contrôlées, surveillées et enregistrées. Toutes les communications entre les systèmes et vers les États membres sont chiffrées, et des mesures de contrôle des réseaux utilisant plusieurs niveaux de pare-feu et de contrôle d'intégrité sont en place.

Pour l'année 2015, l'agence maintiendra le cap sur le renforcement et l'évolution des cadres et des procédures de sécurité pour l'organisation elle-même, les systèmes dont elle assure la gestion et les réseaux de communication qu'ils utilisent. Afin d'offrir des garanties qu'elle a correctement mis en œuvre les contrôles de sécurité appropriés pour les systèmes d'information dont l'agence assure la gestion et que ces contrôles apportent une réponse suffisante aux risques de sécurité applicables, l'agence mettra en place des dispositions et des processus visant à garantir que ses systèmes et ses réseaux font l'objet de contrôles de sécurité de base, d'une gestion officielle des risques, d'une autorisation de sécurité et d'une surveillance et une gestion continues des risques résiduels. (Voir l'annexe A, REF 17 à 20, pour plus de détails).

Un solide plan de continuité des activités qui permettra à l'agence de poursuivre ses opérations en cas de perturbation a également été mis au point. L'agence continuera la mise en œuvre de cette stratégie de gestion de la continuité des activités par l'intermédiaire de son système de gestion de la continuité des activités conformément aux normes ISO22301 et ISO27031, ainsi qu'aux autres normes pertinentes, et veillera à ce que des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre soient mis en œuvre, testés et maintenus.

L'agence continuera par ailleurs de veiller au respect total et rigoureux de toutes les dispositions en matière de protection des données relatives à l'accès aux données dans les systèmes dont elle assure la gestion. De plus, l'agence s'acquittera de toutes les tâches supplémentaires liées à la sécurité qui lui seront confiées conformément aux instruments juridiques relatifs aux systèmes dont elle assure la gestion. L'agence maintiendra un régime complet de protection des données concernant ses opérations administratives et ses systèmes d'information, y compris en fixant des critères de base en matière de protection de la vie privée, en envoyant des notifications concernant la protection de la vie privée, et en effectuant des contrôles, des inspections et des audits réguliers.

De plus, un des éléments centraux du cadre de gestion de la sécurité de l'information par l'agence est la poursuite de mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité de l'information conforme aux normes ISMS pertinentes. L'agence vise par ailleurs à élaborer et à mettre en œuvre le cadre pour la politique de sécurité ainsi que les normes et les procédures de sécurité associées.

L'agence assurera également la maintenance et l'amélioration du système de gestion des risques de sécurité liés au personnel, en vue de repérer et de gérer les risques de sécurité liés au personnel interne et externe, ainsi que de se prémunir contre ces risques.

Afin de veiller à ce que les risques soient correctement repérés et gérés, l'agence s'attachera également à maintenir une vision complète et à jour du profil de risque global de l'organisation en matière de sécurité, ainsi qu'à intégrer complètement le processus et la culture de la gestion des risques de sécurité dans toutes ses activités centrales. De plus, l'agence continuera de maintenir et d'améliorer le niveau élevé de sécurité physique de ses installations présentes et futures, et mettra en œuvre un modèle flexible et dynamique de zonage de la sécurité physique afin d'accommoder l'évolution des besoins liés à ses activités.

2.2.1.6 Rapports et statistiques:

L'agence continuera de respecter toutes les exigences liées à la gestion et aux informations légales (conformément aux bases juridiques des systèmes dont elle assure la gestion et comme indiqué dans le règlement portant création de l'agence). Elle continuera de présenter des rapports au Parlement européen, au Conseil et à la Commission concernant le fonctionnement technique et la sécurité des systèmes du VIS, du SIS II et d'Eurodac, et fournira des rapports similaires concernant tous les autres systèmes placés sous sa gestion par la suite, une fois adoptées les bases juridiques concernées.

Plus précisément, l'agence présentera les rapports suivants sur les systèmes dont elle assure la gestion en 2015:

- rapport sur le fonctionnement technique, notamment la sécurité, du VIS, conformément à l'article 50, paragraphe 3, du règlement relatif au VIS;
- rapport sur le fonctionnement technique du VIS, conformément à l'article 17, paragraphe 3, du règlement relatif au VIS;
- Eurodac: rapport annuel 2014 sur les activités de l'unité centrale d'Eurodac, conformément à l'article 24, paragraphe 1, du règlement (CE) n° 2725/2000;
- 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;
- rapport sur le fonctionnement technique du SIS II, conformément à l'article 50, paragraphe 4, du règlement n° 1987/2006 et à l'article 66, paragraphe 4, de la décision 2007/533/JAI respectivement.

eu-LISA assurera également la publication annuelle de la liste des autorités désignées pour avoir accès aux données enregistrées dans la base de données centrale d'Eurodac et du SIS II, ainsi que la publication de toute autre liste exigée par les instruments juridiques.

Conformément à l'article 31 du règlement portant création de l'agence, la Commission, en étroite consultation avec le conseil d'administration, procédera à une évaluation des activités de l'agence. Cette évaluation analysera de quelle manière l'agence contribue à la gestion opérationnelle de systèmes d'information à

grande échelle et son rôle dans le contexte d'un environnement informatique coordonné, efficace au niveau du coût, et cohérent, conformément au règlement portant création de l'agence.

L'agence présentera un projet de mandat pour l'évaluation, et assurera un suivi approprié des conclusions et des recommandations résultant de l'évaluation rétrospective.

2.2.1.7 Formation à l'utilisation des systèmes par les États membres:

L'agence continuera de dispenser une formation technique appropriée sur l'utilisation du SIS II, du VIS et d'Eurodac aux autorités nationales qui participent à ces systèmes.

Le règlement portant création d'un mécanisme d'évaluation et de suivi destiné à contrôler l'application de l'acquis de Schengen influencera les futures formations techniques de l'agence. eu-LISA dispensera une formation appropriée au personnel Sirene, aux experts principaux et aux membres de l'équipe d'évaluation Schengen concernant les aspects techniques du SIS II.

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, le VIS et Eurodac ou à renforcer leur utilisation existante de ces systèmes, notamment le Royaume-Uni, l'Irlande, la Croatie et Chypre, ainsi qu'Europol, sur la base des décisions juridiques concernées. De plus, l'assistance technique de l'agence comprendra des services de gestion de programmes et de projets.

2.2.2 Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 2:

«Devenir un centre d'excellence et un prestataire de services reconnu dans le domaine des TIC»

2.2.2.1 Poursuite du développement en vue de devenir un centre d'excellence en matière de services liés aux TIC et de gouvernance d'entreprise:

En 2015, l'agence continuera son développement en vue de devenir un centre d'excellence en matière de gouvernance d'entreprise pour les TIC en ce qui concerne ses modèles opérationnel et de gouvernance, en cherchant à développer à la fois le 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) et son modèle opérationnel afin de garantir la viabilité et la rentabilité de ses opérations, conformément aux normes ITIL (Information Technology Infrastructure Library) en matière de gestion des services informatiques (ITSM)⁴.

L'agence se concentrera sur le développement de ses capacités dans les domaines de la planification stratégique et de l'architecture d'entreprise, en plus de la mise en place de mécanismes visant à surveiller l'évolution des recherches liées aux opérations de l'agence. Elle cherchera par ailleurs à poursuivre l'uniformisation de son approche de la gestion des programmes et des projets, a mis en place un bureau de gestion des projets (BGP) et a adopté PRINCE 2 comme principale méthodologie officielle des projets. Pendant l'année 2015, le BGP évoluera pour devenir un bureau de gestion des programmes, après quoi il est prévu qu'il deviendra un point central pour la gestion des ressources entre différentes organisations, la planification individuelle et intégrée, le suivi de la mise en œuvre des programmes et les rapports y afférents. Les activités du BGP seront menées en coopération et en coordination avec l'unité de coordination générale.

⁴ L'ITIL est la grande norme internationalement reconnue que l'agence suivra pour l'évolution de son modèle opérationnel.

De plus, il est prévu que les infrastructures, les services et les systèmes seront surveillés en continu afin de repérer les possibilités d'améliorer l'efficacité et d'optimiser le coût total de possession des systèmes dont l'agence assure la gestion; les fonctions des outils collaboratifs (y compris l'intranet, l'extranet et le site web) seront également fortement enrichies et intégrées aux cadres opérationnel et de gouvernance de l'agence.

Ces améliorations de la gouvernance d'entreprise, de la responsabilité et de la transparence seront réalisées grâce à la mise en œuvre de la feuille de route pour la gouvernance d'entreprise des TIC⁵. Cela nécessitera obligatoirement la mise en œuvre d'aspects supplémentaires du cadre COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology⁶) pour la gouvernance des systèmes d'information en 2015.

Par conséquent, l'agence mettra l'accent sur la poursuite des améliorations en 2015, ainsi que sur la rationalisation, l'amélioration et l'intégration des processus opérationnels et d'entreprise, en les automatisant lorsque c'est possible et en assurant une surveillance continue des infrastructures, des services et des systèmes afin d'optimiser leur coût total de possession.

Des efforts seront également déployés pour apporter plus de valeur ajoutée aux parties prenantes en leur offrant de meilleures capacités d'analyse des activités et en leur donnant les moyens de partager des connaissances, ainsi que pour continuer d'harmoniser et d'uniformiser le contenu et le format des rapports et des statistiques dans tous les systèmes et tous les secteurs d'activité. De plus, l'agence cherchera à atteindre l'excellence opérationnelle en renforçant les différentes compétences en fonction des besoins recensés et des pénuries de compétences en offrant des activités de formation et d'apprentissage, ainsi qu'à responsabiliser les membres du personnel.

2.2.2.2 Mise en œuvre du cadre de gouvernance de l'agence sur la base des normes sectorielles pour la gouvernance d'entreprise dans le domaine des TIC:

En 2015, l'agence cherchera à renforcer et à faire évoluer son modèle de gouvernance. À cette fin, elle continuera de mettre en œuvre sa feuille de route pour la gouvernance de l'ITIL/ITSM, en plus d'élaborer et d'introduire des indicateurs clés de performance (KPI) liés aux systèmes et aux processus d'activité et de veiller à la gestion et à l'atténuation efficaces des risques décelés.

Elle évoluera vers la mise en œuvre d'un cadre de processus de bout en bout structurés et cohérents, conçus comme étant les principaux moteurs de la rentabilité opérationnelle, dont un élément important sera la poursuite de la consolidation et de la normalisation des outils existants de gestion des services.

De plus, l'agence cherchera à démarrer la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité, dans le but de le mettre en œuvre progressivement sur la base des normes ISO 9001 pertinentes. Les contrôles internes au sein de l'agence seront par ailleurs renforcés conformément aux bonnes pratiques dans le secteur.

⁵ 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.

⁶ 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.

2.2.2.3 Développement du savoir-faire de l'agence en matière de technologies et d'activités:

L'agence continuera de renforcer son savoir-faire dans différents domaines liés à la gestion opérationnelle et au développement des systèmes dont elle assure la gestion. En 2015, elle se concentrera sur le développement de son savoir-faire en matière de biométrie. Elle continuera également de nouer des relations avec les principaux acteurs concernés et les experts en la matière (c.-à-d. avec des universités et des entreprises technologiques) par l'intermédiaire de projets collaboratifs. Les États membres et les autres parties prenantes seront consultés lors de la définition des priorités dans ce domaine d'expertise.

2.2.2.4 Amélioration de l'exploitation des résultats de la surveillance du développement et de la recherche dans l'évolution des systèmes:

L'agence continuera de développer ses capacités liées à la surveillance de la recherche et du développement dans les domaines des technologies nouvelles et émergentes, et continuera de mettre en place les ressources et les processus nécessaires pour veiller à ce que la surveillance régulière de la recherche et du développement permette à l'agence de suivre et d'exploiter ces développements de manière proactive. Les résultats de cette surveillance seront pris en considération dans le cadre des processus décisionnels liés à l'évolution des systèmes dont l'agence assure la gestion.

L'agence, en coopération avec les États membres, veillera par ailleurs 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. Cela concerne également les systèmes d'information eux-mêmes et les réseaux correspondants, ainsi que tout logiciel nécessaire à l'administration de ceux-ci. eu-LISA appliquera aussi les mêmes principes à ses propres systèmes internes.

2.2.3 Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 3:

«Renforcer le rôle de l'agence en tant que principal centre technologique et pôle d'expertise de l'Union en matière de TIC»

En 2015, l'agence renforcera sa réputation en tant que pôle d'expertise en continuant de consolider et d'approfondir ses relations avec ses partenaires et ses parties prenantes. En plus de demander régulièrement un retour d'information de la part des États membres concernant la qualité de ses services, l'agence continuera de faire appel aux forums des groupes consultatifs pour régler les questions opérationnelles et stratégiques avec les États membres et toutes les autres parties prenantes concernées. Les protocoles d'entente signés avec les partenaires de l'agence en 2013 et en 2014 continueront de susciter et de faciliter les transferts et les échanges de connaissances avec ces organes. De plus, en 2015, l'agence continuera de bâtir sa réputation de centre d'excellence par les moyens suivants:

2.2.3.1 Partenariats avec les États membres, les institutions de l'Union et d'autres acteurs et parties prenantes:

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 décrites dans le règlement fondateur, et ce, de la manière la plus économique, les groupes consultatifs continueront d'offrir leur soutien au conseil d'administration pour l'adoption du programme de travail pour 2016 et du rapport d'activité pour 2014, ainsi que pour des questions techniques liées à l'évolution et au développement des systèmes existants.

Le bureau de liaison d'eu-LISA à Bruxelles développera plus avant ses partenariats avec les États membres de l'Union, les pays associés, le Parlement européen, la Commission, le Conseil et les autres acteurs concernés, tout en faisant la promotion de l'agence, de sa mission et de son mandat auprès de ces groupes.

2.2.3.2 Partenariat avec les autres agences:

En 2015, eu-LISA continuera de mettre en œuvre les dispositions des protocoles d'entente signés avec les agences partenaires: le Cepol, Frontex et Europol. Elle cherchera également à nouer des relations officielles avec les agences que sont l'EASO, l'ENISA, la FRA et Eurojust, en signant le cas échéant de nouveaux protocoles d'entente.

2.2.3.3 Poursuite du développement des relations avec les partenaires externes:

L'agence continuera de nouer et de développer des partenariats avec des organismes publics et privés conformément à ses besoins. La finalité stratégique de ces partenariats sera d'appuyer l'agence dans l'exécution des tâches relevant de son mandat et de développer l'image d'eu-LISA en tant qu'agence européenne fiable et efficace.

2.2.3.4 Poursuite du renforcement de la communication externe:

L'agence continuera d'organiser des activités de communication dans les domaines liés à ses activités, en utilisant ses propres canaux de communication; elle contribuera par ailleurs à des activités et à des initiatives plus générales de communication.

L'agence cherchera à améliorer sa communication externe en matière de fourniture d'informations au public, à renforcer ses partenariats et ses réseaux en vue d'améliorer la sensibilisation du public aux informations, à améliorer la connaissance par le public des performances de l'agence dans son domaine de compétence, à renforcer son image auprès du public et à offrir une couverture médiatique complète, factuelle, exacte et rapide des activités de l'agence.

L'agence respectera toutes ses obligations statutaires et légales en matière de publication de certains types d'information. Elle publiera également de manière régulière des statistiques et des rapports sur l'utilisation et la performance de ses systèmes.

L'agence concentrera par ailleurs ses efforts sur la fourniture régulière au public européen d'informations concernant ses activités. Les efforts de l'agence dans ce domaine en 2015 seront encadrés par sa stratégie de communication externe et par son plan d'action. eu-LISA fera appel à un large éventail d'outils de communications traditionnels et contemporains, en mettant l'accent sur les techniques de communication rentables.

Un accent particulier sera également mis sur une communication régulière et approfondie avec les États membres, les groupes consultatifs 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.

2.2.4 Objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 4:

«Mettre en place une organisation moderne, efficace et agile»

En 2015, l'agence poursuivra le développement de son organisation. Une de ses principales tâches sera la poursuite de la mise en œuvre de sa stratégie de long terme pour la période 2014-2020, en plus de l'application

de son programme de travail pluriannuel. Le travail réalisé dans le cadre de cet objectif stratégique contribuera au processus de facilitation de l'harmonisation des besoins liés aux activités de l'agence avec ses capacités techniques. L'agence continuera par ailleurs le suivi et le développement de ses processus administratifs, en les modifiant et en les adaptant en fonction de l'évolution des procédures et de la réglementation de l'Union ainsi que des bonnes pratiques internationales.

Pendant la période visée par le présent programme, la Commission, en étroite consultation avec le conseil d'administration, réalisera une évaluation de l'agence (conformément à l'article 31 du règlement portant création de celle-ci). Cette évaluation portera sur l'efficacité globale avec laquelle l'agence contribue à la gestion opérationnelle de systèmes d'information à grande échelle. Elle examinera également le rôle de l'agence dans la mise en place d'un environnement informatique coordonné, rentable et cohérent. L'agence doit veiller à ce que toutes les recommandations résultant de cette évaluation soient pleinement mises en œuvre.

Un élément clé d'une gouvernance et d'une surveillance efficaces de l'agence sera la gestion efficace des contrats: le personnel de l'agence devra parvenir à un niveau élevé d'expertise en matière de marchés publics et de contrats, et entretenir et développer cette expertise au moyen de programmes de formation structurés et d'échanges d'informations avec des homologues. Il est prévu que tous les membres du personnel concernés entretiendront des connaissances précises des règles et des procédures en place en matière de marchés publics.

2.2.4.1 Planification stratégique

L'agence continuera de développer sa fonction de planification stratégique et ses rapports en 2015. Par l'intermédiaire de ses activités de planification stratégique, l'agence continuera de fixer des priorités, de concentrer son énergie et ses ressources organisationnelles et de définir des objectifs communs.

Pendant la période visée par le présent programme, le premier réexamen de la stratégie de long terme de l'agence pour la période 2014-2020 sera réalisé et le rapport de mise en œuvre du programme de travail pluriannuel de l'agence sera élaboré. Le rapport d'activité annuel 2014 sera également publié, et le programme de travail annuel de l'agence pour 2016 sera présenté au conseil d'administration pour être avalisé et adopté.

2.2.4.2 Gestion financière

L'agence développera et renforcera plus avant ses processus et ses procédures internes en matière financière, en adoptant une approche plus proactive pour garantir la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources financières. Au cours de la période visée par le présent programme, l'unité sera également responsable des tâches en cours liées à la gestion des installations et à la logistique, et travaillera à la finalisation des procédures internes afin de remplacer les accords existants sur les niveaux de service avec les services centraux de la Commission. L'agence veillera en même temps à ce que tous les travaux liés aux futurs locaux de Tallinn et à la mise à niveau du site opérationnel de Strasbourg respectent le calendrier prévu.

Les autres objectifs en matière de finances au cours de la période visée par le présent programme seront de maintenir l'objectif d'un niveau élevé de dépenses par rapport au budget de l'agence, de rationaliser les flux de travaux au sein des systèmes informatiques internes de l'agence en matière de finances, de maintenir un niveau élevé de précision dans les prévisions budgétaires et de poursuivre l'élaboration, l'examen et l'approbation des procédures de l'agence en matière de finances et de marchés publics.

2.2.4.3 Logistique et gestion de l'infrastructure

Les principales priorités dans le domaine de la gestion des bâtiments et de la logistique en 2015 consisteront à veiller à ce que les travaux au siège permanent de Tallinn et les travaux de reconstruction des locaux existants et de démarrage du nouveau bâtiment à Strasbourg restent en bonne voie, à la fois en matière d'activités et de budget⁷. Les progrès dans ces deux domaines dépendront toutefois respectivement i) de la résolution par l'agence et le gouvernement estonien de la question de l'emplacement des locaux permanents de l'agence, et ii) des ressources disponibles et de l'approbation par le Parlement européen et le Conseil des modalités de développement du site technique de Strasbourg.

2.2.4.4 Passation de marchés

Au cours de la période visée par le présent programme, l'agence continuera de rationaliser ses activités de passation de marchés en consolidant et en renforçant ses procédures financières et d'appel d'offres, en mettant en place et en maintenant sa capacité à offrir des conseils compétents sur les procédures d'appel d'offres en interne et aux contractants et fournisseurs potentiels, en contribuant au développement, à la rationalisation et à la mise en œuvre des politiques de passation de marchés de l'agence, et en préparant, en mettant en œuvre et en assurant le suivi d'un programme d'acquisitions par voie de marchés publics. Il convient de remarquer que deux grands appels d'offres sont prévus en 2015: les contrats-cadres de maintien en bon état de fonctionnement du VIS et du BMS. Ces deux appels seront lancés soit séparément, soit sous la forme d'un seul marché comportant deux lots distincts.

2.2.4.5 Ressources humaines

En 2015, l'unité responsable des ressources humaines et de la formation (HRTU) continuera d'offrir à l'agence des services en matière de ressources humaines et de formation, afin de veiller à ce qu'elle réussisse à attirer et à retenir des travailleurs hautement compétents, à assurer de manière efficace le développement du personnel, et à faire en sorte que les compétences se développent à travers des possibilités de formation appropriées.

Au cours de la période visée par le présent rapport, les processus électroniques de gestion des ressources humaines et des documents au sein de l'agence atteindront leur maturité. Pendant cette même période, des efforts concertés seront déployés pour améliorer et promouvoir le concept et la culture d'apprentissage en ligne au sein de l'agence.

L'exercice annuel de repérage des besoins de formation et de leur placement dans le contexte des objectifs personnels et de l'agence sera effectué par l'unité. Les résultats de cet exercice formeront la base du programme de formation annuel d'eu-LISA pour 2016.

eu-Lisa recherchera des synergies avec d'autres agences, grâce auxquelles elle élaborera des programmes et des possibilités de formation et mettra en place des échanges d'informations. Les possibilités de formation offertes à l'agence dans le cadre des programmes de formation de la Commission seront pleinement exploitées. Des techniques de «formation du formateur» seront appliquées afin d'optimiser les possibilités de formation et de réduire les coûts.

⁷ La réussite de la mise en œuvre de ce projet dépendra de son niveau de financement dans le cadre du budget 2015.

Un exercice de reclassement du personnel, qui fera partie des processus de développement du personnel, sera mené en 2015. Un exercice complet d'évaluation du personnel (lancé en 2014) sera par ailleurs finalisé, et donnera lieu à la promotion de membres du personnel dans toute l'agence en 2015.

De plus, afin de réduire les taux de roulement du personnel et d'améliorer la rétention du personnel, un rapport sera élaboré et présenté au conseil d'administration en 2015 sur la base des données issues des questionnaires de fin de service remplis par les membres du personnel en 2014.

2.2.4.6 Communication interne

La communication interne aura pour objectif de faciliter deux processus parallèles: la croissance de l'organisation et son développement.

L'approche adoptée fera appel à plusieurs canaux afin de faciliter la communication interne, par exemple le développement ciblé du réseau intranet de l'agence et son plan d'activité annuel, sur la base des enseignements des cycles annuels précédents.

Les communications internes devraient également faciliter un environnement de partage des connaissances, en effectuant un rapprochement entre les aspirations de l'agence en matière de gouvernance et de stratégie d'une part et la mise en œuvre tactique des tâches spécifiques dans tous les départements et unités de l'organisation d'autre part.

En 2015, les communications internes de l'agence se diversifieront et se complexifieront avec l'introduction de nouveaux outils interactifs et collaboratifs: à une lettre d'informations régulière (envoyée aux formats HTML et PDF) s'ajouteront d'autres contenus appropriés, c.-à-d. des blogues ou des podcasts.

2.2.4.7 Gestion des documents

Il est prévu que la politique de l'agence en matière de gestion des documents, qui concerne le stockage, l'archivage et la gestion de documents sera intégralement mise en conformité avec la norme ISO 15489 en 2015.

Le système de gestion des documents d'eu-LISA et ses procédures associées resteront conformes aux mesures de sécurité obligatoires en vigueur, aux dispositions relatives à la gestion des documents, et aux règles liées à la protection des données personnelles. Les normes de la Commission européenne s'appliqueront aux pratiques et aux procédures mises en place au sein de l'agence.

Le développement du système de gestion des documents sera renforcé par une uniformisation technique, conformément aux pratiques dans ce secteur et à l'administration électronique des documents à la Commission européenne (e-Domec). Afin d'améliorer davantage le système, l'agence aura pour objectif d'évoluer vers un environnement documentaire entièrement électronique, conforme à l'ensemble des restrictions et dispositions légales en vigueur ainsi qu'aux délais de conservation administratifs applicables.

2.2.4.8 Audit interne

Conformément à l'état d'esprit observé actuellement au sein des institutions et en Europe plus généralement en ce qui concerne la bonne gestion financière du secteur public, l'agence continuera de démontrer clairement les bienfaits de ses investissements, de ses opérations et de ses dépenses, et de prouver qu'elle apporte une valeur ajoutée aux États membres et à ses autres parties prenantes.

L'agence poursuivra donc sa coopération avec la Cour des comptes de l'Union européenne et le service d'audit interne de la Commission européenne en accueillant leurs missions d'audit et en prenant des mesures visant à répondre aux recommandations qui en résultent. L'auditeur interne d'eu-LISA poursuivra son travail de

coordination dans ce domaine, y compris pour ce qui est de la préparation des rapports, des missions, des activités de suivi et de la sensibilisation du personnel et des cadres de l'agence aux principes, aux objectifs et aux procédures utilisés pour l'audit interne et externe.

ANNEXE A : OBJECTIFS OPERATIONNELS SPECIFIQUES, RESULTATS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

L'effort total estimé (en ETP) lié aux objectifs du programme de travail 2015 ne reflète pas l'affectation des ressources humaines de l'agence aux tâches horizontales, et ne prend pas en considération les tâches de gestion. Par conséquent, le total général de 116,80 ETP indiqué dans le tableau ventilé ci-dessous est inférieur à l'effectif total estimé dans le projet de budget de l'Union pour eu-LISA^[1].

Les crédits d'engagement budgétaires liés aux objectifs du projet de programme de travail 2015 ne reflètent pas les dépenses de personnel liées au titre 1, ni les coûts de fonctionnement de l'agence liés au titre 2. Par conséquent, le total général de 56,8665 millions EUR figurant dans le tableau ventilé ci-dessous est inférieur aux dépenses estimées, qui s'élèvent à 83 millions EUR selon l'état final des recettes et des dépenses de l'agence pour 2015^[2].

Les ressources humaines et financières consacrées aux tâches horizontales ne figurant pas dans le plan de travail représentent des dépenses courantes d'infrastructure et de fonctionnement de l'agence, et devraient donc être considérées comme des frais généraux.

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
1	2.2.1.1 Gestion opérationnelle des systèmes	Surveiller et améliorer les accords sur les niveaux de service pour tous les systèmes dont l'agence assure la gestion	Continuer de mener et d'élaborer des examens réguliers des services et de présenter des rapports réguliers sur la qualité des services	Réagir à 95 % des interactions avec les États membres en moins d'une minute; classer 95 % des incidents critiques dans la catégorie appropriée en moins de 5 minutes; classer 95 % des incidents prioritaires dans la catégorie	2,00	

^[1] Le projet de plan pluriannuel d'eu-LISA en matière de politique du personnel fait état d'un effectif dans le projet de budget de l'Union de 120 agents temporaires, 8 agents contractuels et 6 experts nationaux.

^[2] Selon l'état final des recettes et des dépenses d'eu-LISA pour 2015, le total général des crédits d'engagement s'élève à 83 millions EUR, dont 17 121 millions EUR sous le titre 1, 21 260 millions EUR sous le titre 2 et 44 619 millions EUR sous le titre 3.

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
				<i>appropriée en moins de 10 minutes; classer 95 % des incidents modérés dans la catégorie appropriée en moins de 30 minutes; respecter les accords sur les niveaux de service propres à Eurodac conformément aux objectifs fixés dans l'annexe 2 de l'accord standard sur les niveaux de service</i>		
2	2.2.1.1 Gestion opérationnelle des systèmes	Gestion opérationnelle du SIS II	<p><i>Assurer les services de gestion des applications et de suivi 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7;</i></p> <p><i>Aider les États membres en fonction de leurs demandes pour tous les environnements pouvant faire l'objet d'un soutien;</i></p> <p><i>Apporter un soutien pour les qualifications d'essai (p. ex. les MOM), superviser les environnements de formation et offrir une aide aux parties prenantes</i></p> <p><i>Assurer la surveillance et appliquer des mesures correctives en cas d'incident</i></p>	<i>Réagir à 95 % des interactions avec les États membres en moins d'une minute; classer 95 % des incidents critiques dans la catégorie appropriée en moins de 5 minutes; classer 95 % des incidents prioritaires dans la catégorie appropriée en moins de 10 minutes; classer 95 % des incidents modérés dans la catégorie appropriée en</i>	14,00 ⁸	0,69

⁸ Cet ETP estimé porte sur la gestion opérationnelle des trois systèmes

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
			<p>Appliquer des mesures de continuité des activités si nécessaire afin de garantir la disponibilité du système</p> <p>Veiller à la communication et à la résolution avec les tiers ou les vendeurs dans le cas de tickets de support complexes</p> <p>Planifier et effectuer le travail de maintenance pour les applications internes et les logiciels commerciaux</p> <p>Planifier et déployer les mises à jour techniques ou fonctionnelles en accord avec les États membres.</p> <p>Dispenser des formations liées aux opérations</p>	<p>moins de 30 minutes;</p> <p>respecter les accords sur les niveaux de service propres à Eurodac conformément aux objectifs fixés dans l'annexe 2 de l'accord standard sur les niveaux de service</p>		
3	2.2.1.1 Gestion opérationnelle des systèmes	Gestion opérationnelle du VIS	<p>Assurer les services de gestion des applications et de suivi 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7;</p> <p>Aider les États membres en fonction de leurs demandes pour tous les environnements pouvant faire l'objet d'un soutien;</p> <p>Apporter un soutien pour les qualifications d'essai (p. ex. les MOM), superviser les environnements de formation et offrir une aide aux parties prenantes</p> <p>Assurer la surveillance et appliquer des mesures correctives en cas d'incident</p> <p>Appliquer des mesures de continuité des activités si nécessaire afin de garantir la disponibilité du système</p> <p>Veiller à la communication et à la résolution</p>	<p>Réagir à 95 % des interactions avec les États membres en moins d'une minute; classer 95 % des incidents critiques dans la catégorie appropriée en moins de 5 minutes; classer 95 % des incidents prioritaires dans la catégorie appropriée en moins de 10 minutes; classer 95 % des incidents modérés dans la catégorie appropriée en moins de 30 minutes;</p> <p>respecter les accords sur les niveaux de service propres à</p>		3,329

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
			<p>avec les tiers ou les vendeurs dans le cas de tickets de support complexes</p> <p>Planifier et effectuer le travail de maintenance pour les applications internes et les logiciels commerciaux</p> <p>Planifier et déployer les mises à jour techniques ou fonctionnelles en accord avec les États membres</p>	<p>Eurodac conformément aux objectifs fixés dans l'annexe 2 de l'accord standard sur les niveaux de service</p>		
4	2.2.1.1 Gestion opérationnelle des systèmes	Gestion opérationnelle d'Eurodac	<p>Assurer les services de gestion des applications et de suivi 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7;</p> <p>Aider les États membres en fonction de leurs demandes pour tous les environnements pouvant faire l'objet d'un soutien;</p> <p>Apporter un soutien pour les qualifications d'essai (p. ex. les MOM), superviser les environnements de formation et offrir une aide aux parties prenantes</p> <p>Assurer la surveillance et appliquer des mesures correctives en cas d'incident</p> <p>Appliquer des mesures de continuité des activités si nécessaire afin de garantir la disponibilité du système</p> <p>Veiller à la communication et à la résolution avec les tiers ou les vendeurs dans le cas de tickets de support complexes</p> <p>Planifier et effectuer le travail de maintenance pour les applications internes et les logiciels commerciaux</p> <p>Planifier et déployer les mises à jour</p>	<p>Réagir à 95 % des interactions avec les États membres en moins d'une minute; classer 95 % des incidents critiques dans la catégorie appropriée en moins de 5 minutes; classer 95 % des incidents prioritaires dans la catégorie appropriée en moins de 10 minutes; classer 95 % des incidents modérés dans la catégorie appropriée en moins de 30 minutes; respecter les accords sur les niveaux de service propres à Eurodac conformément aux objectifs fixés dans l'annexe 2 de l'accord standard sur les niveaux de service</p>		

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
			<i>techniques ou fonctionnelles en accord avec les États membres</i>			
5	2.2.1.2 Évolution des systèmes	Évolution et développement du SIS II	<p><i>Repérer, en collaboration avec les États membres, les futurs changements nécessaires pour faire évoluer le système en fonction des activités</i></p> <p><i>Élaborer une feuille de route de base des applications</i></p> <p><i>Faire évoluer le système conformément à la feuille de route établie (y compris par l'intermédiaire d'activités telles que: l'organisation d'ateliers avec les États membres concernant des questions techniques spécifiques, la préparation des aspects contractuels techniques dont la sélection des vendeurs si nécessaire, la gestion des contrats et des vendeurs, la réalisation de tests et l'approbation des solutions trouvées, et l'organisation et la mise en œuvre du lancement des systèmes en coopération avec les États membres)</i></p>	<p><i>Feuille de route des applications et programme de lancement</i></p> <p><i>Organisation d'ateliers et préparation de questions ponctuelles concernant le système en ce qui concerne son évolution (conformément à la feuille de route)</i></p> <p><i>Calendrier évolutif tenu et produits livrables fournis et suivis</i></p>	6,00	0 ⁹
6	2.2.1.2 Évolution des	Évolution/développement	<i>Repérer, en collaboration avec les États membres, les futurs changements</i>	<i>Feuille de route des</i>	8,00	13,5 ¹⁰

⁹ Engagement financier pris en 2013

¹⁰ Pour l'évolution du VIS correspondant aux priorités fixées avec le groupe consultatif sur le VIS. Un montant supplémentaire de 4,6 Mio EUR sera affecté aux projets de 2^e rang, en fonction de la situation contractuelle du maintien en bon état de fonctionnement du VIS.

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
	systemes	du VIS/BMS	<p>nécessaires pour faire évoluer les systèmes en fonction des activités; élaborer une feuille de route de base des applications; faire évoluer le système conformément à la feuille de route établie (y compris par l'intermédiaire d'activités telles que: l'organisation d'ateliers avec les États membres concernant des questions techniques spécifiques, la préparation des aspects contractuels techniques dont la sélection des vendeurs si nécessaire, la gestion des contrats et des vendeurs, la réalisation de tests et l'approbation des solutions trouvées, et l'organisation et la mise en œuvre du lancement des systèmes en coopération avec les États membres).</p> <p>Les projets spécifiques prioritaires en 2015 sont: 1) l'environnement d'essai 2.0 du VIS (2 Mio); 2) l'évolution du VIS: développement de la base de données et stockage de données (4,5 Mio); développement de l'allocation dynamique (3 Mio) et de l'interface du VIS et intégration des nouveaux utilisateurs (modification du code des visas) (4 Mio).</p>	<p>applications et programme de lancement</p> <p>Organisation d'ateliers et préparation de questions ponctuelles concernant le système en ce qui concerne son évolution (conformément à la feuille de route)</p> <p>Calendrier évolutif tenu et produits livrables fournis et suivis</p>		1,01 ¹¹

¹¹ Pour Eurodac

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
7	2.2.1.2 Évolution des systèmes	Évolution/développement d'Eurodac	Repérer, en collaboration avec les États membres, les futurs changements nécessaires pour faire évoluer le système en fonction des activités Élaborer une feuille de route de base des applications Faire évoluer le système conformément à la feuille de route établie (y compris par l'intermédiaire d'activités telles que: l'organisation d'ateliers avec les États membres concernant des questions techniques spécifiques, la préparation des aspects contractuels techniques dont la sélection des vendeurs si nécessaire, la gestion des contrats et des vendeurs, la réalisation de tests et l'approbation des solutions trouvées, et l'organisation et la mise en œuvre du lancement des systèmes en coopération avec les États membres)	Feuille de route des applications et programme de lancement Organisation d'ateliers et préparation de questions ponctuelles concernant le système en ce qui concerne son évolution (conformément à la feuille de route) Calendrier évolutif tenu et produits livrables fournis et suivis Refonte d'Eurodac avant fin juillet 2015	4,00	
8	Gestion de l'infrastructure des systèmes	Maintien à jour de l'infrastructure des systèmes	Mises à jour et correctifs tous appliqués. Infrastructure des systèmes opérationnelle 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.	Respect des niveaux de service conformément aux ANS en vigueur	5,75	1
9	Gestion de l'infrastructure des systèmes	Surveillance de la performance des systèmes et rapports	Statistiques et rapports relatifs aux performances opérationnelles; élaboration de rapports conformément aux bases juridiques des systèmes;	Respect des niveaux de service convenus dans les ANS; présentation des rapports dans les délais impartis et conformément aux opérations et aux exigences légales	3,75	0,3

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
10	Gestion de l'infrastructure des systèmes	Suivi des performances du service aux utilisateurs	Rapports mensuels sur les performances du service aux utilisateurs	<p>Réagir à 95 % des interactions avec les États membres en moins d'une minute</p> <p>Classer 95 % des incidents critiques dans la catégorie appropriée en moins de 5 minutes</p> <p>Classer 95 % des incidents prioritaires dans la catégorie appropriée en moins de 10 minutes</p> <p>Classer 95 % des incidents modérés dans la catégorie appropriée en moins de 30 minutes</p>	1,25	
11	Gestion de l'infrastructure des systèmes	Soutien du service aux utilisateurs	Services réguliers fournis aux États membres par l'intermédiaire du guichet unique	<p>Résolution du problème ou mise à disposition d'une solution de dépannage pour 100 % des incidents critiques en moins de 8 heures;</p> <p>résolution du problème ou mise à disposition d'une solution de dépannage pour 95 % des incidents prioritaires en moins de 24 heures;</p> <p>résolution du problème ou mise à disposition d'une solution de dépannage pour 90 % des</p>	11,00	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
				<i>incidents modérés en moins de 6 jours</i>		
12	2.2.1.3 Réseau et infrastructure de communication	<i>Surveillance des réseaux dont eu-LISA assure la gestion, afin de garantir la sécurité de l'infrastructure de communication</i>	<i>Disponibilité et performances du réseau garanties conformément aux accords sur les niveaux de service convenus</i>	<i>Respect des niveaux de service conformément aux ANS en vigueur concernant les réseaux</i>	3,75	
13	2.2.1.3 Réseau et infrastructure de communication	<i>Gestion contractuelle efficace de tous les réseaux confiés à des tiers</i>	<i>Respect des niveaux de services et de la confidentialité conformément aux accords contractuels avec des tiers</i>	<i>Respect par les prestataires de services de toutes les exigences en matière de sécurité et de performance fixées par les dispositions contractuelles pertinentes</i>	2,75	
14	2.2.1.3 Réseau et infrastructure de communication	<i>Suivi et optimisation continus post-migration de TESTA-ng réussis</i>	<i>Disponibilité et performance du réseau TESTA-ng</i>	<i>Niveaux de service conformes aux ANS en vigueur concernant les réseaux</i>	4,5	0,24
15	2.2.1.4 Développement et mise en œuvre de nouveaux systèmes	<i>Poursuite des préparatifs pour la prise en charge du système d'entrée/sortie (SES) dans le cadre du système de frontières</i>	<i>Contribution aux négociations relatives aux instruments juridiques pertinents Évaluation des besoins en matière d'infrastructure, de personnel et d'organisation pour la mise en œuvre et la</i>	<i>Informations fournies en temps utile Projet pilote livré conformément au</i>	0,75	0 ¹²

¹² Sur la base des discussions menées lors de la dernière réunion du conseil d'administration en mars 2014, l'agence prévoit de recevoir de la DG Migration et affaires intérieures tous les crédits nécessaires à la mise en œuvre du projet pilote.

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
		<i>intelligentes</i>	<i>gestion du SES Projet pilote</i>	<i>programme</i>		
16	2.2.1.4 Développement et mise en œuvre de nouveaux systèmes	<i>Poursuite des préparatifs pour la prise en charge du programme d'enregistrement des voyageurs (PEV) dans le cadre du système de frontières intelligentes</i>	<i>Contribution aux négociations relatives aux instruments juridiques pertinents Évaluation des besoins en matière d'infrastructure, de personnel et d'organisation pour la mise en œuvre et la gestion du SES Projet pilote</i>	<i>Informations fournies en temps utile Projet pilote livré conformément au programme</i>	0,75	
17	2.2.1.5 Sécurité et protection des données	<i>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 à ces systèmes soient totalement mis en œuvre.</i>	<i>Informations appropriées et à jour, conseils et formation pour le personnel en matière de sécurité, présentation de rapports réguliers concernant le respect des niveaux de service fixés, et contrôles annuels</i>	<i>Formations annuelles de sécurité dispensées Nombre d'incidents liés à la sécurité Qualité des rapports et respect des délais</i>	3,00	0,4
18	2.2.1.5 Sécurité et protection des données	<i>Veiller à ce que les bureaux, le personnel et les systèmes de l'agence fonctionnent dans un environnement de sécurité approprié et adéquat</i>	<i>Repérage et gestion efficaces de tous les risques liés à la sécurité physique et de l'information. Mise en œuvre des normes de sécurité de l'information conformément à la norme ISO 27001.</i>	<i>Maintien à jour d'un registre des risques.</i>	4,00	0,42
19	2.2.1.5 Sécurité et protection des données	<i>Mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la continuité des activités par l'intermédiaire d'un système de gestion de la</i>	<i>Garantie de la mise en œuvre, du contrôle et de la maintenance des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre, conformément à la norme ISO 22301</i>	<i>Organisation de formations et d'exercices réguliers en matière de continuité des activités (au moins 1 par an)</i>	1,50	0,11

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
		<i>continuité des activités conformément à la norme ISO 22301</i>				
20	<i>2.2.1.5 Sécurité et protection des données</i>	<i>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.</i>	<i>Mise en œuvre de procédures internes efficaces pour la protection des données et réalisation d'examen internes réguliers. Élaboration d'un programme d'action visant à remédier aux lacunes décelées en matière de protection des données. Préparation et présentation par le délégué à la protection des données d'un rapport annuel au conseil d'administration concernant la protection des données, les incidents et les activités. Formation obligatoire du personnel par l'agence sur les exigences et la réglementation en vigueur en matière de protection des données.</i>	<i>Mise en œuvre de procédures efficaces pour la protection des données et aucun problème de protection des données pendant l'année. Mise en œuvre du programme d'action, présentation du rapport au conseil d'administration chaque année et introduction de formations obligatoires du personnel en matière de protection des données</i>	<i>1,00</i>	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
21	2.2.1.6 Rapports et statistiques	<p>Respect de toutes les obligations liées aux rapports définies dans le règlement portant création de l'agence et les bases juridiques des systèmes dont l'agence assure la gestion</p> <p>Présentation par l'agence d'un projet de mandat pour l'évaluation, et suivi approprié des recommandations résultant de l'évaluation rétrospective.</p>	<p>Élaboration des rapports dans les délais prévus par les instruments juridiques concernés</p> <p>Préparation d'un mandat dans les délais impartis</p>	<p>Respect de toutes les obligations et délais en matière de rapports conformément aux instruments juridiques pertinents</p> <p>Suivi des conclusions et des recommandations résultant de l'évaluation rétrospective.</p>	1,5	0,5
22	2.2.1.7 Organisation de formations sur les systèmes pour les États membres	<p>Poursuite de l'organisation de formations techniques appropriées sur l'utilisation du SIS II, du VIS et d'Eurodac aux autorités nationales qui participent à ces systèmes.</p>	<p>Organisation par l'agence d'au moins une formation sur chaque système dont elle assure la gestion en 2015.</p>	<p>Satisfaction des participants aux formations de 3 ou plus (sur une échelle de 1 à 5)</p>	1,25	0,45
23	2.2.1.7 Organisation de formations sur les systèmes pour les États membres	<p>Prise en considération dans le calendrier de formation de l'agence de l'obligation d'organiser une formation sur le SIS II pour les experts Schengen</p>	<p>Réalisation d'une analyse d'impact du règlement portant création d'un mécanisme d'évaluation et de contrôle destiné à contrôler dans quelle mesure l'application de l'acquis de Schengen influencera les futures formations techniques de l'agence. En fonction des</p>	<p>Satisfaction des participants aux formations de 3 ou plus (sur une échelle de 1 à 5)</p>	0,75	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
			<i>résultats de cette analyse, organisation par l'agence d'au moins une formation à ce sujet en 2015.</i>			
24	<i>2.2.2.1 Poursuite du développement de l'agence en vue de devenir un centre d'excellence en matière de services liés aux TIC et de gouvernance d'entreprise</i>	<i>Développement du cadre de gouvernance de l'agence et de son modèle opérationnel afin de garantir la durabilité et la rentabilité des opérations, conformément aux normes sectorielles pour la gouvernance d'entreprise et la gestion de systèmes d'information (ITSM)</i>	<i>Poursuite du développement des modèles opérationnel et de gouvernance de l'agence conformément aux normes et aux bonnes pratiques en matière d'ITIL/ITSM, à travers le développement de ses fonctions de planification stratégique et de l'architecture d'entreprise, en plus de la poursuite du développement de ses capacités officielles en matière de gestion de projet et d'analyse d'activités.</i>	<i>Conclusions dans le rapport d'évaluation de l'agence</i>	1,00	1,85
25	<i>2.2.2.1 Poursuite du développement de l'agence en vue de devenir un centre d'excellence en matière de services liés aux TIC et de gouvernance d'entreprise</i>	<i>Poursuite du développement des capacités du BGP de l'agence. Conversion du bureau de gestion des projets en un bureau de gestion des programmes avant fin 2015.</i>	<i>Renforcement du BGP existant en matière de ressources et de procédures opérationnelles. Intégration du BGP dans le modèle de gouvernance de l'agence. Intégration et alignement des processus de gestion des programmes avec le modèle de service des opérations quotidiennes de l'agence.</i>	<i>Nombre de programmes et de projets livrés avec un écart inférieur à 10 % par rapport au calendrier ou au budget initial</i>	3,25	0,75
26	<i>2.2.2.1 Poursuite du développement de l'agence en vue de devenir un centre d'excellence en matière de services</i>	<i>Poursuite de la surveillance et de l'optimisation du coût total de possession pour les systèmes dont l'agence assure la gestion.</i>	<i>Rapport comparatif annuel sur le coût total de possession Programme d'action visant à donner suite aux conclusions du rapport</i>	<i>Conclusions positives dans le rapport comparatif sur le coût total de possession</i>	1,50	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
	<i>liés aux TIC et de gouvernance d'entreprise</i>					
27	2.2.2.2 Mise en œuvre du cadre de gouvernance de l'agence sur la base des normes sectorielles pour la gouvernance d'entreprise dans le domaine des TIC	Évolution du modèle de service de l'agence	Examen annuel du modèle de service	Enquête sur la qualité du service faisant état d'un niveau de service « bon » ou meilleur	1,00	
28	2.2.2.2 Mise en œuvre du cadre de gouvernance de l'agence sur la base des normes sectorielles pour la gouvernance d'entreprise dans le domaine des TIC	Poursuite du suivi régulier des indicateurs clés pour la performance d'entreprise	Collecte régulière de données sur les indicateurs clés de performance Rapports sur les indicateurs clés de performance Projet de fiche d'évaluation équilibrée des activités d'entreprise	Rapports réguliers sur les indicateurs clés de performance et intégration de l'analyse des performances dans tous les processus décisionnels et à tous les niveaux de gestion	0,5	
29	2.2.2.2 Mise en œuvre du cadre de gouvernance de l'agence sur la base des normes sectorielles pour la gouvernance d'entreprise dans le	Poursuite du développement et du perfectionnement du cadre global de gestion des risques de l'agence	Mise en place d'une structure de repérage et de gestion des risques au sein de l'agence afin de garantir un processus complet de repérage et de gestion de tous les risques [majeurs?] avec un niveau de détail uniforme	Mise en place d'indicateurs clés de risque afin de soutenir les activités et les processus opérationnels de gestion des risques de l'agence	0,5	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
	domaine des TIC					
30	2.2.2.2 Mise en œuvre du cadre de gouvernance de l'agence sur la base des normes sectorielles pour la gouvernance d'entreprise dans le domaine des TIC	Poursuite du renforcement et de l'approfondissement des processus de contrôle internes, des normes et des contrôles	Mise en œuvre du programme d'audit interne. Mise en place de plan(s) d'action pour donner suite aux recommandations des audits internes. Réalisation des audits externes prévus	Résultat positif des audits internes et externes	1,25	
31	2.2.2.3 Développement du savoir-faire de l'agence en matière de technologie et d'activités	Concentration sur le développement des capacités internes, notamment en matière de biométrie	Création avant fin 2015 de capacités internes en matière de biométrie	Nombre de formations et de conférences suivies, nombre de séances internes de partage des connaissances organisées	1	0,005
32	2.2.2.3 Développement du savoir-faire de l'agence en matière de technologie et d'activités	Développement de relations avec des leaders d'opinion et des institutions de recherche (publiques et privées) dans des domaines d'intérêt communs	Programme annuel d'information visant à recenser des institutions dans le secteur public et privé. Élaboration et mise en place d'indicateurs de performance afin d'évaluer la portée et les effets des activités d'information	Nombre d'initiatives et de projets communs livrés	0,50	
33	2.2.2.4 Amélioration de l'exploitation des résultats de la surveillance du développement et de la recherche dans	Exploitation des résultats de la surveillance des technologies dans les processus d'évolution et de gestion opérationnelle des systèmes de l'agence le cas	Présentation à l'administration de rapports de surveillance réguliers concernant les nouvelles technologies et solutions applicables	Repérage et évaluation des nouvelles technologies et solutions de manière structurée. Le cas échéant, mise à disposition de technologies et de solutions	0,25	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
	<i>l'évolution des systèmes</i>	<i>échéant</i>		<i>pour l'équipe de gestion et les groupes consultatifs de l'agence</i>		
34	2.2.3.1 Partenariats avec les États membres, les institutions de l'Union et d'autres acteurs et parties prenantes	Maintien et développement du bureau de liaison d'eu-LISA à Bruxelles afin de continuer le développement de partenariats avec les États membres de l'Union, les pays associés, les institutions européennes et d'autres acteurs concernés	Élargissement et consolidation des activités d'information du bureau de liaison d'eu-LISA auprès d'institutions et d'autres acteurs Possibilité d'organiser des réunions régulières et d'offrir un soutien au conseil d'administration et aux groupes consultatifs	Image positive de l'agence auprès des institutions de l'Union; nombre et qualité des initiatives lancées en vue de promouvoir l'image de l'agence; organisation de réunions du conseil d'administration et des groupes consultatifs conformément au calendrier	2,00	0,1
		Maintien d'un soutien administratif et logistique au conseil d'administration et aux groupes consultatifs, par l'intermédiaire du secrétariat du conseil			3,00	0,2
						0,34
35	2.2.3.2 Partenariats avec d'autres agences	Renforcement et approfondissement de la coopération avec d'autres agences actives dans le domaine politique d'eu-LISA	Programmes d'action annuels avec les agences concernées conformément aux protocoles d'entente signés, et poursuite de l'étude des possibilités de signer des protocoles d'entente officiels avec d'autres agences; renforcement et approfondissement des relations existantes le cas échéant	Mise en œuvre comme convenu des mesures définies dans les programmes d'action.	1,5	
36	2.2.3.4 Amélioration de la communication	Poursuite de la promotion de l'agence et maintien de	Mise en œuvre complète de la stratégie de communication externe d'eu-LISA afin de	Examen externe de la stratégie et des activités de	0,75	0,1

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
	externe	son image positive	renforcer plus avant les capacités de l'agence en matière d'information au public et de renforcer la connaissance du mandat et des performances de l'agence Organisation de conférences et de réunions annuelles	communication de l'agence afin de garantir leur efficacité; image positive de l'agence; organisation de réunions et d'une conférence annuelle		0,4
37	2.2.3.4 Amélioration de la communication externe	Publication exacte et en temps voulu des documents indiqués dans les bases juridiques pertinentes.	Publication satisfaisante et en temps voulu de toutes les annonces légales et statutaires, des programmes de travail et des rapports d'activité de l'agence.	Livraison d'informations et de rapports d'une qualité acceptable dans les délais contractuels ou légaux	0,75	0,3
38	2.2.3.4 Amélioration de la communication externe	Poursuite du renforcement de la présence de l'agence sur l'internet	Maintenance et mise à jour régulière du site web de l'agence et optimisation de sa visibilité sur l'internet	Augmentation progressive du nombre d'accès au site web de l'agence au cours de la période concernée	0,50	
39	2.2.4.1 Planification stratégique	Développement par eu-LISA de ses activités et de ses rapports en matière de planification stratégique en 2015; inclusion de la planification stratégique dans le rapport annuel de l'agence.	Publication du 1 ^{er} examen de la stratégie de l'agence en 2014-2020, en plus du rapport de mise en œuvre du programme de travail pluriannuel. Présentation du rapport annuel d'activité pour 2014 et du programme de travail de l'agence pour 2016 au conseil d'administration en vue de leur adoption.	Mise en œuvre de la stratégie conformément à la feuille de route pour la mise en œuvre Traduction de la stratégie en objectifs opérationnels délivrés comme prévu	1	
40	2.2.4.2 Gestion financière	Poursuite de la consolidation et de la rationalisation des procédures financières afin de maintenir un niveau	Réduction du nombre d'erreurs signalées et de rejets dans le cadre des procédures ABAC	Nombre d'exceptions au cours de l'année Nombre d'erreurs Respects des normes en	0,1	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
		<i>élevé de contrôle en amont.</i>		<i>matière de contrôle interne</i>		
41	2.2.4.2 Gestion financière	<i>Poursuite de l'amélioration des capacités informatiques de l'agence en matière de rapports financiers, permettant des rapports plus précis comparant les dépenses et les engagements au budget</i>	<i>Hausse des capacités d'élaboration de rapports en 2015, c.-à-d. rapport détaillé de mise en œuvre du budget pour 2015.</i>	<i>Livraison en temps utile des rapports mensuels Livraison en temps utile des examens trimestriels du budget Application de mesures correctives si nécessaire</i>	0,1	
42	2.2.4.2 Gestion financière	<i>Amélioration des chiffres d'exécution budgétaire de l'agence en 2015</i>	<i>Amélioration du montant total du budget utilisé par rapport à la période précédente</i>	<i>Objectif d'un taux d'exécution budgétaire supérieur à 95 % en 2015</i>	0,2	
43	2.2.4.3 Logistique et gestion de l'infrastructure	<i>Fourniture de services dans le domaine de la gestion des bâtiments, de la gestion de l'infrastructure et de la logistique à Tallinn</i>	<i>Gestion et exécution efficaces des travaux de routine en matière d'infrastructure et de logistique sur ce site. Garantie, dans la mesure du possible, que les aspects du programme liés à la gestion de l'infrastructure et de la logistique pour un nouveau site de l'agence à Tallinn respectent le calendrier prévu.</i>	<i>Satisfaction du personnel vis-à-vis de l'environnement de travail; réponse en temps utile à l'évolution de la demande ou à de nouvelles demandes; coût de fonctionnement moyen de l'infrastructure</i>	0,1	
44	2.2.4.3 Logistique et gestion de l'infrastructure	<i>Fourniture de services dans le domaine de la gestion des bâtiments, de la gestion de l'infrastructure et de la logistique à Strasbourg</i>	<i>Gestion et exécution efficaces des travaux de routine en matière d'infrastructure et de logistique sur ce site. Installation d'une nouvelle infrastructure au centre de données de Strasbourg dans le délai imparti et en respectant le budget</i>	<i>Installation de la nouvelle infrastructure dans le délai imparti et en respectant le budget; projet de reconstruction du site de Strasbourg achevé à temps</i>	1	12,085

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
45	2.2.4.3 Logistique et gestion de l'infrastructure	Fourniture de services dans le domaine de la gestion des bâtiments, de la gestion de l'infrastructure et de la logistique à Sankt Johann im Pongau	Gestion et exécution efficaces des travaux de routine en matière d'infrastructure et de logistique sur ce site.	Livraison des services en temps utile	0,1	
46	2.2.4.3 Logistique et gestion de l'infrastructure	Fonctionnement courant ininterrompu des services logistiques vers tous les sites de l'agence	Système de gestion des actifs intégralement mis en œuvre afin de garantir le fonctionnement courant ininterrompu des services de gestion de l'infrastructure et de logistique pour tous les sites de l'agence	Inventaire des actifs à jour Respects des normes en matière de contrôle interne	1,0	
47	2.2.4.4 Marchés publics	Poursuite de la consolidation des procédures financières et de passation de marchés	Consolidation des procédures internes existantes et examen périodique de celles-ci sur la base des recommandations d'auditeurs internes ou externes ainsi que des modifications apportées aux règles et aux règlements éventuellement applicables	Ajustement des flux de travaux (c.-à-d. relations entre les initiateurs opérationnels et les procédures de passation de marchés) et de l'interface avec les systèmes financiers internes	0,05	
48	2.2.4.4 Marchés publics	Poursuite de la consolidation des procédures financières et de passation de marchés	Formations internes régulières et accompagnement à la demande pour le personnel travaillant à la mise en œuvre du programme d'acquisitions par voie de marchés publics; mise en place d'une plateforme d'apprentissage en ligne afin de partager l'expérience du personnel participant au cycle de passation de marchés et de contribuer à l'identification	Augmentation du nombre de travailleurs formés et mise en place d'une connaissance généralisée des incidences juridiques des activités de passation de marchés et de gestion des contrats	0,05	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
			<i>des risques spécifiques liés aux marchés publics</i>			
49	2.2.4.4 Marchés publics	<i>Poursuite de la consolidation des procédures financières et de passation de marchés</i>	<i>Coordination de toutes les phases du cycle de passation de marchés et retours d'information hebdomadaires sur la situation</i>	<i>Augmentation du nombre de procédures de passation de marchés achevées à temps (c.-à-d. conformément au programme d'acquisitions par voie de marchés publics, mais sous réserve de l'envoi du cahier des charges dans le délai imparti)</i>	0,25	
50	2.2.4.4 Marchés publics	<i>Poursuite de la consolidation des procédures financières et de passation de marchés</i>	<i>Offre de conseils juridiques concernant la gestion de contrats (sur demande)</i>	<i>Renforcement de la connaissance et du respect du droit dans le contexte de la gestion de contrats</i>	0,1	
51	2.2.4.4 Marchés publics	<i>Préparation, mise en œuvre et surveillance d'un programme d'acquisitions par voie de marchés publics</i>	<i>Programme d'acquisitions par voie de marchés publics pour 2015</i>	<i>Mise en œuvre du programme d'acquisitions par voie de marchés publics conformément aux normes en matière de qualité (exactitude des informations et correspondance avec le budget approuvé) et de respect des délais</i>	0,1	
52	2.2.4.4 Marchés publics	<i>Préparation, mise en œuvre et surveillance d'un programme d'acquisitions par voie de marchés publics</i>	<i>Création d'un système informatique de surveillance du programme d'acquisitions</i>	<i>Surveillance du programme à intervalles réguliers à l'aide du nouveau système informatique (repérage des</i>	0,2	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
				<i>retards et des obstacles et adoption rapide de mesures correctives)</i>		
53	2.2.4.4 Marchés publics	<i>Préparation, mise en œuvre et surveillance d'un programme d'acquisitions par voie de marchés publics</i>	<i>Étude de faisabilité et définition d'un espace d'échange de données informatisées conformément à l'article 79 du règlement financier cadre en vue d'introduire progressivement un système de passation de marchés en ligne.</i>	<i>Consolidation d'un mandat pour l'espace d'échange de données informatisées (passation de marchés en ligne)</i>	0,2	
54	2.2.4.5 Ressources humaines	<i>Poursuite du développement du cadre de formation de l'agence</i>	<i>Mise en œuvre de la stratégie de l'agence pour l'apprentissage et le développement</i>	<i>Satisfaction des travailleurs liée au développement personnel Efficience et efficacité du personnel après les formations</i>	0,50	0,5
55	2.2.4.5 Ressources humaines	<i>Poursuite du développement du cadre de formation de l'agence</i>	<i>Mise en œuvre du programme de formation annuel de l'agence pour 2015</i>	<i>Nombre de formations prévues par rapport au nombre de formations dispensées Nombre de membres du personnel formés Satisfaction des travailleurs liée aux formations Efficience et efficacité du personnel après les formations</i>	0,25	0,25
56	2.2.4.5 Ressources humaines	<i>Poursuite du développement du cadre de formation de l'agence</i>	<i>Poursuite de l'intégration et de l'amélioration de la culture de l'apprentissage en ligne au sein de l'agence</i>	<i>Pourcentage des formations annuelles dispensées en ligne par rapport au nombre total de formations</i>	0,25	0,5

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
				<i>Satisfaction des travailleurs</i>		
57	2.2.4.5 Ressources humaines	<i>Mise en œuvre de la stratégie de l'agence en matière de ressources humaines</i>	<i>Mise en œuvre de la stratégie de l'agence en matière de ressources humaines</i>	<i>Résultats de la stratégie de l'agence en matière de ressources humaines</i>	2,00	
58	2.2.4.5 Ressources humaines	<i>Poursuite du développement du cadre de compétence de l'agence</i>	<i>Poursuite de l'uniformisation des rôles et des catégories professionnelles et lancement d'une enquête sur l'engagement du personnel.</i>	<i>Procédures de recrutement, de sélection et de développement du personnel sur la base du cadre de compétence.</i>	1,50	
59	2.2.4.5 Ressources humaines	<i>Respect des objectifs fixés en matière de recrutement et de rétention du personnel</i>	<i>Respect des objectifs en matière de recrutement de personnel supplémentaire pour le SES et le PEV en 2015. Efforts visant à maintenir un faible taux de roulement du personnel</i>	<i>Tous les postes pourvus dans les 20 semaines suivant leur publication et taux de roulement du personnel inférieur à 5 % par an.</i>	1,50	
60	2.2.4.6 Communication interne	<i>Promotion de la mission, de la vision et des valeurs fondamentales de l'agence et utilisation de celles-ci comme moteur du développement de sa culture d'entreprise</i>	<i>Maintien à jour et amélioration du site intranet de l'agence</i>	<i>Augmentation progressive du nombre d'accès au site intranet de l'agence au cours de la période concernée</i>	1,50	0,1
61	2.2.4.6 Communication interne	<i>Amélioration de la communication interne entre les sites de l'agence</i>	<i>Mise en œuvre du programme de communication interne.</i>	<i>Exécution comme prévu du programme de communication interne de l'agence</i>	0,50	

REF	Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Résultat (fin 2015)	Indicateur(s) de performance proposé(s)	ETP en 2015 (estimation)	Budget 2015 Crédits d'engagement (en Mio EUR)
62	2.2.4.8 Audit interne	Mener des missions d'audit interne conformément au programme d'audit interne pour 2015	Présentation de rapports d'audit interne à la direction en temps utile	Mise en œuvre complète des contrôles et des activités recommandées dans le programme d'audit, et mise en place de plans d'action appropriés le cas échéant	1,00	
63	2.2.4.8 Audit interne	Communication avec les auditeurs externes et avec la CCE le cas échéant	Facilitation du travail des auditeurs externes dépêchés dans les locaux de l'agence à titre ponctuel	Coopération totale avec les auditeurs externes dans le cadre de leur travail dans les locaux de l'agence	0,25	
64	2.2.4.7 Gestion des documents	Existence de systèmes efficaces de gestion des informations et des documents au sein de l'agence	Développement et mise en œuvre d'un système de gestion des documents basé sur les normes de la Commission européenne et conforme aux normes en vigueur en matière de sécurité et de protection des données.	Conformité totale du système de gestion des documents de l'agence avec la norme ISO 15489	2,50	
TOTAL					116,8	

ANNEXE B: BUDGET 2015: PREVISIONS BUDGETAIRES DE HAUT NIVEAU

Crédits	Exercice 2013 (résultat)		Exercice 2014		Exercice 2015		
	Montant engagé	Montant dépensé	Montant engagé	Montant dépensé	Montant engagé	Montant dépensé	Type
TITRE 1 - Dépenses de personnel	6 791 186	6 141 792	18 290 000	18 290 000	15 605 353	15 605 353	CND
TITRE 2 - Dépenses administratives et d'infrastructure	7 841 284	1 603 452	16 850 000	16 850 000	17 932 000	17 932 000	CND
TITRE 3 - Dépenses opérationnelles	46 067 369	10 009 371	24 240 000	29 770 715	43 415 548	43 415 548	CD
30 Infrastructure partagée par les systèmes (systèmes centraux)	0	0	9 050 000	4 050 000	4 510 000	2 510 000	CD
31 SIS II	30 010 093	836 742	0	8 787 199	2 153 371	8 153 371	CD
32 VIS/BMS	8 770 072	9 084 464	6 500 000	8 243 516	27 029 451	20 029 451	CD
33 Eurodac	6 876 854	88 165	5 500 000	5 500 000	1 010 978	4 010 978	CD
36 Services externes de soutien directement liés aux systèmes centraux	410 350	1 550 000	3 806 500	0	3 806 500	3 806 500	CD
37 Réunions et missions directement liées aux opérations	0	0	950 000	950 000	715 248	715 248	CD

Crédits	Exercice 2013 (résultat)		Exercice 2014		Exercice 2015		
38 Formations directement liées aux opérations ³³	0	0	690 000	690 000	690 000	690 000	CD
39 Préparation des nouveaux systèmes	0	0	0	0	3 500 000	3 500 000	CD
TOTAL	60 699 840	17 754 617	59 380 000	64 910 715	76 952 900	76 952 900	

³³ Pour les États membres (450 000 EUR) et en interne (240 000 EUR)

ANNEXE C: APERÇU DES RISQUES CRITIQUES ET MESURES D'ATTENUATION

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.

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.

Aperçu des risques d'entreprise majeurs susceptibles d'influencer la mise en œuvre du programme de travail 2015:

ID	Description du risque (cause, événement et effet)	Objectifs du programme de travail concernés	Type de réponse ¹⁴	Actions
R 01	Réductions du budget/ressources insuffisantes pour satisfaire les besoins de l'agence	Gestion opérationnelle des systèmes; évolution des systèmes; infrastructure de communication; développement et mise en œuvre de nouveaux systèmes; activités de recherche et développement	Réduire	<ul style="list-style-type: none"> a) Déterminer des mesures efficaces en vue de participer au processus budgétaire et aux négociations avec les parties prenantes, et surveiller ces processus; b) envisager le recrutement d'un responsable du budget pour un meilleur contrôle.
R 02	Ressources insuffisantes pour mener à bien les activités centrales de l'agence	Tous	Réduire	<ul style="list-style-type: none"> a) Ajuster la structure opérationnelle de l'agence afin de renforcer son efficacité et son efficience; b) gérer la mise en œuvre des demandes des parties prenantes avec une efficacité et une efficience accrues; c) renforcer et automatiser, lorsque c'est possible, les outils techniques de soutien au personnel opérationnel, p. ex. les capacités de collecte de données statistiques ou de surveillance

¹⁴ 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 du programme de travail concernés	Type de réponse ²⁴	Actions
				<i>(p. ex. application actiTIME, rapports détaillés de planification et d'allocation des ressources).</i>
R 03	Charge de travail importante dans le domaine des passations de marchés	Gestion opérationnelle des systèmes; évolution des systèmes; création et mise en œuvre de nouveaux systèmes; sécurité et protection des données; gestion financière, passation de marchés, logistique et administration.	Réduire	<ul style="list-style-type: none"> a) Améliorer la planification et la coordination des activités de passation de marchés de l'agence; b) renforcer la sensibilisation au sein de l'agence en ce qui concerne l'importance de la planification rapide des besoins en matière de marchés publics; c) envisager de recenser les possibilités de passation de marchés en commun avec les États d'accueil ou avec d'autres organes de l'Union, y compris des agences; d) envisager d'augmenter l'effectif de l'équipe responsable des marchés publics.
R 04	Ressources informatiques d'entreprise insuffisantes	Tous	Réduire	<ul style="list-style-type: none"> a) Élaborer une stratégie pour la prestation des services informatiques d'entreprise d'eu-LISA afin de guider le déploiement des services informatiques d'entreprise et de fournir des conseils pour l'investissement efficace et efficient des ressources; b) ajouter des ressources supplémentaires provenant de prestataires de services externes afin de renforcer la capacité d'eu-LISA à délivrer ses services informatiques d'entreprise.
R 05	Planification insuffisante des activités ayant des conséquences sur l'engagement des parties prenantes et sur la consommation des ressources budgétaires	Tous	Réduire	<ul style="list-style-type: none"> a) Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion des parties prenantes; b) présenter des priorités de travail annuelles aux présidents des groupes consultatifs afin de garantir leur engagement avant la présentation officielle du projet de programme de travail annuel aux membres de ces groupes; c) revoir le calendrier du programme de travail annuel afin de refléter l'engagement antérieur de tous les groupes de parties prenantes; d) réattribuer la responsabilité budgétaire (appropriation du budget) de manière progressive à travers l'organisation, y compris sensibiliser le personnel dans la mesure nécessaire, mettre en place une approche répartie par le bas au lieu

ID	Description du risque (cause, événement et effet)	Objectifs du programme de travail concernés	Type de réponse ²⁴	Actions
				<p><i>d'une approche centralisée par le haut, et adopter des processus systématiques de surveillance et de prévision;</i></p> <p>e) <i>améliorer l'intégration des activités et la planification financière en renforçant l'exactitude budgétaire du programme de travail annuel, afin de devenir l'unique source de budget pour les dépenses opérationnelles et certains projets administratifs;</i></p> <p>f) <i>envisager de renforcer le personnel en recrutant un responsable du budget.</i></p>
R 06	Analyse d'impact limitée de l'évolution de la législation	Tous	Réduire	<p>a) <i>Énumérer les propositions législatives les plus pertinentes et importantes qui pourraient avoir des effets sur l'agence lors du 4^e trimestre 2014;</i></p> <p>b) <i>utiliser un outil mensuel pour communiquer avec l'équipe de gestion et informer celle-ci des conclusions ou des résultats du point a) lors du premier trimestre 2015.</i></p>
R 07	Locaux inadaptes	Tous	Réduire	<p>a) <i>Conclure le contrat de location de bureaux temporaires afin d'améliorer la situation sur le site de Strasbourg à court terme;</i></p> <p>b) <i>mettre en œuvre et surveiller étroitement le projet de reconstruction sur le site de Strasbourg afin de garantir son achèvement dans le respect des critères de temps, de portée et de qualité (durée prévue: 36 mois à partir de début 2015).</i></p>
R 08	Efficacité organisationnelle limitée en raison de la répartition sur plusieurs sites	Tous	Réduire	<p>a) <i>Réaliser une étude visant à évaluer l'efficacité de la structure actuelle de l'agence et à obtenir des informations en vue de la création d'une structure plus efficace en ce qui concerne la mission principale d'eu-LISA, c.-à-d. la gestion opérationnelle de systèmes d'information à grande échelle;</i></p> <p>b) <i>participer (cadres et membres du personnel désignés) à des formations spécifiques visant à améliorer les compétences de direction et le travail en équipes virtuelles.</i></p>

ANNEXE D: TABLEAU RECAPITULATIF DES GRANDS MARCHES PUBLICS ET DES PROJETS PREVUS EN 2015

REF	Référence de la section du budget	Description du projet	Explication/justification	Budget estimé (en Mio EUR)	Marché public nécessaire?	Commentaires
1	20	Mise en œuvre du contrat de travaux de conception et de construction à Strasbourg	Extension et amélioration du site opérationnel d'eu-LISA	11,5	Non. Déjà lancé en 2014, attribution attendue au premier trimestre 2015 après approbation de l'autorité budgétaire.	Le budget approuvé sera utilisé pour renouveler l'engagement budgétaire initial sous le titre 2.
2	30	Capacité de gestion à distance - phase 2	Gestion à distance des systèmes d'entreprise centraux sur l'UC et l'UCS: étude et mise en œuvre	0,85	Contrat spécifique relevant du contrat-cadre de la DG Informatique	
3	30	Virtualisation	Étude de la faisabilité et des modalités d'exécution du projet	0,2	Contrat spécifique relevant du contrat-cadre de la DG Informatique	
4	31	Mise en œuvre du contrat-cadre pour le maintien en bon état de fonctionnement du SIS II	Services de maintenance correctifs, adaptatifs et évolutifs, incluant la fourniture de matériel et de logiciels afin de garantir le fonctionnement du SIS II conformément aux exigences réglementaires.	2,1	Non. Contrat de maintien en bon état de fonctionnement et contrats spécifiques de mise en œuvre signés par eu-LISA en 2014.	Le budget approuvé sera utilisé pour la création de nouveaux contrats spécifiques ou pour augmenter le plafond des contrats existants.
5	32	Mise en œuvre du contrat-cadre pour le	Services de maintenance correctifs, adaptatifs et	26,55	Non. Contrat de maintien en bon état de fonctionnement	Le budget approuvé sera utilisé pour prolonger les services de

REF	Référence de la section du budget	Description du projet	Explication/justification	Budget estimé (en Mio EUR)	Marché public nécessaire?	Commentaires
		maintien en bon état de fonctionnement du VIS/BMS	évolutifs, incluant la fourniture de matériel et de logiciels afin de garantir le fonctionnement du VIS et du BMS conformément aux exigences réglementaires.		signé en 2012 par la DG HOME et transféré à eu-LISA en mai 2013. Des services complémentaires pourraient être commandés au prestataire actuel dans le cadre de la procédure négociée conformément à l'article 134, paragraphe 1, point e), des RAP. Des services supplémentaires pourraient être commandés au prestataire actuel dans le cadre de la procédure négociée conformément à l'article 134, paragraphe 1, point f), des RAP.	maintenance régulière pour une quatrième année (comme annoncé dans l'avis de marché initial) et pour mettre en œuvre des évolutions prioritaires (environnement d'essai 2.0 du VIS, renforcement de la base de données du VIS, allocation dynamique du VIS, mise à jour de l'interface du VIS, configuration active-active de l'UC et de l'UCS pour le VIS, ajustement du fonctionnement de la file ordonnée asynchrone du VIS, contrôle du flux du VIS)
6	33	Mise en œuvre des dispositions de maintenance liées aux contrats-cadres pour le transfert («clone») et la refonte d'Eurodac	Services de maintenance correctifs, adaptatifs et évolutifs, incluant la fourniture de matériel et de logiciels afin de garantir le fonctionnement d'Eurodac conformément aux exigences réglementaires.	n/a	Non. Le contrat «clone» et la refonte du contrat-cadre ont déjà été signés en 2013 et en 2014 respectivement.	Le budget approuvé sera utilisé pour activer les services de maintenance par l'intermédiaire de demandes de service.
7	36	Mise en œuvre du contrat-cadre	Externalisation d'experts afin de soutenir les	3,8	Non. Déjà lancé en 2014, attribution attendue au premier	Le budget approuvé s'ajoutera à l'utilisation de l'engagement global

REF	Référence de la section du budget	Description du projet	Explication/justification	Budget estimé (en Mio EUR)	Marché public nécessaire?	Commentaires
		interinstitutionnel (avec la DG HOME) pour la fourniture d'expertise externe	opérations d'eu-LISA		trimestre 2015.	obtenu lors de l'exercice 2014 sur la base des besoins prévus d'expertise externe.
8	37	Mise en œuvre du contrat-cadre eu-LISA pour l'organisation d'événements	Organisation de groupes consultatifs (4 en 2015, un pour chacun des 3 systèmes)	0,34	Non. Le contrat-cadre a déjà été signé en 2015.	
9	38	Mise en œuvre du contrat-cadre eu-LISA pour l'organisation d'événements	Évènements de formation à l'extérieur de l'agence, destinés aux États membres	0,45	Non. Le contrat-cadre a déjà été signé en 2015.	