COMMISSION
EUROPÉENNE

Bruxelles, le 26.1.2026
COM(2026) 32 final

RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN ET AU CONSEIL

concernant l'évaluation de l'Agence de l'Union 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) conformément à l'article 39 du règlement (UE) 2018/1726

{SWD(2026) 980 final}

1. Introduction

La complexité croissante de la migration, de la gestion des frontières et de la sécurité intérieure dans l'ensemble de l'Union européenne exige depuis longtemps des systèmes d'information solides, évolutifs et fiables. À mesure que l'espace Schengen s'est élargi et que la nécessité de disposer de bases de données partagées pour soutenir la gestion des visas, le traitement des demandes d'asile et la coopération policière s'est accrue, il est apparu clairement, à la fin des années 2000, qu'une autorité spécifique était nécessaire pour gérer les systèmes d'information à grande échelle de l'UE de manière sûre et efficace. Dès lors, l'Agence de l'Union 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) a été créée en 2011 par le règlement (UE) nº 1077/2011[1].

D'emblée, l'eu-LISA a supervisé la gestion opérationnelle des systèmes d'information à grande échelle existants au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice, à savoir le système d'information Schengen de deuxième génération (SIS II), le système d'information sur les visas (VIS) et la base de données dactyloscopiques européenne en matière d'asile (Eurodac). Elle a également été chargée de soutenir potentiellement le développement et l'exploitation de systèmes informatiques supplémentaires.

Depuis qu'elle est devenue opérationnelle en 2012, l'Agence a progressivement étendu ses capacités pour répondre à la demande croissante de solutions informatiques sûres, fiables et évolutives dans les domaines de la migration, de la gestion des frontières et de la sécurité intérieure. Une étape clé de cette extension a été la modification du règlement eu-LISA en 2015, qui a mis à jour les responsabilités de l'Agence liées à Eurodac. Cette modification a été apportée par l'adoption du règlement (UE) nº 603/2013 (refonte du règlement Eurodac), qui a introduit de nouvelles exigences pour les travaux de l'Agence dans ce domaine[2].

Au milieu des années 2010, une série de défis urgents sont apparus, testant les limites des cadres de l'UE en matière de migration, de gestion des frontières et de sécurité intérieure. La crise migratoire de 2015-2016 a mis à rude épreuve les infrastructures d'asile et de gestion des frontières, tandis qu'une menace accrue de terrorisme a mis en évidence la nécessité d'un contrôle accru des frontières extérieures et d'un partage d'informations en temps réel entre les autorités nationales. En outre, les risques de fraude à l'identité et de fragmentation des données entre les différents systèmes au niveau de l'UE sont devenus de plus en plus préoccupants. Ces défis ont révélé les limites des systèmes et modèles de coordination existants, soulignant la nécessité d'une approche plus efficace et plus adaptable.

En réponse, le mandat de l'eu-LISA a été révisé par le règlement (UE) 2018/1726[3] (ci-après le «règlement eu-LISA» ou le «règlement actuel»). La révision, qui était fondée sur la première

[1] Règlement (UE) nº 1077/2011 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2011 portant création d'une 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 (JO L 286 du 1.11.2011, p. 1).

[2] Règlement (UE) nº 603/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 relatif à la création d'Eurodac pour la comparaison des empreintes digitales aux fins de l'application efficace du règlement (UE) nº 604/2013 établissant les critères et mécanismes de détermination de l'État membre responsable de l'examen d'une demande de protection internationale introduite dans l'un des États membres par un ressortissant de pays tiers ou un apatride et relatif aux demandes de comparaison avec les données d'Eurodac présentées par les autorités répressives des États membres et Europol à des fins répressives, et modifiant le règlement (UE) nº 1077/2011 portant création d'une 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 (JO L 180 du 29.6.2013, p. 1).

[3] Règlement (UE) 2018/1726 du Parlement européen et du Conseil du 14 novembre 2018 relatif à l'Agence de l'Union européenne pour la gestion opérationnelle des systèmes d'information à grande échelle au sein de l'espace

évaluation du mandat de l'Agence[4], ne constituait pas simplement une mise à niveau, mais un ajustement stratégique nécessaire pour doter l'Agence des moyens requis pour faire face à l'évolution du paysage migratoire et sécuritaire.

L'actuel règlement eu-LISA maintient l'objectif principal de l'Agence, qui est de contribuer à un niveau élevé de sécurité au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice, notamment en facilitant la gestion des frontières et le contrôle de l'application de la loi. En outre, le règlement actuel a élargi le mandat de l'Agence, notamment pour y inclure le développement et la gestion de nouveaux systèmes à grande échelle, tels que le système d'entrée/de sortie (EES) et le système européen d'information et d'autorisation concernant les voyages (ETIAS). Il a également chargé l'Agence de mettre en œuvre le cadre d'interopérabilité entre les systèmes informatiques dans le domaine de la justice et des affaires intérieures,une initiative sans précédent visant à éliminer la fragmentation des informations stockées en silos, qui entrave la mise en œuvre efficace des politiques.

L'article 39 du règlement eu-LISA prévoit une évaluation des performances de l'Agence au regard de ses objectifs, de son mandat, de ses sites et de ses tâches, en vue de recenser les domaines susceptibles d'être améliorés.

La Commission a réalisé l'étude d'appui entre octobre 2023 et novembre 2024[5], couvrant la période allant de l'entrée en vigueur de l'actuel règlement eu-LISA en 2018 à mars 2024. L'évaluation a également comparé la situation avec la période comprise entre 2012 et 2018, avant l'entrée en vigueur du règlement actuel. Alors que l'étude s'est officiellement achevée en 2024, l'évaluation intègre les évolutions jusqu'en juin 2025. La prolongation de la période d'évaluation a permis à la Commission de tenir compte des changements importants en matière d'organisation et de gestion que l'Agence a subis parallèlement à l'étude, ce qui garantit que l'évaluation rend compte des progrès les plus récents et donne une image plus complète et plus précise des performances de l'Agence. La présente évaluation repose sur une vaste consultation associant la Commission européenne, le personnel et les contractants de l'eu-LISA, les autorités des États membres participant aux organes de gouvernance de l'eu-LISA (y compris les membres des groupes consultatifs, des conseils de gestion du projet et du conseil d'administration) dans les domaines des affaires intérieures et de la justice, les agences de l'UE (y compris l'Agence européenne de garde-frontières et de garde-côtes et Eurojust), le Parquet européen, le Contrôleur européen de la protection des données (CEPD) et les autorités nationales chargées de la protection des données.

Cette évaluation a porté sur les performances de l'Agence au regard de ses objectifs, de son mandat, de ses sites et de ses tâches. Elle comprenait également une analyse des cadres juridiques et stratégiques régissant l'eu-LISA et était axée sur l'exécution des tâches, la mise en place de l'organisation, y compris la gouvernance et les sites de l'Agence, et la gestion des ressources économiques, humaines et techniques. En outre, l'évaluation a analysé la pertinence et la valeur ajoutée européenne de l'Agence, en évaluant dans quelle mesure le nouveau mandat de l'Agence, introduit en 2018, a contribué à la réalisation des objectifs de l'Agence et dans quelle mesure celle-ci a soutenu les États membres dans le développement et la mise en œuvre

---

de liberté, de sécurité et de justice (eu-LISA), modifiant le règlement (CE) nº 1987/2006 et la décision 2007/533/JAI du Conseil et abrogeant le règlement (UE) nº 1077/2011 (JO L 295 du 21.11.2018, p. 99).

[4] Commission européenne, *Rapport de la Commission au Parlement européen et au Conseil sur le fonctionnement 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)*, COM(2017) 346 final, Bruxelles, 2017.

[5] Étude d'appui à l'évaluation du règlement (UE) 2018/1726 du Parlement européen et du Conseil du 14 novembre 2018, relatif à l'eu-LISA. ISBN: 978-92-68-34401-9.

des systèmes d'information à grande échelle au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice.

Le présent rapport résume les conclusions que la Commission a tirées de l'évaluation de la mise en œuvre de l'actuel règlement eu-LISA, détaillée dans le document de travail des services de la Commission qui accompagne le rapport[6]. L'évaluation fait le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'actuel règlement eu-LISA et recense une série de domaines à améliorer qui seront intégrés dans les futurs travaux de la Commission, de l'eu-LISA et des États membres.

2. Résumé de l'évaluation et principales conclusions

Malgré un environnement opérationnel et politique complexe, marqué par une accélération de la numérisation, des menaces croissantes pour la sécurité et une instabilité géopolitique, cette évaluation se conclut par une appréciation globalement positive des performances, de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de la valeur ajoutée européenne de l'eu-LISA. L'Agence s'est révélée indispensable à la mise en œuvre et à la gestion opérationnelle des systèmes d'information à grande échelle au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice, en aidant les États membres et les institutions de l'UE à mettre en place une infrastructure numérique coordonnée, sûre et efficace.

Le règlement eu-LISA reste tout à fait pertinent. L'importance de l'Agence s'est accrue à la lumière des évolutions telles que l'accroissement de la mobilité des citoyens de l'UE et des ressortissants de pays tiers, les progrès technologiques rapides, les risques accrus de cyberattaques et les tensions géopolitiques actuelles, en particulier celles liées à la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine et aux conflits au Moyen-Orient.

Depuis l'adoption de l'actuel règlement eu-LISA, le mandat de l'Agence est resté pertinent et a encore été renforcé en réponse aux nouveaux défis en matière de sécurité et de migration. Par voie de modifications du règlement eu-LISA, l'Agence s'est vu confier des responsabilités supplémentaires en ce qui concerne les nouveaux systèmes d'information, y compris l'EES, l'ETIAS, le système e-CODEX[7], le système ECRIS-TCN[8], le VIS révisé[9], la plateforme de collaboration des équipes communes d'enquête (ci-après la «plateforme de collaboration des ECE»)[10] et le nouveau système Eurodac[11]. Ces systèmes ont été conçus pour faciliter l'échange

[6] SWD(2026) 980.

[7] Règlement (UE) 2022/850 du Parlement européen et du Conseil du 30 mai 2022 relatif à un système informatisé pour l'échange électronique transfrontière de données dans le domaine de la coopération judiciaire en matière civile et pénale (système e-Codex), et modifiant le règlement (UE) 2018/1726 (JO L 150 du 1.6.2022, p. 1).

[8] Règlement (UE) 2019/816 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2019 portant création d'un système centralisé permettant d'identifier les États membres détenant des informations relatives aux condamnations concernant des ressortissants de pays tiers et des apatrides (ECRIS-TCN), qui vise à compléter le système européen d'information sur les casiers judiciaires, et modifiant le règlement (UE) 2018/1726 (JO L 135 du 22.5.2019, p. 1).

[9] Règlement (CE) nº 767/2008, modifié en dernier lieu par le règlement (UE) 2021/1134 du Parlement européen et du Conseil du 7 juillet 2021 modifiant les règlements (CE) nº 767/2008, (CE) nº 810/2009, (UE) 2016/399, (UE) 2017/2226, (UE) 2018/1240, (UE) 2018/1860, (UE) 2018/1861, (UE) 2019/817 et (UE) 2019/1896 du Parlement européen et du Conseil et abrogeant les décisions 2004/512/CE et 2008/633/JAI du Conseil, aux fins de réformer le système d'information sur les visas (JO L 248 du 13.7.2021, p. 11).

[10] Règlement (UE) 2023/969 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 établissant une plateforme de collaboration visant à soutenir le fonctionnement des équipes communes d'enquête et modifiant le règlement (UE) 2018/1726 (JO L 132 du 17.5.2023, p. 1).

[11] Règlement (UE) 2024/1358 du Parlement européen et du Conseil du 14 mai 2024 relatif à la création d'«Eurodac» pour la comparaison des données biométriques aux fins de l'application efficace des règlements (UE) 2024/1351 et (UE) 2024/1350 du Parlement européen et du Conseil et de la directive 2001/55/CE du Conseil

d'informations et renforcer la coopération transfrontière entre les autorités compétentes dans l'UE. En outre, les responsabilités de l'Agence ont été élargies pour inclure le développement et la gestion de l'interopérabilité des systèmes d'information à grande échelle[12]. Par ailleurs, l'Agence a commencé à effectuer des tâches opérationnelles pour les systèmes existants, y compris un système de garde 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, afin de garantir leur fonctionnement efficace et résilient. Il est important de noter que le mandat actualisé a également habilité l'eu-LISA à soutenir les États membres et la Commission européenne sur demande et à renforcer son rôle au moyen d'activités de suivi de la recherche et d'essais pilotes.

L'évaluation actuelle confirme que le mandat de l'eu-LISA reste pertinent et aligné sur les besoins opérationnels, y compris en ce qui concerne le développement de nouveaux systèmes informatiques. L'évaluation conclut que les activités de l'eu-LISA en matière de recherche restent pertinentes, mais que l'Agence devrait donner la priorité à celles qui ont une incidence directe sur le fonctionnement ou le développement des systèmes d'information à grande échelle qu'elle gère. L'Agence devrait néanmoins maintenir de bonnes performances opérationnelles, déterminantes pour garder sa pertinence à l'avenir.

L'évaluation de l'efficacité de l'eu-LISA est mitigée. Si l'eu-LISA obtient de bons résultats dans la gestion des systèmes d'information à grande échelle existants, avec un retour d'information positif des parties prenantes sur la continuité du service et la réaction aux incidents, il existe une marge d'amélioration importante en ce qui concerne le développement de nouveaux systèmes.

L'efficacité du règlement eu-LISA actuel dans la réalisation de ses objectifs varie selon les tâches:

- la gestion opérationnelle des systèmes existants est généralement très efficace et est considérée comme une force;
- le développement de nouveaux systèmes est moins efficace, l'Agence étant confrontée à des difficultés liées, par exemple, à la gestion des contractants, à la coordination interne et à l'affectation des ressources. Ces difficultés ont entraîné des retards importants, notamment en ce qui concerne l'EES, ETIAS, l'ECRIS-TCN et le VIS révisé;
- l'efficacité de l'Agence dans l'exécution de tâches qui ne sont pas liées aux systèmes est mitigée, avec des résultats positifs en matière de suivi de la recherche, mais un recours limité aux essais pilotes et au soutien ad hoc à la Commission européenne et aux États membres, comme le prévoient les articles 15 et 16 de l'actuel règlement eu-LISA.

L'évaluation de l'efficacité de l'eu-LISA présente un tableau nuancé. Bien que l'Agence ait fait preuve d'une grande efficacité dans la gestion opérationnelle des systèmes

et aux fins de l'identification des ressortissants de pays tiers et apatrides en séjour irrégulier, et relatif aux demandes de comparaison avec les données d'Eurodac présentées par les autorités répressives des États membres et par Europol à des fins répressives, modifiant les règlements (UE) 2018/1240 et (UE) 2019/818 du Parlement européen et du Conseil et abrogeant le règlement (UE) nº 603/2013 du Parlement européen et du Conseil (JO L, 2024/1358, 22.5.2024).

[12] Règlement (UE) 2019/817 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 portant établissement d'un cadre pour l'interopérabilité des systèmes d'information de l'UE dans le domaine des frontières et des visas et modifiant les règlements (CE) nº 767/2008, (UE) 2016/399, (UE) 2017/2226, (UE) 2018/1240, (UE) 2018/1726 et (UE) 2018/1861 du Parlement européen et du Conseil et les décisions 2004/512/CE et 2008/633/JAI du Conseil (JO L 135 du 22.5.2019, p. 27) et le règlement (UE) 2019/818 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 portant établissement d'un cadre pour l'interopérabilité des systèmes d'information de l'UE dans le domaine de la coopération policière et judiciaire, de l'asile et de l'immigration et modifiant les règlements (UE) 2018/1726, (UE) 2018/1862 et (UE) 2019/816 (JO L 135 du 22.5.2019, p. 85).

d'information à grande échelle existants, le développement et la fourniture de nouveaux systèmes peuvent encore être considérablement améliorés. Les difficultés dans ce domaine découlent en grande partie de la complexité de la gestion des contractants et des difficultés liées au respect des délais pour les grands projets, tels que l'EES et l'ETIAS.

Du point de vue de l'organisation et de la gouvernance, l'eu-LISA fonctionne globalement de manière efficace et s'efforce en permanence d'optimiser ses processus internes. Néanmoins, certains problèmes structurels qui entravent les performances optimales de l'Agence ont été recensés. Il s'agit notamment d'un modèle organisationnel unitaire rigide, d'équipes surdimensionnées et de responsabilités qui se chevauchent, en particulier en ce qui concerne la participation des parties prenantes. En outre, les opérations de l'eu-LISA sont fragmentées entre différents sites à Tallinn, Strasbourg et Sankt Johann im Pongau. Ces facteurs expliquent certaines inefficacités, notamment en ce qui concerne la gestion et la supervision des contrats, ainsi que le recrutement du personnel de l'Agence. Le cadre de gouvernance de l'Agence est intrinsèquement complexe et peut générer des frais généraux administratifs importants. Bien que cette complexité soit, dans une certaine mesure, justifiée par la nécessité d'assurer une coordination solide entre les États membres et les institutions de l'UE, des préoccupations ont été exprimées quant à la charge administrative résultant de la lourdeur des calendriers de réunions. L'évaluation conclut que la rationalisation des mécanismes de gouvernance et le renforcement de la coordination entre les organes de gouvernance pourraient générer de précieuses synergies, qui réduiraient les frais généraux de l'organisation. Dans le même temps, la dépendance excessive de l'eu-LISA à l'égard de contractants externes pour la fourniture technique pose des difficultés persistantes qui limitent sa capacité à superviser efficacement des projets d'information complexes. Il est essentiel de remédier à cette dépendance en renforçant les connaissances internes, en améliorant la rétention des talents et en renforçant l'appropriation des projets pour garantir la résilience organisationnelle à long terme.

L'eu-LISA est reconnue pour sa gestion compétente des systèmes d'information opérationnels. Les parties prenantes confirment systématiquement la capacité de l'Agence à réagir rapidement aux incidents et à les atténuer, pour assurer la continuité du service. Toutefois, des améliorations sont possibles pour renforcer l'efficacité en trouvant un équilibre stratégique entre la gestion des fonctions de soutien en interne et leur externalisation à des prestataires. En revanche, l'efficacité du développement de nouveaux systèmes d'information est moins satisfaisante. Par exemple, le projet EES a connu de multiples retards et problèmes de qualité qui ont entravé la livraison en temps utile et le transfert rapide. Bien que le retour d'information des parties prenantes ne soit pas ouvertement critique, les niveaux de satisfaction de l'Agence en ce qui concerne le développement du système sont inférieurs à ceux obtenus pour la gestion opérationnelle.

Le règlement eu-LISA actuel est dans une large mesure cohérent sur le plan juridique, tant en interne qu'en externe. Seul un nombre limité de difficultés ont été recensées concernant sa cohérence avec d'autres actes juridiques, notamment en ce qui concerne son interaction avec le règlement e-CODEX. Le règlement e-CODEX impose des contraintes opérationnelles spécifiques. Par exemple, il exige que la gestion d'e-CODEX se fasse exclusivement à Tallinn et que toutes les ressources allouées à e-CODEX soient intégralement affectées à ce système, afin de garantir le respect du principe de l'indépendance du pouvoir judiciaire[13]. Ces dispositions entravent la gestion opérationnelle efficace du système par l'eu-

[13] Article 14, paragraphe 2, du règlement (UE) 2022/850 du Parlement européen et du Conseil du 30 mai 2022 relatif à un système informatisé pour l'échange électronique transfrontière de données dans le domaine de la coopération judiciaire en matière civile et pénale (système e-Codex), et modifiant le règlement (UE) 2018/1726 (JO L 150 du 1.6.2022, p. 1).

LISA. Dans certains domaines, des ajustements réglementaires pourraient manifestement renforcer la flexibilité administrative et les synergies opérationnelles.

L'environnement juridique plus large dans lequel l'eu-LISA opère est intrinsèquement complexe, et l'Agence doit naviguer entre les écueils d'une multitude d'instruments juridiques qui se chevauchent. Il s'agit notamment de l'actuel règlement eu-LISA lui-même, des règlements établissant chaque système, ainsi que des cadres généraux en matière de protection des données, de gestion financière, de ressources humaines et d'intelligence artificielle. Afin de garantir une gouvernance fluide et l'intégrité opérationnelle, il est essentiel que le règlement eu-LISA soit aligné et cohérent avec les bases juridiques respectives régissant chaque système. En interne, l'évaluation n'a relevé aucun problème majeur en matière de cohérence.

Enfin, l'évaluation conclut que **les objectifs de l'actuel règlement eu-LISA n'auraient pas pu être atteints de manière suffisante par les États membres agissant seuls**. Le mandat actuel de l'eu-LISA joue un rôle central dans la réalisation de la mission principale de l'Agence: contribuer à un niveau élevé de sécurité au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice, notamment en facilitant la gestion des frontières et la coopération des services répressifs. En centralisant la gestion opérationnelle de plusieurs systèmes d'information à grande échelle, l'eu-LISA soutient non seulement les États membres dans leurs efforts de mise en œuvre, mais permet également de réaliser d'importantes économies d'échelle, ce qui favorise une plus grande efficacité et une plus grande cohérence dans l'ensemble de l'Union. L'évaluation conclut que, malgré les possibilités d'amélioration dans le développement de nouveaux systèmes, l'absence d'une agence au niveau de l'UE telle que l'eu-LISA donnerait lieu à un environnement informatique considérablement plus fragmenté, compromettant la sécurité et l'interopérabilité essentielles dans les domaines de la justice et des affaires intérieures. En conséquence, l'évaluation confirme la valeur ajoutée européenne du règlement actuel.

L'évaluation a toutefois souligné la nécessité pour l'Agence de rester flexible et adaptative grâce à des performances accrues en matière de suivi et de développement de la recherche qui contribueraient à de nouvelles solutions informatiques. À cet égard, l'eu-LISA – au lieu de mener uniquement des activités de recherche pure – devrait renforcer sa capacité à suivre l'évolution des technologies et de la recherche ainsi qu'à mettre en place une fonction de veille technologique solide, qui permettra à l'Agence de recenser les solutions émergentes susceptibles d'être pertinentes pour les systèmes qu'elle gère, telles que l'IA ou la technologie en nuage. Ce faisant, l'eu-LISA serait en mesure de veiller à ce que les technologies innovantes soient recensées à un stade précoce, évaluées en fonction de leur potentiel et intégrées efficacement dans ses systèmes, le cas échéant. En outre, l'Agence devrait renforcer sa coopération avec les acteurs de pays tiers et les organisations internationales, et affiner son organisation interne, afin de maintenir son efficience et son efficacité dans un environnement en évolution rapide.

3. Conclusions et recommandations

L'évaluation a conclu que le mandat et les objectifs actuels de l'eu-LISA restaient largement adéquats. Bien que l'Agence ait fait preuve d'efficacité dans la réalisation de plusieurs aspects de son mandat, des améliorations restent possibles dans les domaines de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence.

Des difficultés subsistent, en particulier dans le développement des systèmes d'information. Des améliorations sont également possibles en ce qui concerne l'alignement de l'actuel règlement eu-LISA sur d'autres instruments juridiques pertinents, notamment le règlement e-CODEX, la coopération avec les organisations internationales, ainsi que le pilotage, les essais et le soutien ad hoc aux États membres. Ces difficultés sont liées à une série de facteurs internes,

notamment la planification stratégique, la gestion du budget et des ressources humaines, l'infrastructure technologique, la supervision des contractants et certains aspects de la configuration organisationnelle et de la structure de gouvernance de l'Agence.

Compte tenu de ces constatations et de l'environnement opérationnel complexe, l'évaluation confirme qu'à ce stade, le mandat de l'eu-LISA reste approprié. Depuis l'adoption de l'actuel règlement eu-LISA, l'Agence a fourni avec succès deux des systèmes critiques, le système d'information Schengen renouvelé et le système d'entrée/de sortie, ainsi que le premier élément du cadre d'interopérabilité (le service partagé d'établissement de correspondances biométriques), tandis que quatre autres systèmes critiques (ECRIS-TCN, Eurodac, ETIAS et le répertoire commun de données d'identité) devraient faire l'objet d'un lancement opérationnel en 2026. Bien que des modifications du mandat actuel de l'eu-LISA puissent être bénéfiques dans certains domaines, toute modification importante du mandat à ce stade pourrait détourner l'Agence de ses objectifs fondamentaux et compromettre sa capacité à fournir les systèmes d'information prioritaires prévus dans les délais, ce qui entraînerait de nouveaux retards dans le déploiement du cadre d'interopérabilité.

En particulier, modifier le mandat de l'eu-LISA en modifiant l'actuel règlement eu-LISA dans un avenir proche poserait des défis importants tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel:

- **Exposition accrue au risque**: la modification du mandat, en particulier de l'article 16, paragraphe 4, de l'actuel règlement eu-LISA[14], en ce qui concerne le soutien ad hoc aux États membres, pourrait accroître l'exposition aux risques de l'Agence. Si une plus grande flexibilité dans ce domaine peut être souhaitable, l'évaluation suggère que l'eu-LISA devrait donner la priorité à l'achèvement de ses projets en cours avant d'assumer des tâches supplémentaires. Toute nouvelle tâche confiée à l'eu-LISA par une modification de l'article 16, paragraphe 4, augmenterait la probabilité de nouveaux retards dans le projet d'interopérabilité.
- **Instabilité et retards**: l'introduction, dans l'immédiat, d'un mandat révisé pourrait créer de l'instabilité compte tenu de l'engagement et de la tâche de l'Agence de fournir quatre systèmes d'information à grande échelle et un élément d'interopérabilité au cours des deux prochaines années. Une modification du mandat à ce stade augmenterait probablement les risques de retards.
- **Contraintes budgétaires**: une modification du mandat ne signifie pas automatiquement des ressources supplémentaires. Par conséquent, toute augmentation des tâches nécessiterait un soutien financier proportionné, y compris une nouvelle fiche législative et financière, ce qui augmenterait également l'instabilité financière.

Certaines faiblesses recensées dans l'évaluation, telles que la coopération avec les pays tiers ou l'utilisation de solutions technologiques innovantes pour l'exploitation et la gestion des systèmes, y compris l'utilisation de la technologie en nuage, nécessiteraient une modification du mandat de l'eu-LISA. En revanche, un grand nombre d'autres problèmes recensés peuvent être résolus sur le plan opérationnel sans modification immédiate du mandat. Dès lors, même si l'Agence bénéficierait certainement d'une révision ciblée de son mandat, la plupart des

[14] L'article 16, paragraphe 4, de l'actuel règlement eu-LISA dispose qu'«*[u]n groupe composé d'au moins cinq États membres peut confier à l'Agence la tâche de développer, de gérer ou d'héberger une composante informatique commune pour les aider à mettre en œuvre les aspects techniques d'obligations découlant du droit de l'Union relatif aux systèmes décentralisés au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice. Ces solutions informatiques communes s'entendent sans préjudice des obligations qui incombent aux États membres demandeurs en vertu du droit applicable de l'Union, notamment en ce qui concerne l'architecture de ces systèmes*».

lacunes immédiates recensées peuvent être comblées par des changements opérationnels, apportant à l'Agence la stabilité nécessaire pour mener à bien les projets plus urgents.

L'évaluation conclut que le fait de ne pas modifier le mandat à ce stade pourrait, pour l'instant, mieux aider l'agence eu-LISA à accomplir ses tâches en cours de manière efficace et efficiente. Par conséquent, l'eu-LISA devrait donner la priorité à la stabilité organisationnelle et à l'amélioration opérationnelle stratégique. Les défis recensés dans l'évaluation qui sont susceptibles de nécessiter une révision du mandat pourront être relevés une fois que l'eu-LISA aura accompli ses tâches les plus urgentes, telles que la fourniture des systèmes d'information prévus et la mise en œuvre de l'architecture d'interopérabilité.

Sur la base de cette conclusion, l'évaluation a présenté une liste de 54 recommandations (sous le titre «Appréciation globale des domaines d'attention»)[15]. L'ordre de priorité des recommandations figurant dans la liste est fondé sur 1) leur urgence; 2) leur faisabilité; et 3) les critères d'évaluation. Compte tenu de la conclusion de l'évaluation selon laquelle les modifications du mandat pourraient créer de nouveaux risques et obstacles pour l'eu-LISA dans le contexte actuel, les recommandations liées au mandat ont été retirées des priorités à court terme.

Sur cette base, l'évaluation a recensé les 11 recommandations suivantes, à mettre en œuvre par l'eu-LISA, comme étant les plus importantes. Elles peuvent être mises en œuvre sans modification du mandat actuel de l'eu-LISA et contribueront directement à la stabilité organisationnelle de l'Agence et à l'exécution de ses tâches en temps utile. Il s'agit:

- d'élaborer un modèle cible opérationnel pour aider l'eu-LISA à fonctionner efficacement tout en gérant les risques, en prenant des décisions rapidement et en garantissant la clarté des responsabilités, en particulier en cas d'incidents et d'urgences;
- d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale à moyen terme en matière de ressources humaines;
- d'établir et mettre en œuvre une stratégie technologique à moyen et long terme;
- de mettre en œuvre une approche pluriannuelle de gestion de portefeuille;
- d'améliorer les fonctionnalités de planification des ressources, par exemple en mettant en place des processus et en utilisant des outils appropriés pour remédier à la vision incomplète de l'affectation et de la direction du personnel;
- de déployer un outil intégré pour le cycle de développement (tel que Jira™) dans l'ensemble de l'eu-LISA et chez tous ses contractants afin de rationaliser la gestion de projet et la collaboration, de minimaliser les perturbations, d'optimiser les flux de travail et de garantir la pertinence;
- d'établir et mettre en œuvre une stratégie d'approvisionnement et d'externalisation à moyen terme;
- de renforcer les capacités existantes en ce qui concerne les services juridiques internes;
- de mettre à jour le catalogue de services en fournissant des descriptions complètes des services et en définissant clairement les rôles et les responsabilités des propriétaires et des gestionnaires de services;
- d'améliorer la visibilité de l'affectation actuelle des ressources, de l'état d'avancement des projets, des processus, des goulets d'étranglement et des pénuries, afin de permettre

[15] Étude d'appui à l'évaluation du règlement (UE) 2018/1726 du Parlement européen et du Conseil du 14 novembre 2018 sur l'eu-LISA. ISBN: 978-92-68-34401-9.

une discussion plus éclairée sur la hiérarchisation des projets, y compris au niveau politique;
- de réduire la dépendance à l'égard des contractants externes, tout en renforçant l'appropriation des projets et la conservation des connaissances.

La Commission invite l'eu-LISA à élaborer un plan d'action visant à mettre en œuvre toutes les recommandations formulées.