DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU CENTRE DE TRADUCTION DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE
PORTANT ADOPTION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION 2019-2021– CT/CA-001/2018/03FR

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CENTRE DE TRADUCTION DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE,

vu le règlement (CE) nº 2965/94 du Conseil du 28 novembre 1994 portant création d'un Centre de traduction des organes de l'Union européenne (le «Centre de traduction»), modifié en dernier lieu par le règlement (CE) nº 1645/2003 du Conseil du 18 juin 2003,

vu le règlement financier du 2 janvier 2014 applicable au Centre de traduction des organes de l'Union européenne (réf. CT/CA-051/2013FR),

considérant ce qui suit:

(1) Le conseil d'administration adopte un document de programmation contenant une programmation annuelle et pluriannuelle sur la base d'un projet élaboré par le directeur.
(2) Le Centre transmet à la Commission, au Parlement européen et au Conseil le projet de document de programmation ainsi que toute version mise à jour éventuelle de ce document au plus tard le 31 janvier de chaque année.

A ADOPTÉ LA DÉCISION SUIVANTE:

Article premier

Par la présente décision, le document de programmation 2019-2021 du Centre de traduction tel qu'il figure à l'annexe de celle-ci, est adopté.

Article 2

La présente décision entre en vigueur le jour de son adoption.

Fait à Luxembourg, le 25 octobre 2018.

Pour le conseil d'administration

Rytis Martikonis
Président

Annexe: Document de programmation 2019-2021 du Centre de traduction

DOCUMENT DE PROGRAMMATION

2019-2021

DU CENTRE DE TRADUCTION

DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE

CT/CA-001/2018/03FR

Table des matières

Table des matières 1
Avant-propos 2
Liste des acronymes 4
Mission 6
Section I: contexte général 6
Section II: Programme de travail pluriannuel 2019-2021 9
1. Objectifs pluriannuels 9
2. Résumé exécutif 15
3. Programme de travail pluriannuel 18
4. Ressources humaines et financières – Perspectives pour 2019-2021 38
Section III: Programme de travail 2019 47
1. Résumé exécutif 47
2. Activités: Principaux objectifs à réaliser pour la fin de l'année 2019 49
3. Actions/activités spécifiques et ressources humaines et financières requises pour l'année 2016 en vue d'atteindre les objectifs du Centre 54
3.1 Activités opérationnelles de base 54
3.2 Activités de support 66
3.3 Activités de gestion et de contrôle 70
Annexes 77
Annexe I: Affectation des ressources par activité 2019-2021 77
Annexe II: Ressources financières 80
Annexe III. Ressources humaines – analyse quantitative 87
Annexe IV. Ressources humaines – analyse qualitative 89
Annexe V. Politique immobilière 108
Annexe VI. Privilèges et immunités 109
Annexe VII. Évaluations 110
Annexe VIII. Risques 111
Annexe IX. Plan de marchés publics 2019 118
Annexe X. Organigramme 119
Annexe XI – Liste de clients 120

Avant-propos

Le présent document de programmation 2019-2021 a été élaboré dans le cadre de l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE». Selon les conclusions de l'étude, la raison d'être du Centre en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences, organes et offices de l'UE reste fondamentalement valable. Néanmoins, l'étude a clairement indiqué que le Centre devait devenir plus efficace, efficient et pertinent pour ses clients, tout en s'appuyant sur une base plus viable.

Il s'agit d'un moment décisif pour le Centre qui doit essentiellement revoir son modèle économique. En conséquence et pour pouvoir mettre en œuvre les recommandations formulées dans l'étude, le Centre a élaboré une approche stratégique ancrée dans une vision de la transformation du Centre au cours de la période de transition (2019-2020) dans le but de déployer un nouveau modèle économique à compter de 2021.

Cette vision de la transformation du Centre vise à mettre en place un modèle opérationnel financièrement viable, fondé sur les technologies de traduction, notamment la traduction automatique et la prestation de services à valeur ajoutée aux clients. Les évolutions observées en matière d'intelligence artificielle, notamment dans le domaine de la traduction automatique, viennent modifier radicalement le secteur de la traduction et constituent un moteur de changement significatif. Le défi qui se pose dès lors pour le Centre consiste à exploiter les avantages de la technologie de traduction automatique afin de développer des services à valeur ajoutée pour ses clients.

Si le recours aux technologies de traduction, dont la traduction automatique, constituera un élément essentiel du futur modèle économique du Centre, la prestation de services à valeur ajoutée doit être assurée dans le but de garantir un modèle économique financièrement viable pour le Centre. Pendant la période de transition préalable au déploiement de ce nouveau modèle économique, le Centre reviendra sur sa base de coûts et commencera à appliquer des mesures fondamentales visant à réduire ses dépenses. Parmi ces mesures figurent la réduction de la sous-traitance à des prestataires de services linguistiques externes grâce aux avantages que présente la technologie de la traduction automatique et le recrutement, dans la mesure du possible, d'agents contractuels pour occuper les postes vacants des agents temporaires et fonctionnaires, en dehors des postes identifiés comme étant des postes clés.

Il convient cependant de noter que de telles mesures de réduction des coûts ont des limites et que le Centre a déjà atteint un certain seuil en termes de masse critique de personnel nécessaire pour pouvoir fonctionner convenablement. Étant donné que le Centre est de facto une agence de l'UE autofinancée, tirant ses revenus de la prestation de services linguistiques au profit de ses clients, son environnement opérationnel est indubitablement exigeant. En tant qu'entité du secteur public, le Centre se conforme sans restriction aux réglementations de l'UE en vigueur et respecte la politique de l'Union en matière de multilinguisme en plaçant toutes les langues officielles de l'UE sur un pied d'égalité dans sa structure tarifaire. Bien que cette situation ait une incidence non négligeable sur le coût de fonctionnement du Centre et sur les prix facturés aux clients pour les services de traduction, la nature de la mission du Centre en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE permet de réaliser des économies d'échelle en ce qui concerne la fourniture de services de traduction.

Le Centre évolue dans un contexte dans lequel les institutions de l'UE, y compris leurs services de traduction, et la grande majorité des agence de l'UE sont subventionnées. Au regard de sa mission en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences, organes et offices de l'UE, une subvention qui permettrait au Centre de continuer à équilibrer son budget semblerait pertinente. Nonobstant les diverses mesures de réduction des coûts qui seront déployées au Centre et dans le but

de se préparer à un éventuel déficit structurel, le Centre mènera une concertation avec sa DG partenaire en vue d'étudier la possibilité d'obtenir une subvention au besoin, ce qui permettra au Centre de continuer à équilibrer son budget.

Il ne fait aucun doute que la période visée par le présent document de programmation sera féconde en défis et offrira de nombreuses opportunités pour le Centre. Tandis que le Centre continuera de mettre l'accent sur la fourniture de services de grande qualité et dans les délais requis pour ses clients, il devra également s'employer à prendre les mesures nécessaires à sa transformation dans le but de déployer son nouveau modèle économique à compter de 2021. Pour cela, pendant la période de transition, le Centre devra faire montre d'un engagement important auprès de ses principales parties prenantes, notamment son personnel, ses clients et son conseil d'administration. Au regard des défis et des opportunités qui se profilent, le Centre s'engage à mener à bien les actions définies dans le présent document de programmation au cours de la période 2019-2021. La mise en œuvre de ces mesures permettra au Centre de se tourner vers l'avenir en toute confiance, soutenu par un modèle économique financièrement viable.

Máire Killoran
Directrice

Liste des acronymes

ABAC	Système comptable de la Commission européenne
AC	Personnel contractuel
AD	Administrateur
AEE	Espace économique européen
AELE	Association européenne de libre-échange
AFE	Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer
AHCC	Autorité habilitée à conclure des contrats d'engagement
AST	Assistant
AST/SC	Personnel de secrétariat
AT	Agents temporaires
B2B	Marchés électroniques
BCMS	Système de gestion de la continuité des activités
CDR	Dessin ou modèle communautaire enregistré
CdT	Centre de traduction (des organes de l'Union européenne)
CITI	Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation
CMS	Système de gestion du contenu
CPA/EBA/GPA	Comptabilité par activités/Établissement du budget par activités/Gestion par activités
CSF	Formulaire de satisfaction du client
DG JUST	Direction générale de la justice et des consommateurs
DGE	Dispositions générales d'exécution
DTMC	Console de gestion de la terminologie des dessins ou modèles
EC	Entreprise commune
eCdT	Système du Centre de traduction pour la gestion du flux de traduction
EFQM	Fondation européenne pour la gestion de la qualité
END	Experts nationaux détachés
EPPO	Parquet européen
EPQC	Contrôle de qualité ex post
EPSO	Office européen de sélection du personnel
ETP	Équivalent temps plein
EUIPO	Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle
EUR	Euro
FONCT.	Fonctionnaires
GCM	Gestion de communications multilingues
GF	Groupe de fonctions
HBD	Harmonised Database (Base de données harmonisée)
i2 LTW	Groupe interinstitutionnel de veille technologique dans le domaine linguistique
IAMLADP	Réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications
IATE	Terminologie interactive pour l'Europe
ICP	Indicateur clé de performance
ICP stratégique	Indicateur de performance clé stratégique
IMG	Groupe interinstitutionnel de gestion d'IATE
ISO	Organisation internationale de normalisation
JIAMCATT	Réunion internationale annuelle sur la terminologie et la traduction assistée par ordinateur
JTV	Initiatives communes de formation
JUB	Juridiction unifiée du brevet
MIPS	Système de numérisation de la gestion des missions

MSPP	Plan pluriannuel en matière de politique du personnel
MT	Traduction automatique
MT@EC	Système de traduction automatique de la Commission européenne
MUE	Marque de l'Union européenne
NCI	Norme de contrôle interne
OIL	Office pour les infrastructures et la logistique à Luxembourg
RAA	Régime applicable aux autres agents de l'Union européenne
RFC	Règlement financier-cadre
RH	Ressources humaines
RLL	Règlement en ligne des litiges
S/O	«Sans objet» ou «Non disponible» (selon le contexte)
SDL Studio	SDL Trados Studio
SSC	Certificat de sécurité unique
TAO	Traduction assistée par ordinateur
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TMC	Console de gestion de la terminologie
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne

Mission

Le Centre a pour mission principale de fournir des services de traduction et des services linguistiques connexes à un grand nombre d'agences et d'organes de l'UE dans le respect de critères de qualité, de délais et de prix convenus. Les institutions de l'UE qui disposent de leur propre service de traduction peuvent, sur une base volontaire, faire appel aux services du Centre selon des arrangements à convenir entre les parties. La mission secondaire du Centre est de contribuer, au travers de la coopération interinstitutionnelle, à la rationalisation de l'utilisation des ressources et à l'harmonisation des procédures en matière de traduction au sein de l'UE.

La double mission du Centre est définie dans la législation sous-tendant son existence, à savoir le règlement (CE) nº 2965/94 du Conseil du 28 novembre 1994, modifié par le règlement (CE) nº 2610/95 du Conseil du 30 octobre 1995, qui a étendu la mission initiale du Centre, et par le règlement (CE) nº 1645/2003 du Conseil du 18 juin 2003.

Les activités du Centre visent à faciliter et à encourager la pratique efficace du multilinguisme dans les agences et organes de l'UE. S'il est avant tout le prestataire de services linguistiques commun auprès des agences de l'UE, le Centre est également un partenaire des services de traduction des institutions de l'UE. Le Centre fournit des traductions de et vers toutes les langues officielles de l'UE et vers d'autres langues non européennes.

Le Centre en tant que prestataire de services linguistiques commun aux agences et organes de l'UE

Le Centre offre un large éventail de services à ses clients, à savoir:

- la traduction, la révision, la modification et le contrôle rédactionnel de documents;
- la traduction de marques et de dessins ou modèles de l'UE;
- des services supplémentaires tels que la terminologie, le conseil linguistique, le sous-titrage, etc.

Le Centre en tant que partenaire au niveau interinstitutionnel

En sa qualité de membre du Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation (CITI), le Centre intervient dans la coopération entre les services linguistiques des institutions de l'UE. Il participe à des initiatives interinstitutionnelles visant à réaliser des économies d'échelle grâce au partage des méthodes de travail, à la rationalisation de l'utilisation des ressources et à l'harmonisation des procédures de traduction dans l'UE. Le projet interinstitutionnel le plus remarquable est IATE, la base de données de terminologie interactive pour l'Europe, que le Centre gère au nom des institutions de l'UE depuis 2003.

Section I: contexte général

Étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE

Le présent document de programmation 2019-2021 a été élaboré dans le cadre de l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE». Selon les conclusions de l'étude, la raison d'être du Centre en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences, organes et de l'UE reste fondamentalement valable. Néanmoins, l'étude a clairement indiqué que le Centre devait devenir plus efficace, efficient et pertinent pour ses clients, tout en s'appuyant sur une base plus viable.

Pour pouvoir mettre en œuvre les recommandations formulées dans l'étude, le Centre a élaboré une approche stratégique ancrée dans une vision de la transformation du Centre au cours de la période de

transition (2019-2020) dans le but de déployer un nouveau modèle économique à compter de 2021. Cette vision de la transformation du Centre vise à mettre en place un modèle opérationnel financièrement viable, fondé sur les technologies de traduction, notamment la traduction automatique et la prestation de services à valeur ajoutée aux clients.

Conformément à la stratégie 2016-2020, la vision stratégique du Centre est de devenir un centre d'excellence dans le domaine de la prestation de services linguistiques pour les agences et organes de l'Union européenne à l'horizon 2020. Cette vision de la transformation du Centre, qui est étroitement liée à la vision stratégique du Centre, renforce la nécessité d'un changement structurel afin de mettre en place un modèle opérationnel financièrement viable, fondé sur les technologies de traduction, notamment la traduction automatique et la prestation de services à valeur ajoutée aux clients.

La période visée par ce document de programmation sera féconde en défis et offrira de nombreuses opportunités pour le Centre. Tandis que le Centre continuera de mettre l'accent sur la fourniture de services de grande qualité et dans les délais requis pour ses clients, il devra également s'employer à adopter les mesures nécessaires à sa transformation dans le but de déployer son nouveau modèle économique à compter de 2021.

Domaines d'activité

La mission première du Centre est de fournir des traductions et des services linguistiques connexes aux agences et organes de l'UE, ainsi qu'à ses institutions, en fonction des besoins de celles-ci. Sa mission secondaire est de contribuer, au travers de la coopération interinstitutionnelle, à la rationalisation de l'utilisation des ressources et à l'harmonisation des procédures en matière de traduction au sein de l'UE. Dans le cadre de la démarche visant à l'établissement du budget par activité appliquée par le Centre, les domaines d'activité sont regroupés comme suit: activités opérationnelles de base, activités de support et activités de gestion et de contrôle.

1. Activités opérationnelles de base

Le Centre a pour activité opérationnelle de base la fourniture de services linguistiques, essentiellement la traduction, la modification, le contrôle rédactionnel et la révision de documents, ainsi que la traduction de marques et de dessins ou modèles de l'UE, dans le respect de critères de qualité et de délais de livraison convenus. Le développement de nouveaux services et de nouvelles technologies fait également partie intégrante de ces activités. Par ailleurs, les activités opérationnelles de base comprennent également la deuxième mission du Centre: la participation à la coopération interinstitutionnelle par une contribution à la rationalisation des ressources et à l'harmonisation des procédures dans le domaine de la traduction au sein de l'UE.

2. Activités de support

En tant qu'organe autonome de l'Union européenne, le Centre dispose de fonctions de support administratif et technique pour les ressources humaines, pour les finances, pour les marchés ainsi que pour les infrastructures et la logistique, et afin de fournir tout support pouvant s'avérer nécessaire à son activité de base. Les activités de support sont également nécessaires à la coordination des projets transversaux de grande envergure visant à apporter des solutions commerciales qui présentent une efficacité accrue et permettent d'offrir de meilleurs services aux clients.

3. Activités de gestion et de contrôle

Ces activités visent au bon fonctionnement et à la bonne gestion du Centre grâce à des processus efficaces et efficients ainsi qu'à un système de contrôle interne solide. Il incombe au Centre d'assurer la conformité avec le statut et le règlement financier applicable aux organes et institutions de l'UE, ainsi que de garantir la fiabilité, la légalité et la régularité de ses opérations, l'efficacité de ses normes de contrôle interne et le respect de son approche axée sur la gestion de la qualité. Ces activités couvrent le cycle de programmation et de planification stratégiques et pluriannuelles, et garantissent la continuité des opérations en planifiant, exécutant et surveillant rigoureusement les divers processus et projets. Ces activités requièrent des décisions éclairées sur l'optimisation des flux de travail, des structures internes et des méthodes de travail. Afin d'apporter la garantie que ses activités sont réalisées de manière à atteindre les résultats escomptés, le Centre en rend compte aux organes de contrôle et de surveillance (son conseil d'administration, l'autorité budgétaire, la Commission européenne et les organes d'audit).

Les activités externes de promotion et de communication sont intégrés dans les activités de gestion et de contrôle. Informer ses parties prenantes et assurer une bonne communication avec ces dernières sont autant de facteurs clés qui permettent au Centre de mener à bien sa mission. Les actions de communication ont pour objectif de promouvoir le Centre; elles prendront la forme de présentations du Centre auprès de ses partenaires externes – clients, comités interinstitutionnels et internationaux, universités et États membres de l'UE.

Section II: Programme de travail pluriannuel 2019-2021

1. Objectifs pluriannuels

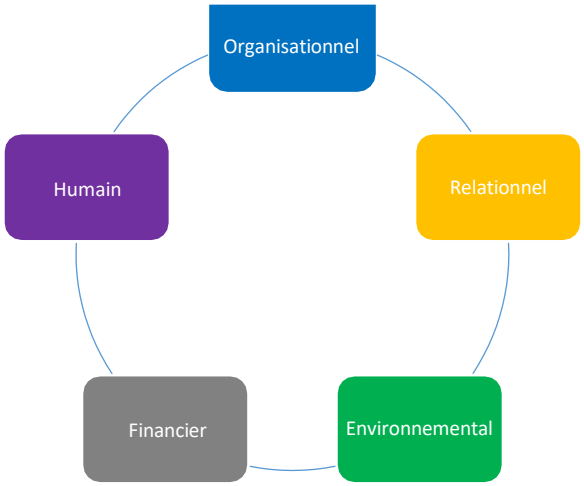
La Stratégie du Centre 2016-2020, adoptée par le conseil d'administration le 26 octobre 2016, énonce les objectifs et actions stratégiques pour la période 2016-2020:

Buts stratégiques	Objectifs stratégiques
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité
	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client
	1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client
	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité
	2.3 Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité
3. Contribuer à la coopération interinstitutionnelle	3.1 Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle
	3.2 Contribuer aux projets interinstitutionnels.

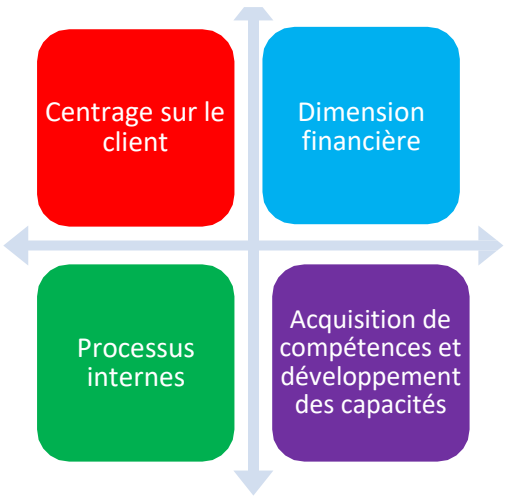
Les objectifs stratégiques sont mis en œuvre au moyen d'une série d'initiatives stratégiques qui sont des ensembles de projets et programmes à caractère discrétionnaire, d'une durée limitée, mis à exécution en plus des activités opérationnelles courantes de l'organisation dans le cadre des programmes de travail pluriannuels du Centre.

Un système efficace de mesure des performances permet au Centre d'avancer sur la voie de la réalisation de ses objectifs stratégiques et constitue la base du processus décisionnel de la direction. Les indicateurs de performance clés (IPC) stratégiques et leurs composantes ont été mis au point en tenant compte de cinq domaines de viabilité clés (organisationnel, humain, relationnel, financier et environnemental) et en ayant recours aux perspectives classiques liées au tableau de bord pondéré (centrage sur les clients, dimension financière, processus internes, acquisition des compétences et développement des capacités). La mise en œuvre de la stratégie fait dès lors l'objet d'un suivi au niveau stratégique et opérationnel à l'aide d'un ensemble d'indicateurs de performance clés détaillés ci-dessous.

Domaines de viabilité clés



Perspectives selon le tableau de bord pondéré



Organisationnel		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
Qualité du service		
Perception des clients de la qualité du service (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Réclamations des clients en ce qui concerne la qualité du service	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Disponibilité des systèmes informatiques	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de celle-ci
Respect des délais	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité.	1.1.1: Assurer la livraison dans les délais et améliorer la qualité des services linguistiques.
Qualité du produit		
Perception des clients en ce qui concerne la qualité du produit (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Réclamations des clients en ce qui concerne la qualité du service	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Effort en matière d'assurance qualité (par des traducteurs internes)	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité. 1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client. 2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	1.1.1: Assurer la livraison dans les délais et améliorer la qualité des services linguistiques. 1.2.1: Assurer que le Centre travaille en partenariat avec ses clients de la création à la livraison des services multilingues. 2.1.2: Créer un cadre collaboratif plus intégré avec les prestataires de services linguistiques externes.
Excellence opérationnelle		
Efficacité du rendement (niveau d'automatisation du traitement de l'activité de base)	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité. 1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients. 2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client.	1.1.2: Optimiser les processus et rationaliser les flux de travail. 1.3.1: Modulariser les services linguistiques afin de garantir une réactivité maximale aux besoins des clients. 1.3.2: Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées. 2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.

	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.1.2: Créer un cadre collaboratif plus intégré avec les prestataires de services linguistiques externes. 2.2.1: Déployer l'utilisation de l'informatique. 2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de celle-ci
Environnement de travail	2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.
Maturité des processus	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité. 1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients.	1.1.2 Optimiser les processus et rationaliser les flux de travail. 1.3.2: Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées.
Résilience (continuité de l'activité)	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de ses clients
Gestion de projets (taux de réussite de projets livrés dans les délais et dans les limites du budget avec toutes les caractéristiques requises)	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité. 3.2 Contribuer aux projets interinstitutionnels.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci. 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée. 3.2.1: Développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire.

Humain		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
Gestion des talents		
Expertise et polyvalence	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.
Effort de formation (acquisition de compétences)	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.
Transparence		
Climat favorable au changement	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.

Climat favorable à la transparence	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci. 2.3.2: Avancer vers un système de gestion intégrée reposant sur une gestion robuste des risques et un cadre de contrôle interne.

Relationnel		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
Réputation et image		
Relations avec les clients (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Relations interinstitutionnelles (enquête)	3.1 Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle. 3.2 Contribuer aux projets interinstitutionnels.	3.1.1: Acquérir, développer et partager les meilleures pratiques linguistiques au niveau interinstitutionnel 3.2.1: Développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire

Financier		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
Valeur pour les clients		
Valeur pour les clients (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	1.2.2: Augmenter la satisfaction des clients 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.
Part du marché/présence (% des clients traduisant plus de 1 000 pages par année)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Développement commercial (taux de réussite des nouveaux accords)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Valeur pour les institutions (développement d'IATE)	3.2 Contribuer aux projets interinstitutionnels.	3.2.1: Développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire.

Efficacité financière		
Dépenses Titre 1 - Personnel	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Dépenses Titre 2 – Immeubles, matériel et frais divers de fonctionnement	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Dépenses Titre 3 - Dépenses opérationnelles	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Effectifs	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement du personnel.
Investissement de l'informatique dans de nouveaux projets et initiatives	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe.
Précision des prévisions budgétaires (recettes)	2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.
Efficacité de la planification budgétaire (dépenses)	2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.
Résultat financier annuel	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de celle-ci
Volume de travail facturé (documents et marques de l'UE)	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de celle-ci

Environnemental			
	IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
	Consommation et déchets		
	Matériaux et ressources (papier économisé grâce à la gestion sans papier des flux de travail)	1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	1.3.2: Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées. 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.
	Gestion des déchets (renouvellement du prix SuperDrecksKëscht®)	2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.2: Avancer vers un système de gestion intégré reposant sur un cadre robuste en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

2. Résumé exécutif

Les actions devant être entreprises par le Centre au cours de la période 2019-2021 ont été élaborées dans le cadre de l'approche stratégique du Centre au regard de l'application des recommandations de l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE». Sur la base de l'étude, le Centre entreprendra un certain nombre de mesures stratégiques lors de la période de transition (2019-2020) qui feront partie de son plan de transformation visant à déployer un nouveau modèle économique à compter de 2021.

Le Centre s'emploiera à exploiter les avantages des technologies de traduction, notamment de la traduction automatique, afin d'améliorer son processus de traduction et de développer des services à valeur ajoutée en faveur de ses clients. Cela signifie que le Centre décomposera ses services de traduction en différents modules et fournira un service de post-édition des résultats de la traduction automatique pour ses clients. Sous réserve d'une analyse coûts/avantages des services à valeur ajoutée et dans le but de garantir la viabilité financière du Centre, de nouveaux services (de transcription, de sous-titrage automatique et de voix-off) seront élaborés. Suite à l'analyse entreprise en 2018 afin d'identifier un nouvel outil pour la gestion de la traduction des marques commerciales de l'UE, le programme eCdT deviendra une plateforme unique pour la gestion de toutes les demandes de traduction au Centre, y compris pour les marques de commerce de l'UE. Le développement du nouveau flux de travail pour l'outil de gestion des marques de l'UE sera entrepris en étroite collaboration avec l'EUIPO, l'unique client qui fait usage de ce service.

Après que la traduction automatique et Euramis ont été intégrés dans le flux de travail du Centre en 2018, il s'agira désormais de renforcer leur utilisation. En s'appuyant sur les travaux engagés par la Commission européenne dans le domaine de la technologie, le Centre travaillera en étroite coopération avec la DG Traduction pour mettre au point des moteurs de traduction automatique personnalisés dans des domaines spécifiques, à commencer par la santé publique et la jurisprudence relative à la propriété intellectuelle. Cela facilitera les travaux engagés par les traducteurs internes et les prestataires de services linguistiques externes du Centre et améliorera leur rendement. Au cours de la période 2019-2021, le Centre analysera de quelle façon les résultats de la traduction automatique pourraient compléter sa politique d'externalisation et mettra en œuvre une nouvelle politique dans ce domaine afin de réduire le coût de l'externalisation des traductions.

Le Centre entreprendra plusieurs actions pour améliorer son approche de gestion de la qualité durant la période 2019-2021. Le Centre impliquera les clients dans sa procédure d'assurance qualité et élaborera son modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions selon une approche fondée sur le risque de la révision des traductions externalisées.
Le Centre affinera son processus de traduction après avoir intégré les principes pertinents de la norme ISO 17100:2015 pour les services de traduction et de la norme ISO 18587:2017 pour la post-édition des résultats de la traduction automatique. Le Centre réexaminera également des délais indicatifs de ses services par rapport aux délais réels observés.

Dans le domaine de l'amélioration de la qualité, le Centre rationalisera ses politiques vis-à-vis de ses prestataires de services linguistiques externes. Suite à l'introduction le 1er octobre 2017 de la procédure d'attribution groupée (au travers de laquelle tous les contractants d'un même contrat cadre sont contactés simultanément, le Centre sélectionnant ensuite le contractant le plus haut placé dans la liste parmi ceux ayant répondu positivement dans un délai déterminé), le Centre rationalisera encore ses procédures, révisera les exigences dans ses appels d'offres et réexaminera sa procédure de reclassement pour les prestataires de services linguistiques externes.

Le Centre fournira à ses traducteurs internes et prestataires de services linguistiques externes des documents de référence très pertinents pour chaque projet de traduction. Le Centre joindra à chaque demande de traduction des packages ou textes pré-traduits qui combineront le module de reconnaissance terminologique associé à IATE2 et les résultats des mémoires de traduction du Centre, à savoir Euramis et eTranslation. En conséquence, le Centre espère obtenir une efficacité accrue en termes de temps de traduction requis par les prestataires de services linguistiques externes et une amélioration de la qualité des travaux fournis, résultant sur une réduction du temps de révision requis par les traducteurs internes et une amélioration des délais impartis pour la livraison aux clients.

Afin d'améliorer l'efficience du Centre, les activités concernant l'automatisation du flux de travail se poursuivront tout au long du cycle de programmation. Le Centre poursuivra la mise en œuvre des règles administratives visant à automatiser la distribution du travail, tant aux traducteurs internes qu'aux prestataires de services linguistiques externes Le temps économisé sur ces activités sera utilisé pour approfondir l'analyse et le traitement des documents source, ce qui conduira à une amélioration de la qualité.

Dans le cadre de son approche proactive de l'engagement envers le client, le Centre continuera de rencontrer ses clients bilatéralement et d'évaluer leur satisfaction. L'accent portera plus particulièrement sur l'échange des meilleures pratiques, en organisant la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction», et en organisant périodiquement des séminaires thématiques/spécifiques à un client. Afin de s'engager davantage auprès de ses prestataires de services linguistiques externes, le Centre intensifiera sa communication avec ces derniers en organisant des séances d'informations et des séminaires en ligne. 2020 sera une année de référence pour le Centre, au cours de laquelle il organisera un événement pour célébrer son 25e anniversaire.

Durant la période 2019-2021, le Centre continuera à déployer des efforts pour retenir les talents et offrir des opportunités de formation et d'évolution, afin de développer au maximum le potentiel du personnel dans l'environnement de travail. Les éléments stratégiques clés en matière de formation consisteront à investir dans le développement de capacités stratégiques (par ex. assurance qualité et gestion de projets, post-édition du texte résultant de la traduction automatique et gestion des mémoires de traduction), à renforcer la planification de la relève et à continuer d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle aux membres du personnel. Dans le domaine de la gestion des talents, le Centre renforcera sa capacité d'identification et de développement des compétences de leadership et d'encadrement de son personnel. La gestion des talents sera axée sur l'excellence en matière d'encadrement, le développement global du personnel et de ses performances, par le renforcement de ses compétences et aptitudes, en vue d'optimiser l'efficacité de l'organisation.

La période 2019-2021 s'accompagnera d'un renforcement de la polyvalence et de l'adaptabilité du personnel du Centre, en particulier dans la gestion du flux de travail. Le Centre continuera de redéployer le personnel, en fonction des besoins, et de le former pour gérer le flux de travail dans son ensemble ou pour remplacer des collègues accomplissant d'autres tâches, si nécessaire. L'idée est de renforcer les plans de secours du Centre, de soutenir la stratégie de continuité des activités, d'améliorer les compétences du personnel, d'offrir des perspectives de carrière et de favoriser une plus grande motivation.

Pendant la période de transition (2019-2020) préalable au déploiement de ce nouveau modèle économique en 2021, le Centre reviendra sur sa base de coûts et commencera à appliquer des mesures fondamentales visant à réduire ses dépenses. Parmi ces mesures figurent la réduction de la sous-traitance à des prestataires de services linguistiques externes grâce aux avantages que présente la technologie de la traduction automatique et le recrutement, dans la mesure du possible, d'agents

contractuels pour occuper les postes vacants des agents temporaires et fonctionnaires, en dehors des postes identifiés comme étant des postes clés. Le Centre reverra également la conception et appliquera un modèle de comptabilité par activités (*Activity Based Costing*, ABC), de budget par activités (Activity Based Budgeting, ABB) et de gestion par activités (*Activity Based Management*, ABM) qui lui permettra d'évaluer des décisions prises en fonction des activités en termes de conséquences économiques attendues.

Enfin, le Centre se concentrera sur l'élaboration du projet de stratégie 2021-2025, après l'examen à mi-parcours de la stratégie 2016-2020 au cours de l'année 2018 et l'achèvement, la même année, de l'étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE.

3. Programme de travail pluriannuel

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité	1.1.1 Assurer la livraison dans les délais et améliorer la qualité des services linguistiques.	2018-2021	1.5 Assurer aux clients une livraison des services dans les délais	1.5 Assurer aux clients une livraison des services dans les délais	Assurer aux clients une livraison des services dans les délais	Assurer aux clients une livraison des services dans les délais
			2019-2020		1.6 Analyser les délais indicatifs des services linguistiques	Réviser les délais indicatifs des services linguistiques	
			2018-2020	1.6 Intégration des principes pertinents de la norme ISO 17100:2015 dans le processus de traduction	1.7 Intégration des principes pertinents de la norme ISO 18587:2017 (post-édition des résultats de la traduction automatique) dans le processus de traduction	Affiner le processus de traduction après avoir intégré les principes pertinents de la norme ISO 17100:2015 (Exigences relatives aux services de traduction) et de la norme ISO 18587:2017 (Post-édition d'un texte résultant d'une traduction automatique).	

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2018-2021	1.7 Mettre en œuvre les mesures identifiées dans le «plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2017-2018»	1.9 Mettre en œuvre les mesures identifiées dans le «Plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2019-2020»	Mettre en œuvre les mesures identifiées dans le «Plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2019-2020»	Mettre en œuvre les mesures identifiées dans le «Plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2021-2022»
			2018-2021	1.8 Assurer le contrôle ex post de la qualité des traductions (documents et marques de l'UE)	1.11 Assurer le suivi ex post de la qualité de la traduction	Assurer le suivi ex post de la qualité de la traduction	Assurer le suivi ex post de la qualité de la traduction
			2019-2021		1.15 Impliquer les parties intéressées dans le processus d'assurance qualité du Centre	Impliquer les parties intéressées dans le processus d'assurance qualité du Centre	Impliquer les parties intéressées dans le processus d'assurance qualité du Centre
			2019-2021		1.10 Fonder le modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions du Centre sur une approche basée sur le risque de la révision des traductions externalisées	Configurer dans eCdT les exigences d'une approche fondée sur le risque pour la révision des traductions externalisées	Appliquer dans eCdT l'approche fondée sur le risque pour la révision des traductions externalisées

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité	1.1.2 Optimiser les processus et rationaliser les flux de travail	2018-2019	1.25 Élaborer et mettre en œuvre les flux de travail automatisés dans eCdT	1.28 Élaborer et mettre en œuvre les flux de travail automatisés dans eCdT		
			2018-2019	1.18 Affiner le module eCdT des traducteurs internes	1.20 Évaluer le fonctionnement du module eCdT des traducteurs internes et, si nécessaire, l'ajuster		
			2018-2020	2.7 Mettre à jour le dictionnaire de données et la propriété des données du Centre et vérifier l'intégrité du système de notification pour la seconde partie du modèle de données	2.5 Analyser les besoins en développement à des fins de notification dans eCdT	En fonction des résultats de l'analyse, procéder à la mise en œuvre du module de notification dans eCdT	

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2018-2020	2.1 Procéder à la mise en œuvre du plan d'action concernant la gestion des documents et le nouveau système d'enregistrement des documents	2.1 Continuer de mettre en œuvre et actualiser, si nécessaire, le plan d'action concernant la gestion des documents	Évaluer la mise en œuvre du plan d'action concernant la gestion des documents	
			2018-2020	1.26 Entreprendre une analyse en vue d'identifier un nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE	1.29 En fonction des résultats de l'analyse, et suite à une consultation avec l'EUIPO, commencer l'intégration du nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE	Finaliser l'intégration du nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE	
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.	1.2 SRenforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client	1.2.1 Assurer que le Centre travaille en partenariat avec ses clients de la création à la livraison des services multilingues.	2018-2019	1.15 Finaliser les développements afin de soutenir le projet de gestion des communications multilingues de l'EUIPO	1.19 Finaliser les développements afin de soutenir le projet de gestion des communications multilingues de l'EUIPO		

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2018-2021	3.16 Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»	3.15 Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»	Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»	Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»
			2020			Organiser un événement pour célébrer le 25e anniversaire du Centre	

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client	1.2.2 Améliorer la satisfaction des clients	2018-2020	1.9 Achever l'intégration dans eCdT du nouveau flux de travail relatif aux retours d'information des clients	1.12 Transposer le module de retours d'information des clients (formulaire de satisfaction) existant dans le nouveau portail client dans eCdT (partie réservée aux clients).	Restructurer le système de formulaire de satisfaction des clients	
			2018-2020	1.21 Créer un flux de travail pour intégrer les versions finales des traductions dans les mémoires de traduction du Centre, dans la mesure du possible	1.22 Poursuivre le développement du flux de travail pour intégrer les versions finales des traductions dans les mémoires de traduction du Centre, dans la mesure du possible	Mettre en place un service d'alignement pour alimenter les mémoires de traduction du Centre avec les versions finales des traductions fournies par les clients lorsque les fichiers bilingues ne sont pas fournis.	
			2018-2021	3.15 Mise en œuvre du plan d'action découlant de l'enquête externe 2017 réalisée auprès des partenaires clés du Centre	3.14 Évaluer l'image et l'attractivité du Centre pour ses parties prenantes clés: Enquête externe réalisée et résultats analysés	Mise en œuvre du plan d'action découlant de l'enquête externe 2019 réalisée auprès des partenaires clés du Centre	Évaluer l'image et l'attractivité du Centre pour ses parties prenantes clés: Enquête externe réalisée et résultats analysés

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2018-2021	3.14 Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi	3.13 Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi	Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi	Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi
			2019-2021		1.14 Organiser des séminaires thématiques/spécifiques à un client	Organiser des séminaires thématiques/spécifiques à un client	Organiser des séminaires thématiques/spécifiques à un client
			2019-2021		3.19 Promouvoir le Centre en tant que référence dans le domaine de la traduction (vidéos sur le Centre réalisées et mises à disposition en ligne)	Promouvoir le Centre comme une référence dans le domaine de la traduction	Promouvoir le Centre comme une référence dans le domaine de la traduction
			2019		3.18 Améliorer les pratiques du Centre en matière de contacts avec les clients (par ex. désigner des gestionnaires de compte pour certains clients, examiner l'intérêt des clients dans l'établissement d'«antennes» au sein du Centre)		

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.	1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients.	1.3.1 Modulariser les services linguistiques afin de garantir une réactivité maximale aux besoins des clients.	2018-2019	1.20 Étendre le service de traduction web à la plateforme Liferay	1.21 Étendre le service de traduction web (via une solution générique de marchés électroniques interentreprises) à d'autres plateformes avec l'aide de clients		
			2018-2021	1.13 Analyser la faisabilité de l'offre de services modularisés basés sur les besoins définis des clients	1.16 En fonction des résultats de l'analyse de faisabilité, développer une preuve de concept pour la mise en œuvre de services de traduction modularisés	Configurer l'eCdT pour la mise en œuvre de services de traduction modularisés	Mettre en œuvre les services de traduction modularisés, notamment la post-édition
			2019-2021		1.18 Procéder à une analyse financière de l'incidence de la post-édition sur les prestataires de services linguistiques externes et les clients	Selon les résultats de l'analyse financière, configurer eCdT pour qu'il vienne en appui des services de post-édition	Appliquer dans eCdT les paramètres du service de post-édition pour les prestataires de services linguistiques externes et les clients

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2019-2021		1.17 Engager une analyse coûts/avantages en ce qui concerne les nouveaux services à valeur ajoutée (par ex. service de transcription, sous-titrage automatique et service de voix off)	Finaliser l'analyse coûts/avantages en ce qui concerne les nouveaux services à valeur ajoutée (par ex. service de transcription, sous-titrage automatique et service de voix off)	Sous réserve des résultats de l'analyse coûts/avantages, exécuter un service de transcription, du sous-titrage automatique et un service de voix off.
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.	1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients	1.3.2 Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées.	2018-2020	1.24 Évaluer l'intégration potentielle des moteurs de traduction automatique dans le flux de prétraitement linguistique	1.24 Commencer à intégrer des moteurs de traduction automatique sur mesure (dans des domaines tels que la santé publique ou la jurisprudence sur la propriété intellectuelle par exemple) et le contenu terminologique de IATE dans le processus de traduction pour les traducteurs internes comme externes.	Finaliser l'intégration des moteurs de traduction automatique sur mesure (dans des domaines tels que la santé publique ou la jurisprudence sur la propriété intellectuelle par exemple) et le contenu terminologique de IATE dans le processus de traduction pour les traducteurs internes comme externes.	

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2019-2020		1.27 Analyser la faisabilité financière de l'intégration de la traduction automatique dans les segments fournis aux prestataires de services linguistiques externes.	Selon les résultats de l'analyse de la faisabilité financière, intégrer la traduction automatique dans les segments fournis aux prestataires de services linguistiques externes.	
			2019-2021		1.26 Analyser la faisabilité de la réduction de l'externalisation des traductions en la complétant par la traduction automatique et la post-édition du texte résultant de la traduction automatique.	Selon les résultats de l'étude de faisabilité, compléter l'externalisation des traductions par de la traduction automatique et de la post-édition du texte résultant de la traduction automatique.	Externaliser la post-édition du texte résultant de la traduction automatique.
			2019-2021		1.33 Analyser la faisabilité technique de l'intégration de fichiers bilingues dans le flux de travail de pré-traitement du Centre pour les institutions de l'UE	Analyser l'incidence financière de l'intégration de fichiers bilingues dans le flux de travail de pré-traitement du Centre pour les institutions de l'UE	Selon les résultats de l'analyse, mettre en œuvre l'échange de fichiers bilingues pour les institutions de l'UE

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2019-2020		1.25 Déterminer d'autres options, outre eTranslation, pour le développement de moteurs de traduction automatique sur mesure	Mettre au point des moteurs de traduction automatique sur mesure alternatifs	
			2018-2021	1.22 Compléter l'analyse sur l'intégration potentielle d'un outil de traduction en ligne dans eCdT	1.23 Selon les résultats de l'analyse et les résultats de l'appel d'offres interinstitutionnel CATE, commencer à intégrer l'outil de traduction en ligne dans eCdT	Compléter l'intégration de l'outil de traduction en ligne dans eCdT	Optimiser l'outil de traduction en ligne dans eCdT
			2018-2019	1.31 Entreprendre une analyse sur la manière d'intégrer efficacement Euramis dans eCdT	1.32 Mettre à jour EURAMIS automatiquement avec le contenu des mémoires de traduction du Centre		

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client	2.1.1 Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci	2018-2019	2.2 Entreprendre une étude de faisabilité sur le recrutement en ligne sur une nouvelle plate-forme. En fonction des résultats de l'analyse, développer le nouvel outil de recrutement en ligne	2.2 En fonction des résultats de l'étude de faisabilité et du statut du projet interagences de recrutement en ligne, rechercher d'autres options pour le développement d'un nouvel outil de recrutement en ligne		
			2018-2021	3.12 Développer les capacités essentielles du personnel (gestion de projets et de la qualité, par exemple)	3.11 Développer les capacités essentielles du personnel (par ex. post-édition du texte résultant de la traduction automatique, assurance qualité et gestion de projets, gestion des mémoires de traduction)	Développer les capacités essentielles du personnel (par ex. post-édition du texte résultant de la traduction automatique, assurance qualité et gestion de projets, gestion des mémoires de traduction)	Développer les capacités essentielles du personnel (par ex. post-édition du texte résultant de la traduction automatique, assurance qualité et gestion de projets, gestion des mémoires de traduction)

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2018-2020	3.13 Renforcer la capacité du Centre à établir et développer les compétences de leadership et d'encadrement parmi le personnel	3.12 Réviser les plans de secours et l'adaptabilité du Centre/ Programme de polyvalence pour renforcer l'adaptabilité à travers l'organisation	Mettre en œuvre des initiatives de gestion des talents	
			2020-2021			Renforcer la capacité pour traduire en irlandais afin de se préparer à la fin de la dérogation pour la langue irlandaise prévue pour le 1er janvier 2022	Renforcer la capacité pour traduire en irlandais afin de se préparer à la fin de la dérogation pour la langue irlandaise prévue pour le 1er janvier 2022
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client	2.1.2 Créer un cadre collaboratif plus intégré avec les prestataires de services linguistiques externes.	2018-2021	1.11 Organisation périodique de séminaires en ligne à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	1.13 Organisation de séminaires en ligne/séances d'informations à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	Organisation de séminaires en ligne/séances d'informations à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	Organisation de séminaires en ligne/séances d'informations à l'intention des prestataires de services linguistiques externes

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2019		2.10 Prévoir des dispositions dans les appels d'offres afin de faire face au problème de la qualité inacceptable produite par les prestataires de services linguistiques externes		
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité	2.2.1 Déployer l'utilisation de l'informatique.	2020			Mettre en œuvre le nouvel outil de traduction assistée par ordinateur (TAO) sélectionné via l'appel d'offres interinstitutionnel CATE 2020.	
			2018-2019	2.3 Commencer à mettre en œuvre l'outil de passation de marchés en ligne sans papier	2.3 Achever la mise en œuvre de l'outil de passation de marchés en ligne sans papier		
			2019		2.8 Analyser et mettre en œuvre une plateforme destinée à gérer les demandes de prévisions budgétaires par les clients		

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2019-2021		2.9 Déployer certains systèmes informatiques vers le nuage	Continuer de déployer certains systèmes informatiques vers le nuage	Continuer de déployer certains systèmes informatiques vers le nuage
			2019		1.8 Définir la politique du Centre en matière d'utilisation de la traduction automatique.		
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité	2.2.2 Développer davantage la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre afin de s'adapter aux besoins des clients.	2018-2021	3.17 Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération	3.16 Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération	Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération	Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération
			2018-2021	3.18 Commercialisation des services du Centre	3.17 Commercialisation des services du Centre	Commercialisation des services du Centre	Commercialisation des services du Centre

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.3 Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.1 Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.	2018-2020	3.3 Évaluer les résultats de l'approche de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités	3.1 Élaborer une approche plus approfondie en matière de comptabilité par activités/établissement du budget par activités/gestion par activités pour le budget 2020 et au-delà	Définir un modèle technique pour permettre des simulations dans l'établissement du budget par activités, sur la base des informations fournies par la comptabilité par activités	
			2019, 2021		3.2 Renforcer la fonction de contrôle (par ex. évaluation ex post des nouveaux services, projets et activités)		Analyser le coût des contrôles financiers
			2018-2020	3.10 Entreprendre un examen à mi-parcours de la Stratégie 2016-2020	3.3 Commencer l'élaboration du projet de stratégie 2021-2025	Finaliser l'élaboration du projet de stratégie 2021-2025	
			2019		3.4 Soumettre le plan de transformation du Centre 2019-2020 au conseil d'administration pour adoption		

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2018-2020	3.11 Analyser les recommandations, identifiées dans l'étude sur le Centre, compte tenu de l'évolution du modèle économique du Centre	3.5 Mettre en œuvre le plan de transformation du Centre 2019-2020	Mettre en œuvre le plan de transformation du Centre 2019-2020	
			2019-2020		2.6 Analyser les implications de la transition éventuelle, par la Commission européenne, vers un nouveau système comptable	Migrer vers le nouveau système comptable de la Commission pour le rendre opérationnel à compter de 2021	
			2019-2021		2.7 Analyser les aspects juridiques de la signature électronique	Suite aux résultats de l'analyse, commencer à mettre en œuvre la signature électronique, le cas échéant	Finaliser la mise en œuvre de la signature électronique, le cas échéant

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.3 Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.2 Avancer vers un système de gestion intégré reposant sur un cadre robuste en matière de gestion des risques et de contrôle interne.	2018-2021	3.4 Entreprendre une enquête auprès des clients sur la continuité des activités et maintenir le système de gestion de la continuité des activités (BCMS)	3.6 Améliorer le système de gestion de la continuité des activités (BCMS) en intégrant, le cas échéant, les résultats de l'enquête auprès des clients	Examiner l'intégration améliorée des services fournis par des prestataires de services externes dans le BCMS du Centre	Améliorer la maturité du BCMS du Centre
			2019-2021		3.10 Entreprendre une évaluation comparative des outils de gestion des processus d'entreprise, avec intégration des risques et des contrôles, tels que mis en œuvre dans d'autres agences	Sur la base des résultats de l'évaluation comparative, entreprendre une étude de faisabilité pour l'amélioration des outils de gestion des processus d'entreprise du Centre	En fonction des résultats de l'étude de faisabilité, définir les exigences et mettre au point un nouveau système de gestion des processus d'entreprise, avec intégration des risques et des contrôles

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
			2018-2020	2.6 En fonction des résultats de l'étude de faisabilité, entreprendre les étapes préliminaires requises pour une première évaluation environnementale du Centre.	2.4 Entreprendre une première évaluation environnementale du Centre	Définir un plan d'action correspondant aux résultats de la première évaluation environnementale du Centre	
			2018-2021	3;6 Mettre en œuvre les actions permettant d'assurer la conformité aux normes de contrôle interne (NCI)	3.7 Mettre en œuvre les actions permettant d'assurer la conformité aux normes de contrôle interne (NCI)	Mettre en œuvre les actions permettant d'assurer la conformité aux normes de contrôle interne (NCI)	Mettre en œuvre les actions permettant d'assurer la conformité aux normes de contrôle interne (NCI)
			2019-2021		3.8 Réviser et documenter les processus et les procédures	Réviser et documenter les processus et les procédures	Réviser et documenter les processus et les procédures
			2019-2021		3.9 Réaliser le programme d'audits de qualité	Réaliser le programme d'audits de qualité	Réaliser le programme d'audits de qualité

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2018	2019	2020	2021
3. Contribuer à la coopération interinstitutionnelle	3.1 Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle	3.1.1 Acquérir, développer et partager les meilleures pratiques linguistiques au niveau interinstitutionnel	2018-2021	1.30 Proposer des initiatives communes de formation (JTV)	1.31 Proposer des initiatives communes de formation (JTV)	Proposer des initiatives communes de formation (JTV)	Proposer des initiatives communes de formation (JTV)
3. Contribuer à la coopération interinstitutionnelle	3.2 Contribuer aux projets interinstitutionnels.	3.2.1 Développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire.	2018-2021	1.28 Fournir la base de données IATE2 et faire connaître la nouvelle base de données	1.30 Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données IATE2	Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données IATE2	Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données IATE2

4. Ressources humaines et financières – Perspectives pour 2019-2021

4.1 Aperçu de la situation passée et actuelle

Fin 2017, le Centre employait 189 personnes, soit 53 fonctionnaires et 136 agents temporaires. À la suite d'une décision de l'autorité budgétaire, le tableau des effectifs pour 2017 a été réduit de 197 à 195 postes. Compte tenu de cette réduction, le pourcentage de postes vacants pour les fonctionnaires et les agents temporaires était en 2017 de 3,08 % et le taux de rotation de 4,18 %. Un fonctionnaire a pris sa retraite en 2017. Les postes temporaires et de fonctionnaires vacants fin 2017 étaient le chef de la section de planification budgétaire et stratégique, un assistant financier, un assistant RH (membres du département «Administration»), un assistant dans le bureau du directeur et un administrateur dans le département «Support à la traduction». Certains des postes précités ont été soit pourvus, soit supprimés conformément à la décision de réduction du personnel de l'autorité budgétaire, tandis que d'autres sont en phase de sélection ou de recrutement.

Au cours de l'année 2017, le Centre a nommé un fonctionnaire (administrateur dans le domaine de la finance) et recruté quatre agents temporaires et deux agents contractuels pour des contrats de longue durée, un au GF IV et un au GF III. En outre, il a recruté quatre agents contractuels pour des contrats de courte durée, tous les quatre au GF IV. Le Centre a géré dix contrats d'intérimaires et organisé la sélection de cinq stagiaires. Le Centre a organisé un concours interne pour un administrateur financier, quatre procédures de sélection externes d'agents temporaires, une procédure de sélection pour la mobilité inter-agences, deux procédures de sélection externes d'agents contractuels et quatre procédures de sélection d'agents contractuels basées sur les listes de l'EPSO. En outre, deux offres d'emploi interne et une publication interinstitutionnelle pour des postes de fonctionnaire ont été publiées. Au total, 1 463 candidatures ont été reçues pour ces différentes procédures. Des informations plus détaillées sur la politique de recrutement sont présentées à l'annexe IV.

Afin d'obtenir des gains de rentabilité, le Centre a commencé, de manière proactive, à optimiser sa structure depuis 2009 et a progressivement diminué le nombre de postes de son tableau des effectifs, qui est passé de 233 postes en 2009 à 193 postes en 2018. Le Centre s'est pleinement conformé à la communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil, sur la programmation des ressources humaines et financières destinées aux organismes décentralisés pour 2014-2020.

Le Centre a optimisé ses méthodes de travail et mis en œuvre des mesures visant à un meilleur rapport coût-efficacité au moyen de son modèle d'activité, y compris une réorganisation de sa structure, une réduction du nombre de postes, une révision du type de postes nécessaires et des niveaux de recrutement. En conséquence, le Centre a atteint un niveau de masse critique du personnel requis pour son bon fonctionnement et des suppressions supplémentaires compromettraient ses activités.

Pour devenir plus rentable à l'avenir, le Centre commencera par remplacer progressivement les postes de fonctionnaires et d'agents temporaires par des postes d'agents contractuels (par ex. en cas de départ à la retraite ou dans le cas d'autres départs). La politique visant à recruter des agents contractuels sera employée chaque fois que possible et chaque fois que les postes concernés ne seront pas identifiés comme étant des postes clés. À cet égard, des postes d'agents contractuels supplémentaires ont été ajoutés pour la période 2019-2021. Les recettes totales du Centre ont atteint 43,9 millions EUR en 2017, soit un montant supérieur à celui de 2016. Les recettes provenant des clients ont atteint 42,6 millions EUR, soit 3,8 millions EUR de plus qu'en 2016, mais inférieures aux prévisions de 44,0 millions EUR du budget rectificatif 1/2017 du Centre.

Les dépenses du Centre ont atteint un montant de 46 millions d'EUR en 2017, contre 45,2 millions d'EUR en 2016. Cette augmentation de 1,8 % est principalement due à l'augmentation des dépenses de personnel, en raison de l'ajustement annuel des salaires de 1,5% avec effet à partir de juillet 2017 ainsi que des coûts associés à l'avancement professionnel du personnel du Centre, conformément au statut. Le plus grand taux de mise en œuvre du tableau des effectifs et un pourcentage de postes vacants plus faible ont également contribué à des dépenses de personnel plus élevées. À l'évidence, les dépenses du Centre dépendent également du niveau de la demande de ses clients en matière de traductions, une demande plus élevée augmentant la nécessité d'externaliser des services de traduction. Par rapport à 2016, le Centre a externalisé davantage de pages en 2017, ce qui a entraîné des frais d'externalisation plus élevés. Des informations supplémentaires sur les recettes et les dépenses du Centre pour 2017 sont présentées à l'annexe II.

4.2. Programmation des ressources pour les années 2019-2021

4.2.1 Ressources financières (des données détaillées sont fournies dans les tableaux de l'annexe II)

Justification des besoins

Recettes:

Il est prévu que les recettes budgétaires totales du Centre pour 2019 atteindront 46,7 millions EUR. Pour les années 2020 et 2021, les estimations sont respectivement de 45,9 millions et de 39,3 millions EUR. Le Centre ne reçoit actuellement aucune contribution du budget de l'UE. Les principales recettes du Centre proviennent de ses clients, sous la forme de paiements pour les services rendus par le Centre. Des recettes supplémentaires proviennent de la gestion par le Centre de projets interinstitutionnels (base de données terminologique IATE), d'une contribution financière du gouvernement luxembourgeois à ses frais de location, et d'autres sources diverses [le Centre héberge un centre de données pour l'AFE et sous-loue une partie de ses espaces de bureaux à la Commission (Chafea)]. Les recettes issues de ces actions sont enregistrées comme autres recettes dans le chapitre 4. Le Centre peut également effectuer des virements de recettes à partir de ses réserves et de l'excédent reporté de l'exercice précédent. Les recettes des titres 1 à 4, c'est-à-dire à l'exclusion des montants des réserves et l'excédent de l'exercice précédent, devraient atteindre 41,8 millions EUR en 2019, 41,4 millions EUR en 2020 et 39,3 millions EUR en 2021. En comparaison, les recettes prévues pour 2018, aux titres 1 à 4, devraient atteindre 44,5 millions d'EUR.

Titre 1

Les recettes prévues du Centre se basent principalement sur les estimations communiquées par ses clients pour la période 2019-2021. Il convient dès lors de souligner que les recettes estimées pour les trois années sont susceptibles de modification, en fonction des besoins réels des clients et de leurs budgets respectifs. Sur la base des prévisions des clients, les recettes estimées pour 2019 au titre 1 s'élèvent à 40,5 millions EUR, contre 43,1 millions EUR dans le budget pour 2018. En outre, les recettes prévues suivent une tendance à la baisse avec des estimations de 40,2 millions d'EUR en 2020 et 38,2 millions d'EUR en 2021. Par ailleurs, les recettes estimées provenant des clients pour 2019 sont inférieures de 42,6 millions EUR aux recettes reçues des clients en 2017. Les prévisions individuelles de recettes provenant des clients continuent de varier. Pour 13 clients, la prévision pour 2019 a varié de plus de 20 % par rapport à 2018.

Titre 5

Le Centre a eu recours à la possibilité d'injecter dans les recettes des montants provenant de la «réserve pour la stabilité des prix». Le Centre a transféré vers les recettes 4 884 750 EUR en 2019, 4 432 450 EUR en 2020 et 70 700 EUR en 2021 provenant de la «réserve pour la stabilité des prix», utilisant ainsi la totalité de la réserve de 9 387 991 EUR. Ce transfert, conjointement avec les mesures

entreprises pour réduire les dépenses, équilibre le budget en 2019 et 2020. Cependant, sur la base des prévisions des clients pour 2019-2021, il est prévu que la réserve pour la stabilité des prix pourrait être intégralement utilisée en 2021. En conséquence, afin d'équilibrer le budget pour toute la période couverte par le présent document de programmation, le Centre sollicitera l'approbation de son conseil d'administration en octobre 2018 pour une augmentation des prix à partir du 1er janvier 2019.

Dépenses:

Les prévisions de dépenses du Centre pour les exercices 2019 à 2021 sont les suivantes: 46,7 millions EUR en 2019, 45,9 millions EUR en 2020 et 45,5 millions EUR en 2021. Pour l'exercice 2019, les dépenses prévues aux titres 1-3 ont diminué de 1 % par rapport au budget rectificatif 1/2018. Elles diminuent encore en 2020, à savoir de 1,7 % par rapport à 2019, et elles diminuent de 0,8 % en 2021 par rapport à 2020. Les dépenses annuelles restent inférieures au niveau de 2018 pour chacune des années de la période 2019 à 2021.

Les dépenses en 2019 sont plus élevées de 1,4 % par rapport aux résultats de 2017. En premier lieu, cette augmentation de 2017 à 2019 est due aux ajustements salariaux en 2018 et 2019, ainsi qu'à d'autres dépenses qui sont également sujettes à des indexations susceptibles d'entraîner des dépenses plus élevées en 2019. En second lieu, cette augmentation est due aux investissement requis par le Centre pour mettre en œuvre les projets découlant des recommandations formulées dans l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE». Toutefois, cette augmentation pour les titres 1 et 2 est partiellement compensée par la diminution importante du titre 3 résultant de la réduction du volume de documents externalisés auprès de prestataires de services linguistiques externes.

Nonobstant l'augmentation globale de 1,4 %, entre 2017 et 2019, des frais de personnel, d'autres coûts indexés et des coûts informatiques, le Centre a pris plusieurs mesures pour réduire ses dépenses budgétaires afin de réagir face à la diminution des recettes prévisionnelles. La principale action a été de réduire de manière significative les crédits de dépenses dans la majorité des postes budgétaires afin de ne couvrir que ce qui devrait être nécessaire. Cela signifie que le Centre a réduit sa marge à un minimum entre les principales lignes budgétaires, réduisant ainsi sérieusement sa flexibilité. En cas d'indexations plus élevées des rémunérations, d'augmentations des prix pour les services de la Commission ou de coûts plus élevés que prévu pour l'externalisation des traductions, il pourrait dès lors être nécessaire de redéfinir les priorités dans le budget du Centre. Tout cela signifie que le Centre devra faire plus avec moins de ressources. Les mesures ont été choisies afin que l'incidence envisagée sur les clients soit minimale.

Titre 1

Le budget du titre 1 («Personnel») en 2019 atteint 27,2 millions EUR, ce qui représente une hausse de 4,9 % (1,3 million EUR) par rapport à 2018. Le budget du Centre anticipe d'éventuelles adaptations annuelles des rémunérations, estimées à 1,8 % par an, ainsi que des avancements d'échelon bisannuels et des promotions. Le budget est basé sur un tableau des effectifs de 193 postes, tel qu'approuvé par l'autorité budgétaire pour 2018. L'augmentation budgétaire est principalement liée à la diminution du nombre de personnes en activité dans le budget rectificatif 1/2018. Le budget inclut également la contribution financière du Centre aux écoles européennes. L'intégralité de la contribution est estimée à 360 000 EUR environ. Elle sera effectuée à compter de 2022. Le Centre a accepté de contribuer à 50 % des coûts en 2020 et à 75 % des coûts en 2021. Le budget prend également en compte des facteurs tels que le taux de rotation et les formules de travail du personnel. Les estimations pour 2020 et 2021 suivent les mêmes hypothèses et la conservation d'un tableau des effectifs de 193 postes pour ces exercices et s'élèvent respectivement à 27,9 millions EUR et 28,5 millions EUR.

Titre 2

Le budget du titre 2, «Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement», s'élève à 6,9 millions EUR en 2019. Il a augmenté de 3,2 % par rapport à 2018. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des coûts informatiques liés à la mise en œuvre des projets découlant des recommandations formulées dans l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE». Le budget du titre 2 a également augmenté puisque le gouvernement luxembourgeois a indiqué que la contribution financière annuelle de 243 250 EUR aux frais de location des bureaux du Centre doit prendre fin en 2020.

Les dépenses du titre 2 comprennent celles liées à l'hébergement d'un centre de données pour l'AFE et à l'espace de bureaux sous-loué à la Commission (Chafea). Conformément au principe d'universalité, les recettes provenant de l'AFE et de la Commission sont consignées en tant que recettes, plutôt que comme compensation des dépenses.

Le Centre estime qu'en 2020 et 2021, les dépenses au titre 2 s'élèveront à 7,2 millions EUR par an. Cela reflète les investissements informatiques qui sont nécessaires pour répondre aux besoins des clients grâce à la mise en œuvre des actions définies dans le présent document de programmation, et inclue une marge limitée pour les indexations de divers biens et services.

Titre 3

Le budget du titre 3, «Dépenses opérationnelles», couvre l'externalisation des services de traduction, les services techniques liés aux services linguistiques et la coopération interinstitutionnelle. Il s'élève à 12,6 millions d'EUR en 2019, soit une diminution de 13,4 % par rapport au budget rectificatif 1/2018. Il est inférieur de 2,8 millions EUR (-18,5 %) à celui du résultat 2017.

Le budget consacré aux services de traduction externe constitue la partie principale du budget du titre, à savoir 93,3 % en 2019. Le coût réel de ces services dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que les modifications dans le classement des fournisseurs relevant des contrats-cadres existants, ainsi que les prix convenus en vertu de futurs contrats-cadres, lesquels dépendent également de l'évolution économique dans les États membres. Le budget est estimé à 11,8 millions EUR en 2019, 10,2 millions EUR en 2020 et 9,1 millions EUR en 2021. Les montants sont conformes aux volumes prévus ainsi qu'à l'attente du Centre selon laquelle les investissements dans les technologies de traduction auront un impact positif sur les dépenses liées aux services de traduction externe. À l'évidence, les dépenses réelles dépendront fortement de la demande réelle des clients du Centre et de l'impact réel des technologies de traduction.

Les prévisions pour la coopération interinstitutionnelle en 2019 s'élèvent à 0,8 million d'EUR, soit 4,5 % de moins qu'en 2018, reflétant les plans pour la base de données terminologique IATE (IATE 2) et les prévisions communiquées pour les autres outils interinstitutionnels. En 2020 et 2021, les dépenses prévues s'élèvent à 0,7 million d'EUR par an. Ces montants sont dans une large mesure compensés par les recettes que le Centre perçoit pour ses services dans le cadre de la coopération interinstitutionnelle.

Résultat de l'exécution budgétaire

Le résultat total de l'exécution du budget à reporter de 2017 à 2018 était de 2 115 924 EUR. Le solde positif s'explique principalement par l'utilisation de la réserve pour la stabilité des prix qui s'élevait à 3,5 millions EUR. Les recettes perçues par le Centre en 2017 s'élevaient à 43,9 millions EUR, et les paiements effectués ainsi que les crédits reportés et les annulations de crédits reportés précédemment s'élevaient à 46 millions EUR, ce qui signifie que les activités du Centre en 2017 se sont soldées par un déficit de 2,1 millions EUR. Au total, 6,9% des crédits budgétaires aux titres 1 à 3, soit 3,4 millions EUR,

ont été annulés. Des informations supplémentaires sur le résultat de l'exécution budgétaire du Centre pour l'exercice 2017 sont présentées à l'annexe II.

4.2.2 Ressources humaines

Nouvelles tâches

À la suite de l'introduction du sous-titrage en 2015, un nouveau service de traduction web a été ajouté au portefeuille du Centre en 2018. Ce service a été élaboré pour les clients qui utilisent des plateformes compatibles Drupal 7 pour leurs systèmes de gestion du contenu (CMS) de site web, avec un chargement direct sur le CMS du client par le Centre. Grâce à une solution générique de marchés électroniques interentreprises, ce service sera élargi à d'autres plateformes.

Sous réserve d'une analyse coûts/avantages et dans le but de garantir la viabilité financière du Centre, ce dernier introduira d'autres nouveaux services à valeur ajoutée pour ses clients au cours de la période visée par le présent document de programmation.

Évolution des tâches existantes

Le portefeuille de clients du Centre a augmenté de près de 50 %, passant de 41 clients en 2009 à 65 clients en 2018 (voir la liste des clients à l'annexe XI). L'ajout de ces nouveaux clients – dont la majorité ont légalement l'obligation de recourir aux services linguistiques du Centre – a entraîné une augmentation des volumes de traduction. La diversification de la base de clients, et plus particulièrement des domaines hautement techniques des nouveaux clients, a également exigé du Centre l'émission d'une série de nouveaux appels d'offres spécialisés (par exemple pour des travaux de terminologie et dans le domaine financier), activité qui requiert d'importantes ressources humaines internes. Les volumes croissants que le Centre s'attend à recevoir du Cedefop impliquent également que le Centre lancera un nouvel appel d'offres dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) en 2019.

À la suite de l'adoption du quatrième paquet ferroviaire qui élargit le mandat de l'Agence ferroviaire européenne (AFE), des traductions seront nécessaires pour la délivrance de certificats de sécurité uniques (SSC) et d'autorisations pour véhicules dans l'UE. Les documents devraient être complexes, techniques et non normalisés. En 2019, le Centre commencera à fournir les services linguistiques requis dans ce cadre. Les informations préliminaires reçues de l'AFE semblent indiquer que de nombreux documents techniques très longs seront probablement être traduits en anglais.

Une augmentation significative des volumes de traduction pour Eurojust est attendue à partir de 2020 à la suite de la modification du règlement fondateur d'Eurojust qui devrait être adoptée en novembre 2018 et être applicable un an après son entrée en vigueur. Suite à la création du Parquet européen (EPPO), dont le règlement a été adopté et est entrée en vigueur fin 2017, le Centre doit être prêt à répondre aux futurs besoins linguistiques de l'EPPO à compter de 2019. Un besoin constant de traduction devrait survenir lorsque l'EPPO débutera les enquêtes et les poursuites à partir de 2021.

Le Centre coopère actuellement avec la DG GROW pour examiner la possibilité d'une collaboration avec le Centre dans le cadre du règlement relatif au portail numérique unique qui devrait être formellement adopté en octobre 2018 et entrer en vigueur en novembre 2018. Dans le cadre du portail numérique unique, les informations nationales et de l'UE ayant trait à des thèmes en lien avec le marché unique seront mises à disposition via un portail unique géré par la Commission. Il peut être demandé au Centre de traduire les pages web pour les États membres au cours de la période 2020-2021.

Suite aux progrès réalisés en 2017 avec la ratification de l'accord relatif à une juridiction unifiée du brevet (JUB), les négociations du Centre avec la juridiction unifiée du brevet peuvent conduire à un éventuel accord de coopération, qui pourrait engendrer des besoins linguistiques supplémentaires auxquels le Centre devra répondre. La création prévue d'une nouvelle Autorité européenne du travail en tant que nouvelle agence décentralisée de l'UE pourrait avoir une incidence sur les prévisions en matière de traduction actuellement fournies par l'EU-OSHA, l'ETF, le Cedefop et l'Eurofound.

Le Centre étendra ses services pour répondre aux demandes de l'EUIPO en outils ou produits spécifiques, en utilisant les dernières technologies disponibles dans le domaine de la traduction. Des moteurs de traduction automatique sur mesure seront intégrés avec l'aide de la Commissions dans le domaine de la jurisprudence sur la propriété intellectuelle. Des connexions de marchés électroniques interentreprises automatiques seront élaborées pour l'échange de fichiers bilingues. Un nouvel outil sera mis au point pour gérer la traduction des marques de l'UE. L'EUIPO participera au financement de projets qui bénéficieront considérablement à l'ensemble des clients du Centre. Cela permettra au Centre de réaliser des projets spécifiques découlant des recommandations formulées dans l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE».

Les deux bases de données harmonisées (Harmonised Database, HDB) de l'EUIPO pour les MUE et les DMCE contiennent les traductions des termes nouvellement créés couvrant les nouvelles classes de produits et services ainsi que les nouvelles indications de produits pour les dessins ou modèles. Les demandes de traduction concernant ces nouveaux termes transitent par deux applications web spécifiques, la console de gestion de la terminologie (TMC) et la console de gestion de la terminologie des dessins ou modèles (DTMC). Compte tenu des délais courts requis par l'EUIPO, le flux de travail en place au Centre n'a pas été conçu pour l'externalisation et ces termes sont donc traduits par les traducteurs internes du Centre. Suite à l'engagement de l'EUIPO avec ses partenaires internationaux, l'Office a informé le Centre qu'il devra aussi fournir des traductions pour les termes nouvellement créés figurant dans la base de données harmonisée vers des langues non européennes comme le bosniaque, le serbe et le macédonien initialement, ainsi qu'éventuellement vers le géorgien, l'islandais et le norvégien. En conséquence, des développements techniques seront requis afin d'étendre les consoles (TMC et DTMC) pour l'échange de termes et de traductions entre les deux agences aux langues non européennes. L'externalisation deviendra inévitable pour les traductions dans ces langues non européennes et le Centre s'engage auprès de l'EUIPO à mettre en place une solution rentable.

D'un point de vue technique, l'importante utilisation d'outils informatiques dans le domaine des activités de base (par exemple SDL Trados Studio, MultiTrans, SDL WorldServer, etc.) rendra nécessaires la maintenance, la mise à jour et l'enrichissement continus de toutes les ressources linguistiques. De vastes ressources linguistiques bien gérées sont essentielles pour maintenir la compétitivité des coûts tout en préservant la qualité, ce qui assure un bon rapport qualité/prix. À cet égard, le Centre mettra davantage l'accent sur la maintenance systématique de ses mémoires de traduction et sur l'entraînement des moteurs de traduction automatique sur mesure dans le but d'améliorer la qualité de la traduction. Le Centre continuera à se prévaloir des opportunités dans le domaine des technologies linguistiques afin d'accroître l'efficacité et la qualité des services fournis à ses clients. À compter de 2019, l'accent sera mis sur la réduction du volume d'externalisation aux prestataires de services linguistiques externes en complétant cette externalisation par la traduction automatique et la post-édition des textes résultant de la traduction automatique.

À la suite de la décision adoptée par règlement du Conseil visant à parvenir à un régime linguistique irlandais complet à compter du 1er janvier 2022, les institutions de l'UE devront fournir des services en langue irlandaise au même titre que les autres langues officielles de l'UE. Cela se fera par une

suppression progressive de la dérogation relative à la langue irlandaise à l'horizon 2022. Il est possible que l'irlandais soit la première langue à devenir une langue de travail officielle à part entière de l'UE sans que les acquis n'aient été entièrement traduits au préalable. Le Centre, comme tous les services linguistiques de l'UE, devra faire face aux conséquences de cette décision. Il sera par exemple nécessaire de développer des ressources linguistiques irlandaises, par exemple la terminologie et un corpus pour la traduction des documents administratifs et spécifiquement pour la traduction des marques de l'UE pour l'EUIPO (glossaires, listes de produits et services). Cela amènera le Centre à demander au fil du temps quatre postes d'agents temporaires (trois traducteurs de langue irlandaise et un traducteur de langue anglaise pour compenser le transfert du traducteur de langue irlandaise existant qui est actuellement intégré dans l'équipe anglaise). Des demandes de postes supplémentaires dans le tableau des effectifs seront également présentées en cas d'élargissement de l'Union européenne entraînant l'ajout de nouvelles langues.

Changements contextuels

Bien qu'il soit difficile d'évaluer l'impact sur le Centre de la décision du Royaume-Uni de quitter l'UE tant que les négociations sont en cours, le Centre a entrepris une analyse initiale des éventuelles conséquences du Brexit sur ses activités. L'une d'entre elles pourrait être une diminution du budget de l'UE accordé à certaines agences, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur le volume global des traductions. Le Centre prévoit des perturbations temporaires en ce qui concerne les traductions de documents requises par l'Agence européenne des médicaments et l'Autorité bancaire européenne, en raison de leur relocalisation hors du Royaume-Uni aux Pays-Bas et en France en 2019. En ce qui concerne ses contractants externes basés au Royaume-Uni., le Centre prendra les mesures nécessaires afin que leurs contrats soient adaptés en vue de se préparer pour le Brexit. Les futurs appels d'offres tiendront compte des mesures qui devront être prises à l'égard des contractants britanniques suite au Brexit. En ce qui concerne les ressources humaines, le nombre de ressortissants britanniques travaillant au Centre est minime. Le Centre s'alignera sur la réglementation de l'UE lorsqu'il s'agira de prendre des décisions dans le contexte du Brexit.

Gains d'efficacité

Afin d'obtenir des gains de rentabilité, le Centre a commencé, de manière proactive, à optimiser sa structure depuis 2009 et a progressivement diminué le nombre de postes de son tableau des effectifs, qui est passé de 233 postes en 2009 à 193 postes en 2018. Au cours de cette période, le Centre a optimisé ses méthodes de travail, a introduit des outils de la Commission (ABAC, SYSPER et MIPS) et a amélioré l'efficacité de l'externalisation vers des prestataires de services linguistiques externes grâce à la procédure d'attribution groupée.

L'amélioration de la qualité des mémoires de traduction du Centre grâce à la maintenance régulière et l'intégration de la traduction automatique au flux de travail du Centre donnera également lieu à des gains d'efficacité et permettra de réduire le volume externalisé aux prestataires de services de traduction externes. Tandis que le Centre exploitera les avantages procurés par les technologies de traduction, il restera essentiel de fournir une assurance qualité grâce à une équipe fiable de traducteurs et de réviseurs qualifiés.

Le Centre continuera de se concentrer sur des actions visant à accroître son efficacité. L'amélioration de l'eCdT, l'outil de gestion du flux de travail du Centre, se poursuivra. Suite au déploiement d'eCdT pour les prestataires de services linguistiques externes du Centre en 2015, pour ses clients en 2016 et pour ses traducteurs internes en 2017, l'introduction des règles administratives pour automatiser les tâches répétitives a débuté en 2017 et se poursuivra au-delà de 2018. Jusqu'à présent, les automatisations introduites ont réduit le temps consacré au prétraitement, au traitement à mi-parcours et au post-traitement, au contrôle des services, à la distribution du travail et à l'externalisation. En outre, l'usage

répandu des mémoires de traduction contribue à assurer la cohérence des documents tout en garantissant également une meilleure assurance de la qualité. Pour réaliser d'autres gains d'efficacité, le Centre envisage de réduire l'externalisation des traductions en la complétant par la traduction automatique et la post-édition du texte résultant de la traduction automatique.

Priorités négatives/diminution de tâches existantes

Le Centre a déjà atteint un certain seuil en termes de masse critique de personnel requis pour pouvoir fonctionner convenablement et estime qu'il est essentiel de préserver le niveau de personnel existant pour pouvoir répondre aux besoins des clients. Compte tenu du volume de pages à traduire, la capacité des traducteurs internes du Centre et du personnel assurant la gestion du flux du travail au sein du département «Support à la traduction» est considérée comme étant optimisée. Par conséquent, il a été conclu que des priorités négatives ne peuvent pas être fixées dans le domaine des activités opérationnelles de base (le département «Traduction» et le département «Support à la traduction»).

S'agissant des fonctions de support administratif (RH, marchés, finances, infrastructure et logistique, infrastructure informatique, services de support aux utilisateurs et télécommunications), le nombre de personnes affectées à ces tâches est minimal. Ceci est confirmé par le fait que les résultats des évaluations annuelles des postes du Centre sont comparables aux résultats des évaluations entreprises par la Commission et d'autres agences de l'UE. Les évaluations annuelles des postes du Centre sont effectuées depuis 2014 selon la méthodologie commune d'analyse comparative pour les agences de l'UE et des informations détaillées figurent dans les rapports d'activité annuels du Centre.

Il est important de signaler que la plupart des réductions de personnel réalisées ont été mises en œuvre dans les fonctions de support du Centre. La coordination des activités directes de contrôle de la gestion (examens de la performance et de l'efficacité, contrôle de la qualité, évaluation des risques, auto-évaluations de contrôle interne), la sensibilisation des partenaires clés du Centre et les fonctions de support fournies par les départements «Administration» et «Informatique» sont jugées essentielles pour un fonctionnement efficace du Centre. Le Centre estime être parvenu à une structure rentable et que toute réduction supplémentaire dans les services de support aurait un impact négatif conséquent sur la prestation globale fournie aux clients.

Redéploiement des ressources au vu des contraintes budgétaires

Ces dernières années, le Centre a modifié son tableau des effectifs en redéployant des postes, provisoirement ou définitivement, et en réduisant le nombre de postes inscrits au tableau des effectifs de 233 postes en 2009 à 193 postes en 2018. En particulier, le Centre a redéployé en interne, dans la mesure du possible, les ressources dédiées à ses activités de base.

Conclusion sur l'évolution des ressources

Le Centre doit conserver une masse critique des postes du tableau des effectifs afin de remplir ses fonctions et de répondre aux besoins de ses clients. La réduction de 233 postes à 193 postes au cours de la période 2009 à 2018 a indéniablement eu un impact sur la capacité du Centre à satisfaire ses clients. À la lumière de cette réduction de personnel importante, le Centre considère qu'il a atteint le niveau de masse critique de personnel requis. Toute autre réduction mettrait potentiellement en péril sa capacité à répondre aux fluctuations des demandes de ses clients, à satisfaire leur demande croissante de services linguistiques très diversifiés et aura un impact négatif sur la qualité des services que le Centre fournit. Dans ce contexte, il est important de noter que le Centre est – de facto – une agence autofinancée et que plus de 70 % de son budget provient d'agences autofinancées ou partiellement autofinancées.

Le modèle économique du Centre étant essentiellement fondé sur l'externalisation vers des prestataires de services linguistiques externes, l'assurance de la qualité réalisée a posteriori en interne est essentielle afin de garantir la fourniture de services de grande qualité aux clients. En règle générale, les équipes linguistiques internes du Centre sont constituées de quatre personnes, les équipes en charge des langues les plus demandées par les clients étant un peu plus grandes. Si ces équipes devaient être restreintes, cela mettrait sérieusement en péril la capacité du Centre à satisfaire ses clients. Dans un environnement de volumes fluctuants, le Centre doit conserver sa capacité opérationnelle. Eu égard à l'exigence de répondre dans les délais aux besoins de plus en plus complexes de ses clients, il est de la plus haute importance de préserver une masse critique de traducteurs et de personnel de support afin de pouvoir traiter des demandes diverses, telles que la traduction de documents confidentiels ou sensibles, de documents non classifiés, urgents ou très urgents qui ne peuvent pas être externalisés, soit en raison de la nature des documents concernés soit en raison des délais impartis.

Étant donné le nombre limité de membres du personnel employés dans diverses fonctions essentielles dans un cadre administratif et législatif de plus en plus exigeant, il est important de prendre dûment en considération la nécessité qu'a le Centre de conserver un niveau de stabilité des postes de son tableau des effectifs qui corresponde au niveau de masse critique. Il est essentiel de ne pas sous-estimer les besoins en personnel actuels et futurs du Centre. Du fait de sa petite taille et des demandes fluctuantes et de plus en plus complexes de ses clients, la marge d'optimisation est limitée. Dans ce contexte, il est impératif que le Centre conserve sa capacité à fournir à ses clients des services linguistiques de grande qualité. Par conséquent, le Centre considère qu'il est important qu'aucune autre réduction de personnel ne soit mise en œuvre, étant donné qu'une masse critique des postes du tableau des effectifs est requise pour garantir un bon fonctionnement.

Section III: Programme de travail 2019

1. Résumé exécutif

Le programme de travail 2019 présente les activités opérationnelles prévues du Centre qui sont rassemblées en trois domaines d'activité (c.-à-d. activités opérationnelles de base, de support, de gestion et de contrôle). Il dresse la liste des jalons importants pour 2019 et indique comment ceux-ci s'articulent avec les actions stratégiques énoncées dans la «Stratégie 2016-2020». Il dresse également l'inventaire des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de chaque activité.

Le programme de travail 2019 inclut un certain nombre d'actions découlant des recommandations de l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE». Ces actions seront entreprises dans le cadre du plan de transformation du Centre de façon à permettre à ce dernier de mettre en place un nouveau modèle économique à compter de 2021.

Le domaine opérationnel de base couvre toutes les activités du Centre qui sont relatives à la fourniture de services linguistiques. Les opérations de base sont divisées en cinq catégories, à savoir: niveau de service, assurance de la qualité, analyse et développement, projets liés à l'activité opérationnelle de base compris dans le portefeuille de projets du Centre et coopération interinstitutionnelle. Au cours de l'année 2019, le Centre continuera de prodiguer ses services dans le respect des critères de qualité et des délais convenus. Il continuera en outre d'investir pour améliorer la qualité de ses ressources linguistiques et progressera sur des projets clés relatifs à son activité opérationnelle fondamentale.

Afin de tirer profit des avantages découlant des technologies de la traduction, le Centre définira sa politique en matière d'utilisation de la traduction automatique, intégrera davantage la traduction automatique dans son flux de travail et continuera de développer ses moteurs de traduction automatique sur mesure dans des domaines spécifiques. Le Centre développera une preuve de concept pour la mise en œuvre de services de traduction modularisés et entreprendra une analyse coûts/avantages concernant l'introduction de nouveaux services à valeur ajoutée pour ses clients. Des fonctionnalités techniques pour l'échange de fichiers bilingues seront développées, ainsi qu'un outil permettant de gérer la traduction des marques de commerce de l'UE. Le centre mettra sa solution de marchés électroniques interentreprises (B2B pour *business-to-business* en anglais) pour la traduction de sites web à disposition des clients utilisant d'autres plateformes que Drupal 7. Le Centre impliquera activement ses clients dans la révision du modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions du Centre qui s'appuie sur une approche basée sur le risque de la révision des traductions externalisées et commencera à appliquer son Plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2019-2020.

Les activités de support visent à garantir que le Centre possède un environnement de travail performant. Elles comprennent des tâches dans les domaines juridique, financier, des ressources humaines, des technologies de l'information, de l'infrastructure et de la logistique. Afin d'accroître ses gains d'efficacité, le Centre s'efforcera de mettre en œuvre son plan d'action pour la gestion des documents et les flux de travail administratifs sans papier connexes. Le Centre utilisera la passation de marchés en ligne et migrera certains systèmes informatiques vers le nuage. En fonction des résultats de l'étude de faisabilité réalisée en 2018 et du statut du projet interagences de recrutement en ligne, le Centre étudiera les options envisageables pour développer un nouvel outil de recrutement en ligne en vue d'améliorer l'efficacité de son processus de recrutement.

Le domaine de la gestion et de la supervision comprend l'optimisation et l'amélioration, la gestion des risques, le contrôle interne et la gestion de la qualité, les compétences et aptitudes stratégiques pour renforcer l'adaptabilité, et les activités axées sur le client et de communication interne. Après l'examen à mi-parcours en 2018 de sa stratégie 2016-2020 et l'achèvement en 2018 de l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE», le Centre commencera en 2019 à préparer son projet de stratégie 2021-2025 et commencera à mettre au point et à appliquer son plan de transformation 2019-2020.

Le Centre privilégiera un certain nombre d'actions axées sur le client et de communication interne afin de s'engager davantage auprès de ses clients et de son personnel et se concentrera également sur le développement des capacités essentielles du personnel. Dans le domaine de la gestion financière, le Centre fera évoluer son approche de la comptabilité par activités/de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités. L'approche de gestion de la qualité et le système de gestion des risques seront renforcés avec diligence dans le Centre. Se fondant sur les auto-évaluations de contrôle interne, la direction du Centre poursuivra l'amélioration de la conformité et de l'efficacité dans les domaines clés de son système de contrôle interne et la documentation de ses processus et procédures.

2. Activités: Principaux objectifs à réaliser pour la fin de l'année 2019

2.1 Activités opérationnelles de base

Le Centre a rassemblé ses activités opérationnelles de base en plusieurs sous-groupes, à savoir: niveau de service, assurance de la qualité, analyse et développement, coopération interinstitutionnelle, projets fondamentaux et soutien opérationnel.

Le Centre continuera d'améliorer son niveau de service aux clients en termes de délais de livraison et de qualité des services linguistiques qui leur sont offerts. Une analyse des délais indicatifs des services linguistiques sera entamée en 2019 en vue de leur révision prévue en 2020. Les initiatives et actions d'amélioration de la qualité des opérations essentielles, telles qu'identifiées dans le Plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2019-2020 du Centre, seront mises en œuvre dans le courant de l'année 2019. Ce travail consistera particulièrement à fournir aux clients un meilleur service d'assurance qualité et une valeur ajoutée, tout en permettant au Centre d'être plus efficace et efficient. Pour ce faire, le Centre impliquera les clients intéressés dans son processus d'assurance qualité. Dans le cadre de son Plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2019-2020, le Centre basera son modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions sur une approche fondée sur le risque de la révision des traductions externalisées.

Après avoir affiné le module eCdT pour les traducteurs internes en 2018, le Centre évaluera son fonctionnement au cours de l'année 2019 et analysera les besoins en développement à des fins de notification en vue de procéder, si nécessaire, à des améliorations. Le Centre va continuer à développer et mettre en œuvre des flux de travail automatisés supplémentaires dans eCdT, afin d'améliorer son efficacité et son efficience.

Suite à un engagement avec l'EUIPO, le Centre commencera l'intégration du nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE dans eCdT. Le Centre soutiendra le projet de gestion des communications multilingues (MCM) mis au point par l'EUIPO, dans le cadre de la réalisation de la stratégie 2020 de l'Office par l'intermédiaire de l'échange de fichiers bilingues ainsi que de la création et la maintenance d'un moteur de traduction automatique sur mesure consacré à la jurisprudence sur la propriété intellectuelle.

Afin d'élargir son offre de services à ses clients, le Centre développera une preuve de concept pour la mise en œuvre de services de traduction modularisés, sur la base des résultats de l'analyse de faisabilité et dans le but de garantir la viabilité de son modèle économique. Le Centre entreprendra une analyse coûts/avantages pour introduire de nouveaux services à valeur ajoutée (par ex. service de transcription, sous-titrage automatique et service de voix off). Le service de traduction web (via une solution générique de marchés électroniques interentreprises) du Centre sera étendu à d'autres plateformes que Drupal 7 avec l'aide de clients.

Dans le but d'exploiter encore davantage la technologie dans le domaine de la traduction, l'utilisation de la traduction automatique et d'Euramis avec le module de reconnaissance terminologique lié à IATE2 et le contenu des mémoires de traduction du Centre devraient aider considérablement les traducteurs internes et les prestataires de services linguistiques externes du Centre dans leur travail. Il devrait donc en résulter des améliorations en termes de qualité des services linguistiques livrés aux clients et de respect des délais. Le Centre analysera en outre comment compléter efficacement l'externalisation des traductions avec la post-édition des textes issus de la traduction automatique. Le Centre mettra aussi à jour Euramis automatiquement avec le contenu de ses mémoires de traduction.

En 2019, le Centre définira sa politique en matière d'utilisation de la traduction automatique. Les moteurs de traduction automatique sur mesure (dans les domaines de la santé publique ou de la jurisprudence sur la propriété intellectuelle par exemple) élaborés en collaboration avec la DG Traduction, seront intégrés au flux de travail du Centre. Outre eTranslation, le Centre cherchera à identifier d'autres options pour le développement de moteurs de traduction automatique sur mesure.

Le Centre étant très dépendant de prestataires de services linguistiques externes pour la fourniture de services de traduction, il est essentiel qu'il renforce sa relation avec ces derniers. Le Centre prévoit de créer et de publier des tutoriels en ligne, d'organiser des séminaires en ligne ainsi que des séances d'informations afin de les tenir informés des nouvelles évolutions. Dans ce contexte, et afin de s'engager davantage auprès de ses clients, le Centre continuera d'organiser des séminaires thématiques/spécifiques à un client.

Dans le cadre de la seconde mission du Centre dans le domaine de la coopération interinstitutionnelle et en sa qualité de partenaire chef de file du groupe de gestion IATE (IMG), le Centre continuera de fournir le soutien technique et organisationnel requis pour IATE2, en particulier dans le contexte du déploiement de la base de données IATE2 en 2018. Parmi les principales activités à réaliser en 2019, citons la stabilisation de l'application, les améliorations apportées sur la base des retours d'information des utilisateurs, un suivi et une assistance améliorés. Pour résumer, l'année 2019 sera consacrée à stabiliser le nouvel outil et à tirer le meilleur parti de l'architecture et des technologies flexibles et de pointe d'IATE2, afin d'explorer de nouvelles pistes en matière de technologie linguistique. L'interopérabilité déjà en place pour les outils EUR-Lex et de TAO sera examinée plus avant et exploitée pour d'autres outils interinstitutionnels, parallèlement à d'éventuelles données corrélées. L'examen des moyens permettant d'améliorer les fonctionnalités de traitement linguistique d'IATE2 et leurs avantages pour les traducteurs de l'UE en particulier, et pour les professionnels de la langue en général, sera également au programme. Une analyse sera également menée sur la possibilité de développer un client IATE «léger», afin que les institutions de l'UE présentant des exigences de sécurité strictes au niveau de leurs infrastructures puissent tirer parti de tous les avantages offerts par les évolutions d'IATE2 à partir d'un environnement local. Le Centre développera également dans IATE2 un service web «module de reconnaissance terminologique», qui sera intégré dans le flux de travail d'eCdT pour permettre l'identification de la terminologie au cours du processus de traduction.

2.2 Activités de support

Les activités de support visent à garantir que le Centre possède un environnement de travail performant et comprennent principalement des actions et tâches relevant des départements «Informatique» et «Administration».

La politique de gestion des documents du Centre continuera d'évoluer dans le cadre de l'amélioration du système de gestion de documents et d'un nouveau système pour l'enregistrement des documents, et ce afin de garantir la conformité aux dispositions relatives à la gestion des documents, aux mesures de sécurité et aux règles sur la protection des données à caractère personnel. Avant la fin de l'année 2019, le plan d'action concernant la gestion des documents sera pleinement mis en œuvre au Centre. Une étude portant sur les aspects juridiques des signatures électroniques sera réalisée, afin d'examiner la possibilité d'y recourir et afin de déterminer, par la suite, les types ou les catégories de documents pour lesquels le recours à ces signatures serait approprié. La mise en œuvre de l'outil de passation de marchés en ligne sans papier sera également achevée en 2019.

La mise en place d'une plateforme pour gérer la demande de prévisions budgétaires des clients sera elle aussi terminée en 2019. Dans le même temps, le Centra rédigera des dispositions dans ses appels d'offres afin de traiter le problème de la qualité inacceptable produite par les prestataires de services linguistiques externes et révisera sa procédure de re-classement.

En fonction des résultats de l'étude de faisabilité réalisée en 2018 et du statut du projet interagences de recrutement en ligne, le Centre examinera en 2019 les possibilités relatives au déploiement du nouvel outil de recrutement en ligne en vue d'améliorer l'efficacité de son processus de recrutement. Lorsque c'est faisable et lorsque le fait de les garder en interne n'apporte aucune valeur ajoutée, le Centre transférera certains systèmes informatiques vers le nuage. Le résultat escompté est d'augmenter la disponibilité des systèmes informatiques et de développer au maximum l'utilisation des ressources informatiques du Centre pour les besoins des activités de base. De plus, le Centre analysera les implications de la transition éventuelle, par la Commission européenne, vers un nouveau système comptable, afin de veiller à être suffisamment préparé pour le déploiement de ce nouveau système.

2.3 Activités de gestion et de contrôle

Le domaine de la gestion et de la supervision comprend l'optimisation et l'amélioration, la gestion des risques, le contrôle interne et la gestion de la qualité, les compétences et aptitudes stratégiques pour renforcer l'adaptabilité, et les activités axées sur le client et de communication interne.

L'engagement envers le client fait partie intégrante des activités de gestion menées par le Centre. Dans ce contexte, le Centre commandera en 2019 une enquête externe à certains de ses partenaires clés (les agences et organes de l'UE, les institutions de l'UE et ses prestataires de services linguistiques externes). Suite à cette enquête, le Centre émettra le projet de plan d'action correspondant qui sera mis en œuvre en 2020.

La rencontre avec les clients afin de recueillir leurs impressions et de définir les modalités d'une coopération renforcée demeure une activité récurrente et importante. Le Centre continuera d'organiser sa réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction» avec ses clients. La création de nouvelles agences et de nouveaux organes de l'UE fera l'objet d'un suivi et des négociations seront menées avec les parties prenantes pertinentes afin de conclure des accords de coopération. Le Centre continuera de commercialiser et de promouvoir ses services. Les médias sociaux, tels que Facebook, Twitter et YouTube, seront utilisés pour diffuser des informations, promouvoir le Centre en tant que référence dans le domaine de la traduction et sensibiliser au multilinguisme dans l'UE.

Pour atteindre l'excellence, le Centre doit impérativement investir dans son personnel. Il faut pour cela recruter et retenir les talents, et offrir des opportunités de formation et d'évolution, afin de développer au maximum le potentiel du personnel dans l'environnement de travail. L'objectif principal du programme de formation du Centre consiste à investir dans le développement de capacités stratégiques (par ex. post-édition du texte résultant de la traduction automatique, assurance qualité et gestion de projets, gestion des mémoires de traduction), à renforcer la planification de la relève et à continuer d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle aux membres du personnel. Les formations spécialisées (sujet traité) continueront d'être assurées au profit du personnel du Centre.

Les plans de secours et le programme d'adaptabilité/polyvalence du Centre seront révisés, afin de renforcer l'adaptabilité à travers l'organisation. Dans le domaine de la gestion des talents, le Centre renforcera sa capacité d'identification et de développement des compétences de leadership et d'encadrement de son personnel. La gestion des talents sera axée sur l'excellence en matière d'encadrement, le développement global du personnel et de ses performances, par le renforcement de ses compétences et aptitudes, en vue d'optimiser l'efficacité de l'organisation. Améliorer la

communication interne et le partage d'informations entre les membres du personnel sera l'une des priorités de 2019.

Dans le domaine de la gestion financière, le Centre commencera à élaborer, pour le budget 2020 et au-delà, une approche plus approfondie de la comptabilité par activités/de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités.

Après l'examen à mi-parcours en 2018 de la stratégie 2016-2020 et l'achèvement en 2018 de l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE», le Centre débutera la préparation de son projet de stratégie 2021-2025 et commencera à mettre au point et à appliquer son plan de transformation 2019-2020.

Initiatives stratégiques visant à appliquer la Stratégie 2016-2020

On entend par initiatives stratégiques l'ensemble des projets et programmes à caractère discrétionnaire, d'une durée limitée, indépendants des activités opérationnelles courantes de l'organisation, censés permettre à celle-ci d'atteindre les résultats recherchés. En 2019, la stratégie 2016-2020 du Centre sera mise en œuvre à travers des actions spécifiques relevant des initiatives stratégiques suivantes:

Initiatives		Domaines d'activités		
N°	Description	1. Activités opérationnelles de base	2. Activités de support	3. Activités de gestion et de contrôle
1.1.1	Assurer la livraison dans les délais et améliorer la qualité des services linguistiques.	1.5, 1.6, 1.7, 1.9, 1.10, 1.11, 1.15		
1.1.2	Optimiser les processus et rationaliser les flux de travail.	1.20, 1.28, 1.29	2.1, 2.5	
1.2.1	Assurer que le Centre travaille en partenariat avec ses clients de la création à la livraison des services multilingues.	1.19, 1.22		3.15
1.2.2	Améliorer la satisfaction des clients	1.12, 1.14		3.13, 3.14, 3.18, 3.19
1.3.1	Modulariser les services linguistiques afin de garantir une réactivité maximale aux besoins des clients.	1.16, 1.17, 1.18, 1.21		
1.3.2	Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées.	1.23, 1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.32, 1.33		
2.1.1	Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.		2.2	3.11, 3.12
2.1.2	Créer un cadre collaboratif plus intégré avec les prestataires de services linguistiques externes.	1.13	2.10	
2.2.1	Déployer l'utilisation de l'informatique.	1.8	2.3, 2.8, 2.9	
2.2.2	développer davantage la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre afin de s'adapter aux besoins des clients			3.16, 3.17
2.3.1	Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.		2.6, 2.7	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5
2.3.2	Avancer vers un système de gestion intégré reposant sur un cadre robuste en matière de gestion des risques et de contrôle interne.		2.4	3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10
3.1.1	Acquérir, développer et partager les meilleures pratiques linguistiques au niveau interinstitutionnel.	1.31		
3.2.1	Développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire.	1.30		

3. Actions/activités spécifiques et ressources humaines et financières requises pour l'année 2016 en vue d'atteindre les objectifs du Centre

3.1 Activités opérationnelles de base

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
Niveau de service					
1.1	Traduire, modifier, contrôler sur le plan rédactionnel et réviser des documents conformément aux critères de qualité convenus	Nombre de pages de documents traduits, modifiés, contrôlés sur le plan rédactionnel et révisés	301 911 pages	322 973 pages	
1.2	Traduire des marques de l'UE conformément aux critères de qualité convenus	Nombre de pages relatives aux marques de l'UE traduites	410 896 pages	441 350 pages	
1.3	Traduire et réviser des listes de termes conformément aux critères de qualité convenus [y compris les termes et dessins ou modèles de la console de gestion de la terminologie (Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle)]	Nombre de termes traduits et révisés	152 285 termes	184 070 termes	

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.4	Sous-titrer des vidéos	Nombre de minutes de vidéos sous-titrées	1 689 minutes	1 402 minutes	
1.5	Assurer aux clients une livraison des services dans les délais	Pourcentage de délais respectés Taux de délais renégociés	> 99 % des délais respectés ≤10%	> 99 % des délais respectés ≤10%	1.1 / *[1.1.1]*
1.6	Analyser les délais indicatifs des services linguistiques	Pourcentage de l'analyse des délais des services linguistiques	100 % (analyse des délais des services linguistiques assurés)	S/O	1.1 / *[1.1.1]*
Assurance qualité					
1.7	Intégration des principes pertinents de la norme ISO 18587:2017 (post-édition des résultats de la traduction automatique) dans le processus de traduction	Pourcentage de principes pertinents de la norme ISO 18587:2017 intégrés dans le processus de traduction	100 % des principes pertinents de la norme ISO 18587:2017 intégrés dans le processus de traduction	50 % des principes pertinents de la norme ISO 18587:2017 intégrés dans le processus de traduction	1.1 / *[1.1.1]*
1.8	Définir la politique du Centre en matière d'utilisation de la traduction automatique	Statut de lapolitique en matière d'utilisation de la traduction automatique	100 % (politique définie)	S/O	2.2 / *[2.2.1]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.9	Mettre en œuvre les mesures identifiées dans le «Plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2019-2020»	Pourcentage des mesures mises en œuvre comprises dans le «plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2019-2020»	50 % des mesures mises en œuvre	S/O	1.1 / *[1.1.1]*
1.10	Fonder le modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions du Centre sur une approche basée sur le risque de la révision des traductions externalisées	Pourcentage de révision du modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions du Centre	100 % (modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions révisé)	S/O	1.1 / *[1.1.1]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.11	Assurer le suivi ex post de la qualité de la traduction	Nombre de contrôles de qualité ex post (EPQC) réalisés sur des traductions fournies aux clients	EPQC réalisés sur une base trimestrielle sur des traductions livrées à des clients	EPQC réalisés sur une base trimestrielle sur des traductions livrées à des clients	1.1 / *[1.1.1]*
		Pourcentage de traductions excellentes livrées aux clients à la suite d'un contrôle de la qualité ex post	25%	S/O	
		Pourcentage de traductions acceptables livrées aux clients à la suite d'un contrôle de la qualité ex post	72%	S/O	
		Pourcentage de traductions de mauvaise qualité livrées aux clients à la suite d'un contrôle de la qualité ex post	3%	S/O	

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.12	Transposer le module de retours d'information des clients (formulaire de satisfaction) existant dans le nouveau portail client dans eCdT (partie réservée aux clients).	Statut du module de retours d'information des clients	100 % (module de retours d'information des clients existant fourni dans le nouveau portail client)	Partie réservée aux clients du nouveau module de retour d'information des clients mis au point	1.2 / *[1.2.2]*
1.13	Organisation de séminaires en ligne/séances d'informations à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	Nombre de séminaires en ligne/séances d'information organisés à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	Au moins un séminaire en ligne/une séance d'information organisé(e) à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	Un séminaire en ligne/Une séance d'information organisé(e) pour les prestataires de services linguistiques externes	2.1 / *[2.1.2]*
1.14	Organiser des séminaires thématiques/spécifiques à un client	Nombre de séminaires thématiques/spécifiques à un client organisés avec les clients	Au moins un séminaire thématique/spécifique à un client organisé	Au moins un séminaire thématique/spécifique à un client organisé	1.2 / *[1.2.2]*
1.15	Impliquer les parties intéressées dans le processus d'assurance qualité du Centre	Clients intéressés impliqués dans le processus d'assurance qualité du Centre	Au moins cinq clients	S/O	1.1 / *[1.1.1]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
Analyse et développement					
1.16	En fonction des résultats de l'analyse de faisabilité, développer une preuve de concept pour la mise en œuvre de services modularisés	Taux de développement de la preuve de concept pour la mise en œuvre de services modularisés	100%	S/O	1.3 / *[1.3.1]*
1.17	Engager une analyse coûts/avantages en ce qui concerne les nouveaux services à valeur ajoutée (par ex. service de transcription, sous-titrage automatique et service de voix off)	Pourcentage d'analyse coûts/avantages pour l'introduction de nouveaux services à valeur ajoutée	50 % (analyse coûts/avantages engagée)	S/O	1.3 / *[1.3.1]*
1.18	Procéder à une analyse financière de l'incidence de la post-édition sur les prestataires de services linguistiques externes et les clients	Pourcentage de l'analyse financière de l'incidence de la post-édition sur les prestataires de services linguistiques externes et les clients	100 % (analyse sur l'incidence de la post-édition engagée)	S/O	1.3 / *[1.3.1]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.19	Finaliser les développements afin de soutenir le projet de gestion des communications multilingues de l'EUIPO	Pourcentage des développements afin de soutenir le projet de gestion des communications multilingues (par ex. l'échange de fichiers bilingues, assistance pour le moteur de traduction automatique consacrée à la jurisprudence sur la propriété intellectuelle)	100 % (fonctionnalités techniques développées et mises en œuvre dans eCdT)	100 % (fonctionnalités techniques développées et mises en œuvre dans eCdT)	1.2 / *[1.2.1]*
*Projets liés à l'**activité opérationnelle de base** compris dans le portefeuille de projets du Centre*					
1.20	Évaluer le fonctionnement du module eCdT des traducteurs internes et, si nécessaire, l'ajuster	Évaluer le fonctionnement du module eCdT des traducteurs internes	Évaluation réalisée	S/O	1.1 / *[1.1.2]*
1.21	Étendre le service de traduction web (via une solution générique de marchés électroniques interentreprises) à d'autres plateformes avec l'aide de clients	Pourcentage de mise en œuvre du service de traduction web sur d'autres plateformes	100 % (solution de marchés électroniques interentreprises pour d'autres plateformes)	Un module Drupal 7 mis en œuvre	1.3 / *[1.3.1]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.22	Poursuivre le développement du flux de travail pour intégrer les versions finales des traductions dans les mémoires de traduction du Centre, dans la mesure du possible	Taux de développement du flux de travail pour intégrer les versions finales des traductions dans les mémoires de traduction du Centre	100%	75%	1.2 / *[1.2.1]*
1.23	Selon les résultats de l'analyse et les résultats de l'appel d'offres interinstitutionnel CATE, commencer à intégrer l'outil de traduction en ligne dans eCdT	Taux d'intégration de l'outil de traduction en ligne dans eCdT	50%	S/O	1.3 / *[1.3.2]*
1.24	Commencer à intégrer des moteurs de traduction automatique sur mesure (pour la santé publique ou la jurisprudence sur la propriété intellectuelle par exemple) et le contenu terminologique de IATE dans le processus de traduction pour les traducteurs internes comme externes.	Taux d'intégration des moteurs de traduction automatique sur mesure et du contenu terminologique de IATE dans le processus de traduction pour les traducteurs internes et externes	50%	S/O	1.3 / *[1.3.2]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.25	Déterminer d'autres options, outre eTranslation, pour le développement de moteurs de traduction automatique sur mesure	Options identifiées pour le développement de moteurs de traduction automatique sur mesure	100 % (options de développement identifiées)	S/O	1.3 / *[1.3.2]*
1.26	Analyser la faisabilité de la réduction de l'externalisation des traductions en la complétant par la traduction automatique et la post-édition du texte résultant de la traduction automatique	Pourcentage de l'analyse de faisabilité sur l'externalisation de la post-édition du texte issu de la traduction automatique	100 % (Analyse sur l'externalisation de la post-édition du texte issu de la traduction automatique engagée)	S/O	1.3 / *[1.3.2]*
1.27	Analyser la faisabilité financière de l'intégration de la traduction automatique dans les segments fournis aux prestataires de services linguistiques externes.	Pourcentage de l'analyse de la faisabilité financière de l'intégration de la traduction automatique dans les segments fournis aux prestataires de services linguistiques externes	100 % (Analyse engagée)	S/O	1.3 / *[1.3.2]*
1.28	Élaborer et mettre en œuvre les flux de travail automatisés dans eCdT	Pourcentage des flux de travail automatisés supplémentaires dans eCdT élaborés et mis en œuvre	100%	50%	1.1 / *[1.1.2]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.29	En fonction des résultats de l'analyse, et suite à une consultation avec l'EUIPO, commencer l'intégration du nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE	Taux d'intégration de l'outil de gestion de la traduction des marques de l'UE	40%	100 % (Analyse engagée)	1.1 / *[1.1.2]*
Coopération interinstitutionnelle					
1.30	Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données IATE2	Taux de mise en œuvre des fonctionnalités IATE2 conformément au plan de projet interinstitutionnel 2019	100 % des développements d'IATE2 prévus conformément au plan de projet interinstitutionnel 2019	100 % des développements d'IATE prévus conformément au plan de projet interinstitutionnel 2018	3.2 / *[3.2.1]*
1.31	Proposer des initiatives communes de formation (JTV)	Nombre de sessions JTV proposées	1	1	3.1 / *[3.1.1]*
1.32	Mettre à jour EURAMIS automatiquement avec le contenu des mémoires de traduction du Centre	Pourcentage de la mise à jour automatisée d'EURAMIS avec le contenu des mémoires de traduction du Centre	100 % (mise à jour d'EURAMIS avec le contenu des mémoires de traduction du Centre)	S/O	1.3 / *[1.3.2]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: Contribuer aux projets interinstitutionnels.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
1.33	Analyser la faisabilité technique de l'intégration de fichiers bilingues dans le flux de travail de pré-traitement du Centre pour les institutions de l'UE	Pourcentage de l'analyse de faisabilité de l'intégration de fichiers bilingues dans le flux de travail de pré-traitement du Centre pour les institutions de l'UE	50% (Analyse engagée)	S/O	1.3 / *[1.3.2]*

Ressources nécessaires pour l'année 2019 en vue d'atteindre les objectifs relatifs à l'activité opérationnelle de base

Ressources humaines (chiffres arrondis)

	Fonctionnaires		Agents temporaires (AT)		Agents contractuels (AC)		Total	% du personnel
	31,5	AD	82,1	AD	14,1	GF IV	127,7	57,3 %
	1,8	AST	15,1	AST	10,0	GF I-III	26,9	12,1 %
Total	33,2		97,3		24,1		154,6	69,4 %

Ressources financières (par titre budgétaire)

Budget:		EUR	% du budget
Titre 1	— Personnel	19 295 264	41,3 %
Titre 2	— Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement	4 585 667	9,8 %
Titre 3	— Dépenses opérationnelles	12 531 700	26,8 %
Total		36 412 631	78,0 %

3.2 Activités de support

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
Projets liés aux activités ***de support*** *compris dans le portefeuille de projets du Centre*					
2.1	Continuer de mettre en œuvre et actualiser, si nécessaire, le plan d'action concernant la gestion des documents	Taux de mise en œuvre du plan d'action concernant la gestion des documents	100%	100%	1.1 / *[1.1.2]*
2.2	En fonction des résultats de l'étude de faisabilité et du statut du projet interagences de recrutement en ligne, rechercher d'autres options pour le développement d'un nouvel outil de recrutement en ligne	Statut des options pour le développement d'un nouvel outil de recrutement en ligne	100 % (options envisagées pour le développement d'un nouvel outil de recrutement en ligne)	S/O	2.1 / *[2.1.1]*
2.3	Achever la mise en œuvre de l'outil de passation de marchés en ligne sans papier	Taux de mise en œuvre de l'outil de passation de marchés en ligne sans papier	100%	50%	2.2 / *[2.2.1]*
2.4	Entreprendre une première évaluation environnementale du Centre	Taux de mise en œuvre de la première évaluation environnementale	Première évaluation environnementale entreprise	Étapes préliminaires requises pour une première évaluation environnementale entreprises	2.3 / *[2.3.2]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
2.5	Analyser les besoins en développement à des fins de notification dans eCdT	Analyser les besoins en développement à des fins de notification	Analyse des besoins en développement à des fins de notification engagée	S/O	1.2 / *[1.1.2]*
2.6	Analyser les implications de la transition éventuelle, par la Commission européenne, vers un nouveau système comptable	Analyse des implications au regard de la transition éventuelle vers un nouveau système comptable	Analyse entreprise	S/O	2.3 / *[2.3.1]*
2.7	Analyser les aspects juridiques de la signature électronique	Analyse des aspects juridiques de la signature électronique	Analyse entreprise	S/O	2.3 / *[2.3.1]*
2.8	Analyser et mettre en œuvre une plateforme destinée à gérer les demandes de prévisions budgétaires par les clients	Analyse et taux de mise en œuvre de la plateforme destinée aux demandes de prévisions budgétaires par les clients	100%	S/O	2.2 / *[2.2.1]*
2.9	Déployer certains systèmes informatiques vers le nuage	Taux de déploiement de certains systèmes informatiques vers le nuage	100%	S/O	2.2 / *[2.2.1]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
2.10	Prévoir des dispositions dans les appels d'offres afin de traiter le problème de la qualité inacceptable produite par les prestataires de services linguistiques externes	Taux de mise en œuvre des dispositions dans les appels d'offres pour corriger les problèmes de qualité inacceptable	100 % (dispositions établies dans les appels d'offres pour corriger les problèmes de qualité inacceptable)	S/O	2.1 / *[2.1.2]*

Ressources nécessaires pour l'année 2019 en vue d'atteindre les objectifs relatifs aux activités de support

Ressources humaines (chiffres arrondis)

	Fonctionnaires		Agents temporaires	(AT)	Personnel contractuel	(AC)	Total	% du personnel
	3,7	AD	3,4	AD	0,7	GF IV	7,8	3,5 %
	6,6	AST	28,1	AST	5,0	GF I-III	39,7	17,8 %
Total	10,3		31,5		5,7		47,5	21,3 %

Ressources financières (par titre budgétaire)

Budget:		EUR	% du budget
Titre 1	— Personnel	4 765 538	10,2 %
Titre 2	— Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement	1 530 531	3,3 %
Titre 3	— Dépenses opérationnelles	0	0,0 %
Total		6 296 069	13,5 %

3.3 Activités de gestion et de contrôle

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
Optimisation et amélioration					
3.1	Mettre au point une approche plus approfondie en matière de comptabilité par activités/établissement du budget par activités/gestion par activités pour le budget 2020 et au-delà	Taux d'élaboration d'une approche plus approfondie de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités pour le budget 2020 et au-delà.	100%	S/O	2.3 / *[2.3.1]*
3.2	Renforcer la fonction de contrôle (par ex. évaluation ex post des nouveaux services, projets et activités)	Taux de mise en œuvre du processus révisé d'évaluation ex post des nouveaux services, projets et activités	100 % (évaluation ex post mise en œuvre)	S/O	2.3 / *[2.3.1]*
3.3	Commencer l'élaboration du projet de stratégie 2021-2025	Taux d'élaboration du projet de stratégie 2021-2025	50%	S/O	2.3 / *[2.3.1]*
3.4	Soumettre le plan de transformation du Centre 2019-2020 au conseil d'administration pour adoption	Taux de préparation du plan de transformation du Centre 2019-2020	100 % (plan de transformation 2019-2020 soumis pour adoption)	S/O	2.3 / *[2.3.1]*
3.5	Mettre en œuvre le plan de transformation du Centre 2019-2020	Taux de mise en œuvre du plan de transformation du Centre	50 % (plan de transformation mis en œuvre)		2.3 / *[2.3.1]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
Gestion des risques, contrôle interne et gestion de la qualité					
3.6	Améliorer le système de gestion de la continuité des activités (BCMS) en intégrant, le cas échéant, les résultats de l'enquête auprès des clients	Taux d'amélioration du BCMS	100%	S/O	2.3 / *[2.3.2]*
3.7	Mettre en œuvre les actions permettant d'assurer la conformité aux normes de contrôle interne (NCI)	Pourcentage de recommandations très importantes pleinement mises en œuvre	90 % des recommandations très importantes en suspens au 1er janvier 2019 pleinement mises en œuvre	90 % des recommandations très importantes en suspens au 1er janvier 2018 pleinement mises en œuvre	2.3 / *[2.3.2]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
3.8	Réviser et documenter les processus et les procédures	Pourcentage de procédures et processus révisés/documentés (y compris la procédure de re-classement, les exigences obligatoires pour les demandes de traduction, les lignes directrices relatives aux documents sources et aux formats, mécanisme de communication pendant le processus de traduction)	90 % des processus et procédures documentés et mis à jour	85 % des processus et procédures documentés et mis à jour	2.3 / *[2.3.2]*
3.9	Réaliser le programme d'audits de qualité	Nombre d'audits de qualité réalisés	3 audits de qualité réalisés	3 audits de qualité réalisés	2.3 / *[2.3.2]*
3.10	Entreprendre une évaluation comparative des outils de gestion des processus d'entreprise, avec intégration des risques et des contrôles, tels que mis en œuvre dans d'autres agences	Évaluation comparative des outils de gestion des processus d'entreprise	Étude d'évaluation comparative réalisée	S/O	2.3 / *[2.3.2]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
Compétences et aptitudes stratégiques permettant de renforcer la capacité d'adaptation					
3.11	Développer les capacités essentielles du personnel (par ex. post-édition du texte résultant de la traduction automatique, assurance qualité et gestion de projets, gestion des mémoires de traduction)	Pourcentage des membres du personnel clé formés à la post-édition du texte résultant de la traduction automatique, à l'assurance qualité et à la gestion de projets et à la gestion des mémoires de traduction	100% du personnel clé formé dans chaque domaine	60 % du personnel clé formé à la gestion de projets et à l'assurance qualité	2.1 / *[2.1.1]*
3.12	Réviser les plans de secours et l'adaptabilité du Centre/Programme de polyvalence pour renforcer l'adaptabilité à travers l'organisation	Pourcentage de révision des plans de secours et du programme d'adaptabilité/de polyvalence	Plans de secours et programme d'adaptabilité/de polyvalence révisés	Programme de développement établi	2.1 / *[2.1.1]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
Actions orientées clients					
3.13	Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi	Pourcentage de clients rencontrés	15 %	15 %	1.2 / *[1.2.2]*
3.14	Évaluer l'image et l'attractivité du Centre pour ses parties prenantes clés: Enquête externe réalisée et résultats analysés	Évaluation de l'image et de l'attractivité du Centre pour ses parties prenantes clés	Enquête externe réalisée et résultats analysés	Mise en œuvre du plan d'action découlant de l'enquête externe 2017 réalisée dans le cadre de l'«étude sur le Centre de traduction en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE».	1.2 / *[1.2.2]*
3.15	Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»	Réunion du réseau des points de contact «traduction» organisée	Réunion organisée et compte rendu rédigé	Réunion organisée et compte rendu rédigé	1.2 / *[1.2.1]*
3.16	Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération	Nombre d'accords de coopération signés avec de nouveaux organes de l'UE	Accords de coopération avec de nouveaux organes signé, le cas échéant	Accords de coopération avec de nouveaux organes signé, le cas échéant	2.2 / *[2.2.2]*
3.17	Commercialisation des services du Centre	Nombre d'activités de commercialisation entreprises	1	1	2.2 / *[2.2.2]*

	Lien avec la Stratégie 2016-2020 Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: Construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.				Référence: Objectif stratégique / *[Initiative stratégique]*
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur / réalisation	Objectif 2019	Résultat escompté pour 2018	
3.18	Améliorer les pratiques du Centre en matière de contacts avec les clients (par ex. désigner des gestionnaires de compte pour certains clients, examiner l'intérêt des clients dans l'établissement d'«antennes» au sein du Centre)	Nombre de nouvelles pratiques mises en œuvre pour ce qui concerne les contacts avec les clients	2 (gestionnaires de compte, système d'antennes)	S/O	1.2 / *[1.2.2]*
3.19	Promouvoir le Centre en tant que référence dans le domaine de la traduction (vidéos sur le Centre réalisées et mises à disposition en ligne)	Nombre d'actions associées à la promotion du Centre en tant que référence dans le domaine de la traduction (par ex. vidéos mises à disposition en ligne)	1	S/O	1.2 / *[1.2.2]*

Ressources nécessaires pour l'année 2019 en vue d'atteindre les objectifs relatifs aux activités de gestion et de contrôle

Ressources humaines (chiffres arrondis)

	Fonctionnaires		Agents temporaires	(AT)	Personnel contractuel	(AC)	Total	% du personnel
	8,8	AD	4,5	AD	0,2	GF IV	13,5	6,0 %
	2,7	AST	4,8	AST	0,0	GF I-III	7,4	3,3 %
Total	11,5		9,3		0,2		20,9	9,3 %

Ressources financières (par titre budgétaire)

Budget:		EUR	% du budget
Titre 1	— Personnel	3 121 898	6,7 %
Titre 2	— Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement	811 002	1,7 %
Titre 3	— Dépenses opérationnelles	45 000	0,1 %
Total		3 977 900	8,5 %

Annexes

Annexe I: Affectation des ressources par activité 2019-2021

Synthèse des ressources humaines et financières nécessaires pour l'année 2019 en vue d'atteindre les objectifs fixés

Activités	Ressources humaines (*)					Ressources financières (**)					
	Total (%)	Total	Fonctionnaires	AT	AC	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 10	Budget total	Budget (%)
Activités opérationnelles de base	69,3 %	154,6	33,2	97,3	24,1	19 295 264	4 585 667	12 531 700	0	36 412 631	78,0 %
Activités de support	21,3 %	47,5	10,3	31,5	5,7	4 765 538	1 530 531	0	0	6 296 069	13,5 %
Activités de gestion et de contrôle	9,4 %	20,9	11,5	9,3	0,2	3 121 898	811 002	45 000	0	3 977 900	8,5 %
Provisions											
Total général	100,0 %	223	55	138	30	27 182 700	6 927 200	12 576 700	0	46 686 600	100,0 %

(*) Exprimé en personnes physiques.
(**) Chiffres arrondis.

Synthèse des ressources humaines et financières nécessaires pour l'année 2020 en vue d'atteindre les objectifs fixés

Activités	Ressources humaines (*)					Ressources financières (**)					
	Total (%)	Total	Fonctionnaires	AT	AC	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 10	Budget total	Budget (%)
Activités opérationnelles de base	69,7 %	157,6	33,2	97,3	27,1	19 777 640	4 742 973	10 841 900	0	35 362 513	77,1 %
Activités de support	21,0 %	47,5	10,3	31,5	5,7	4 889 972	1 551 913	0	0	6 441 885	14,0 %
Activités de gestion et de contrôle	9,3 %	20,9	11,5	9,3	0,2	3 194 588	825 914	45 000	0	4 065 502	8,9 %
Provisions											
Total général	100,0 %	226	55	138	33	27 862 200	7 120 800	10 886 900	0	45 869 900	100,0 %

(*) Exprimé en personnes physiques.
(**) Chiffres arrondis.

Synthèse des ressources humaines et financières nécessaires pour l'année 2021 en vue d'atteindre les objectifs fixés

Activités	Ressources humaines (*)					Ressources financières (**)					
	Total (%)	Total	Fonctionnaires	AT	AC	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 10	Budget total	Budget (%)
Activités opérationnelles de base	70,0 %	159,6	33,2	97,3	29,1	20 202 737	4 772 221	9 798 300	0	34 773 258	76,4 %
Activités de support	20,8 %	47,5	10,3	31,5	5,7	5 002 976	1 586 188	0	0	6 589 164	14,5 %
Activités de gestion et de contrôle	9,2 %	20,9	11,5	9,3	0,2	3 263 087	836 291	45 000	0	4 144 378	9,1 %
Provisions											
Total général	100,0 %	228	55	138	35	28 468 800	7 194 700	9 843 300	0	45 506 800	100,0 %

(*) Exprimé en personnes physiques.
(**) Chiffres arrondis.

Annexe II: Ressources financières

Annexe II. Tableau 1: Dépenses

Dépenses	2018		2019	
	Crédits d'engagement	Crédits de paiement	Crédits d'engagement	Crédits de paiement
Titre 1 - Dépenses de personnel	25 908 100	25 908 100	27 182 700	27 182 700
Titre 2 – Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	6 710 900	6 710 900	6 927 200	6 927 200
Titre 3 - Dépenses opérationnelles	14 523 100	14 523 100	12 576 700	12 576 700
Titre 10 - Réserves				
TOTAL DES DÉPENSES	47 142 100	47 142 100	46 686 600	46 686 600

DÉPENSES	Crédits d'engagement						
	Budget exécuté 2017	Budget 2018	Projet de budget pour l'exercice 2019		VAR 2019/2018 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2020	Projet de budget pour l'exercice 2021
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
Titre 1 - Dépenses de personnel	24 730 422	25 908 100	27 182 700		4,92 %	27 862 200	28 468 800
Salaires et indemnités	20 874 411	21 823 900	22 992 600		5,36 %	23 404 000	23 817 700
- dont postes du tableau des effectifs	*19 337 256*	*20 254 100*	*21 248 600*		4,91 %	21 626 900	22 006 900
- dont personnel externe	*1 537 154*	*1 569 800*	*1 744 000*		*11,10 %*	*1 777 100*	*1 810 800*
Dépenses relatives au recrutement de personnel	118 488	216 500	225 900		4,34 %	230 300	241 500
Contribution de l'employeur au régime de pension	3 154 797	3 269 900	3 328 400		1,79 %	3 388 300	3 449 300
Frais de mission	98 550	78 700	94 100		19,57 %	96 600	100 200
Infrastructure à caractère socio-médical	250 518	266 300	269 400		1,16 %	465 900	576 800
Formation	180 823	172 900	184 900		6,94 %	188 000	192 600
Services externes							
Réceptions, événements et représentation	1 035	2 500	2 500		0,00 %	2 500	2 500

DÉPENSES	Crédits d'engagement						
	Budget exécuté 2017	Budget 2018	Projet de budget pour l'exercice 2019		VAR 2019/2018 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2020	Projet de budget pour l'exercice 2021
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
Sécurité sociale	51 800	77 400	84 900		9,69 %	86 600	88 200
Autres dépenses liées au personnel							
Titre 2 – Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	5 874 482	6 710 900	6 927 200		3,22 %	7 120 800	7 194 700
Location d'immeubles et frais accessoires	2 850 980	3 003 200	3 011 100		0,26 %	3 045 800	3 064 400
Information, technologies de communication et traitement des données	2 497 002	3 000 000	3 270 000		9,00 %	3 405 000	3 466 000
Biens meubles et frais accessoires	49 191	62 700	54 300		-13,40 %	56 700	56 700
Dépenses administratives courantes	205 140	260 300	233 100		-10,45 %	244 600	248 400
Poste/télécommunications	108 276	129 200	153 200		18,58 %	153 200	158 700
Frais de réunions	3 708	28 000	18 000		-35,71 %	28 000	18 000
Frais de fonctionnement liés aux activités opérationnelles	29 173	57 500	57 500		0,00 %	57 500	57 500
Information et publication	6 512	30 000	30 000		0,00 %	30 000	25 000
Études	124 500	140 000	100 000		-28,57 %	100 000	100 000
Autres dépenses d'infrastructure et de fonctionnement							
Titre 3 - Dépenses opérationnelles	15 424 477	14 523 100	12 576 700		-13,40 %	10 886 900	9 843 300
Services de traduction externe	14 056 920	13 410 000	11 800 000		-12,01 %	10 230 000	9 180 000
Dépenses liées à la coopération interinstitutionnelle	817 800	813 100	776 700		-4,48 %	656 900	663 300
Dépenses liées au programme eCdT	549 758	300 000			-100 %		
Titre 10 - Réserves							
TOTAL	46 029 381	47 142 100	46 686 600		-0,97 %	45 869 900	45 506 800

DÉPENSES	Crédits de paiement						
	Budget exécuté 2017	Budget 2018	Projet de budget pour l'exercice 2019		VAR 2019/2018 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2020	Projet de budget pour l'exercice 2021
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
Titre 1 - Dépenses de personnel	24 730 422	25 908 100	27 182 700		4,92 %	27 862 200	28 468 800
Salaires et indemnités	20 874 411	21 823 900	22 992 600		5,36 %	23 404 000	23 817 700
- dont postes du tableau des effectifs	*19 337 256*	*20 254 100*	*21 248 600*		4,91 %	21 626 900	22 006 900
- dont personnel externe	*1 537 154*	*1 569 800*	*1 744 000*		*11,10 %*	*1 777 100*	*1 810 800*
Dépenses relatives au recrutement de personnel	118 488	216 500	225 900		4,34 %	230 300	241 500
Contribution de l'employeur au régime de pension	3 154 797	3 269 900	3 328 400		1,79 %	3 388 300	3 449 300
Frais de mission	98 550	78 700	94 100		19,57 %	96 600	100 200
Infrastructure à caractère socio-médical	250 518	266 300	269 400		1,16 %	465 900	576 800
Formation	180 823	172 900	184 900		6,94 %	188 000	192 600
Services externes							
Réceptions, événements et représentation	1 035	2 500	2 500		0,00 %	2 500	2 500
Sécurité sociale	51 800	77 400	84 900		9,69 %	86 600	88 200
Autres dépenses liées au personnel							
Titre 2 – Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	5 874 482	6 710 900	6 927 200		-3,22 %	7 120 800	7 194 700
Location d'immeubles et frais accessoires	2 850 980	3 003 200	3 011 100		0,26 %	3 045 800	3 064 400
Information, technologies de communication et traitement des données	2 497 002	3 000 000	3 270 000		9,00 %	3 405 000	3 466 000
Biens meubles et frais accessoires	49 191	62 700	54 300		-13,40 %	56 700	56 700
Dépenses administratives courantes	205 140	260 300	233 100		-10,45 %	244 600	248 400
Poste/télécommunications	108 276	129 200	153 200		18,58 %	153 200	158 700
Frais de réunions	3 708	28 000	18 000		-35,71 %	28 000	18 000
Frais de fonctionnement liés aux activités opérationnelles	29 173	57 500	57 500		0,00 %	57 500	57 500
Information et publication	6 512	30 000	30 000		0,00 %	30 000	25 000

DÉPENSES	Crédits de paiement						
	Budget exécuté 2017	Budget 2018	Projet de budget pour l'exercice 2019		VAR 2019/2018 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2020	Projet de budget pour l'exercice 2021
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
Études	124 500	140 000	100 000		-28,57 %	100 000	100 000
Autres dépenses d'infrastructure et de fonctionnement							
Titre 3 - Dépenses opérationnelles	15 424 477	14 523 100	12 576 700		-13,40 %	10 886 900	9 843 300
Services de traduction externe	14 056 920	13 410 000	11 800 000		-12,01 %	10 230 000	9 180 000
Dépenses liées à la coopération interinstitutionnelle	817 800	813 100	776 700		-4,48 %	656 900	663 300
Dépenses liées au programme eCdT	549 758	300 000			-100%		
Titre 10 - Réserves							
TOTAL	46 029 381	47 142 100	46 686 600		-0,97 %	45 869 900	45 506 800

Annexe II. Tableau 2 – Recettes

RECETTES	2018	2019
	Recettes estimées par l'Agence	Prévisions budgétaires
Contribution de l'UE		
Financement supplémentaire de l'UE: subventions ad hoc et conventions de délégation		
Autres recettes	47 142 100	46 686 600
TOTAL DES RECETTES	47 142 100	46 686 600

RECETTES	Recettes						
	Budget exécuté 2017	Budget 2018	Projet de budget pour l'exercice 2019		VAR 2019/2018 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2020	Projet de budget pour l'exercice 2021
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
1 RECETTES DES REDEVANCES ET TAXES (y compris la réserve d'ajustement de l'excédent de l'exercice précédent)	42 598 418	43 127 200	40 485 400		-6,13 %	40 196 000	38 232 200
2 CONTRIBUTION DE L'UE							
- Dont recettes affectées découlant des excédents des exercices précédents							
3 CONTRIBUTION DES PAYS TIERS (y compris les pays membres de l'EEE/AELE et les pays candidats)							
- Dont pays membres de l'EEE/AELE (à l'exclusion de la Suisse)							
- Dont pays candidats							
4 AUTRES CONTRIBUTIONS	807 354	734 000	707 400		-3,62 %	622 900	632 300
- Dont financement supplémentaire de l'UE provenant de subventions ad hoc (article 7 du RFC)							

RECETTES	Recettes						
	Budget exécuté 2017	Budget 2018	Projet de budget pour l'exercice 2019		VAR 2019/2018 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2020	Projet de budget pour l'exercice 2021
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
- Dont financement supplémentaire de l'UE provenant des conventions de délégation (article 8 du RFC)							
5 OPÉRATIONS ADMINISTRATIVES	480 583	610 350	609 050		-0,21 %	618 550	387 000
- Dont intérêts générés par les fonds payés par la Commission au moyen de la contribution de l'UE (article 58 RFC)							
6 RECETTES PROVENANT DES SERVICES PRESTÉS CONTRE RÉMUNÉRATION							
7 CORRECTION DES DÉSÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES		2 670 550	4 884 750		82,91 %	4 432 450	70 700
TOTAL	43 886 356	47 142 100	46 686 600		-0,97 %	45 869 900	39 322 200

Annexe II. Tableau 3: Résultat de l'exécution budgétaire et annulation de crédits

Résultat de l'exécution budgétaire	2015	2016	2017
Réserve de l'excédent des exercices précédents (+)	5 020 494	4 629 333	-128 219
Recettes effectivement perçues (+)	41 977 434	41 767 595	43 886 356
Paiements effectués (-)	−38 941 308	−41 570 759	-42 214 334
Report de crédits (-)	−4 775 233	−3 630 253	-3 815 047
Annulation des crédits reportés (+)	289 573	482 644	317 986
Ajustement pour le report de crédits issus des recettes affectées de l'exercice précédent (+)			
Variations de taux de change (+/-)	−140	1 941	647
Ajustement de l'équilibre négatif de l'exercice précédent (-)	1 058 513	−1 808 720	4 068 550
TOTAL	4 629 333	-128 219	2 115 924

Résultat de l'exécution budgétaire

Les recettes collectées par le Centre ont augmenté de 5,1 % en 2017 par rapport à 2016, et de 4,5 % par rapport à 2015. Certains clients du Centre ont choisi de bénéficier d'un mécanisme de versement anticipé mis en place par le Centre, ce qui a entraîné la perception par le Centre de recettes budgétaires supplémentaires d'un montant de 3,3 million EUR en 2017 pour des services à fournir en 2018. Cet instrument a été mis en place pour aider les clients du Centre à réduire leurs crédits budgétaires reportés. En 2016, le Centre a reçu des paiements anticipés d'un montant de 1,2 million EUR pour des services à fournir en 2017, et l'incidence totale des paiements anticipés de 2016-2017 a entraîné une augmentation des recettes de 2,1 millions EUR en 2017.

Les recettes sans paiements anticipés sont restés stables en 2017 par rapport à 2016, mais en raison de l'application de la nouvelle structure tarifaire à compter du 1er janvier 2017, le prix unitaire moyen des services de traduction a diminué de 16 % pour les clients du Centre. En conséquence, pour percevoir les mêmes recettes qu'en 2016, le Centre a dû fournir un volume de traductions beaucoup plus élevé à ses clients. Les paiements et le report des crédits ont augmenté de 0,8 million EUR (1,85 %) en 2017. 317 986 EUR des crédits reportés à 2017 ont été annulés.

Les modifications apportées aux réserves du Centre ont également eu une incidence sur le résultat budgétaire à reporter. En 2017, le Centre a utilisé 593 000 EUR de la «réserve pour investissements exceptionnels» pour eCdT. Afin d'équilibrer le budget en 2017, le Centre devait utiliser 3 475 550 EUR de la «réserve pour la stabilité des prix». Ces deux opérations ont accru de résultat budgétaire de 2017 d'environ 4 068 550 EUR. L'utilisation de la «réserve pour la stabilité des prix» en vue d'équilibrer le budget s'inscrit dans le cadre des efforts du Centre visant à réduire son excédent et ses réserves.

Le Centre applique un mécanisme de remboursement automatique de l'excédent budgétaire à ses clients. Ce mécanisme est activité si le résultat budgétaire positif est supérieur à 1 million EUR. Le résultat budgétaire de l'exercice 2017 étant de -1 824 407 EUR, aucun remboursement aux clients n'a été effectué en 2017.

Grâce à des recettes plus élevées qu'attendu, tout particulièrement concernant les paiements anticipés, le résultat de l'exécution budgétaire à reporter a atteint les 2,1 millions EUR; ce montant sera intégré dans la «réserve pour la stabilité des prix» et permettra ainsi de réduire l'utilisation de la réserve dans le budget rectificatif 1/2018.

Annulation de crédits d'engagement

Fin 2017, 93,1 % du budget pour les titres 1 à 3 ont été consommés en termes d'engagements et, par conséquent, 6,9 % des crédits ont été annulés. Fin 2016, 5,9 % des crédits d'engagement ont été annulés.

Annulation de crédits de paiement pour l'exercice et crédits de paiement reportés

Le Centre dispose de crédits non dissociés, et l'annulation des crédits de paiement pour l'exercice est par conséquent identique à l'annulation des crédits d'engagement pour l'exercice. Sur les crédits de paiement reportés de 2016 à 2017, il est estimé que 8,8 % seront annulés, contre 10,1 % en 2016. Cela correspond à 317 986 EUR. 32 % des annulations ont concerné la consommation d'énergie et d'autres frais relatifs aux immeubles à facturer par le propriétaire du bâtiment. En 2017, le Centre a reçu du propriétaire le relevé définitif des coûts de la consommation d'énergie pour 2015 et 2016, ce qui a entraîné le remboursement des avances versées en 2015 et 2016. En conséquence, les montants initialement prévus sur les crédits reportés ont dû être annulés. Quelque 28 % des annulations concernaient les services de conseil informatique pour eCdT que les entreprises sélectionnées n'ont pas été en mesure de fournir.

Annexe III. Ressources humaines – analyse quantitative

Annexe III Tableau 1: Les effectifs et leur évolution; Aperçu de toutes les catégories de personnel

Effectif		Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2016	Autorisés dans le cadre du budget 2017 de l'UE[1]	Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2017	Autorisés dans le cadre du budget 2018 de l'UE[2]	Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2018	Projet de budget de l'UE pour l'exercice 2019	Envisagés en 2020	Envisagés en 2021
Fonctionnaires	AD	44	43	42	44		44	44	44
	AST	13	11	11	11		11	11	11
	AST/SC	0	0	0	0		0	0	0
AT	AD	89	91	89	90		90	90	90
	AST	49	48	46	46		46	46	46
	AST/SC	0	2	1	2		2	2	2
Total[3]		195	195	189	193		193	193	193
AC GF IV		16,1	19	12,3	13		16	19	21
AC GF III		3,5	7	4,3	6		9	9	9
AC GF II		10,2	9	9,7	9		5	5	5
AC GF I		0	0	0	0		0	0	0
Total AC[4]		29,8	35	26,3	28		30	33	35
END[5]		0	0	0	0		0	0	0
Prestataires de services structurels[6]		6,5	6,5	7	6,5		6,5	7	7
TOTAL		231,3	236,5	222,3	227,5		229,5	233	235
Personnel externe[7]à des fins de remplacement temporaire[8]		6,2		3,9					

[1] Tel qu'autorisé pour les fonctionnaires et agents temporaires (AT) et tel qu'estimé pour les agents contractuels (AC) et les experts nationaux détachés (END). Le personnel contractuel autorisé dans le cadre du budget 2017 de l'UE comprend les 11 agents contractuels supplémentaires qui ont été autorisés à la suite de l'accord conclu avec la DG JUST de la Commission pour la fourniture de services de traduction dans le cadre du règlement relatif au règlement en ligne des litiges de consommation et de la directive relative au règlement extrajudiciaire des litiges.

[2] Tel qu'autorisé pour les fonctionnaires et agents temporaires (AT) et tel qu'estimé pour les agents contractuels (AC) et les experts nationaux détachés (END).

[3] Personnes physiques

[4] ETP

[5] ETP

[6] Les prestataires de services sont engagés par une entreprise privée et effectuent des tâches externalisées spécialisées de nature horizontale/de soutien, par exemple dans le domaine des technologies de l'information. À la Commission, les critères généraux suivants doivent être remplis: 1) n'avoir conclu aucun contrat individuel avec la Commission; 2) travailler dans les locaux de la Commission, habituellement avec un PC et un bureau; 3) être suivi sur le plan administratif par la Commission (badge, etc.); et 4) contribuer à la valeur ajoutée de la Commission. ETP

[7] ETP

[8] Par exemple, un remplacement en raison d'un congé de maternité ou d'un congé de maladie de longue durée.

Annexe III. Tableau 2 – Plan pluriannuel en matière de politique du personnel 2019-2021

Catégorie et grade	Tableau des effectifs dans le budget 2017 de l'UE		Nombre de postes pourvus au 31/12/2017[9]		Modifications en 2017 en application de la règle de flexibilité[10]		Tableau des effectifs dans le budget 2018 de l'UE adopté		Modifications en 2018 en application de la règle de flexibilité[11]		Tableau des effectifs dans le projet de budget 2019 de l'UE		Tableau des effectifs 2020		Tableau des effectifs 2021	
	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT
AD 16	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AD 15	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AD 14	0	1	0	1			0	1			0	1	0	1	0	1
AD 13	1	0	1	0			1	0			1	0	1	0	1	0
AD 12	14	8	6	6			16	10			17	11	17	11	17	11
AD 11	9	4	10	4	-1		8	3			7	4	7	4	7	4
AD 10	5	6	4	6			6	6			8	5	8	5	8	5
AD 9	4	12	5	7			4	11			4	12	4	12	4	12
AD 8	5	19	9	14			3	22			1	21	1	21	1	21
AD 7	4	18	3	15			5	19			6	24	6	24	6	24
AD 6	1	21	3	25			1	16			0	12	0	12	0	12
AD 5	0	2	1	11		+2	0	2			0	0	0	0	0	0
Total AD	43	91	42	89	-1	+2	44	90			44	90	44	90	44	90
AST 11	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST 10	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST 9	4	0	3	0			5	0			6	0	6	0	6	0
AST 8	2	1	2	2			1	2			1	2	1	2	1	2
AST 7	2	4	2	2	-1	+1	2	4			1	5	1	5	1	5
AST 6	0	4	0	4			1	5			1	6	1	6	1	6
AST 5	2	17	2	12		-1	2	18			2	19	2	19	2	19
AST 4	1	13	2	13	-1		0	12			0	12	0	12	0	12
AST 3	0	8	0	11			0	5			0	2	0	2	0	2
AST 2	0	1	0	2			0	0			0	0	0	0	0	0
AST 1	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
Total AST	11	48	11	46	-2	0	11	46			11	46	11	46	11	46
AST/SC 6	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST/SC 5	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST/SC 4	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST/SC 3	0	0	0	0			0	0			0	1	0	1	0	1
AST/SC 2	0	2	0	1		+1	0	2			0	1	0	1	0	1
AST/SC 1	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
TOTAL AST/SC	0	2	0	1		+1	0	2			0	2	0	2	0	2
TOTAL	54	141	53	136	-3	+3	55	138			55	138	55	138	55	138

[9] La différence entre les postes figurant au tableau des effectifs 2017 et les postes effectivement pourvus au 31/12/2017 (postes AD 12, par exemple) résulte de la dichotomie due au fait que certains postes ne sont pas pourvus, alors que le Centre est tenu de publier des vacances de postes au titre de l'article 29 du statut et des dispositions générales d'exécutions applicables au personnel temporaire en vertu de l'article 2, point f), du RAA.

[10] Conformément à l'article 38, paragraphe 1, points a) et b), du règlement financier applicable au Centre de traduction, le conseil d'administration peut procéder à des modifications du tableau des effectifs, sous certaines conditions, en principe jusqu'à concurrence de 10 % des emplois autorisés. Des modifications ont été apportées conformément au budget rectificatif 1/2017 du Centre.

[11] Ibid.

Annexe IV. Ressources humaines – analyse qualitative

Politique de recrutement

Le tableau des effectifs du Centre reprend tant les fonctionnaires que les agents temporaires. Le Centre dispose également d'agents contractuels et de prestataires de services structurels, mais d'aucun expert national détaché. Pour ses recrutements, le Centre organise des procédures de sélection internes, interagences, interinstitutionnelles et externes. Par ailleurs, des concours internes sont également organisés pour la titularisation de membres du personnel.

a. Fonctionnaires

Le Centre a nommé son premier fonctionnaire en 2001, conformément à la politique approuvée par le conseil d'administration de l'époque qui consistait à recruter des fonctionnaires pour pourvoir: a) les postes de direction; b) les postes administratifs et exécutifs clés; et c) certains postes de traducteurs possédant l'expérience pertinente afin de garantir la «mémoire institutionnelle».

La grande majorité des fonctionnaires ont été nommés en interne, il a toutefois souvent été difficile d'attirer des fonctionnaires des agences ou institutions par le mécanisme des mutations. Quoi qu'il en soit, il est apparu au fil du temps que la valeur ajoutée que le Centre retire de l'emploi de fonctionnaires réside dans sa capacité à retenir certains membres du personnel de catégorie AD. Au contraire, s'agissant du personnel de catégorie AST, il s'est avéré contre-productif d'employer des fonctionnaires. Sur la base de ces constats, le conseil d'administration a révisé en 2011 la politique en matière de personnel du Centre et a établi de nouvelles orientations. Ces recommandations portaient notamment sur l'interruption du recrutement de nouveaux fonctionnaires pour les postes de catégorie AST et le recrutement d'agents temporaires pour les postes de catégorie AD, tout en permettant, dans les limites du raisonnable, le recrutement de fonctionnaires pour les postes de traducteurs. En fait, dans le domaine de la traduction, il se justifie de poursuivre une politique similaire à celle des institutions de l'UE qui emploient également des traducteurs, et de continuer dès lors à employer, dans une certaine mesure, à des fonctionnaires.

PROCEDURE DE SELECTION

Les procédures de sélection des fonctionnaires sont conformes aux dispositions établies à l'annexe III du statut. Le Centre applique les dispositions générales applicables aux concours généraux de l'EPSO, qui résument l'ensemble des principes et pratiques pertinents en la matière et ont pour vocation de guider les membres des comités de sélection dans leurs travaux et leurs décisions.

Le Centre a organisé des concours internes tant pour des profils généraux que pour des profils spécifiques, notamment «chef du département "Administration"» et «linguistes», en vue de constituer des listes de réserve à partir desquelles il peut recruter.

Ces concours sont accessibles aux membres du personnel travaillant au Centre et pouvant se prévaloir d'une ancienneté d'au moins deux ans en qualité d'agent temporaire et, suite à la modification en 2014 du statut du personnel et du RAA, sont aussi ouverts aux agents contractuels dans les groupes de fonctions II, III et IV sous réserve d'avoir travaillé au moins trois ans au Centre et de remplir d'autres conditions prévues à l'article 82, paragraphe 7, du RAA.

Après que le comité du personnel a émis son avis, l'avis de concours est publié après approbation de l'autorité investie du pouvoir de nomination. Cet avis doit mentionner les spécifications exposées dans l'annexe III du statut (la nature du concours; le type de concours - concours sur titres, sur épreuves ou sur titres et épreuves; la nature des fonctions et obligations afférentes aux emplois à pourvoir ainsi que la catégorie et le grade proposés, etc.).

Le jury est composé d'un(e) président(e) nommé(e) par l'autorité investie du pouvoir de nomination et de membres nommés par cette autorité et par le comité du personnel. Il compte un nombre impair de membres. Pour chaque concours, au moins un membre extérieur au personnel du Centre est nommé afin de garantir la transparence de la procédure. Ce membre doit également disposer d'une expertise dans le domaine du concours concerné afin de pouvoir évaluer les performances des candidats.

Le jury dresse une liste des candidats qui répondent aux critères spécifiques énoncés dans l'avis de concours, notamment les exigences liées aux diplômes ou à l'expérience professionnelle. L'admission est basée sur le formulaire de candidature et les pièces justificatives reçues dans les délais impartis pour la soumission des candidatures.

Si l'autorité investie du pouvoir de nomination décide d'organiser des épreuves écrites, la nature des examens que les candidats doivent passer est annoncée dans l'avis de concours. La teneur des épreuves écrites est déterminée par le jury concerné. Chaque épreuve est évaluée par deux examinateurs conformément aux instructions fournies par le jury. En cas de différence importante entre les évaluations de ces deux examinateurs, un troisième examinateur doit être désigné afin d'évaluer les épreuves. L'évaluation du troisième examinateur sera considérée comme définitive par le jury. En vue de garantir le respect du principe d'impartialité, les copies des candidats sont anonymes au stade de la notation.

Les entretiens avec le jury se font de manière individuelle. Cette étape orale de la procédure vise à évaluer les connaissances générales et/ou spécifiques des candidats, leurs compétences et leur maîtrise des langues spécifiées dans l'avis de concours. Pour veiller à la cohérence des épreuves orales, le comité de sélection élabore une grille de notation conformément aux informations figurant dans l'avis de concours. Le comité de sélection s'assure que la durée de l'entretien est identique pour tous les candidats.

Après avoir délibéré et décidé du résultat final, le jury dresse une liste de réserve qu'il transmet à l'autorité investie du pouvoir de nomination. Les candidats sont informés des résultats à la fin de la procédure de concours.

GRADES DE BASE

Pour les concours internes, le Centre applique les dispositions prévues à l'article 31 du statut. Si le Centre publie un avis de vacance sur la base des dispositions prévues à l'article 29, paragraphe 1, points a) et b), du statut, les grades qu'il propose peuvent différer de ceux qui sont prévus pour un recrutement particulier. En effet, les procédures précitées permettent la publication d'avis de vacances pour lesquels les niveaux de grades peuvent légèrement différer des grades envisagés pour le recrutement. En tout état de cause, les «demandes de mutation» ne déboucheront pas sur une promotion.

b.1 Agents temporaires sous contrat à long terme

Le Centre emploie des agents temporaires sous contrat à long terme afin d'accomplir des tâches d'une nature permanente directement liées à son activité de base ou à sa gestion administrative ou organisationnelle (support administratif, informatique, etc.).

Cette stratégie permet de garantir une «mémoire» institutionnelle et de préserver l'expertise acquise au fil des années dans des domaines spécifiques. En outre, offrir des postes temporaires à long terme présente l'avantage d'attirer du personnel doté d'une grande expertise de l'UE en provenance d'autres institutions ou agences européennes. En effet, compte tenu du cadre juridique particulier dans lequel le Centre évolue, ce dernier requiert des compétences et connaissances spécifiques qui ne sont pas toujours disponibles dans le secteur privé.

Il convient de garder à l'esprit que le Centre continuera de répondre aux prévisions concernant l'évolution de la charge de travail de ses clients, par exemple en recherchant des domaines se prêtant potentiellement à une réduction des coûts. Par conséquent, le Centre continuera également de recourir à des agents sous contrat à long terme au lieu d'agents temporaires, lorsque cela s'avère approprié. Lorsqu'un poste d'agent temporaire devient disponible, l'autorité habilitée à conclure des contrats d'engagement examine attentivement l'opportunité de le reclasser en poste d'agent contractuel à long terme. Cette approche s'applique à tous les postes du Centre (activité de base et activité de support), à l'exception des postes d'encadrement.

TYPES DE FONCTIONS CLES

Les profils des agents temporaires sous contrat à long terme sont identiques à ceux des fonctionnaires.

PROCEDURE DE SELECTION

L'article 56 du régime applicable aux autres agents, adopté en 2014, exige que conformément à l'article 110, paragraphe 2, du statut, chaque agence adopte des dispositions générales concernant les procédures d'engagement et d'emploi des agents temporaires visés à l'article 2, point f), du RAA. Il s'agit d'une nouvelle catégorie d'agents temporaires qui sont engagés exclusivement par les agences de l'UE. Ainsi, sur la base d'une décision type pour laquelle la Commission européenne avait signifié son accord ex ante, le conseil d'administration du Centre a adopté, en octobre 2015, une décision portant dispositions générales d'exécution sur la procédure d'engagement et d'emploi des agents temporaires visés à l'article 2, point f), du RAA.

Un poste vacant peut être pourvu par le mécanisme de la mobilité interne, de la mobilité entre les agences de l'UE ou par un recrutement à la suite d'une procédure de sélection externe. L'autorité habilitée à conclure des contrats d'engagement (AHCC) peut classer ces options par ordre de priorité.

Pourvoir un poste par le mécanisme de la mobilité interne

L'AHCC peut pourvoir un poste dans l'intérêt du service en réaffectant un agent temporaire du Centre visé à l'article 2, point f), conformément à l'article 7 du statut . La réaffectation dans l'intérêt du service n'a aucune incidence sur le contrat de travail en cours de l'agent temporaire avec le Centre. L'AHCC peut également décider de pourvoir un poste à la suite d'une publication interne. Le poste est publié dans la catégorie de grades correspondant au type de poste à pourvoir. La mobilité interne est réservée aux agents temporaires visés à l'article 2, point f), qui occupent au sein du Centre un poste relevant du groupe de fonctions et du grade correspondant à la catégorie de grades indiquée dans la publication interne.

L'AHCC doit publier un avis interne décrivant le processus applicable à toutes les procédures de sélection interne. Elle peut également décider d'appliquer une procédure de sélection mieux adaptée aux intérêts du service.

Pourvoir un poste au moyen de la mobilité entre les agences de l'UE

L'AHCC peut décider de publier un avis de vacance pour un poste d'agent temporaire visé à l'article 2, point f), au moyen d'une publication interagences, en vue d'attirer des agents temporaires visés à l'article 2, point f), qui sont employés par toute autre agence visée à l'article 1er bis, paragraphe 2, du statut. Cette publication peut être effectuée en même temps que la publication interne, ou après celle-ci. L'avis de vacance interagences pour le poste est en principe publié dans la même catégorie de grades que celle de la publication interne. Il peut toutefois exister certaines limites pour les grades supérieurs.

La mobilité entre les agences est réservée aux agents temporaires visés à l'article 2, point f), qui occupent au sein de leur agence un poste relevant d'un groupe de fonctions et d'une catégorie de grades correspondant à ceux publiés. L'agence et le membre du personnel sélectionné concluent un contrat de travail qui assure la continuité de l'emploi et de la carrière dans la catégorie de l'agent temporaire visé à l'article 2, point f). Ce contrat est conclu sans interruption du contrat conclu avec l'agence d'origine. Ce type de contrat contribue à faciliter la mobilité entre les agences.

La publication interagences précise notamment:

a) la nature de la sélection (sélection interagences);
b) le groupe de fonctions, le type de poste et la catégorie de grades;
c) le type de fonctions à exercer;
d) les conditions et qualifications générales requises pour le poste;
e) les conditions spécifiques requises pour le poste;
f) la date limite de dépôt des candidatures.

Pourvoir un poste par un recrutement à la suite d'une sélection externe

L'AHCC peut décider de pourvoir un poste au moyen d'une procédure de sélection externe. À cette fin, l'AHCC doit examiner la (les) liste(s) de réserve et ensuite soit sélectionner un candidat à partir de ces listes, soit organiser une procédure de sélection, en lançant une sélection externe à un seul grade. La publication externe peut avoir lieu en même temps que la publication interne et, le cas échéant, que la publication interagences, ou à un stade ultérieur.

La procédure de sélection est réalisée selon les mêmes critères que les concours EPSO organisés pour les fonctionnaires, avec des profils et un nombre de candidats équivalents.

L'avis de sélection précise entre autres:

a) la nature de la sélection, y compris le profil et le nombre de personnes à sélectionner;
b) le groupe de fonctions, le type de poste/l'intitulé du poste et le grade;
c) le type d'épreuves;
d) le type de fonctions à exercer;
e) les conditions et qualifications générales et spécifiques requises pour le poste;
f) les connaissances linguistiques requises;
g) la date limite de dépôt des candidatures;
h) la validité de la liste de réserve;
i) l'agence ou les agences concernées.

L'avis de sélection est publié sur le site web du Centre, sur le site web de l'EPSO, ainsi que, le cas échéant, sur les sites internet dédiés à l'emploi et/ou dans la presse internationale, locale et spécialisée. Les représentations permanentes des États membres auprès de l'Union européenne et les représentants des États membres qui siègent au conseil d'administration du Centre ou des agences concernées peuvent également être utilisés comme canaux de communication.

GRADES DE BASE

Les procédures de sélection des agents temporaires visés à l'article 2, point f), sont organisées à l'un des grades suivants:

a) AST/SC 1 à AST/SC 2 pour le groupe de fonctions AST/SC;
b) AST 1 à AST 4 pour le groupe de fonctions AST; ou
c) AD 5 à AD 8 pour le groupe de fonctions AD.

Pour les postes hautement spécialisés, dans les limites établies par l'article 53 du RAA, le Centre peut engager un agent temporaire visé à l'article 2, point f), aux grades AD 9, AD 10, AD 11 ou, exceptionnellement, au grande AD 12. Ces engagements doivent être dûment justifiés.

DUREE DU CONTRAT

À l'exception du poste de directeur, le Centre a, pour l'instant, défini tous les postes d'agents temporaires comme étant à long terme.

Au moment de leur recrutement, les agents temporaires se voient offrir un contrat de trois ans renouvelable. Ce contrat peut être prolongé pour une nouvelle période de trois ans et, après un premier renouvellement, pour une période indéterminée.

Les contrats ne peuvent être prolongés que dans l'intérêt du service et dans les limites établies à l'article 8 du RAA.

b.2 Agents temporaires sous contrat à court terme

Dans des cas dûment justifiés, l'AHCC peut décider de conclure des contrats à horizon temporel limité. Ces contrats sont notamment justifiés pour des projets de durée limitée, lorsque le Centre doit obtenir des connaissances actualisées dans un domaine spécifique, ou pour remplacer des membres du personnel en cas d'absences. Dans ces cas, l'AHCC informe clairement le candidat, dans la lettre d'offre, dans le contrat, dans tout avenant éventuel de renouvellement du contrat et, selon que de nécessité, dans l'avis de sélection, que la relation contractuelle avec l'agence est limitée dans le temps.

Le poste de directeur est un poste d'agent temporaire à brève durée. Ce poste est proposé pour une durée limitée de cinq ans renouvelable une seule fois.

TYPES DE FONCTIONS CLES

Les profils des agents temporaires sous contrat à court terme sont identiques à ceux des agents temporaires sous contrat à long terme.

PROCEDURE DE SELECTION

La procédure de sélection est réalisée selon les mêmes critères que les concours EPSO organisés pour les fonctionnaires, avec des profils et un nombre de candidats équivalents. Outre l'examen des candidatures, elle s'appuie sur une ou plusieurs épreuves écrites et orales. Ces épreuves comprennent au moins:

a) une partie anonyme destinée à établir l'admissibilité du candidat;
b) une partie visant à évaluer les compétences spécifiques requises pour le(s) poste(s);

c) une partie visant à évaluer les compétences générales requises des agents temporaires de l'UE visés à l'article 2, point f).

La procédure de sélection est menée par un comité de sélection désigné par l'AHCC et composé d'au moins trois membres dont un président, au moins un membre du département «Administration» et un membre désigné par le comité du personnel. Les membres du comité de sélection sont choisis parmi les fonctionnaires ou agents temporaires dont le groupe de fonctions et le grade sont au moins égaux à ceux du poste à pourvoir.

La procédure de sélection est organisée par l'une des entités suivantes:

a) l'EPSO, à la demande d'une ou de plusieurs agences;
b) un groupe d'agences; ou
c) le Centre.

GRADES DE BASE

Les grades de base des agents temporaires sous contrat à court terme sont identiques à ceux des agents temporaires sous contrat à long terme.

DUREE DU CONTRAT

Ces contrats peuvent être conclus pour une période fixe ou, dans des cas dûment justifiés uniquement, pour une durée limitée. Dans ce dernier cas, le contrat est conclu pour la durée de la tâche spécifique.

c.1 Agents contractuels sous contrat à long terme

Les dispositions générales d'exécution des procédures régissant le recrutement et l'emploi des agents contractuels au Centre sont en vigueur depuis 2009. Toutefois, le Centre attend de nouvelles règles qui reposeront sur la décision type commune à toutes les agences pour laquelle la Commission européenne a donné son accord ex ante.

Le Centre recrute des agents contractuels tant sous contrat à long terme que sous contrat à court terme. Le Centre est conscient du risque et des difficultés potentielles d'une situation où se côtoient des agents contractuels sous contrat à long terme, des agents temporaires et des fonctionnaires, qui effectuent des tâches similaires dans des conditions statutaires différentes. Après avoir analysé ce risque, la direction du Centre a décidé qu'il était acceptable. Cependant, le Centre s'efforcera de recourir principalement, mais non exclusivement, à des agents contractuels sous contrat à long terme pour effectuer des tâches manuelles et des tâches de support administratif.

TYPE DE FONCTIONS CLES

Les profils des agents contractuels sous contrat à long terme sont identiques à ceux des agents temporaires sous contrat à long terme.

PROCEDURE DE SELECTION

Le Centre peut recruter des agents contractuels sous contrat à long terme au moyen de deux procédures de sélection différentes.

Procédure de sélection au moyen de la base de données EPSO

Dans ce cas, le Centre désigne un comité de sélection (comprenant des membres du comité du personnel). Le comité de sélection invite à un entretien les candidats considérés comme étant les plus qualifiés, compte tenu de la description du poste, parmi la liste des candidats déjà validée par l'EPSO. Le procès-verbal des réunions du comité est rédigé et la motivation de toutes les décisions prises y est exposée. Les candidats sont ensuite informés du résultat de l'entretien.

Procédure de sélection effectuée par le Centre

Le Centre publie les avis de postes vacants spécifiant les critères concernant les compétences générales et spécifiques ainsi que les qualifications déterminantes requises, la durée de l'emploi, le groupe de fonctions et le grade, et les principales étapes de la procédure de sélection (sur le site web du Centre, sur le site web de l'EPSO, par le biais des représentations permanentes des États membres et, si nécessaire, dans la presse internationale, locale et spécialisée ou par toute autre voie appropriée). Il désigne ensuite un comité de sélection (dont font partie des membres du comité du personnel) qui évalue les candidatures et sélectionne celles qui correspondent le mieux au profil et aux qualifications requises conformément à l'avis de vacance.

Le comité de sélection organise des épreuves écrites conformément au niveau et au profil de l'avis de vacance. L'objectif de l'épreuve est d'évaluer les aptitudes générales, les compétences linguistiques, les connaissances de l'UE et les compétences spécifiques de chaque candidat. Le contenu de l'épreuve écrite est déterminé par le comité de sélection concerné. En vue de garantir le respect du principe d'impartialité, les copies des candidats sont anonymes au stade de la notation.

Le comité de sélection organise des entretiens avec les candidats retenus. Ils visent à évaluer chacun des candidats par rapport à ses qualités individuelles en fonction du profil recherché, de ses compétences, de ses connaissances générales et de celles qui sont spécifiques au poste. Ils visent également à apprécier la capacité du candidat à travailler dans un environnement multiculturel, sa motivation et sa personnalité ainsi que ses capacités linguistiques orales.

Le comité de sélection établit une liste de réserve dont la durée de validité peut atteindre 12 mois à compter de la date de sa création et qui peut être prolongée par l'AHCC. Le procès-verbal des réunions du comité est rédigé et la motivation de toutes les décisions prises y est exposée. Les candidats sont ensuite informés du résultat de la sélection.

L'EPSO doit prêter assistance au Centre à sa demande, dans le cadre de ses procédures de sélection, notamment en fournissant et/ou en définissant les épreuves écrites.

GRADES DE BASE

Les agents contractuels sont engagés:
- dans le groupe de fonctions I: grade 1;
- dans le groupe de fonctions II: grades 4 ou 5 selon l'expérience;
- dans le groupe de fonctions III: grades 8, 9 ou 10 selon l'expérience;
- dans le groupe de fonctions IV: grades 13, 14 et 16 selon l'expérience;

DUREE DU CONTRAT

Lors de leur recrutement, les agents contractuels sous contrat à long terme se voient offrir un contrat de deux ans renouvelable. Ce contrat peut être prolongé pour une nouvelle période de quatre ans et, dans le cas d'un second renouvellement, pour une période indéterminée.

c.2. Agents contractuels sous contrat à court terme

TYPES DE FONCTIONS CLES

Ce type de contrat vise à combler les absences des fonctionnaires et des agents temporaires ou à l'accomplissement d'activités relevant de projets limités dans le temps. Il est évident que les agents contractuels sous contrat à court terme ou sous contrat à durée limitée ne sauraient être pris en considération dans l'optique de la stabilité à long terme du Centre et ne peuvent être garants de connaissances et d'une mémoire institutionnelles.

Le Centre recrute ce type d'agents contractuels pour:

- renforcer les capacités des fonctions de support pour des projets à durée limitée;
- remplacer les fonctionnaires/agents temporaires (AD,AST, AST/SC) absents pour congé de maternité, congé de maladie, congé parental ou familial, ou travaillant à temps partiel.

PROCEDURE DE SELECTION

Le Centre peut recruter des agents contractuels sous contrat à court terme au moyen de deux procédures de sélection.

Procédure de sélection au moyen de la base de données EPSO

Dans ce cas, le Centre désigne un comité de sélection (comprenant des membres du comité du personnel). Le comité de sélection invite à un entretien les candidats considérés comme étant les plus qualifiés, compte tenu de la description du poste, parmi la liste des candidats déjà validée par l'EPSO. Le procès-verbal des réunions du comité est rédigé et la motivation de toutes les décisions prises y est exposée. Les candidats sont ensuite informés du résultat de l'entretien.

Procédure de sélection effectuée par le Centre

Lorsqu'il n'existe aucune liste de candidats retenus en cours de validité ou lorsqu'aucun candidat figurant sur une liste ne satisfait aux exigences d'un avis de vacance spécifique et si l'engagement d'un agent contractuel à des fins de remplacement est requis très rapidement ou pour un remplacement à court terme, la procédure de sélection suivante est applicable:

- publication des avis de postes vacants sur le site web du Centre pendant au moins deux semaines et, le cas échéant, dans un journal local, en précisant les critères concernant les compétences générales et spécifiques et les qualifications principales requises;

- le Centre désigne un comité de sélection (comprenant des membres du comité du personnel) qui évalue les candidatures et sélectionne celles qui correspondent le mieux au profil et aux qualifications requises;

- le comité de sélection invite à un entretien les candidats retenus sur la base de la description du poste figurant dans l'avis de vacance. L'entretien a pour objectif d'évaluer chaque candidat en ce qui concerne ses connaissances linguistiques et ses compétences personnelles et professionnelles. Sur la base des résultats des entretiens, le comité de sélection arrête une décision qu'il enregistre par écrit et dans laquelle il en expose la motivation. Les candidats sont informés du résultat de l'entretien.

GRADES DE BASE

Les grades de base des agents contractuels sous contrat à court terme sont identiques à ceux des agents contractuels sous contrat à long terme.

DUREE DU CONTRAT

Les contrats conclus pour recruter un agent contractuel pour un remplacement de courte durée ne peuvent dépasser six mois, tandis que ceux conclus pour un remplacement à court terme sont limités à la durée maximale d'un seul congé prévu par les articles 42, 42 bis et 42 ter, ainsi que par le Titre IV «Conditions de travail» du statut . Les deux types de contrat ne peuvent être renouvelés que pour une nouvelle période fixe ou pour une durée indéterminée si l'agent contractuel a été retenu dans le cadre d'une procédure de sélection pour un contrat à long terme.

d. Experts nationaux détachés

Le Centre a étudié la possibilité de recourir à des experts nationaux détachés. Après avoir exploré cette possibilité en tenant compte de l'expérience acquise par la Commission européenne et les agences de l'UE à cet égard, le Centre a conclu qu'il n'y avait aucun avantage à recourir à ce type de personnel. Cette constatation se fondait en particulier sur la lourdeur administrative de la procédure de sélection, mais également sur son coût au regard des indemnités à verser. Par conséquent, le Centre a conclu que, d'un point de vue financier, le recrutement d'agents contractuels est une meilleure solution..

e. Prestataires de services structurels

TACHES CLES ATTRIBUEES

Les tâches attribuées aux prestataires de services structurels sont de nature très technique et requièrent des compétences très spécifiques.

Dans le département «Informatique», les prestataires de services structurels assurent la continuité du service et la maintenance des applications (principalement le portail clients, le portail freelances, l'outil de création de rapports Business Objects et eCdT).

Procédure de passation de marché

Le Centre a participé à des appels d'offres interinstitutionnel organisés par le Parlement européen (ITS14 et ITUSS17) pour la fourniture de services externes dans le domaine informatique.

Durée du contrat en cours

Le contrat a été conclu en mars 2015 (et est entré en vigueur fin avril 2015) pour une période de validité initiale de deux ans. Le contrat pourrait être prolongé pour une période de validité maximale de quatre ans.

Évaluation des performances et promotion/reclassement

PROCEDURE D'EVALUATION:

En principe, les modalités d'exécution adoptées par la Commission européenne pour la mise en œuvre du statut s'appliquent par analogie aux agences. Cependant, à titre dérogatoire, une agence peut, en vue d'obtenir son accord, soumettre à la Commission des modalités d'exécution différentes de celles adoptées par celle-ci. En ce qui concerne cette question spécifique, le groupe de travail permanent auquel participent des représentants des agences et de la Commission ayant établi que les dispositions de la Commission en matière d'évaluation n'étaient pas adéquates pour les agences, notamment parce qu'elles ne couvrent pas le personnel temporaire visé à l'article 2, point f), du RAA, le Centre a demandé l'autorisation de déroger à l'application de ces règles par analogie.

Le groupe de travail permanent a dès lors rédigé des décisions types pour les évaluations dans les agences pour lesquelles la Commission a donné son accord ex ante. Sur cette base, le conseil d'administration du Centre a adopté de nouvelles dispositions générales d'exécution concernant l'évaluation des fonctionnaires, des agents temporaires et des agents contractuels en octobre 2015. Ces dispositions sont conformes à l'article 43 du statut et à l'article 87, paragraphe 1, du RAA en ce qui concerne les évaluations du personnel, ainsi qu'à l'article 44, premier paragraphe , en ce qui concerne le blocage de l'avancement d'échelon. Les règles s'appliquent à compter de 2016 pour les évaluations portant sur la période de référence 2015.

Le nouveau système d'évaluation applicable au personnel du Centre fournit un retour d'information régulier et structuré, afin d'améliorer les prestations et de contribuer à l'évolution future de la carrière. Plus particulièrement, il évalue les performances qualitatives individuelles en termes d'efficacité, de capacité et de comportement au sein du service. Le rapport annuel contient également une déclaration indiquant si les prestations du titulaire de poste ont été satisfaisantes ou non. Par ailleurs, l'avancement d'échelon du titulaire du poste est subordonné à la condition que ses prestations n'aient pas été évaluées comme insatisfaisantes dans le dernier rapport annuel finalisé. En ce qui concerne les fonctionnaires du grade AST5 ou des grades supérieurs, le rapport contient, à la demande du titulaire du poste, un avis quant à sa capacité d'exercer une fonction d'administrateur.

Les dispositions prévoient une procédure annuelle d'évaluation pour tout le personnel, la possibilité pour le titulaire du poste de procéder à une auto-évaluation; l'organisation d'un entretien annuel entre le titulaire du poste et l'évaluateur; la confirmation du caractère insatisfaisant des prestations par le validateur; la possibilité pour le titulaire du poste d'introduire un recours devant le notateur d'appel; l'opportunité d'évaluer la formation suivie avec succès par le titulaire du poste et de revoir les besoins en formation et les objectifs du titulaire du poste.

Deux recours ont été formés en 2017 pour l'exercice d'évaluation annuel 2016

PROCEDURES DE PROMOTION/RECLASSEMENT

En ce qui concerne les politiques de promotion et de reclassement, trois nouvelles dispositions générales d'exécution, reposant sur les décisions types définies par la Commission européenne pour toutes les agences, ont été adoptées par le conseil d'administration en mars 2016. Outre les fonctionnaires et le personnel temporaire, elles concernent le personnel engagé par contrat pour la première fois.

Le nombre de promotions/reclassements est déterminé sur la base de l'article 6 et de l'annexe I (B) du statut ainsi que sur la base de considérations budgétaires. Les promotions et les reclassements impliquent un examen comparatif des mérites des fonctionnaires/agents temporaires éligibles à une promotion, fondé à son tour sur leurs rapports annuels, sur l'utilisation, dans l'accomplissement de leurs tâches, de langues autres que leur langue principale [dont ils ont justifié posséder une connaissance

approfondie conformément à l'article 28, point f), du statut] et, le cas échéant, sur le niveau de responsabilités exercées.

Les nouvelles dispositions générales d'exécution en matière de promotion/reclassement définissent clairement les conditions à remplir pour pouvoir prétendre à une promotion ou un reclassement (ancienneté d'au moins deux ans dans le grade, démonstration avant la première promotion suivant le recrutement de la capacité à travailler dans une troisième langue, comme défini dans les dispositions communes adoptées en la matière, etc.).

Le nombre de promotions et reclassements décernés en 2017 a été conforme aux prévisions et au nombre de postes ouverts à la promotion et au reclassement dans le budget 2017. Aucun recours n'a été introduit auprès de la commission mixte des promotions et des reclassements en 2017.

Les tableaux ci-dessous comprennent les chiffres sur la promotion des fonctionnaires et la reclassification des agents temporaires et des agents contractuels en 2017 sur la base du personnel en activité au 1er janvier 2016. Le nombre moyen d'années dans le grade des membres du personnel promus et reclassés est calculé pour montrer la vitesse de carrière du personnel.

Catégorie et grade	Personnel en activité au 01.01.2016		Nombre de membres du personnel promus/reclassés en 2017		Nombre moyen d'années dans le grade des membres du personnel promus/reclassés
	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	
AD 16	0	0	0	0	
AD 15	0	0	0	0	
AD 14	0	1	0	0	
AD 13	0	0	0	0	
AD 12	3	6	0	0	
AD 11	11	6	2	1	8,16
AD 10	7	4	2	0	6,56
AD 9	3	7	0	2	9,33
AD 8	12	6	1	2	5,77
AD 7	1	19	0	5	6,63
AD 6	4	22	1	4	4,22
AD 5	0	21	0	5	4,13
Total AD	41	92	6	19	
AST 11	0	0	0	0	
AST 10	0	0	0	0	
AST 9	2	0	0	0	
AST 8	4	1	1	0	2,83
AST 7	2	2	0	0	
AST 6	1	3	1	0	5,83
AST 5	1	10	0	2	6,33
AST 4	3	16	1	4	5,63
AST 3	0	11	0	2	6,20
AST 2	0	7	0	3	4,83
AST 1	0	0	0	0	
Total AST	13	50	3	11	
AST/SC 6	0	0	0	0	
AST/SC 5	0	0	0	0	
AST/SC 4	0	0	0	0	
AST/SC 3	0	0	0	0	
AST/SC 2	0	0	0	0	
AST/SC 1	0	0	0	0	
TOTAL AST/SC	0	0	0	0	
Total	54	142	9	30	

Groupe de fonctions	Grade	Personnel en activité au 01.01.2016	Nombre de membres du personnel reclassés en 2017	Nombre moyen d'années dans le grade des membres du personnel reclassés
AC IV	18	0	0	
	17	0	0	
	16	0	0	
	15	0	0	
	14	5	0	
	13	5	0	
AC III	12	0	0	
	11	0	0	
	10	0	0	
	9	3	0	
	8	0	0	
AC II	7	0	0	
	6	0	0	
	5	6	1	2,33
	4	3	0	
AC I	3	0	0	
	2	0	0	
	1	0	0	
Total		22	1	

Conformément à l'adoption du nouveau statut et du nouveau RAA en 2014, le Centre a adopté, en mars 2016, de nouvelles dispositions générales d'exécution relatives au reclassement d'agents contractuels, sur la base de la décision type commune à toutes les agences, comme convenu avec la Commission européenne. Depuis la mise en place du nouveau cadre juridique en matière de reclassement des agents contractuels, le Centre a pris les mesures nécessaires relatives au reclassement des agents contractuels pour la première fois en 2016 et a poursuivi l'exercice de reclassement en 2017.

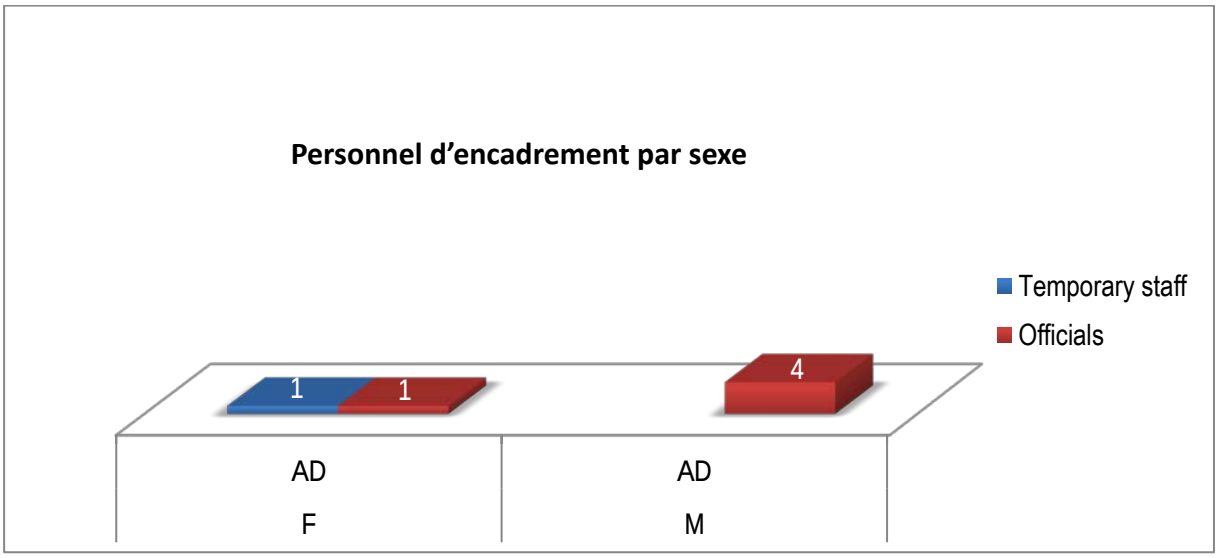
Équilibre hommes-femmes

Une politique d'égalité des chances a été adoptée par le Centre en 2006. Par cette décision, le Centre a affirmé son engagement total en faveur de l'égalité des chances pour tous ses employés au niveau de ses pratiques, politiques et procédures en matière d'emploi. La politique du Centre repose sur un modèle de bonnes pratiques destiné à favoriser une ambiance de travail dans laquelle tous les membres du personnel peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes. Grâce aux procédures mises en place et au respect des obligations découlant du statut, le Centre veille à ce qu'aucun employé ni aucun demandeur d'emploi ne soit traité d'une manière inéquitable pour des motifs fondés sur le genre, la situation familiale, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, l'origine ethnique ou les convictions religieuses en ce qui concerne le recrutement et la sélection, la formation/le développement, la rémunération et les conditions de travail, et les opportunités d'évolution de carrière et de promotion.

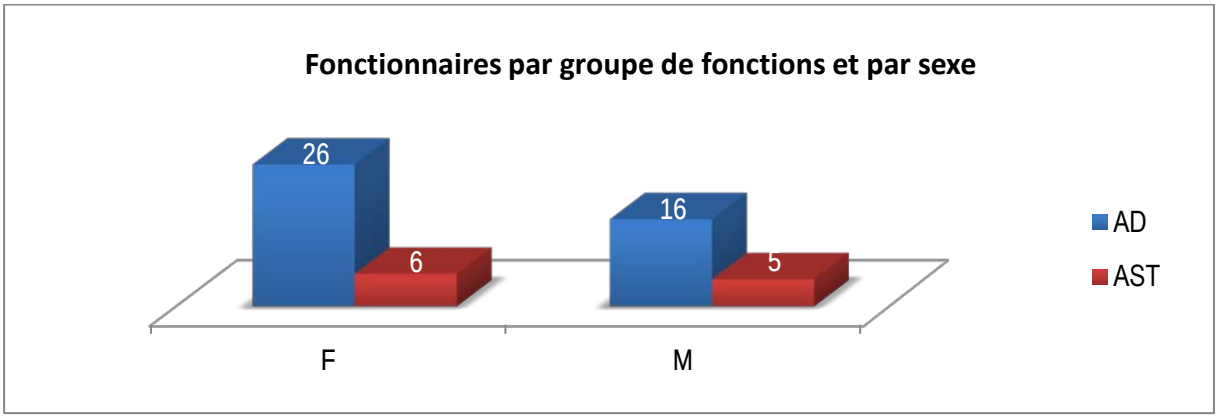
Le Centre dispose également de politiques en matière d'horaire flexible et de télétravail pour aider son personnel à concilier vie professionnelle et vie privée. Le télétravail, introduit pour la première fois en 2007, est considéré par le personnel comme une pratique positive parce qu'il prend en considération, parmi d'autres critères, la situation familiale spécifique des télétravailleurs. Le Centre dispose également d'une politique anti-harcèlement pour protéger la dignité de la personne sur le lieu de travail. En tant que

bon employeur et afin de protéger son personnel, le Centre doit veiller au respect de la dignité des femmes et des hommes sur le lieu de travail. En 2017, une procédure de sélection de conseillers confidentiels a été organisée et a mené à la nomination de trois nouveaux conseillers confidentiels.

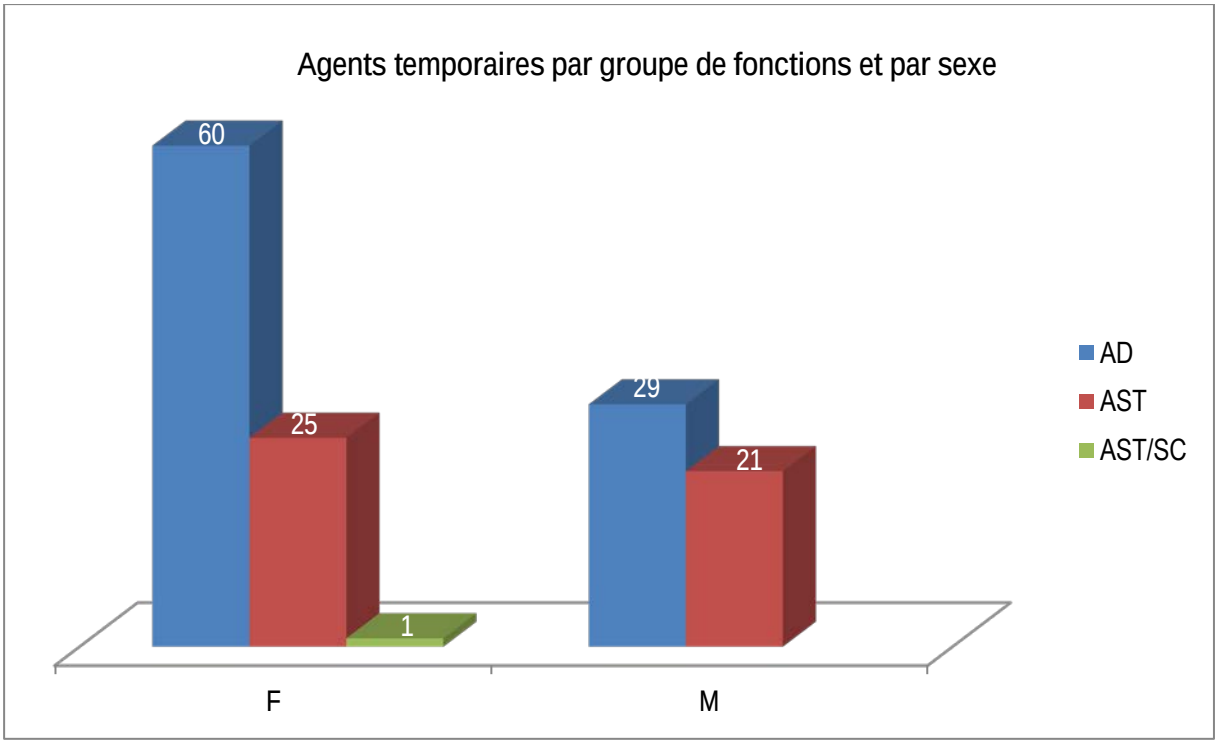
Le personnel en chiffres au 31.12.2017



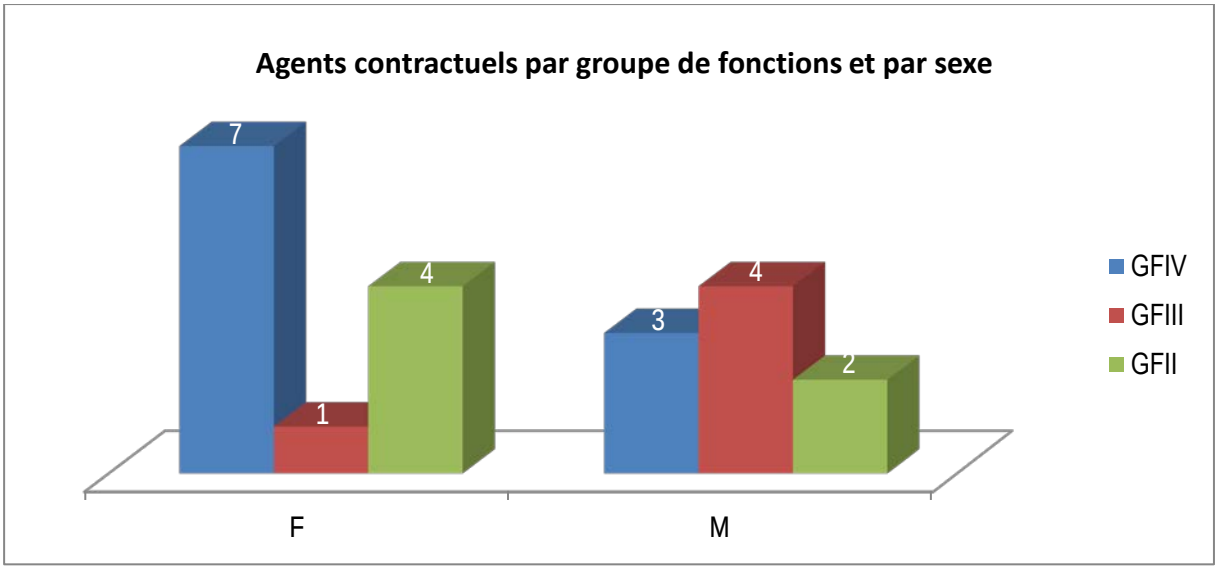
Temporary staff	Agents temporaires
Officials	Fonctionnaires
AD	AD
F	F
M	H



AD	AD
AST	AST
F	F
M	H



AD	AD
AST	AST
AST/SC	AST/SC
F	F
M	H



GFIV	GF IV
GFIII	GF III
GFII	GF II
F	F
M	H

* Les chiffres concernant les agents contractuels sont exprimés en personnes physiques au 31/12/2017.

Équilibre géographique

Effectif par nationalité, type de contrat et groupe de fonctions au 31.12.2017

NATIONALITÉ	PERSONNEL					
	FONCT.		AT			AC*
	AD	AST	AD	AST	AST/SC	
Belgique	4	6	4	12	0	1
Bulgarie	1	0	2	0	0	0
République tchèque	2	0	3	0	0	0
Danemark	1	0	3	0	0	0
Allemagne	3	0	4	0	0	0
Estonie	1	0	3	0	0	0
Irlande	1	0	3	1	0	0
Grèce	1	0	4	2	0	1
Espagne	3	1	5	2	0	4
France	5	4	8	20	1	4
Croatie	0	0	2	0	0	3
Italie	3	0	7	2	0	1
Chypre	0	0	0	0	0	0
Lettonie	2	0	2	0	0	1
Lituanie	1	0	3	0	0	1
Luxembourg	0	0	0	1	0	0
Hongrie	1	0	2	0	0	1
Malte	1	0	3	0	0	0
Pays-Bas	2	0	1	0	0	0
Autriche	0	0	1	0	0	0
Pologne	1	0	4	0	0	0
Portugal	1	0	5	0	0	1
Roumanie	2	0	4	5	0	2
Slovénie	1	0	4	0	0	0
Slovaquie	2	0	3	1	0	0
Finlande	1	0	3	0	0	0
Suède	1	0	3	0	0	0
Royaume-Uni	1	0	3	0	0	1
Total	42	11	89	46	1	21

* Les chiffres concernant les agents contractuels sont exprimés en personnes physiques au 31/12/2017.

Mobilité (mobilité interne, entre les agences et entre les agences et les institutions)

Dès qu'un poste devient disponible au Centre, l'autorité investie du pouvoir de nomination évalue si la fonction est toujours pertinente à la lumière des commentaires spécifiques formulés par la Commission européenne dans le plan pluriannuel en matière de politique du personnel 2014-2016. Cette approche est susceptible d'avoir un impact sur la mobilité interne et sur celle des fonctionnaires.

Mobilité interne

- FONCTIONNAIRES

Lorsqu'un poste de fonctionnaire se libère, le Centre publie l'avis de vacance conformément à l'article 29 du statut.

Le Centre examine en premier lieu les possibilités de pourvoir le poste vacant par voie de mutation, de nomination conformément à l'article 45 bis du statut, ou de promotion interne. Ce mode opératoire offre aux fonctionnaires souhaitant évoluer sur le plan personnel ou changer de poste la possibilité de faire part de leur intérêt pour le poste vacant.

Si aucun candidat adéquat n'est trouvé en interne, l'autorité investie du pouvoir de nomination peut pourvoir le poste en recrutant un candidat sur une liste de réserve, en publiant l'avis de vacance de poste dans les autres institutions [article 29, paragraphe 1, point b), du statut] et/ou en organisant un concours interne, ouvert uniquement aux fonctionnaires et agents temporaires ou contractuels définis conformément à l'article 2 ou 3, point a), du RAA.

En 2017, un fonctionnaire a été muté à un autre poste en interne et un fonctionnaire a été nommé à la suite d'un concours interne. Le Centre a publié deux postes en interne et un poste au niveau interinstitutionnel.

- AGENTS TEMPORAIRES

Lorsqu'un poste se libère dans un département et qu'il est à pourvoir, le Centre vérifie d'abord si un membre du personnel présentant le profil recherché est déjà disponible au sein de l'organisation. Cela permet aux agents temporaires qui souhaitent évoluer sur le plan personnel ou changer de poste de faire part de leur intérêt pour le poste vacant.

En 2017, quatre agents temporaires ont été mutés à un autre poste en interne.

✓ *Mobilité entre les agences*

Étant donné que le Centre a adopté de nouvelles dispositions générales d'exécution sur l'engagement et l'emploi d'agents temporaires visés à l'article 2, point f), en octobre 2015, il participe au marché de l'emploi interagences conformément aux dispositions énoncées dans les dispositions d'exécution. La mobilité des agents temporaires travaillant dans les agences devrait dès lors être facilitée.

En 2017, le Centre a procédé à une publication du marché de l'emploi inter-agences.

✓ *Mobilité entre les agences et les institutions*

La mobilité entre le Centre et les institutions de l'UE en 2017 a donné lieu au transfert d'un fonctionnaire du Centre à la Cour des comptes européenne, de deux fonctionnaires du Centre à la Commission européenne et d'un fonctionnaire du Centre au Parlement européen.

En 2017, le Centre a procédé à une publication interinstitutionnelle.

Scolarité

Le personnel du Centre bénéficie de toutes les infrastructures mises à la disposition des autres institutions situées à Luxembourg, à savoir: les crèches du Parlement européen, des crèches privées, les garderies extra-scolaires et le Centre d'études gérés par l'Office infrastructures et logistique (OIL) de la Commission européenne, les Écoles européennes, les écoles internationales, l'école secondaire française, la crèche publique et les écoles primaires de l'État du Grand-duché de Luxembourg, les écoles secondaires, les centres de formation et l'Université de Luxembourg.

L'accès aux Écoles européennes est avantageux pour l'éducation des enfants parce que les établissements sont sous le contrôle commun des gouvernements des États membres de l'UE. Dans tous ces pays, les Écoles européennes sont considérées d'un point de vue juridique comme des institutions publiques et garantissent l'équivalence entre les différents degrés au sein de chaque système éducatif national des États membres de l'UE et les degrés du système éducatif appliqué en leur sein.

Annexe V. Politique immobilière

	Nom, lieu et type de bâtiment	Autres commentaires
	Bâtiment DROSBACH 12 E, rue Guillaume Kroll L-1882 Luxembourg Luxembourg	Bureaux
Superficie (en mètres carrés) Dont espaces de bureaux Dont autres locaux Dont archives Espace de parking (nombre d'emplacements) au total	7313 5745 943 624 150	Sur l'ensemble des espaces de bureaux loués, le Centre occupe 4 955 m^2 et les 790 m^2 d'espaces de bureaux restants sont sous-loués à la Commission (Chafea) depuis le 1er janvier 2016. Onze emplacements de parking sont sous-loués à la Commission, et neuf à une entreprise externe.
Loyer annuel (en EUR)	1 892 727 EUR	Estimation du loyer en 2019 à compter du 1er janvier 2019
Revenus issus de la sous-location des bureaux et des emplacements de parking	247 951 EUR	Estimation des revenus issus de la sous-location des bureaux et des emplacements de parking en 2019 à compter du 1er janvier 2019
Type et durée du contrat de location	Contrat de location des espaces de bureaux jusqu'en octobre 2021 Contrat de location des emplacements de parking jusqu'en octobre 2021	Une modification des droits d'exploitation du bâtiment a conduit à un changement de la partie contractante et de nouveaux contrats de location ont dû être signés.
Type et durée du contrat de location des espaces de bureaux supplémentaires	Jusqu'en octobre 2021 (fin du contrat de location)	Mêmes conditions de location que celles du contrat initial
Subvention ou aide du pays d'accueil	Subvention du gouvernement luxembourgeois de 243 250 EUR jusqu'en 2020	
Valeur actuelle du bâtiment	S/O	

Annexe VI. Privilèges et immunités

Privilèges de l'Agence	Privilèges accordés au personnel	
	Protocole sur les privilèges et immunités/statut diplomatique	Éducation/garderie
En juillet 2014, le Centre a conclu un accord de siège avec son pays d'accueil, le Grand-Duché de Luxembourg. Le Centre, sa propriété, son financement et ses actifs bénéficient de l'immunité judiciaire au Luxembourg. Les locaux du Centre sont inviolables. Dans le cadre de ses activités officielles, le Centre, ses actifs, ses recettes, sa propriété et ses opérations et transactions autorisées par le règlement (CE) nº 2965/94 sont exonérés de toute forme de fiscalité, actuelle ou future.	Tous les 36 mois, les fonctionnaires et les autres agents (agents temporaires et contractuels) peuvent acheter une voiture bénéficiant d'une exonération temporaire de la TVA au Grand-Duché de Luxembourg ou dans un autre État membre de l'UE. Les membres du personnel doivent avoir conclu un contrat avec le Centre (ou une institution au Luxembourg) d'au moins six mois et habiter au Luxembourg. Cette exonération est accordée sous réserve du remboursement de la TVA de la vente de l'ancienne voiture achetée avec exonération temporaire de la TVA. Si les membres du personnel quittent le Centre ou déménagent à l'étranger, ils devront rembourser la TVA de la voiture.	Le personnel du Centre bénéficie de toutes les infrastructures mises à la disposition des autres institutions situées à Luxembourg, à savoir: les crèches du Parlement européen, des crèches privées, les garderies extra-scolaires et le Centre d'études gérés par l'Office infrastructures et logistique (OIL) de la Commission européenne, les Écoles européennes, les écoles internationales, l'école secondaire française, la crèche publique et les écoles primaires de l'État du Grand-duché de Luxembourg, les écoles secondaires, les centres de formation et l'Université de Luxembourg. Le Centre applique toutes les dispositions prévues dans le statut (annexe VII) et dans les modalités d'exécution générales relatives à l'allocation scolaire. L'allocation scolaire est versée par le Centre et est octroyée aux fonctionnaires, aux agents temporaires et aux agents contractuels, ainsi qu'aux bénéficiaires légalement autorisés à recevoir cette allocation.

Écoles européennes

Les membres du personnel du Centre ont accès aux deux écoles européennes de Luxembourg.

Annexe VII. Évaluations

Le système de suivi des résultats du Centre se base sur l'alignement des objectifs opérationnels fixés dans la stratégie du Centre. Conformément aux modes opératoires standard, la direction du Centre suit les progrès réalisés par ce dernier dans la mise en œuvre de ses programmes de travail et de ses initiatives pluriannuelles en effectuant un examen trimestriel des résultats des tableaux de bord des départements et du Centre et du registre des risques du Centre. La direction du Centre évalue également son système de contrôle interne chaque année. Le comité de pilotage informatique examine, approuve et contrôle chaque mois les projets d'amélioration. Les analyses budgétaires sont communiquées au directeur du Centre chaque mois. Conformément à son règlement financier, le Centre réalise des évaluations ex ante et ex post de tous les programmes et activités qui impliquent d'importantes dépenses. Le directeur rend compte des évolutions actuelles et de toute question revêtant une importance au conseil d'administration et, plus particulièrement, sous la forme d'un rapport d'activité annuel. Ce dernier reflète la structure du programme de travail du Centre et fournit tous les indicateurs nécessaires pour permettre au conseil d'administration de mener à bien ses activités de surveillance. Le Centre fait l'objet d'un audit annuel réalisé par la Cour des comptes et par le service d'audit interne de la Commission.

Une étude sur le Centre en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE a été menée par des consultants externes en 2017 et 2018 et incluait une évaluation du Centre. Cette étude comporte 35 recommandations qui serviront de base au plan de transformation du Centre devant être mis en œuvre en 2019-2020 en vue de déployer un nouveau modèle économique en 2021.

Annexe VIII. Risques

Risques associés aux priorités du Centre pour 2019

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
R.1	2008	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Un nombre de demandes de clients plus faible que prévu dans le domaine de la traduction de documents pourrait conduire à une diminution des recettes et des dépenses.	Risque lié à l'environnement externe	*Gestion financière:* - Rapport budgétaire mensuel élaboré et contrôle des recettes réalisé - Communication régulière en place avec les clients sur les prévisions de volumes de façon à bénéficier de prévisions plus fiables et plus précises en termes d'écart entre les prévisions initiales et les chiffres réels; prévisions liées au travail de traduction améliorées et en place. - Mise à jour annuelle de l'analyse des coût des services - Indicateurs (n° 225, 235 et 329) permettant de suivre les variations de volume en nombre de pages, quantité de pages facturées par rapport aux prévisions, et recettes par rapport aux prévisions en place. *Gestion des ressources humaines:* - Inventaire des tâches et compétences aux fins de l'adaptabilité du personnel (faciliter la mobilité, garantir la conservation des connaissances et la continuité des activités) en place. - Étude des postes inscrits au tableau des effectifs régulièrement effectuée. *Gestion des relations et communication:* - Réunions proactives de coordination et communication régulière avec les clients existants et potentiels.	2	3	Accepter	Les mesures en place sont considérées comme suffisantes.				NON

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
					- Prospection de nouveaux clients afin d'accroître les volumes de traduction de documents réalisées.								
R.2	2008	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Un nombre de demandes de clients plus élevé que prévu dans le domaine de la traduction de documents pourrait entraîner des difficultés à réagir rapidement par une gestion adéquate des capacités et pourrait, à terme, avoir un impact sur la qualité.	Risque lié à l'environnement externe	*Gestion financière:* - Rapport budgétaire mensuel élaboré et contrôle des recettes réalisé - Communication régulière en place avec les clients sur les prévisions de volumes de façon à bénéficier de prévisions plus fiables et plus précises en termes d'écart entre les prévisions initiales et les chiffres réels; prévisions liées au travail de traduction améliorées et en place. - Indicateurs (n° 225, 235 et 329) permettant de suivre les variations de volume en nombre de pages, quantité de pages facturées par rapport aux prévisions, et recettes par rapport aux prévisions en place. *Gestion des ressources humaines:* - Besoins en ressources humaines réévalués régulièrement et, le cas échéant, adoption par le Centre de mesures proactives (par ex. listes de réserve) - Inventaire des tâches et compétences aux fins de l'adaptabilité du personnel (faciliter la mobilité, garantir la conservation des connaissances et la continuité des activités) en place. - Listes de réserve d'agents contractuels et d'agents temporaires tenues à jour pour permettre une disponibilité immédiate des ressources.	3	4	Accepter	Les mesures en place sont considérées comme suffisantes.				NON

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
					- Étude des postes inscrits au tableau des effectifs régulièrement effectuée. *Activités opérationnelles:* - Utilisation systématique des mémoires de traduction et du texte résultant de la traduction automatique - Ajustement de la charge de travail externe via l'adaptation du tarif de l'externalisation *Activités de support:* - Gestion des contrats: suivi régulier de la mise en œuvre des contrats-cadres (notification de l'utilisation du budget deux fois par an) et évaluation régulière des besoins en appels d'offres (prévisions en termes de volumes, domaines spécifiques). - Planification des marchés publics: examen régulier du plan de marchés publics et évaluation régulière des besoins en appels d'offres.								
R.3	2008	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Des demandes de notre client dans le domaine des marques de l'UE significativement inférieures aux prévisions pourraient conduire à une	Risque lié à l'environnement externe	*Gestion financière:* - Rapport budgétaire mensuel élaboré et contrôle des recettes réalisé - Communication régulière en place avec les clients sur les prévisions de volumes de façon à bénéficier de prévisions plus fiables et plus précises en termes d'écart entre les prévisions initiales et les chiffres réels; prévisions liées au travail de traduction améliorées et en place. - Mise à jour annuelle de l'analyse des coût des services	3	4	Accepter	Les mesures en place sont considérées comme suffisantes.				NON

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
			diminution des recettes et des dépenses		- Concept des prix variant en fonction du nombre de pages facturées compris dans la structure des prix (forfait et prix par page) appliquée aux marques de l'UE. - Indicateurs (n° 225, 235 et 329) permettant de suivre les variations de volume en nombre de pages, quantité de pages facturées par rapport aux prévisions, et recettes par rapport aux prévisions en place. - Mécanisme en place pour ajuster les tarifs en fonction des volumes de marques de l'UE. *Gestion des ressources humaines:* - Inventaire des tâches et compétences aux fins de l'adaptabilité du personnel (faciliter la mobilité, garantir la conservation des connaissances et la continuité des activités) en place. - Étude des postes inscrits au tableau des effectifs régulièrement effectuée. *Gestion des relations et communication:* - Coordination régulière avec le client (EUIPO).								

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
R.4	2011	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Une baisse considérable des recettes pourrait mettre en péril les activités du Centre.	Risque lié à l'environnement externe	*Gestion financière:* - Rapport budgétaire mensuel élaboré et contrôle des recettes réalisé - Mise à jour annuelle de l'analyse des coût des services - Indicateurs (n° 225, 235 et 329) permettant de suivre les variations de volume en nombre de pages, quantité de pages facturées par rapport aux prévisions, et recettes par rapport aux prévisions en place. *Gouvernance:* - Sensibiliser l'autorité budgétaire à la situation du Centre. *Gestion des ressources humaines:* - Inventaire des tâches et compétences aux fins de l'adaptabilité du personnel (faciliter la mobilité, garantir la conservation des connaissances et la continuité des activités) en place. - Étude des postes inscrits au tableau des effectifs régulièrement effectuée. *Gestion des relations et communication:* - Accords signés avec tous les clients - Encourager les institutions de l'UE à recourir aux services linguistiques du Centre - Prospection de nouveaux clients afin d'accroître les volumes de traduction de documents réalisées. - Engagement proactif en vue d'établir le Centre en tant que partenaire/fournisseur de services des institutions de l'UE.	3	4	Réduire		Suite à l'évaluation *ex post* de la structure tarifaire pour la traduction de documents, l'approbation par le conseil d'administration sera sollicitée pour une augmentation des prix avec effet à partir du 1er janvier 2019.	Directeur et chefs de département	4e T 2 018	OUI

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
R.5	2013	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	En raison de ressources humaines et financières limitées, des opportunités pourraient être manquées parce que l'offre de services du Centre ne répond plus tout à fait aux besoins des clients.		*Gouvernance:* - Sensibiliser l'autorité budgétaire et la DG partenaire à la situation du Centre. *Gestion des ressources humaines:* - Inventaire des tâches et compétences aux fins de l'adaptabilité du personnel (faciliter la mobilité, garantir la conservation des connaissances et la continuité des activités) en place. - Étude des postes inscrits au tableau des effectifs régulièrement effectuée. *Activités opérationnelles:* - Veille technologique maintenue par le Centre en ce qui concerne les évolutions dans le domaine linguistique. *Informatique:* - Les mises en œuvre d'outils informatiques ou d'adaptations techniques de systèmes informatiques existants visent à instaurer une meilleure planification interne, à réduire les risques en matière financière ou de continuité des activités, et à libérer des ressources internes pour les affecter à des tâches plus opérationnelles. *Gestion des relations et communication:* - Mener régulièrement une enquête sur la «satisfaction générale des clients» (y compris leurs besoins en nouveaux services éventuels).	3	2	Réduire		Mettre en œuvre les recommandations résultant de l'étude sur le Centre	Directeur & Chefs de département	2020	NON

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
R.6	2017	Tous les domaines d'activité du Centre	Le non-respect par les agences de leurs règlements fondateurs en ce qui concerne leur obligation d'utiliser le Centre en tant que prestataire de services linguistiques commun peut compromettre la viabilité du modèle économique du Centre.	Risque lié à la prévision, aux processus et aux systèmes	*Gouvernance:* - Modèle de décision de règlement fondateur pour les agences en place par la Commission - Suivi continu des modifications des règlements fondateurs des agences - Sensibiliser l'autorité budgétaire et la DG partenaire à la situation du Centre. *Gestion des relations et communication:* - Réunions proactives de coordination et communication régulière avec les clients existants et potentiels	4	2	Réduire		Communiquer les résultats de l'étude sur le Centre aux partenaires clés	Directeur & Chefs de département	2019	OUI
R.7	2018	Tous les domaines d'activité du Centre	En raison de ressources financières et humaines limitées, la mise en œuvre des projets répertoriés dans le document de lancement des programmes du Centre peut se révéler complexe.	Risque lié à l'environnement externe	*Gestion des relations et communication:* - Travailler en collaboration avec l'EUIPO pour la mise en œuvre de projets spécifiques	4	4	Réduire		Déterminer d'éventuelles mesures pour soutenir le personnel essentiel de l'organisation	Directeur et chefs de département	2019	OUI

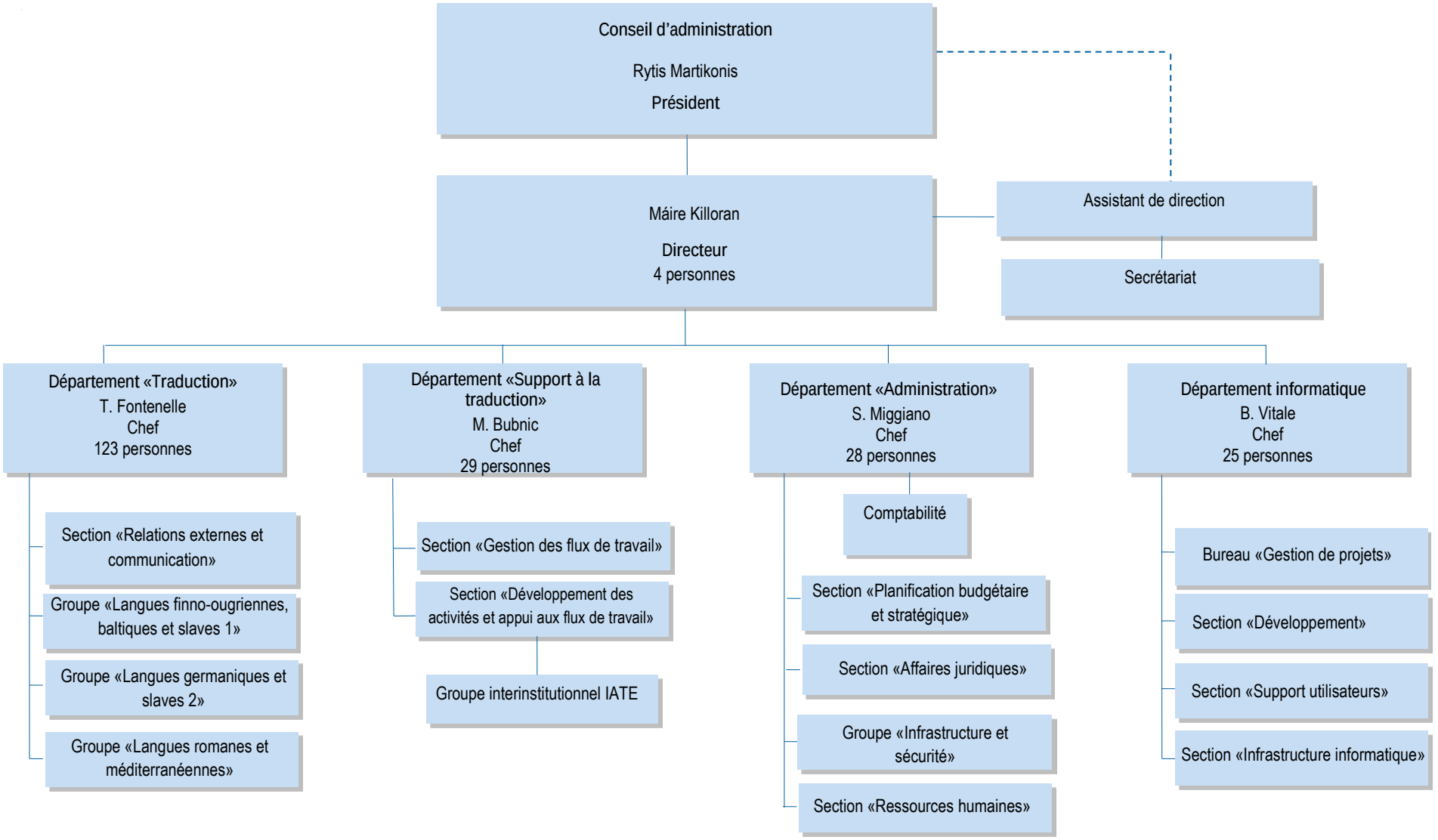
Annexe IX. Plan de marchés publics 2019

Conformément à l'article 68, paragraphe 3, du règlement financier applicable au Centre, le programme de travail annuel du Centre vaut décision de financement pour les activités qu'il recouvre. Les procédures de marchés publics à engager en 2019 sont indiquées en détail ci-après.

		Désignation	Type de procédure	Date de lancement de l'appel d'offres	Signature du contrat	Budget 2019 (EUR)	Budget total (estimé– 4 ans)
SERVICES LINGUISTIQUES	DE BASE	SCIENT19: Services de traduction/révision dans les domaines scientifiques (médical, chimique, pharmaceutique, environnemental et de la sécurité des aliments) de EN vers BG, CS, DA, DE, EL, ET, FI, FR, GA, HR, HU, IT, LT, LV, MT, NL, PL, PT, RO, SK, SL, SV, IS, NO et TR	Ouverte	1er T 2019	15/11/2019	205 000	6 500 000
		EFP19: Services de traduction dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionels (EFP) de EN vers DE, EL, ES, FR, IT, PL et PT.	Ouverte	1er T 2019	3e T 2019	80 000	350 000
		Services de sous-titrage	Ouverte	1er T 2019	3e T 2019	40 000	240 000
		Logiciel de reconnaissance vocale	Procédure négociée	1er T 2019	2e T 2019	50 000	100 000
SUPPORT	ADMINISTRATION	Services de nettoyage de bureaux / services relatifs à l'enlèvement et au tri des déchets	Ouverte	4e T 2019	01/06/2020	69 000	317 000
		Fourniture de services relatifs à la surveillance du bâtiment	Ouverte (Commission) (*)	2e T 2019	2e T 2020	180 000	750 000
		Déménagements internes des bureaux	Ouverte (Commission) (*)	4e T 2019	2e T 2020	3 000	25 000
		Production de vidéos	Procédure négociée	1er T 2019	3e T 2019	15 000	20 000
SUPPORT	TIC	Services de réseaux externes	Ouverte (Commission) (*)	4e T 2018	3e T 2019	10 000	40 000
		SAP	Procédure négociée (Commission)(*)	1er T 2019	4e T 2019	30 000	120 000
(*) Procédure interinstitutionnelle							

Annexe X. Organigramme

Le personnel en chiffres au 31.08.2018



Annexe XI – Liste de clients

Appellation courante / abréviation	Agences / organes / offices / institutions
ABE	Autorité bancaire européenne
ACER	Agence de coopération des régulateurs de l'énergie
AEAPP	Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles
AECP	Agence européenne de contrôle des pêches
AED	Agence européenne de défense
AEE	Agence européenne pour l'environnement
AEMF	Autorité européenne des marchés financiers
AESA	Agence européenne de la sécurité aérienne
AFE	Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer
BCE	Banque centrale européenne
BEI	Banque européenne d'investissement
CdR	Comité européen des régions
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CEPD	Contrôleur européen de la protection des données
CEPOL	Agence de l'Union européenne pour la formation des services répressifs
CESE	Comité économique et social européen
Chafea	Agence exécutive pour les consommateurs, la santé, l'agriculture et l'alimentation
CJUE	Cour de justice de l'Union européenne
Conseil	Conseil de l'Union européenne
Cour des comptes	Cour des comptes européenne
CRU	Conseil de résolution unique
CSUE	Centre satellitaire de l'Union européenne

Appellation courante / abréviation	Agences / organes / offices / institutions
DG EMPL	Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne
DG JUST	Direction générale de la justice et des consommateurs de la Commission européenne
EACEA	Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture»
EASME	Agence exécutive pour les petites et moyennes entreprises
EASO	Bureau européen d'appui en matière d'asile
EC BBI	Entreprise commune Bio-industries
EC Clean Sky 2	Entreprise commune Clean Sky 2
EC S2R	Entreprise commune Shift2Rail
EC ECSEL	Entreprise commune «Composants et systèmes électroniques pour un leadership européen»
EC F4E	Entreprise commune pour ITER et le développement de l'énergie de fusion
EC IMI 2	Entreprise commune pour l'initiative en matière de médicaments innovants 2
EC PCH 2	Entreprise commune Piles à combustible et hydrogène 2
EC SESAR	Entreprise commune SESAR
ECDC	Centre européen de prévention et de contrôle des maladies
ECHA	Agence européenne des produits chimiques
EEL2	École européenne Luxembourg II
EFSA	Autorité européenne de sécurité des aliments
EIGE	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes
EIT	Institut européen d'innovation et de technologie
EMA	Agence européenne des médicaments
EMSA	Agence européenne pour la sécurité maritime
ENISA	Agence de l'Union européenne chargée de la sécurité des réseaux et de l'information
ERCEA	Agence exécutive du Conseil européen de la recherche
ETF	Fondation européenne pour la formation

Appellation courante / abréviation	Agences / organes / offices / institutions
EUIPO	Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle
eu-LISA	Agence européenne pour la gestion opérationnelle des systèmes d'information à grande échelle au sein de l'espace de liberté, de sécurité et de justice
EU-OSHA	Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail
Eurofound	Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Eurojust	Unité européenne de coopération judiciaire
Europol	Agence de l'Union européenne pour la coopération et la formation des services répressifs
EURSC	Bureau du Secrétaire général des écoles européennes
FRA	Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne
Frontex	Agence européenne de garde-frontières et de garde-côtes
GSA	Agence du GNSS européen
INEA	Agence exécutive pour l'innovation et les réseaux
MAOC (N)	Centre d'opération et d'analyse maritime de lutte contre le trafic de drogue
Médiateur	Médiateur européen
OCVV	Office communautaire des variétés végétales
OEDT	Observatoire européen des drogues et des toxicomanies
Office de l'ORECE	Office de l'Organe des régulateurs européens des communications électroniques
PE – DG TRAD	Parlement européen
REA	Agence exécutive pour la recherche