



LE CENTRE DE TRADUCTION DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE

PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2011

CT/CA-038/2010FR

Sommaire

Sommaire.....	2
Introduction	3
État des lieux (2010)	3
Les priorités du Centre pour 2011 et les risques y associés.....	4
Activités pour 2011.....	5
1. Activité de base: traduction	5
<i>Objectifs atteints en 2010</i>	5
<i>Objectifs pour l'année 2011</i>	6
2. Activités de soutien	6
<i>Objectifs atteints en 2010</i>	7
3. Activité externe: actions de promotion.....	8
<i>Objectifs atteints en 2010</i>	8
<i>Objectifs pour l'année 2011</i>	9
4. Activités de gestion et de contrôle.....	10
<i>Objectifs atteints en 2010</i>	10
<i>Objectifs pour l'année 2011</i>	11
Actions/activités et ressources humaines et financières nécessaires pour 2011 en vue d'atteindre ces objectifs	12
1. Activité de base: traduction – actions/activités	12
2. Activités de soutien – Actions/activités.....	14
3. Activités externes: actions de promotion – Actions/activités	18
4. Activités de gestion et de contrôle – actions/activités	20
5. Actions/activités et ressources humaines et financières nécessaires pour 2011 en vue d'atteindre ces objectifs	23
Annexe 1 - Planification des procédures de passation des marchés 2011	24
Annexe 2 – Risques critiques associés aux activités du Centre pour 2011	25
Annexe 3 – Liste des abréviations utilisées dans le document	29

Introduction

Le *Centre de traduction des organes de l'Union européenne* est chargé par le législateur de l'Union de fournir des services de traduction à un grand nombre d'agences et offices communautaires de toute l'Union européenne (UE) et de contribuer à la rationalisation des ressources et à l'harmonisation des procédures dans le domaine de la traduction communautaire grâce à la coopération interinstitutionnelle.

Le Centre travaille pour ses clients, qui sont sa raison d'être et dont le Centre doit assurer et accroître la satisfaction et la loyauté. À cette fin, le Centre concentre son action sur ses trois «piliers»: livraison dans les délais, prix équitables et traductions de haute qualité.

Le Centre de traduction programme ses activités à long terme conformément à la vision et aux priorités stratégiques définies dans la «Stratégie du Centre pour 2008-2012», qui place l'accent sur les aspects suivants : 1) le marketing et la promotion des services du Centre et l'accroissement du degré de satisfaction des clients; 2) la stimulation de l'esprit d'innovation du Centre; et 3) le renforcement des capacités par l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences.

Les opérations du Centre sont basées sur les *programmes de travail annuels*, qui subdivisent les objectifs stratégiques en activités, actions et projets pratiques définis de manière plus détaillée dans les programmes de travail de chaque département, et que le Centre s'engage à exécuter dans le courant d'une année donnée.

Conformément à l'article 27 du règlement financier, le *programme de travail 2011* présente un résumé des activités du Centre, des informations sur la réalisation de tous les objectifs fixés antérieurement ainsi que les nouveaux objectifs mesurés par des indicateurs. Il dresse une liste des étapes déterminantes, tant celles qui ont marqué l'année en cours que celles prévues pour l'année 2010. Il expose également les ressources humaines et financières nécessaires à une mise en œuvre adéquate de chaque activité.

État des lieux (2010)

L'année 2010 a été marquée par les événements et accomplissements majeurs décrits ci-dessous.

Le fait que le Tribunal¹ ait finalement rendu une ordonnance dans l'affaire T-456/07 *Commission européenne/Centre de traduction des organes de l'Union européenne*² ayant pour objet le versement des contributions patronales au régime des pensions communautaires a eu des conséquences importantes pour le Centre. La Cour ne s'étant pas prononcée sur le statut juridique du Centre, certaines décisions majeures ont dû être prises et négociées avec la Commission avant d'être adoptées par le conseil d'administration.

En 2010, le Centre s'est consacré davantage à l'amélioration de sa structure tarifaire afin de compenser son excédent et de parvenir à un équilibre budgétaire. À cette fin, il a entamé la mise en œuvre des recommandations de l'étude PriceWaterhouseCoopers sur la structure tarifaire du Centre réalisée en 2009.

Afin de poursuivre la nouvelle politique tarifaire, dont le cadre a été adopté par le conseil d'administration en octobre 2009, et de mettre en œuvre son principe majeur (la correspondance

⁽¹⁾ Cour de justice de l'Union européenne, <http://curia.europa.eu>

⁽²⁾ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:100:0040:0040:FR:PDF>

entre coût et prix), le Centre a introduit certaines mesures en vue de calculer ses coûts plus précisément, de les contrôler et, le cas échéant, de les réduire en optimisant les flux de travail et les processus.

En avril, la direction du Centre a entrepris son examen à mi-parcours de la stratégie du Centre 2008-2012. Celui-ci a : a) confirmé l'importance des objectifs stratégiques et adapté les actions stratégiques destinées à réaliser la vision et b) vérifié la faisabilité et la pertinence des actions stratégiques définies précédemment. Le personnel d'encadrement a évalué le statut de la mise en œuvre de la stratégie et réalisé l'analyse SWOT concernant la situation fin 2007/début 2008, en tenant compte des rapports d'audit IAS/IAC et des recommandations relatives à la planification stratégique.

Dans le cadre de la mise en œuvre des priorités pour cette année, telles que définies dans le programme de travail 2010, le Centre a poursuivi ses efforts en vue d'améliorer la qualité des traductions. Malgré l'application de mécanismes de contrôle supplémentaires (contrôles ex-post) et d'autres mesures d'amélioration au titre du plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction (AQT), la direction du Centre a ressenti la nécessité d'actions supplémentaires dans ce domaine. La réorganisation planifiée des activités de soutien à la traduction (en 2011) en vue de l'optimisation du prétraitement et du post-traitement des traductions devrait être la dernière mesure nécessaire pour assurer la fourniture de traductions d'une grande qualité. Cette démarche implique une réorganisation des flux de travail et applications informatiques soutenant les activités de base du Centre, qui aboutira, à plus long terme, à l'intégration de ces applications dans le portail interne du Centre.

Conformément à sa priorité stratégique (également identifiée comme domaine prioritaire pour l'année 2010), le Centre a mis ou commencé à mettre en œuvre plusieurs développements des technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de stimuler l'innovation et la résilience des activités (voir partie 2. Activités de soutien). Il est permis de conclure que, bien qu'il n'en soit encore qu'à ses débuts, le bureau «Gestion de projets», qui a entamé sa première année d'activité en 2010, créera des synergies et apportera une valeur ajoutée à l'avenir.

En 2010, le Centre a accru ses efforts en vue d'améliorer l'efficacité du contrôle interne et a également examiné et contrôlé les processus et procédures afin de revoir les documents relatifs au système de gestion de la qualité totale (GQT) mis en place. Deux autres contrôles sur la qualité de la traduction et le développement des compétences ont été lancés. La direction du Centre a investi beaucoup de temps et d'efforts à la mise en œuvre des recommandations formulées par l'IAS, l'IAC et la Cour des comptes. S'agissant de la mise en œuvre de la recommandation de l'IAS n° 10³ – «Veiller à l'exécution des décisions financières», un nouvel élément a été inclus dans le programme de travail 2011, à savoir, la planification des procédures de passation des marchés 2011 à mettre en œuvre par le Centre en 2011 (annexe 1).

Les priorités du Centre pour 2011 et les risques y associés

La direction du Centre a tenu un atelier de gestion du risque, les 2 et 9 juin 2010, au cours duquel les risques liés aux activités du projet préliminaire de programme de travail 2011 ont été identifiés. Les risques existants mentionnés au registre des risques, de même que les mesures de contrôle déjà mises en place, ont été réévalués. Les risques révisés ont été introduits dans le registre des

⁽³⁾ Rapport final d'audit sur la budgétisation des dépenses au CdT (IAS.A-2010-W CdT-001) du 26/07/10.

risques du Centre et un plan d'action a été élaboré. Tous les risques considérés comme «critiques» du point de vue du Centre sont indiqués dans le tableau de l'annexe 2.

Activités pour 2011

Outre ses activités de base, en tant qu'organisme autonome de l'UE, le Centre doit mettre en œuvre les fonctions de gouvernance, gestion des risques et conformité appropriées pour un organisme financé par des fonds publics. Les fonctions de soutien administratif et technique pour les ressources humaines, les marchés publics, la comptabilité saine et fiable, les infrastructures et la logistique sont également nécessaires. Dès lors, le Centre a identifié quatre domaines d'activité:

- 1. activité opérationnelle de base: traduction**
- 2. activités de soutien**
- 3. activités externes: actions de promotion**
- 4. activités de gestion et de contrôle**

1. Activité de base: traduction

Le Centre a pour activité de base la fourniture de services linguistiques, essentiellement la traduction, la modification, le contrôle rédactionnel et la révision de documents, ainsi que la traduction et la révision des marques et dessins ou modèles communautaires conformément aux critères de qualité et aux délais de livraison déterminés (priorité stratégique n° 1 du Centre).

Ces activités sont mises en œuvre et évaluées par le département «Traduction», le département «Support à la traduction» et le département «Affaires générales».

Objectifs atteints en 2010

Bien que l'avant-projet de budget 2010 ait prévu une demande inférieure du volume de traduction par rapport à l'année précédente, en 2010, le Centre a dû faire face à des mises à jour qui prévoyaient des augmentations de demande de traduction. En particulier, le Centre a dû s'adapter aux besoins élargis de l'OHMI dans le cadre du projet EuroAce ainsi que du contrôle rédactionnel des décisions d'opposition. Malgré certaines difficultés initiales, le Centre a pu s'adapter aux besoins de son plus gros client.

Poursuivant ses efforts sur le plan de la qualité de la traduction, le Centre a finalisé son Manuel d'assurance-qualité de la traduction et a entamé la mise en œuvre de son plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction afin d'améliorer ses services sur le plan du rapport coût-efficacité, de la qualité et de l'efficacité. Le département «Traduction» a également lancé les trois premières procédures de contrôle ex-post de traductions effectuées par des traducteurs en interne, afin de compléter le système existant des formulaires de satisfaction des clients. Ces contrôles ont été évalués vers la fin de l'année et ont été considérés utiles en vue d'améliorer l'assurance de la qualité. La décision a, dès lors, été prise de procéder à ce type de contrôle de la qualité deux fois par an.

Le Centre suit un modèle d'activité spécifique sur la base duquel un grand nombre de traductions sont sous-traitées en externe et sont obligatoirement révisées par des traducteurs en interne. Cette approche unique qu'il a adoptée, a permis au Centre de se distinguer des autres services de traduction de l'UE et de devenir un centre d'excellence dans le domaine de la révision. D'autres partenaires ont pu se prévaloir de cette valeur ajoutée: ayant remporté un grand succès en 2009,

les trois séminaires sur la révision organisés en 2009 ont été suivis, en 2010, de quatre autres séminaires sur «Les meilleures pratiques en matière de révision de traductions» donnés par des réviseurs du département «Traduction». Nos collègues d'autres organisations européennes et internationales (Vienne, Genève et Bruxelles) ainsi que d'institutions académiques (Mons) les ont grandement appréciés.

Le Centre s'est également concentré sur la réorganisation et la restructuration des activités de soutien à la traduction, en vue de l'optimisation des procédures de pré- et post-traitement des traductions telles que définies dans le Manuel d'assurance-qualité de la traduction, ainsi que sur la réorganisation des applications informatiques (TI) qui soutiennent les activités de base du Centre: la première version d'une feuille de travail électronique améliorée, qui reflète la réorganisation des activités de soutien de la traduction, a été mise en production le 9 juillet 2010.

De nombreux efforts ont été consentis afin d'optimiser le système destiné à mesurer la satisfaction de la clientèle et de renforcer le dispositif visant à améliorer la qualité de la traduction sur la base des retours d'information des clients. Tous les formulaires d'évaluation de la satisfaction des clients (CSF) reçus ont été analysés et des mesures ont été prises en vue d'améliorer la qualité du service. Cela s'est traduit par une légère augmentation de l'indice de satisfaction des clients (de 97,40% en 2009 à 98% en 2010).

Objectifs pour l'année 2011

En 2011, le Centre commencera à se préparer aux différents changements auxquels il s'attend dans ses activités de base. Il s'agit, notamment, en premier lieu, d'une diminution graduelle du volume de marques et, en second lieu, d'une augmentation de la demande de nouveaux types de services linguistiques (produits). Étant donné qu'à l'heure actuelle, le Centre ne suit pas une approche systématique en vue du développement de nouveaux services à l'attention de ses clients, en 2011, il axera ses efforts sur l'élaboration d'un processus qui lui permettra de répondre aux besoins de ses clients, en offrant de nouveaux services dans des délais acceptables, à des tarifs alignés sur les coûts.

De même, le Centre préfère ne pas se contenter d'attendre passivement les demandes des clients; il doit développer son propre mécanisme pour mieux anticiper les besoins des clients en termes de services linguistiques (produits). Par conséquent, en plus de rationaliser son approche de l'analyse des demandes des clients, le Centre devra mettre en place une veille des services linguistiques proactive qui évaluera systématiquement les tendances du marché dans le secteur de la traduction. Le champ de cette activité englobera un suivi des nouvelles évolutions techniques (par exemple les nouveaux formats de fichiers) et des nouvelles méthodes de travail (par exemple la traduction en ligne). Par ces mesures, le Centre entend fournir une réponse rapide et exhaustive aux besoins potentiels et exprimés des clients.

La qualité de la traduction est un autre élément crucial des activités de base du Centre car elle a toujours été au centre de nos préoccupations. En 2011, le Centre finalisera la mise en œuvre de la plupart des mesures prévues dans son plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction et placera l'accent sur la finalisation de l'optimisation du système de gestion de la demande entamée en 2009-2010.

2. Activités de soutien

Opérant en tant qu'organisme autonome de l'Union européenne, le Centre doit mettre en place des fonctions de soutien administratif et technique pour les ressources humaines, les marchés publics,

la comptabilité saine et fiable, les infrastructures et la logistique et, en particulier, fournir tout le soutien nécessaire pour ses activités de base. Les activités de soutien ont également pour objectif de coordonner des projets transversaux de grande envergure qui visent à déterminer des solutions d'une efficacité supérieure et déboucheront sur un meilleur service aux clients. Conformément à la priorité stratégique 2, le Centre entend fournir des solutions d'infrastructure centrale pour les TIC, des services de soutien et des infrastructures de télécommunications à la fois innovantes, de pointe et de haute qualité. Conformément à cette priorité, des efforts ont été consentis en vue d'améliorer l'uniformité technique de la plateforme de développement de logiciels. Ces mesures permettront, à long terme, d'accroître la productivité et de diminuer les coûts opérationnels et de maintenance.

L'ensemble de ces activités relève des compétences des départements «Administration», «Informatique» et «Affaires générales».

Objectifs atteints en 2010

Le Centre a répondu à la demande formulée par son plus grand client, l'OHMI, en mettant en œuvre Tr@mark, le nouveau système de gestion des flux de travail, en mai 2010. Ce système remanié, à présent entièrement opérationnel, permet de manipuler plusieurs lots de marques communautaires (MC) par semaine et d'en réduire les délais de traitement. Cette mise en œuvre de la première application basée sur la nouvelle plateforme de développement de logiciels a été aussi le premier projet géré par le nouveau bureau «Gestion de projets» (PMO) du département.

Un autre des principaux projets de développement TI du Centre pour 2009 – le portail interne – a livré ses premiers résultats à la fin de 2010, à savoir le déploiement d'un module logiciel qui répond aux besoins des clients du Centre. Fondé sur la nouvelle plateforme technologique, ce portail «Clients» a permis de simplifier les procédures de présentation et de gestion des demandes de traduction.

En outre, l'évolution technologique des systèmes TI du Centre en 2010 a porté également sur l'intégration des documents internes de deux départements dans un système moderne de gestion électronique de documents. Lors de la mise en œuvre de SharePoint pour ces deux départements, le Centre s'est rendu compte qu'il était nécessaire de mettre en place une gouvernance éditoriale qui précise comment créer des documents électroniques et produire une valeur ajoutée pour ce déploiement technique. Le Centre commencera à aborder cette question en 2011.

Bien que le Centre ne soit pas parvenu à mettre en place toutes les mesures qu'il avait initialement planifiées dans le cadre de la migration de l'application budgétaire ABAC, certains progrès avec la Commission ont été enregistrés en 2010. Ces mesures initiales sont indispensables à tout développement ultérieur de logiciels. Par contre, certains progrès ont été accomplis dans les applications pour les ressources humaines (RH) et les applications pour la gestion des carrières et la gestion des horaires ont été mises en œuvre.

Le Centre a finalisé la mise en œuvre de la gestion de la continuité des activités (GCA), en 2010. L'analyse des incidences sur les activités (AIA) a été entièrement revue, mais l'objectif pour la fin 2010 (un test en grandeur réelle) a dû être limité à un test impliquant la mise en œuvre de la «procédure d'urgence: actions de l'encadrement supérieur» en raison du manque de ressources humaines et des contraintes de temps.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les principales réalisations en 2010 ont été la mise en application complète des nouvelles dispositions générales en vue de la mise en œuvre des procédures de sélection et de recrutement, le développement et l'implémentation du

nouveau logiciel pour l'exercice d'évaluation annuelle et la mise en place du système de gestion des compétences.

Objectifs pour l'année 2011

En 2011, le Centre continuera à œuvrer au projet de portail interne, qui est un de ses principaux projets de développement informatique. Après la livraison, à la fin de 2010, du portail «Clients», un module logiciel destiné à faire face aux besoins de la clientèle, le Centre se concentrera sur une analyse globale des activités dans le secteur et continuera à effectuer une analyse détaillée des modules relatifs aux traducteurs externes et à la gestion des demandes.

La mise en œuvre de SharePoint dans différents départements ayant rencontré un franc succès en 2010, le Centre commencera également à analyser les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une gouvernance éditoriale qui permettra de préciser les modalités de production des documents et modèles de documents.

L'année 2011 sera consacrée à la consolidation et à l'évaluation des nouveaux outils et méthodes développés pour la gestion des ressources humaines au cours de 2009-2010. Les autres améliorations apportées dans ce domaine concerneront l'intégration d'un module pour l'exercice de promotion dans le module d'évaluation annuelle, ainsi que le développement d'outils automatiques pour l'ensemble du cycle de formation, allant de l'élaboration du plan de formation aux questionnaires de retour d'information sur la qualité du cours remis par les membres du personnel.

En outre, le Centre améliorera le système de comptabilité par les coûts développé en 2010, conformément aux directives du conseil d'administration.

Dernier point, et non des moindres, la mise en œuvre d'ABAC au Centre est prévue pour 2011.

3. Activité externe: actions de promotion

L'objectif de cette activité est de promouvoir le Centre et le processus de traduction; elle se fera essentiellement par le biais de la représentation du Centre auprès de ses partenaires externes – clients, comités interinstitutionnels et internationaux, et universités des États membres. Cette activité est également liée à la deuxième mission du Centre – la participation à la coopération interinstitutionnelle par la contribution à la rationalisation des ressources et à l'harmonisation des procédures dans le domaine de la traduction au sein de l'UE.

L'ensemble de ces activités relève des compétences du département «Affaires générales», qui bénéficie d'une contribution importante de la part du département «Traduction» et du département «Support à la traduction».

Objectifs atteints en 2010

Le Centre a poursuivi ses efforts en vue d'accroître la satisfaction de sa clientèle et a commencé à officialiser un système structuré de gestion des relations avec le client afin d'optimiser la qualité du service (il y a lieu de noter que le mesurage de la qualité des services fournis par le Centre est compris dans l'activité 1: traduction).

En 2010, le Centre a étendu ses possibilités d'intervention dans les activités du CITI⁴. Il ne s'est pas contenté de gérer IATE au nom des membres du CITI, mais il a également rejoint le groupe interinstitutionnel de veille technologique dans le domaine linguistique et le nouveau groupe de travail sur la traduction externe et les ressources humaines. Le chef du département «Affaires générales» a préparé un rapport sur les outils de vérification et la technologie linguistique inclus dans *Microsoft productivity suite - Office 2007*.

Au cours de la réunion d'IAMLADP⁵, à Paris (OCDE⁶, juin 2010), à diverses reprises, les participants ont évoqué en termes élogieux le séminaire de formation donné du Centre de traduction sur «Les meilleures pratiques en matière de révision de traductions», auquel ont participé plusieurs membres de l'IAMLADP.

Le Centre a également renforcé ses travaux avec les universités des États membres, qui sont des partenaires potentiels dans les différents domaines linguistiques (comme la terminologie). Les activités du Centre ont été présentées à des universités de neuf États membres (Mons, ISTI⁷, Kaunas, Berlin, Genoa, Chemnitz, Thessaloniki, Heidelberg, Bruxelles). La collaboration avec l'ISTI (Bruxelles) a abouti à un stage couronné de succès dans le cadre du projet du Centre sur la terminologie en matière de sécurité maritime avec l'EMSA⁸. En juillet 2010, le Centre a présenté ses activités et IATE⁹ lors d'un symposium sur la terminologie pour les Européens à Leeuwarden (NL). Des contacts préliminaires ont été établis avec plusieurs universités (Swansea, Barcelone, Turin, Amsterdam).

Enfin, à l'occasion de son 15^e anniversaire et dans le cadre de ses actions de promotion tournées vers le monde de la traduction, le Centre a organisé une conférence internationale sur les défis et avantages de la traduction et du multilinguisme, intitulée «*The Language of Europe – Translating for the EU*» (Le Langage de l'Europe – Traduire pour l'UE), à laquelle seront invités ses clients, ses fournisseurs de service et les membres de la communauté linguistique de l'UE.

Objectifs pour l'année 2011

Dans le souci de respecter les principes de saine gestion et d'éviter de disperser ses ressources limitées, le Centre concentre ses efforts sur deux domaines prioritaires dans les actions de promotion. Il s'agit des domaines dans lesquels le Centre s'est déjà forgé une bonne réputation et une bonne image au fil des années. Le premier est la gestion d'IATE, qui assure la renommée du Centre depuis plusieurs années déjà.

Le deuxième domaine prioritaire est la révision, discipline pour laquelle le Centre s'est fait connaître en 2009 et 2010 par les nombreux séminaires sur «Les Meilleures pratiques en matière de révision des traductions» qu'il a organisés en Europe. Deux autres séminaires sont prévus en 2011.

Le Centre s'efforcera de recueillir les retours d'informations de ses clients sur le nouveau portail «Clients» et d'intégrer de nouveaux clients après la signature d'un accord. Son département «Affaires générales» devenant pleinement opérationnel en 2010, le Centre projette une avancée majeure dans ses contacts avec les universités des États membres en 2011. Il axera ses efforts sur des contacts susceptibles de déboucher sur des situations avantageuses pour tous dans le domaine de la terminologie (en attirant des étudiants ou des chercheurs pouvant contribuer aux

⁽⁴⁾ Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation (CITI)

⁽⁵⁾ Réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications (IAMLADP).

⁽⁶⁾ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

⁽⁷⁾ Institut supérieur de traducteurs et interprètes (ISTI)

⁽⁸⁾ Agence européenne pour la sécurité maritime (EMSA)

⁽⁹⁾ Terminologie interactive pour l'Europe (IATE)

travaux terminologiques, en particulier IATE, ou en partageant ses connaissances). Comme au cours des années précédentes, les départements «Traduction» et «Support à la traduction» présenteront leurs activités aux différents groupes de visiteurs (institutions, universités).

4. Activités de gestion et de contrôle

Il incombe à la direction du Centre d'assurer la conformité avec le statut du personnel et les règlements financiers applicables aux organes et institutions de l'UE, ainsi que de garantir la fidélité, la légalité et la régularité de ses opérations, l'efficacité de ses normes de contrôle interne et le respect du système de gestion de la qualité totale. Elle est responsable du cycle de programmation et de planification stratégiques et annuels et doit garantir la continuité des opérations en planifiant, exécutant et surveillant avec attention différents processus et projets. Il lui incombe également de prendre des décisions informées sur l'optimisation des flux de travail, des structures internes et des méthodes de travail.

Les informations ci-dessus doivent être communiquées aux parties prenantes du Centre et aux organes de supervision et de contrôle (conseil d'administration, autorité budgétaire et organes d'audit) de la manière la plus fidèle et transparente possible. Les résultats des opérations doivent être indiqués en comparaison avec les objectifs prédéfinis, les risques associés à ces opérations, l'utilisation des ressources fournies et la manière dont le système de contrôle interne fonctionne, en vue de donner l'assurance raisonnable que les activités ont été réalisées de manière à obtenir les résultats attendus. Seule une activité de gestion et de contrôle efficace et effective est à même de procurer une telle assurance.

Objectifs atteints en 2010

Comme au cours des années précédentes, en 2010, la direction du Centre a consacré beaucoup de temps à la gestion de la qualité totale et à la gestion des risques. Ces efforts ont eu un résultat sans conteste positif: le système de supervision de la gestion (mis en place en 2008) fait désormais partie intégrante de la gestion courante. Les évaluations de performances et d'efficacité sont devenues plus structurées et efficaces et la culture de la gestion du risque a progressé considérablement. Deux aspects doivent encore être améliorés: l'évaluation du contrôle interne et la simplification des processus, car ils n'ont pas pu se réaliser en 2010 en raison des contraintes de temps et d'autres priorités.

En 2010, le Centre a procédé à l'introduction d'un système de gestion par activités (GPA) et tous les responsables du Centre ont reçu une formation pertinente donnée par un consultant externe. Il est apparu évident que le Centre aura besoin de plus de temps qu'initialement prévu pour la conception et la mise en œuvre de ce système GPA.

Certains progrès ont été réalisés dans le domaine de la gouvernance informatique. Afin d'officialiser la structure de la gouvernance informatique au Centre, le département «Affaires générales» a commencé à organiser régulièrement des réunions avec le département informatique afin de définir le cadre de la gouvernance informatique qui sous-tend la méthodologie de gestion des projets introduite au Centre.

Enfin, la direction du Centre a officialisé le système de communication du Centre par l'adoption d'un «Cadre de communication». Cela a permis d'identifier les outils et canaux qui font toujours défaut, en vue d'améliorer les communications tant au sein du Centre qu'avec les partenaires externes.

Objectifs pour l'année 2011

En 2011, l'encadrement du Centre poursuivra la consolidation du système de gestion du risque qui a été mis en place depuis 2008-2009. Elle poursuivra également le développement de son système de gestion de la qualité totale en procédant à l'exercice de simplification des processus qu'elle n'a pas pu mener à bien en 2010. Le Centre espère finaliser les résultats de l'audit sur la qualité de la traduction et de l'audit sur le développement des compétences dans le département «Traduction» pour pouvoir mettre en œuvre les plans d'action correspondants. Le Centre poursuivra l'amélioration de la conformité et de l'efficacité dans les principaux domaines de son système de contrôle interne sur la base des priorités et des plans d'action résultant de ses auto-évaluations internes de contrôle.

De même, des efforts supplémentaires seront consacrés à la communication interne, car celle-ci est la clé de la réussite de la deuxième priorité stratégique qui vise à stimuler l'esprit d'innovation en exploitant les terrains d'entente. Tous les départements sont engagés à améliorer la régularité des publications utiles et de qualité sur l'intranet, afin d'accroître ainsi la satisfaction du personnel. Outre ces efforts, le département «Traduction» publiera deux lettres d'information et actualisera régulièrement ses contributions au nouveau site web, de même qu'il assurera la mise à jour des instructions pour les contractants externes afin de faire face à l'augmentation du nombre de clients.

Étant donné que la stratégie actuelle atteindra son terme en 2012, il importe de prendre des dispositions en 2011 afin de jeter les bases d'une stratégie nouvelle. Par conséquent, en 2011, l'encadrement du Centre réalisera tout le travail préparatoire, c'est-à-dire qu'il procédera à une analyse de la situation et qu'il identifiera les priorités et objectifs nouveaux à la lumière des nouveaux défis qui s'annoncent au cours de la prochaine période quinquennale.

Enfin, le Centre poursuivra la mise en œuvre de la nouvelle structure tarifaire et du système de gouvernance informatique et prendra des mesures supplémentaires en vue de l'introduction du système GPA.

Actions/activités et ressources humaines et financières nécessaires pour 2011 en vue d'atteindre ces objectifs

1. Activité de base: traduction – actions/activités

Lien avec la stratégie 2008-2012			
Objectif stratégique 1.2: Améliorer nos services à la clientèle en termes de qualité, de prix et de délais			
Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
1.1. Traduire, modifier, contrôler sur le plan rédactionnel et réviser des documents conformément aux critères de qualité fixés.	Nombre de pages de documents traduits, modifiés, contrôlés sur le plan rédactionnel et révisés.	836 039 pages (520 415 pages de MC et 315 624 pages de documents).	763 870 pages (495 000 pages de MC et 268 870 pages de documents).
1.2. Traduire et réviser les marques et dessins ou modèles communautaires conformément aux critères de livraison fixés.	Nombre de pages de marques (MC) et dessins ou modèles communautaires (DMC) traduites et révisées.		
1.3. Maintenir un strict respect des délais de livraison.	Proportion des délais respectés.	>99 %	99 %
1.4. Mettre en œuvre le plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction.	État d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction.	80 %	Plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction mis en œuvre (40%).
1.5. Consolider le flux de travail du département «Gestion des demandes» en vue d'optimiser le pré- et le post-traitement comme prévu dans le manuel de gestion de l'assurance-qualité relative à la traduction.	Degré de polyvalence des responsables des demandes dans le cadre des activités de base.	100 %	80 %
	Satisfaction du personnel concernant l'efficacité du nouveau flux de travail.	90 % (fin 2010) de satisfaction concernant l'efficacité du flux de travail.	S.O.
1.6. Mettre en place un mécanisme de réponse proactif pour satisfaire les besoins des clients en développant de nouveaux services et produits linguistiques.	Méthodologie pour l'analyse des besoins des clients définie et documentée.	Politique adoptée.	S.O.
	Mécanisme pleinement opérationnel.	100% des besoins des clients analysés selon la méthodologie.	S.O.
	Délai entre la réception des nouvelles demandes et la fourniture des nouveaux services linguistiques, y compris approbation par le conseil d'administration.	<6 mois.	S.O.
	Méthodologie pour la veille des services linguistiques définie et documentée.	Politique adoptée.	S.O.
	Mécanisme de veille des services linguistiques pleinement opérationnel.	Publication d'un rapport annuel sur la veille des services linguistiques (par contributions/mises à jour trimestrielles).	S.O.

Ressources nécessaires pour 2011 en vue de réaliser les objectifs relatifs aux activités de base

Ressources humaines (exprimées en équivalents temps plein [ETP] – chiffres arrondis)

Fonctionnaires	Agents temporaires (AT)	Agents contractuels (AC)	Total	Pourcentage du personnel
27,5 AD	81,5 AD	11,0 GF IV	120,0	49,0 %
3,5 AST	24,8 AST	4,0 GF I-III	32,3	13,2 %
Total	106,3	15,0	152,3	62,2 %

Ressources financières (par titres budgétaires – sur la base du projet de budget 2011 – chiffres arrondis)

Budget	EUR	Pourcentage du budget
Titre 1 – Personnel	17 785 431	37,9 %
Titre 2 – Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement	3 002 111	6,3 %
Titre 3 – Dépenses opérationnelles	14 497 700	30,9 %
Total	35 285 242	75,1 %

2. Activités de soutien – Actions/activités

Lien avec la stratégie 2008-2012			
Objectif stratégique 2.3: Assurer la mise en œuvre des bonnes idées novatrices			
Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
2.1. Déployer les modules du projet portail institutionnel (portail «Clients», portail «Gestion des demandes», portail «Traduction externe», portail «Traduction interne»).	État d'avancement de la mise en œuvre du portail «Clients» et du portail «Traduction externe»	Les spécifications fonctionnelles et techniques pour les modules «Gestion des demandes» et «Traduction externe» sont disponibles	Portail «Clients» déployé Document de lancement du projet (DLP) pour l'analyse de l'exploitation du portail interne disponible fin 2010
2.2. Déployer de nouveaux modules du système TR@Mark.	Amélioration de l'interface des utilisateurs pour la traduction des marques État d'avancement de la mise en œuvre du nettoyage des mémoires de traduction État d'avancement de la mise en œuvre des services B2B (business to business)	mise en œuvre de 100 % mise en œuvre de 100 % mise en œuvre de 100 %	Étude réalisée
Lien avec la stratégie 2008-2012			
Objectif stratégique 2.2: Améliorer le partage des connaissances et encourager les idées novatrices et les bonnes pratiques au sein du Centre			
Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
2.3. Créer de nouveaux outils conviviaux pour la planification et le contrôle du budget du Centre.	Logiciel développé pour la collecte de données de différents ordonnateurs par délégation.	Étendue des travaux et cahier des charges élaborés.	s.o.
2.4. Mettre en œuvre la rationalisation du projet de gestion des services et de l'information.	État d'avancement de la mise en œuvre de Windows 7. État d'avancement de la mise en œuvre de la version 2010 de Microsoft SharePoint. Étude sur la mise en œuvre d'Office 2010.	Déploiement à 100 %. Déploiement technique à 100 %. 100 % des effectifs du Centre utilisent SharePoint 2010. Étude réalisée à 100 %.	Étude relative à Windows 7 réalisée. SharePoint 2007 intégralement mis en œuvre. s.o.

Lien avec la stratégie 2008-2012			
Objectif stratégique 2.2: Améliorer le partage des connaissances et encourager les idées novatrices et les bonnes pratiques au sein du Centre			
Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
2.5. Simplifier et optimiser la gestion de données dans le domaine financier.	Mise en œuvre d'ABAC. ABAC-assets: adaptation de ce module au Centre. Application développée pour la collecte automatisée et le traitement des données, pour le système de comptabilité des coûts.	Déploiement à 100 %. Phase de test réalisée. Phase de test réalisée.	Convention relative à la sécurité d'ABAC signée (voir annexe 2. Risque critique n° 9). s.o. s.o.
2.6. Simplifier et optimiser la gestion de données dans le domaine des ressources humaines.	État d'avancement du remplacement d'applications de ressources humaines internes par SYSPER 2 Développement de nouvelles applications pour la gestion des promotions et de la formation et nouveaux progrès réalisés dans l'évolution du projet de rapports d'évaluation (remplacement de Gestures).	100 % des nouveaux modules adaptés au Centre mis en œuvre. Évaluation et promotions: phase de test réalisée. Application pour la formation: analyse de l'étendue des travaux et des activités réalisée.	50 %
2.7. Exécuter les tests finaux et établir une interconnexion entre le plan de continuité des opérations du Centre, d'autres institutions et des autorités luxembourgeoises.	Plan de continuité des activités (PCA) intégralement mis en place et testé.	Un test de grande envergure réalisé. Test des connexions avec les autres institutions.	Un test en 2010
2.8. Structurer et officialiser l'approche du Centre concernant la «veille technologique».	Un certain nombre de nouvelles idées, nouveaux outils et méthodes évalués. Rapport annuel sur la veille technologique. Nombre de présentations effectuées par d'autres organisations sur les nouvelles technologies, les outils ou les méthodes	10 Publication d'un rapport annuel sur la veille technologique (par contributions/mises à jour trimestrielles). 5	10 1 rapport annuel sur la veille technologique. 5

Lien avec la stratégie 2008-2012

Objectif stratégique 3.1: Créer un système efficace de développement des compétences, qui permette au personnel d'actualiser et/ou d'acquérir des compétences, et à l'organisation de relever de nouveaux défis

Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
2.9. Maintenir un parallélisme entre les compétences du personnel et les besoins de l'organisation.	Écart entre les besoins et les compétences principales identifié.	Au moins 2 personnes de chaque section ou groupe disposent des 5 compétences de base.	Au moins 2 personnes de chaque section ou groupe disposent des 5 compétences de base.

Lien avec la stratégie 2008-2012

Objectif stratégique 3.2: Encourager le travail interdisciplinaire et la polyvalence pour assurer la continuité du service

Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
2.10. Maintenir le service local d'orientation professionnelle pleinement opérationnel pour déterminer le potentiel du personnel.	Satisfaction parmi ceux qui consultent spontanément le service d'orientation professionnelle.	90 %	s.o.

Ressources nécessaires pour 2011 en vue de réaliser les objectifs relatifs aux activités de soutien

Ressources humaines (exprimées en équivalents temps plein [ETP] – chiffres arrondis)

Fonctionnaires	Agents temporaires (AT)	Agents contractuels (AC)	Total	Pourcentage du personnel
6,0 AD	5,4 AD	1,0 GFIV	12,4	5,1 %
11,0 AST	42,0 AST	4,0 GFI-III	57,0	23,3 %
Total	47,4	5,0	69,4	28,3 %

Ressources financières (par titres budgétaires – sur la base du projet de budget 2011 – chiffres arrondis)

Budget	EUR	Pourcentage du budget
Titre 1 – Personnel	5 604 951	11,9 %
Titre 2 – Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement	1 355 708	2,9 %
Titre 3 – Dépenses opérationnelles	0	0 %
Total	6 960 659	14,8 %

3. Activités externes: actions de promotion – Actions/activités

Lien avec la stratégie 2008-2012			
Objectif stratégique 1.1: Augmenter le volume de travail des clients actuels et trouver de nouveaux clients			
Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
3.1. Officialiser un système structuré de gestion des relations avec la clientèle en vue d'optimiser la qualité du service.	Pourcentage de suivis des clients. Plans d'action spécifiques au client établis. État d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action.	25 % des clients rencontrés par année. Comptes-rendus des réunions avec les points d'action définis. 100 % des formulaires d'évaluation de la satisfaction des clients (FSC) analysés et suivis d'une action. Taux de retour de FSC de 5 %.	25 % des clients rencontrés par année. Nouveaux FSC mis en lignes via le nouveau portail «Clients». 100 % des formulaires d'évaluation de la satisfaction des clients (FSC) analysés et suivis d'une action. Taux de retour de FSC de 2,90 %.
3.2. Accroître la participation au CITI ¹⁰ et à l'AMLADP ¹¹ .	État de la mise en œuvre du programme annuel de travail pour IATE ¹² . Pourcentage de satisfaction des participants concernant les manifestations organisées par le Centre.	Programme de travail IATE mis en œuvre à 100%. Participation à la totalité des réunions. Tous les projets achevés conformément à la définition.	100 % >90% satisfaction.
3.3. Établir des contacts avec les universités d'États membres.	Rapport entre les manifestations bilatérales organisées et les projets concrets générés par ces manifestations.	Au moins un projet toutes les cinq manifestations.	Au moins un projet toutes les cinq manifestations.
3.4. Mettre en œuvre la stratégie de communication externe et le plan d'action et promouvoir les bonnes pratiques.	Mesures relatives au cadre de communication concernant la communication externe mises en œuvre. Régularité des publications sur le site internet Nombre de signalements d'information obsolète.	mise en œuvre de 100 %. Un article par semaine publié sur l'internet. Aucun signalement d'information obsolète.	Cadre de communication adopté au 1 ^{er} trimestre. s.o. Nouveau site web disponible fin 2010.

⁽¹⁰⁾ Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation (CITI)

⁽¹¹⁾ Réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications (IAMLADP).

⁽¹²⁾ Terminologie interactive pour l'Europe (IATE).

Ressources nécessaires pour 2011 en vue de réaliser les objectifs relatifs aux actions de promotion

Ressources humaines (exprimées en équivalents temps plein [ETP] – chiffres arrondis)

Fonctionnaires	Agents temporaires (AT)	Agents contractuels (AC)	Total	Pourcentage du personnel
1,4 AD	1,4 AD	0 GFIV	2,8	1,1 %
0,6 AST	1,3 AST	0 GFI-III	1,9	0,8 %
Total	2,0	2,7	4,7	1,9 %

Ressources financières (par titres budgétaires – sur la base du projet de budget 2011 – chiffres arrondis)

Budget	EUR	Pourcentage du budget
Titre 1 – Personnel	645 189	1,4 %
Titre 2 – Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement	90 836	0,2 %
Titre 3 – Dépenses opérationnelles	705 000	1,5 %
Total	1 441 025	3,1 %

4. Activités de gestion et de contrôle – actions/activités

Lien avec la stratégie 2008-2012			
Objectif stratégique 1.2: Améliorer nos services à la clientèle en termes de qualité, de prix et de délais			
Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
4.1. Finaliser la mise en œuvre de la nouvelle structure tarifaire du Centre.	Nouveau système en place.	Adopté et pleinement applicable.	Prévision semestrielle des dépenses de fonctionnement réalisée. Exercice de simulation (tarifs) réalisé et présenté au conseil d'administration.
4.2. Préparer le terrain pour la définition de la nouvelle stratégie.	Rapport d'analyse stratégique.	Rapport adopté.	s.o.
Lien avec la stratégie 2008-2012			
Objectif stratégique 2.1: Améliorer la communication interne et l'échange d'informations entre les départements			
Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
4.3. Mettre en œuvre la stratégie de communication et le plan d'action internes, et favoriser la communication au sein du Centre par la promotion de bonnes pratiques.	Régularité des publications sur l'intranet. Régularité des réunions internes. Satisfaction du personnel concernant la qualité et l'utilité des publications.	Un bulletin d'information par département. Au moins deux articles par semaine publiés sur l'intranet. Un article publié après chaque manifestation. Deux réunions plénières du personnel avec le directeur par an. Six réunions au niveau du département par an. 90% de satisfaction concernant la qualité (fin-2010). 95 % de satisfaction concernant l'utilité (fin-2010).	Cadre de communication adopté. Un bulletin d'information par département. Publications postées sur l'intranet deux fois par semaine. Deux réunions plénières du personnel avec le directeur. Six réunions au niveau du département par an. s.o.
4.4. Mettre en place les mesures d'amélioration de la communication interne.	État d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action concernant l'amélioration de la communication.	mise en œuvre de 100 %.	Enquête auprès du personnel réalisée en 2010.

Lien avec la stratégie 2008-2012

Non compris dans les objectifs stratégiques du Centre, mais conforme au statut du personnel et aux règlements financiers en vigueur, aux principes de saine gestion financière, et à la nécessité de garantir une gestion efficace et effective

Activité/action	Indicateur/réalisation	Objectif 2011	Résultat attendu fin 2010
4.5. Priorité à l'amélioration de l'efficacité des normes de contrôle interne sélectionnées.	Registre des risques réexaminé. Pourcentage de mesures d'atténuation identifiées dans les évaluations des risques mises en œuvre. Auto-évaluations de contrôle interne. Proportion de membres du personnel du Centre formés aux normes de contrôle interne. État d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action.	Un réexamen (annuel). 75 %. Une (annuelle) >95 %. Mise en œuvre de 50 %.	Un réexamen (annuel). 50 % Une (annuelle). >95 %. Plan d'action sur les domaines prioritaires du système de contrôle interne approuvé.
4.6. Analyser, examiner et vérifier les processus et procédures afin de réviser la documentation du système de gestion de la qualité totale (GQT) en place.	État d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action. Tous les processus prévus examinés ou analysés. Nombre d'audits de qualité réalisés.	50 %. Huit. Huit.	Plan d'action sur les domaines prioritaires de la TQM approuvé. Huit. Six.
4.7. Officialiser la structure de gouvernance informatique du Centre.	État d'avancement de la mise en œuvre des huit processus COBIT à mettre en œuvre au Centre. Proportion des processus sélectionnés réexaminés dans le cadre COBIT. Finalisation de la méthodologie de gestion des projets et mise en œuvre des pratiques relatives à l'architecture du système.	Quatre processus mis en œuvre. 50 %. mise en œuvre de 100 %.	Processus décrits: -définir les processus, l'organisation et les relations informatiques; gérer les changements. s.o. Les nouveaux projets suivent le flux de travail de la gestion des projets.
4.8. Concevoir un système de gestion par activités (GPA) au Centre	Conception du système GPA et définition de la feuille de route.		17 membres du personnel clés formés.

Ressources nécessaires pour 2011 en vue de réaliser les objectifs de gestion et de contrôle

Ressources humaines (exprimées en équivalents temps plein (ETP) – chiffres arrondis)

Fonctionnaires	Agents temporaires (AT)	Agents contractuels (AC)	Total	Pourcentage du personnel
10,1 AD	4,8 AD	0 GFIV	14,9	6,1 %
2,9 AST	0,8 AST	0 GFI-III	3,7	1,5 %
Total 13,0	5,6	0	18,6	7,6 %

Ressources financières (par titres budgétaires – sur la base du projet de budget pour 2011 - chiffres arrondis))

Budget	EUR	Pourcentage du budget
Titre 1 — Personnel	2 906 529	6,2 %
Titre 2 — Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement	363 345	0,8 %
Titre 3 — Dépenses opérationnelles	0	0 %
Total	3 269 875	7,0 %

5. Actions/activités et ressources humaines et financières nécessaires pour 2011 en vue d'atteindre ces objectifs

Activités	Ressources humaines (*)(**)					Ressources financières (**)				
	Total (%)	Total	Fonctionnaires	AT	AC	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Budget total	Budget (%)
Activité de base: traduction	62,2 %	152,3	31,0	106,3	15,0	17 785 431	3 002 111	14 497 700	35 285 242	75,1 %
Activités de soutien	28,3 %	69,4	17,0	47,4	5,0	5 604 951	1 355 708	0	6 960 659	14,8 %
actions de promotion	1,9 %	4,7	2,0	2,7	0,0	645 189	90 836	705 000	1 441 025	3,1 %
Activités de gestion et de contrôle	7,6 %	18,6	13,0	5,6	0,0	2 906 529	363 345	0	3 269 874	7,0 %
Total général	100,0 %	245,0	63,0	162,0	20,0	26 942 100	4 812 000	15 202 700	46 956 800	100,0 %

(*) Exprimées en équivalents temps plein (ETP)

(**) Chiffres arrondis

Annexe 1 - Planification des procédures de passation des marchés 2011

Conformément à l'article 60, paragraphe 3, du règlement financier du 25 mars 2009 applicable au Centre de traduction des organes de l'Union européenne: «3. Le programme de travail du Centre de traduction vaut décision de financement pour les activités qu'il recouvre, dans la mesure où celles-ci sont clairement identifiées et des critères d'encadrement exactement définis.»

	Désignation	Type de procédure	Contrats cadres multiples	Spécifications techniques requises	Date de lancement de l'appel d'offres (à titre indicatif)	Signature du contrat	Budget 2011 (estimation)
TRADUCTION	AO TM11 : Services de traduction/révision dans le domaine de la propriété industrielle/intellectuelle – à partir de toutes les langues officielles vers toutes les langues officielles + le croate et l'islandais	Ouverte	non	Déc. 2010	Mi-janvier 2011	01/09/2011	2 700 000 €
	AO GENAFF11 : Services de traduction/révision dans le domaine des affaires générales – à partir de l'anglais vers le turc, l'islandais et le norvégien	Ouverte	oui	Déc. 2010	Janvier 2011	01/06/2011	95 000 €
	AO MED11 : Services de traduction/révision dans le domaine médical – à partir de l'anglais vers toutes les langues officielles + l'islandais et le norvégien	Ouverte	oui	Fév. 2011	mi-mars 2011	15/11/2011	107 000 €
	AO HR/2011/EU : Services de traduction/révision dans le domaine des affaires générales – à partir de l'anglais vers le croate	Ouverte interinst. Parlement	oui	-	-	2011	3 000 €
	AO GEN/2011 : Services de traduction/révision dans le domaine des affaires générales – à partir de l'allemand, l'anglais, le français vers toutes les langues	Ouverte interinst. Commission	oui	-	Fin 2011	01/10/2012	s.o.
ADMINISTRATION	AMI-CDT/BDS-2010 : Livraison de fournitures et services dans le domaine des installations de sécurité	Appel à manifestations d'intérêt	-	-	17/09/2010	-	s.o.
	AO DEMENAGEMENT 2011 : Fourniture de services relatifs au déménagement, au transport, à la manipulation et au stockage de meubles, machines de bureau, document et autres équipements	Ouverte interinst. Commission	oui	-	-	08/10/2011	15 000 €
	AO: Fourniture de formations en matière de prévention d'incendie et de premiers secours	Ouverte interinst. Commission	oui	-	Info non disponible actuellement	Info non disponible actuellement	4 500 €
	AO: Fourniture de services de courrier	Ouverte interinst. Commission	oui	-	Info non disponible actuellement	Info non disponible actuellement	50 000 €
	AO: Fourniture de services relatifs à l'élimination et au triage des déchets	Ouverte	non	-	Info non disponible actuellement	Info non disponible actuellement	5 000 €
INFORMATIQUE	AO CONS2011: Achat de fournitures informatiques	Ouverte	non	26/04/2011	03/05/2011	21/08/2011	25 000 €
	AO MTS II : Fourniture de téléphones mobiles et de communications par téléphone mobile	Ouverte interinst. Commission	non	25/03/2010	-	Info non disponible actuellement	10 000 €
	AO PrinCESSe : Fourniture de services d'imprimerie	Ouverte interinst. Commission	non	01/09/2010	-	Info non disponible actuellement	10 000 €
	AO SACHAT II : Achat de logiciels	Ouverte interinst. Commission	non	22/02/2010	-	Info non disponible actuellement	310 000 €
	AO Desktop 2009 : Achat d'ordinateurs de bureau, d'équipements et services y relatifs	Ouverte interinst. Commission	non	09/02/2010	-	Info non disponible actuellement	100 000 €

Budget estimatif total 2011 pour les procédures de marché: 3 434 500 €

Remarque: La présente planification des procédures de marché ne comprend pas nécessairement tous les appels d'offres interinstitutionnels pour les départements «Administration» et «Informatique» et peut faire l'objet de révisions, annulations ou reports.

Annexe 2 – Risques critiques associés aux activités du Centre pour 2011

#	Date	Activité	Risque	Inhérent		Contrôles déjà en place	Résiduel		Réponse de l'encadrement	Raison sous-tendant l'acceptation	Actions en cours de développement ou nouveaux contrôles à développer
				Probabilité	Impact		Probabilité	Impact			
1	2008	Activité opérationnelle de base: traduction.	Un moins grand nombre de demandes que prévu dans le domaine de la traduction des documents pourrait aboutir à une diminution des revenus et des dépenses.	moyenne	élevé	Recherche de nouveaux clients et élargissement de la gamme de services (produits) et, dès lors, demandes de nouvelles pages supplémentaires. Analyse des coûts menée en 2009 par un consultant externe. Résultats désormais utilisés en interne pour la mise à jour annuelle; simulation de différents scénarios tarifaires; rapport budgétaire mensuel de l'administration.	moyenne	élevé	Réduction	S.O.	Des plans d'urgence feront partie de l'étude 2010 qui sera menée en externe. Améliorer la communication avec les clients concernant les prévisions de volume afin de recevoir des prévisions plus fiables et précises en termes d'écart réel par rapport aux prévisions. Contrôle des coûts; élargissement/mise au point de l'analyse des coûts.
2	2008	Activité opérationnelle de base: traduction.	Un plus grand nombre de demandes que prévu dans le domaine de la traduction des documents pourrait entraîner des difficultés à réagir promptement en gérant adéquatement les capacités.	moyenne	élevé	Revoir régulièrement les besoins en ressources humaines et, le cas échéant, mettre à jour les listes de réserve de traducteurs. Voir aussi les actions liées au nouvel objectif stratégique: «Accroître la flexibilité du Centre à s'adapter aux changements de ses clients en termes de volumes et de produits». Revoir les listes des marchés et lancer des appels d'offres pour des domaines spécifiques; rapport budgétaire mensuel du département «Administration».	moyenne	élevé	Réduction	S.O.	Étudier des solutions de rechange (ressources/autres types d'externalisation) afin de répondre aux variations de volume. Pour prévoir les nouvelles demandes, réaliser une enquête auprès des clients sur les services linguistiques et non linguistiques éventuels. Contrôle des coûts; élargissement/mise au point de l'analyse des coûts. Améliorer la communication avec les clients concernant les prévisions de volume afin de recevoir des prévisions plus fiables et précises en termes d'écart réel par rapport aux prévisions.

#	Date	Activité	Risque	Inhérent		Contrôles déjà en place	Résiduel		Réponse de l'encadrement	Raison sous-tendant l'acceptation	Actions en cours de développement ou nouveaux contrôles à développer
				Probabilité	Impact		Probabilité	Impact			
3	2008	Activité opérationnelle de base: traduction.	Une baisse importante des demandes dans le domaine des MC par rapport aux prévisions pourrait entraîner une baisse des revenus et des dépenses.	moyenne	élevé	Analyse des coûts réalisée régulièrement : contrôle mensuel de l'exécution budgétaire.	moyenne	élevé	Réduction	S.O.	Étude externe sur l'examen du modèle d'activités; politique en matière d'emploi sous examen. Accroître la visibilité du Centre (participation active au CITI et à l'AMLADP; réunions de coordination proactive avec nos clients existants ou potentiels; actions de promotion vis-à-vis d'autres partenaires (pour faire en sorte, par exemple, que lorsqu'on leur pose la question, les fournisseurs de services présents ou potentiels, tels que les futurs traducteurs qui sont encore à l'université, désignent immédiatement le Centre en tête de liste des employeurs de leur choix). Revoir et ajuster la nouvelle structure tarifaire. Améliorer les prévisions des travaux de traduction. Améliorer la communication avec les clients concernant les prévisions de volume de travail afin de recevoir des prévisions plus fiables et plus précises en termes d'écart entre les prévisions et les volumes réels. Contrôle des coûts; élargissement/mise au point correcte de l'analyse des coûts.
4	2008	Activités de gestion et de contrôle.	Un manque de cohérence dans la gouvernance informatique pourrait entraîner une gestion inefficace des systèmes informatiques et la non conformité aux normes de contrôle interne.	moyenne	élevé	Suivi régulier par le groupe de travail de la mise en œuvre de la gouvernance informatique.	moyenne	moyen	Réduction	S.O.	Exécuter le plan d'action en vue de la mise en œuvre progressive des cadres définis par le groupe de travail sur le projet afin d'améliorer la cohérence entre la gouvernance informatique et la gestion de projet. La gouvernance informatique est en phase de mise en place. Une liste des aspects les plus importants à améliorer a été dressée et est en cours d'élaboration. Suivi régulier par le groupe de travail de la mise en œuvre de la gouvernance informatique.

#	Date	Activité	Risque	Inhérent		Contrôles déjà en place	Résiduel		Réponse de l'encadrement	Raison sous-tendant l'acceptation	Actions en cours de développement ou nouveaux contrôles à développer
				Probabilité	Impact		Probabilité	Impact			
5	2009	Activité opérationnelle de base: traduction.	Si la qualité des traductions n'augmente pas en raison de l'inadaptation/de la mise en œuvre insuffisante du plan d'action, le taux d'insatisfaction de la clientèle augmentera et la crédibilité du Centre diminuera, tandis que le stress et la charge de travail s'accroîtront et les demandes des clients diminueront.	moyenne	moyen	La mise en œuvre globale du plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction (AQT) est contrôlée dans le tableau d'évaluation du département «Traduction». Les indicateurs relatifs à des actions spécifiques de l'AQT seront compris dans le tableau d'évaluation du département «Support à la traduction» à partir de Q4/2010. L'état d'avancement de la mise en œuvre de l'AQT est évalué chaque trimestre dans le cadre de réunions conjointes consignées dans des procès verbaux, entre le département «Traduction» et le département «Support à la traduction». Le directeur du Centre reçoit chaque année des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action.	moyenne	moyen	Réduction	S.O.	Tous les FSC et les retours d'information des clients sont analysés et, le cas échéant, entraînent des actions qui sont définies et suivies par les différents sections des différents départements; réorganisation de la section «Gestion des demandes» et de la section «Gestion freelance»; planification de la diffusion et de la mise en œuvre en interne du manuel sur la qualité des traductions; mise en œuvre du plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction (taux de mise en œuvre contrôlé chaque trimestre); mise en œuvre du plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction et/ou mise à disposition d'au moins un traducteur confirmé par équipe linguistique (plus particulièrement pour les nouvelles langues). Modification des éléments suivants: aassurer l'équilibre entre les ressources internes et externes pour satisfaire les demandes de nos clients; optimiser le pré- et le post-traitement en entamant la mise en œuvre des actions prévues dans le PAQT.
6	2009	Activités de soutien.	Le manque d'appropriation ou le manque de ressources pour le projet de portail interne pourrait avoir pour conséquence des retards dans la mise en œuvre qui pourraient nuire à l'image du Centre, entraîner une démotivation du personnel et une augmentation des coûts de maintenance des plateformes et systèmes précédents.	basse	moyen	Suivi de chaque projet par un comité directeur.	basse	moyen	Réduction	S.O.	Désigner un directeur de projet suffisamment disponible pour gérer le projet; définir clairement le titulaire de chaque partie du portail interne; suivi strict du dossier et examen officiel au cours d'une réunion mensuelle consignée dans un procès-verbal.

#	Date	Activité	Risque	Inhérent		Contrôles déjà en place	Résiduel		Réponse de l'encadrement	Raison sous-tendant l'acceptation	Actions en cours de développement ou nouveaux contrôles à développer
				Probabilité	Impact		Probabilité	Impact			
7	2009	Activités de soutien.	Si le système ABAC n'est pas totalement opérationnel en 2011, la continuité des systèmes comptables et budgétaires risque d'être menacée car ceux-ci risquent de ne bénéficier que d'une maintenance limitée.	moyenne basse	moyen élevé	Aucun contrôle en vigueur.	bas	élevé	Réduction	S.O.	Suivi strict du dossier et examen officiel au cours d'une réunion mensuelle consignée dans un procès-verbal; prévoir la maintenance (ou l'assistance technique en cas de panne) de SI2 pour cette période, jusqu'à l'introduction d'ABAC, en adoptant une solution technique saine sur le plan financier.

Annexe 3 – Liste des abréviations utilisées dans le document

ABAC	Système d'information ABAC (<i>Accrual Based Accounting</i> : comptabilité d'exercice) (http://ec.europa.eu/budget/library/publications/fin_manag_account/modernising_EU_accounts_fr.pdf)
GPA	Gestion par activités
AD	Administrateur
GCA	gestion de la continuité des activités
PCA	Plan de continuité des activités
AIA	Analyse des incidences sur les activités
CCT	Comité «Coordination» - Traduction
CDT	Centre de traduction des organes de l'Union européenne (http://www.cdt.europa.eu)
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i> (Objectifs de contrôle pour l'information et les technologies correspondante)
CSF	Formulaires d'évaluation de la satisfaction des clients
MC	Marque communautaire
DMS	Section «Gestion des demandes»
ECT	Comité exécutif pour la traduction
EMSA	Agence européenne pour la sécurité maritime (http://www.emsa.europa.eu)
UE	Union européenne
EuroAce	Banque de données contenant des descriptions de produits et de services (OHMI).
SGF	Section «Gestion freelance»
ETP	Équivalent temps plein
RH	Ressources humaines
SAI	Structure d'audit interne
IAMLADP	Réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications (http://www.iamladp.org/).
IAS	Service d'audit interne (http://ec.europa.eu/dgs/internal_audit/index_fr.htm)
IATE	Terminologie interactive pour l'Europe (http://iate.europa.eu/iatediff/about_IATE.html)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
CITI:	Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation (CITI)
ISTI	Institut supérieur de traducteurs et interprètes (ISTI)
TI	Technologie de l'information
NL	Pays-Bas
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
OHMI	Office de l'harmonisation dans le marché intérieur (marques, dessins et modèles) (http://oami.europa.eu)
BGP	Bureau «Gestion de projets»
Q1	Premier trimestre
Q2	Deuxième trimestre
Q3	Troisième trimestre
Q4	Quatrième trimestre
SI2	Système comptable
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
SYSPER2	Sysper 2 (système d'information de la Commission européenne dans le domaine de la gestion des ressources humaines). (http://www.epractice.eu/en/document/288492)
AQT	plan d'action pour l'assurance-qualité de la traduction (AQT)
GQT	Gestion de la qualité totale
TR@Mark	Application logicielle sur mesure pour la traduction des marques
PT	Programme de travail
NU	Nations unies