



# **LE CENTRE DE TRADUCTION DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE**

## **PROGRAMME DE TRAVAIL 2010**

CT/CA-043/2009FR

Adopté par le conseil d'administration le 27 octobre 2009

## Table des matières

Table des matières .....	2
Introduction .....	3
État des lieux (2009) .....	3
Priorités du Centre pour l'année 2010 et risques connexes.....	4
Activités pour l'année 2010 .....	4
1. Activité de base: traduction.....	4
<i>Objectifs atteints en 2009</i> .....	4
<i>Objectifs prévus pour l'année 2010</i> .....	5
2. Activités de soutien.....	5
<i>Objectifs atteints en 2009</i> .....	6
<i>Objectifs importants en 2010</i> .....	6
3. Activité externe: actions de promotion .....	7
<i>Objectifs atteints en 2009</i> .....	7
<i>Objectifs pour l'année 2010</i> .....	7
4. Activités de gestion et de contrôle .....	8
<i>Objectifs atteints en 2009</i> .....	8
<i>Objectifs pour l'année 2010</i> .....	8
Actions/activités et ressources humaines et financières nécessaires en 2010 pour atteindre les objectifs.....	9
1. Activité de base: Traduction – Actions/activités .....	9
2. Activités de soutien – Actions/Activités.....	11
3. Activité externe: actions de promotion – Actions/Activités .....	14
4. Activités de gestion et de contrôle – Actions/Activités .....	16
5. Synthèse des ressources humaines et financières nécessaires en 2010 pour mener à bien les activités .....	19
Annexe 1 - Risques associés aux priorités du Centre pour 2010 .....	20

## Introduction

Le **Centre de traduction des organes de l'Union européenne** est chargé par le législateur communautaire 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*; favoriser et augmenter la satisfaction et la loyauté du client est donc une nécessité. Dans cette perspective, le Centre veille à respecter ses trois «piliers»: livraison dans les délais, prix plus attractifs et traductions de haute qualité.

Le Centre de traduction programme ses activités à long terme en se fondant sur la vision et les priorités stratégiques établies dans la **«Stratégie du Centre pour 2008-2012»** et axées sur: 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 basé sur le renouvellement des connaissances et des compétences. Les opérations du Centre reposent sur des **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 2010** 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 (2009)

Conformément à ses programmes de travail précédents (2008/2009), le Centre a, en 2009, mis en œuvre le dernier de ses changements structurels et finalisé toutes les procédures de sélection requises pour se doter du personnel nécessaire. L'on peut dès lors conclure que le Centre a mené à bien l'optimalisation de son modèle d'organisation, rendu nécessaire pour faire face aux défis actuels.

Un travail considérable a été accompli dans la mise place de mesures visant à poursuivre l'amélioration de la qualité des traductions. Ceci a d'ailleurs été considéré comme l'objectif de l'année 2009. Le Centre a rédigé et approuvé son modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions (*Translation Quality Assurance Management Model*), conformément à la série de normes ISO 9000 relatives aux systèmes de gestion de la qualité. Par ailleurs, le Centre a élaboré et approuvé un manuel sur la qualité des traductions (*Translation Quality Manual*) comportant un plan d'action détaillé destiné à sa mise en œuvre.

En 2009, la Centre a exploité l'analyse de la structure de prix initiale réalisée au cours de l'année précédente avant de recourir à des experts professionnels externes. L'étude réalisée par PriceWaterhouseCoopers a permis d'identifier de nombreux domaines pouvant faire l'objet d'améliorations, lesquelles seront apportées l'an prochain.

Le Centre a poursuivi le renforcement de son contrôle interne et de son assurance qualité; les systèmes de gestion globale de la qualité, de gestion des risques et de contrôle interne ont été révisés et renouvelés. L'audit effectué par le Service d'audit interne (IAS) de la Commission, ainsi que les trois audits effectués par la capacité d'audit interne du Centre ont permis de jeter les bases de nouvelles améliorations qui verront le jour en 2010.

Bien que le Centre ait investi dans des formations spécifiques à l'intention de son personnel d'encadrement supérieur et intermédiaire, cette activité ne peut être considérée comme étant clôturée et doit, dès lors, se poursuivre en 2010 et au-delà.

## Priorités du Centre pour l'année 2010 et risques connexes

Les changements et améliorations d'ordre structurel des années précédentes étant parvenus, pour la totalité d'entre eux, au stade de maturité requis, le Centre s'attèlera essentiellement, en 2010, aux priorités suivantes:

- poursuivre l'amélioration de la qualité des traductions et la relation avec les clients;
- utiliser de manière efficace et rentable les technologies de l'information et de la communication (TIC) afin d'atteindre les objectifs stratégiques du Centre et de favoriser l'innovation et la résilience des activités;
- promouvoir une gestion et un contrôle plus efficaces en développant une approche intégrée vis-à-vis des questions connexes de gouvernance, de gestion des risques et de conformité.

Le 10 et 11 septembre 2009, l'encadrement du Centre a procédé à son exercice de gestion des risques. De nouveaux risques liés aux activités ont été identifiés. En outre, les risques figurant au registre de risques créé en 2008 ont également fait l'objet d'un nouvel examen et d'une nouvelle évaluation. Tous les risques sont présentés dans le tableau en annexe.

## Activités pour l'année 2010

Outre ses activités de base, le Centre, qui fonctionne comme une organisation autonome de l'Union européenne, doit mettre en œuvre les fonctions de gouvernance, de gestion des risques et de conformité adaptées à un organisme de financement public. Des fonctions de soutien technique et administratif pour les ressources humaines et les marchés publics, une comptabilité, une infrastructure et une logistique rigoureuses et fiables sont également nécessaires. Le Centre a dès lors identifié quatre domaines d'activité:

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

### 1. Activité de base: traduction

Les services linguistiques constituent l'activité de base du Centre. Il s'agit principalement de la traduction, de la modification, de l'édition et de la révision de documents ainsi que de la traduction et de la révision de marques et dessins ou modèles communautaires, conformément à des critères de qualité et à des délais de livraison définis (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 2009**

Après avoir œuvré dès 2008 au renforcement de l'assurance qualité de ses traductions, le Centre a poursuivi ses efforts en matière de qualité et d'optimalisation de la gestion de ses activités de base en 2009.

À cette fin, le Centre s'est livré à plusieurs exercices, à savoir: examen du processus de «Planification et de gestion des ressources de traduction», préparation du modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions et du manuel sur la qualité des traductions assorti d'un plan d'action destiné à mettre celui-ci en pratique. L'ensemble de ces exercices a permis à l'encadrement du Centre d'envisager ses activités de base sous un jour nouveau. Ceci a débouché sur une approche globale à l'égard du processus de traduction, dans lequel toutes les activités opérationnelles (recrutement, prétraitement technique des documents, gestions des traductions, traductions en interne, post-traitement et, enfin, évaluation du degré de satisfaction des clients) sont perçus comme un même flux. Cette démarche a également permis d'identifier un certain nombre de lacunes dans le flux de travail (notamment dans la gestion des demandes) et de prendre les mesures correctives appropriées pour les combler.

En vue d'améliorer le système de retour d'informations (feedback) actuel et de l'intégrer au futur portail clients, une enquête en ligne concernant le formulaire de satisfaction client (CSF) a été soumise à l'ensemble des clients afin de recueillir des informations sur la façon dont ils utilisent ce formulaire à l'heure actuelle et pour leur permettre de faire part de leurs besoins.

### ***Objectifs prévus pour l'année 2010***

En 2010, afin d'améliorer ses services eu égard au rapport coût-efficacité, à la qualité et au rendement, et dans le but de permettre aux traducteurs de se concentrer sur leurs points forts, le Centre mettra l'accent sur les aspects suivants: mise en œuvre du modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions et du plan d'action pour la qualité des traductions, réorganisation et restructuration des activités de soutien à la traduction en vue d'optimiser les opérations de pré- et post-traitement des traductions, conformément au manuel sur la qualité des traductions, nouvelle conception des applications informatiques (TI) à l'appui des activités de base du Centre, optimisation du système d'évaluation de la satisfaction des clients et poursuite de l'élaboration du système d'amélioration de la qualité des traductions sur la base des retours d'informations des clients.

## **2. Activités de soutien**

Le Centre, qui fonctionne comme une organisation autonome de l'Union européenne, doit mettre en œuvre des fonctions de soutien administratif et technique dans les domaines des ressources humaines, des passations de marchés publics, de la comptabilité, qui se doit d'être rigoureuse et fiable, d'infrastructures et de logistique et, en particulier, il doit fournir tout le soutien nécessaire à ses activités de base. Ces activités de soutien ont également pour objectif de coordonner des projets transversaux de grande envergure destinés à fournir des solutions offrant davantage d'efficacité et un meilleur service aux clients. Conformément à la priorité stratégique n°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 innovants, de pointe et de haute qualité.

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

### **Objectifs atteints en 2009**

En 2009, le Centre a entrepris la nouvelle conception de l'infrastructure de support informatique aux activités de base au moyen d'une nouvelle plateforme technique. Plusieurs projets informatiques ont été identifiés, lancés ou implémentés, à savoir notamment: le portail d'entreprise (Corporate Portal) (qui comprend des fonctionnalités relatives aux clients, aux fournisseurs et à la gestion des demandes), et en particulier son portail clients (Client Portal) pour lequel un prototype a été développé; le redéveloppement du flux de travail des marques communautaires; de nouvelles améliorations apportées à la base de données de localisation et de traitement des formulaires de satisfaction client (CSF) ainsi que les actions de suivi correspondantes; et un système de programmation et de suivi des réunions avec les clients. Le Centre envisage de moderniser son site web public afin de le rendre plus convivial, de se conformer aux recommandations en matière de multilinguisme et aux normes d'accessibilité. Un nouveau modèle sera présenté à l'occasion du XV<sup>e</sup> anniversaire du Centre de traduction et sera mis en ligne dans le courant de l'année 2010.

Le département Administration a optimisé sa structure interne de manière à accroître l'efficacité des processus financiers du Centre, et il a renforcé sa capacité consultative dans les domaines des finances et des ressources humaines. En 2009, conformément aux recommandations de l'IAS et à ses objectifs stratégiques, le Centre a amélioré ses procédures et capacités en matière de formation et il a engagé la mise en œuvre du système de gestion des compétences.

### **Objectifs importants en 2010**

Le portail d'entreprise, l'un des projets de développement informatique les plus importants du Centre pour 2009, portera ses premiers fruits en 2010 avec le déploiement d'un module destiné à répondre aux besoins des clients du Centre. Basé sur une nouvelle plateforme technologique, ce portail clients permettra de simplifier la soumission et la gestion des demandes de traduction. Des travaux préparatoires portant sur d'autres modules du portail d'entreprise (par ex. pour la coopération avec des traducteurs externes, la gestion interne du flux de travail des traductions et la présence du Centre sur l'internet) se poursuivront tout au long de l'année 2010.

L'évolution technologique des systèmes informatiques du Centre en 2010 inclura par ailleurs l'intégration de tous les documents internes dans un système de gestion des documents électronique ultramoderne. De plus, le Centre poussera plus avant la migration de ses applications de gestion budgétaire et des ressources humaines vers les outils développés par la Commission européenne (SYSPER 2, ABAC).

Conformément à sa deuxième priorité stratégique, qui vise à favoriser l'esprit d'innovation, le Centre poursuivra ses efforts en faveur du suivi d'idées et de développements techniques novateurs dans ses domaines d'activités en mettant en place une approche structurée en matière de «veille technologique». La mise en œuvre, sur le plan technique et organisationnel, du plan de continuité des opérations du Centre, sera finalisée en 2010. Enfin, le Centre procédera, avec toutes les précautions requises, à la mise en œuvre et au suivi de sa politique en matière de recrutement et de formation. Faisant suite à une recommandation du Service d'audit interne (IAS), des efforts seront déployés dans le domaine de l'évolution de carrière des membres du personnel grâce à la mise en place d'un service local d'orientation professionnelle.

### 3. Activité externe: actions de promotion

Cette activité a pour but de soutenir le Centre et le processus de traduction, essentiellement par une représentation du Centre auprès de ses partenaires externes, qu'il s'agisse des clients, des commissions internationales et interinstitutionnelles ou encore d'universités des États membres. Cette activité est également liée à la deuxième mission du Centre, à savoir 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.

L'ensemble de cette activité relève des compétences du département Affaires générales.

#### **Objectifs atteints en 2009**

En 2009, le Centre a renforcé son engagement auprès de ses clients, dans le droit fil de l'année 2008, en continuant à rendre visite à ces derniers, en élaborant des plans d'action destinés à améliorer le niveau de service et en organisant des actions de formation ciblées et spécifiques à chaque client. Une brochure, intitulée *The Translation Centre – a practical guide for clients* (Le Centre de traduction – guide pratique à l'intention des clients) a été rédigée.

Le Centre a contribué à l'harmonisation des procédures et à la rationalisation des ressources dans le domaine de la traduction communautaire par le biais d'une coopération interinstitutionnelle, en assurant la maintenance de la base de données terminologique IATE <sup>(1)</sup>. Pendant près d'un an, jusqu'à la réorganisation du CITI <sup>(2)</sup>, le Centre présidait les travaux de la section Traduction du CITI. À l'échelle internationale, le Centre a participé aux réunions IAMLADP <sup>(3)</sup>, et qui plus est, il a organisé le séminaire *Best practices in revision* (Meilleures pratiques en matière de révision) à l'intention d'un public varié de la «famille» IAMLADP. Suite à l'immense succès remporté par cet événement, l'expérience a été renouvelée à deux reprises à Genève face à un auditoire différent.

#### **Objectifs pour l'année 2010**

En 2010, le Centre conservera son approche proactive à l'égard des clients dans l'optique d'accroître leur niveau de satisfaction. Un système structuré de gestion des relations avec la clientèle sera officialisé en vue d'optimiser la qualité du service (REMARQUE: l'évaluation de la qualité du service assuré par le Centre est comprise dans l'activité 1: Traduction). Le Centre consolidera également ses activités avec les universités des États membres, qui sont également des partenaires potentiels dans différents domaines linguistiques (par ex., la terminologie). Afin de lancer des actions de promotion dans le monde de la traduction et de célébrer son XV<sup>e</sup> anniversaire, le Centre organisera une conférence internationale sur la traduction à l'intention de ses clients, de ses prestataires de services et de la communauté linguistique de l'UE avec, pour toile de fond, le multilinguisme en général.

---

<sup>(1)</sup> Terminologie interactive pour l'Europe (IATE)

<sup>(2)</sup> Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation (CITI)

<sup>(3)</sup> Réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications (IAMLADP)

## 4. Activités de gestion et de contrôle

L'encadrement du Centre doit veiller à la conformité au statut et au règlement financier applicables aux organes et institutions de l'UE, à la fiabilité, la légalité et la régularité de ses opérations, à l'efficacité de ses standards de contrôle interne ainsi qu'à la conformité avec le système de gestion globale de la qualité. Il est chargé du cycle de planification et de programmation annuelles et stratégiques et doit assurer la continuité des opérations en planifiant, en exécutant et en contrôlant avec circonspection les différents processus et projets. Il doit par ailleurs adopter des décisions informées sur l'optimisation des flux de travail, des structures internes et des méthodes de travail.

Les informations susmentionnées doivent être communiquées aux parties prenantes du Centre ainsi qu'aux organes de surveillance et de contrôle (conseil d'administration, autorité budgétaire et organismes d'audit) de la manière la plus fiable et la plus transparente possible, en indiquant les résultats des opérations par rapport aux objectifs fixés initialement, les risques associés à ces opérations, l'usage fait des ressources mises à disposition et le mode de fonctionnement du système de contrôle interne, afin de fournir une assurance raisonnable de ce que les activités ont été exécutées de sorte à parvenir aux résultats escomptés. Seule une activité de contrôle et de gestion efficace est à même de procurer une telle assurance.

### **Objectifs atteints en 2009**

En 2009, le Centre a investi dans l'amélioration des outils de gestion en son sein en organisant une série de cours de formation en matière de gestion des ressources humaines. Afin d'assurer la résilience des activités, et conformément aux standards de contrôle interne, le Centre a développé son plan de continuité des opérations et ses évaluations des risques. Outre les 170 membres du personnel formés aux standards de contrôle interne l'année précédente, le Centre a, en 2009, formé 35 nouveaux venus à la capacité d'audit interne. Le Centre a préparé et/ou entrepris la mise en œuvre de plans d'action basés sur les audits effectués par la capacité d'audit interne («Organisation et planification informatique», «Comptabilité analytique», «Planification», «Passations de marché»). Les examens des performances, les examens de l'efficacité et les instructions transversales en cascade, tous réalisés sur une base trimestrielle et faisant partie intégrante du nouveau système de supervision de la gestion mis en place en 2008, sont devenus opérationnels.

### **Objectifs pour l'année 2010**

En 2010, le Centre appliquera les recommandations de l'expertise sur la structure de prix et se préparera à l'introduction d'un système de gestion par activités (GPA) au Centre. Il se concentrera également sur l'amélioration de l'efficacité d'une sélection de standards de contrôle interne, analysera, examinera plus avant et auditera des processus et des procédures afin de réviser la documentation du système de gestion globale de la qualité déjà disponible, officialisera la structure de gouvernance informatique du Centre et mettra en œuvre le cadre de communication interne afin de favoriser la communication au sein du Centre. Les pratiques en matière d'évaluation des risques seront davantage ancrées dans la pratique de gestion courante. Enfin et surtout, les séances de formation sur les standards de contrôle interne se poursuivront et seront plus ciblées.



## Actions/activités et ressources humaines et financières nécessaires en 2010 pour atteindre les 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 2010	Résultat escompté pour la fin de l'année 2009
1.1. Traduire, modifier, éditer et réviser des documents conformément aux critères de qualité établis	Nombre de pages de documents traduits, modifiés et révisés	268 870 pages	Total de 744 522 pages (marques communautaires: 481406 pages, et documents: 263 115 pages)
1.2. Traduire et réviser des marques et des dessins ou modèles communautaires conformément aux critères de qualité établis	Nombre de pages de marques et dessins ou modèles communautaires traduits, modifiés et révisés	495 000 pages	
1.3. Maintenir un strict respect des délais de livraison	% des délais respectés	>99%	99,52% (2009, 3 <sup>e</sup> trimestre)
1.4. Finaliser et mettre en œuvre le plan d'action pour la qualité des traductions (action engagée en 2009)	État d'avancement du plan d'action pour la qualité des traductions	40%	Plan d'action pour la qualité des traductions approuvé
1.5. Réorganiser et restructurer les activités de soutien à la traduction en vue d'optimiser les opérations de pré-et post-traitement tel que défini dans le manuel de gestion de l'assurance qualité des traductions	État d'avancement du projet de réorganisation	100 %	s.o.
	Degré de polyvalence des gestionnaires de projets portant sur les activités de base	80 % des membres du personnel de la section Gestion des demandes concernés formés et complètement polyvalents	s.o.
1.6. Progrès accomplis dans la nouvelle conception des applications informatiques de soutien aux activités de base du Centre	État d'avancement de la mise en œuvre d'un format de traduction interne pour certains documents	100% des exigences et des possibilités techniques définies	Étude sur un format de traduction interne réalisée
	État d'avancement de la mise en œuvre d'un système d'analyse automatique de documents préalablement à leur traduction	Validation de principe réalisée	Manuel sur l'amélioration de la qualité des traductions rédigé

<b>Lien avec la stratégie 2008-2012</b>			
Objectif stratégique 1.2.: Améliorer nos services à la clientèle en termes de qualité, de prix et de délais			
Activité / Action	Indicateur / Réalisation	Objectif 2010	Résultat escompté pour la fin de l'année 2009
1.7. Optimiser le système d'évaluation de la satisfaction des clients	Mettre en œuvre le plan d'action élaboré à partir de l'enquête en ligne concernant le formulaire de satisfaction client (CSF) réalisée et analysée au troisième trimestre de l'année 2009	Système amélioré d'évaluation de la satisfaction des clients en place pour la fin de l'année	Enquête CSF lancée
1.8. Poursuivre l'élaboration du système d'amélioration de la qualité des traductions sur la base des retours d'informations des clients	Suivi des actions découlant de l'analyse mensuelle des CSF amélioré	Toutes les actions mises en œuvre dans les délais impartis	1 réunion analytique mensuelle avec tous les partenaires internes impliqués dans le processus de traduction donnant lieu à des actions d'amélioration spécifiques.

### Ressources nécessaires en 2010 pour atteindre les objectifs visés dans le cadre de l'activité de base

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

Type	AD	AST	Total	Pourcentage de personnel
Fonctionnaires et agents temporaires	106	30	136	
Agents contractuels	15	1	16	
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>31</b>	<b>152</b>	<b>62,57%</b>

Ressources financières (par titres budgétaires – chiffres basés sur le projet de budget 2010)

Budget	EUR	Pourcentage du budget
Titre 1	14 450 945	
Titre 2	3 524 995	
Titre 3	14 879 312	
Titre 10	2 342 846	
<b>Total</b>	<b>35 198 098</b>	<b>73,2%</b>

## 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			
Activity / Action	Indicateur / Réalisation	Objectif 2010	Résultat escompté pour la fin de l'année 2009
2.1. Déployer la première version du projet de portail d'entreprise	Portail clients en ligne	Portail clients déployé à 100%	Prototype du portail clients implémenté à 75%
	État d'avancement des spécifications fonctionnelles et techniques concernant le portail de gestion des demandes	100 %	Besoins du Centre analysés pour la fin 2009
	État d'avancement des spécifications fonctionnelles et techniques concernant le portail Freelance	100 %	Besoins du Centre analysés pour la fin 2009
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 2010	Résultat escompté pour la fin de l'année 2009
2.2. Mettre en œuvre le projet lié à la rationalisation des services et à la gestion des informations	État d'avancement de la deuxième phase du projet SharePoint	100 % (tous les départements) des documents non liés aux activités de base gérés dans Sharepoint	60% (3 départements) des documents non liés aux activités de base gérés dans Sharepoint
2.3. Simplifier et optimiser la gestion des données dans les domaines des ressources humaines et financières	État d'avancement du remplacement des applications internes de gestion des ressources humaines par SYSPER 2	50 % des nouveaux modules adaptés au Centre implémentés	s.o.
	Convention de sécurité (mise à jour pour intégrer ABAC) signée et techniquement déployée	Déploiement à 100%	Nouvelles exigences ajoutées par le nouveau service «chef de file» de la Commission
2.4. Structurer et officialiser l'approche du Centre en matière de «veille technologique»	Un certain nombre d'idées émergentes, d'outils et de méthodes évaluées	10	s.o.
	Rapport annuel sur la veille technologique	1 rapport annuel sur la veille technologique	s.o.
	Un certain nombre de présentations effectuées par d'autres organisations sur les nouvelles technologies, les outils ou les méthodes	5	s.o.
2.5. Poursuivre les progrès dans le projet d'amélioration des performances visant à mettre en place le système de sécurité et de continuité des opérations	Infrastructure de continuité des opérations pleinement en place	100 %	
	Plan de continuité des opérations testé	1 test principal en 2010	1 test pilote en 2009

<b>Lien avec la stratégie 2008-2012</b>			
Objectif stratégique 3.1: Créer un système efficace de développement des compétences qui permette au personnel d'actualiser et/ou d'acquérir des compétences			
<b>Activité / Action</b>	<b>Indicateur / Réalisation</b>	<b>Objectif 2010</b>	<b>Résultat escompté pour la fin de l'année 2009</b>
<b>2.6.</b> Assurer la dotation en personnel adéquate du Centre en termes d'effectifs et de compétences	Équipes au complet Listes de réserve disponibles Compétences principales identifiées  Écart entre besoins et compétences [principales] identifié	100 % conformément au tableau des effectifs Listes de réserve disponibles pour tous les profils 100 % des postes passés en revue sous l'angle des compétences 5 compétences principales possédées par au moins 2 membres de chaque section/groupe	Taux d'occupation de 90%  Méthodologie définie et personnel d'encadrement formé
<b>2.7.</b> Fournir une formation adéquate afin de réduire l'écart entre les besoins et les compétences	Taux de mise en œuvre du plan de formation	85 % du plan de formation 2010 mis en œuvre	
<b>Lien avec la stratégie 2008-2012</b>			
Objectif stratégique 3.2: Encourager le travail interdisciplinaire et la polyvalence pour assurer la continuité du service			
<b>Activité / Action</b>	<b>Indicateur / Réalisation</b>	<b>Objectif 2010</b>	<b>Résultat escompté pour la fin de l'année 2009</b>
<b>2.8.</b> Établir un service local d'orientation professionnelle pour identifier les potentialités du personnel	Nombre de personnes ayant spontanément consulté le service d'orientation professionnelle	5	s.o.  s.o.

## Ressources nécessaires en 2010 pour atteindre les objectifs visés dans le cadre des activités de soutien

Ressources humaines exprimées en équivalents temps plein – chiffres arrondis

Type	AD	AST	Total	Pourcentage de personnel
Fonctionnaires et agents temporaires	13	50	63	
Agents contractuels	0	2	2	
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>65</b>	<b>26,83%</b>

Ressources financières (par titres budgétaires – chiffres basés sur le projet de budget 2010)

Budget	EUR	Pourcentage du budget
Titre 1	6 196 656	
Titre 2	1 511 540	
Titre 3	0	
Titre 10	1 004 627	
<b>Total</b>	<b>8 712 824</b>	<b>18,1%</b>

### 3. Activité externe: 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 2010	Résultat escompté pour la fin de l'année 2009
3.1. Officialiser un système structuré de gestion des relations clientèle en vue d'optimiser la qualité du service	Pourcentage de suivis des clients  Plans d'action «clients» élaborés  État d'avancement des plans d'action	25% des clients rencontrés dans le cadre de réunions structurées  Au moins un plan d'action par réunion avec le client  % de plans d'action mis en œuvre	13 clients rencontrés  Pour chaque réunion avec un client, un procès-verbal détaillé est disponible  Plan de visite chez le client en place à la section Coordination clients  Plans d'action en place pour certains clients spécifiques (par ex. Europol, ECHA)  Les différents volets de l'action figurent dans le procès-verbal détaillé et font l'objet d'un suivi régulier
3.2. Accroître la participation au CITI <sup>(4)</sup> et à l'IAMLADP <sup>(5)</sup>	État d'avancement de la mise en œuvre du programme de travail annuel pour IATE <sup>(6)</sup> Pourcentage de satisfaction des participants aux manifestations organisées par le Centre	100%  Satisfaction > 90 %	3 séminaires sur la révision
3.3. Établir des contacts avec les universités des États membres	Rapport entre les manifestations bilatérales organisées et les projets concrets voyant le jour à la suite de ces manifestations	Au moins 1 projet pour 5 manifestations	s/o
3.4. Organiser/co-organiser les manifestations de promotion du Centre dans le cadre du multilinguisme	Organiser la conférence intitulée «La langue européenne – traduire pour l'Europe»  Pourcentage de satisfaction des participants	1 conférence assurée  Satisfaction > 90 %	N/A

<sup>(4)</sup> Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation (CITI)

<sup>(5)</sup> Réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications (IAMLADP)

<sup>(6)</sup> Terminologie interactive pour l'Europe (IATE)

## Ressources nécessaires en 2010 pour atteindre les objectifs visés dans le cadre de l'activité externe «actions de promotion»

Ressources humaines exprimées en équivalents temps plein – chiffres arrondis

Type	AD	AST	Total	Pourcentage de personnel
Fonctionnaires et agents temporaires	3	4	7	
Agents contractuels	0	0	0	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2,88%</b>

Ressources financières (par titres budgétaires – chiffres basés sur le projet de budget 2010)

Budget	EUR	Pourcentage du budget
Titre 1	665 285	
Titre 2	162 282	
Titre 3	763 000	
Titre 10	107 859	
<b>Total</b>	<b>1 698 426</b>	<b>3,5%</b>

#### 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 2010	Résultat escompté pour la fin de l'année 2009
4.1. Mettre en œuvre les recommandations de l'expertise sur la structure de prix.	Système de « <i>time-tracking</i> » (suivi du temps) instauré Mettre en œuvre un système de suivi des coûts Structure de prix examinée sur la base du nouveau modèle de calcul	2 départements  Système mis en œuvre 1 examen/an	Département Traduction (en partie)  s.o. s.o.
Lien avec la stratégie 2008-2012			
<i>Non inclus dans les objectifs stratégiques du Centre mais conformes au Statut et au règlement financier en vigueur, les principes de bonne gestion financière, et l'obligation d'assurer une gestion efficace et rentable</i>			
Activité / Action	Indicateur / Réalisation	Objectif 2010	Résultat escompté pour la fin de l'année 2009
4.2. Se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité d'une sélection de standards de contrôle interne	Registre des risques passé sous revue Pourcentage de mesures d'atténuation identifiées dans les évaluations des risques mises en œuvre Auto-évaluations de contrôle interne  Pourcentage du personnel du Centre formé aux standards de contrôle interne	1 examen (annuel) 50%  Le système est en place  >95 %	s.o. Risques 2008 et risques 2009 identifiés 1 auto-évaluation en 2008 et 1 en 2009 82,30% (172 membres du personnel sur 209)
4.3. Analyser, examiner et vérifier des processus et procédures afin de réviser la documentation du système de gestion globale de la qualité en place	Tous les processus prévus examinés/analysés Un certain nombre d'audits de qualité réalisés	8 6	4 4



4.4. Officialiser la structure de gouvernance informatique du Centre	Revoir les méthodes de planification et décisionnelles  État d'avancement du plan d'action	Révision effectuée  Plan d'action approuvé	1 séminaire ( <sup>7</sup> )  s.o.
4.5. Se préparer à l'introduction d'un système de gestion par activités (GPA) au Centre	État d'avancement du plan d'action Personnel d'encadrement formé à la GPA	Plan d'action approuvé 10 membres responsables de l'encadrement formés	s.o.
<b>Lien avec la stratégie 2008-2012</b> Objectif stratégique 2.1: Améliorer la communication interne et l'échange d'informations entre les départements			
Activité / Action	Indicateur / Réalisation	Objectif 2010	Résultat escompté pour la fin de l'année 2009
4.6. Mettre en œuvre la stratégie de communication interne et son plan d'action et favoriser la communication au Centre en encourageant les bonnes pratiques	Accroître les moyens de communication et l'efficacité Augmenter la fréquence de la communication      Organiser un séminaire sur le «Code de bonne conduite»	1 bulletin d'information par département Publications sur l'intranet deux fois par semaine 2 réunions plénières entre la directrice et les membres du personnel 6 réunions/an par département      1 séminaire organisé	5 bulletins d'information («Intouch», rédigé par la directrice, «Freelance newsletter» et «In the loop», préparés par le département Support à la traduction; «IT e-news», du département informatique, et «DPO Info» du délégué à la protection des données) 2 réunions plénières avec la directrice; réunions non régulières au niveau des départements/sections/groupes s.o.

<sup>(7)</sup> M. Georges Ataya, CISA, CISM, CISSP, MSCS, PBA, Solvay Business School, Belgique

## Ressources nécessaires en 2010 pour atteindre les objectifs visés dans le cadre de l'activité de gestion et de contrôle

Ressources humaines exprimées en équivalents temps plein – chiffres arrondis

Type	AD	AST	Total	Pourcentage de personnel
Fonctionnaires et agents temporaires	15	4	19	
Agents contractuels	0	0	0	
<b>Total</b>	15	4	19	7,72%

Ressources financières (par titres budgétaires – chiffres basés sur le projet de budget 2010)

Budget	EUR	Pourcentage du budget
Titre 1	1 782 014	
Titre 2	434 684	
Titre3	0	
Titre 10	288 907	
<b>Total</b>	2 505 605	5,2%

## 5. Synthèse des ressources humaines et financières nécessaires en 2010 pour mener à bien les activités

Activités	Total ETP (en pourcentage)	Total ETP	Personnel statutaire exprimé en équivalents temps plein (ETP)	Agents contractuels	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 10	Budget total	Budget Fraction
<b>Activité de base: traduction</b>	62,57%	152	136	16	14 450 945	3 524 995	14 879 312	2 342 846	35 198 098	73,2%
<b>Activités de soutien</b>	26,83%	65	63	2	6 196 656	1 511 540	0	1 004 627	8 712 824	18,1%
<b>Activités externes: actions de promotion</b>	2,88%	7	7	0	665 285	162 282	763 000	107 859	1 698 426	3,5%
<b>Activités de gestion et de contrôle</b>	7,72%	19	19	0	1 782 014	434 684	0	288 907	2 505 605	5,2%
<b>Total général</b>	100%	243	225	18	23 094 900	5 633 500	15 642 312	3 744 240	48 114 952	100,0%

## Annexe 1 - Risques associés aux priorités du Centre pour 2010

Risque	Date	Activité	Risque	Inhérent		Réponse de l'encadrement	Réponse / Acceptation: justification	Contrôles et mesures d'atténuation	Résiduel	
				Probabilité	Impact				Probabilité	Impact
1	2008	Activité de base	Des demandes de clients dans le domaine de la traduction de documents inférieures aux prévisions pourraient conduire à une diminution des recettes et des dépenses	Moyenne	Élevé	Réduire	L'ensemble de ces risques doit être considéré comme étant lié au risque global externe associé au ralentissement économique, lequel pourrait avoir un impact sur l'activité de base. Afin de mieux évaluer ces risques, il est nécessaire de concevoir et de mettre en œuvre un plan d'action.	Un plan d'action a été défini et partiellement mis en œuvre en 2009. Ce plan englobait l'analyse approfondie des coûts, la simulation de différentes possibilités de tarification et le coût réparti entre la traduction/le support à la traduction. L'élaboration de différents plans directeurs d'urgence, l'analyse du rapport coûts/avantages de l'externalisation/internalisation des services devraient avoir lieu en 2010. De nouvelles actions en faveur d'un meilleur suivi des coûts sont intégrées au programme de travail 2010.	Moyenne	Élevé
2	2008	Activité de base	Des demandes des clients dans le domaine de la traduction de documents supérieures aux prévisions pourraient induire des difficultés à réagir rapidement et à assurer une gestion dotée des capacités adéquates.	Moyenne	Élevé	Accepter			Faible	Élevé
3	2008	Activité de base	Des demandes de clients dans le domaine des marques communautaires inférieures aux prévisions pourraient conduire à une diminution des recettes et des dépenses.	Faible	Élevé	Réduire			Moyenne	Élevé
4	2008	Gestion et contrôle	Une analyse et un contrôle insuffisants des coûts pourraient avoir un impact sur le budget et les prix.	Élevée	Élevé	Réduire			Faible	Moyen
5	2008	Gestion et contrôle	Un manque de cohérence dans la gouvernance informatique pourrait conduire à une gestion inefficace des systèmes informatiques et à la non-conformité aux standards de contrôle interne.	Élevée	Élevé	Accepter			Faible	Moyen
							Un manque de cohérence entre gouvernance informatique, gestion de projet et analyse des coûts pourrait conduire à une prestation de services peu rentable, à une limitation des améliorations et des innovations ainsi qu'à une utilisation inadéquate des ressources.			

Risque	Date	Activité	Risque	Inhérent		Réponse de l'encadrement	Réponse / Acceptation: justification	Contrôles et mesures d'atténuation	Résiduel	
				Probabilité	Impact				Probabilité	Impact
6	2008	Activités de soutien	Lourdeur des procédures administratives pour l'objectif 4.1. [Assurer la résilience des activités dans l'activité «Soutien administratif», «Indicateur 4.1.e – Délai imparti pour pourvoir les postes vacants réduit (AC < 4 mois et AT < 7 mois) entre les dates de publication et de recrutement] dans le programme de travail 2009, induisant une augmentation considérable des coûts et une capacité réduite à s'adapter rapidement au changement.	Élevée	Moyen	Accepter	Ceci s'inscrit dans le cadre administratif du contexte de l'UE, lequel doit être accepté.	Automatisation des données saisies par les candidats. Respect plus strict des délais. Amélioration de la planification.	Élevée	Moyen
7	2009	Activités externes: actions de promotion et modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions	L'absence d'amélioration de la qualité des traductions du fait d'un plan d'action inadéquat/d'une mise en œuvre insuffisante de celui-ci pourrait conduire à l'accroissement de l'insatisfaction parmi les clients et à une diminution de la crédibilité du Centre, ainsi qu'à une augmentation du stress et de la charge de travail.	Faible	Moyen	Accepter	Ce plan d'action a fait l'objet d'un vaste débat, notamment au sein de l'encadrement du Centre, afin de réduire ce risque. Le taux de mise en œuvre fera l'objet d'un suivi chaque trimestre par un groupe de travail transversal.	Bon nombre de mesures prévues dans le cadre du plan d'action pour l'amélioration de la qualité des traductions consistent en réalité à officialiser et à renforcer des outils de contrôle existants ainsi qu'à en introduire de nouveaux.	Faible	Moyen
8	2009	Activités de soutien	Un manque d'appropriation du projet de portail d'entreprise ou un manque de ressources aux fins de celui-ci pourrait déboucher sur un retard dans l'implémentation, lequel porterait préjudice à l'image du Centre/entraînerait la démotivation du personnel et augmenterait les coûts de maintenance des plateformes et systèmes précédents.	Faible	Moyen	Accepter	Le recrutement du personnel pour le Bureau de gestion de projet devrait permettre de réduire ce risque.	Attribuer un chef de projet suffisamment disponible pour en assurer la gestion. Définir clairement qui est le propriétaire de chaque partie du portail d'entreprise. Suivi étroit du fichier et examen officiel mensuel dans le cadre d'une réunion consignée dans un procès-verbal.	Faible	Moyen

Risque	Date	Activité	Risque	Inhérent		Réponse de l'encadrement	Réponse / Acceptation: justification	Contrôles et mesures d'atténuation	Résiduel	
				Probabilité	Impact				Probabilité	Impact
9	2009	Activités de soutien	Un défaut de fonctionnement pleinement opérationnel d'ABAC en 2010 pourrait se traduire par l'absence d'outils automatisés de contrôle des coûts, par des retards dans le déploiement des nouveaux systèmes informatiques et par une augmentation des coûts de maintenance.	Moyenne	Moyen	Accepter	Ceci est dû à des facteurs externes (signature de la Convention de confidentialité avec la DG Admin)	Suivi étroit du fichier et examen officiel mensuel dans le cadre d'une réunion consignée dans un procès-verbal. Commencer l'analyse technique au printemps, même si la «Convention de sécurité» n'est pas signée. Envoyer un développeur à la Commission à Bruxelles afin d'analyser les modalités d'application de modifications à notre système local, de manière à établir une connexion avec le système ABAC hébergé à la Commission. Revoir et adapter les besoins en ressources humaines externes sur la base de l'analyse technique.	Moyenne	Moyen