



STRATÉGIE

2012-2015:

Les défis à relever

Centre de traduction des organes
de l'Union européenne

CT/CA-038/2013FR

Sommaire

1.	Situation actuelle du Centre	3
1.1.	Mission	3
1.2.	Finalité	3
1.3.	Domaines d'activité.....	3
1.4.	Valeurs.....	3
2.	Notre vision pour 2015	4
2.1.	Ce à quoi nous voulons ressembler en 2015	4
2.2.	Comment notre structure devrait évoluer pour concrétiser notre vision	4
2.3.	Nos priorités stratégiques	5

1. Situation actuelle du Centre

1.1. Mission

- Le Centre a pour mission de fournir aux agences et organes de l'UE un service de traduction conforme à des critères de qualité, délais et prix convenus.
- En outre, le Centre a pour objectif de contribuer à la rationalisation des ressources et à l'harmonisation des procédures dans le domaine de la traduction communautaire par le biais de la coopération interinstitutionnelle.

1.2. Finalité

Par ses activités, le Centre poursuit quatre objectifs principaux:

- contribuer au bon fonctionnement des agences et offices de l'UE en répondant à leurs besoins en matière de traduction;
- répondre à des besoins spécifiques des services de traduction des institutions et organes européens;
- contribuer à l'économie globale du système de traduction communautaire en rationalisant et en partageant les méthodes de travail et les outils de traduction; et
- faciliter et encourager le multilinguisme effectif dans les institutions et agences européennes.

1.3. Domaines d'activité

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

- la traduction, la révision, la modification et le contrôle rédactionnel de documents;
- la traduction des marques, modèles et dessins communautaires; ainsi que
- d'autres services, notamment en matière de terminologie, de conseils linguistiques, etc.

1.4. Valeurs

Les membres du personnel du Centre sont tous attachés à respecter les principes suivants, dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes:

- **esprit d'équipe:** coopération, solidarité, confiance mutuelle et respect;
- **égalité:** égalité de traitement des collaborateurs internes et, dans la mesure du possible, externes;
- **performance:** efficacité, fiabilité, adaptabilité et innovation;
- **transparence:** communication, devoir d'information;
- **reconnaissance de la valeur des membres du personnel:** responsabilisation, reconnaissance;
- **satisfaction des besoins de l'ensemble des parties prenantes:** conseil d'administration, clients, partenaires institutionnels, personnel et fournisseurs

2. Notre vision pour 2015

2.1. Ce à quoi nous voulons ressembler en 2015

En 2015, nous sommes un fournisseur de services **de grande qualité**, nous livrons des **produits et des services de pointe** et notre démarche est **fortement orientée vers la satisfaction de nos clients**.

Nous sommes un organe indépendant de l'UE **doté d'une base financière et statutaire solide**.

Nous continuerons à livrer dans les délais des services dont la grande qualité satisfera les attentes de nos clients. Nous poursuivrons le développement de relations étroites et de longue durée avec nos clients et nous fournirons des produits et des services adaptés qui répondent à leurs besoins. Nous avons pour objectif prioritaire de parvenir à des résultats équilibrés à la fin de l'exercice financier en nous fondant sur une structure tarifaire qui soit définie en fonction des coûts du Centre et assure une égalité de traitement à tous nos clients. Enfin, nous entendons jouer un rôle durable, fort et légitime au sein de l'Union européenne.

2.2. Comment notre structure devrait évoluer pour concrétiser notre vision

Le Centre devra assurer la résilience de ses activités en rationalisant ses processus et en développant de nouveaux outils efficaces pour accroître sa productivité.

La gestion des coûts devra être améliorée en optimisant l'utilisation des ressources financières et humaines du Centre.

Le Centre devra rechercher de nouvelles sources de revenus pour contrebalancer la baisse prévue des revenus générés par les marques communautaires. À cet effet, l'augmentation du volume émanant de la clientèle existante pourrait constituer une nouvelle source de revenus, ce qui pourrait s'obtenir en proposant de nouveaux services de traduction ou en fournissant des services à la Commission européenne et, éventuellement, à d'autres institutions de l'UE.

Le Centre devra faire face à une éventuelle modification de son règlement fondateur et devra veiller à la mise en œuvre des modifications apportées par le législateur communautaire.

Le Centre élaborera des mesures de maintien en fonction du personnel afin d'assurer la stabilité de ses membres clés du personnel et d'attirer de nouveaux talents.

Enfin, le Centre ayant résolu le problème récurrent de son siège permanent en trouvant un bâtiment qui puisse abriter l'ensemble des membres de son personnel, il bénéficiera, une fois le déménagement achevé et à l'issue d'une période transitoire, de conditions de travail plus efficaces pour son personnel.

2.3. Nos priorités stratégiques

La Stratégie du Centre 2012-2015 prévoit deux principales priorités stratégiques, à savoir «La prestation de services» et «L'optimisation et l'amélioration». Ces deux priorités englobent cinq objectifs, comme le montre le tableau 1:

Tableau 1: Aperçu des éléments stratégiques

		OBJECTIFS
PRIORITÉS	I. Prestation de services	A. Conserver les clients actuels B. Augmenter la compétitivité C. Trouver de nouveaux clients
	II. Optimisation et amélioration	D. Accroître la rentabilité et l'efficacité E. Être un bon employeur

Les cinq objectifs sont les suivants:

A. Conserver les clients actuels:

Maintenir à leur niveau actuel les services fournis à nos clients et les activités relatives aux documents.

B. Augmenter la compétitivité:

Acquérir une connaissance plus approfondie du marché et de la clientèle afin d'étendre l'éventail des services qui génèrent des revenus et de contribuer ainsi à la viabilité du Centre.

C. Trouver de nouveaux clients:

Élargir le portefeuille de clients pour compenser la baisse du volume des marques communautaires envoyées pour traduction.

D. Accroître la rentabilité et l'efficacité:

Développer une organisation dotée d'un système de gestion et de soutien des processus de bonne économie, qui fournisse des produits et services rentables à ses clients.

E. Être un bon employeur:

Améliorer l'environnement de travail en veillant au bien-être du personnel.

	Objectif	Action stratégique	Qualitative	Quantitative	Indicateur clé de performance	Cible	Indicateur de résultat stratégique	Calendrier
I. Prestation de services	A. CONSERVER LES CLIENTS ACTUELS. Maintenir à leur niveau actuel les services fournis à nos clients et les activités relatives aux documents.	1. Maintenir une qualité élevée de services/produits.	✓	✓	S/O	S/O	- Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée.	2012, 2013
					- IND 373 Indice de satisfaction de la clientèle (enquête)	- 90%	S/O	2012, 2013, 2014, 2015
					S/O	S/O	- Retours d'information consolidés et analysés	2012, 2013, 2014, 2015
					- IND 487 Indice de satisfaction de la clientèle régulière (CSF positifs plus "pas de retour d'information")	- 95%	S/O	2012, 2013, 2014, 2015
		2. Encourager la fidélité de la clientèle par le biais de techniques de communication et de commercialisation bien structurées.	✓	✓	- Taux de livraison aux clients dans les délais.	- 99%	S/O	2012, 2013, 2014, 2015
					S/O	S/O	- Cadre de la communication mis à jour.	2012, 2013, 2014, 2015
					- IND 225 Modification du nombre de pages facturées par client entre les années n et n-1	- À fixer sur une base annuelle en fonction du budget annuel approuvé.	S/O	2012, 2013, 2014, 2015
					- Modification du nombre total de pages à traduire par produit/service.	- À fixer sur une base annuelle.	S/O	

Objectif	Action stratégique	Qualitative	Quantitative	Indicateur clé de performance	Cible	Indicateur de résultat stratégique	Calendrier	
B. AUGMENTER LA COMPÉTITIVITÉ. <i>Acquérir une connaissance plus approfondie du marché et de la clientèle afin d'étendre l'éventail des services qui génèrent des revenus et de contribuer ainsi à la viabilité du Centre.</i>	1. Comprendre et évaluer les demandes et besoins de nouveaux produits/services et les volumes futurs.	✓		S/O	S/O	- Nouvelle enquête sur les services réalisée.	2013	
	2. Enquêter sur les méthodes de travail, les produits et les services du secteur de la traduction: identifier et analyser les produits ou services manquants, les prix et les technologies appliqués.	✓		S/O	S/O	- Résultats de l'enquête de marché: données et recommandations.	2012	
						- Nombre de nouveaux services possibles à analyser en profondeur.	2012, 2013, 2014	
						- Nombre de nouveaux services possibles analysés, et ceux financièrement viables identifiés.	2013, 2014	
	3. Lancer de nouveaux produits/services, pour autant qu'ils soient financièrement solides.		✓		- Revenus générés par les nouveaux produits/services (EUR) à titre individuel ou consolidé.	- Cible à définir à l'issue de la phase d'exploration.	S/O	2013, 2014
					- Volumes générés par les nouveaux services/produits (nombre de pages) à titre individuel et consolidé.	- Cible à définir à l'issue de la phase d'exploration.		
					- Volumes réels par rapport aux volumes estimés dans le dossier (%)	- Cible à définir à l'issue de la phase d'exploration.		

Objectif	Action stratégique	Qualitative	Quantitative	Indicateur clé de performance	Cible	Indicateur de résultat stratégique	Calendrier	
C. TROUVER DE NOUVEAUX CLIENTS. Élargir le portefeuille de clients pour compenser la baisse du volume des marques communautaires envoyées à la traduction.	1. Œuvrer afin que le Centre devienne un partenaire/fournisseur de services pour la Commission et, éventuellement, d'autres institutions européennes.		✓	- Nouveaux revenus obtenus (EUR).	- Cible à définir à l'issue de la phase d'exploration.	S/O	2013, 2014, 2015	
				- Nouveaux volumes obtenus (nombre de pages)	- Cible à définir à l'issue de la phase d'exploration.	S/O	2013, 2014, 2015	
	2. Contacter de manière proactive les clients potentiels non membres de l'UE: vérifier l'intérêt qu'ils ont de travailler avec le CdT, les volumes potentiels, leur sensibilité aux tarifs et leurs besoins en services/produits.		✓	✓	S/O	S/O	- Résultats de l'enquête sur les clients non membres de l'UE fournis sous la forme d'un tableau et de recommandations.	2012
					- Estimation des revenus potentiels obtenus grâce aux nouveaux clients non-membres de l'UE (EUR).	- Cible à définir à l'issue de la phase d'exploration.	S/O	S/O
	3. Explorer la possibilité de faire du Centre un Centre de services partagés (sur la base de la recommandation formulée dans l'étude de Postdam).		✓		S/O	S/O	- Document de synthèse structuré, préparé et présenté aux principaux interlocuteurs (le cas échéant).	2012
							- Contrôle des changements qui pourraient logiquement soutenir la modification du modèle d'activités du Centre compte tenu de la possibilité pour le Centre de devenir un Centre de services partagés.	

	Objectif	Action stratégique	Qualitative	Quantitative	Indicateur clé de performance	Cible	Indicateur de résultat stratégique	Calendrier
II. Optimisation et amélioration	D. ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ ET L'EFFICACITÉ. <i>Développer une organisation dotée d'un système de gestion et de soutien des processus de bonne économie, qui fournisse des produits et services rentables à ses clients.</i>	1. Développer et mettre œuvre le Plan d'amélioration des coûts.	✓	✓	S/O	S/O	- Plan d'amélioration des coûts élaboré et possibilité de mesures de réduction des coûts.	2012
					- % de réduction des coûts par rapport à 2011.	- À définir après diagnostic de l'amélioration des coûts.	S/O	2013, 2014, 2015
					- % du Plan d'amélioration des coûts mis en œuvre.	- À définir après l'achèvement du Plan d'amélioration des coûts.		2012
		2. Identifier et mettre en œuvre les possibilités d'optimisation des processus et activités.	✓	✓	S/O	S/O	- Possibilités d'optimisation des processus et activités comprises dans le Plan d'amélioration des coûts.	2012
					- % des recommandations d'audit très importantes clôturées.	- 90% des recommandations très importantes clôturées en 2 ans.	- Rapports établis dans le rapport d'activité annuel.	2012, 2013, 2014, 2015
					- Nombre de pages révisées/traduites par jour par traducteur.	- 18 pages pour 2012; cible réexaminée sur une base annuelle.		
		3. Identifier et mettre en œuvre des systèmes efficaces permettant de se tenir au courant de l'évolution du secteur.	✓				- Stratégie TI mise à jour pour l'adapter à la nouvelle Stratégie 2012-2015.	2012

Objectif	Action stratégique	Qualitative	Quantitative	Indicateur clé de performance	Cible	Indicateur de résultat stratégique	Calendrier
				S/O	S/O	- Liste réexaminée de projets TI sélectionnés à mettre en œuvre (en plus d'eCdT, ABAC et B2B Ohmi).	2012, 2013, 2014, 2015
						- Surveillance de la mise en œuvre de la feuille de route TI	2012, 2013, 2014, 2015
	4. Renforcer encore le système de contrôle interne en mettant en œuvre les exigences relatives aux normes de contrôle interne (NCI), afin d'en assurer le plein respect.		✓	% des NCI respectées par le Centre, selon l'évaluation annuelle.	NCI respectées à 100% en 2015.	S/O	2012, 2013, 2014, 2015
	5. Renforcer encore l'efficacité du système de gestion de la qualité totale (TQM) conformément au modèle TQM du Centre.	✓		S/O	S/O	- Amélioration d'année en année de tous les critères du modèle TQM du Centre.	2012, 2013, 2014, 2015
	E. ÊTRE UN BON EMPLOYEUR. Améliorer l'environnement de travail en veillant au bien-être du personnel.	1. Identifier le siège permanent du Centre et installer l'ensemble du personnel dans ce bâtiment.			S/O	S/O	- Site identifié (O/N)
				S/O	S/O	Relocalisation achevée (O/N)	2013
2. Surveiller le taux de satisfaction du personnel et élaborer des mesures de maintien en fonction.		✓	✓	- Taux de rotation du personnel	< 8%	S/O	2012, 2014, 2015
				S/O	S/O	- Enquête de satisfaction du personnel réalisée.	2012, 2014

Objectif	Action stratégique	Qualitative	Quantitative	Indicateur clé de performance	Cible	Indicateur de résultat stratégique	Calendrier
						S/O	S/O
				S/O	S/O	- Mesures de maintien en fonction du personnel identifiées et mises en œuvre.	2014
				- Nombre de cas transmis au Médiateur.	- < 3	S/O	2012, 2013, 2014, 2015
				- Nombre de cas examinés par les autorités d'évaluation conjointes (pour évaluation et promotion).	- < 6		
	3. Développer les aptitudes et compétences conformément aux objectifs stratégiques et opérationnels du Centre et accroître la capacité d'adaptation des membres du personnel.	✓	✓	S/O	S/O	- Nombre d'aptitudes qui peuvent être identifiées en termes de capacité d'adaptation par fonction.	2014
				S/O	S/O	- Liste des cours de formation nécessaires (conformément à l'action stratégique) dressée.	2015
				- % de la mise en œuvre des cours de formation nécessaires identifiés.	- 95%	S/O	2013, 2014, 2015
				- % du nombre total de membres du personnel participant à des cours de formation.	- 90%	S/O	