



**DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DU CENTRE DE TRADUCTION DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE  
PORTANT MODIFICATION DE LA STRATÉGIE 2016-2020 CT/CA-037/2016/02FR**

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

vu le règlement (CE) n° 2965/94 du Conseil du 28 novembre 1994 portant création d'un Centre de traduction des organes de l'Union européenne (ci-après le «Centre de traduction»), modifié en dernier lieu par le règlement (CE) n° 1645/2003 du Conseil du 18 juin 2003,

vu le règlement financier du 22 septembre 2019 applicable au Centre de traduction des organes de l'Union européenne (réf. CT/CA-028/2019FR),

vu la Stratégie 2016-2020 du Centre de traduction adoptée par le conseil d'administration du Centre le 26 octobre 2016,

vu la note préparée par le directeur,

considérant ce qui suit:

Étant donné que le document de programmation 2022-2024 doit être élaboré en vue de son adoption en janvier 2021 et que la stratégie actuelle s'achèvera en 2021, il est nécessaire de proroger la Stratégie 2016-2020 jusqu'à fin 2022.

A ADOPTÉ LA DÉCISION SUIVANTE:

**Article premier**

La Stratégie 2016-2020 du Centre de traduction, telle que modifiée et annexée à la présente décision, est adoptée afin de permettre au Centre de traduction d'élaborer ses documents de programmation, comprenant les programmes pluriannuels et annuels.

Fait à Luxembourg, le 23 septembre 2020.

Pour le conseil d'administration.

Rytis Martikonis  
Président

Annexes: Stratégie 2016-2020 du Centre de traduction  
Note à l'attention des membres du conseil d'administration



# STRATÉGIE 2016-2020

DU CENTRE DE TRADUCTION  
DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE

CT/CA-037/2016FR

## Sommaire

Synthèse de la stratégie 2016-2020.....	2
Les temps forts de 1995 à 2015.....	4
Les réalisations de la stratégie 2012-2015.....	7
Stratégie 2016-2020.....	12
Buts stratégiques .....	14
But stratégique 1: positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients. ....	15
But stratégique 2: renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles .....	19
But stratégique 3: contribuer à la coopération interinstitutionnelle .....	23
Indicateurs de performance clés stratégiques.....	24

## Synthèse de la stratégie 2016-2020

La stratégie 2016-2020 prend appui sur les réalisations du Centre depuis sa création, en 1994, et représente une évolution de l'approche stratégique adoptée à ce jour. Elle vise à garantir la continuité des activités du Centre tout en repoussant les limites des résultats que celui-ci pourra obtenir au cours de la période 2016-2020.

Le Centre a élaboré la présente stratégie en consultation avec ses principales parties prenantes, en particulier les membres de son personnel et ses clients, en tenant compte de ses forces et de ses faiblesses ainsi que des opportunités et menaces potentielles qu'il est possible de prévoir actuellement pour les cinq années considérées. La stratégie vise essentiellement à optimiser la création de valeur pour les clients du Centre tout en garantissant la viabilité à long terme de celui-ci.

La vision du Centre de devenir un centre d'excellence dans le domaine de la prestation de services linguistiques pour les agences et organes de l'UE à l'horizon 2020 se trouve au cœur de cette stratégie. C'est en coopérant étroitement avec ses principales parties prenantes, plus particulièrement les membres de son personnel, ses clients, son conseil d'administration, ses prestataires de services linguistiques externes et les institutions de l'Union européenne, que le Centre pourra atteindre cet objectif.

En tant que prestataire de services linguistiques commun aux agences et organes de l'UE, le Centre continuera de contribuer activement à la priorité de la Commission européenne, qui consiste à faire de l'UE une union du changement démocratique. Il permettra la création d'un véritable multilinguisme au sein de l'UE en accomplissant son mandat et en jouant son rôle en partenariat avec ses clients pour garantir aux citoyens européens un accès à l'information dans les diverses langues officielles de l'UE.

Au regard du double mandat du Centre, qui consiste à fournir des services de traduction aux institutions, organes et agences de l'UE et à apporter sa contribution à la coopération interinstitutionnelle, la stratégie repose sur le double principe d'une approche axée sur la gestion de la qualité et d'un modèle économique viable.

Conformément aux meilleures pratiques du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) et dans le prolongement de l'expérience qu'il a acquise à ce jour, le Centre mettra en œuvre une approche plus solide en matière de gestion de la qualité dans l'ensemble de ses départements afin d'obtenir une excellence durable sur tous les plans. S'agissant de son activité de base, celle de fournir des services linguistiques, le Centre appliquera, dans son approche de gestion de la qualité, dans toute la mesure du possible, les principes de la norme ISO 17100:2015 pour les services de traduction. Une approche de gestion de la qualité axée sur l'excellence nécessitera qu'une culture de la qualité soit ancrée chez l'ensemble des membres du personnel, qui joueront un rôle essentiel pour obtenir de meilleurs résultats en collaboration avec les prestataires de services externes du Centre.

Le Centre doit atteindre son objectif de devenir un centre d'excellence dans le domaine linguistique pour les agences et organes de l'UE à l'horizon 2020 dans le contexte d'un modèle économique viable, fondé sur l'externalisation de traductions vers des prestataires de services externes, suivie d'un processus d'assurance de la qualité interne avant la livraison aux clients. Dans le cadre de la présente stratégie, le modèle économique du Centre évoluera en fonction des besoins des clients en matière de qualité, de délais et de prix et dans le contexte du développement technologique. Cette évolution devra garantir la viabilité dans les limites des contraintes qui entourent le fonctionnement du Centre en tant qu'agence de l'Union européenne. Le Centre est tenu de se conformer aux réglementations légales et financières applicables, ainsi qu'au statut du personnel en vigueur, et il respecte la politique de l'UE en matière de multilinguisme en mettant toutes les langues officielles de l'Union sur un pied d'égalité dans sa politique tarifaire.

La stratégie est un document vivant, ancré dans la vision du Centre de devenir un centre d'excellence dans le domaine linguistique pour les agences et organes de l'UE à l'horizon 2020. Cette vision s'articule autour de buts stratégiques, à leur tour scindés en objectifs stratégiques et en initiatives stratégiques, qui

doivent tous être menés à bien entre 2016 et 2020, période au cours de laquelle la mise en œuvre de la stratégie se mesure par l'intermédiaire des indicateurs de performance clés stratégiques présentés dans le présent document. Les détails de la mise en œuvre de la stratégie sont exposés dans les documents de programmation pluriannuels du Centre et dans ses programmes de travail annuels. L'état d'avancement de cette mise en œuvre est explicité dans les rapports d'activité annuels du Centre.

S'appuyant sur le double principe d'une approche axée sur la gestion de la qualité et d'un modèle économique viable, le Centre poursuivra trois buts stratégiques en vue de parvenir à devenir un centre d'excellence dans le domaine linguistique pour les agences et organes de l'UE à l'horizon 2020.

*But stratégique 1: positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients*

Le Centre se positionnera en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques à ses clients, ce qui signifie qu'il accompagnera ceux-ci du début de la procédure à la livraison du produit fini, afin de garantir des résultats multilingues optimaux. À cet effet, il devra suivre une approche de gestion de la qualité améliorée, renforcer son approche proactive en matière d'engagement envers le client et optimiser la variété de services linguistiques fournis à ceux-ci.

*But stratégique 2: renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles*

Le Centre renforcera son efficacité et son efficience opérationnelles tout en continuant à garantir la viabilité de son modèle économique. Pour ce faire, l'accent sera placé sur la création d'une organisation dynamique, axée sur le client, qui encourage le dialogue et accorde de la valeur au partage de connaissances et au développement de l'expertise. Le modèle économique du Centre sera optimisé afin de satisfaire les besoins des clients en termes de qualité, de délais et de prix, et ainsi d'améliorer sa viabilité. En tant qu'agence de l'Union européenne, il est indispensable que le Centre utilise ses ressources dans le respect des principes de bonne gouvernance, de transparence et de fiabilité. En conséquence, il favorisera une culture d'intégrité garantissant la transparence et la fiabilité dans l'utilisation adéquate de ses ressources et s'orientera vers un système de gestion intégré fondé sur un cadre de contrôle interne plus solide.

Le personnel du Centre est au cœur de la présente stratégie, qui s'appuie sur les réalisations du passé, dont aucune n'aurait pu être obtenue sans son engagement et son expertise. L'objectif ultime de cette stratégie est d'encourager l'engagement des employés en permettant à tous les membres du personnel de développer leurs compétences et, par là même, de contribuer plus efficacement à la réalisation des buts stratégiques.

*But stratégique 3: contribuer à la coopération interinstitutionnelle*

Le Centre contribuera davantage à la coopération interinstitutionnelle en faisant évoluer la base de données terminologique interinstitutionnelle IATE (*InterActive Terminology for Europe*) et en participant activement au partage d'expertise avec les institutions européennes par le biais des divers arrangements interinstitutionnels en vigueur.

Le Centre a joué un rôle essentiel dans la création de la base de données IATE, qui a fusionné et remplacé plusieurs bases de données terminologiques de l'UE. En tant que président du groupe de gestion IATE chargé d'administrer la base de données au nom des institutions, le Centre gèrera le projet pour le faire évoluer vers IATE2.

Avec plus de 41 millions de requêtes pour sa version publique et plus de 17 millions de requêtes pour la version interne utilisée par les institutions de l'UE en 2015, la base de données IATE constitue indubitablement un outil très apprécié des traducteurs qui la consultent régulièrement. Projet phare symbolisant les réalisations de l'UE dans le domaine du multilinguisme, cette ressource linguistique essentielle, financée par l'ensemble des institutions européennes, possède une valeur économique évidente.

## Introduction

Le présent document est structuré en trois parties principales:

- La partie intitulée «Les temps forts de 1995 à 2015» présente les réalisations du Centre sur une période de 20 ans, depuis qu'il a commencé à fournir ses services de traduction en 1995.
- La partie intitulée «Les réalisations de la stratégie 2012-2015» décrit les progrès accomplis par le Centre dans la mise en œuvre de sa stratégie triennale précédente.
- La partie intitulée «La stratégie 2016-2020» expose la stratégie quinquennale du Centre.

## Les temps forts de 1995 à 2015

Le 28 novembre 1994, le Conseil de l'Union européenne a adopté le règlement (CE) n° 2965/94 portant création d'un Centre de traduction afin de répondre aux besoins de traduction de certains organes de l'UE. Le règlement fondateur du Centre a été modifié en 1995 afin d'étendre le portefeuille de clients et de permettre au Centre de jouer un rôle dans la coopération interinstitutionnelle.

Les principaux jalons de l'histoire du Centre sont les suivants:

1995: Le Centre entame ses activités et livre 20 000 pages traduites à ses sept clients.

1998: Le Centre livre un total de 200 000 pages à ses 12 clients.

2001: Le Centre lance Flosys, un outil informatique de pointe développé en interne qui gère l'intégralité du flux du travail de traduction, de la transmission d'un document au Centre par un client jusqu'à la livraison des traductions.

2002: Le Centre atteint le seuil d'un million de pages traduites depuis sa création.

2003: La Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) reconnaît que le Centre vise l'excellence en Europe.

Le Centre est nommé initiateur et gestionnaire de projet pour IATE (*Inter-Active Terminology for Europe*), la base de données terminologique interinstitutionnelle de l'UE.

2004: Le «Big Bang» que représente l'élargissement de 2004 et qui fait quasiment doubler le nombre de langues de l'Union européenne (qui passe de 11 à 20) marque le début d'une nouvelle ère pour le Centre.

2005: Le Centre organise une conférence intitulée «Multilingualism at any price» (Le multilinguisme à tout prix) à l'occasion de son dixième anniversaire.

2007: Le Centre ajoute des langues officielles de l'Union européenne à son portefeuille, tandis que la Bulgarie et la Roumanie adhèrent à l'UE et que l'irlandais devient une langue officielle, quoiqu'avec une dérogation.

La base de données terminologique interinstitutionnelle IATE est mise à la disposition du grand public.

Chaque année depuis 2007, le Centre se voit décerner le label de qualité «SuperDrecksKëscht® fir Betriber» en reconnaissance de son engagement actif en faveur de la protection de l'environnement.

2010: Le Centre organise une conférence intitulée «The Language of Europe. Translating for the EU» (La langue de l'Europe: traduire pour l'UE) pour célébrer son 15<sup>e</sup> anniversaire.

Il met en production Tr@Mark, un nouvel outil permettant de gérer le processus de traduction des marques de l'UE.

2011: Le Centre lance ECHA-term, une base de données terminologique multilingue en ligne développée pour l'Agence européenne des produits chimiques.

2013: Le Centre accueille le croate, la 24<sup>e</sup> langue officielle de l'UE, et atteint le seuil de huit millions de pages traduites depuis sa création.

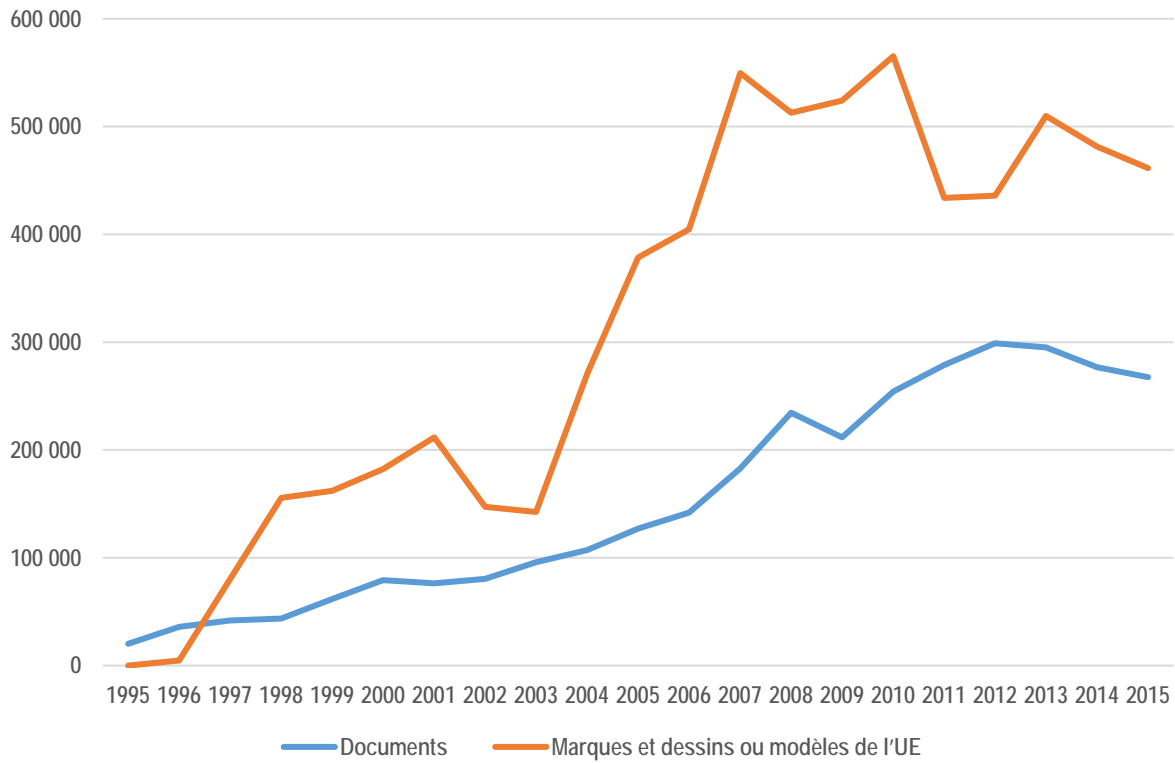
Il emménage dans ses locaux actuels dans le bâtiment Drosbach, à Luxembourg, et signe son accord de siège avec le Grand-Duché de Luxembourg.

2015: Le Centre, qui a alors livré près de neuf millions de pages traduites à ses 61 clients depuis sa création, lance eCdT, le nouveau système sur mesure de gestion du flux de traduction, lequel remplacera l'ancien système, Flosys.

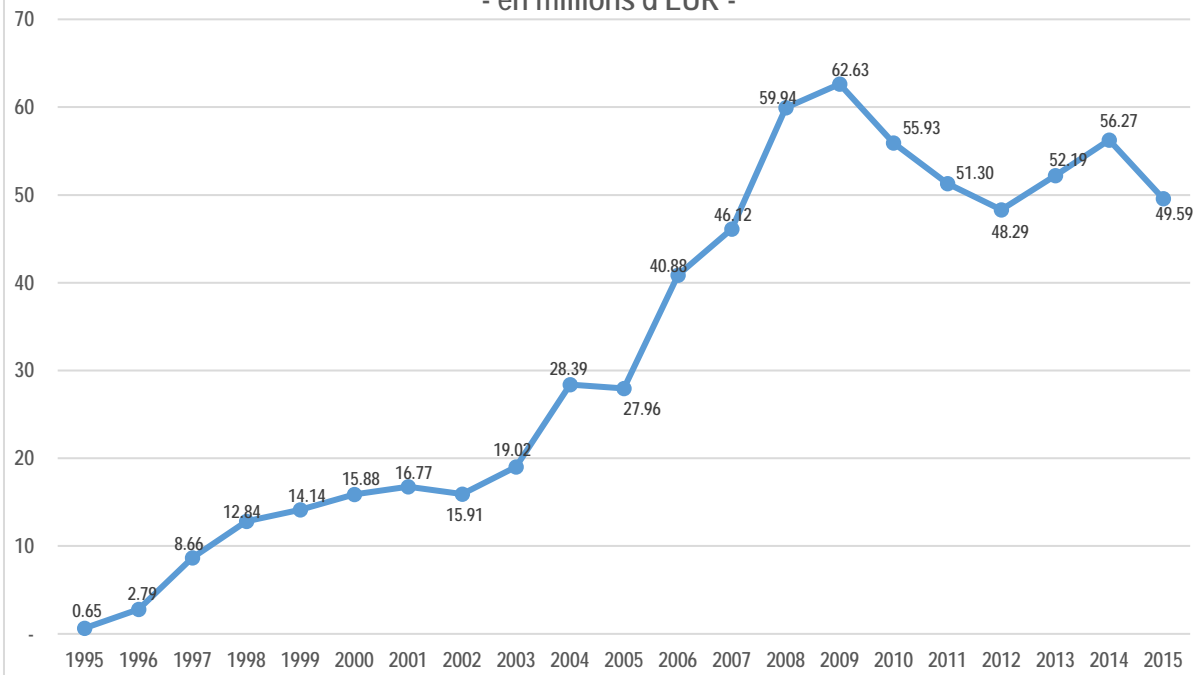
Entre 1995 et 2015, le Centre a mis en place une large gamme de services linguistiques, comprenant la traduction, la modification, le contrôle rédactionnel, la révision, la terminologie et la consultation linguistique, auxquels viennent s'ajouter la traduction et la révision de listes de termes, les contrôles de qualité ex post des marques de l'UE et le sous-titrage. Cette période a été marquée par une hausse constante du nombre de clients du Centre, pour passer d'un portefeuille initial de sept clients en 1995 à 61 clients en 2015.

L'évolution du Centre au cours de ces vingt années a été symbolisée par une expansion significative de la traduction dans les 24 langues officielles de l'UE, ainsi qu'à partir de diverses langues n'appartenant pas à l'UE et vers celles-ci, ce qui représente au total environ 500 combinaisons linguistiques. Au cours de cette même période, afin de répondre aux besoins diversifiés de ses clients dans différents domaines allant, entre autres, de textes juridiques à des textes financiers, en passant par des documents scientifiques, le Centre a appliqué une approche thématique à son modèle d'externalisation. L'évolution du Centre de 1995 à 2015 est illustrée ci-dessous en termes de volume de traductions et de budget.

Évolution du volume de pages traduites (1995-2015)  
- documents/marques et dessins ou modèles de l'UE



Évolution budgétaire (1995-2015) sur la base des budgets définitifs  
- en millions d'EUR -





## Les réalisations de la stratégie 2012-2015

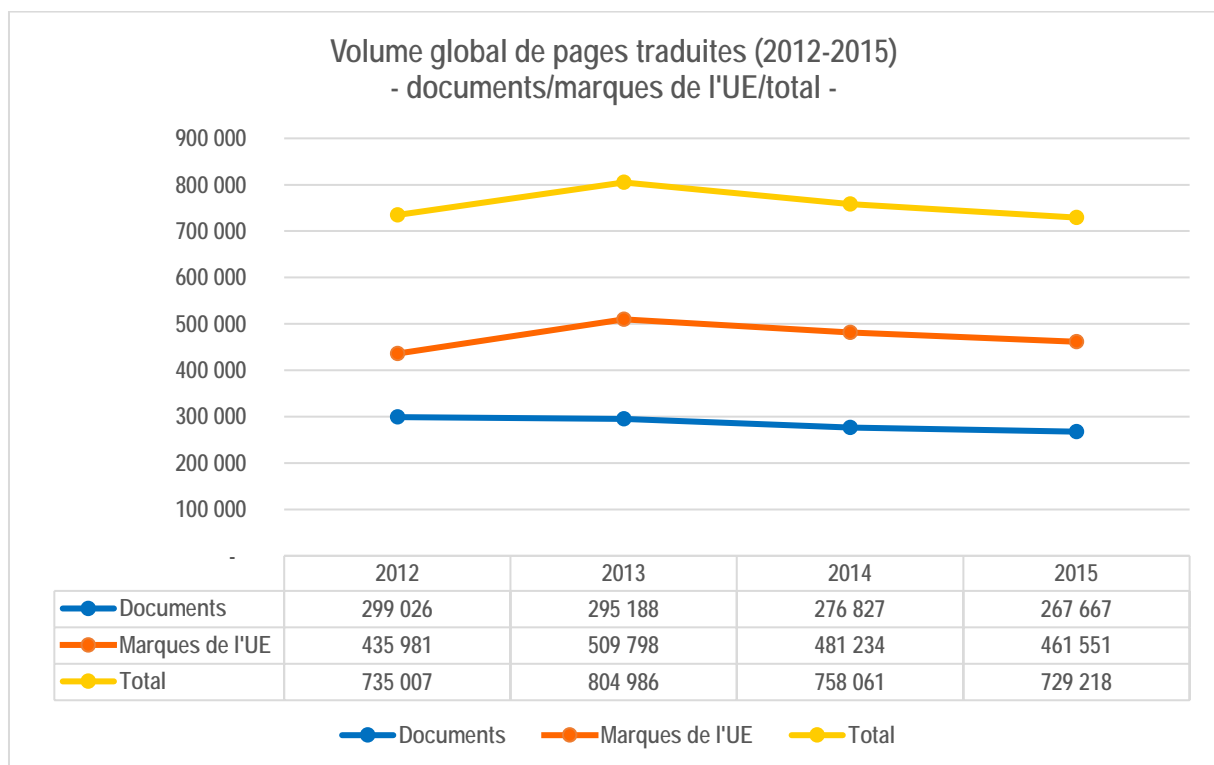
La stratégie du Centre pour la période 2012-2015 s'articulait autour de deux priorités stratégiques (à savoir la prestation de services, l'optimisation et l'amélioration), ensuite subdivisées en cinq objectifs stratégiques qui visaient à conserver les nouveaux clients existants, à en trouver de nouveaux, à augmenter la compétitivité, à accroître la rentabilité et l'efficacité, et à être un bon employeur. La vision du Centre pour 2015 était d'être un fournisseur de services de grande qualité, livrant des produits et services de pointe et se caractérisant par une démarche fortement orientée vers la satisfaction de ses clients.

### **Priorité stratégique I. Prestation de services**

*A. Conserver les clients actuels (en maintenant à leur niveau actuel les services fournis à ses clients et les activités relatives aux documents)*

Entre 2012 et 2015, le Centre a préservé son volume de traductions, avec de légères variations au cours de cette période, pendant laquelle il a livré 756 818 pages traduites en moyenne par an, ce qui représentait une hausse de 6 % par rapport au volume de 2011. Toutefois, une tendance à la baisse a commencé à apparaître en 2014.

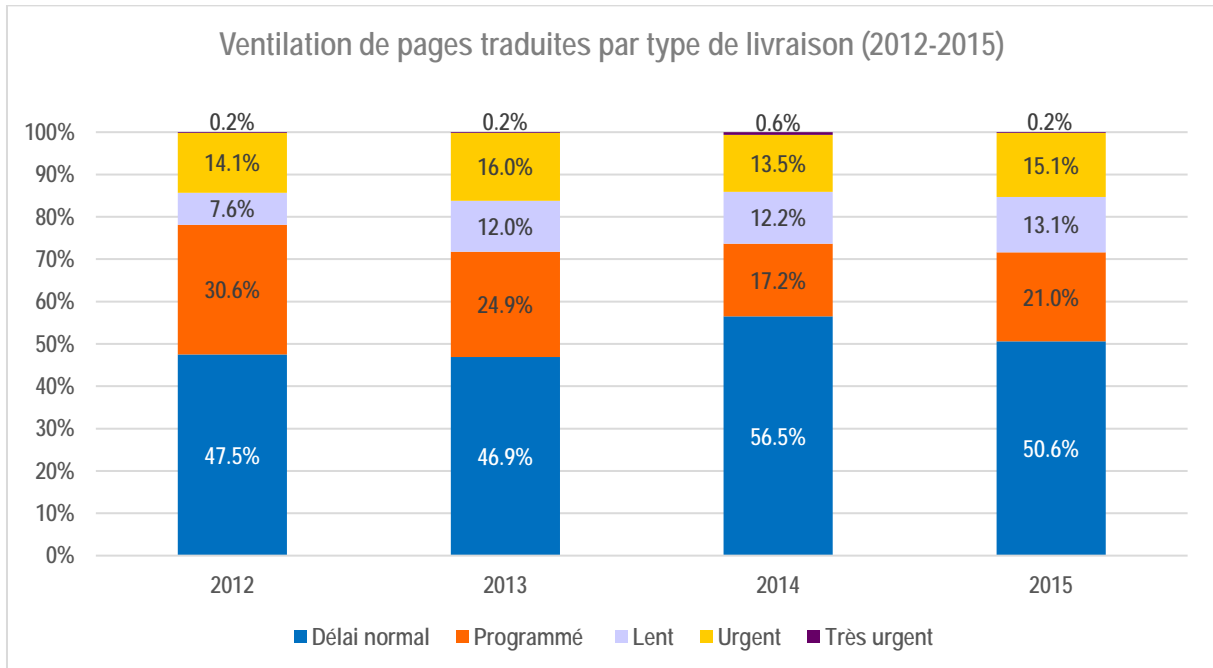
Au cours de cette même période, le Centre a mis en place des contrôles de qualité ex post trimestriels en vue d'évaluer la qualité des traductions de marques de l'UE et a intensifié sa collaboration avec l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO) afin d'analyser les résultats de contrôles similaires réalisés par ce dernier sur la traduction de documents administratifs.



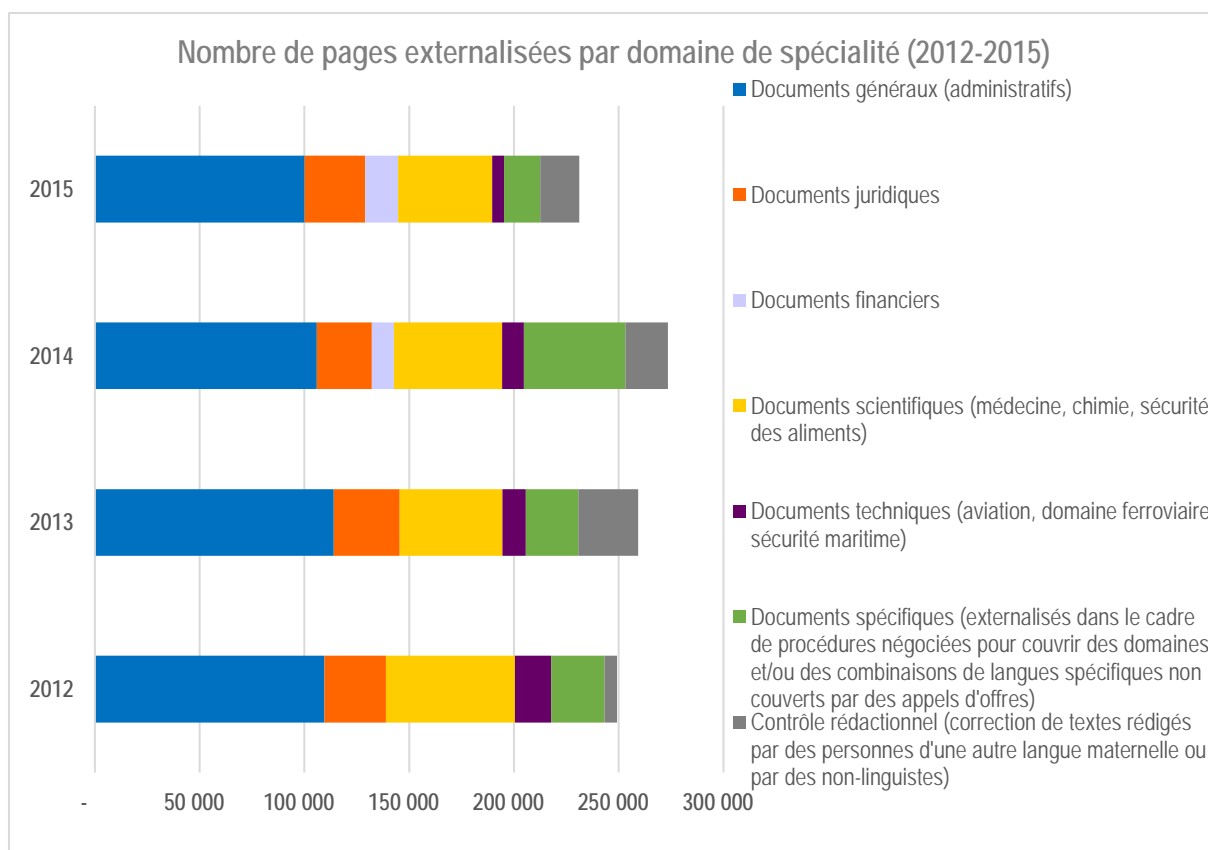
Au cours de cette période, l'arrivée de plusieurs nouveaux clients, notamment du secteur financier, a créé de nouveaux défis que le Centre a dû relever pour maintenir le niveau des services fournis à ses clients. C'est ainsi que des séminaires et des ateliers ont été régulièrement organisés avec les clients et en collaboration avec des experts, afin de familiariser les traducteurs internes avec les nouveaux concepts et la nouvelle terminologie employée dans les documents spécialisés soumis pour traduction. Des séminaires avec les points focaux nationaux et avec des rédacteurs nationaux ont également été

organisés en vue de clarifier les attentes de chacun et de tirer les enseignements des retours d'information reçus de la part des utilisateurs finaux.

À compter de 2012, le Centre a introduit deux nouvelles options de livraison (traductions lentes et très urgentes) en plus des options existantes (traductions normales, programmées et urgentes), afin d'optimiser les services proposés à ses clients.



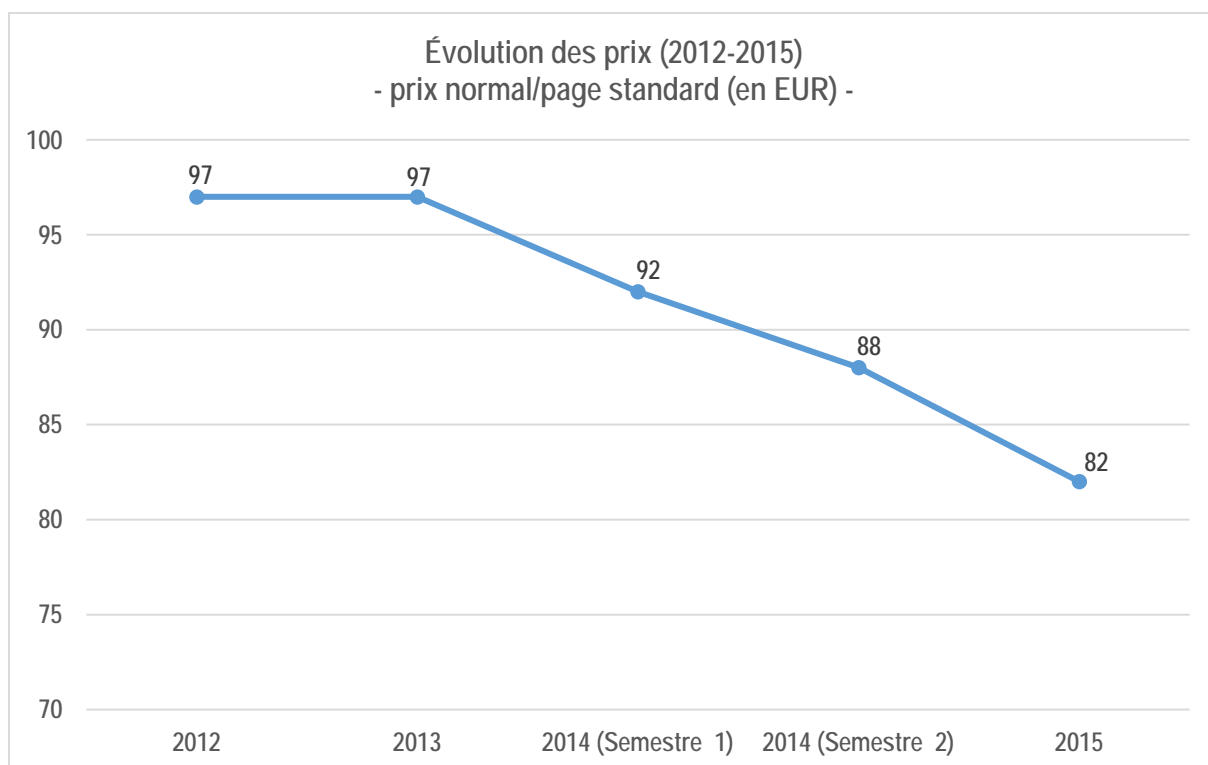
Afin de satisfaire les besoins de traduction spécifiques de ses clients dans des domaines particuliers, le Centre a continué de publier des appels d'offres généraux et spécialisés en vue d'établir des listes de contractants pour l'externalisation des traductions. De nouveaux appels d'offres thématiques ont été lancés au cours de cette période dans le nouveau domaine de la surveillance financière. La ventilation des documents généraux et spécialisés externalisés pour être traduits indique que les documents spécialisés ont représenté plus de la moitié du volume des traductions confiées à des traducteurs externes par le Centre.



*B. Augmenter la compétitivité (en acquérant 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)*

Une étude réalisée par le Centre en 2012 a montré le positionnement des principaux prestataires de services linguistiques sur le marché privé, l'étendue de leur couverture de tous les besoins linguistiques potentiels et le recours généralisé aux technologies de la traduction, à savoir la traduction automatique et les mémoires de traduction. Pour devenir plus compétitif, le Centre a adapté ses services en raccourcissant les délais de traitement des traductions de marques de l'UE et en introduisant de nouveaux délais (traductions lentes ou très urgentes). Il a également augmenté la visibilité de ses services de consultation linguistique et de traduction de sites web, parallèlement à la mise en place de nouveaux services (contrôles de qualité ex post des traductions de marques de l'UE et sous-titrage).

Au cours de la période couverte par sa stratégie 2012-2015, le Centre a baissé ses prix de 15,5 % en vue de gagner en compétitivité et de réduire sa réserve.



*C. Trouver de nouveaux clients (élargir le portefeuille de clients pour compenser la baisse du volume des marques de l'UE envoyées à la traduction)*

Fin 2015, le Centre comptait désormais 61 clients dans son portefeuille. La croissance du nombre de clients a rendu plus complexe le travail des traducteurs internes et des prestataires de services linguistiques externes. Cette diversité a également imposé au Centre de traiter des demandes de traduction relevant de plusieurs domaines, dont l'éducation, l'emploi, la culture, les transports, les réseaux, la recherche et l'innovation, les affaires sociales, l'environnement, l'énergie, la chimie, les droits de propriété, le droit, le budget et la finance, la politique étrangère et en matière de sécurité, la coopération policière et judiciaire, la santé publique et la protection des consommateurs. Outre les 24 langues officielles de l'UE, le Centre a assuré des traductions à partir de langues n'appartenant pas à l'UE, et vers celles-ci, y compris le norvégien, l'islandais, le turc, le russe, le chinois et l'arabe, qui ont représenté entre 1 et 2 % du volume total de traduction.

Des accords ont été signés avec six nouveaux clients entre 2012 et 2015. Un accord a été signé avec eu-LISA en 2012, suivi par des accords, conclus en 2013, avec la direction générale de la traduction du Parlement européen et avec le Centre d'opération et d'analyse maritime de lutte contre le trafic de drogue. En 2014, des accords ont été signés avec le Conseil de résolution unique (CRU) et avec l'entreprise commune ECSEL, qui a remplacé les précédentes entreprises communes ENIAC et Artemis. En 2015, un accord a été conclu avec la direction générale de la justice et des consommateurs de la Commission européenne (DG JUST) pour des services de traduction dans le contexte de la plateforme de règlement en ligne des litiges.

## ***Priorité stratégique II. Optimisation et amélioration***

*D. Accroître la rentabilité et l'efficacité (en développant 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)*

Au cours de la période de mise en œuvre de sa stratégie 2012-2015, le Centre a développé, en interne, un nouveau système sur mesure de gestion du flux de traduction, eCdT, qu'il déploiera progressivement vers ses clients, les prestataires de services externes et les traducteurs internes. Il a également investi dans la mise en œuvre d'outils de traduction assistée par ordinateur (TAO). L'évolution la plus importante a été le déploiement systématique de mémoires de traduction pour les traducteurs internes et les prestataires de services externes. Ces mémoires ont amélioré l'intégralité du processus de traduction en normalisant les traductions et en augmentant la cohérence terminologique, ce qui s'est traduit par une meilleure satisfaction des clients. En outre, des moteurs de traduction automatique spécialisés ont été créés avec l'aide de l'équipe MT@EC de la Commission européenne en vue de leur intégration future dans le flux de travail du Centre.

À l'appui de l'activité de base du Centre, un nouvel outil de planification et de surveillance budgétaires a été déployé au cours de cette période et un mécanisme de paiement anticipé a été mis en place à la demande des clients, qui leur permet d'améliorer leur gestion budgétaire en effectuant des paiements anticipés au Centre, à la fin de l'année, avant que les services de traduction ne soient fournis.

*E. Être un bon employeur (améliorer l'environnement de travail en veillant au bien-être du personnel)*

Le Centre a réalisé deux enquêtes de satisfaction du personnel, une en 2012 et une autre en 2014, qui, respectivement, ont été suivies de mesures axées sur la communication et la coopération dans le premier cas (par exemple transparence des procédures internes, formation à la gestion des conflits, coopération entre les départements et sessions d'informations ouvertes) et d'actions centrées sur l'environnement physique de travail et la formation dans le contexte de l'augmentation de la polyvalence professionnelle, dans l'autre cas.

En 2013, le Centre a emménagé dans de nouveaux locaux, au bâtiment Drosbach, à Luxembourg, qui présentent l'avantage d'accueillir l'ensemble du personnel dans un seul bâtiment, alors qu'auparavant, les membres du personnel étaient répartis dans deux bâtiments. En 2014, le Centre a signé un accord de siège avec son pays d'accueil, le Grand-Duché de Luxembourg.

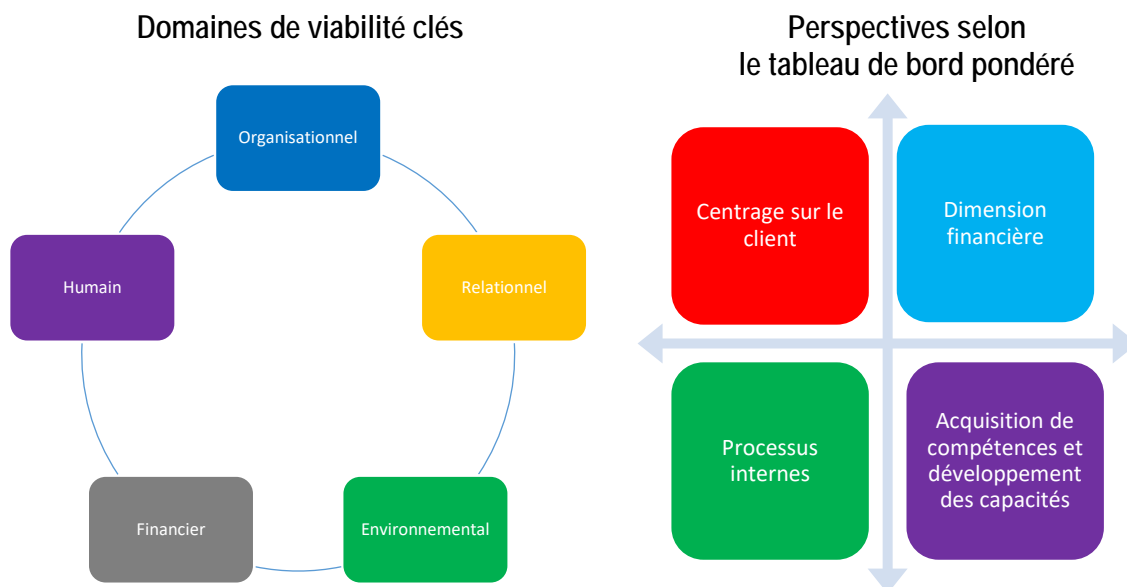
# Stratégie 2016-2020

## Élaboration et mise en œuvre

Le Centre a élaboré la stratégie 2016-2020 en consultation avec ses principales parties prenantes, en particulier ses clients et les membres de son personnel, en tenant compte de ses forces et de ses faiblesses ainsi que des opportunités et menaces potentielles qu'il est possible de prévoir actuellement pour les cinq années considérées.

La stratégie est un document vivant, ancré dans la vision du Centre de devenir un centre d'excellence dans le domaine linguistique pour les agences et organes de l'UE à l'horizon 2020. Cette vision s'articule autour de buts stratégiques, à leur tour scindés en objectifs stratégiques et en initiatives stratégiques, qui doivent tous être menés à bien entre 2016 et 2020, période au cours de laquelle la mise en œuvre de la stratégie se mesure par l'intermédiaire des indicateurs de performance clés stratégiques présentés dans le présent document. Les détails de la mise en œuvre de la stratégie sont exposés dans les documents de programmation pluriannuels du Centre et dans les programmes de travail annuels. L'état d'avancement de cette mise en œuvre de la stratégie est explicité dans les rapports d'activité annuels du Centre.

La stratégie vise essentiellement à optimiser la création de valeur pour les clients du Centre tout en garantissant la viabilité à long terme de celui-ci. C'est pourquoi les indicateurs de performance clés stratégiques et leurs composantes ont été mis au point en tenant compte de cinq domaines de viabilité clés (organisationnel, humain, relationnel, financier et environnemental) et en ayant recours aux perspectives classiques liées au tableau de bord pondéré (centrage sur les clients, dimension financière, processus internes, acquisition des compétences et développement des capacités). Ceci concorde avec la meilleure pratique du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM).



## Mission

La double mission du Centre est exposée dans son règlement fondateur. Sa mission première est de fournir des traductions et des services linguistiques connexes aux institutions, agences et organes de l'UE. Sa mission secondaire est de contribuer, au travers de la coopération interinstitutionnelle, à la rationalisation de l'utilisation des ressources et à l'harmonisation des procédures en matière de traduction au sein de l'UE.

## Vision à l'horizon 2020

**La vision du Centre est de devenir un centre d'excellence en matière de prestation de services linguistiques aux agences et organes de l'UE d'ici 2020.**

En tant que prestataire de services linguistiques commun aux agences et organes de l'UE, le Centre continuera, dans le cadre de sa stratégie 2016-2020, de contribuer activement à la priorité de la Commission européenne, qui est de faire de l'UE l'union du changement démocratique. Ceci signifie que le Centre continuera de contribuer au multilinguisme au sein de l'UE en jouant son rôle en partenariat avec ses clients pour garantir aux citoyens européens un accès à l'information dans les différentes langues officielles de l'UE.

En conformité avec l'intention du législateur de l'UE, qui est que le Centre fonctionne en tant que prestataire commun de services linguistiques pour les agences et les organes de l'UE, le Centre continuera de faire valoir ses capacités d'innovation, qui sont les mécanismes clés permettant de parvenir à des économies d'échelle durables dans le cadre de la prestation de services linguistiques aux organes de l'UE.

## Positionnement stratégique

Au regard du double mandat du Centre, qui consiste à fournir des services de traduction aux agences et aux organes de l'UE et à apporter sa contribution à la coopération interinstitutionnelle, la stratégie 2016-2020 repose sur le double principe d'une approche axée sur la gestion de la qualité et d'un modèle économique viable.

### Principe 1: approche axée sur la gestion de la qualité

Conformément aux meilleures pratiques du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) et dans le prolongement de l'expérience qu'il a acquise à ce jour, le Centre mettra en œuvre une approche plus solide en matière de gestion de la qualité dans l'ensemble de ses départements, afin d'obtenir une excellence durable sur tous les plans. S'agissant de son activité de base, celle de fournir des services linguistiques, le Centre adoptera, dans son approche axée sur la gestion de la qualité, dans toute la mesure du possible, les principes de la norme ISO 17100:2015 pour les services de traduction. Une approche de gestion de la qualité axée sur l'excellence nécessitera qu'une culture de la qualité soit ancrée chez l'ensemble des membres du personnel, qui joueront un rôle essentiel pour obtenir de meilleurs résultats en collaboration avec les prestataires de services externes du Centre.

### Principe 2: modèle économique viable

Le Centre doit atteindre son objectif de devenir un centre d'excellence dans le domaine linguistique pour les organes de l'UE à l'horizon 2020 dans le contexte d'un modèle économique viable, fondé sur l'externalisation de traductions vers des prestataires de services externes, qui est suivie d'un processus d'assurance de la qualité interne avant la livraison aux clients. Dans le cadre de la stratégie 2016-2020,

le modèle économique du Centre évoluera en fonction des besoins des clients en matière de qualité, de délais et de prix et dans le contexte du développement technologique. Cette évolution devra garantir la viabilité dans les limites des contraintes qui entourent le fonctionnement du Centre en tant qu'agence de l'Union européenne. Le Centre est tenu de se conformer aux réglementations légales et financières applicables, ainsi qu'au statut du personnel en vigueur, et il respecte la politique de l'UE en matière de multilinguisme en plaçant toutes les langues officielles de l'UE sur un pied d'égalité dans sa politique tarifaire.

## Buts stratégiques

S'appuyant sur le double principe d'une approche axée sur la gestion de la qualité et d'un modèle économique durable, le Centre poursuivra trois buts stratégiques en vue de concrétiser sa vision qui est de devenir un centre d'excellence dans le domaine linguistique pour les agences et organes de l'UE à l'horizon 2020.

Ces buts stratégiques sont les suivants:

1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.
2. Améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles.
3. Contribuer à la coopération interinstitutionnelle.

Ces buts stratégiques ont été répercutés sur les objectifs stratégiques suivants:

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



## But stratégique 1: positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients.

En tant que prestataire commun de services, le Centre joue un rôle important dans la mesure où il permet aux agences et aux organes de l'UE de mettre en œuvre la politique multilingue de l'UE et de rapprocher ainsi l'Europe de ses citoyens, grâce à la réalisation de traductions de grande qualité répondant aux attentes. En tant que partenaire dans le cadre de la prestation globale de services linguistiques à ses clients, il a pour but d'accompagner ceux-ci du début de la procédure à la livraison du produit fini afin de garantir des résultats multilingues optimaux.

Alors que le Centre opère actuellement sur la base d'une approche transactionnelle dans laquelle il fournit des services linguistiques à ses clients en réponse à leurs demandes, il envisage de s'orienter vers une approche globale qui lui permettra de s'engager de façon plus proactive envers ses clients du début de la procédure à la livraison du produit fini à mesure que ceux-ci développent leurs services à l'intention de leurs parties prenantes. En d'autres termes, à partir du moment où ses clients envisagent d'améliorer les services existants ou d'en créer de nouveaux, le Centre propose de s'impliquer du début à la fin, de sorte à garantir la livraison optimale d'une approche multilingue. Ce passage d'une approche transactionnelle vers une approche globale, tel qu'envisagé par le Centre, a pour finalité d'appréhender et d'exploiter les domaines de coopération dans lesquels le Centre est en mesure de donner une ampleur maximale à son expertise et de générer ainsi de la valeur ajoutée au profit de ses clients.

Dans un contexte dans lequel besoins, attentes et technologies évoluent à un rythme effréné, les situations axées sur le bénéfice mutuel découlent directement d'un processus d'engagement entre le Centre et ses clients, qui implique que ceux-ci travaillent en synergie en étroite partenariat. Compte tenu de cela, le Centre déploiera toutes ses capacités pour s'engager directement avec ses clients dans la prestation globale de services linguistiques.

### Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité

Conformément aux meilleures pratiques du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) et dans le prolongement de l'expérience qu'il a acquise à ce jour, le Centre mettra en œuvre une approche plus solide en matière de gestion de la qualité dans l'ensemble de ses départements afin d'obtenir une excellence durable sur tous les plans. Une approche de gestion de la qualité axée sur l'excellence nécessitera qu'une culture de la qualité soit ancrée chez l'ensemble des membres du personnel du Centre, qui joueront un rôle essentiel pour obtenir de meilleurs résultats en collaboration avec les prestataires de services externes du Centre.

En ce qui concerne son activité de base consistant à fournir des services linguistiques, le Centre adoptera les principes de la norme ISO 17100:2015 pour les services de traduction aussi largement que possible dans le cadre de son approche axée sur la gestion de la qualité. Il intégrera dans celle-ci les principes de la norme ISO 17100:2015, qui seront à la fois pertinents pour son approche et compatibles avec les réglementations applicables aux organes de l'UE, et il promouvra vigoureusement ces exigences dans ses échanges avec ses prestataires de services linguistiques externes.

### Initiative stratégique 1.1.1: assurer la livraison dans les délais et améliorer la qualité des services linguistiques

Le modèle économique du Centre est fondé sur un réseau externe de prestataires de services linguistiques spécialisés ainsi que sur un processus interne d'assurance de la qualité de la traduction qui permet au Centre de garantir à ses clients la prestation de services linguistiques de qualité respectant les délais. Le modèle de gestion de l'assurance qualité des traductions du Centre repose sur trois piliers, à savoir: les conditions préalables en matière de qualité, le contrôle de la qualité et la mesure de la qualité. Ce modèle fera l'objet d'une révision en accord avec les principes de la norme ISO 17100:2015 afin d'améliorer la livraison dans les délais et la qualité des services linguistiques fournis aux clients. Une attention particulière sera accordée au maintien de procédures standardisées au sein des équipes linguistiques internes tout en mettant en œuvre des outils d'assurance qualité standard et des approches communes avec les prestataires de services linguistiques externes.

De meilleurs résultats seront obtenus grâce à l'utilisation systématique de mémoires de traduction et d'outils de traduction assistée par ordinateur et de terminologie, ainsi qu'au déploiement de différents portails (modules clients, traducteurs freelance et internes) sur eCdT, la plateforme de gestion des flux de traduction du Centre. Une approche globale du flux de traduction (c'est-à-dire de la réception des demandes des clients à la livraison des documents et au traitement des retours d'informations des clients) sera possible grâce à eCdT. Les formats de fichiers et les mises en page des types de documents standard seront harmonisés au moyen de canevas en consultation avec les clients, dans la mesure où cela sera possible. Il est prévu que ces actions simplifient les étapes opérationnelles au sein du flux de traduction et accélèrent le processus de traduction.

Le Centre prévoit d'optimiser son système de reclassement dynamique des prestataires de services linguistiques externes et d'améliorer le processus de révision au niveau de ses équipes linguistiques internes, afin de conférer une portée maximale à la qualité et à la livraison dans les délais des documents.

### Initiative stratégique 1.1.2: optimiser les processus et rationaliser les flux de travail

Des processus robustes et efficaces liés aux activités de base sont vitaux pour la mise en œuvre de la stratégie 2016-2020. L'amélioration de la gestion de la qualité décrite plus haut ira de pair avec l'optimisation des processus en vue de rationaliser le flux de travail opérationnel du Centre. En effet, le flux de travail complet lié à la gestion de la traduction sera rationalisé à partir du déploiement d'outils de traduction assistée par ordinateur et de terminologie.

Le déploiement d'eCdT, à partir de 2016, permettra au Centre de gérer de façon plus rationnelle l'intégralité du flux de travail, des demandes des clients jusqu'à la livraison des services. Il est prévu qu'eCdT rende la gestion du flux de travail plus efficace par le biais d'interfaces et de fonctionnalités plus conviviales pour le personnel, les clients et les prestataires de services linguistiques externes du Centre. eCdT s'appliquera à automatiser autant que faire se peut les tâches répétitives afin de parvenir à un degré d'efficacité plus élevé.

### Objectif stratégique 1.2: renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client

Les clients du Centre doivent faire face à des projets multilingues de plus en plus complexes devant être réalisés en fonction de contraintes de délais et de budget bien définies et dont la réussite dépend d'un large spectre de parties prenantes actives sur différentes plateformes. En qualité de partenaire pourvoyant un ensemble de services linguistiques à ses clients, le Centre consolidera son approche proactive eu égard à son engagement envers eux et à l'augmentation de leur satisfaction.

### Initiative stratégique 1.2.1: assurer que le Centre travaille en partenariat avec ses clients de la création à la livraison des services multilingues

Le Centre privilégiera le travail en partenariat avec ses clients de la création à la livraison des services multilingues, ce qui leur permettra de remplir leur mission dans un environnement multilingue. En conformité avec cette approche, le Centre apportera son soutien au projet de gestion de la communication multilingue mis au point par l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO), ce qui s'inscrira dans la réalisation de sa stratégie 2020. De même, le Centre apportera son soutien à l'Agence ferroviaire européenne (ERA) dans le déploiement de sa nouvelle mission dans le cadre du 4<sup>e</sup> paquet ferroviaire.

La complexité croissante caractérisant l'activité commerciale qu'est la traduction a conduit le Centre à créer le réseau des points de contact «traduction», qui est un forum d'échange d'informations destiné à faciliter les opérations quotidiennes entre les clients et le Centre et à trouver des réponses à des questions d'intérêt commun. Il continuera de développer les activités de ce réseau au cours de la période sur laquelle s'étend la présente stratégie.

### Initiative stratégique 1.2.2: augmenter la satisfaction des clients

En vue d'augmenter la satisfaction de ses clients, il est essentiel que, dans un premier temps, le Centre mesure leur satisfaction et facilite leur implication dans le processus de retour d'informations. Pour ce faire, il examinera et améliorera son système de retour des informations provenant des clients et mettra au point un nouvel outil de flux de travail en rapport avec ce retour d'informations dans eCdT, afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs. En outre, il prendra des mesures correctives sur la base des retours d'informations, en recourant aux outils d'assurance qualité déployés en son sein (permettant d'identifier l'usage de termes non préférés, par exemple) et en intégrant les changements dans ses mémoires de traduction afin de réduire le risque d'incohérences. Le Centre améliorera également sa communication avec ses clients en essayant de réduire l'écart entre la qualité perçue et la qualité réelle.

Afin d'évaluer l'image du Centre parmi ses clients et d'autres parties prenantes clés, celui-ci commandera une enquête externe et continuera de réaliser des enquêtes périodiques de satisfaction des clients, suivies d'une analyse approfondie des retours d'informations provenant de ceux-ci. Les mesures qui seront prises suite aux enquêtes et le système amélioré des retours d'informations s'inscriront dans l'approche du Centre consistant à garantir la satisfaction des clients.

### Objectif stratégique 1.3: optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients

Le Centre optimisera, au cours de la durée de la stratégie, l'éventail des services linguistiques proposés aux clients en améliorant les services existants et en créant de nouveaux services qui répondront aux besoins des clients. Avant de se lancer dans de nouveaux développements, il consultera proactivement ses clients en ce qui concerne, d'une part, les améliorations pouvant être apportées aux services existants et, d'autre part, les nouveaux services potentiels. Une analyse des coûts-avantages liés à ces développements sera réalisée afin de garantir la viabilité du Centre. Celui-ci continuera également de développer des solutions informatiques intégrées qui lui permettront de rester au fait des évolutions récentes dans le domaine des services linguistiques et de proposer des solutions de pointe aux besoins de ses clients.

### Initiative stratégique 1.3.1: modulariser les services linguistiques afin de garantir une réactivité maximale aux besoins des clients

Le Centre, en consultation avec ses clients, optimisera la gamme existante des services linguistiques en adoptant une approche modulaire qui permettra à ses clients de faire un choix à partir d'une gamme de différents types de traductions (par exemple: traduction sans formatage, avec formatage complet, de documents de travail à usage interne, de documents pour publication). Il consultera également ses clients en ce qui concerne de nouveaux services potentiels avant de se lancer dans de nouveaux développements.

Il continuera d'offrir un service gratuit aux agences de l'UE intéressées en ce qui concerne la coordination de la publication commune multilingue des budgets, budgets rectificatifs et comptes annuels des agences. En qualité de facilitateur entre les agences de l'UE et l'Office des publications, le Centre contribue à une utilisation rentable des ressources des agences de l'UE.

### Initiative stratégique 1.3.2: continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées

L'informatique joue un rôle fondamental dans l'activité de base du Centre. C'est dans ce contexte que le Centre déploiera eCdT, sa plateforme de gestion du flux de traduction, qui lui permettra d'intégrer des outils modernes de traduction dans un flux de travail couvrant un processus complet allant des demandes des clients jusqu'à la livraison des services.

Le Centre continuera également de travailler avec la Commission européenne au développement de moteurs de traduction automatique spécialisés par domaine en s'inspirant du déploiement systématique de ses mémoires de traduction et des avantages qui en découlent pour les clients du Centre, les traducteurs internes et les prestataires de services linguistiques externes. Il collaborera également avec la Commission afin d'intégrer la technologie de traduction automatique (MT@EC) dans son flux de travail. L'intégration de moteurs spécialisés par domaine et de MT@EC dans eCdT permettra au Centre de rationaliser son processus de traduction et de livrer des résultats plus efficaces à ses clients.

Subséquent à ces développements, le Centre travaillera au déploiement d'un éditeur de traduction en ligne grâce auquel les traducteurs internes et les prestataires de service externes seront en mesure d'utiliser un seul outil en ligne comprenant des mémoires de traduction, des ressources au niveau terminologique et la technologie de la traduction automatique.

## But stratégique 2: renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles

Le Centre renforcera son efficacité et son efficience opérationnelles tout en continuant de garantir la viabilité de son modèle économique, qui est caractérisé par l'externalisation à grande échelle des traductions et par la mise en œuvre d'un processus interne d'assurance qualité. Il optimisera son modèle économique en vue de renforcer sa viabilité dans un contexte de progrès technologiques. Afin de renforcer son efficacité et son efficience opérationnelles, le Centre s'efforce de favoriser une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité au niveau de l'utilisation adéquate de ses ressources.

Le personnel du Centre est au cœur de la stratégie 2016-2020, qui s'appuie sur les réalisations du passé, donc aucune n'aurait pu être obtenue sans son engagement et son expertise. Il est la clé de la réalisation de la présente stratégie dont le but est de construire une organisation orientée vers le client.

### Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client

Afin de mener à bien la présente stratégie, l'accent sera placé sur la création d'une organisation dynamique, axée sur le client, qui encourage l'engagement et valorise le partage des connaissances et l'enrichissement de l'expertise. La construction d'une organisation dynamique, orientée vers le client, entraînera la nécessité de perfectionner le programme d'introduction, de promouvoir l'adaptabilité à travers le développement professionnel continu, de procéder à la refonte du plan de formation annuel et de développer des compétences spécifiques dans des domaines clés.

La condition préalable à la réussite de la présente stratégie est la disponibilité de capacités spécifiques qui permettront au Centre de renforcer son efficacité opérationnelle en construisant une organisation dynamique, orientée vers le client. Il s'efforce donc de garantir la disponibilité des capacités requises en termes de gestion de la qualité et de gestion de projets.

#### Initiative stratégique 2.1.1: continuer à investir dans le développement du personnel et encourager son engagement

Le Centre continuera à investir dans le développement de son personnel afin de lui permettre de contribuer plus efficacement à la réalisation des buts stratégiques. Il continuera également à encourager l'engagement du personnel afin de s'assurer que celui-ci ait la capacité de contribuer à l'organisation. En outre, il poursuivra ses efforts en vue de fournir un environnement professionnel qui maintiendra la motivation et l'engagement des salariés.

Le Centre mettra en œuvre différentes initiatives dans le domaine de la gestion des talents, qui comprendront le tutorat et l'attribution de rôles de suppléance et de coordination. Il identifiera des membres du personnel ayant le potentiel d'endosser de nouveaux rôles et responsabilités et leur fournira le soutien qui leur permettra de les mener à bien. Il découplera l'adaptabilité de son personnel à travers le développement professionnel continu et la formation sur le terrain.

En ce qui concerne la fonction liée à l'activité de base, le partage des connaissances sera promu non seulement au sein de chaque équipe linguistique, mais également entre les traducteurs internes et les prestataires de services linguistiques externes. Des canaux de communication efficaces seront créés entre les auteurs des documents et les traducteurs, ainsi qu'entre les traducteurs et les experts nationaux. Les équipes linguistiques internes se familiariseront avec les domaines d'activité des clients par le biais de briefings réguliers avec eux. Les relations continueront d'être développées avec les équipes linguistiques des institutions de l'UE. Des initiatives en matière de formation continueront d'être prises pour les membres du personnel occupant une fonction liée à l'activité de base afin de garantir qu'ils soient en mesure de faire face aux évolutions et aux technologies récentes dans le monde de la traduction.

### Initiative stratégique 2.1.2: créer un cadre collaboratif plus intégré avec les prestataires de services linguistiques externes

Le modèle économique du Centre est basé sur un niveau élevé d'externalisation auprès d'un certain nombre de prestataires de services linguistiques externes spécialisés. Il est d'une importance primordiale que le Centre continue d'attirer des prestataires de services linguistiques externes hautement qualifiés dans un environnement de plus en plus compétitif.

Une fois les contrats attribués, le Centre renforcera ses relations avec les prestataires de services linguistiques externes grâce à une communication renforcée, une évaluation régulière et le contrôle de la qualité de la production des contractants externes. Il organisera des sessions d'information/de formation en ligne et fournira du matériel d'information/de formation, y compris des vidéos en ligne, pour les prestataires de services linguistiques externes. En attribuant des tâches de traduction aux prestataires de services externes, il continuera de prendre pleinement en compte leurs performances antérieures en termes de respect des délais et de qualité des traductions.

Les retours d'informations qui sont transmis par les traducteurs internes aux prestataires de services externes contribuent à un cadre collaboratif intégré. Le Centre poursuivra ses efforts afin de transmettre des retours d'informations détaillés aux prestataires de services externes en vue d'améliorer la qualité des traductions et d'augmenter leur sensibilisation aux normes exigées. Il s'assurera également que les retours d'informations provenant des clients seront mis à la disposition des prestataires de service externes par l'intermédiaire des mémoires de traduction, des ressources terminologiques, ainsi que des directives et instructions actualisées.

### Objectif stratégique 2.2: optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité

Dans un souci d'amélioration de sa viabilité, le Centre optimisera son modèle économique afin de satisfaire aux besoins des clients en termes de qualité, de délais et de prix. En plus des réductions de prix auxquelles il a procédé les années précédentes, il appliquera une nouvelle structure tarifaire à partir de 2017, laquelle permettra aux clients de bénéficier des économies réalisées grâce aux mémoires de traduction. La nouvelle structure tarifaire a pour but d'accroître la confiance, la loyauté et la satisfaction des clients en ce qui concerne le rapport qualité-prix offert par le Centre, tout en préservant son modèle économique.

Toujours afin d'améliorer sa viabilité, le Centre continuera de développer son portefeuille clients ainsi que les domaines dans lesquels il fournit des services linguistiques en qualité de prestataire commun de services pour les organes de l'UE. Il développera également sa capacité opérationnelle à répondre aux besoins des clients en déployant l'utilisation de l'informatique afin d'optimiser l'efficacité des ressources et de libérer celles-ci pour apporter une valeur ajoutée à l'engagement auprès des clients.

L'optimisation du modèle économique du Centre devra garantir la viabilité de celui-ci en tenant compte des contraintes auxquels il est soumis en tant qu'agence de l'Union européenne. Sa marge de manœuvre est restreinte, d'une part, parce qu'il est tenu de se conformer aux réglementations légales et financières et au statut du personnel en vigueur, d'autre part, parce qu'il respecte la politique de l'UE en matière de multilinguisme en plaçant toutes les langues officielles de l'Union sur un pied d'égalité dans sa politique tarifaire. Au vu de ces éléments, le Centre optimisera son modèle économique dans la mesure où cela lui est possible.

### Initiative stratégique 2.2.1: déployer l'utilisation de l'informatique

Une palette de technologies sera déployée dans les domaines de l'assurance qualité, de la gestion des contenus et de l'interopérabilité, afin d'optimiser l'efficacité des ressources et de libérer celles-ci pour apporter une valeur ajoutée à l'engagement auprès des clients. Le Centre mobilisera les ressources nécessaires en vue de soutenir le fonctionnement optimal de ces technologies pour tous ses utilisateurs. Ceci devrait entraîner une automatisation accrue des tâches manuelles, des opérations réalisées dans de meilleurs délais, une meilleure intégration dans les outils et systèmes informatiques du Centre et une meilleure accessibilité des utilisateurs à ceux-ci. Le Centre se dirigera de plus en plus vers un environnement sans papier dans les domaines des passations de marchés et des ressources humaines, afin de gagner en efficacité.

Le déploiement, à partir de 2016, de la plateforme de gestion du flux de travail, eCdT, permettra au Centre de gérer de façon plus rationnelle l'intégralité du flux de travail, des demandes des clients jusqu'à la livraison des services. Il est prévu qu'eCdT rende la gestion du flux de travail plus efficace et entraîne une automatisation accrue des tâches manuelles, un meilleur respect des délais en ce qui concerne la réalisation des opérations et une meilleure accessibilité des utilisateurs.

Une fois le déploiement d'eCdT achevé, le Centre s'attachera à intégrer la technologie de la traduction automatique (MT@EC) dans son flux de travail de traduction, puis à déployer un éditeur de traduction en ligne. Ces outils permettront aux clients du Centre, aux équipes linguistiques internes et aux prestataires de services linguistiques externes de bénéficier d'un processus de traduction dont l'automatisation ira croissant, ce qui aura des retombées positives sur le respect des délais et la qualité des traductions.

### Initiative stratégique 2.2.2: développer davantage la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre afin de s'adapter aux besoins des clients

Le Centre a progressivement étendu son portefeuille à 61 clients tout en développant les domaines dans lesquels il fournit des services linguistiques. En qualité de prestataire commun de services aux agences et organes de l'UE, le Centre continuera de suivre de près l'évolution en ce qui concerne la création de nouveaux organes afin de signer des accords de coopération avec eux.

L'augmentation progressive de la clientèle du Centre a fait que les exigences des clients augmentent en volume et en complexité. À mesure que le volume et la nature des besoins des clients évolueront, le Centre continuera de développer sa capacité opérationnelle dans la mesure du possible en automatisant et en rationalisant les processus, en externalisant et en mettant en œuvre des technologies de pointe.

### Objectif stratégique 2.3: promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.

La confiance des citoyens de l'UE en ses institutions, agences et organes est d'une importance primordiale. Le caractère fiable des rapports annuels rédigés par les institutions, agences et organes de l'UE revêt une importance considérable dans la mesure où ces rapports sont l'expression de la conformité aux exigences de transparence, de fiabilité et d'intégrité. En tant qu'agence de l'Union européenne, le Centre est soumis à la condition *sine qua non* d'utiliser ses ressources dans le respect des principes de bonne gouvernance, de transparence et de responsabilité. Pour ce faire, il promouvra les normes les plus élevées en matière de conduite éthique, de transparence et de fiabilité au sein de son personnel.

L'introduction d'une approche globale de la gestion des risques dans la culture de l'organisation mettra en place des systèmes de contrôle interne plus robustes tout en en mettant en œuvre un système de gestion intégré par le biais du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM). La transparence du Centre sera renforcée par le contrôle et le suivi améliorés des

projets. En outre, la mise en œuvre de la budgétisation basée sur l'activité aidera le Centre à augmenter son efficacité à travers l'attribution optimisée des ressources, afin d'être à la fois efficace (en faisant les bonnes choses) et efficient (en faisant bien les choses).

Afin de renforcer son efficacité et son efficacité opérationnelles, le Centre s'efforce de promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité au niveau de l'utilisation adéquate de ses ressources.

La transparence et la fiabilité sont au cœur d'une bonne gouvernance, qui est la clé de l'approche du Centre lui permettant de progresser vers un système de gestion intégré fondé sur un cadre de contrôle interne plus robuste.

#### Initiative stratégique 2.3.1: assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée

Le Centre va continuer d'assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée. De cette façon, il continuera de fournir une vue réelle et juste de l'utilisation correcte de ses ressources et de garantir la légalité et la régularité des transactions sous-jacentes.

Au cours des années à venir, le Centre atteindra un niveau plus élevé de maturité en ce qui concerne la budgétisation, la gestion et la détermination des coûts par activité. Ainsi, grâce à l'expérience gagnée, le modèle de budgétisation par activité permettra une plus grande transparence au niveau de l'utilisation des ressources du Centre. Les avantages qui devraient en découler sont une meilleure planification et évaluation de l'utilisation des ressources du Centre et une transparence accrue en ce qui concerne les activités de soutien opérationnel. La budgétisation par activité servira également comme un moyen d'accroître encore les améliorations en matière de gestion de l'attribution des ressources et encouragera la planification et le contrôle optimaux des ressources tout en atteignant les résultats ciblés.

Les évaluations ex ante et ex post des projets, activités et services seront renforcées afin de constituer un appui aux prises de décisions en ce qui concerne, respectivement, leur faisabilité et leur continuité. Le Centre s'efforcera également de mettre en œuvre des opérations financières plus efficaces (par exemple, signature électronique et flux de travail sans papier pour les transactions financières).

#### Initiative stratégique 2.3.2: avancer vers un système de gestion intégré fondé sur un cadre robuste en matière de gestion des risques et de contrôle interne

Afin d'être plus à même d'identifier les défis et de s'y préparer, le Centre ancrera des pratiques plus globales de gestion des risques dans son approche de gestion de la qualité, de sécurité informatique et de continuité des activités. Ces pratiques ont été mises en œuvre par le Centre sur la base de différentes séries d'exigences en matière de conformité et ont atteint différents degrés de maturité. Leurs systèmes de gestion seront intégrés sur la base du cadre de contrôle interne et du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM). Le Centre déploiera le cadre de contrôle interne en parallèle avec le renforcement de son système de gestion des risques. Dans le même ordre d'idées, il se concentrera sur la prévention de la fraude par l'application de mesures effectives intégrées dans toutes ses activités.



### But stratégique 3: contribuer à la coopération interinstitutionnelle

La contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle sera renforcée par le développement de la base de données terminologique interinstitutionnelle, *InterActive Terminology for Europe* (IATE). Il participera aussi activement au partage de l'expertise avec les institutions de l'Union européenne par le biais des différents arrangements interinstitutionnels en place.

#### Objectif stratégique 3.1: renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle

Le Centre continuera de participer activement aux différents arrangements interinstitutionnels en conformité avec son mandat qui est de contribuer à la rationalisation de l'usage des ressources et à l'harmonisation des procédures de traduction au sein d l'Union par l'intermédiaire de la coopération interinstitutionnelle. Il jouera son rôle en développant et en partageant les meilleures pratiques au regard de la prestation de services linguistiques à travers une approche de gestion de la qualité entièrement axée sur la traduction assistée par ordinateur et les outils terminologiques.

##### Initiative stratégique 3.1.1: acquérir, développer et partager les meilleures pratiques linguistiques au niveau interinstitutionnel

Le Centre continuera d'acquérir, de développer et de partager les meilleures pratiques linguistiques avec ses partenaires interinstitutionnels. Il continuera également de développer et de partager les meilleures pratiques linguistiques avec ses partenaires en accord avec le modèle de réussite que sont les initiatives communes de formation (*Joint Training Ventures - JTV*) utilisées par les organisations faisant partie de IAMLADP. Le personnel participera à des sessions de formation organisées par les institutions de l'UE et des organisations internationales. Des visites seront organisées dans les services de traduction d'institutions de l'UE et d'organisations internationales afin de faciliter l'échange d'expériences et de meilleures pratiques.

#### Objectif stratégique 3.2: contribuer aux projets interinstitutionnels.

Le Centre a joué un rôle essentiel dans la création de la base de données IATE, qui a fusionné et remplacé plusieurs bases de données terminologiques de l'UE. En tant que président du groupe de gestion IATE chargé d'administrer la base de données au nom des institutions, il gèrera le projet pendant toute sa phase de développement pour le faire évoluer vers IATE2. Ce faisant, il coordonnera toutes les activités informatiques et fournira des versions actualisées de cet outil.

##### Initiative stratégique 3.2.1: développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire

En plus de la maintenance et du perfectionnement des versions actuelles de IATE (tant la version utilisée par le public que la version interne utilisée par les institutions européennes), le Centre gère le développement et la mise en œuvre du projet IATE2 en coopération avec ses partenaires IATE, le but étant de redévelopper entièrement IATE à l'aide de technologies de pointe. En outre, une nouvelle architecture, des caractéristiques améliorées et de nouvelles fonctionnalités entraînant une meilleure gestion de la terminologie permettront de répondre aux méthodes de travail en pleine évolution des partenaires de IATE. Ainsi, IATE2 devrait être utilisé et intégré plus intensivement dans le flux de traduction des institutions de l'UE, de façon à aboutir à un retour accru sur investissement.

Avec plus de 41 millions de requêtes pour sa version publique et plus de 17 millions de requêtes pour la version interne en 2015, la base de données IATE constitue indubitablement un outil très apprécié des traducteurs qui la consultent régulièrement. Projet phare symbolisant les réalisations de l'UE dans le domaine du multilinguisme, cette ressource linguistique essentielle, financée par l'ensemble des institutions européennes, possède une valeur économique évidente.

## Indicateurs de performance clés stratégiques

Domaines clés de viabilité:
Organisationnel
Humain
Relationnel
Financier
Environnemental

Perspectives selon le tableau de bord pondéré:
Centrage sur le client
Dimension financière
Processus internes
Acquisition de compétences et développement des capacités

Organisationnel		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
<b>Qualité du service</b>		
Perception des clients de la qualité du service (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Réclamations des clients en ce qui concerne la qualité du service	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Disponibilité des systèmes informatiques (portail client)	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de celle-ci
Respect des délais	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité.	1.1.1: Assurer la livraison dans les délais et améliorer la qualité des services linguistiques.
<b>Qualité du produit</b>		
Perception des clients en ce qui concerne la qualité du produit (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients.
Réclamations des clients en ce qui concerne la qualité du produit	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients.
Effort en matière d'assurance qualité (par les traducteurs internes)	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité. 1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client. 2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client.	1.1.1: Assurer la livraison dans les délais et améliorer la qualité des services linguistiques. 1.2.1: Assurer que le Centre travaille en partenariat avec ses clients de la création à la livraison des services multilingues. 2.1.2: Créer un cadre collaboratif plus intégré avec les prestataires de services linguistiques externes.
<b>Excellence opérationnelle</b>		
Efficacité du rendement (niveau d'automatisation du traitement de l'activité de base)	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité. 1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients. 2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client. 2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	1.1.2 : Optimiser les processus et rationaliser les flux de travail. 1.3.1: Modulariser les services linguistiques afin de garantir une réactivité maximale aux besoins des clients. 1.3.2: Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées. 2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci. 2.1.2: Créer un cadre collaboratif plus intégré avec les prestataires de services linguistiques externes. 2.2.1: Déployer l'utilisation de l'informatique. 2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de ses clients.
Environnement de travail	2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.

Organisationnel		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
<b>Maturité des processus</b>	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité. 1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients.	1.1.2: Optimiser les processus et rationaliser les flux de travail. 1.3.2: Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées.
<b>Résilience (continuité de l'activité)</b>	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de ses clients
<b>Gestion des projets (taux de réussite de projets livrés dans les délais et dans les limites du budget avec toutes les caractéristiques requises)</b>	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité. 3.2 Contribuer aux projets interinstitutionnels.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci. 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée. 3.2.2: Développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire.

Humain		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
<b>Gestion des talents</b>		
<b>Expertise et polyvalence</b>	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.
<b>Effort de formation (acquisition de compétences)</b>	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement du personnel
<b>Transparence</b>		
<b>Climat favorable au changement</b>	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement du personnel
<b>Climat favorable à la transparence</b>	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement du personnel. 2.3.2: Avancer vers un système de gestion intégrée reposant sur une gestion robuste des risques et un cadre de contrôle interne.

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

Financier		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
<b>Valeur pour les clients</b>		
<b>Valeur pour les clients (enquête)</b>	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients

Financier		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
	2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Valeur du Centre en tant que prestataire commun de services (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Part du marché/présence (% des clients traduisant plus de 1 000 pages par année)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Développement commercial (taux de réussite des nouveaux accords)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Valeur pour les institutions (développement de IATE)	3.2 Contribuer aux projets interinstitutionnels.	3.2.2: Développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire.
<b>Efficacité financière</b>		
Dépenses Titre 1 - Personnel	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité. 2.3 Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Dépenses Titre 2 – Immeubles, matériel et frais divers de fonctionnement	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Dépenses Titre 3 - Dépenses opérationnelles	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Effectifs	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement du personnel.
Investissement de l'informatique dans de nouveaux projets et initiatives	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe.
Précision des prévisions budgétaires (recettes)	2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.
Efficacité de la planification budgétaire (dépenses)	2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.
Résultat financier annuel	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de ses clients.
Volume de travail facturé (documents et marques de l'UE)	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle du Centre et la capacité opérationnelle pour s'adapter aux besoins de celle-ci.

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



The Acting Director

Luxembourg,  
CdT-DIR/BV/VS/cd-Ares(2020)

## NOTE TO THE MEMBERS OF THE MANAGEMENT BOARD

### **Subject: Additional one-year extension of the Strategy 2016-2020**

#### **BACKGROUND**

In September 2019, the Management board adopted the one-year extension of the current 'Strategy 2016-2020'<sup>1</sup>. As the extended Strategy will end in 2021 it is necessary to extend it by one additional year in order to enable the preparation of the Programming Document 2022-2024 to be adopted in January 2021.

In the context of the current Strategy, the Translation Centre commissioned an external evaluation of its activities in 2017. As a result, external consultants undertook a 'Study on the Translation Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies and bodies'<sup>2</sup>. The Study concluded that the rationale for the Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies, bodies and offices remained fundamentally valid, but the Centre had to become more effective and efficient and to find a more sustainable financial footing. The Study provided 35 recommendations on the potential transformation of the Centre. Based on these recommendations, the Centre developed first a 'Strategic approach to the implementation of the recommendations of the Study'<sup>3</sup> and built a Transformation Plan 2019-2020<sup>4</sup> with a view to deploy a new business model in 2021.

The implementation of the recommendations of the Study de facto extended the scope of the Centre's Strategy 2016-2020. A transformation map<sup>5</sup> that is interlocked with and complementary to its Strategy 2016-2020 set the objectives for the Centre's transformation by the end of 2021. The Centre's transformation vision reinforces the need for structural change in order to implement a financially sustainable business model that is built in three steps: the first step concerns the implementation of new language technologies and optimised workflow management tools to increase performance; the second step will be to adopt a new approach to delivering services to clients by moving from a one-fits-all translation service to a richer, more diversified service offer which will respond to the specific needs of our clients; finally, the third step will focus on ensuring the Centre's sustainability by revising its financing model and how services are invoiced.

---

<sup>1</sup> CT/CA-037/2016EN

<sup>2</sup> FL/PN/1/2017 CONSULTANCY

<sup>3</sup> CT/CA-037/2018/01EN

<sup>4</sup> CT/CA-012/2019/01EN

<sup>5</sup> Included in the Translation Centre's strategic approach to the implementation of the recommendations of the Study

## WHY GRANT AN ADDITIONAL ONE-YEAR EXTENSION OF THE STRATEGY 2016-2020?

The Centre considers an additional one-year extension of the current Strategy for the following reasons:

- 1. The ongoing implementation of the Transformation Plan 2019-2020 and Project Initiation Document (PID) will produce effects in and beyond 2021*

The ongoing implementation of the Transformation Plan 2019-2020 and Project Initiation Document will produce effects as of 2021 with the launch of the Centre's new business model. The deployment of such an important shift may engender some additional actions and fine-tuning in and beyond 2021 and will accomplish the strategic goal *1. Position the Centre as a partner in the holistic provision of language services to clients.*
- 2. Ensure the strategic basis for the preparation of the Programming Document 2022-2024*

The Programming Document 2022-2024 is prepared in the fourth quarter of 2020. As the annual work programme 2022 will contain actions derived from the Centre's transformation plan, the extension of the Strategy 2016-2020 by the end of 2022 provides the most adequate strategic basis for its preparation.
- 3. The involvement of the future Director*

The extension of the existing Strategy would offer the future Director the opportunity to set out his/her own directions in the upcoming Strategy whereas this would not be possible in the event that a new Strategy were to be drafted and adopted in 2019-2020.

For the above reasons it is proposed to extend the Centre's current Strategy 2016-2020 until the end of 2022.

*(e-signed)*

Benoît Vitale

