



**DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DU CENTRE DE TRADUCTION DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE  
PORTANT ADOPTION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION 2018-2020 – CT/CA-050/2016/03FR**

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

considérant ce qui suit:

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

A ADOPTÉ LA DÉCISION SUIVANTE:

**Article premier**

Par la présente décision, le document de programmation 2018-2020 du Centre de traduction tel qu'il figure à l'annexe de celle-ci est adopté.

**Article 2**

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

Fait à Luxembourg, le 25 octobre 2017.

Pour le conseil d'administration

R. Martikonis  
Président

Annexe: Document de programmation 2018-2020 du Centre de traduction



# DOCUMENT DE PROGRAMMATION 2018-2020

DU CENTRE DE TRADUCTION  
DES ORGANES DE L'UNION EUROPÉENNE

CT/CA-050/2016/05FR

Document de programmation définitif 2018-2020 établi conformément à l'article 33, paragraphe 8, du règlement financier du 2 janvier 2014 applicable au Centre de traduction des organes de l'Union européenne

## Sommaire

Sommaire .....	1
Avant-propos .....	2
Liste des acronymes.....	4
Mission .....	6
Section I: contexte général.....	7
Section II: programme de travail pluriannuel 2018-2020 .....	10
1. Objectifs pluriannuels .....	10
2. Programme de travail pluriannuel.....	16
3. Ressources humaines et financières – Perspectives pour 2018-2020 .....	37
Section III: Programme de travail 2018.....	46
1. Résumé .....	46
2. Activités: Principaux objectifs à atteindre pour la fin de 2018 .....	47
3. Actions/activités spécifiques et ressources humaines et financières nécessaires pour l'année 2016 en vue d'atteindre les objectifs du Centre.....	50
3.1 Activités opérationnelles de base .....	50
3.2 Activités de support .....	58
3.3 Activités de gestion et de contrôle .....	61
Annexes .....	66
Annexe I: Affectation des ressources par activité 2018-2020.....	66
Annexe II: Ressources financières .....	69
Annexe III. Ressources humaines – analyse quantitative .....	76
Annexe IV. Ressources humaines – analyse qualitative .....	78
Annexe V. Politique immobilière .....	93
Annexe VI. Privilèges et immunités .....	93
Annexe VII. Évaluations .....	95
Annexe VIII. Risques .....	96
Annexe IX. Planification des procédures de passation des marchés 2018 .....	102
Annexe X. Organigramme .....	103
Organisation et organigramme au 09.08.2017 .....	103
Annexe XI – Liste de clients .....	104

## Avant-propos

Le document de programmation 2018-2020 s'inscrit dans la stratégie 2016-2020 du Centre de traduction, qui vise essentiellement à optimiser la création de valeur pour ses clients tout en assurant la viabilité à long terme du Centre. Comme exposé dans sa stratégie, l'ambition pour le Centre de devenir, à l'horizon 2020, un pôle d'excellence dans la prestation de services linguistiques pour les agences et organes de l'UE, est au cœur de ce document de programmation. C'est en coopérant étroitement avec ses principales parties prenantes, plus particulièrement ses agents, 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.

Les principes d'une approche fondée sur la gestion de la qualité et d'un modèle d'entreprise durable, qui, au Centre, vont de pair, sont dûment reflétés dans les actions annuelles et pluriannuelles prévues tout au long de ce cycle de programmation. Dans le cadre du processus qui consiste, d'une part, à poursuivre ses activités solidement établies de prestations de services linguistiques de haute qualité et, d'autre part, à contribuer à la coopération interinstitutionnelle, le Centre renforcera ses partenariats avec ses clients et d'autres parties prenantes essentielles afin de générer des bénéfices mutuels et durables pour les parties intéressées.

Sur la base de l'expérience acquise à ce jour et conformément aux meilleures pratiques du modèle d'excellence EFQM (Fondation européenne pour le management par la qualité), le Centre intégrera au sein de tous ses départements une approche plus solide en matière de gestion de la qualité afin de parvenir à une excellence durable dans l'ensemble de l'organisation. En ce qui concerne ses activités de base, qui consistent à fournir des services linguistiques, le Centre adoptera, dans toute la mesure du possible, les principes de la norme de traduction ISO dans son approche en matière de gestion de la qualité. Cette approche, qui vise à atteindre l'excellence, nécessite une adhésion de l'ensemble des membres du personnel à une culture de la qualité: en effet, ces derniers, en collaboration avec les prestataires de services linguistiques externes du Centre, occupent un rôle central dans l'obtention de meilleurs résultats.

Durant la période 2018-2020, l'ambition du Centre de devenir un pôle d'excellence dans le domaine linguistique doit se concrétiser dans le cadre d'un modèle d'entreprise durable. Celui-ci évoluera en fonction des besoins des clients en matière de qualité, de délais et de prix et des technologies développées. Une telle évolution devra garantir la viabilité dans le cadre qui délimite le fonctionnement du Centre en tant qu'agence de l'UE autofinancée. En d'autres termes, le Centre est tenu de se conformer aux règlements juridiques et financiers applicables, ainsi qu'au statut en vigueur, et il respecte la politique de l'UE en matière de multilinguisme, ce qui suppose une égalité de traitement entre toutes les langues de l'UE dans sa structure tarifaire. La nouvelle structure tarifaire du Centre, entrée en vigueur en janvier 2017, est essentielle à l'évolution d'un modèle d'entreprise durable et permet de veiller à ce que les clients puissent bénéficier des économies et d'une qualité linguistique accrue découlant de la réutilisation de ses mémoires de traduction.

Au Centre, la nécessité de continuer à obtenir des gains d'efficacité au cours de la période 2018-2020 est bien présente dans les esprits. À la suite de réductions de personnel importantes mises en œuvre sur plusieurs années, le Centre s'attellera, pour la période à venir, à obtenir des gains d'efficacité en automatisant, dans la mesure du possible, son nouveau programme de gestion du flux de travail, eCdT, et en redéployant les ressources en personnel afin d'offrir une valeur ajoutée aux clients.

S'acquittant de son mandat de prestataire de services linguistiques partagé pour les agences et organes de l'UE, le Centre continuera à contribuer activement à l'objectif prioritaire de la Commission européenne, à savoir faire de l'UE une union pour le changement démocratique en veillant, à son niveau et en partenariat avec ses clients, à ce que tous les citoyens de l'UE aient accès à l'information dans les différentes langues officielles de l'UE. Dans ce contexte, le Centre continuera à planifier l'avenir en s'engageant davantage auprès de ses clients et par un recours accru aux technologies de pointe disponibles dans le domaine de la traduction (c-à-d. mémoires de traduction, traduction automatique, éditeur de traduction en ligne).

Dans le cadre de la mission du Centre dans le domaine de la coopération interinstitutionnelle et en tant que partenaire de premier plan dans la gestion de la base de données terminologique interinstitutionnelle de l'UE (IATE), le Centre fournira la base de données IATE2, qui présentera des améliorations et de nouvelles fonctionnalités pour plus de convivialité et une meilleure gestion terminologique.

En qualité d'agence autofinancée de l'UE, le présent exercice de programmation pluriannuelle contient des défis inhérents à la mission du Centre. Il est difficile pour les clients du Centre de prédire avec exactitude leurs besoins en traduction sur une base triennale, ce qui a un impact de taille sur les estimations budgétaires globales du Centre. L'expérience ayant montré que les estimations des clients sont susceptibles de varier considérablement, il est essentiel que le Centre maintienne sa capacité à répondre aux fluctuations des demandes de sa clientèle en conservant une masse critique de personnel.

Si la période couverte par le présent document de programmation s'annonce riche en défis pour le Centre, elle lui offrira également de nombreuses occasions d'envisager l'avenir avec optimisme.

Máire Killoran  
Directrice

## Liste des acronymes

ABAC	Système comptable de la Commission européenne
AC	Agent contractuel
AD	Administrateurs
AELE	Association européenne de libre-échange
AFE	Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer
AHCC	Autorité habilitée à conclure des contrats d'engagement
AR	Analyse des risques
AST	Assistant
AST/SC	Personnel de secrétariat
AT	Agents temporaires
BCMS	Système de gestion de la continuité des activités
BIA	Analyse des incidences sur les activités
BPM	Gestion des processus d'entreprise
CA	Conseil d'administration
CdT	Centre de traduction (des organes de l'Union européenne)
CITI	Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation
CMS	Système de gestion du contenu
CPA/EBA/GPA	Comptabilité par activités/Établissement du budget par activités/Gestion par activités
CRM	Gestion des relations clients
DG JUST	Direction générale de la justice et des consommateurs
DGE	Dispositions générales d'exécution
DGT	Direction générale de la traduction
DIGIT	Direction générale de l'informatique
EC	Entreprise commune
eCdT	Programme du Centre de traduction pour la gestion du flux de traductions
EEE	Espace économique européen
EFQM	Fondation européenne pour la gestion de la qualité
END	Experts nationaux détachés
EPOC	Contrôle de qualité ex post
EPSO	Office européen de sélection du personnel
ETAO	Environnement de traduction assistée par ordinateur
ETP	Équivalent temps plein
EUIPO	Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (anciennement OHMI)
EUR	Euro
GCM	Gestion de communications multilingues
GF	Groupe de fonctions
i2 LTW	Groupe interinstitutionnel de veille technologique dans le domaine linguistique
IAMLADP	Réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications
IATE	Terminologie interactive pour l'Europe
ICP	Indicateur clé de performance
ICP stratégique	Indicateur de performance clé stratégique
IMG	Groupe interinstitutionnel de gestion d'IATE
ISO	Organisation internationale de normalisation
JIAMCATT	Réunion internationale annuelle sur la terminologie et la traduction assistée par ordinateur
JTV	Initiative commune de formation
MIPS	Système de numérisation de la gestion des missions

MQT	Management par la qualité totale
MSPP	Plan pluriannuel en matière de politique du personnel
MT	Traduction automatique
MT@EC	Système de traduction automatique de la Commission européenne
MUE	Marque de l'Union européenne
NCI	Norme de contrôle interne
OHMI	Office de l'harmonisation dans le marché intérieur (le nom de l'agence a été modifié pour devenir l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle – EUIPO – le 23 mars 2016.)
OIB	Office pour les infrastructures et la logistique à Bruxelles
OIL	Office pour les infrastructures et la logistique à Luxembourg
PE	Parlement européen
PID	Document de lancement de projet
PMO	Bureau «Gestion de projets»
RAA	Régime applicable aux autres agents de l'Union européenne
REL	Règlement extrajudiciaire des litiges
RFC	Règlement financier-cadre
RH	Ressources humaines
RLL	Règlement en ligne des litiges
SAI	Service d'audit interne
SDL Studio	SDL Trados Studio
SMEA	Système de management environnemental et d'audit
S/O	«Sans objet» ou «Non disponible selon contexte»
SSC	Certificat de sécurité unique
SSP	Prestataires de services structurels
Statut	Statut des fonctionnaires de l'Union européenne
SYSPER	Système d'information sur les ressources humaines de la Commission européenne
TAO	Traduction assistée par ordinateur
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne

## Mission

Le Centre a pour mission de fournir des services de traduction et des services linguistiques connexes à un grand nombre d'agences et d'organes de l'UE dans le respect de critères de qualité, de délais et de prix convenus.

Le Centre entend également 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. Les institutions et les organes de l'Union qui disposent déjà de leur propre service de traduction peuvent, sur une base volontaire, faire appel aux services du Centre selon des arrangements à convenir entre les parties.

Les deux missions du Centre sont définies dans la législation sous-tendant son existence, à savoir le règlement (CE) n° 2965/94 du Conseil du 28 novembre 1994, modifié par le règlement (CE) n° 2610/95 du Conseil du 30 octobre 1995, qui a étendu la mission initiale du Centre, et par le règlement (CE) n° 1645/2003 du Conseil du 18 juin 2003.

### Activité

Les activités du Centre visent à faciliter et à encourager la **pratique efficace du multilinguisme** dans les agences et organes de l'UE. S'il est avant tout un prestataire de services linguistiques auprès des agences de l'UE, le Centre est également un partenaire des services de traduction des institutions européennes.

Il fournit des traductions de et vers toutes les langues officielles de l'UE pour les autres agences décentralisées de l'UE de la façon la plus rentable possible. Il peut également proposer des services de traduction à d'autres institutions et organes de l'UE en cas de pic de charge de travail.

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

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

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

En fournissant ces services, non seulement le Centre contribue au bon fonctionnement des agences et organes de l'UE mais il répond aussi aux besoins spécifiques des services de traduction des institutions européennes.

### Le Centre en tant que partenaire au niveau interinstitutionnel

En sa qualité de membre du Comité interinstitutionnel de la traduction et de l'interprétation (CITI), le Centre intervient dans la coopération entre les services linguistiques de l'UE. Il participe à des groupes de travail et à des projets visant à réaliser des économies d'échelle grâce au partage des méthodes de travail et à la rationalisation de l'utilisation des outils de traduction. Le projet le plus notable est IATE, la base de données de terminologie interactive pour l'Europe, que le Centre gère au nom du CITI depuis 2004.

### Vision

Dans le cadre de la Stratégie du Centre 2016-2020, la vision du Centre est de devenir un pôle 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.

## Section I: contexte général

### État d'avancement

Le Centre dispose de nombreux atouts et avantages qui lui permettent d'envisager l'avenir avec une dose raisonnable d'optimisme. Il est cependant confronté à de multiples défis spécifiques auxquels il se doit d'apporter une réponse appropriée.

Au fil des années, le Centre a acquis une solide réputation en fournissant des services de grande qualité, grâce à la réactivité de ses processus et au dynamisme de son personnel. Son modèle d'activité et, notamment, la souplesse de sa politique d'externalisation permettent au Centre de délivrer un large éventail de services dans de brefs délais. La mise en œuvre, en 2014-2018, de nouveaux outils informatiques dans son domaine de cœur de métier renforcera l'organisation et accroîtra la capacité du Centre à réagir de manière efficace aux besoins et défis en gestation.

Néanmoins, le Centre a bien conscience de devoir agir dans les limites du cadre complexe et strictement réglementé de l'UE. Des facteurs extérieurs, dont il n'a pas la maîtrise, peuvent parfois limiter sa capacité à saisir de nouvelles opportunités.

### Stratégie 2016-2020

La Stratégie pour 2016-2020 a été élaborée en 2016 en consultation avec les parties prenantes clés du Centre. Elle vise à garantir la continuité des activités tout en repoussant les limites des résultats que celui-ci pourra obtenir au cours de la période 2016-2020. 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.

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

L'activité de base du Centre continuera à intégrer dans toute la mesure du possible les principes de la norme ISO 17100:2015 pour les services de traduction. En outre, une approche plus solide en matière de gestion de la qualité sera déployée en tant qu'exigence préalable, afin d'obtenir une excellence durable sur tous les plans dans l'organisation.

Cette 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 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.

### Domaines d'activité

La mission première du Centre est de fournir des traductions et des services linguistiques connexes aux agences et organes de l'UE, ainsi qu'à ses institutions, en fonction des besoins de celles-ci. Sa mission secondaire est de contribuer, au travers de la coopération interinstitutionnelle, à la rationalisation de l'utilisation des ressources et à l'harmonisation des procédures en matière de traduction au sein de l'UE. Informer toutes les parties prenantes et assurer une bonne communication avec ces dernières sont autant de facteurs clés qui permettent au Centre de mener à bien sa mission. À partir de 2018, dans le cadre de la démarche visant à l'établissement du budget par activité appliquée par le Centre, le nombre des domaines d'activité sera rationalisé et passera de quatre à trois: activités opérationnelles de base, activités de support et activités de gestion et de contrôle. Le contenu des activités externes de promotion et de communication est intégré dans les activités de gestion et de contrôle.

#### 1. Activités opérationnelles de base

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

#### 2. Activités de support

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

les technologies de l'information et de la communication (TIC), des services de support et des installations de télécommunications à la fois innovants, de pointe et de grande qualité.

### 3. Activités de gestion et de contrôle

Ces activités visent au bon fonctionnement et à la bonne gestion du Centre grâce à des processus efficaces et efficients ainsi qu'à un contrôle interne solide. Il incombe au Centre d'assurer la conformité avec le statut du personnel et le règlement financier applicable aux organes et institutions de l'UE, ainsi que de garantir la fiabilité, la légalité et la régularité de ses opérations, l'efficacité de ses normes de contrôle interne et le respect du système de gestion de la qualité totale (TQM). Il est responsable du cycle de programmation et de planification stratégiques et pluriannuelles, et il lui appartient de garantir la continuité des opérations en planifiant, exécutant et surveillant rigoureusement différents processus et projets. Il lui revient également d'adopter des décisions éclairées sur l'optimisation des flux de travail, des structures internes et des méthodes de travail. Les actions axées sur le client et de communication ont pour objectif de promouvoir le Centre et le processus de traduction; elles prendront principalement la forme de présentations du Centre auprès de ses partenaires externes – clients, comités interinstitutionnels et internationaux, universités et États membres.

Le Centre est tenu de fournir une assurance raisonnable de ce que les activités ont été réalisées de manière à atteindre les résultats escomptés; il en rend compte aux organes de contrôle et de surveillance (conseil d'administration, autorité budgétaire, Commission européenne et organes d'audit), de la manière la plus fiable et la plus transparente qui soit.

## Section II: programme de travail pluriannuel 2018-2020

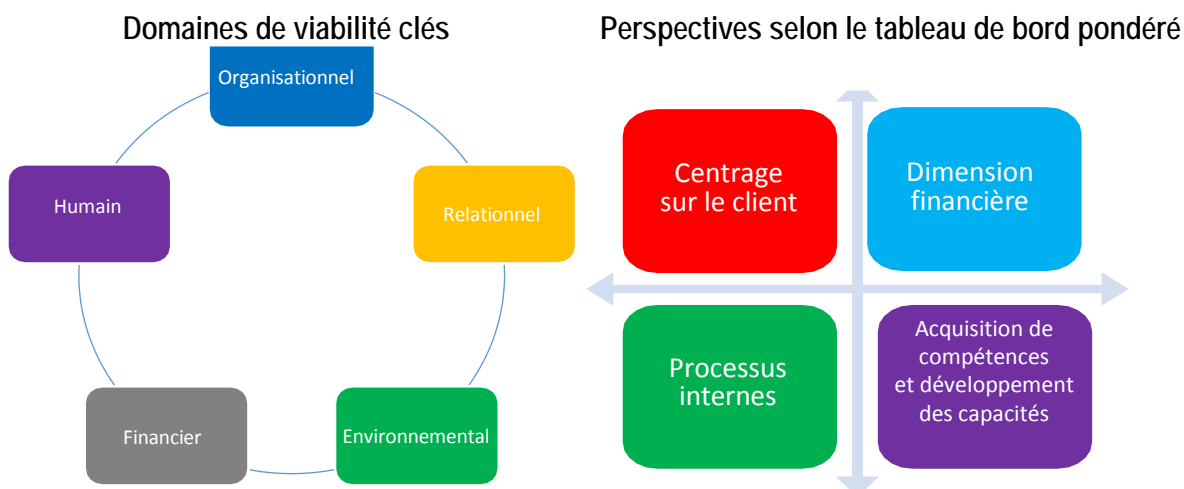
### 1. Objectifs pluriannuels

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

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

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

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



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	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.	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.

Organisationnel		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
Qualité du service		
Perception des clients de la qualité du service (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	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 celle-ci
Environnement de travail	2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.
Maturité des processus	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité. 1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients.	1.1.2 Optimiser les processus et rationaliser les flux de travail. 1.3.2: Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées.
Résilience (continuité de l'activité)	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de celle-ci
Gestion des projets (taux de réussite de projets livrés dans les délais et dans les limites du budget avec toutes les caractéristiques requises)	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité. 3.2 Contribuer aux projets inter-institutionnels.	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 de celui-ci.
<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 de celui-ci.
<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 de celui-ci. 2.3.2: Avancer vers un système de gestion intégrée reposant sur une gestion robuste des risques et un cadre de contrôle interne.

Relationnel		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
<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>		
Valeur pour les clients (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Part du marché/présence (% des clients traduisant plus de 1 000 pages par année)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Développement commercial (taux de réussite des nouveaux accords)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients
Valeur pour les institutions (développement 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 d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Dépenses Titre 2 – Immeubles, matériel et frais divers de fonctionnement	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Dépenses Titre 3 - Dépenses opérationnelles	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Effectifs	2.1 Construire une organisation dynamique, orientée vers le client.	2.1.1: Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci.

Financier		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
<b>Valeur pour les clients</b>		
Valeur pour les clients (enquête)	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client. 2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	1.2.2: Améliorer la satisfaction des clients 2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée
Investissement de l'informatique dans de nouveaux projets et initiatives	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.1: Déployer des technologies de traduction de pointe.
Précision des prévisions budgétaires (recettes)	2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.
Efficacité de la planification budgétaire (dépenses)	2.3 Promouvoir une culture d'intégrité garantissant transparence et fiabilité.	2.3.1: Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée.
Résultat financier annuel	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de celle-ci
Volume de travail facturé (documents et marques de l'UE)	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité.	2.2.2: Continuer à développer la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre pour s'adapter aux besoins de celle-ci

Environnemental		
IPC stratégiques et leurs composantes IPC	Objectif(s)	Initiative(s)
<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.

## 2. Programme de travail pluriannuel

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité	1.1.1 Assurer la livraison dans les délais et améliorer la qualité des services linguistiques	2017-2018	1.15 Développer des modèles sur mesure approuvés par le CdT	1.12 Développer des modèles sur mesure approuvés par le CdT		
			2017-2018	4.8 Créer et développer une équipe décentralisée de coordinateurs de la qualité	3.7 Continuer de développer l'équipe décentralisée de coordinateurs de la qualité et de lui donner les moyens d'agir		
			2017-2020	4.9 Réviser la politique de la qualité, le diagramme organisationnel et le manuel de la qualité pour assurer l'alignement sur la Stratégie 2016-2020	3.8 Déterminer les priorités pour les améliorations de la qualité	Mettre en œuvre les améliorations de la qualité	Mettre en œuvre les améliorations de la qualité
			2017-2019	1.7 Réaliser une analyse des lacunes entre la norme ISO 17100:2015 et le système actuellement en place au Centre	1.6 Intégration des principes pertinents de la norme ISO 17100:2015 dans le processus de traduction	Intégration des principes de la norme ISO 17100:2015 pertinente dans le processus de traduction	

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2019			Adapter très précisément le processus de traduction après l'intégration des principes pertinents de la norme ISO 17100:2015	
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients	1.1 Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité	1.1.2 Optimiser les processus et rationaliser les flux de travail	2017, 2019-2020	1.12 Finaliser la révision des processus et procédures <u>critiques</u> afin de gagner en efficacité tout au long de la chaîne de traitement		Commencer à réviser les processus critiques à la lumière du projet EBA, de la révision de la stratégie et soutenus par la mise en œuvre de la politique du Centre en matière de gestion des documents	Compléter la révision des processus critiques à la lumière du projet EBA, de la révision de la stratégie et soutenus par la mise en œuvre de la politique du Centre en matière de gestion des documents
			2017-2018	1.11 Définir et mettre en œuvre les procédures relatives aux ressources linguistiques utilisées pour la réalisation des traductions	1.10 Continuer de mettre en œuvre les procédures relatives aux ressources linguistiques utilisées pour la réalisation des traductions		

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2018-2019		1.25 Élaborer et mettre en œuvre les flux de travail automatisés dans eCdT	Élaborer et mettre en œuvre les flux de travail automatisés dans eCdT	
			2017-2019	1.20 Élaborer et mettre en œuvre le module des traducteurs internes d'eCdT	1.18 Affiner le module eCdT des traducteurs internes	Évaluer le fonctionnement du module eCdT des traducteurs internes et, si nécessaire, l'ajuster	
			2017	1.22 Entreprendre une analyse concernant l'optimisation de la procédure de répartition des travaux auprès des prestataires de services linguistiques externes conformément aux nouveaux contrats-cadres (c.-à-d. affectation groupée)			

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017-2018	1.23 Élaborer et mettre en œuvre une procédure de répartition des travaux pour les prestataires de services linguistiques externes	1.19 Évaluer le fonctionnement de la nouvelle procédure de répartition des travaux (attribution groupée) auprès des prestataires de services linguistiques externes et, si nécessaire, l'ajuster		
			2017-2020	2.1 Entreprendre une analyse visant à améliorer le système actuel de gestion de documents et à remplacer le système d'enregistrement des documents et définir un plan d'action	2.1 Procéder à la mise en œuvre du plan d'action concernant la gestion de documents et le nouveau système d'enregistrement des documents	Continuer de mettre en œuvre et actualiser, si nécessaire, le plan d'action concernant la gestion des documents	Évaluer la mise en œuvre du plan d'action concernant la gestion de documents

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2018-2020		1.26 Entreprendre une analyse en vue d'identifier un nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE	En fonction des résultats de l'analyse, commencer à mettre en œuvre le nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE	Continuer de mettre en œuvre le nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client	1.2.1 Assurer que le Centre travaille en partenariat avec ses clients de la création à la livraison des services multilingues	2017-2019	1.16 Finaliser l'analyse des exigences commerciales et commencer le développement du quatrième paquet ferroviaire pour l'AFE	1.14 Compléter le développement du quatrième paquet ferroviaire pour l'AFE	Commencer à fournir des services linguistiques dans le cadre du quatrième paquet ferroviaire pour l'AFE	
			2017-2019	1.17 Entreprendre une analyse des besoins opérationnels afin de soutenir le projet de gestion des communications multilingues de l'EU IPO	1.15 Finaliser les développements afin de soutenir le projet de gestion des communications multilingues de l'EU IPO	Évaluer le fonctionnement de l'outil sélectionné pour soutenir le projet de gestion des communications multilingues de l'EU IPO	

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2018		1.16 Élaborer et mettre en œuvre des flux de travail automatisés supplémentaires et les fonctionnalités connexes dans eCdT pour la gestion des fichiers bilingues pour l'EUIPO		
			2017-2020	3.2 Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»	3.16 Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»	Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»	Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»
			2019-2020			Analyser la faisabilité de la mise en œuvre d'une fonctionnalité collaborative afin de soutenir l'échange d'informations au sein du réseau des points de contact «traduction»	En fonction des résultats de l'analyse, mettre en œuvre une fonctionnalité collaborative afin de soutenir l'échange d'informations au sein du réseau des points de contact «traduction»

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2020				Organiser une conférence pour célébrer le 25 <sup>e</sup> anniversaire du Centre
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients	1.2 Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client	1.2.2 Améliorer la satisfaction des clients	2017-2018	1.10 Intégrer dans eCdT le nouveau flux de travail relatif aux retours d'information des clients	1.9 Achever l'intégration dans eCdT du nouveau flux de travail relatif aux retours d'information des clients		
			2017-2019	1.21 Créer un flux de travail pour alimenter les versions finales des traductions dans les mémoires de traduction du Centre, dans la mesure du possible	1.21 Créer un flux de travail pour alimenter les versions finales des traductions dans les mémoires de traduction du Centre, dans la mesure du possible	Créer un flux de travail pour alimenter les versions finales des traductions dans les mémoires de traduction du Centre, dans la mesure du possible	
			2017-2020	3.1 Évaluer l'image et l'attractivité du Centre pour ses partenaires clés Enquête externe réalisée et résultats analysés	3.15 Mise en œuvre du plan d'action découlant de l'enquête externe 2017 réalisée auprès des partenaires clés du Centre	Évaluer l'image et l'attractivité du Centre pour ses partenaires clés Enquête externe réalisée et résultats analysés	Mise en œuvre du plan d'action découlant de l'enquête externe 2019 réalisée auprès des partenaires clés du Centre

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017-2020	1.14 Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi	3.14 Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi	Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi	Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients	1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients	1.3.1 Modulariser les services linguistiques afin de garantir une réactivité maximale aux besoins des clients	2017-2019	1.19 Mettre en œuvre un service de traduction web basé sur la plateforme Drupal	1.20 Étendre le service de traduction web à la plateforme Liferay	Étendre le service de traduction web à la plateforme Share-Point	
			2017-2018	1.18 Entreprendre une analyse du développement potentiel d'un service de transcription d'énoncés parlés en texte	1.17 En fonction des résultats de l'analyse, élaborer un service de transcription de paroles en texte pour un nombre limité de langues		
			2018-2020		1.13 Analyser la faisabilité de l'offre de services modularisés basés sur les besoins définis des clients	En fonction des résultats de l'analyse de faisabilité, développer une preuve de concept pour la mise en œuvre de services modularisés	Commencer à mettre en œuvre les services modularisés

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
1. Positionner le Centre en tant que partenaire dans la prestation globale de services linguistiques aux clients	1.3 Optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients	1.3.2 Continuer à mettre au point des solutions informatiques intégrées	2017-2018	1.25 Entreprendre une analyse pour déterminer un certain nombre de moteurs de traduction automatique supplémentaires en vue d'une intégration potentielle dans eCdT/SDL Trados Studio	1.23 Entreprendre une analyse pour déterminer un certain nombre de moteurs de traduction automatique supplémentaires en vue d'une intégration potentielle dans eCdT/SDL Trados Studio		
			2017-2020	1.28 Finaliser l'analyse de l'intégration des moteurs de traduction automatique dans le cadre du flux de prétraitement linguistique	1.24 Évaluer l'intégration potentielle des moteurs de traduction automatique dans le flux de prétraitement linguistique	Intégrer des moteurs de traduction automatique dans le flux de prétraitement linguistique	
			2017-2020	1.24 Entreprendre une analyse sur l'intégration potentielle d'un outil de traduction en ligne dans eCdT	1.22 Compléter l'analyse sur l'intégration potentielle d'un outil de traduction en ligne dans eCdT	En fonction des résultats de l'analyse, commencer à intégrer l'outil de traduction en ligne dans eCdT	Compléter l'intégration de l'outil de traduction en ligne dans eCdT

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2018-2020		1.31 Entreprendre une analyse sur la manière d'intégrer efficacement Euramis dans eCdT	En fonction des résultats de l'analyse, intégrer des éléments appropriés d'Euramis dans eCdT	
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client	2.1.1 Continuer à investir dans le développement du personnel et encourager l'engagement de celui-ci	2017-2019	2.2 Optimiser encore l'outil de gestion des évaluations du personnel	2.2 Entreprendre une analyse de faisabilité sur le recrutement en ligne sur une nouvelle plateforme. En fonction des résultats de l'analyse, développer le nouvel outil de recrutement en ligne	Déployer le nouvel outil de recrutement en ligne	
			2017	2.3 Réviser et définir les modalités des échanges de personnel interinstitutionnel et d'une politique de redéploiement interne pour le Centre			

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017	2.4 Renforcer le programme de mise au courant à l'entrée en fonction			
			2017-2020	4.12 Développer les capacités essentielles du personnel (gestion de projet et de qualité, par exemple)	3.12 Développer les capacités essentielles du personnel (gestion de projet et de qualité, par exemple)	Développer les capacités essentielles du personnel (gestion de projet et de qualité, par exemple)	Développer les capacités essentielles du personnel (gestion de projet et de qualité, par exemple)
			2017-2020	4.11 Remanier le plan de formation annuel	3.13 Renforcer la capacité du Centre à établir et développer les compétences de leadership et d'encadrement parmi le personnel	Réviser les plans de secours pour renforcer l'adaptabilité à travers l'organisation	Mettre en œuvre des initiatives de gestion des talents
			2020				Renforcer la capacité pour traduire en irlandais afin de se préparer à la fin de la dérogation pour la langue irlandaise prévue pour le 1 <sup>er</sup> janvier 2022

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.1 Construire une organisation dynamique et orientée vers le client	2.1.2 Créer un cadre collaboratif plus intégré avec les prestataires de services linguistiques externes	2017-2020	1.13 Organisation périodique de séminaires à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	1.11 Organisation périodique de séminaires en ligne à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	Organisation périodique de séminaires en ligne à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	Organisation périodique de séminaires en ligne à l'intention des prestataires de services linguistiques externes
			2017	1.29 Fournir aux prestataires de services linguistiques externes un accès à des ressources et outils linguistiques (par exemple des mémoires de traduction à l'aide de SDL WorldServer, des corpus à l'aide de MultiTrans) aux contractants			

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017-2018	2.6 Réaliser une étude de faisabilité afin d'évaluer la possibilité de mettre en œuvre l'utilisation de tutoriels (vidéos en ligne, etc.) comme base de connaissances pour les traducteurs internes et externes	3.19 En fonction des résultats de l'étude de faisabilité, mettre en œuvre l'utilisation de tutoriels (vidéos en ligne, etc.) comme base de connaissances pour les traducteurs internes et externes		
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité	2.2.1 Déployer l'utilisation de l'informatique	2020				Participer à la révision de l'outil de TAO par le i2 TLW (Groupe interinstitutionnel de veille technologique dans le domaine linguistique)
			2018-2020		2.4 Élaborer un flux de travail administratif sans papier pour le renouvellement des contrats de travail	Rationaliser et optimiser le processus administratif de renouvellement des contrats en créant des flux de travail sans papier partagés	Identifier d'autres domaines possibles dans lesquels des flux de travail sans papier pourraient être utilisés

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017-2019	2.9 Finaliser la description des besoins opérationnels pour les modules supplémentaires de passation de marché en ligne et entreprendre leur développement	2.3 Commencer à mettre en œuvre l'outil de passation de marché en ligne sans papier	Achever la mise en œuvre de l'outil de passation de marché en ligne sans papier	
			2017	2.7 Finaliser la définition d'un flux de travail sans papier pour les transactions financières			
			2017	2.8 Mettre en œuvre un flux de travail sans papier pour les transactions financières			
			2017	2.11 Exécuter une étude de faisabilité sur la fourniture d'une plateforme informatique pour assurer l'accès, via des appareils mobiles, aux systèmes du Centre			

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017-2018	2.12 En fonction des résultats de l'étude de faisabilité, commencer à développer une plateforme informatique afin de fournir l'accès, via des appareils mobiles, aux systèmes du Centre (à tout moment, en tout lieu)	2.5 Compléter le développement d'une plateforme informatique afin de fournir l'accès, via des appareils mobiles, aux systèmes du Centre (à tout moment, en tout lieu)		
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.2 Optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité	2.2.2 Développer davantage la clientèle et la capacité opérationnelle du Centre afin de s'adapter aux besoins des clients	2017-2020	3.3 Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération	3.17 Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération	Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération	Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération
			2017-2020	3.4 Commercialisation de nouveaux services (par exemple, une campagne pour le lancement du service de traduction de sites web, etc.)	3.18 Commercialisation des services du Centre	Commercialisation des services du Centre	Commercialisation des services du Centre

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2019			Promouvoir le Centre en tant que référence dans le domaine de la traduction (tutoriels vidéo sur son site web, Youtube, etc.)	
			2017	2.10 Entreprendre un projet pilote afin d'évaluer la faisabilité de l'externalisation des activités de prétraitement pour les documents complexes			
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.3 Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité	2.3.1 Assurer la transparence à travers une fonction de contrôle améliorée	2018-2019		3.2 Mettre en œuvre une approche de pratique légère de comptabilité par activités	Commencer à élaborer une approche plus approfondie de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités	Finaliser l'élaboration de l'approche plus approfondie de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités en vue du budget 2020 et au-delà

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017-2020	4.4 Évaluer les résultats de l'approche de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités	3.3 Évaluer les résultats de l'approche de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités	Évaluer les résultats de l'approche de comptabilité par activités	Définir un modèle technique pour permettre des simulations dans l'établissement du budget par activités, sur la base des informations fournies par la comptabilité par activités
			2017, 2019	4.1 Améliorer la fonction de contrôle (aspects financiers)		Analyser le coût des contrôles (aspects financiers)	
			2018-2020		3.10 Entreprendre un examen à mi-parcours de la Stratégie 2016-2020	Commencer l'élaboration du projet de stratégie 2021-2025	Finaliser l'élaboration du projet de stratégie 2021-2025
			2018-2019		3.11 Analyser les recommandations, identifiées dans l'étude sur le Centre, compte tenu de l'évolution du modèle économique du Centre	Mettre en œuvre, le cas échéant, les recommandations, identifiées dans l'étude sur le Centre, compte tenu de l'évolution du modèle économique du Centre	

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017-2018	4.2 Mettre en œuvre la nouvelle structure tarifaire	3.1 Entreprendre une évaluation ex post de la nouvelle structure tarifaire pour la traduction de documents		
			2017	4.3 Contribuer à l'évaluation inter-agences des services partagés pour optimiser les coûts entre les agences			
			2019			Analyser les implications de la transition éventuelle, par la Commission européenne, vers un nouveau système comptable	
			2019-2020			Analyser les aspects juridiques de la signature électronique	Suite aux résultats de l'analyse, commencer à mettre en œuvre la signature électronique, le cas échéant

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
2. Renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelles	2.3 Promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité	2.3.2 Avancer vers un système de gestion intégré reposant sur un cadre robuste en matière de gestion des risques et de contrôle interne	2017	3.5 Développer le site web du CdT remanié (y compris le site web du conseil d'administration)			
			2017-2020	4.5 Mettre en œuvre le système de gestion de la continuité des activités (BCMS)	3.4 Entreprendre une enquête auprès des clients sur la continuité des activités et maintenir le BCMS	Améliorer le BCMS en intégrant, le cas échéant, les résultats de l'enquête auprès des clients	Examiner l'intégration améliorée des services fournis par des prestataires de services externes dans le BCMS
			2019-2020			Entreprendre une évaluation comparative des outils de gestion des processus d'entreprise, avec intégration des risques et des contrôles, tels que mis en œuvre dans d'autres agences	Sur la base des résultats de l'évaluation comparative, entreprendre une nouvelle étude de faisabilité pour l'amélioration de la gestion des processus d'entreprise du Centre
			2017-2018	4.6 Mettre en œuvre le plan d'action anti-fraude	3.5 Continuer de mettre en œuvre le plan d'action anti-fraude		

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017-2020	2.13 Mener une étude de faisabilité de la certification EMAS avec d'autres agences	2.6 En fonction des résultats de l'étude de faisabilité, entreprendre les étapes préliminaires requises pour une première évaluation environnementale du Centre	Entreprendre une première évaluation environnementale du Centre	Définir un plan d'action correspondant aux résultats de la première évaluation environnementale du Centre
			2017-2018	2.14 Mettre à jour le dictionnaire de données et la propriété des données du Centre et vérifier l'intégrité du système de notification pour la première partie du modèle de données	2.7 Mettre à jour le dictionnaire de données et la propriété des données du Centre et vérifier l'intégrité du système de notification pour la seconde partie du modèle de données		
3. Contribuer à la coopération interinstitutionnelle	3.1 Renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle	3.1.1 Acquérir, développer et partager les meilleures pratiques linguistiques au niveau interinstitutionnel	2017-2020	1.33 Augmenter le nombre de partenariats ad hoc avec les institutions	1.29 Augmenter le nombre de partenariats ad hoc avec les institutions	Augmenter le nombre de partenariats ad hoc avec les institutions	Augmenter le nombre de partenariats ad hoc avec les institutions
			2017-2020	1.34 Proposer une initiative commune de formation (JTV)	1.30 Proposer une initiative commune de formation (JTV)	Proposer une initiative commune de formation (JTV)	Proposer une initiative commune de formation (JTV)

Plan stratégique 2016-2020			Mise en œuvre des initiatives stratégiques au moyen d'actions spécifiques dans les programmes de travail annuels				
But stratégique	Objectif stratégique	Initiative stratégique	Délai	2017	2018	2019	2020
			2017	1.32 Participation active aux projets communs inter-agences			
3. Contribuer à la coopération interinstitutionnelle	3.2 Contribuer aux projets interinstitutionnels	3.2.1 Développer et mettre en œuvre le projet IATE2 et fournir le soutien informatique nécessaire	2017-2018	1.30 Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données interinstitutionnelle IATE	1.27 Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données interinstitutionnelle IATE		
			2017-2020	1.31 Développer la base de données IATE2	1.28 Fournir la base de données IATE2 et faire connaître la nouvelle base de données	Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données IATE2	Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données IATE2

### 3. Ressources humaines et financières – Perspectives pour 2018-2020

#### 3.1 Aperçu de la situation passée et actuelle

Fin 2016, le Centre employait 195 personnes, soit 57 fonctionnaires et 138 agents temporaires. À la suite d'une décision de l'autorité budgétaire, le tableau des effectifs pour 2016 a été réduit de 203 à 200 postes. Compte tenu de cette réduction, le pourcentage de postes vacants pour les fonctionnaires et les agents temporaires était en 2016 de 1,02 % et le taux de rotation de 3,58 %. En 2016, trois agents temporaires ont été pensionnés et une procédure de mise en invalidité s'est achevée pour un autre membre du personnel temporaire. Les postes vacants fin 2016 concernaient le chef de la section de planification budgétaire et stratégique et une secrétaire dans le bureau de la directrice.

Au cours de 2016, le Centre a nommé deux fonctionnaires (traducteurs letton et finlandais) et recruté six agents temporaires et trois agents contractuels pour des contrats de longue durée, deux au GF IV et un au GF II. À la suite d'un transfert interinstitutionnel, un fonctionnaire de la Cour des comptes (administrateur dans le département «Support à la traduction») a rejoint le Centre. Dans le cadre du projet de règlement en ligne des litiges (RLL), le Centre a recruté huit agents contractuels, six au GF IV et deux au GF II. En outre, il a recruté quatre agents contractuels pour des contrats de courte durée, trois au GF IV et un au GF III. Le Centre a géré 16 contrats d'intérimaires et organisé la sélection de 5 stagiaires. Le Centre a organisé deux concours internes pour des linguistes, quatre procédures de sélection externes d'agents temporaires et onze procédures de sélection d'agents contractuels. En outre, trois offres d'emploi interne ont été publiées, deux pour des fonctionnaires et un pour un agent temporaire. Au total, 1 290 candidatures ont été reçues pour ces différentes procédures. Des informations plus détaillées sur la politique de recrutement sont présentées à l'annexe IV.

Par le passé, le Centre a révisé sa politique en matière de recrutement et a préparé un plan d'action dans lequel il a identifié des domaines pouvant faire l'objet de réductions, ainsi qu'une réduction éventuelle des coûts par l'optimisation des méthodes de travail et de l'externalisation. La majorité de ces mesures visant à un meilleur rapport coût-efficacité ont été mises en œuvre en 2012 et 2013. Plus particulièrement, des 225 membres du personnel inscrits dans le tableau des effectifs en 2011, 215 figuraient encore dans celui de 2012. Cette réduction a eu pour conséquence que le tableau des effectifs de 2013 comptait 206 postes. Conformément à la décision de l'autorité budgétaire, une réduction supplémentaire de trois postes a été réalisée en 2014, portant le nombre de postes à 203. Conformément à la décision de l'autorité budgétaire, une réduction supplémentaire de trois postes a été réalisée en 2015, portant le nombre de postes à 200. La réduction du nombre de postes inscrits au tableau des effectifs s'est poursuivie en 2016, avec la suppression de trois postes, et en 2017 avec une suppression de deux postes supplémentaires, portant le nombre total de postes à 195. Enfin, l'autorité budgétaire a décidé de ramener à 193 le nombre de postes inscrits au tableau des effectifs alloués au Centre pour 2018.

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

Les recettes totales du Centre ont atteint 41,8 millions EUR en 2016, un montant largement comparable à celui de 2015. Les recettes provenant des clients ont atteint 40,0 millions EUR, soit 600 000 EUR de moins qu'en 2015, et ont donc été nettement inférieures aux prévisions de 43,5 millions EUR du budget rectificatif 1/2016 du Centre.

Les dépenses du Centre ont atteint un montant de 45,2 millions EUR en 2016, contre 43,7 millions EUR en 2015. Cette augmentation de 3,4 % est principalement due à l'augmentation des dépenses de personnel, en raison de l'ajustement annuel des salaires de 3,3 % avec effet à partir de juillet 2016, ainsi que de l'avancement professionnel du personnel du Centre, conformément au statut. Le plus grand taux de mise en œuvre du tableau des effectifs et un pourcentage de postes vacants plus faible ont également contribué à des dépenses de personnel plus élevées. À l'évidence, les dépenses du Centre dépendent également de la demande de ses clients; une demande élevée augmente la nécessité d'externalisation des services de traduction. Par rapport à 2015, le Centre a externalisé davantage de pages en 2016, ce qui a entraîné des frais d'externalisation plus élevés. Des informations supplémentaires sur les recettes et les dépenses du Centre pour 2016 sont présentées à l'annexe II.

### 3.2 Programmation des ressources pour les années 2018-2020

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

##### Justification des besoins

###### Recettes:

Il est prévu que les recettes budgétaires totales du Centre pour 2018 atteindront 48,5 millions EUR. Pour les années 2019 et 2020, les estimations sont respectivement de 46,9 millions et de 42,3 millions EUR. Le Centre ne reçoit aucune contribution du budget de l'UE. Les principales recettes du Centre proviennent de ses clients, sous la forme de paiements pour les services rendus par le Centre. Des recettes supplémentaires proviennent de la gestion par le Centre de projets interinstitutionnels, une contribution financière du gouvernement luxembourgeois à ses frais de location, et d'autres sources diverses. Le Centre héberge un centre de données pour l'AFE et, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, sous-loue une partie de ses espaces de bureaux à la Commission. Les recettes issues de ces actions sont enregistrées comme autres recettes dans le chapitre 4. Le Centre a également la possibilité d'effectuer des virements de recettes à partir de ses réserves et de l'excédent reporté de l'exercice précédent. Les recettes des titres 1 à 4, c'est-à-dire à l'exclusion des montants des réserves et l'excédent de l'exercice précédent, devraient atteindre 43,9 millions EUR en 2018, 42,1 millions EUR en 2019 et 41,6 millions EUR en 2020. En comparaison, les recettes prévues pour 2017, aux titres 1 à 4, devraient atteindre 45,4 millions EUR.

##### Titre 1

Les prévisions des recettes du Centre se basent sur les estimations communiquées par ses clients pour la période 2018-2020. Il convient dès lors de souligner que les recettes estimées pour les trois années sont susceptibles de modification, en fonction des besoins réels des clients et de leurs budgets respectifs. À compter de 2017, les recettes de tous les clients du Centre seront inscrites au titre 1, «Paiements des agences, offices, institutions et organes». Jusqu'en 2016, les recettes des institutions de l'UE étaient inscrites au titre 3, «Coopération interinstitutionnelle». À compter de 2017, le titre 3 n'inclura plus que la coopération interinstitutionnelle, c'est-à-dire la gestion de projets interinstitutionnels. Sur la base des prévisions des clients, les recettes estimées pour 2018 au titre 1 s'élèvent à 42,4 millions EUR contre 44,0 millions EUR dans le budget pour 2017. En outre, les recettes prévues suivent une tendance à la baisse avec des estimations de 40,7 millions EUR en 2019 et 40,2 millions EUR en 2020. Elles sont cependant un peu plus faibles que les recettes provenant des clients de 38,8 millions EUR en 2016. Les prévisions individuelles provenant des clients continuent de fluctuer et, pour 23 clients, les prévisions pour 2018 ont changé de plus de 20 % par rapport à 2017.

## Titre 5

Dans l'estimation révisée pour 2018-2020, le Centre a eu recours à la possibilité d'injecter dans les recettes des montants provenant de deux réserves constituées au cours des exercices précédents. Le budget 2018 comprend une recette de 360 000 EUR sous la forme d'un virement à partir de la «réserve pour les investissements exceptionnels». Ce montant correspond aux dépenses prévues pour le programme eCdT en 2018, inscrites au chapitre 32 «Dépenses».

En outre, le Centre a transféré vers les recettes 4 166 850 EUR en 2018, 4 755 150 EUR en 2019 et 720 600 EUR en 2020 provenant de la «réserve pour la stabilité des prix», utilisant ainsi la totalité de la réserve de 9 642 600 EUR. Ces transferts, conjointement avec les mesures entreprises pour réduire les dépenses, équilibrent le budget en 2018 et 2019. Cependant, sur la base des prévisions des clients pour 2018-2020, il est prévu que la totalité de la réserve pour la stabilité des prix soit utilisée d'ici à 2020.

### Dépenses:

Les prévisions de dépenses du Centre pour les exercices 2018 à 2020 sont les suivantes: 48,5 millions EUR en 2018, 46,9 millions EUR en 2019 et 47,0 millions EUR en 2020. Pour l'exercice 2018, les dépenses prévues aux titres 1-3 ont diminué de 1,9 % par rapport au budget 2017. Elles diminuent encore en 2019, à savoir de 3,3 % par rapport à 2018, et elles augmentent ensuite de 0,2 % en 2020 par rapport à 2019. Les dépenses annuelles restent inférieures au niveau de 2017 pour chacune des années de la période 2018 à 2020.

L'ajustement salarial de 3,3 % en 2016 a manifestement eu un impact important sur les prévisions. En outre, d'autres dépenses sont également soumises à des indexations qui entraîneront des dépenses plus élevées au cours des prochaines années. Pour contrebalancer cela et afin de répondre à la diminution des recettes prévues, le Centre a pris plusieurs mesures pour réduire les dépenses budgétaires. La principale action a été de réduire de manière significative la majorité des postes budgétaires afin de ne couvrir que ce qui devrait être nécessaire. Cela signifie que le Centre a réduit sa marge à un minimum entre les principaux postes budgétaires. Des indexations salariales plus élevées, des augmentations de prix pour les services de la Commission ou des coûts plus élevés que prévu pour l'externalisation des traductions pourraient dès lors nécessiter une redéfinition des priorités dans le budget du Centre.

Par ailleurs, le Centre a dû revoir ses ambitions à la baisse dans certains domaines afin de réduire les dépenses. Ces réductions ont pour incidences les plus importantes que le Centre ne gardera pas huit des onze agents contractuels autorisés pour le projet RLL après l'échéance de leurs contrats initiaux et que la location d'un second centre de données a été reportée après 2020. Ces mesures ainsi que d'autres signifient que le Centre devra en faire plus avec moins de ressources et que certaines actions et tâches seront reportées. Les mesures ont été choisies afin que l'incidence envisagée sur les clients soit minimale.

Les dépenses en 2018 sont plus élevées de 7,2 % par rapport aux résultats de 2016. La principale raison à cet effet tient aux ajustements salariaux prévus en 2017 et 2018. En revanche, le budget pour l'externalisation des services de traduction en 2018 est inférieur aux dépenses de 2016 basées sur les prévisions des clients.

## Titre 1

Le budget du titre 1, «Personnel», atteint 26,8 millions EUR en 2018, il est donc supérieur de 2,0% à celui de 2017, soit une hausse de 0,5 million EUR. Le budget du Centre anticipe d'éventuels ajustements salariaux annuels, estimés à 1,8 % par an, ainsi que des avancements d'échelon bisannuels et des promotions. Le budget est basé sur un tableau des effectifs de 193 postes, tel qu'approuvé par l'autorité

budgétaire pour 2018. Le budget prend également en compte des facteurs tels que le taux de rotation du personnel et les formules de travail. Les contraintes budgétaires interdisent au Centre de retenir la plupart des agents contractuels employés pour la DG JUST à l'expiration de leurs contrats. Néanmoins, le Centre propose de garder trois postes d'agent contractuel afin de répondre aux prévisions des clients. Afin de contrebalancer l'incidence des ajustements salariaux, le budget a été calculé plus rigoureusement que précédemment, avec des budgets limités pour les missions et la formation professionnelle, par exemple. Les estimations pour 2019 et 2020 suivent les mêmes hypothèses et les tableaux des effectifs pour ces exercices et s'élèvent respectivement à 27,2 millions EUR et 27,7 millions EUR.

### *Titre 2*

Le budget du titre 2, «Immeubles, matériel et dépenses diverses de fonctionnement», s'élève à 7,1 millions EUR en 2018. Il a été augmenté de 2 % par rapport à 2017. La principale raison de cette augmentation par rapport à 2017 est que le Centre a inclus des frais d'abonnement pour une salle de récupération et des installations associées à des fins de continuité des activités en cas d'indisponibilité de ses locaux.

Le Centre bénéficie d'une subvention accordée par le gouvernement luxembourgeois à titre de contribution à ses frais de location. Cette subvention est inscrite en tant que recette et est sans incidence pour les dépenses du titre 2. Il convient également de souligner que les dépenses du titre 2 comprennent celles liées à l'hébergement d'un centre de données pour l'AFE et à l'espace de bureaux sous-loué à la Commission. Conformément au principe d'universalité, les recettes provenant de l'AFE et de la Commission sont consignées en tant que recettes, plutôt que comme compensation des dépenses.

Le Centre estime qu'en 2019 et 2020, les dépenses au titre 2 s'élèveront à 7,2 millions EUR par an, reflétant les investissements informatiques nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie du Centre et afin de répondre aux besoins des clients, et incluant une marge limitée pour les indexations de divers biens et services.

### *Titre 3*

Le budget du titre 3, «Dépenses opérationnelles», couvre l'externalisation des services de traduction, les services techniques liés aux services linguistiques, la coopération interinstitutionnelle et le programme eCdT. Il s'élève à 14,7 millions EUR en 2018 et a diminué de 9,9 % par rapport au budget de 2017.

Le budget consacré aux services de traduction externe constitue la partie principale du budget du titre, à savoir 92 % en 2018. Alors que les prix de ces services ont affiché une tendance à la baisse lors des précédents appels d'offres, le coût réel de ces services dépend d'un certain nombre de facteurs, y compris l'évolution du classement des prestataires figurant dans les contrats-cadres actuels et les prix proposés dans les futurs contrats-cadres, qui dépendent également de l'évolution de la situation économique dans les États membres de l'UE. Le budget pour 2018 est de 13,5 millions EUR, et en 2019 et 2020, on estime que les dépenses s'élèveront respectivement à 11,8 millions et 11,4 millions EUR. Les montants sont conformes aux volumes prévus ainsi qu'à l'attente du Centre selon laquelle les investissements dans les technologies de traduction, telles que la traduction automatique, auront un impact positif sur les dépenses liées aux services de traduction externe. À l'évidence, les dépenses réelles dépendront fortement de la demande réelle des clients du Centre.

Les prévisions pour la coopération interinstitutionnelle en 2018 s'élèvent à 0,8 million EUR, soit 11,5 % de moins qu'en 2017, reflétant les plans pour l'outil IATE (IATE 2) et les prévisions communiquées par la Commission européenne pour les autres outils interinstitutionnels. En 2019 et 2020, les dépenses prévues s'élèvent à 0,7 million EUR par an. Ces montants sont dans une large mesure compensés par

les recettes que le Centre perçoit pour ses services dans le cadre de la coopération interinstitutionnelle. Le développement et l'optimisation du programme eCdT devraient entraîner des dépenses de 360 000 EUR en 2018.

### Résultat de l'exécution budgétaire

Le résultat total de l'exécution budgétaire pour l'exercice 2016 était de -128 219 EUR. Les recettes perçues par le Centre en 2016 s'élevaient à 41,8 millions EUR, et les paiements effectués ainsi que les crédits reportés et les annulations de crédits reportés précédemment s'élevaient à 45,2 millions EUR, ce qui signifie que les activités du Centre en 2016 se sont soldées par un déficit de 3,4 millions EUR. Au total, 5,9 % des crédits budgétaires aux titres 1 à 3, soit 2,8 millions EUR, ont été annulés. Des informations supplémentaires sur le résultat de l'exécution budgétaire du Centre pour l'exercice 2016 sont présentées à l'annexe II.

### 3.2.2 Ressources humaines

#### Nouvelles tâches

Le 29 juillet 2015, le Centre a signé un accord avec la DG JUST de la Commission pour la fourniture de services de traduction dans le cadre du règlement sur le règlement en ligne des litiges de consommation (RLLC) et de la directive sur le règlement extrajudiciaire des litiges (REL). Le lancement officiel de la plate-forme RLLC a eu lieu en février 2016. Afin de faire face aux nouvelles tâches et à la charge de travail supplémentaire, le Centre a lancé un appel d'offres spécifique (CONSUM15) qui a été finalisé en février 2016, a créé un flux de travail spécifique pour répondre aux demandes de traduction et a recruté des ressources supplémentaires. Le Centre a été autorisé à augmenter de 11 membres le nombre total du personnel contractuel et a ensuite employé 8 agents contractuels RLLC pour des contrats de deux ans (c.-à-d. trois agents au département «Support à la traduction» et cinq agents au département «Traduction»). Compte tenu de la situation globale, le Centre retiendra trois des 11 agents contractuels RLLC autorisés pour ses activités principales, après l'expiration de leurs contrats de deux ans. Le Centre requiert des compétences techniques supplémentaires dans le cadre du déploiement du programme eCdT auprès des clients, des prestataires de services linguistiques externes et des traducteurs internes. Cela contribuera à la gestion efficace par le Centre de la transition complète vers eCdT.

À la suite de l'adoption du quatrième paquet ferroviaire qui élargit le mandat de l'Agence ferroviaire européenne (AFE), des traductions seront nécessaires pour la délivrance de certificats de sécurité uniques (SSC) et d'autorisations pour véhicules dans l'UE. Les documents devraient être complexes, techniques et non normalisés. On estime que les modalités de coopération entre l'AFE et le Centre seront dégagées pour fin 2017 afin d'entrer en vigueur en 2018. En 2019, le Centre commencera à fournir les services linguistiques requis dans ce cadre. Ce nouveau projet exigera des ressources humaines supplémentaires. Les informations préliminaires reçues de l'AFE semblent indiquer que de nombreux documents techniques très longs devront probablement être traduits en anglais. Par conséquent, un renforcement futur de l'équipe de langue anglaise est envisagé pour faire face à l'augmentation des volumes traduits dans cette langue.

À la suite de l'introduction du sous-titrage en 2015, un nouveau service de traduction web au portefeuille du Centre fin 2017/début 2018 est envisagé. Ce service sera initialement proposé aux clients qui utilisent des plateformes compatibles Drupal pour leurs systèmes de gestion du contenu (CMS) de site web, avec un chargement direct sur le CMS du client par le Centre et sera ensuite élargi aux plateformes Liferay et SharePoint en 2018 et 2019.

## Évolution des tâches existantes

Bien que le règlement fondateur du Centre n'ait pas changé, cela a entraîné une augmentation de près de 50 % de son portefeuille de clients: de 41 clients avant le 1<sup>er</sup> janvier 2009 à 64 clients (voir la liste des clients à l'annexe XI) en janvier 2016. L'ajout de ces 23 nouveaux clients – dont la majorité sont légalement tenus de recourir aux services linguistiques du Centre – a entraîné une augmentation des volumes de traduction. La diversification de la base de clients, et plus particulièrement des domaines hautement techniques des nouveaux clients, a également exigé du Centre l'émission d'une série de nouveaux appels d'offres spécialisés (par exemple dans les domaines de la terminologie et des chemins de fer), activité qui requiert d'importantes ressources humaines internes.

Le Centre a également connu une augmentation du nombre de termes relatifs à des nouveaux produits et services soumis par l'intermédiaire de la console de gestion de la terminologie de l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle. Ces termes sont traduits dans des délais courts par les traducteurs internes du Centre, l'externalisation étant impossible. Un nouveau service connexe, mis en œuvre à partir de la mi-2016, pour la console de gestion de la terminologie des dessins ou modèles de l'EU IPO, a également augmenté le nombre d'indications de produits dans le contexte d'un dessin ou modèle à traduire par des traducteurs internes. Le Centre s'est également engagé à soutenir le projet de gestion de communications multilingues (GCM) de l'EU IPO, ce qui devrait représenter une augmentation de la charge de travail du Centre, en particulier en ce qui concerne la création des bases de termes et des glossaires dans le domaine de la PI. Des développements ont également été réalisés par le Centre afin de mettre en place un système de gestion des risques concernant la traduction des marques de l'UE (MUE), ce qui permet d'identifier celles qui sont susceptibles de poser un risque en ce qui concerne la traduction.

D'un point de vue technique, l'importante utilisation d'outils informatiques (par exemple SDL Trados Studio, MultiTrans, SDL WorldServer, etc.) rendra nécessaires la maintenance, la mise à jour et l'enrichissement continus de toutes les ressources linguistiques. De vastes ressources linguistiques bien gérées sont essentielles pour maintenir la compétitivité des coûts tout en préservant la qualité et pour assurer un bon rapport qualité/prix. Le Centre continuera à se prévaloir des opportunités dans le domaine des technologies linguistiques afin d'accroître l'efficacité et la qualité des services fournis à ses clients. L'accent sera placé sur l'évaluation de l'intégration potentielle de la traduction automatique dans eCdT outre une analyse entreprise quant à l'intégration éventuelle d'un outil de traduction en ligne dans eCdT. Cela permettra à tous les traducteurs internes et externes de travailler sur la même plateforme collaborative, en augmentant ainsi l'efficacité.

## Changements contextuels

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

À la suite de la décision adoptée par règlement du Conseil visant à parvenir à un régime linguistique irlandais complet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, les institutions de l'UE devront fournir des services en langue irlandaise au même titre que les autres langues officielles de l'UE. Cela se fera par une suppression progressive de la dérogation relative à la langue irlandaise entre 2017 et 2022. Il est possible que l'irlandais soit la première langue à devenir une langue de travail officielle à part entière de l'UE sans que les acquis n'aient été entièrement traduits au préalable. Le Centre, comme tous les services linguistiques de l'UE, devra faire face aux conséquences de cette décision. Il sera par exemple nécessaire de développer des ressources linguistiques irlandaises (par exemple la terminologie, un corpus irlandais à utiliser pour la traduction automatique et/ou les mémoires de traduction) et de les mettre à la disposition du personnel et des traducteurs externes de langue irlandaise. Cette préparation concernera également la création de ressources de langue irlandaise pour la traduction des marques de l'UE pour l'EUIPO (glossaires, listes de produits et services). Cela amènera le Centre à demander au fil du temps quatre postes d'agents temporaires (trois traducteurs irlandais et un traducteur anglais pour compenser le transfert du traducteur irlandais existant qui est actuellement intégré dans l'équipe anglaise). Des demandes de postes supplémentaires dans le tableau des effectifs seront également présentées en cas d'élargissement de l'Union européenne entraînant l'ajout de nouvelles langues.

### Gains d'efficacité

Le Centre a commencé en 2011 à adopter une approche proactive afin de renforcer sa structure et son modèle économique. Il a préparé un plan d'action identifiant les domaines susceptibles de faire l'objet d'une réduction (ressources humaines, circuits financiers, informatique et infrastructure) ainsi qu'une possible réduction des coûts liée à l'optimisation des méthodes de travail et de l'externalisation. Ces mesures de coût-efficacité, comme l'adoption d'outils de la Commission tels que MIPS et ABAC, ont déjà été mises en œuvre. En conséquence, le tableau des effectifs du Centre a été réduit, passant de 225 postes en 2011 à 193 postes en 2018 tout en garantissant la continuité des services. Le Centre continue de se concentrer sur des actions visant à accroître son efficacité. En 2016, le Centre a supprimé un poste dans son bureau «Gestion de projets» et a redéployé en interne les ressources dans ses activités principales.

Le programme eCdT implique un nouveau mode de fonctionnement des activités de base du Centre, du moment où les clients envoient leurs demandes de traduction jusqu'à la livraison finale du produit. Les changements concernent plus particulièrement les départements «Traduction» et «Support à la traduction», avec une modification du flux de travail et une réorganisation des activités internes. eCdT est opérationnel depuis mai 2015 et a été progressivement ouvert à tous les clients à partir de 2016. Il est prévu que l'amélioration de l'outil se poursuive afin d'inclure de nouvelles fonctionnalités. eCdT améliore l'ergonomie, renforce l'automatisation des tâches répétitives et optimise d'autres tâches. En principe, il réduira le temps consacré aux tâches telles que le pré-traitement, le traitement à mi-parcours et le post-traitement, la surveillance des services, la répartition des tâches et l'externalisation.

L'usage répandu des mémoires de traduction contribue à la cohérence des documents tout en garantissant également une meilleure assurance de la qualité. Afin de réaliser de nouveaux gains d'efficacité, des développements seront nécessaires pour intégrer la traduction automatique dans le flux de travail et dans les activités de pré-traitement du Centre.

La mise en œuvre d'un nouvel outil, appelé Leonidas, a renforcé la gestion des appels d'offres en accroissant l'automatisation des tâches répétitives et en permettant la réutilisation des données dans le système. Un autre développement visant à améliorer la gestion opérationnelle des contrats et la mise en œuvre de la soumission électronique des offres sera achevé en 2018.

Afin d'aider les clients du Centre, les traducteurs externes et le personnel, un nouvel outil de gestion des incidents et des demandes a été installé en 2016. L'amélioration de cet outil se poursuivra afin de permettre au Centre de gérer l'augmentation des demandes prévue au cours des prochaines années, résultant de modifications majeures dans les systèmes informatiques.

#### **Priorités négatives/diminution de tâches existantes**

Le Centre doit conserver le personnel existant pour l'accomplissement des tâches relevant de son activité de base. Compte tenu du volume actuel de pages à traduire, la capacité des traducteurs internes du Centre et du personnel gérant le flux du travail au sein du département «Support à la traduction» a déjà fait l'objet d'une optimisation et il a été conclu que des priorités négatives ne peuvent pas être fixées dans le domaine des activités opérationnelles de base (département «Traduction» et département «Support à la traduction»).

S'agissant des fonctions de support administratif (RH, marchés publics, comptabilité, infrastructure et logistique, finances, infrastructure informatique, services de support aux utilisateurs et télécommunications), il convient de noter que le nombre de personnes affectées à ces tâches est minimal. Ceci est corroboré par le fait que les résultats des exercices annuels d'évaluation du personnel entrepris par le Centre sont comparables aux résultats des exercices entrepris par la Commission et d'autres agences de l'UE. Les exercices annuels d'évaluation du personnel ont été mis en place en 2014 conformément à la méthodologie commune d'analyse comparative pour les agences de l'UE et les détails sont publiés dans les rapports d'activité annuels du Centre.

Il est important de signaler que la plupart des réductions de personnel réalisées entre 2011 et 2017 l'ont été dans les fonctions de support. L'activité externe de promotion est un domaine important pour la visibilité du Centre, et la coordination des activités directes de gestion et de contrôle (évaluations des performances et de l'efficacité, contrôle de la qualité, évaluation des risques et auto-évaluations du contrôle interne) est essentielle. Le Centre estime être parvenu à une structure rentable et, par conséquent, toute réduction supplémentaire dans les services de support aura un impact sur le niveau de service et sera perceptible par le client.

#### **Redéploiement des ressources au vu des contraintes budgétaires**

Au fil du temps, le Centre a modifié son tableau des effectifs en redéployant des postes, soit de manière permanente, soit de manière temporaire, et en réduisant le nombre de postes. Il convient de souligner que le tableau des effectifs du Centre a été réduit de 14,2% en huit ans (2011-2018).

À la fin de 2015, le département «Support à la traduction» a analysé sa structure et son fonctionnement en vue d'améliorer ses opérations. Le Centre a défini certains domaines d'intervention afin de i) réduire le temps consacré à la validation de la demande, au prétraitement et à l'aspect administratif de l'externalisation; ii) améliorer l'efficacité de la phase d'analyse de la demande; et iii) lancer un système de suivi du processus de prestation tout au long de la chaîne. Sur la base des résultats, le Centre a commencé, en 2016, à redéployer - de manière temporaire ou permanente - certains membres du personnel, en particulier des fonctions de soutien aux activités principales. Par exemple, du personnel au sein du département «Soutien à la traduction» a été redéployé dans la section «Gestion du flux de travail» afin de faire face à l'augmentation de la charge de travail dans les phases de pré-, mi- et post-traitement du flux de travail et améliorer le respect des délais. Une ressource a également été transférée du département «Administration» vers la section «Gestion du flux de travail» dans le même but.

### Conclusion sur l'évolution des ressources

Comme mentionné ci-dessus, la réduction globale des postes mise en œuvre par le Centre s'élève à 14,2 % au cours de la période 2011-2018. Le Centre doit disposer de ressources suffisantes pour ne pas mettre en péril la qualité de ses services, sa capacité à répondre aux fluctuations des demandes de clients et sa capacité à être un bon employeur. Par conséquent, cette tendance à la baisse nuit à la réactivité du Centre face aux nouveaux défis. Le Centre doit conserver sa masse critique des postes du tableau des effectifs et d'autres ressources pour fonctionner efficacement et donc pouvoir réagir rapidement aux demandes des clients et accomplir sa mission de prestation de services linguistiques de haute qualité à ses parties prenantes.

Il convient également de noter que le Centre est – de facto – une agence autofinancée et que plus de 70 % de son budget provient d'agences auto- ou partiellement autofinancées. À cet égard, le Parlement européen avait demandé qu'une approche spécifique soit envisagée et avait suggéré que toutes les réductions prévues supérieures à l'objectif des 5 % fixé dans l'accord interinstitutionnel sur la coopération en matière budgétaire et la bonne gestion financière soient analysées au cas par cas.

L'approche selon un «pool de redéploiement» couvrant toutes les agences prévue par la Commission européenne ne tient pas suffisamment compte des conditions propres à chaque agence ni du fait que le prélèvement annuel supplémentaire envisagé risque d'entraver la capacité de l'agence à fournir ses services. Sur la base de ce qui précède et compte tenu du fait que le Centre a déjà réduit son personnel de plus de 5 % et que les postes vacants actuellement limités sont extrêmement précieux pour le Centre, toute réduction supplémentaire du tableau des effectifs du Centre lui serait préjudiciable.

## Section III: Programme de travail 2018

### 1. Résumé

Le programme de travail 2018 présente les activités opérationnelles prévues du Centre, regroupées dans les trois principaux domaines d'activité (c'est-à-dire les activités opérationnelles de base, le support, la gestion et la supervision). Il dresse la liste des jalons importants pour 2018 et indique comment ceux-ci s'articulent avec les actions stratégiques énoncées dans la «Stratégie 2016-2020». Il dresse également l'inventaire des ressources humaines et financières nécessaires à une mise en œuvre adéquate de chaque activité.

Le domaine opérationnel principal couvre toutes les activités du Centre, en particulier celles liées aux services de traduction et linguistiques, et est scindé en cinq catégories, à savoir le niveau de service, l'assurance de la qualité, l'analyse et le développement, les projets relatifs à l'activité opérationnelle principale incluse dans le portefeuille de projets du Centre et la coopération interinstitutionnelle. Le Centre continuera de fournir ses services conformément aux critères de qualité et aux délais convenus, renforcera l'assurance qualité et développera et commercialisera de nouveaux services et les services existants. En ce qui concerne les projets visant à soutenir les fonctions opérationnelles du Centre, les priorités principales portent sur le déploiement du programme eCdT.

En sa qualité de partenaire chef de file du groupe de gestion IATE (IMG), le Centre continuera de fournir le soutien technique et organisationnel requis pour la base de données terminologiques de l'UE, IATE. Une nouvelle version de la base de données terminologique (IATE2) sera publiée en 2018.

Les activités de support visent à garantir que le Centre possède un environnement de travail performant. Elles comprennent des tâches dans les domaines juridique, financier, des ressources humaines, de l'infrastructure et de la logistique ainsi que des technologies de l'information. La mise en œuvre des flux de travail administratifs sans papier sera entreprise afin de réduire encore la dépendance du Centre à l'égard du papier et les délais de traitement dans différents processus.

Le domaine de la gestion et de la supervision comprend l'optimisation et l'amélioration, la gestion des risques, le contrôle interne et la gestion de la qualité, les compétences et aptitudes stratégiques pour renforcer l'adaptabilité, les activités axées sur le client et de communication. Le Centre entreprendra un examen à mi-parcours de sa Stratégie 2016-2020 et analysera les recommandations, identifiées dans l'étude sur le Centre, compte tenu de l'évolution du modèle économique de celui-ci. Il entreprendra une évaluation ex post de la nouvelle structure tarifaire pour la traduction de documents, mettra en œuvre une approche de pratique légère de comptabilité par activités et évaluera les résultats du déploiement de l'approche de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités en vue d'établir son évolution future. Une approche de gestion de la qualité et un système de gestion des risques plus robustes seront intégrés avec diligence dans le Centre. Se fondant sur les auto-évaluations de contrôle interne, la direction du Centre poursuivra l'amélioration de la conformité et de l'efficacité dans les domaines clés de son système de contrôle interne et la documentation de ses processus et procédures.

Des activités externes de promotion et de communication, comprenant des actions axées sur le client et de communication, sont intégrées dans le domaine de la gestion et de la supervision. Le Centre mettra en œuvre le plan d'action découlant de l'enquête de 2017 réalisée auprès de ses acteurs clés.

## 2. Activités: Principaux objectifs à atteindre pour la fin de 2018

### 2.1 Activités opérationnelles de base

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

Comme indiqué dans la Stratégie 2016-2020 du Centre, ce dernier poursuivra ses efforts pour conserver un niveau de service et de qualité élevé pour ses clients. Il s'efforcera de maintenir son niveau d'activité actuel pour les documents et les marques de l'UE, les listes de termes et les travaux de terminologie, dans le respect des critères de qualité et délais convenus.

L'approche de gestion de la qualité sera renforcée au moyen de l'intégration des principes pertinents restants de la norme ISO 17100:2015 dans le processus de traduction du Centre sur la base des résultats de l'analyse des lacunes réalisée en 2017. L'intégration complète du nouveau flux de travail relatif aux retours d'information des clients dans eCdT facilitera le circuit des retours d'information et une expérience client plus conviviale. Le module eCDT des traducteurs internes sera affiné pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement de la nouvelle procédure de répartition des travaux (attribution groupée) auprès des prestataires de services linguistiques externes sera évalué.

Le développement et la mise en œuvre du projet de gestion des communications multilingues avec l'EUIPO seront achevés courant 2018 en plus de l'achèvement du développement du quatrième paquet ferroviaire pour l'AFE. Sur la base des besoins identifiés des clients, une analyse sera entreprise sur la faisabilité de l'offre de services modularisés afin de proposer une approche des services plus adaptée. Le service de traduction de sites web sera étendu de la plateforme Drupal à la plateforme Liferay.

Afin de mettre davantage à profit les technologies de traduction de pointe, le Centre évaluera l'intégration potentielle des moteurs de traduction automatique dans eCdT et finalisera l'analyse de l'intégration potentielle d'un outil de traduction en ligne dans eCdT. Grâce au développement et à la mise en œuvre de flux de travail automatisés supplémentaires dans eCdT, des gains d'efficacité seront réalisés.

Dans le cadre de la seconde mission du Centre dans le domaine de la coopération interinstitutionnelle et en sa qualité de partenaire chef de file du groupe de gestion IATE (IMG), le Centre fournira la base de données IATE2 et continuera de fournir le soutien technique et organisationnel requis pour la base de données terminologique de l'UE, qui est utilisée pour partager, diffuser et gérer la terminologie de l'UE. Le Centre continuera également de participer aux diverses initiatives organisées sous l'égide de la réunion annuelle internationale concernant les services linguistiques, la documentation et les publications (IAMLADP) et de la réunion internationale annuelle sur la terminologie et la traduction assistées par ordinateur (JIAMCATT).

### 2.2 Activités de support

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

La politique de gestion des documents du Centre continuera d'évoluer dans le cadre de l'amélioration du système de gestion de documents et d'un nouveau système pour l'enregistrement des documents afin de garantir la conformité aux dispositions relatives à la gestion des documents, aux mesures de sécurité et aux règles sur la protection des données à caractère personnel.

Des flux de travail administratifs sans papier seront mis en œuvre pour la passation de marché en ligne et pour le renouvellement des contrats de travail. Une nouvelle étude de faisabilité sera entreprise sur le développement d'un nouvel outil de recrutement sur une nouvelle plateforme. Le développement de la plateforme IT sera finalisé pour fournir un accès via des appareils mobiles aux systèmes du Centre.

Afin de mieux soutenir son système de gestion des performances, le Centre accomplira la mise à jour de son dictionnaire des données et sa propriété des données, parallèlement à la vérification de l'intégrité du système de notification pour son modèle de données intégral.

### 2.3 Activités de gestion et de contrôle

L'incidence de la nouvelle structure tarifaire mise en œuvre en 2017, qui s'applique uniquement à la traduction de documents, sera évaluée afin de déterminer son incidence financière tant pour le Centre que pour ses clients.

Le Centre mettra en œuvre une approche de pratique légère pour la comptabilité par activités et évaluera les résultats de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités afin de décider de sa future évolution. Se fondant sur les priorités et les plans d'action découlant de ses auto-évaluations de contrôle interne, le Centre s'attachera à poursuivre l'amélioration de la conformité et de l'efficacité dans les domaines clés de son système de contrôle interne et à documenter ses processus et procédures.

La Stratégie 2016-2020 sera soumise à un examen à mi-parcours afin de considérer les actions requises pour la préparation des documents de programmation 2019-2021 et 2020-2022. Les recommandations formulées compte tenu de l'évolution du modèle économique du Centre, identifiées dans l'étude sur celui-ci, seront analysées en vue de définir leur future mise en œuvre.

Afin d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques pour la fin de 2020, les capacités du personnel clé dans le domaine de gestion de la qualité et des projets continueront d'être développées. L'équipe décentralisée de coordinateurs de la qualité sera dotée de moyens supplémentaires et renforcée compte tenu du rôle clé qu'elle joue dans l'identification, la détermination des priorités et le déploiement d'initiatives d'amélioration de la qualité. Dans le domaine de la gestion des talents, le Centre renforcera sa capacité pour l'identification et le développement des compétences de leadership et d'encadrement de son personnel.

Les actions découlant de l'enquête externe des clients du Centre, réalisée en 2017, seront mises en œuvre en 2018. La rencontre avec les clients afin de recueillir leurs impressions et de définir les modalités d'une coopération renforcée demeure une activité récurrente et importante. Le Centre organisera sa réunion annuelle de contact du réseau de traduction. La création de nouvelles agences et de nouveaux organes de l'UE fera l'objet d'un suivi et des négociations seront menées avec les parties prenantes pertinentes afin de conclure des accords de coopération.

## Initiatives stratégiques visant à appliquer la Stratégie 2016-2020

On entend par initiatives stratégiques l'ensemble des projets et programmes à caractère discrétionnaire, d'une durée limitée, indépendants des activités opérationnelles courantes de l'organisation, censés permettre à celle-ci d'atteindre les résultats recherchés. En 2018, la stratégie 2016-2020 sera mise en œuvre à travers des actions spécifiques relevant des initiatives stratégiques suivantes:

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

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

#### 3.1 Activités opérationnelles de base

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence: Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: contribuer aux projets interinstitutionnels.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
<i>Niveau de service</i>					
1.1	Traduire, modifier, contrôler sur le plan rédactionnel et réviser des documents conformément aux critères de qualité convenus	Nombre de pages de documents traduits, modifiés, contrôlés sur le plan rédactionnel et révisés	322 973 pages	324 528 pages	
1.2	Traduire des marques de l'UE conformément aux critères de qualité convenus	Nombre de pages relatives aux marques de l'UE traduites	441 350 pages	436 500 pages	
1.3	Traduire et réviser des listes de termes conformément aux critères de qualité convenus [y compris les termes et dessins ou modèles de la console de gestion de la terminologie (Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle)]	Nombre de termes traduits et révisés	184 070 termes	204 742 termes	

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence:  Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: contribuer aux projets interinstitutionnels.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
1.4	Sous-titrer des vidéos	Nombre de minutes de vidéos sous-titrées	1 402 minutes	1 000 minutes	
1.5	Assurer aux clients une livraison des services dans les délais	% de délais respectés % de délais renégociés	> 99 % des délais respectés ≤10 %	> 99 % des délais respectés ≤10 %	1.1
<i>Assurance qualité</i>					
1.6	Intégration des principes pertinents de la norme ISO 17100:2015 dans le processus de traduction	% d'intégration	50 % des principes pertinents intégrés dans le processus de traduction	Identification des principes de mise en œuvre	1.1 / [1.1.1]
1.7	Mettre en œuvre les mesures identifiées dans le «plan d'action pour l'assurance qualité de la traduction 2017-2018»	% de mise en œuvre des actions incluses dans le plan	Mise en œuvre de 100 %	Mise en œuvre de 50%	1.1

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence:  Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: contribuer aux projets interinstitutionnels.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
1.8	Assurer le contrôle ex post de la qualité des traductions (documents et marques de l'UE)	Nombre de contrôles de qualité ex post (EPQC) réalisés sur des documents traduits en interne  % de documents traduits en interne de qualité excellente, bonne ou satisfaisante  Nombre de contrôles de qualité ex post (EPQC) réalisés sur des marques de l'UE  % d'erreurs au niveau d'un segment dans les traductions de marques de l'UE	EPQC réalisés sur une base trimestrielle des documents traduits en interne  97 % de documents traduits en interne de qualité excellente, bonne ou satisfaisante  < 1,5 % d'erreurs dans la traduction des segments de marques de l'UE	EPQC réalisés sur une base trimestrielle sur des documents traduits en interne  97 % de documents traduits en interne de qualité excellente, bonne ou satisfaisante  EPQC réalisés sur une base trimestrielle sur des marques de l'UE  < 1,5 % d'erreurs dans la traduction des segments de marques de l'UE	1.1
1.9	Compléter l'intégration du nouveau flux de travail relatif aux retours d'information des clients	État d'avancement de la mise en œuvre	Intégrer dans eCdT le flux de travail relatif aux retours d'information des clients	100 % du nouveau flux de travail en production conformément aux versions d'eCdT	1.2 / [1.2.2]

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence: <i>Objectif stratégique / [Initiative stratégique]</i>
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: contribuer aux projets interinstitutionnels.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
1.10	Continuer de mettre en œuvre les procédures sur les ressources linguistiques utilisées pour la réalisation des traductions	% de mise en œuvre	100 %	100 %	1.1 / [1.1.2]
1.11	Organisation périodique de séminaires en ligne à l'intention des prestataires de services linguistiques externes	Nombre de séminaires en ligne organisés à l'intention des prestataires de services de services linguistiques externes	Un séminaire en ligne organisé pour les prestataires de services de services linguistiques externes	Un séminaire en ligne organisé pour les prestataires de services linguistiques externes	2.1 / [2.1.2]
<i>Analyse et développement</i>					
1.12	Développer des modèles sur mesure approuvés par le CdT	État de développement	Modèles sur mesure développés pour les besoins spécifiques des clients	Modèles sur mesure développés pour les procédures de sélection	1.1 / [1.1.1]
1.13	Analyser la faisabilité de l'offre de services modularisés basés sur les besoins définis des clients	État d'avancement	100 %	S/O	1.3 / [1.3.1]
1.14	Terminer le développement du quatrième paquet ferroviaire pour l'AFE	% de développement	100 %	50 %	1.2 / [1.2.1]

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence:  Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: contribuer aux projets interinstitutionnels.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
1.15	Finaliser les développements afin de soutenir le projet de gestion des communications multilingues de l'EUPO	État d'avancement	100 % (fonctionnalités techniques développées et mises en œuvre dans eCdT)		
1.16	Élaborer et mettre en œuvre des flux de travail automatisés supplémentaires et les fonctionnalités connexes dans eCdT pour la gestion des fichiers bilingues pour l'EUPO	% de mise en œuvre	Flux de travail pour la gestion des fichiers bilingues mis en œuvre	N.D.	1.2 / [1.2.1]
1.17	En fonction des résultats de l'analyse, élaborer un service de transcription de paroles en texte pour un nombre limité de langues	% de développement	100 %	100 %	1.3 / [1.3.1]
<i>Projets liés à l'activité opérationnelle de base compris dans le portefeuille de projets du Centre</i>					
1.18	Affiner le module des traducteurs internes d'eCdT	% de mise en œuvre	100 %	S/O	1.2 / [1.1.2]
1.19	Évaluer le fonctionnement de la nouvelle procédure de répartition des travaux (action groupée) auprès des prestataires de services linguistiques externes et, si nécessaire, l'ajuster	État d'avancement	Ajustements mis en œuvre	S/O	1.2 / [1.1.2]

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence: <i>Objectif stratégique / [Initiative stratégique]</i>
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: contribuer aux projets interinstitutionnels.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
1.20	Étendre le service de traduction web à la plateforme Liferay	% de mise en œuvre	100 %	S/O	1.3 / [1.3.1]
1.21	Créer un flux de travail pour alimenter les versions finales des traductions dans les mémoires de traduction du centre, dans la mesure du possible	% de mise en œuvre	75 %	50 %	1.2 / [1.2.2]
1.22	Compléter l'analyse sur l'intégration potentielle d'un outil de traduction en ligne dans eCdT	État d'avancement	100 %	50 %	1.3 / [1.3.2]
1.23	Entreprendre une analyse pour déterminer un certain nombre de moteurs MT supplémentaires en vue d'une intégration potentielle dans eCdT/SDL Trados Studio	État d'avancement	100 %	50 %	1.3 / [1.3.2]
1.24	Évaluer l'intégration potentielle de moteurs de traduction automatique MT dans le flux de prétraitement linguistique	État d'avancement	100 %	S/O	1.3 / [1.3.2]
1.25	Élaborer et mettre en œuvre les flux de travail automatisés dans eCdT	État d'avancement	50 %	S/O	1.1 / [1.1.2]

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence: <i>Objectif stratégique / [Initiative stratégique]</i>
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 1.3: optimiser l'éventail des services linguistiques proposés aux clients Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 3.1: renforcer la contribution du Centre à la coopération interinstitutionnelle Objectif stratégique 3.2: contribuer aux projets interinstitutionnels.					
Ref.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
1.26	Entreprendre une analyse afin d'identifier un nouvel outil de gestion de la traduction des marques de l'UE	État d'avancement	100 %	S/O	1.1 / [1.1.2]
Coopération interinstitutionnelle					
1.27	Fournir un support technique et organisationnel pour la base de données interinstitutionnelle IATE	Mise en œuvre des fonctionnalités IATE conformément au plan de projet interinstitutionnel 2018	100 % des développements d'IATE prévus conformément au plan de projet interinstitutionnel 2018	100 % des développements d'IATE prévus conformément au plan de projet interinstitutionnel 2017	3.2 / [3.2.1]
1.28	Fournir la base de données IATE2 et faire connaître la nouvelle base de données	État de développement	100 %	50 %	3.2 / [3.2.1]
1.29	Augmenter le nombre de partenariats ad hoc avec les institutions	Nombre de partenariats ad hoc	1 projet de partenariat	1 projet de partenariat	3.1 / [3.1.1]
1.30	Proposer une initiative commune de formation (JTV)	Nombre de sessions JTV proposées	1	1	3.1 / [3.1.1]
1.31	Entreprendre une analyse de la manière d'intégrer efficacement Euramis dans eCdT	État d'avancement	Analyse entreprise	S/O	1.3 / [1.3.2]

Ressources nécessaires pour l'année 2018 en vue d'atteindre les objectifs relatifs à l'activité opérationnelle de base

Ressources humaines (chiffres arrondis)

	Fonctionnaires	Agents temporaires (AT)	Agents contractuels (AC)	Total	% du personnel
	30,5 AD	80,6 AD	13,0 GF IV	124,1	55,6 %
	2,7 AST	15,2 AST	7,0 GF I-III	24,9	11,2 %
<b>Total</b>	<b>33,2</b>	<b>95,8</b>	<b>20,0</b>	<b>149,0</b>	<b>66,8 %</b>

Ressources financières (par titre budgétaire)

Budget:	EUR	% du budget
Titre 1 — Personnel	18 132 748	37,4 %
Titre 2 — Bâtiments, équipements et dépenses de fonctionnement diverses	4 513 784	9,3 %
Titre 3 — Dépenses opérationnelles	14 612 600	30,1 %
<b>Total</b>	<b>37 259 132</b>	<b>76,8 %</b>

### 3.2 Activités de support

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence: Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
<i>Projets liés aux activités de support compris dans le portefeuille de projets du Centre</i>					
2.1	Procéder à la mise en œuvre du plan d'action concernant la gestion de documents et le nouveau système d'enregistrement des documents	% de mise en œuvre	100%	Analyse entreprise et plan d'action défini	1.1 / [1.1.2]
2.2	Entreprendre une analyse de faisabilité sur le recrutement en ligne sur une nouvelle plateforme et, en fonction des résultats de l'analyse, élaborer le nouvel outil de recrutement en ligne	État d'avancement	100 %	S/O	2.1 / [2.1.1]
2.3	Commencer à mettre en œuvre l'outil de passation de marché en ligne sans papier	% de mise en œuvre	50 %	S/O	2.2 / [2.2.1]
2.4	Élaborer un flux de travail administratif sans papier pour le renouvellement des contrats de travail	% de mise en œuvre	100 %	S/O	2.2 / [2.2.1]

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence: Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: Fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
2.5	Compléter le développement d'une plateforme informatique afin de fournir l'accès, via des appareils mobiles, aux systèmes du Centre (à tout moment, en tout lieu)	État d'avancement	100 %	50 %	2.2 / [2.2.1]
2.6	En fonction des résultats de l'étude de faisabilité, entreprendre les étapes préliminaires requises pour une première évaluation environnementale du Centre	État d'avancement	100 %	Étude de faisabilité menée	2.3 / [2.3.2]
2.7	Mettre à jour le dictionnaire de données et la propriété des données du Centre et vérifier l'intégrité du système de notification pour la seconde partie du modèle de données	% de mise en œuvre	100 %	50 %	2.3 / [2.3.2]

Ressources nécessaires pour l'année 2018 en vue d'atteindre les objectifs relatifs aux activités de support

Ressources humaines (chiffres arrondis)

	Fonctionnaires	Agents temporaires	(AT)	Personnel contractuel	(AC)	Total	% du personnel	
	4,2	AD	2,9	AD	0	GF IV	7,1	3,2 %
	7,4	AST	27,4	AST	7,0	GF I-III	41,8	18,7 %
<b>Total</b>	<b>11,6</b>		<b>30,3</b>		<b>7,0</b>		<b>48,9</b>	<b>21,9 %</b>

Ressources financières (par titre budgétaire)

Budget:		EUR	% du budget
Titre 1	— Personnel	4 982 173	10,3 %
Titre 2	— Bâtiments, équipements et dépenses de fonctionnement diverses	1 575 923	3,3 %
Titre 3	— Dépenses opérationnelles	0	0,0 %
<b>Total</b>		<b>6 558 096</b>	<b>13,6 %</b>

### 3.3 Activités de gestion et de contrôle

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence:  Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
<i>Optimisation et amélioration</i>					
3.1	Entreprendre une évaluation ex post de la nouvelle structure tarifaire pour la traduction de documents	État d'avancement	100 %	S/O	2.3 / [2.3.1]
3.2	Mettre en œuvre une approche de pratique légère de comptabilité par activités	% de mise en œuvre	100 %	S/O	2.3 / [2.3.1]
3.3	Évaluer les résultats de l'approche de l'établissement du budget par activités/de la gestion par activités	État d'avancement	100 %	50 %	2.3 / [2.3.1]
<i>Gestion des risques, contrôle interne et gestion de la qualité</i>					
3.4	Entreprendre une enquête sur la continuité des activités auprès des clients et maintenir le BCMS	État d'avancement	100 %	S/O	2.3 / [2.3.2]
3.5	Continuer de mettre en œuvre le plan d'action anti-fraude	% de mise en œuvre	100 %	50 %	2.3 / [2.3.2]

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence:  Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
3.6	Mettre en œuvre les actions permettant d'assurer la conformité aux normes de contrôle interne (NCI)	pourcentage de recommandations très importantes pleinement mises en œuvre  pourcentage de procédures et de processus documentés	90 % des recommandations très importantes en suspens au 1er janvier 2018 pleinement mises en œuvre  85% des processus et procédures documentés et mis à jour	90 % des recommandations très importantes en suspens au 1er janvier 2017 pleinement mises en œuvre  80 % des processus et procédures documentés et mis à jour	2.3
3.7	Continuer de développer l'équipe décentralisée de coordinateurs qualité et de lui donner les moyens d'agir	État d'avancement	100 %	100 %	1.1 / [1.1.1]
3.8	Déterminer les priorités pour les améliorations de la qualité	État d'avancement	100 %	S/O	1.1 / [1.1.1]
3.9	Réaliser le programme d'audits de qualité	Nombre d'audits de qualité réalisés	3 audits de qualité réalisés	3 audits de qualité réalisés	1.1
3.10	Entreprendre un examen à mi-parcours de la Stratégie 2016-2020	État d'avancement	100 %	S/O	2.3 / [2.3.1]

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence:  Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
3.11	Analyser les recommandations, identifiées dans l'étude sur le Centre, compte tenu de l'évolution du modèle économique du Centre	État d'avancement	100 %	S/O	2.3 / [2.3.1]
<i>Compétences et aptitudes stratégiques permettant de renforcer la capacité d'adaptation</i>					
3.12	Développer les capacités du personnel clé (par exemple, gestion de la qualité et des projets)	% de mise en œuvre	60 % du personnel clé formé dans chaque domaine	30% du personnel clé formé dans chaque domaine	2.1 / [2.1.1]
3.13	Renforcer la capacité du Centre à établir et développer les compétences de leadership et d'encadrement parmi le personnel	État d'avancement	Programme de développement établi	S/O	2.1 / [2.1.1]
<i>Actions orientées clients</i>					
3.14	Organiser des visites aux/de clients et en assurer le suivi	Pourcentage de clients rencontrés	15 %	15 %	1.2 / [1.2.2]
3.15	Mise en œuvre du plan d'action découlant de l'enquête externe 2017 réalisée auprès des acteurs clés du Centre	% de mise en œuvre	100 %	Enquête externe réalisée et résultats analysés	1.2 / [1.2.2]
3.16	Organiser la réunion annuelle du réseau des points de contact «traduction»	Réunion organisée	Réunion organisée et compte rendu rédigé	Réunion organisée et compte rendu rédigé	1.2 / [1.2.1]

Lien avec la Stratégie 2016-2020					Référence:  Objectif stratégique / [Initiative stratégique]
Objectif stratégique 1.1: fournir une approche améliorée en matière de gestion de la qualité Objectif stratégique 1.2: Renforcer l'approche proactive de l'engagement envers le client Objectif stratégique 2.1: construire une organisation dynamique et orientée vers le client Objectif stratégique 2.2: optimiser le modèle économique du Centre en vue d'améliorer sa viabilité Objectif stratégique 2.3: promouvoir une culture de l'intégrité garantissant transparence et fiabilité.					
Réf.	Activité/action spécifique	Indicateur/réalisation	Objectif 2018	Résultat escompté pour 2017	
3.17	Établir des contacts avec de nouveaux organes de l'UE en vue de conclure des accords de coopération	Signature des accords de coopération avec de nouveaux organes de l'UE	Accords de coopération avec de nouveaux organes signés, le cas échéant	Accords de coopération avec de nouveaux organes signés, le cas échéant	2.2 / [2.2.2]
3.18	Commercialisation des services du Centre	Nombre de services commercialisés	1	1	2.2 / [2.2.2]
<i>Communication</i>					
3.19	En fonction de l'étude de faisabilité, mettre en œuvre l'utilisation de tutoriels (vidéos en ligne, etc.) comme base de connaissances pour les traducteurs internes et externes	% de mise en œuvre	100 %	Étude de faisabilité réalisée	2.1 / [2.1.2]

Ressources nécessaires pour l'année 2018 en vue d'atteindre les objectifs relatifs aux activités de gestion et de contrôle

Ressources humaines (chiffres arrondis)

	Fonctionnaires	Agents temporaires	(AT)	Personnel contractuel	(AC)	Total	% du personnel	
	10,3	AD	4,5	AD	0	GF IV	14,8	6,7 %
	2,9	AST	6,4	AST	1	GF I-III	10,3	4,6 %
<b>Total</b>	<b>13,2</b>		<b>10,9</b>		<b>1</b>		<b>25,1</b>	<b>11,3 %</b>

Ressources financières (par titre budgétaire)

Budget:		EUR	% du budget
Titre 1	— Personnel	3 636 879	7,5 %
Titre 2	— Bâtiments, équipements et dépenses de fonctionnement diverses	982 193	2,0 %
Titre 3	— Dépenses opérationnelles	40 500	0,1 %
<b>Total</b>		<b>4 659 572</b>	<b>9,6 %</b>

## Annexes

### Annexe I: Affectation des ressources par activité 2018-2020

Synthèse des ressources humaines et financières nécessaires pour l'année 2018 en vue d'atteindre les objectifs fixés

Activités	Ressources humaines (*)					Ressources financières (**)					
	Total (%)	Total	Fonctionnaires	AT	AC	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 10	Budget total	Budget
Activités opérationnelles de base	66,8 %	149	33,2	95,8	20	18 132 748	4 513 784	14 612 600	0	37 259 132	76,8 %
Activités de support	21,9 %	48,9	11,6	30,3	7	4 982 173	1 575 923	0	0	6 558 096	13,6 %
Activités de gestion et de contrôle	11,3 %	25,1	13,2	10,9	1	3 636 879	982 193	40 500	0	4 659 572	9,6 %
Provisions											
<b>Total général</b>	<b>100,0 %</b>	<b>223</b>	<b>58</b>	<b>137</b>	<b>28</b>	<b>26 751 800</b>	<b>7 071 900</b>	<b>14 653 100</b>	<b>0</b>	<b>48 476 800</b>	<b>100,0 %</b>

(\*) Exprimé en personnes physiques.

(\*\*) Chiffres arrondis.

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

Activités	Ressources humaines (*)					Ressources financières (**)					
	Total (%)	Total	Fonctionnaires	AT	AC	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 10	Budget total	Budget
Activités opérationnelles de base	66,7 %	148,0	33,2	95,8	19	18 448 272	4 514 400	12 446 100	0	35 408 772	75,5 %
Activités de support	22,0 %	48,9	11,6	30,3	7	5 076 172	1 646 535	0	0	6 722 707	14,3 %
Activités de gestion et de contrôle	11,3 %	25,1	13,2	10,9	1	3 703 756	1 020 665	40 500	0	4 764 921	10,2 %
Provisions											
<b>Total général</b>	<b>100,0 %</b>	<b>222</b>	<b>58</b>	<b>137</b>	<b>27</b>	<b>27 228 200</b>	<b>7 181 600</b>	<b>12 486 600</b>	<b>0</b>	<b>46 896 400</b>	<b>100,0 %</b>

(\*) Exprimé en personnes physiques.

(\*\*) Chiffres arrondis.

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

Activités	Ressources humaines (*)					Ressources financières (**)					
	Total (%)	Total	Fonctionnaires	AT	AC	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 10	Budget total	Budget
Activités opérationnelles de base	66,7 %	148	33,2	95,8	19	18 771 609	4 540 467	12 035 800	0	35 347 876	75,2 %
Activités de support	22,0 %	48,9	11,6	30,3	7	5 165 595	1 662 095	0	0	6 827 690	14,6 %
Activités de gestion et de contrôle	11,3 %	25,1	13,2	10,9	1	3 768 397	1 004 138	40 500	0	4 813 035	10,2 %
Provisions											
<b>Total général</b>	<b>100,0 %</b>	<b>222</b>	<b>58</b>	<b>137</b>	<b>27</b>	<b>27 705 600</b>	<b>7 206 700</b>	<b>12 076 300</b>	<b>0</b>	<b>46 988 600</b>	<b>100,0 %</b>

(\*) Exprimé en personnes physiques.

(\*\*) Chiffres arrondis.

## Annexe II: Ressources financières

Annexe II. Tableau 1: Dépenses

Dépenses	2017		2018	
	Crédits d'engagement	Crédits de paiement	Crédits d'engagement	Crédits de paiement
Titre 1 - Dépenses de personnel	26 220 900	26 220 900	26 751 800	26 751 800
Titre 2 – Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	6 936 700	6 936 700	7 071 900	7 071 900
Titre 3 - Dépenses opérationnelles	16 271 500	16 271 500	14 653 100	14 653 100
Titre 10 - Réserves				
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>49 429 100</b>	<b>49 429 100</b>	<b>49 476 800</b>	<b>49 476 800</b>

DÉPENSES	Crédits d'engagement						
	Budget exécuté 2016	Budget 2017	Budget pour l'exercice 2018		VAR 2018/2017 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2019	Projet de budget pour l'exercice 2020
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
Titre 1 - Dépenses de personnel	24 356 689	26 220 900	26 751 800	26 751 800	2,02 %	27 228 200	27 705 600
Salaires et indemnités	20 453 713	22 099 800	22 641 200	22 641 200	2,45 %	23 040 700	23 446 900
- dont postes du tableau des effectifs	18 655 580	20 204 000	20 878 200	20 878 200	3,34 %	21 245 000	21 618 000
- dont personnel externe	1 798 133	1 895 800	1 763 000	1 763 000	-7,00 %	1 795 700	1 828 900
Dépenses relatives au recrutement de personnel	170 904	212 300	221 500	221 500	4,33 %	227 600	230 200
Contribution de l'employeur au régime de pension	3 171 404	3 234 000	3 272 500	3 272 500	1,19 %	3 330 500	3 389 500
Frais de mission	115 235	126 000	100 900	100 900	-19,92 %	105 000	105 000
Infrastructure à caractère socio-médical	219 757	260 900	263 100	263 100	-0,84 %	267 600	271 000
Formation	186 036	230 800	172 700	172 700	-25,17 %	175 100	179 800
Services externes							
Réceptions, événements et représentation	1 240	2 500	2 500	2 500	0,00 %	2 500	2 500

DÉPENSES	Crédits d'engagement						
	Budget exécuté 2016	Budget 2017	Budget pour l'exercice 2018		VAR 2018/2017 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2019	Projet de budget pour l'exercice 2020
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
Sécurité sociale	38 400	54 600	77 400	77 400	41,76 %	79 200	80 700
Autres dépenses liées au personnel							
Titre 2 – Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	6 164 015	6 936 700	7 071 900	7 071 900	1,95 %	7 181 600	7 206 700
Location d'immeubles et frais accessoires	2 943 447	2 902 400	3 062 000	3 062 000	5,50%	3 018 800	3 044 900
Information, technologies de communication et traitement des données	2 774 429	3 281 000	3 270 500	3 270 500	-0,32 %	3 426 000	3 445 000
Biens meubles et frais accessoires	57 087	57 100	58 900	58 900	3,15 %	56 400	56 400
Dépenses administratives courantes	215 514	242 800	247 200	247 200	1,81 %	249 700	254 700
Poste/télécommunications	82 248	145 500	155 800	155 800	7,08 %	153 200	153 200
Frais de réunions	17 679	16 000	25 000	25 000	56,25 %	25 000	25 000
Frais de fonctionnement liés aux activités opérationnelles	57 697	46 900	117 500	117 500	150,53 %	117 500	117 500
Information et publication	7 514	30 000	35 000	35 000	16,67 %	35 000	35 000
Études	8 400	215 000	100 000	100 000	-53,49 %	100 000	75 000
Autres dépenses d'infrastructure et de fonctionnement							
Titre 3 - Dépenses opérationnelles	14 680 307	16 271 500	14 653 100	14 653 100	-9,95 %	12 486 600	12 076 300
Prestations de traduction externe	13 168 851	14 760 000	13 480 000	13 480 000	-8,67 %	11 800 000	11 380 000
Dépenses liées à la coopération interinstitutionnelle	785 093	918 500	813 100	813 100	-11,48 %	686 600	696 300
Dépenses liées au programme eCdT	726 363	593 000	360 000	360 000	-39,29%		
Titre 10 - Réserves							
TOTAL	45 201 011	49 429 100	48 476 800	48 476 800	-1,93 %	46 896 400	46 988 600

DÉPENSES	Crédits de paiement						
	Budget exécuté 2016	Budget 2017	Budget pour l'exercice 2018		VAR 2018/2017 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2019	Projet de budget pour l'exercice 2020
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
Titre 1 - Dépenses de personnel	24 356 689	26 220 900	26 751 800	26 751 800	2,02 %	27 228 200	27 705 600
Salaires et indemnités	20 453 713	22 099 800	22 641 200	22 641 200	2,45 %	23 040 700	23 446 900
- dont postes du tableau des effectifs	18 655 580	20 204 000	20 878 200	20 878 200	3,34 %	21 245 000	21 618 000
- dont personnel externe	1 798 133	1 895 800	1 763 000	1 763 000	-7,00 %	1 795 700	1 828 900
Dépenses relatives au recrutement de personnel	170 904	212 300	221 500	221 500	4,33 %	227 600	230 200
Contribution de l'employeur au régime de pension	3 171 404	3 234 000	3 272 500	3 272 500	1,19%	3 330 500	3 389 500
Frais de mission	115 235	126 000	100 900	100 900	-19,92 %	105 000	105 000
Infrastructure à caractère socio-médical	219 757	260 900	263 100	263 100	0,84 %	267 600	271 000
Formation	186 036	230 800	172 700	172 700	-25,17 %	175 100	179 800
Services externes							
Réceptions, événements et représentation	1 240	2 500	2 500	2 500	0,00 %	2 500	2 500
Sécurité sociale	38 400	54 600	77 400	77 400	41,76%	79 200	80 700
Autres dépenses liées au personnel							
Titre 2 - Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	6 164 015	6 936 700	7 071 900	7 071 900	1,95 %	7 181 600	7 206 700
Location d'immeubles et frais accessoires	2 943 447	2 902 400	3 062 000	3 062 000	5,50%	3 018 800	3 044 900
Information, technologies de communication et traitement des données	2 774 429	3 281 000	3 270 500	3 270 500	-0,32 %	3 426 000	3 445 000
Biens meubles et frais accessoires	57 087	57 100	58 900	58 900	3,15 %	56 400	56 400
Dépenses administratives courantes	215 514	242 800	247 200	247 200	1,81 %	249 700	254 700
Poste/télécommunications	82 248	145 500	155 800	155 800	7,08 %	153 200	153 200
Frais de réunions	17 679	16 000	25 000	25 000	56,25 %	25 000	25 000
Frais de fonctionnement liés aux activités opérationnelles	57 697	46 900	117 500	117 500	150,23 %	117 500	117 500
Information et publication	7 514	30 000	35 000	35 000	16,67 %	35 000	35 000

DÉPENSES	Crédits de paiement						
	Budget exécuté 2016	Budget 2017	Budget pour l'exercice 2018		VAR 2018/2017 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2019	Projet de budget pour l'exercice 2020
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
Études	8 400	215 000	100 000	100 000	-53,49 %	100 000	75 000
Autres dépenses d'infrastructure et de fonctionnement							
Titre 3 - Dépenses opérationnelles	14 680 307	16 271 500	14 653 100	14 653 100	-9,95 %	12 486 600	12 076 300
Prestations de traduction externe	13 168 851	14 760 000	13 480 000	13 480 000	-8,67 %	11 800 000	11 380 000
Dépenses liées à la coopération interinstitutionnelle	785 093	918 500	813 100	813 100	-11,48 %	686 600	696 300
Dépenses liées au programme eCdT	726 363	593 000	360 000	360 000	-39,29 %		
Titre 10 - Réserves							
TOTAL	45 201 011	49 429 100	48 476 800	48 476 800	-1,93 %	46 896 400	46 988 600

## Annexe II. Tableau 2 – Recettes

RECETTES	2017	2018
	Recettes estimées par l'Agence	Prévisions budgétaires
Contribution de l'UE		
Financement supplémentaire de l'UE: subventions ad hoc et conventions de délégation		
Autres recettes	49 429 100	48 476 800
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>49 429 100</b>	<b>48 476 800</b>

RECETTES	Recettes						
	Budget exécuté 2016	Budget 2017	Budget pour l'exercice 2018		VAR 2018/2017 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2019	Projet de budget pour l'exercice 2020
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
<b>1 RECETTES DES REDEVANCES ET TAXES (y compris la réserve d'ajustement de l'excédent de l'exercice précédent)</b>	38 767 080	43 955 600	42 442 400	42 442 400	-3,44 %	40 727 100	40 178 300
<b>2 CONTRIBUTION DE L'UE</b>							
- dont recettes affectées découlant des excédents des exercices précédents							
<b>3 CONTRIBUTION DES PAYS TIERS (y compris les pays membres de l'EEE/AELE et les pays candidats)</b>							
- dont pays membres de l'EEE/AELE (à l'exclusion de la Suisse)							
- dont pays candidats							
<b>4 AUTRES CONTRIBUTIONS</b>	1 999 227	804 000	778 000	778 000	-3,23 %	691 000	676 000
- dont financement supplémentaire de l'UE provenant de subventions ad hoc (article 7 du RFC)							
- dont financement supplémentaire de l'UE provenant des conventions de délégation (article 8 du RFC)							

RECETTES	Recettes						
	Budget exécuté 2016	Budget 2017	Budget pour l'exercice 2018		VAR 2018/2017 (%)	Projet de budget pour l'exercice 2019	Projet de budget pour l'exercice 2020
			Demande de l'Agence	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires	Prévisions budgétaires
5 OPÉRATIONS ADMINISTRATIVES	1 001 288	600 950	729 550	729 550	21,40 %	723 150	716 850
<i>- dont intérêts générés par les fonds payés par la Commission au moyen de la contribution de l'UE (article 58 RFC)</i>							
6 RECETTES PROVENANT DES SERVICES PRESTÉS CONTRE RÉMUNÉRATION							
7 CORRECTION DES DÉSÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES		4 068 550	4 526 850	4 526 850	11,26 %	4 755 150	725 600
TOTAL	41 767 595	49 429 100	48 476 800	48 476 800	-1,93 %	46 896 400	42 296 750

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

Résultat de l'exécution budgétaire	2014	2015	2016
Réserve de l'excédent des exercices précédents (+)	7 128 691	5 020 494	4 629 333
Recettes effectivement perçues (+)	47 035 473	41 977 434	41 767 595
Paiements effectués (-)	-40 498 299	-38 941 308	-41 570 759
Report de crédits (-)	-4 144 711	-4 775 233	-3 630 253
Annulation des crédits reportés (+)	257 201	289 573	482 644
Ajustement pour le report de crédits issus des recettes affectées de l'exercice précédent (+)			
Variations de taux de change (+/-)	47	-140	1 941,00
Ajustement de l'équilibre négatif de l'exercice précédent (-)	-4 757 909	1 058 513	-1 808 720
TOTAL	5 020 494	4 629 333	-128 219

### *Résultat de l'exécution budgétaire*

Les recettes collectées par le Centre ont légèrement diminué de 0,5 % en 2016 par rapport à 2015, mais ont diminué de 11,2 % par rapport à 2014. Certains clients du Centre ont choisi de bénéficier d'un mécanisme de versement anticipé mis en place par le Centre, ce qui a entraîné la perception par le Centre de recettes budgétaires supplémentaires d'un montant de 1,2 million EUR pour des services à fournir en 2017. Cet instrument a été mis en place pour aider les clients du Centre à réduire leurs crédits budgétaires reportés. En 2015, le Centre a reçu des paiements anticipés d'un montant de 560 000 EUR pour des services à fournir en 2016, et l'incidence totale des paiements anticipés de 2015-2016 a entraîné des recettes plus élevées en 2016.

Alors que les recettes sont restées stables par rapport à 2015, les paiements et le report des crédits ont augmenté de 1,5 million EUR en 2016. En outre, un montant de 482 644 EUR des crédits reportés à 2016 a été annulé. Les modifications apportées aux réserves du Centre ont également eu une incidence sur le résultat budgétaire. En 2016, le Centre a utilisé 726 363 EUR de la «réserve pour investissements exceptionnels» pour eCdT. Le résultat budgétaire de 2015 a permis au Centre d'augmenter la «réserve pour la stabilité des prix» de 2 535 083 EUR. Ces deux modifications apportées aux réserves réduisent le résultat budgétaire de 1,8 million EUR.

Le résultat budgétaire cumulé pour 2016 est de -128 219 EUR, à comparer avec le résultat de 4 629 333 EUR enregistré en 2015. Le résultat des activités du Centre en 2016 (lignes 2 à 5 dans le tableau relatif au résultat de l'exécution budgétaire ci-dessus) était un déficit de 3 000 000 EUR, ce qui est conforme aux efforts déployés par le Centre pour réduire son excédent. Ce résultat est conforme aux efforts du Centre pour réduire son excédent. Le mécanisme de remboursement automatique aux clients est activé si le résultat budgétaire positif est supérieur à 1 million EUR. Par conséquent, aucun remboursement n'a été effectué aux clients en 2016.

### *Annulation de crédits d'engagement*

Fin 2016, 94,1 % du budget pour les titres 1 à 3 ont été consommés en termes d'engagements et, par conséquent, 5,9 % des crédits ont été annulés. Fin 2015, 11,8% des crédits d'engagement ont été annulés.

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

Le Centre dispose de crédits non dissociés, et l'annulation des crédits de paiement pour l'exercice est par conséquent identique à l'annulation des crédits d'engagement pour l'exercice. Sur les crédits de paiement reportés de 2015 à 2016, il est estimé que 10,1 % seront annulés, contre 7,0 % en 2015. Cela correspond à 482 644 EUR. 28 % des annulations concernaient les services de conseil informatique pour eCdT que les entreprises sélectionnées n'ont pas été en mesure de fournir. Une autre partie des crédits annulés, à savoir 16 %, devait être utilisée pour couvrir les frais relatifs aux immeubles à facturer par le propriétaire du bâtiment. Étant donné que le Centre n'a pas reçu les factures correspondantes en 2016, cela a entraîné des crédits annulés.

## Annexe III. Ressources humaines – analyse quantitative

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

Effectif		Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2015	Autorisés dans le cadre du budget 2016 de l'UE <sup>1</sup>	Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2016	Autorisés dans le cadre du budget 2017 de l'UE <sup>2</sup>	Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2017	Projet de budget 2018 de l'UE	Envisagés en 2019	Envisagés en 2020
Fonctionnaires	AD	41	45	44	44	42	44	44	44
	AST	13	13	13	13	11	11	11	11
	AST/SC	0	0	0	0	0	0	0	0
AT	AD	91	89	89	89	89	90	90	90
	AST	50	50	49	48	46	46	46	46
	AST/SC	0	0	0	1	1	2	2	2
Total <sup>3</sup>		195	197	195	195	189	193	193	193
AC GF IV		11,5	19	16,1	19	12,3	13	13	13
AC GF III		5,7	7	3,5	7	4,3	6	5	5
AC GF II		6	9	10,2	9	9,7	9	9	9
AC GF I		0	0	0	0	0	0	0	0
Total AC <sup>4</sup>		23,2	35	29,8	35	26,3	28	27	27
END <sup>5</sup>		0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Prestataires de services structurels<sup>6</sup></i>		3,9	7	6,5	6,5	7	6,5	6,5	7
TOTAL		222,1	239	231,3	236,5	222,3	227,5	226,5	227
<i>Personnel externe<sup>7</sup> à des fins de remplacement temporaire<sup>8</sup></i>		5,9		6,2		3,9			

<sup>1</sup> Tel qu'autorisé pour les fonctionnaires et agents temporaires (AT) et tel qu'estimé pour les agents contractuels (AC) et les experts nationaux détachés (END). Le personnel contractuel autorisé dans le cadre du budget 2016 de l'UE comprend les 11 agents contractuels supplémentaires qui ont été autorisés à la suite de l'accord conclu avec la DG JUST de la Commission pour la fourniture de services de traduction dans le cadre du règlement relatif au règlement en ligne des litiges de consommation et de la directive relative au règlement extrajudiciaire des litiges.

<sup>2</sup> Tel qu'autorisé pour les fonctionnaires et agents temporaires (AT) et tel qu'estimé pour les agents contractuels (AC) et les experts nationaux détachés (END).

<sup>3</sup> Personnes physiques

<sup>4</sup> ETP

<sup>5</sup> ETP

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

<sup>7</sup> ETP

<sup>8</sup> Par exemple, un remplacement en raison d'un congé de maternité ou d'un congé de maladie de longue durée.

### Annexe III. Tableau 2 – Plan pluriannuel en matière de politique du personnel 2018-2020

Catégorie et grade	Tableau des effectifs dans le budget 2016 de l'UE		Nombre de postes pourvus au 31/12/2016 <sup>9</sup>		Modifications en 2016 en application de la règle de flexibilité <sup>10</sup>		Tableau des effectifs dans le budget 2017 de l'UE adopté		Modifications en 2017 en application de la règle de flexibilité <sup>11</sup>		Tableau des effectifs dans le projet de budget 2018 de l'UE		Tableau des effectifs 2019		Tableau des effectifs 2020	
	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT
AD 16	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AD 15	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AD 14	0	1	0	1			0	1			0	1	0	1	0	1
AD 13	1	0	1	0			1	0			1	0	1	0	1	0
AD 12	12	7	4	5			14	8			16	10	16	10	16	10
AD 11	10	5	11	5			10	4	-1		8	3	8	3	8	3
AD 10	7	4	6	4			5	6			6	6	6	6	6	6
AD 9	3	12	5	7			4	12			4	11	4	11	4	11
AD 8	7	15	10	11	-1	+1	5	19			3	22	3	22	3	22
AD 7	3	19	3	16			4	18			5	19	5	19	5	19
AD 6	2	26	4	24			1	21			1	16	1	16	1	16
AD 5	0	0	0	16			0	0		+2	0	2	0	2	0	2
Total AD	45	89	44	89	-1	+1	44	89	-1	+2	44	90	44	90	44	90
AST 11	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST 10	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST 9	3	0	3	0			4	0			5	0	5	0	5	0
AST 8	3	1	3	2			2	1			1	2	1	2	1	2
AST 7	2	3	2	2			3	3	-1	+1	2	4	2	4	2	4
AST 6	1	2	1	2			0	4			1	5	1	5	1	5
AST 5	1	16	1	11			2	18		-1	2	18	2	18	2	18
AST 4	3	15	3	16			2	13	-1		0	12	0	12	0	12
AST 3	0	8	0	11		-1	0	8			0	5	0	5	0	5
AST 2	0	5	0	5			0	1			0	0	0	0	0	0
AST 1	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
Total AST	13	50	13	49		-1	13	48	-2	0	11	46	11	46	11	46
AST/SC 6	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST/SC 5	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST/SC 4	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST/SC 3	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
AST/SC 2	0	0	0	0		+1	0	1		+1	0	2	0	2	0	2
AST/SC 1	0	0	0	0			0	0			0	0	0	0	0	0
TOTAL AST/SC	0	0	0	0		+1	0	1		+1	0	2	0	2	0	2
TOTAL	58	139	57	138	-1	+1	57	138	-3	+3	55	138	55	138	55	138

<sup>9</sup> La différence entre les postes figurant au tableau des effectifs 2016 et les postes effectivement pourvus au 31/12/2016 (postes AD12, par exemple) résulte de la dichotomie due au fait que certains postes ne sont pas pourvus, alors que le Centre est tenu de publier des vacances de postes au titre de l'article 29 du statut et des dispositions générales d'exécutions applicables au personnel temporaire en vertu de l'article 2, point f), du RAA.

<sup>10</sup> Conformément à l'article 38, paragraphe 1, points a) et b), du règlement financier applicable au Centre de traduction, le conseil d'administration peut procéder à des modifications du tableau des effectifs, en principe jusqu'à concurrence de 10 % des emplois autorisés.

<sup>11</sup> Ibid. Des modifications ont été apportées conformément au budget rectificatif 1/2017.

## Annexe IV. Ressources humaines – analyse qualitative

### Politique de recrutement

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

#### a. Fonctionnaires

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

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

### PROCÉDURE DE SÉLECTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### GRADES DE BASE

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

#### b.1 Agents temporaires sous contrat à long terme

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

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

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

#### TYPES DE FONCTIONS CLÉS

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

#### PROCÉDURE DE SÉLECTION

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

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

#### Pourvoir un poste par le mécanisme de la mobilité interne

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

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

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

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

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

l'article 2, point f). Ce contrat est conclu sans interruption du contrat conclu avec l'agence d'origine. Ce type de contrat contribue à faciliter la mobilité entre les agences.

La publication interagences précise notamment:

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

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

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

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

L'avis de sélection précise entre autres:

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

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

#### GRADES DE BASE

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

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

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

## DURÉE DU CONTRAT

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

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

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

### b.2 Agents temporaires sous contrat à court terme

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

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

## TYPES DE FONCTIONS CLÉS

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

## PROCÉDURE DE SÉLECTION

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

- a) une partie anonyme destinée à établir l'admissibilité du candidat;
- b) une partie visant à évaluer les compétences spécifiques requises pour le(s) poste(s);
- c) une partie visant à évaluer les compétences générales requises des agents temporaires de l'UE visés à l'article 2, point f).

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

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

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

## GRADES DE BASE

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

## DURÉE DU CONTRAT

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

### c.1 Agents contractuels sous contrat à long terme

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

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

## TYPE DE FONCTIONS CLÉS

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

## PROCÉDURE DE SÉLECTION

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

### Procédure de sélection au moyen de la base de données EPSO

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

### Procédure de sélection effectuée par le Centre

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

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

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

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

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

#### GRADES DE BASE

Les agents contractuels sont engagés:

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

#### DURÉE DU CONTRAT

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

### c.2. Agents contractuels sous contrat à court terme

#### TYPES DE FONCTIONS CLÉS

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

Le Centre recrute ce type d'agents contractuels pour:

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

#### PROCÉDURE DE SÉLECTION

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

#### Procédure de sélection au moyen de la base de données EPSO

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

### Procédure de sélection effectuée par le Centre

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

- publication des avis de postes vacants sur le site web du Centre pendant au moins deux semaines et, le cas échéant, dans un journal local, en précisant les critères concernant les compétences générales et spécifiques et les qualifications principales requises;
- le Centre désigne un comité de sélection (comprenant des membres du comité du personnel) qui évalue les candidatures et sélectionne celles qui correspondent le mieux au profil et aux qualifications requises;
- le comité de sélection invite à un entretien les candidats retenus sur la base de la description du poste figurant dans l'avis de vacance. L'entretien a pour objectif d'évaluer chaque candidat en ce qui concerne ses connaissances linguistiques et ses compétences personnelles et professionnelles. Sur la base des résultats des entretiens, le comité de sélection arrête une décision qu'il enregistre par écrit et dans laquelle il en expose la motivation. Les candidats sont informés du résultat de l'entretien.

### **GRADES DE BASE**

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

### **DURÉE DU CONTRAT**

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

### **d. Experts nationaux détachés**

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

### **e. Prestataires de services structurels**

#### **TÂCHES CLÉS ATTRIBUÉES**

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

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

## Procédure de passation de marché

Le Centre a participé à un appel d'offres interinstitutionnel organisé par le Parlement européen (ITS14) pour la fourniture de services externes dans le domaine informatique.

## Durée du contrat en cours

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

## Évaluation des performances et promotion/reclassement

### PROCÉDURE D'ÉVALUATION

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

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

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

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

Enfin, il convient de souligner que, dans le cadre des exercices d'évaluation antérieurs, cinq membres du personnel seulement avaient formé un recours interne. Deux recours ont été formés en 2016.

## PROCÉDURES DE PROMOTION/RECLASSEMENT

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

Le nombre de promotions/reclassements est déterminé sur la base de l'article 6 et de l'annexe I (B) du statut ainsi que sur la base de considérations budgétaires. Les promotions et les reclassements impliquent un examen comparatif des mérites des fonctionnaires/agents temporaires éligibles à une promotion, fondé à son tour sur leurs rapports annuels, sur l'utilisation, dans l'accomplissement de leurs tâches, de langues autres que leur langue principale [dont ils ont justifié posséder une connaissance approfondie conformément à l'article 28, point f), du statut] et, le cas échéant, sur le niveau de responsabilités exercées.

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

### Nombre de promotions et reclassements accordés en 2016

Le nombre de promotions et reclassements accordés en 2016 a été conforme aux prévisions et au nombre de postes ouverts à la promotion et au reclassement dans le budget 2016. Aucun recours n'a été introduit auprès de la commission mixte des promotions et des reclassements en 2016. Au total, au cours des exercices de promotion/reclassement antérieurs, cinq recours ont été introduits.

Catégorie et grade	Personnel en activité au 01.01.2015		Nombre de membres du personnel promus/reclassés en 2016		Nombre moyen d'années dans le grade des membres du personnel promus/reclassés
	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	
AD 16	0	0	0	0	
AD 15	0	0	0	0	
AD 14	1	0	0	0	
AD 13	0	0	1	0	5,83
AD 12	4	4	2	1	6,64
AD 11	9	7	2	0	4,33
AD 10	7	6	1	0	2,04
AD 9	3	6	2	0	3,64
AD 8	10	5	0	5	6,03
AD 7	2	20	1	3	4,83
AD 6	5	17	0	7	4,35
AD 5	0	24	0	0	
Total AD	41	89	9	16	
AST 11	0	0	0	0	
AST 10	0	0	0	0	
AST 9	1	1	1	0	7,83
AST 8	4	0	0	1	10,75
AST 7	2	3	0	1	10,00

Catégorie et grade	Personnel en activité au 01.01.2015		Nombre de membres du personnel promus/reclassés en 2016		Nombre moyen d'années dans le grade des membres du personnel promus/reclassés
	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	
AST 6	2	2	0	0	
AST 5	1	9	0	2	4,83
AST 4	3	14	0	3	4,26
AST 3	0	12	0	2	4,98
AST 2	0	5	0	0	
AST 1	0	2	0	0	
Total AST	13	48	1	9	
AST/SC 6	0	0	0	0	
AST/SC 5	0	0	0	0	
AST/SC 4	0	0	0	0	
AST/SC 3	0	0	0	0	
AST/SC 2	0	0	0	0	
AST/SC 1	0	0	0	0	
TOTAL AST/SC	0	0	0	0	
Total	54	137	10	25	

Groupe de fonctions	Grade	Personnel en activité au 01.01.2015	Nombre de membres du personnel reclassés en 2016	Nombre moyen d'années dans le grade des membres du personnel reclassés
AC IV	18	0	0	
	17	0	0	
	16	0	0	
	15	0	0	
	14	5	0	
	13	7	0	
AC III	12	0	0	
	11	0	0	
	10	0	3	3,91
	9	5	0	
	8	1	0	
AC II	7	0	0	
	6	0	2	4,25
	5	5	0	
	4	2	0	
AC I	3	0	0	
	2	0	0	
	1	0	0	
Total		25	5	

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

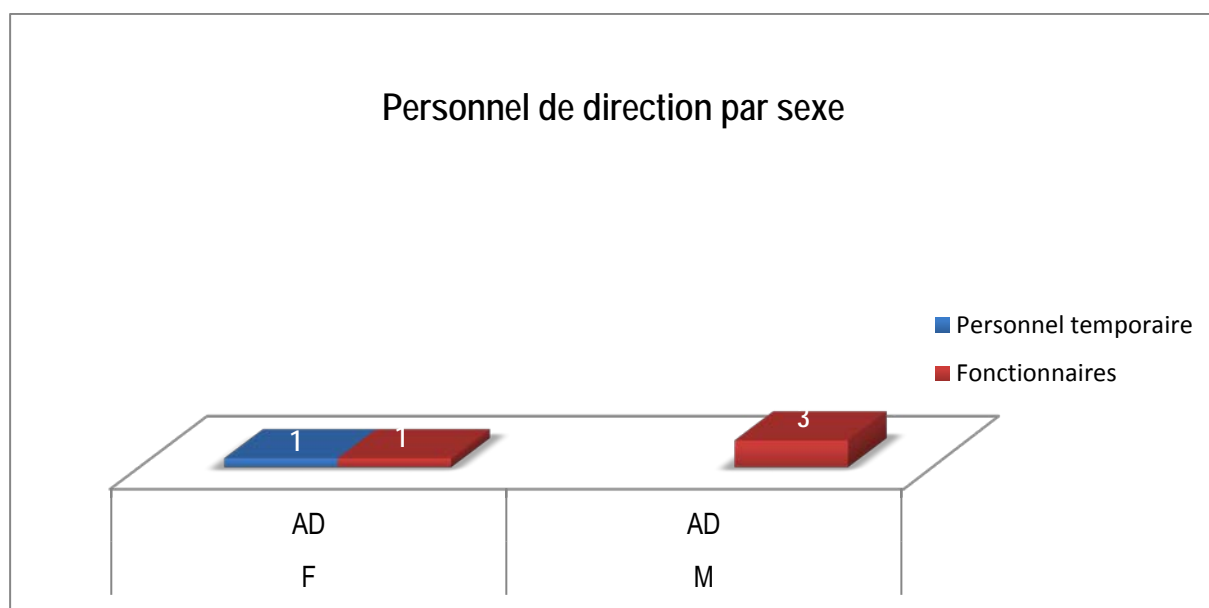
### Équilibre hommes-femmes

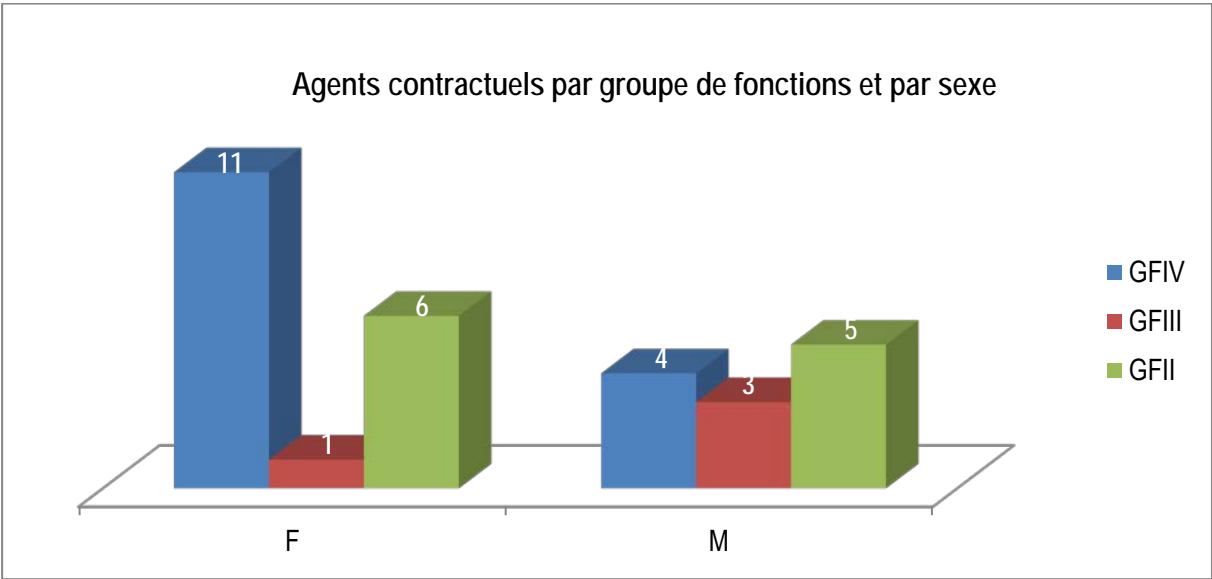
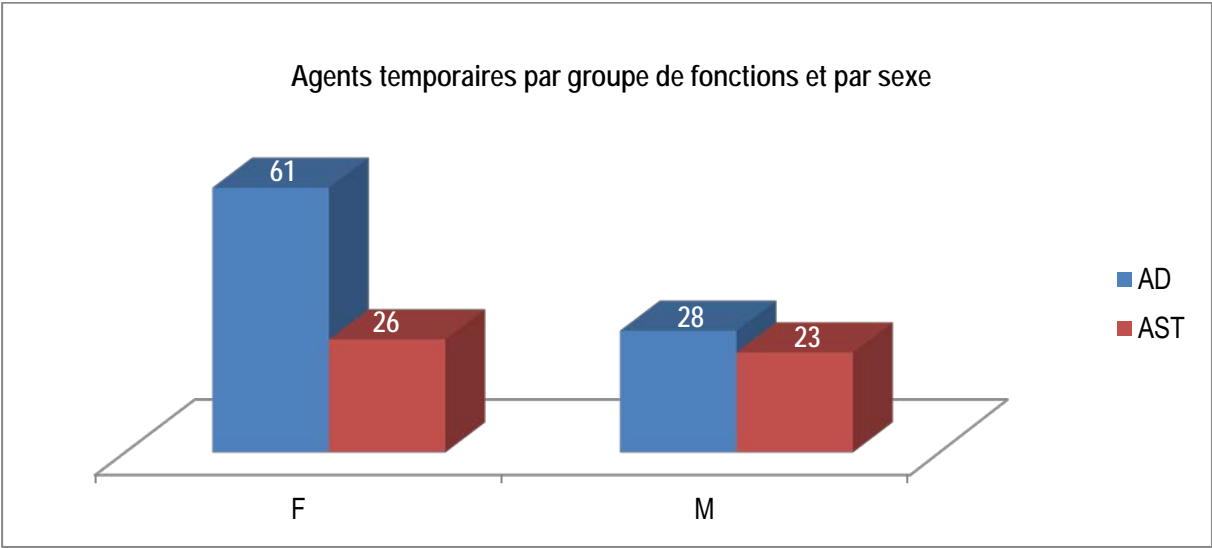
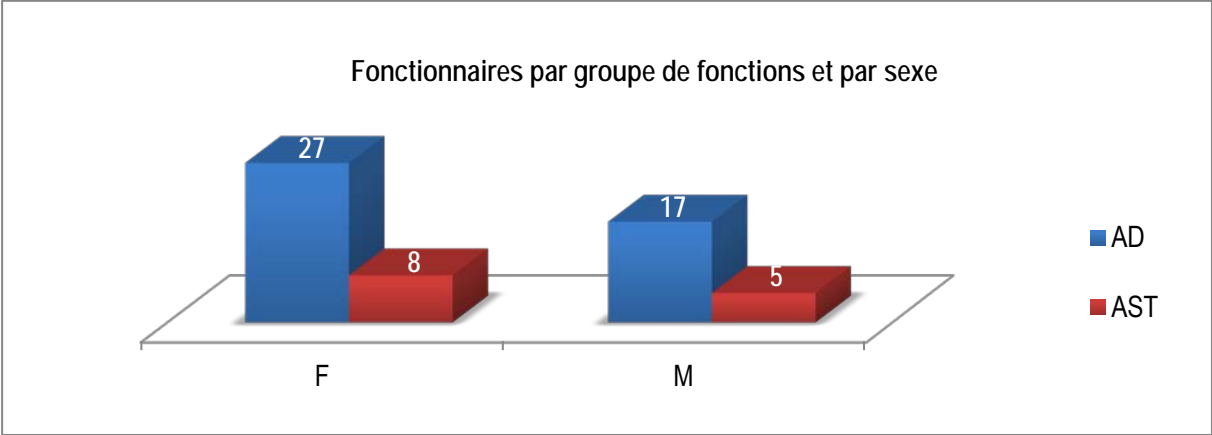
En 2006, le Centre a adopté une politique d'égalité des chances qu'il a publiée à l'intention de l'ensemble du personnel. Par cette décision, le Centre a affirmé son engagement total en faveur de l'égalité des chances pour tous ses employés au niveau de ses pratiques, politiques et procédures en matière d'emploi.

La politique du Centre repose sur un modèle de bonnes pratiques destiné à favoriser une ambiance de travail dans laquelle tous les membres du personnel peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes. Grâce aux procédures mises en place et au respect des obligations imposées par le statut, le Centre veillera à ce qu'aucun employé ni aucun demandeur d'emploi ne soit traité d'une manière inéquitable pour des motifs fondés sur le genre, la situation familiale, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, l'origine ethnique ou les convictions religieuses en ce qui concerne le recrutement et la sélection, la formation/le développement, la rémunération et les conditions de travail, et les opportunités d'évolution de carrière et de promotion.

Le Centre dispose également de politiques en matière d'horaire flexible et de télétravail pour aider son personnel à concilier vie professionnelle et vie privée. Le télétravail, introduit pour la première fois en 2007, est considéré par le personnel comme une pratique positive parce qu'il prend en considération la situation familiale spécifique des télétravailleurs. Cela renforce l'équilibre entre les sexes et l'égalité des chances pour les femmes et les hommes. Le Centre met également en œuvre une politique anti-harcèlement pour protéger la dignité de la personne sur le lieu de travail. En tant qu'employeur et afin de protéger son personnel, le Centre doit veiller au respect de la dignité des femmes et des hommes sur le lieu de travail. L'application scrupuleuse de la politique précitée garantit un bon équilibre entre hommes et femmes.

### Le personnel en chiffres au 31.12.2016





























\* Les chiffres concernant les agents contractuels sont exprimés en personnes physiques au 31/12/2016.

## Équilibre géographique

## Effectif par nationalité, type de contrat et groupe de fonctions au 31.12.2016

NATIONALITÉ		PERSONNEL				
		FONCT.		AT		AC
		AD	AST	AD	AST	
	Belgique	4	6	4	12	1
	Bulgarie	1	0	2	0	2
	République tchèque	2	0	4	0	0
	Danemark	1	0	3	0	0
	Allemagne	3	0	4	0	1
	Estonie	1	0	3	0	0
	Irlande	1	0	3	1	0
	Grèce	1	0	4	2	0
	Espagne	3	1	5	2	3
	France	6	6	8	21	5
	Croatie	0	0	2	0	2
	Italie	3	0	6	3	1
	Chypre	0	0	0	0	0
	Lettonie	2	0	2	0	1
	Lituanie	1	0	3	0	1
	Luxembourg	0	0	0	1	0
	Hongrie	1	0	2	0	3
	Malte	1	0	3	0	0
	Pays-Bas	2	0	2	0	0
	Autriche	0	0	1	0	0
	Pologne	1	0	4	0	1
	Portugal	1	0	5	0	1
	Roumanie	2	0	3	6	5
	Slovénie	1	0	4	0	0
	Slovaquie	2	0	3	1	1
	Finlande	1	0	3	0	1
	Suède	2	0	3	0	0
	Royaume-Uni	1	0	3	0	1
Total		44	13	89	49	30

\* Les chiffres concernant les agents contractuels sont exprimés en personnes physiques au 31/12/2016.

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

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

### *Mobilité interne*

- FONCTIONNAIRES

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

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

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

En 2016, un fonctionnaire a été muté à un autre poste en interne et deux fonctionnaires ont été nommés à la suite de concours internes.

- POSTES TEMPORAIRES

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

En 2016, un agent temporaire a été muté à un autre poste en interne.

- ✓ *Mobilité entre les agences*

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

- ✓ *Mobilité entre les agences et les institutions*

La mobilité entre le Centre et les institutions de l'UE en 2016 a donné lieu au transfert d'un fonctionnaire de la Cour des comptes européenne au Centre.

### *Scolarité*

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

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

## Annexe V. Politique immobilière

	Nom, lieu et type de bâtiment	Autres commentaires
	Bâtiment DROSBACH 12 E, rue Guillaume Kroll L-1882 Luxembourg Luxembourg	Bureaux
Superficie (en mètres carrés) Dont espaces de bureaux Dont autres locaux  Espace de parking (en nombre d'emplacements)	7 117,72 6 107 1 010,72  150	Depuis le 1 <sup>er</sup> décembre 2015, le Centre loue des espaces de bureaux supplémentaires dans le même bâtiment. Le Centre occupe 224,24 m <sup>2</sup> des 1 013,88 m <sup>2</sup> loués. Les 789,65 m <sup>2</sup> d'espaces de bureaux restants sont sous-loués à la Commission depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2016. Onze emplacements de parking sont sous-loués à la Commission, et neuf à une entreprise externe.
Loyer annuel (en EUR)	1 889 385,88 EUR	Estimation du loyer en 2018 à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2018
Type et durée du contrat de location	Le contrat de location est conclu pour une durée de huit ans	
Type et durée du contrat de location des espaces de bureaux supplémentaires	L'avenant du contrat initial est conclu pour une durée de six ans	Mêmes conditions de location que celles du contrat initial
Subvention ou aide du pays d'accueil	Subvention du gouvernement luxembourgeois de 243 250 EUR par an	
Valeur actuelle du bâtiment	S/O	

## Annexe VI. Privilèges et immunités

Privilèges de l'Agence	Privilèges accordés au personnel	
	Protocole sur les privilèges et immunités/statut diplomatique	Éducation/garderie
En juillet 2014, le Centre a conclu un accord de siège avec son pays d'accueil, le Grand-Duché de Luxembourg. Le Centre, sa propriété, son financement et ses actifs bénéficient de l'immunité judiciaire au Luxembourg. Les locaux du Centre sont inviolables.	Tous les 36 mois, les fonctionnaires et les autres agents (agents temporaires et contractuels) peuvent acheter une voiture bénéficiant d'une exonération temporaire de la TVA au Grand-Duché de Luxembourg ou dans un autre État membre de l'UE. Les membres du personnel doivent avoir conclu un	Le personnel du Centre bénéficie de toutes les infrastructures mises à la disposition des autres institutions situées à Luxembourg, à savoir: les crèches du Parlement européen, des crèches privées, les garderies extrascolaires et le Centre d'études gérés par l'Office infrastructures et logis-

Privilèges de l'Agence	Privilèges accordés au personnel	
	Protocole sur les privilèges et immunités/statut diplomatique	Éducation/garderie
Dans le cadre de ses activités officielles, le Centre, ses actifs, ses recettes, sa propriété et ses opérations et transactions autorisées par le règlement (CE) n° 2965/94 sont exonérés de toute forme de fiscalité, actuelle ou future.	contrat avec le Centre (ou une institution au Luxembourg) d'au moins six mois et habiter au Luxembourg. Cette exonération est accordée sous réserve du remboursement de la TVA de la vente de l'ancienne voiture achetée avec exonération temporaire de la TVA. Si les membres du personnel quittent le Centre ou déménagent à l'étranger, ils devront rembourser la TVA de la voiture.	tique (OIL) de la Commission européenne, les Écoles européennes, les écoles internationales, l'école secondaire française, la crèche publique et les écoles primaires de l'État du Grand-duché de Luxembourg, les écoles secondaires, les centres de formation et l'Université de Luxembourg. Le Centre applique toutes les dispositions prévues dans le statut (annexe VII) et dans les modalités d'exécution générales relatives à l'allocation scolaire. L'allocation scolaire est versée par le Centre et est octroyée aux fonctionnaires, aux agents temporaires et aux agents contractuels, ainsi qu'aux bénéficiaires légalement autorisés à recevoir cette allocation.

#### Écoles européennes

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

## Annexe VII. Évaluations

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

À l'issue de l'évaluation initiale réalisée à la suite de la phase de création du Centre, aucune évaluation régulière de ce dernier n'a été réalisée. Toutefois, l'étude sur le Centre en tant que prestataire de services linguistiques commun pour les agences et organes de l'UE, qui doit être réalisée par un consultant externe en 2017 et 2018, comprendra une étude d'évaluation du Centre. Ce dernier fait l'objet d'un audit annuel réalisé par la Cour des comptes et par le service d'audit interne de la Commission. Une révision des règlements fondateurs des agences de l'UE est prévue dans la feuille de route de la Commission, adoptée le 19 décembre 2012 conformément à l'approche commune sur les agences décentralisées de l'UE.

## Annexe VIII. Risques

### Risques associés aux priorités du Centre pour 2018

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation ( <u>déjà en place</u> )	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
R.1	2008	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Un nombre de demandes de clients plus faible que prévu dans le domaine de la traduction de documents pourrait conduire à une diminution des recettes et des dépenses.	Risque lié à l'environnement externe	<p>Communication régulière en place avec les clients sur les prévisions de volumes de façon à bénéficier de prévisions plus fiables et plus précises en termes d'écart entre les prévisions initiales et les chiffres réels; prévisions liées au travail de traduction améliorées et en place.</p> <p>Réunions proactives de coordination avec les clients existants et potentiels.</p> <p>Analyse des coûts effectuée en 2009 par un consultant externe. Structure proposée par le consultant utilisée depuis lors et ajustée annuellement. Mise à jour annuelle de l'analyse des coûts.</p> <p>Rapport budgétaire mensuel élaboré et contrôle des recettes assuré par le département «Administration»</p> <p>Indicateurs n° 225, 235 et 329 permettant de suivre les variations de volume en nombre de pages, pages facturées par rapport à celles prévues, et recettes par rapport aux prévisions.</p> <p>Prospection de nouveaux clients pour accroître les volumes de traductions de documents.</p> <p>Étude des postes inscrits au tableau des effectifs régulièrement effectuée.</p> <p>Recommandations du groupe de travail du conseil d'administration sur la politique en matière de personnel mises en œuvre.</p> <p>Réserve pour la stabilité des prix créée et gérée.</p>	2	3	Accepter	Les mesures en place sont considérées comme suffisantes.				NON

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
R.2	2008	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Un nombre de demandes de clients plus élevé que prévu dans le domaine de la traduction de documents pourrait entraîner des difficultés à réagir rapidement par une gestion adéquate des capacités et pourrait, à terme, avoir un impact sur la qualité.	Risque lié à l'environnement externe	<p>Communication régulière avec les clients sur les prévisions de volumes de façon à obtenir des prévisions plus fiables et plus précises en termes d'écart entre les prévisions initiales et les chiffres réels.</p> <p>Besoins en ressources humaines réévalués régulièrement et, le cas échéant, adoption par le Centre de mesures proactives.</p> <p>Listes de réserve d'agents contractuels et d'agents temporaires tenues à jour pour garantir la disponibilité immédiate des ressources.</p> <p>Réexamen régulier des listes de soumissionnaires et émission d'appels d'offres dans des domaines spécifiques.</p> <p>Rapport budgétaire mensuel élaboré et contrôle des recettes réalisé par le département «Administration»</p> <p>Indicateurs n° 225, 235 et 329 permettant de suivre les variations de volume en nombre de pages, quantité de pages facturées par rapport aux prévisions, et recettes par rapport aux prévisions.</p> <p>Utilisation plus systématique des mémoires de traduction</p>	3	4	Accepter	Les mesures en place sont considérées comme suffisantes.				NON
R.3	2008	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Des demandes de notre client dans le domaine des marques de l'UE significativement inférieures aux prévisions	Risque lié à l'environnement externe	<p>Communication régulière avec les clients sur les prévisions de volumes de façon à obtenir des prévisions plus fiables et plus précises en termes d'écart entre les prévisions initiales et les chiffres réels; prévisions relatives au volume de traductions améliorées et mises en place.</p>	3	4	Accepter	Les mesures en place sont considérées comme suffisantes.				NON

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
			pourraient conduire à une diminution des recettes et des dépenses.		<p>Rapport budgétaire mensuel élaboré et contrôlé des recettes assuré par le département «Administration»</p> <p>Indicateurs n° 225, 235 et 329 permettant de suivre les variations de volume en nombre de pages, quantité de pages facturées par rapport aux prévisions, et recettes par rapport aux prévisions.</p> <p>Analyse des coûts effectuée en 2009 par un consultant externe. Structure proposée par le consultant utilisée depuis lors et ajustée annuellement. Mise à jour annuelle de l'analyse des coûts.</p> <p>Réunions de coordination régulières avec le client.</p> <p>Mécanisme en place pour ajuster les tarifs en fonction des volumes de marques de l'UE.</p> <p>Concept de tarification variant en fonction du nombre de pages facturées compris dans la structure des prix appliquée aux marques de l'UE.</p> <p>Recommandations du groupe de travail du conseil d'administration sur la politique en matière de personnel mises en œuvre.</p> <p>Réserve pour la stabilité des prix créée et gérée.</p>								

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
R.4	2011	2. Activités de support	Si eCdT s'avère inadapté pour ses finalités ou accuse des retards, cela risque de porter préjudice à l'image du Centre, d'avoir un impact négatif sur la motivation du personnel, d'accroître les coûts de maintenance de la plateforme existante et de bloquer la modification des systèmes informatiques existants.	Risque lié à la prévision, aux processus et aux systèmes	<p>Visites de pairs auprès d'organisations utilisant les produits du marché effectuées.</p> <p>Comparaison des produits présents sur le marché entreprise. Un responsable de projet a été affecté au projet.</p> <p>Suivi régulier du projet par le comité de pilotage eCdT (encadrement supérieur et gestionnaire de projet). Information régulière sur l'avancement des travaux à l'intention de l'initiateur du projet et des utilisateurs.</p> <p>Utilisation d'une méthodologie «souple» et d'une feuille de route pour le déploiement d'eCdT.</p> <p>Plan de projet adapté en vue de minimiser l'impact au niveau opérationnel.</p> <p>Un ETP externe supplémentaire mis à disposition pour l'informatique.</p> <p>Comité de pilotage informatique instauré.</p> <p>Premier et deuxième audits externes indépendants réalisés.</p> <p>Tests systématiques effectués par les utilisateurs.</p>	4	4	Réduire		Troisième audit externe indépendant à réaliser.	Chef du département «Informatique»	1er T 2018	NON

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
R.5	2011	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Une baisse considérable des recettes pourrait mettre en péril les activités du Centre.	Risque lié à l'environnement externe	<p>Recommandations du groupe de travail du conseil d'administration sur la politique en matière de personnel mises en œuvre.</p> <p>Besoins en ressources humaines régulièrement revus et, le cas échéant, mesures anticipatives adoptées par le Centre.</p> <p>Prospection de nouveaux clients afin d'accroître les volumes de traduction de documents réalisées.</p> <p>Activités entreprises en vue d'établir le Centre en tant que partenaire/fournisseur de services des institutions de l'UE.</p> <p>Accords signés avec toutes les institutions de l'UE.</p> <p>Accords signés avec la DG JUST dans le cadre du projet RLL.</p> <p>Rapport budgétaire mensuel élaboré et contrôle des recettes réalisé par le département «Administration»</p> <p>Réserve pour la stabilité des prix créée et gérée.</p> <p>Enquête sur l'intérêt dont ont fait part d'éventuels clients n'appartenant pas à l'UE réalisée.</p>	2	2	Accepter	Les mesures en place sont considérées comme suffisantes.				NON
R.6	2013	1. Activité opérationnelle de base: services linguistiques	Des opportunités pourraient être manquées parce que l'offre de services du Centre ne répond plus tout à fait aux	Risque lié à la prévision, aux processus et aux systèmes	<p>Une étude de marché sur les services de traduction a été réalisée.</p> <p>Une enquête sur la «satisfaction générale des clients» (y compris leurs besoins en nouveaux services éventuels) est réalisée régulièrement.</p> <p>Des contacts réguliers avec les clients sont entretenus afin de détecter chez ces derniers d'éventuels nouveaux besoins.</p>	1	2	Accepter	Les mesures en place sont considérées comme suffisantes.				NON

N°	Date	Domaine d'activité	Description du risque	Type de risque	Contrôles d'atténuation (déjà en place)	Résiduel		Réponse de la direction	Justification de l'acceptation	Résumé du plan d'action			Risque critique?
						Probabilité	Impact			Description succincte	Personnel clé	Délai	
			besoins des clients.		Comité de pilotage informatique en place								
R.7	2014	Tous les domaines d'activité du Centre	L'obligation de mettre en œuvre les décisions de l'autorité budgétaire pourrait mettre en péril la capacité du Centre à fournir les services requis.	Les personnes et l'organisation	<p>Les mises en œuvre d'outils informatiques ou d'adaptations techniques de systèmes informatiques existants visent à instaurer une meilleure planification interne, à réduire les risques en matière financière ou de continuité des activités, et à libérer des ressources internes pour les affecter à des tâches plus opérationnelles (concernant par exemple le nouvel outil de budgétisation).</p> <p>L'utilisation accrue des mémoires de traduction visent à accroître l'efficacité du processus de traduction.</p> <p>Inventaire des tâches et compétences aux fins de l'adaptabilité du personnel (faciliter la mobilité, garantir la conservation des connaissances et la continuité des activités) en place. Un groupe de travail interagences a été créé par les directeurs d'agences le 6 juin 2014; il vise essentiellement à garantir que les décisions de l'autorité budgétaire soient fondées sur une approche au cas par cas.</p> <p>Sensibiliser l'autorité budgétaire à la situation particulière du Centre</p>	3	3	Réduire		Campagne de sensibilisation	Directeur		NON

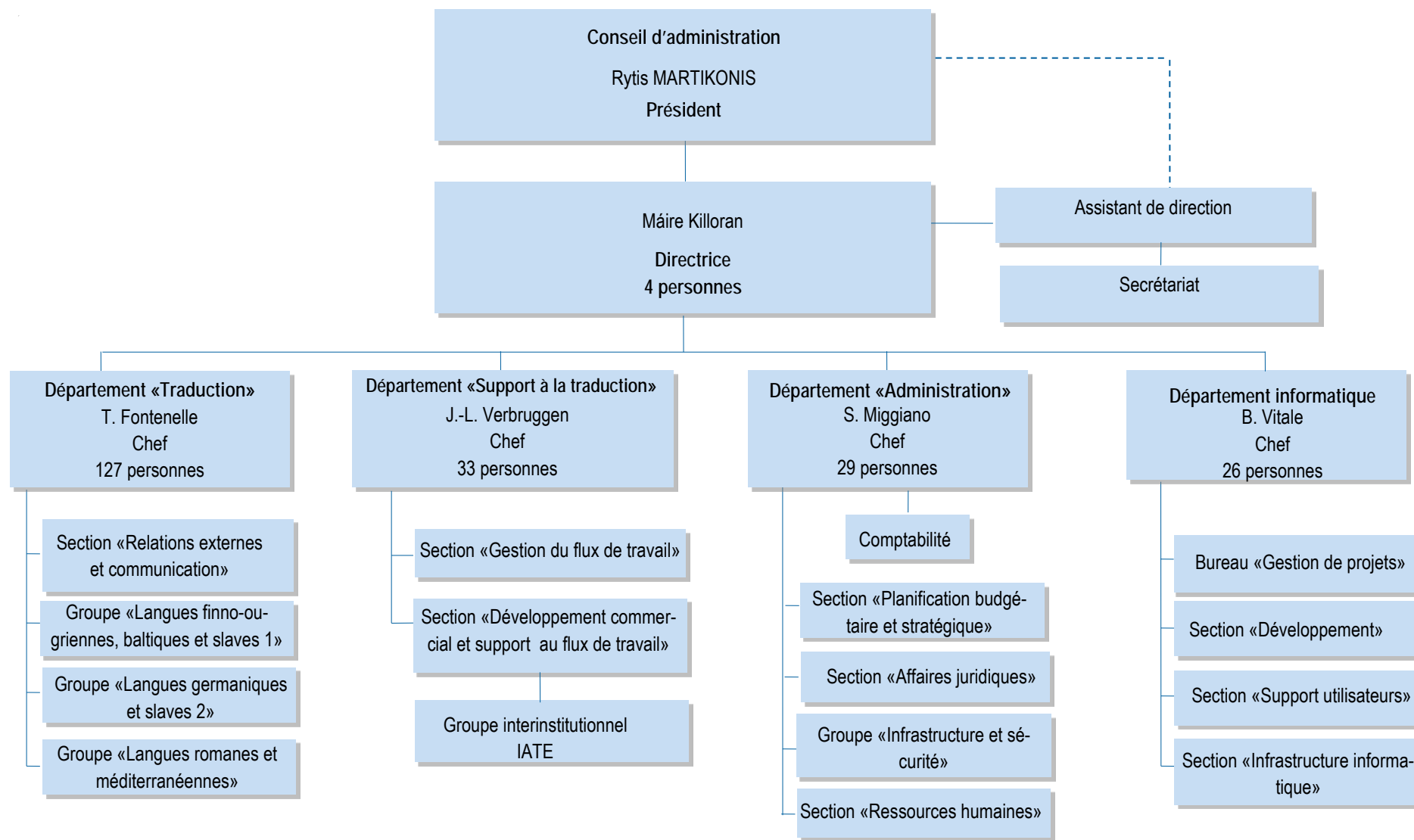
## Annexe IX. Planification des procédures de passation des marchés 2018

Conformément à l'article 68, paragraphe 3, du règlement financier applicable au Centre, le programme de travail annuel du Centre vaut décision de financement pour les activités qu'il recouvre. Les procédures de passation des marchés à engager en 2018 sont indiquées en détail ci-après.

		Désignation	Type de procédure	Date de lancement de l'appel d'offres	Signature du contrat	Budget 2018 (EUR)	Budget total (estimé - 4 ans)
ACTIVITÉ DE BASE	SERVICES LINGUISTIQUES	TERM18 : Services de traduction/révision de listes de termes dans divers domaines de EN vers DA, NL, RO, SV, IS et NO	Ouverte	2 <sup>e</sup> T 2018	3 <sup>e</sup> T 2018	n.d.	215 000
		GENAFF18 : Services de traduction/révision dans le domaine des affaires générales de EN vers AR, GA, IS, NO, RU et TR	Ouverte	4 <sup>e</sup> T 2018	03/07/2019	n.d.	600 000
		LEG1805SCEN : Services de traduction/révision dans le dans le domaine juridique de EN vers BG, CS, DA, EL, ET, FI, GA, HR, HU, IT, LT, LV, MT, NL, PL, PT, RO, SK, SL et SV	Ouverte	2 <sup>e</sup> - 3 <sup>e</sup> T 2018	01/04/2019	n.d.	550 000
		Marques TM18 (24 appels d'offres)	Ouverte	4 <sup>e</sup> T 2018	01/09/2019	n.d.	30 000 000
SUPPORT	ADMINISTRATION	Mobilier de bureau : bureaux, tables de réunion, buffets, armoires, lampes de bureau, etc.	Ouverte au niveau interinstitutionnel (Parlement)*	2 <sup>e</sup> T 2018	3 <sup>e</sup> T 2019	n.d.	40 000
		Les fournitures de bureau	Ouverte au niveau interinstitutionnel (Parlement)*	2 <sup>e</sup> T 2018	3 <sup>e</sup> T 2019	n.d.	45 000
		Papier toilette et essuie-mains en papier	Ouverte au niveau interinstitutionnel (Office infrastructures et logistique)*	2 <sup>e</sup> T 2018	3 <sup>e</sup> T 2019	n.d.	25 000
		Intérimaires	Ouverte au niveau interinstitutionnel (Commission)*	1 <sup>er</sup> T 2018	4 <sup>e</sup> T 2018	n.d.	1 520 000
		Services de formation et gestion auprès de l'EEA	Ouverte au niveau interinstitutionnel (Commission)*	1 <sup>er</sup> T 2018	4 <sup>e</sup> T 2018	n.d.	60 000
SUPPORT	ICT	SIDE : logiciel pour l'innovation, la diversité et l'évolution	Ouverte au niveau interinstitutionnel (Commission)*	1 <sup>er</sup> T 2018	4 <sup>e</sup> T 2018	500 000	2 500 000
		NESTOR IV : matériel de stockage	Ouverte au niveau interinstitutionnel (Commission)*	1 <sup>er</sup> T 2018	4 <sup>e</sup> T 2018	200 000	2 500 000

(\*) Procédure interinstitutionnelle

Annexe X. Organigramme  
 Organisation et organigramme au 09.08.2017



## Annexe XI – Liste de clients

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

Appellation courante / abréviation	Agences / organes / offices / institutions
DG EMPL	Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne
DG JUST	Direction générale de la justice et des consommateurs de la Commission européenne
EASME	Agence exécutive pour les petites et moyennes entreprises
EASO	Bureau européen d'appui en matière d'asile
EC BBI	Entreprise commune Bio-industries
EC Clean Sky 2	Entreprise commune Clean Sky 2
ECDC	Centre européen de prévention et de contrôle des maladies
EC ECSEL	Entreprise commune «Composants et systèmes électroniques pour un leadership européen»
EC F4E	Entreprise commune pour ITER et le développement de l'énergie de fusion
EC IMI 2	Entreprise commune pour l'initiative en matière de médicaments innovants 2
EC SESAR	Entreprise commune SESAR
EC SR2	Entreprise commune Shift2Rail
EC FCH 2	Entreprise commune Piles à combustible et hydrogène 2
ECHA	Agence européenne des produits chimiques
EEL2	École européenne Luxembourg II
EACEA	Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture»
EFSA	Autorité européenne de sécurité des aliments
EIGE	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes
EIT	Institut européen d'innovation et de technologie
EMA	Agence européenne des médicaments
EMSA	Agence européenne pour la sécurité maritime
OEDT	Observatoire européen des drogues et des toxicomanies
ENISA	Agence européenne chargée de la sécurité des réseaux et de l'information
ERCEA	Agence exécutive du Conseil européen de la recherche

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