

# **BUDGET BASE SUR LES RESULTATS**

Manuel

Mai 2005 – Version française 3.1



## TABLE DES MATIERES

BUDGET BASE SUR LES RESULTATS - INTRODUCTION.....	4
MISE EN ŒUVRE DU BUDGET BASE SUR LES RESULTATS .....	6
MANUEL DE FORMATION .....	7
LE CYCLE BUDGETAIRE .....	8
LE CADRE LOGIQUE DU BUDGET BASE SUR LES RESULTATS .....	9
LES LIMITES DE LA METHODE.....	10
LES PARTIES PRENANTES.....	11
LA PHASE DE PLANIFICATION - FORMALISER LE LOGFRAME.....	12
LA PHASE D'ÉVALUATION .....	15
ANNEXE I – GLOSSAIRE DE TERMES ET EXPRESSIONS.....	16
ANNEXE II – EXTRAITS DE L'AIDE EN LIGNE DE L'OUTIL BBR.....	18
ANNEXE III – CHECK-LISTE POUR LA CREATION DE LOGFRAME.....	21

## BUDGET BASE SUR LES RESULTATS - INTRODUCTION

### Définition

Le BUDGET BASE SUR LES RESULTATS (BBR) est un processus budgétaire dans lequel :

- a. Le budget s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats attendus.
- b. Les résultats attendus justifient des besoins en ressources. (Il existe une relation de cause à effet entre les résultats attendus et les besoins en ressources puisque les produits nécessaires pour obtenir les résultats visés déterminent les besoins en ressources).
- c. La réalisation des résultats est mesurée par des indicateurs de performance.

### Historique

Au cours des cinq dernières années, des changements significatifs ont été introduits dans la présentation et la gestion du budget du Conseil de l'Europe. En particulier, dans le cadre de la décentralisation de la gestion financière, des limites claires de responsabilité ont été posées concernant la gestion des crédits et les coûts complets des activités ont été mieux cernés.

Cette approche a été inspirée par le rapport du Comité des Sages, le souhait du Secrétaire Général de promouvoir la réforme et la modernisation administratives, les recommandations du Comité du Budget et le soutien du Comité des Ministres/Groupe de Rapporteurs sur les questions administratives et budgétaires en faveur d'une modernisation administrative.

La structure du budget a déjà été pour partie révisée dans toute l'Organisation et, en 2004, la présentation du programme d'activités a été réorganisée et un nouvel outil de management introduit (PMM : *project management methodology* - méthodologie de gestion de projets). Cette présentation a été très bien accueillie par le Comité du Budget autant que par le Comité des Ministres, qui ont marqué leur satisfaction.

### Recommandation du Comité des Sages

Le rapport du Comité des Sages préconisait :

20. « Une **plus grande latitude** devrait être accordée au Secrétariat dans la gestion des programmes et du budget ; parallèlement celui-ci aurait une **responsabilité accrue** vis-à-vis du Comité des Ministres quant aux résultats obtenus... »

21. « Il est nécessaire de revoir la structure budgétaire et de mettre en place un système de rapports basé sur la **définition d'objectifs** et sur une **mesure de la performance réelle** par rapport à des critères prédéfinis (**budgétisation fondée sur les résultats**). »

Le Comité des Ministres et le Groupe de Rapporteurs sur les questions administratives et budgétaires ont également suivi attentivement et adopté les initiatives visant à établir une budgétisation basée sur les résultats (voir document CM(2000)57 élaboré pour la 106<sup>e</sup> session du Comité des Ministres).

### Recommandations du Comité du Budget

Le Comité du Budget s'est régulièrement déclaré favorable aux initiatives visant à introduire une budgétisation basée sur les résultats.

## **Engagement du Secrétaire Général**

Dans son document établissant ses priorités pour 2005 (CM(2004)59), le Secrétaire Général a déclaré formellement son engagement en faveur d'une réforme de la structure de gestion de l'Organisation en général, et de la budgétisation basée sur les résultats en particulier.

## **Présentation du Projet de budget de 2006**

En 2006, la présentation utilisée en 2005 sera reprise pour toutes les composantes du Budget ordinaire et pour les Budgets des Accords partiels.

Les unités administratives ont identifié leurs principaux objectifs et présenteront, pour chacun d'entre eux, un certain nombre d'éléments :

- résultats attendus
- indicateurs de performance
- sources de vérification
- hypothèses

Ces éléments s'accompagneront des coûts associés à la réalisation de ces objectifs, ventilés en fonction des lignes budgétaires suivantes :

- rémunération du personnel permanent
- rémunération et charges accessoires du personnel temporaire
- fonctionnaires nationaux mis à disposition de l'Organisation
- interprétation/traduction/production de documents et frais d'affranchissement
- dépenses opérationnelles

Un document distinct expliquant les augmentations/diminutions significatives pour chaque ligne budgétaire sera également joint en annexe au budget.

Les ressources externes, telles que les contributions volontaires gérées dans les comptes spéciaux, devront également être réparties par secteur d'activité.

Ce changement de présentation marque un tournant fondamental dans la conception de la préparation du budget ; en effet, dorénavant, la présentation du budget mettra l'accent sur les Objectifs et les Résultats, et non plus, comme précédemment, sur les lignes budgétaires de dépenses.

Le Secrétariat, le Comité du Budget et le Comité des Ministres s'accordent largement à reconnaître que l'introduction de la budgétisation basée sur les résultats est un processus qui s'étendra sur plusieurs années.

Comme pour le programme d'activités, un document d'évaluation sera élaboré (le premier sortira en 2006) ; il permettra de comparer les résultats effectivement obtenus avec les indicateurs de performance tels qu'ils figurent de manière détaillée dans le projet de budget.

## MISE EN ŒUVRE DU BUDGET BASE SUR LES RESULTATS

Dans la pratique, les règles de conduite suivantes doivent être suivies :

### **La fixation d'objectifs doit être cohérente :**

- . faire une distinction claire entre les objectifs et les activités nécessaires pour y parvenir ;
- . prendre en compte les facteurs externes essentiels qui pourraient avoir une incidence significative pour la mise en place du budget.

### **Les secteurs d'activités doivent être identifiés d'un point de vue pratique :**

- . identifier les tâches auxquelles des ressources appropriées peuvent être clairement attribuées.

### **Les effets doivent être mesurables**, il convient donc de :

- . définir des indicateurs de performance réalistes qui mesurent les effets d'une intervention.

## **MANUEL DE FORMATION**

Ce manuel accompagne la formation au BBR. Il sert de référence après la session pour appliquer les techniques et les approches apprises au cours de la formation. Il est destiné aux directeurs du Conseil de l'Europe ainsi qu'aux membres de leur équipe qui participent à la préparation et à la mise en œuvre de leur budget respectif.

Ce manuel doit être utilisé en parallèle avec l'aide en ligne accessible dans l'outil BBR (adresse site : <http://rbb.dctnet.coe.int>). Cette fonction d'aide fournit des explications rapides et simples et guide dans la détermination et la définition des objectifs, des indicateurs de performance, des sources de vérification et des hypothèses.

Le manuel sera mis à jour le cas échéant à la lumière des commentaires et des suggestions des participants à la formation et au fur et à mesure de la mise en place du BBR. Cette version du manuel (version 2.1) intègre déjà des commentaires et suggestions issus de la première session du cours de formation en juin 2004.

## **LE CYCLE BUDGETAIRE**

Chaque année, le Secrétaire Général doit soumettre ses propositions budgétaires à l'approbation du Comité des Ministres.

Chaque unité administrative est tenue d'identifier ses résultats attendus par secteur d'activité pour le budget annuel, que ce soit des objectifs continus ou relatifs uniquement à l'année budgétaire concernée.

La Matrice du cadre logique (Logframe) est élaborée selon un système de référence qui permet de mesurer les progrès et d'estimer les coûts. Chaque logframe a un coût et est associé à un budget.

### **La mise en œuvre**

Pendant l'année budgétaire, le gestionnaire du centre de coût (CCM) suit régulièrement la réalisation du budget. Les écarts par rapport aux objectifs initiaux sont analysés, les hypothèses sont vérifiées et une action correctrice est engagée, le cas échéant. La phase de mise en œuvre exige non seulement une supervision en continu par le CCM, mais aussi un reporting régulier aux niveaux hiérarchiques supérieurs, comités ou autres parties intéressées.

### **Evaluation**

L'évaluation est une appréciation objective de la réalisation du budget. L'évaluation devrait fournir des informations fiables et utiles, permettre une prise de décision sur la meilleure manière de mettre en œuvre le budget et tirer des leçons pour la planification et la mise en œuvre des budgets ultérieurs.

## LE CADRE LOGIQUE DU BUDGET BASE SUR LES RESULTATS

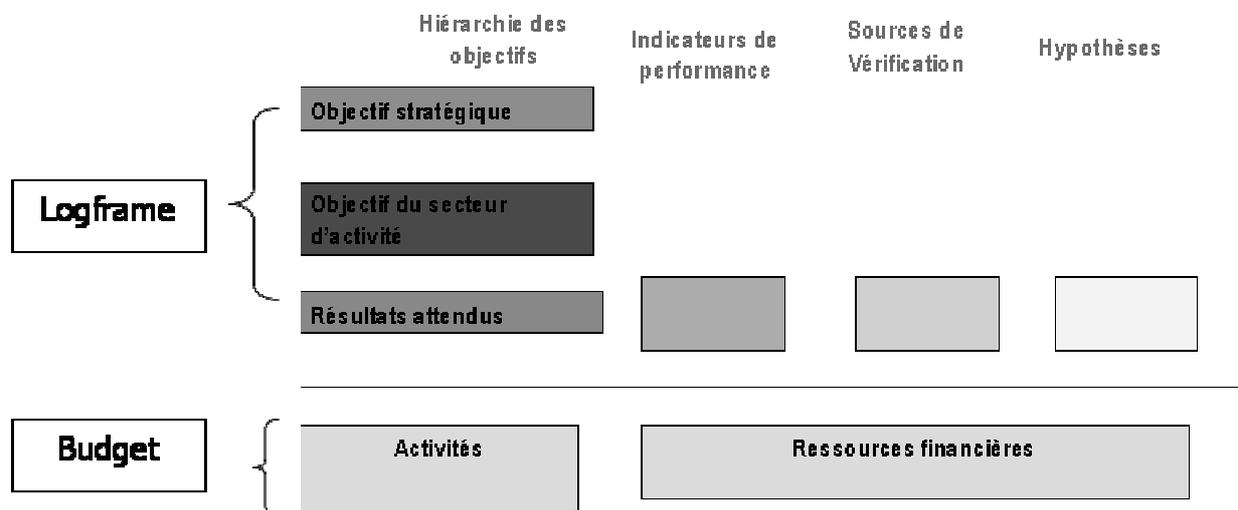
### Qu'est-ce que le cadre logique du BBR ?

La matrice du Cadre logique (Logframe) analyse et présente les objectifs du projet d'une manière systématique et logique. Elle repose sur l'établissement de liens causaux entre les différents niveaux d'objectifs, et identifie les effets de la mise en œuvre du budget sur le groupe cible et les bénéficiaires. Cette méthode invite à formuler des hypothèses concernant les facteurs qui, tout en ne dépendant pas forcément du contrôle du CCM, peuvent néanmoins avoir une influence pour la réussite du budget.

La matrice du Cadre logique (Logframe) résume les éléments les plus importants de la conception d'un budget :

Objectif stratégique	▪ <b>Pourquoi</b> l'activité est réalisée, <b>ce que l'on attend</b> et pour qui
Sous-objectif	▪ A noter que pour les accords partiels et pour les unités administratives appartenant aux Titres I et VI, l'objectif stratégique sera défini à ce niveau
Objectif de secteur d'activité	▪ <b>Quels</b> sont les objectifs du secteur d'activité
Résultats attendus	▪ <b>Que veut-on obtenir</b> en réalisant nos activités
Indicateurs de performance	▪ <b>Comment</b> les effets des interventions vont être mesurés
Sources de vérification	▪ <b>Où</b> trouver les informations nécessaires pour apprécier le degré de réussite
Hypothèses	▪ <b>Quels</b> sont les facteurs externes cruciaux pour la réussite
Ressources financières	▪ <b>Combien</b> le projet va coûter

### La matrice du Cadre logique BBR



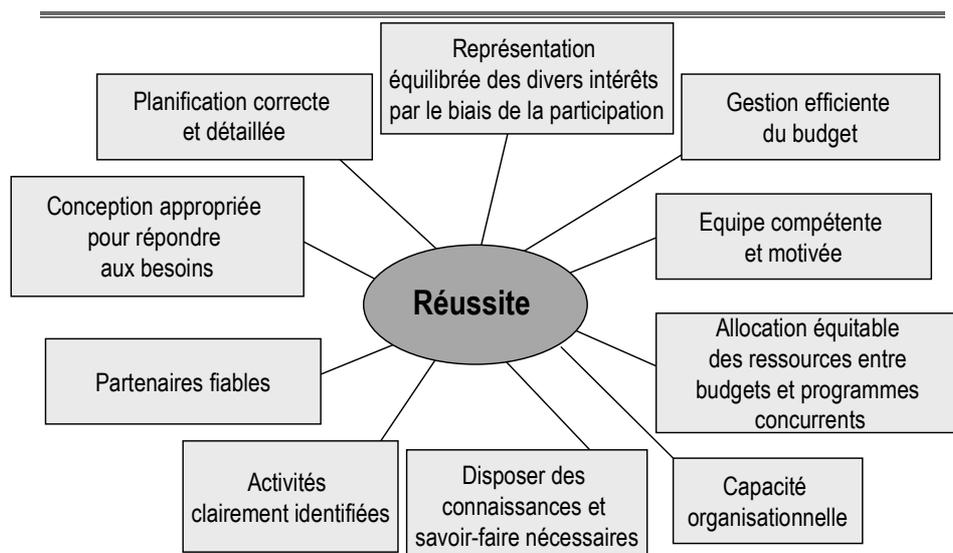
Le Logframe devient l'un des outils pour la gestion du budget facilitant l'allocation des ressources, la formulation des calendriers d'activité, la réalisation des études sur l'avancement du projet, et la préparation d'un rapport final d'évaluation.

## LES LIMITES DE LA METHODE

La méthode du Cadre logique a fait la preuve de son utilité pour aider ceux qui préparent et mettent en œuvre des budgets à mieux structurer et formuler leurs propositions budgétaires et à les présenter sous une forme claire et cohérente. Si l'idée est mal conçue ou s'il y a des problèmes de logique, la matrice Logframe devrait faciliter le repérage des contradictions ou des incohérences.

Le Logframe est simplement un outil pour améliorer la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Il ne peut pas, à lui seul, garantir la réussite, qui dépend aussi de nombreux autres facteurs influents.

### Facteurs de succès



La formulation d'un Logframe ne devrait pas être envisagée comme un simple exercice formel sur papier, mais plutôt comme un effort en équipe qui demande une analyse détaillée, et qui passe par la consultation de tous ceux qui sont concernés et par une réflexion en commun.

Bien qu'une fois approuvé, le Logframe constitue la base pour l'exercice budgétaire, il est possible dans certaines circonstances de créer un « rolling » Logframe afin de prendre en compte des facteurs externes significatifs qui pourraient survenir et modifier ainsi le processus d'évaluation du Logframe initial.

## LES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont les personnes, groupes ou institutions intéressés ou qui influent sur la réussite totale ou partielle de la mise en œuvre du budget. On peut les classer en quatre catégories : les bénéficiaires, les partenaires, les fournisseurs de ressources et les groupes cibles.

### Bénéficiaires

Ce sont ceux qui bénéficient, directement ou indirectement, à plus long terme, de l'amélioration de capacité (compétences, connaissances, etc.) et de qualité des services et produits des groupes cibles.

### Partenaires

Il arrive que des budgets du Conseil de l'Europe soient mis en œuvre avec des partenaires externes. Ces derniers ne sont ni des groupes cibles ni des bénéficiaires, cependant leur coopération est cruciale pour la réussite de la mise en œuvre du budget. Exemple : des Ministères en charge de divers secteurs, d'autres instances gouvernementales et des ONG.

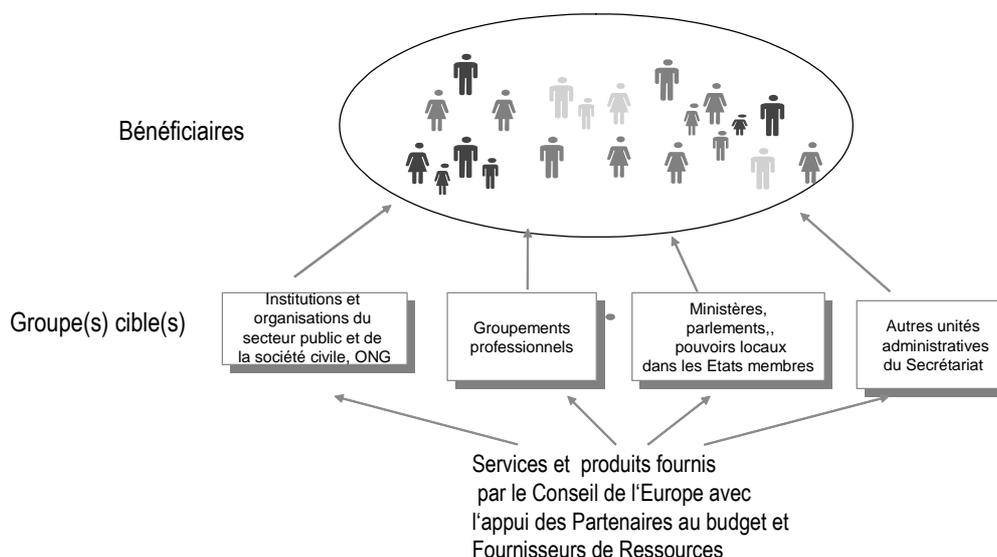
### Fournisseurs de ressources

Ils fournissent des ressources financières et/ou donnent une orientation politique et un soutien. Exemple : le Comité des Ministres, des Etats membres ou non membres qui apportent des contributions volontaires ou encore la Commission européenne.

### Groupes cibles

Les groupes cibles sont ceux sur lesquels la mise en œuvre du budget a des répercussions directes et qui bénéficient directement des travaux du Conseil de l'Europe. Exemple : les Ministères, les parlements, les collectivités locales, mais également des institutions et des organisations (publiques et privées) et des groupes professionnels (juges, procureurs, avocats, autres) et non professionnels, qui servent de multiplicateurs dans les Etats membres. Pour les directions qui fournissent des services à l'intérieur de l'Organisation, les groupes cibles peuvent être d'autres unités administratives du Secrétariat.

## Groupes cibles et Bénéficiaires



## LA PHASE DE PLANIFICATION - FORMALISER LE LOGFRAME

Les quatre colonnes définies dans le Logframe sont les suivantes :

1. Hiérarchie des objectifs
2. Indicateurs de performance
3. Sources de vérification
4. Hypothèses

### **PREMIÈRE COLONNE : HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS**

Les quatre niveaux d'objectifs sont définis comme suit :

1. **L'Objectif stratégique** exprime l'impact à long terme sur les bénéficiaires et les changements positifs chez ces derniers (pour les accords partiels et les unités administratives des Titres I et VI, l'objectif stratégique doit être défini au niveau de la ligne « sous-objectif »).
2. **L'Objectif de Secteur d'activité** décrit ce qui fera la réussite de l'activité. L'Objectif du Secteur d'activité devrait répondre aux besoins du ou des groupes cibles. Il devrait être défini en termes de bénéfices durables ou de changements positifs pour le ou les groupes cibles. C'est pourquoi il convient de clarifier et de définir précisément ce qui déterminera la réussite du secteur d'activité : c'est là une étape décisive dans la conception du Logframe.
3. **Les Résultats attendus décrivent les services/produits que le Conseil de l'Europe entend fournir au groupe cible.** Les activités sont les actions qui doivent être mises en œuvre pour atteindre les Résultats attendus. Elles décrivent le budget sous l'angle opérationnel. Les ressources financières devraient être clairement affectées à ce niveau par type de dépenses conformément aux tableaux budgétaires à compléter. Les activités ne doivent pas apparaître dans le Logframe.

Les **Résultats attendus** décrivent la fourniture prévue, par le Conseil de l'Europe, de « produits » et de services aux groupes cibles (connaissances, compétences, outils, normes, etc). Ils sont notre talon d'Achille car c'est le point le plus faible de l'Organisation sur le plan de la définition des objectifs au niveau pertinent (ils sont souvent définis faussement comme des activités ou parfois comme l'impact initial visé).

Les résultats attendus doivent être spécifiques et mesurables.

Assurez-vous de définir les résultats attendus comme les produits ou services que vous attendez de l'exécution des activités prévues.

Il vous est recommandé d'exprimer les résultats attendus comme des actions achevées dans le futur.

Par exemple : les juges connaissent les principes de la CEDH (et non pas « former les juges »), les groupes cibles sont conscients des principes d'enseignement de l'histoire (au lieu de « améliorer la sensibilisation »). Cette formulation vous aidera à faire la distinction entre les activités et les résultats attendus.

Un résultat attendu n'est pas une définition générale et vaste d'un secteur d'activité. C'est ce que vous prévoyez d'atteindre en 200X. Les résultats attendus sont spécifiques. Il vaut mieux éviter d'utiliser des termes trop généraux, indéfinis ou ambigus, tels que « contribuer à ... », « s'assurer que... ». Demandez-vous ce que vous fournirez concrètement comme service et/ou un produit en 200X et à qui.

Le nombre maximum des résultats attendus que vous pouvez rentrer est 7. Un nombre supérieur à 7 remettrait en cause la cohérence du Secteur d'activité. Si vous avez besoin de plus de résultats attendus, demandez-vous s'il ne serait pas mieux de créer un Secteur d'activité supplémentaire.

**Un résultat attendu n'est pas une activité et vice versa.** Former, améliorer la sensibilisation, préparer une recommandation, organiser une conférence sont tous des activités.

## **DEUXIÈME COLONNE : INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Les ***Indicateurs de performance*** visent à décrire les effets tangibles des résultats attendus.

Le CCM utilise des indicateurs de performance pour évaluer ou mesurer les effets de la mise en œuvre du budget en termes de qualité, de quantité ou dans une perspective temporelle.

Les Indicateurs de performance doivent être **SMART** :

- . Spécifiques
- . Mesurables
- . vérifiables à un coût **Acceptable**
- . Relatifs à l'objectif concerné
- . vérifiables dans une période de **Temps** raisonnable.

Le fait de spécifier des indicateurs de performance permet plus facilement de vérifier s'il est possible d'atteindre des objectifs et des résultats. Souvent, il est nécessaire d'établir plusieurs indicateurs de performance pour un seul résultat attendu. Pris ensemble, ils fourniront des informations plus fiables sur la réalisation d'un objectif et les effets qu'il a entraînés. En outre, les indicateurs de performance forment la base du système de reporting pour étudier la mise en œuvre du budget et faire une évaluation *in fine*.

Dans certains cas, par manque d'informations, le CCM peut éprouver des difficultés à formuler clairement les Indicateurs de performance lors de l'élaboration du premier exercice budgétaire sous forme de budget basé sur les résultats. C'est pourquoi il faut faire preuve d'une certaine souplesse. Les Indicateurs de performance peuvent être de nature générale au départ, mais il faudra les affiner au fur et à mesure que les informations deviennent disponibles et que l'expérience de l'évaluation du résultat attendu initial et des indicateurs de performance est prise en compte. Les indicateurs de performance devraient être révisés et remis à jour à chaque évaluation de la mise en œuvre du budget.

Point important : lors de l'identification des Indicateurs de performance, il ne faut pas les confondre avec des « Produits ». Un « Produit » ne ferait que constater la fourniture d'un service ou d'un produit. Toutefois, un indicateur de performance devrait donner des informations quant au degré d'acceptation, d'utilisation ou de perception du service/produit par le groupe cible.

Les indicateurs de performance devraient inclure une évaluation ou une mesure des changements ou des effets tels que l'utilisation, l'accès, la satisfaction procurée, la demande, la couverture des services/produits du Conseil de l'Europe en ce qui concerne le groupe cible.

## **TROISIÈME COLONNE : SOURCES DE VERIFICATION**

Les ***Sources de vérification*** sont les moyens grâce auxquels le CCM s'assure que le résultat attendu est atteint conformément aux indicateurs de performance fixés.

Les Sources de vérification devraient normalement être spécifiées lors de la formulation des indicateurs de performance. Elles devraient décrire :

- . la forme sous laquelle les informations devraient être mises à disposition (par exemple, rapport d'avancement, comptes financiers, rapports internes, statistiques officielles, etc.)
- . qui devrait fournir les informations
- . à quel rythme elles devraient être fournies (tous les mois, trimestriellement, annuellement, etc.).

Les sources devraient être évaluées pour s'assurer de leur accessibilité, de leur fiabilité et de leur pertinence. Il faudrait estimer la charge de travail et le coût entraînés par la collecte de l'information et prévoir des moyens adéquats car ils font partie intégrante du processus budgétaire lui-même.

Toutefois, la charge de travail et le coût entraînés par la collecte des informations devraient être proportionnels à l'envergure de l'opération. Il est possible que le CCM s'aperçoive qu'en fait, il est trop cher, ou trop compliqué, de vérifier un indicateur de performance particulier. Dans ce cas, il faudrait lui substituer un indicateur de performance plus simple, plus économique et quelquefois indirect.

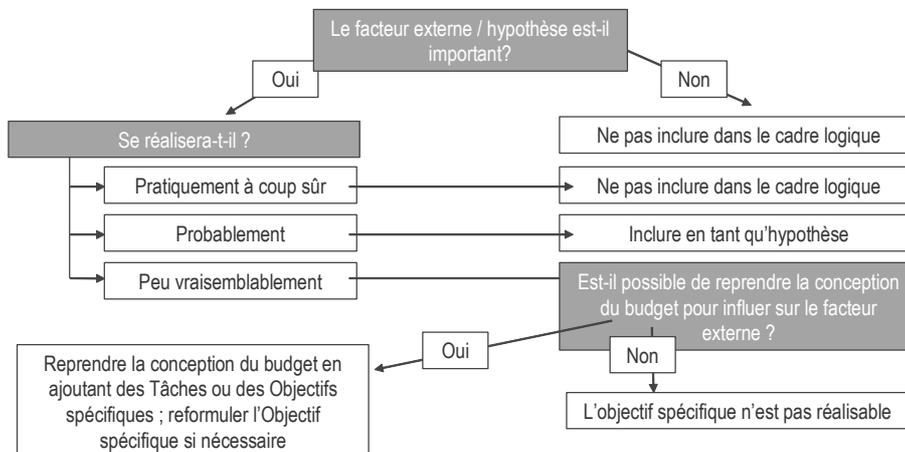
#### **QUATRIÈME COLONNE : LES HYPOTHÈSES**

Dans certains cas, le budget ne peut atteindre, seul, tous les résultats/objectifs identifiés. Des facteurs externes, qui vont affecter sa mise en œuvre et sa pérennité sur le long terme, échappent au contrôle du CCM. Certaines conditions doivent être remplies pour que la mise en œuvre du budget soit réussie. Ces conditions figurent en tant qu'Hypothèses dans la quatrième colonne du Cadre logique. Les hypothèses ne sont formulées qu'au niveau des Résultats attendus.

#### **Comment formuler les bonnes hypothèses ?**

La probabilité et la pertinence des conditions externes à remplir doivent être évaluées dans le cadre du processus d'évaluation du degré de risque associé à la mise en œuvre du budget. Certains facteurs seront cruciaux pour la réussite, d'autres n'auront qu'une importance marginale. Une fois que les Hypothèses ont été identifiées, elles sont formulées en se plaçant du point de vue de la situation souhaitée. Elles peuvent ensuite être vérifiées et évaluées. Le diagramme ci-après présente une démarche utile pour évaluer l'importance des Hypothèses. Les hypothèses peuvent être externes au Conseil de l'Europe, c'est-à-dire les hypothèses relatives à d'autres secteurs du Secrétariat dont les travaux peuvent être dépendants mais peuvent ne pas être pris en compte.

## Diagramme de faisabilité



## LA PHASE D'ÉVALUATION

Cette phase a pour but de faire une évaluation systématique et objective de la mise en œuvre du budget.

Le processus d'évaluation suit les trois mêmes principes clés qui déterminent la qualité de la mise en œuvre du budget, à savoir :

- . la fixation cohérente des objectifs
- . la possibilité de réalisation
- . les effets mesurables.

En s'appuyant sur ces principes clés, il s'agit d'évaluer les réalisations ainsi que les effets des activités tels que mesurés par les Indicateurs de performance. Il s'agit aussi d'évaluer dans quelle mesure les facteurs internes et externes ayant une influence sur la réalisation des objectifs ont bien été pris en compte.

L'évaluation ne cherche pas à évaluer la performance du CCM ; elle se concentre sur l'approche prise pour atteindre certains résultats afin de tirer des leçons de l'expérience qui pourront servir lors d'actions futures et de donner des informations aux décideurs. L'évaluation concourt à la transparence et peut être utilisée pour renforcer la visibilité du Conseil de l'Europe.

La mise en œuvre du budget devrait toujours être évaluée par le CCM et son équipe. Les conclusions de l'évaluation devront être présentées dans un rapport d'évaluation. Ce document est destiné à un large public (Comité des Ministres, organisations et Etats donateurs, encadrement supérieur, partenaires du projet et autres parties intéressées).

## ANNEXE I – GLOSSAIRE DE TERMES ET EXPRESSIONS

<b>Activités</b>	Les actions qui doivent être entreprises pour atteindre des résultats attendus (par exemple, organiser des séminaires, apporter une assistance dans le domaine législatif, payer des factures, produire des rapports, etc...). Comme indiqué précédemment, les activités ne sont pas définies dans le logframe.
<b>Bénéficiaires</b>	Ceux qui bénéficient, directement ou indirectement, à plus long terme, de l'amélioration des capacités (savoir-faire, connaissances ...) et des services/produits des groupes cibles.
<b>Budget Basé sur les Résultats (BBR)</b>	Processus budgétaire dans lequel : <ol style="list-style-type: none"><li>Le budget s'articule autour d'un ensemble de résultats attendus et d'objectifs prédéfinis.</li><li>Les résultats attendus justifient des besoins en ressources. (Il existe une relation de cause à effet entre les indicateurs de performance et les besoins en ressources puisque les produits nécessaires pour obtenir les résultats visés déterminent les besoins en ressources).</li><li>La réalisation des résultats est mesurée par des indicateurs de performance.</li></ol>
<b>Evaluation</b>	L'Evaluation est une appréciation objective de la mise en place d'activités en cours ou achevées permettant d'atteindre un objectif de secteur d'activité ou des objectifs spécifiques. Elle aidera à tirer des leçons pour les futures activités.
<b>Fournisseurs de ressources</b>	Ils fournissent des ressources financières et/ou donnent une orientation et un soutien politiques. Exemple : le Comité des Ministres, les Etats membres ou non qui apportent des contributions volontaires et la Commission européenne.
<b>Groupe(s) cible(s)</b>	Ceux qui sont directement affectés par la mise en œuvre du budget et qui bénéficient directement des travaux du Conseil de l'Europe. Parmi eux, on peut citer les ministères, les parlements, les pouvoirs locaux, mais aussi des institutions et organisations, du secteur public comme de la société civile, et des groupements professionnels (par exemple, les juges, procureurs, avocats, etc.) et non professionnels, servant de multiplicateurs dans les Etats membres. Pour les Directions qui fournissent des services internes, le(s) groupe(s) cible(s) peuvent être d'autres unités administratives du Secrétariat.
<b>Hypothèses</b>	Facteurs externes qui pourraient affecter la mise en œuvre et la viabilité à long terme mais qui sont hors du contrôle du CCM.
<b>Indicateurs de performance</b>	Les Indicateurs de performance évaluent ou mesurent les effets d'un secteur d'activité. Ils doivent être <u>SMART</u> : <u>S</u> pécifique, <u>M</u> esurables, vérifiables à un coût <u>A</u> ccceptable, <u>R</u> elatif au résultat attendu concerné, vérifiable dans une période de <u>T</u> emps raisonnable.
<b>Logframe</b>	Abréviation anglaise correspondant à la « Logical Framework Matrix » (Matrice du Cadre Logique).
<b>Méthode du Cadre logique</b>	Analyse et présente les objectifs budgétaires de manière systématique et logique. Elle incite à faire des hypothèses concernant les facteurs qui peuvent être hors du contrôle du CCM tout en ayant potentiellement une influence sur la réussite de la mise en œuvre du budget.
<b>Méthodologie de gestion de projet - PMM</b>	Méthodologie utilisée pour la mise en œuvre du Programme d'Activités (Titre II). Bien qu'il soit similaire au concept du Budget Basé sur les Résultats, PMM est une méthodologie basée sur la gestion de projet.

<b>Objectif</b>	Décrit la philosophie d'une action/intervention particulière. Des Objectifs sont fixés à différents niveaux, correspondant à la portée de l'effet escompté.
<b>Objectifs stratégiques</b>	Les Objectifs stratégiques identifient les changements à long terme, que l'Organisation cherche à atteindre, à finalités ouvertes et qui concernent toute l'Europe ou toutes les Institutions,.
<b>Partenaires</b>	Dans certains cas, des budgets du Conseil de l'Europe sont exécutés avec des partenaires extérieurs. Ceux-ci ne sont ni des groupes cibles, ni des bénéficiaires, toutefois leur coopération est vitale pour la mise en œuvre réussie du budget. On peut citer en exemples de partenaires des ministères chargés de divers secteurs, d'autres agences gouvernementales et des ONG.
<b>Parties prenantes</b>	Personnes, groupes ou institutions ayant un intérêt dans le degré de réussite de la mise en œuvre du budget ou une influence sur celle-ci. Les parties prenantes peuvent être classées en quatre catégories : groupes cibles, fournisseurs de ressources, partenaires du projet et bénéficiaires.
<b>Rapport d'évaluation</b>	Le rapport présente les résultats de l'évaluation d'un secteur d'activité.
<b>Résultat attendu</b>	Décrit la fourniture envisagée de produits et de services au groupe cible par le Conseil de l'Europe. Il doit être spécifique et mesurable, c'est-à-dire, ce que l'on veut obtenir en réalisant nos activités.
<b>Sources de vérification</b>	Elles indiquent où et sous quelle forme on peut trouver des informations sur les effets des différentes interventions telles que décrites par les Indicateurs de performance.
<b>Sous-objectif</b>	Pour les accords partiels et les Titres I et VI, le sous-objectif correspond à l'objectif stratégique de l'unité administrative concernée.

## ANNEXE II – EXTRAITS DE L’AIDE EN LIGNE DE L’OUTIL BBR

### Comment développer un logframe ?

Etape	Cas	Comment faire	Contrôle de qualité
1	Objectif du Secteur d'activité	Définissez ce que vous pouvez et voulez atteindre avec votre secteur d'activité.	Un seul objectif par secteur d'activité. Est-il réaliste de vouloir réaliser cet objectif en l'espace d'un an ?
2	Résultats attendus	Identifiez les différents « résultats » que vous avez à produire au cours de l'année de manière à atteindre votre objectif du secteur d'activité ou l'objectif de l'année X pour les secteurs d'activité pluriannuels.	Pas plus de 7 résultats attendus. Si vous en avez plus, créez un autre secteur d'activité.  Les « résultats » produits sont-ils suffisants et sont-ils réellement nécessaires pour atteindre l'objectif du secteur d'activité ?  Assurez-vous qu'ils sont bien les résultats d'activités et non les activités elles-mêmes.
3	Indicateurs de performance pour les résultats attendus	Définissez comment vous allez mesurer/prouver la réalisation de chaque résultat attendu à la fin de l'année.  Soyez précis sur la définition des indicateurs de mesure.	Max. 3 indicateurs de performance par objectif spécifique.  Mesurable = quantité, qualité, temps (par ex. « au plus tard en juillet 2004, les Ministères de l'éducation de 12 Etats membres auront reçu des informations détaillées sur les différentes aides pédagogiques sur les droits des minorités, disponibles en novembre 2004 »).
4	Sources de vérification des indicateurs de performance	Regardez les indicateurs de performance et décidez comment vous pouvez les vérifier : quelles sources d'informations pouvez-vous utiliser ?  Devrez-vous fournir un effort supplémentaire pour collecter les informations ?	La vérification ne devrait pas être trop chère (en termes de temps et de coût) ! Parfois, vous pouvez avoir un très bon indicateur de performance mais trop d'efforts à faire pour le vérifier. Alors : cherchez-en un autre.
5	Hypothèses	Définissez les conditions dont vous avez besoin pour atteindre les résultats attendus et l'objectif du secteur d'activité.  Listez tous les facteurs qui ne sont pas sous votre contrôle, mais dont vous préconisez la concrétisation (hypothèses pour la réalisation des résultats attendus).	Plus vous avez d'hypothèses et plus elles sont critiques, plus la mise en place de votre résultat attendu doit être surveillée !

**Exemple : Comment améliorer les résultats attendus et les indicateurs de performance?**

Exemple	Comment l'améliorer ?
<p><b>Résultat attendu :</b> « Promouvoir la coopération bilatérale en faveur de la réforme de l'éducation »</p> <p><b>Indicateur de performance :</b> Cohérence des programmes de coopération et d'assistance de la Direction de l'Education pour les pays prioritaires, financement assuré, mise en œuvre effective des activités d'assistance et soutien efficace ...</p>	<p><b>Résultat attendu :</b> « La coopération bilatérale en faveur de la réforme de l'éducation s'est accrue »</p> <p><b>Indicateur de performance :</b> A la fin de l'année, dans 80 % des pays prioritaires, au moins 2 activités appropriées (à préciser) ont été entreprises et relatées dans les médias nationaux ...</p>
<p><b>Résultat attendu :</b> « Aider les Etats à mettre en place des systèmes législatifs en matière de propriété modernes et justes »</p> <p><b>Indicateur de performance:</b> Evaluation de la législation et des pratiques de certains états dans le domaine de la législation en matière de propriété.</p>	<p><b>Résultat attendu :</b> « Une amélioration des systèmes législatifs en matière de propriété modernes et justes a été réalisée »</p> <p><b>Indicateur de performance:</b> En mai 2003, dans au moins 5 Etats (pilotes) des lois modernes en matière de propriété et la réforme législative sont connues des milieux concernés.</p>
<p><b>Résultat attendu :</b> « Fournir aux responsables politiques des analyses sur les changements démographiques et sociaux et leur impact sur la politique et la cohésion sociales »</p> <p><b>Indicateur de performance:</b> Nombre d'analyses et nombre d'exposés aux responsables politiques et aux représentants d'autres instances du CdE.</p>	<p><b>Résultat attendu :</b> « Des analyses sur les changements démographiques et sociaux et leur impact sur .... sont à la disposition des responsables politiques »</p> <p><b>Indicateur de performance:</b> Fin 2003, 18 analyses nationales sont finalisées et distribuées aux responsables politiques ...</p>
<p><b>Résultat attendu :</b> « Suivre la mise en œuvre des recommandations pertinentes du CM »</p> <p><b>Indicateur de performance:</b> Information sur la législation et les pratiques dans les Etats.</p>	<p><b>Résultat attendu :</b> « La mise en œuvre des recommandations pertinentes du CM fait l'objet d'un suivi régulier »</p> <p><b>Indicateur de performance:</b> A la fin de l'année, l'information sur l'état de mise en œuvre de 9 recommandations du CM dans au moins 50 % des Etats membres est à la disposition de toutes les parties prenantes concernées (ces dernières doivent être spécifiées).</p>
<p><b>Résultat attendu :</b> « Renforcer les structures de la société civile en tant que multiplicateurs pour la sensibilisation aux droits de l'homme »</p> <p><b>Indicateur de performance:</b> Nombre de partenaires de la société civile impliqués dans les activités de sensibilisation et de formation.</p>	<p><b>Résultat attendu :</b> « Les structures de la société civile agissent en tant que multiplicateurs pour la sensibilisation aux droits de l'homme »</p> <p><b>Indicateur de performance:</b> Fin 2003, dans chaque Etat membre, au moins 3 ONG sont impliquées dans les activités de sensibilisation et de formation.</p>

### Exemple : Sources de vérification

Exemple	Sources de vérification
<p><b>Indicateur de performance</b> A la fin de l'année, dans 80 % des pays prioritaires, au moins deux activités appropriées ont été entreprises et relatées dans les médias nationaux.</p>	<p>Rapports des pays/Revue de presse/des médias (réponses aux questionnaires et matériel documentaire demandés en annexe des rapports nationaux...)</p>
<p><b>Indicateur de performance</b> En mai 2003, dans minimum 5 Etats (pilotes) les lois modernes en matière de propriété et la réforme législative sont connues des milieux concernés.</p>	<p>Rapports issus des procédures de suivi.</p>
<p><b>Indicateur de performance</b> A la fin de l'année, 2 nouveaux accords de coopération dans le domaine des droits de l'homme ont été signés.</p>	<p>Dossiers internes des DG.</p>

### **ANNEXE III – CHECK-LISTE POUR LA CREATION DE LOGFRAME**

1. Le secteur d'activité a un objectif unique.
2. L'objectif du secteur d'activité n'est pas une reformulation des résultats attendus.
3. La relation entre l'objectif du secteur d'activité et l'objectif stratégique est évidente.
4. L'objectif du secteur d'activité formule un bénéfice direct pour le(s) groupe(s) cible(s).
5. Tous les résultats attendus sont nécessaires à la réalisation de l'objectif du secteur d'activité.
6. Le postulat si-alors (si tous les résultats attendus ont été atteints, alors l'objectif du secteur d'activité est réalisé) entre les résultats attendus et l'objectif du secteur d'activité ne manque aucune étape importante.
7. Les résultats attendus plus les hypothèses à cette échelle produisent les conditions nécessaires et suffisantes à la réalisation de l'objectif du secteur d'activité.
8. Les résultats attendus sont-ils spécifiques et mesurables ?
9. Les indicateurs de performance sont-ils Spécifiques, Mesurables, vérifiables à un coût Acceptable, Relatifs à l'objectif concerné, vérifiables pour une période de Temps raisonnable ?
10. Les hypothèses décrivent, en termes affirmatifs, les conditions importantes pour la réalisation des résultats, mais externes au secteur d'activité et qui ne sont pas sous le contrôle du gestionnaire du centre de coût (CCM).

