



# Questions Guides pour les Mises à Jour du Budget du Projet

Les questions de ce document guident le gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) dans sa réflexion sur les mises à jour et la confirmation du budget lors du démarrage du projet. Ces questions sont prévues pour être utilisées pendant le démarrage, mais beaucoup d'entre elles peuvent aussi être utiles pour guider les mises à jour annuelles du budget (cf. Norme de gestion des projets 13, action clé 1) et la gestion financière générale du projet.

## INSTRUCTIONS

Le PM/CoP étudie la check-list et coche la case indiquant « Oui, » « Non » ou « Pas sûr. »

- **Étudiez les questions en noir** à n'importe quel moment, comme :
  - Pendant les négociations finales sur le budget avec un bailleur de fonds
  - Après avoir signé l'accord de financement
  - Pendant le démarrage du projet et pour contribuer à l'élaboration du plan détaillé de mise en œuvre (DIP)
- **Étudiez les questions en bleu** pendant ou après l'élaboration du DIP
- Pour les questions auxquelles il y a répondu « Oui » ou « Pas sûr, » le PM/CoP voit quelles sont les implications, en consultant la ou les personnes mentionnées pour la question ou l'ensemble de questions et finalise les mises à jour du budget en conséquence.
- Pour les questions auxquelles il a répondu « Oui » ou « Pas sûr » et dont les réponses ont mené à des mises à jour du budget, **le PM/CoP documente le/les changements faits et la raison de chacun des changements** (documentez les changements dans une colonne « Notes » ou sur une feuille « Mises à jour du budget » ajoutée au fichier du budget approuvé, dans un document mis à jour des notes budgétaires, et/ou dans un registre général des changements au projet).

## NOTES

- Cette liste n'est pas exhaustive, réfléchissez à d'autres sujets pertinents pour votre projet.
- Les questions sont regroupées selon les catégories standard du budget du Gouvernement des États-Unis. Les catégories et l'organisation du budget peuvent être différentes pour d'autres bailleurs de fonds.
- Certaines questions traitent de sujets concernant seulement les projets à financement externe : passez-les si vous utilisez ce document pour un projet financé par les fonds discrétionnaires de CRS.
- Pour les projets financés par une subventions, faites bien attention à la flexibilité des lignes budgétaires du projet et concentrez-vous sur les révisions significatives au budget approuvé par le bailleur de fonds ; l'objectif n'est **pas** de faire de petits changements dans le budget.



## FLUCTUATIONS DU TAUX DE CHANGE

### DISCUTER AVEC LE DIRECTEUR DES FINANCES

- |    |   |     |     |         |
|----|---|-----|-----|---------|
| 1. | Si vous recevez des fonds d'un bailleur de fonds dans une devise étrangère, les fluctuations du taux de change pourraient-elles signifier que le montant total que vous recevrez pourrait être nettement différent de ce que vous vous attendiez à recevoir ? | OUI | NON | PAS SÛR |
| 2. | Les fluctuations du taux de change (la différence entre le taux de change budgétisé et le taux actuel) auront-elles un impact sur les dépenses du projet qui seront payées en monnaie locale ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 3. | Les fluctuations du taux de change auront-elles un impact sur les budgets des partenaires ?   | OUI | NON | PAS SÛR |

## PERSONNEL ET AVANTAGES SOCIAUX

### DISCUTER AVEC LES RESSOURCES HUMAINES ET LE REPRÉSENTANT RÉSIDENT SELON LES CAS

- |    |  |     |     |         |
|----|--|-----|-----|---------|
| 1. | Y a-t-il eu des changements dans l'échelle des salaires ou l'ensemble des avantages sociaux de CRS depuis que le budget a été préparé ?<br>Selon les discussions avec les ressources humaines sur ce qui est offert, faut-il faire des changements dans les salaires budgétés pour le personnel de CRS ? | OUI | NON | PAS SÛR |
| 2. | Y a-t-il eu des changements dans les ajustements pour le coût de la vie (COLA) ou aux salaires du personnel international ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 3. | Certains postes sont-ils passés d'employé national à international ou vice-versa ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 4. | Y a-t-il eu des révisions dans le paquet d'avantages sociaux (par exemple, logement, éducation pour les enfants des employés internationaux, dépenses d'eau et d'électricité, etc.) ou dans les taux des avantages sociaux depuis que le document de projet a été soumis ?                               | OUI | NON | PAS SÛR |
| 5. | <i>Sur la base du plan détaillé de mise en œuvre (DIP) et de la discussion avec les ressources humaines sur les processus de recrutement en attente, les coûts pour le nombre de mois de salaire et d'avantages sociaux seront-ils plus ou moins élevés que le nombre de mois prévus au budget ?</i>     | OUI | NON | PAS SÛR |
| 6. | <i>La mise à jour du DIP a-t-elle montré des besoins supplémentaires en personnel ou d'autres changements dans le nombre d'employés imputés au projet ?</i>  | OUI | NON | PAS SÛR |
|    | <i>Si la mise à jour du DIP a montré des besoins supplémentaires en personnel ou d'autres changements dans le personnel du projet, y a-t-il des problèmes pour tenir compte de ces changements dans la catégorie générale de coût du personnel ?</i>   | OUI | NON | PAS SÛR |
|    | <i>Certains de ces changements nécessitent-ils une approbation préalable du bailleur de fonds ?</i>  | OUI | NON | PAS SÛR |

## VOYAGES

### DISCUTER AVEC LE DIRECTEUR DES OPÉRATIONS OU L'ÉQUIVALENT ET D'AUTRES EMPLOYÉS DES OPÉRATIONS, SELON LES CAS, PAR EX. LE GESTIONNAIRE DE LA FLOTTE

- |    |   |     |     |         |
|----|---|-----|-----|---------|
| 1. | Y a-t-il de nouvelles restrictions pour les voyages (par ex. visas exigés, problèmes de sécurité) ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 2. | Y a-t-il des problèmes concernant le montant budgétisé pour les coûts des voyages pour les activités liées à la politique de gestion financière des sous-réceptaires (SRFMP) à la lumière des notes réelles d'évaluation des sous-réceptaires (pas assez de ressources budgétisées pour un partenaire à risque élevé) ? | OUI | NON | PAS SÛR |
| 3. | Si les coûts de voyage associés aux activités SRFMP ne sont pas adéquatement budgétés, prévoyez-vous des problèmes pour prendre en compte à l'intérieur du budget approuvé pour le projet, ces coûts plus élevés dus à un suivi plus fréquent des sous-réceptaires ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 4. | Y a-t-il eu des changements dans les taux d'indemnités journalières ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 5. | <i>A-t-on déterminé que des voyages internationaux seraient nécessaires en plus de ceux qui ont déjà été pré-approuvés dans l'accord de financement (si c'est le cas) ?</i>   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 6. | <i>La revue du DIP a-t-elle identifié des changements nécessaires dans le nombre ou le calendrier des voyages prévus ?</i>  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 7. | <i>Y a-t-il des préoccupations concernant l'estimation du nombre de kilomètres utilisées pour le budget en tenant compte d'éventuels changements dans les activités, la couverture géographique ou la situation sécuritaire ?</i>   | OUI | NON | PAS SÛR |



## ÉQUIPEMENT

### DISCUTER AVEC LE PERSONNEL DES ACHATS ET FAIRE RÉFÉRENCE AU PLAN DES ACHATS POUR LE PROJET

- |  |     |     |         |
|--|-----|-----|---------|
| 1. Y a-t-il de nouvelles restrictions ou des restrictions actualisées des bailleurs de fonds pour l'équipement ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 2. Y a-t-il eu des changements dans les prix de l'équipement ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 3. Certains articles auparavant classifiés comme « fournitures » seront-ils maintenant classifiés comme « équipement » à cause d'augmentations de prix (par ex. des motos) ? | OUI | NON | PAS SÛR |
| Faut-il pour cela une approbation préalable du bailleur de fonds ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 4. L'élaboration du DIP a-t-elle amené des changements substantiels dans l'équipement nécessaire pour mettre en œuvre le projet ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 5. Des achats d'équipement ont-ils été transférés entre les budgets de CRS et de ses partenaires ?   | OUI | NON | PAS SÛR |

## FOURNITURES

### DISCUTER AVEC LE PERSONNEL DES ACHATS ET/OU DE LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET FAIRE RÉFÉRENCE AU PLAN DES ACHATS OU DE LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

- |   |     |     |         |
|---|-----|-----|---------|
| 1. Y a-t-il eu des changements importants dans les prix des fournitures nécessaires ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 2. Certains articles auparavant classifiés comme « équipement » seront-ils maintenant classifiés comme « fournitures » à cause de diminutions de prix ? | OUI | NON | PAS SÛR |
| 3. Y a-t-il eu des changements importants dans le nombre ou le type de fournitures nécessaires pour mettre en œuvre le projet ?                         | OUI | NON | PAS SÛR |
| 4. Des achats de fournitures ont-ils été transférés entre les budgets de CRS et de ses partenaires ?  | OUI | NON | PAS SÛR |

## CONTRACTUEL

### DISCUTER AVEC LE DIRECTEUR DES PROGRAMMES, LE DIRECTEUR DES OPÉRATIONS ET/OU LE DIRECTEUR DES FINANCES, SELON LES CAS

- |  |     |     |         |
|--|-----|-----|---------|
| 1. Y a-t-il des changements dans le nombre des partenaires ou leur rôle/cahier des charges ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 2. Y a-t-il des changements dans la fréquence à laquelle les partenaires recevront les avances du projet ?                                       | OUI | NON | PAS SÛR |
| 3. Y a-t-il des partenaires qui auront un contrat sur le principe du remboursement ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| Y a-t-il des changements nécessaires dans le budget pour refléter la fréquence des remboursements ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 4. Y a-t-il eu des changements dans les budgets des partenaires sur la base des DIP mis à jour des partenaires ?                                 | OUI | NON | PAS SÛR |
| Faut-il pour cela une approbation préalable du bailleur de fonds ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 5. Y a-t-il des changements nécessaires dans le nombre, la durée ou le prix des contrats de consultants ou de services selon le DIP mis à jour ? | OUI | NON | PAS SÛR |
| Faut-il pour cela une approbation préalable du bailleur de fonds ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 6. Des activités ont-elles été transférées entre les budgets de CRS et de ses partenaires ?  | OUI | NON | PAS SÛR |



## AUTRES COÛTS DIRECTS

**DISCUTER AVEC LE DIRECTEUR DES PROGRAMMES, LE DIRECTEUR DES OPÉRATIONS, LE PERSONNEL DES ACHATS ET DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, LES RESSOURCES HUMAINES ET/OU LE DIRECTEUR FINANCIER, SELON LES CAS**

- |     |   |     |     |         |
|-----|---|-----|-----|---------|
| 1.  | Y a-t-il eu des changements dans la couverture géographique qui affectent les coûts ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
|     | Y a-t-il eu des changements dans les nombres de bénéficiaires ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 2.  | Y a-t-il eu des changements dans les délais pour l'achat de matériel ou les vivres du projet qui auront un impact sur la période budgétaire où le paiement sera effectué ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 3.  | Y a-t-il eu des changements dans les dispositions ou les coûts logistiques de la chaîne d'approvisionnement (par ex. entreposage, transport, etc.), le cas échéant ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 4.  | Faut-il actualiser les coûts de location ou d'eau et électricité des bureaux de terrain selon les contrats locatifs en cours ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 5.  | Faut-il des changements dans les indemnités pour les employés internationaux sur la base du personnel recruté (par ex. taille de la famille, âge des enfants (le cas échéant), pays de résidence permanente) ?  | OUI | NON | PAS SÛR |
| 6.  | Y a-t-il eu des changements dans le plan de stratégie d'image de marque et de promotion, le cas échéant ?   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 7.  | <i>Y a-t-il des activités qui ne sont plus nécessaires ou des activités qui sont nécessaires mais pas prévues au budget ?</i>   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 8.  | <i>Y a-t-il des changements dans le calendrier global du projet qui affectent les dates d'activités particulières ?</i>   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 9.  | <i>Y a-t-il des changements dans les conditions du gouvernement pour l'approbation ou le démarrage du projet qui ont des implications pour les dates du projet et/ou des implications particulières pour le budget (par ex. des coûts de traduction imprévus) ?</i> | OUI | NON | PAS SÛR |
| 10. | <i>Y a-t-il eu des changements dans le nombre d'ateliers ou de formations ou dans le nombre de personnes participant aux ateliers ou aux formations ?</i>   | OUI | NON | PAS SÛR |
|     | <i>Ces changements nécessitent-ils une approbation préalable du bailleur de fonds ?</i>   | OUI | NON | PAS SÛR |
| 11. | <i>Y a-t-il eu des changements dans le matériel nécessaire pour mettre en œuvre le projet ou dans le prix de ce matériel ?</i>  | OUI | NON | PAS SÛR |

## COÛTS REGROUPÉS (DIRECTS AFFECTÉ)

**DISCUTER AVEC LE DIRECTEUR DES FINANCES ET LE DIRECTEUR DES OPÉRATIONS**

- |    |  |     |     |         |
|----|--|-----|-----|---------|
| 1. | Y a-t-il des changements significatifs ou des changements attendus dans la valeur totale des programmes ou les coûts regroupés du programme-pays qui auront un impact sur les coûts partagés (par ex. appui aux programmes, installations, véhicules) ?<br>Faites particulièrement attention aux changements dans le personnel regroupé, car c'est souvent un élément clé des coûts d'appui aux projets. | OUI | NON | PAS SÛR |
|----|--|-----|-----|---------|

## COÛTS INDIRECTS (UNIQUEMENT POUR LES PROJETS À FINANCEMENT EXTERNE)

**DISCUTER AVEC LE DIRECTEUR DES FINANCES**

- |    |   |     |     |         |
|----|---|-----|-----|---------|
| 1. | Y a-t-il eu des mises à jour du recouvrement des coûts indirects (ICR), de l'Accord négocié du taux des coûts indirects (NICRA) ou du recouvrement des services d'appui (SSR) qui nécessitent une négociation avec le bailleur de fonds ? | OUI | NON | PAS SÛR |
|----|---|-----|-----|---------|

## SUBVENTIONS ET COUNTERPARTIE FINANCIÈRE (UNIQUEMENT POUR LES PROJETS À FINANCEMENT EXTERNE)

**DISCUTER AVEC L'ÉQUIPE DE DIRECTION**

- |    |   |     |     |         |
|----|---|-----|-----|---------|
| 1. | Des éléments ont-ils été transférés entre la subvention et la contrepartie financière ? | OUI | NON | PAS SÛR |
|----|---|-----|-----|---------|