

# BUDGET PRÉVISIONNEL ANNUEL DU CSE

**ANTICIPER  
DÉCIDER  
PILOTER**

## Construire une feuille de route réaliste, votée et pilotable

Un bon budget ne se contente pas d'additionner des dépenses. Il relie les orientations du CSE, les ressources attendues, les engagements déjà pris et le calendrier réel des encaissements.

### Quel périmètre retenir ?

À qui s'adresse ce guide ? Aux CSE dotés de la personnalité civile et de budgets propres, en pratique les CSE des entreprises d'au moins 50 salariés. Pour un CSE de 11 à 49 salariés, vérifiez l'existence d'un accord, d'un usage ou de moyens spécifiques avant d'appliquer cette méthode.

### Le budget prévisionnel est-il obligatoire ?

Non, aucun modèle légal de budget prévisionnel n'est imposé. Le Code du travail ne prévoit pas, en tant que tel, un document prévisionnel obligatoire.

En revanche, le CSE doit tenir une comptabilité adaptée à sa taille, arrêter puis approuver ses comptes et établir un rapport d'activité et de gestion. Le budget prévisionnel sécurise cette gouvernance et facilite l'explication des écarts.

### À quoi doit-il servir ?

- Traduire les choix des élus en montants et en échéances.
- Vérifier que les ressources couvrent les actions décidées.
- Repérer à l'avance un creux de trésorerie.
- Arbitrer : maintenir, reporter, redimensionner ou financer autrement.
- Comparer le réalisé au prévisionnel pendant l'exercice.

### Quels budgets faut-il séparer ?

Section	Ressources à prévoir	Dépenses typiques
Fonctionnement / AEP	Subvention légale, reliquat, remboursements	Formation économique, expertise, conseil, comptabilité, communication, frais élus
ASC	Contribution employeur, participations bénéficiaires, recettes d'activités	Billetterie, voyages, chèques-cadeaux, loisirs, événements, aides selon règles du CSE

### Qui prépare et qui décide ?

Acteur	Responsabilité pratique
Trésorier	Prépare les hypothèses, consolide les tableaux, présente les écarts.
Secrétaire + président	Inscrivent le point à l'ordre du jour selon les règles applicables.
CSE	Délibère, vote les orientations et trace la décision au procès-verbal.
Expert-comptable	Intervient selon la taille du CSE et le régime comptable applicable.

### Quel calendrier adopter ?

Quand ?	Action
Oct.-nov. N-1	Recueillir besoins, contrats, projets, calendrier des versements.
Déc.-janv.	Construire les hypothèses et tester la trésorerie.
Début d'exercice	Présenter et faire voter le budget.
Chaque mois	Rapprocher banque, réalisé et engagements.
Chaque trimestre	Analyser les écarts et réviser si nécessaire.

### Quels documents produire ?

Socle recommandé :

1. résultat prévisionnel par section ;
2. trésorerie prévisionnelle mensuelle ;
3. bilan prévisionnel si le niveau de ressources, de patrimoine ou d'engagements le justifie.

Le format doit rester proportionné : un CSE aux obligations comptables simplifiées peut utiliser des tableaux plus courts, mais toujours séparés et traçables.

### Quel premier contrôle réaliser ?

Réflexe 3SAFE : commencez par le solde bancaire disponible, les dépenses déjà engagées et les dates de versement de l'employeur. Une liste de souhaits n'est pas encore un budget.

### Que faut-il vérifier avant le vote ?

Séparation AEP / ASC	Engagements inclus	Trésorerie minimale testée	Hypothèses sourcées
Oui / à corriger	Oui / à corriger	Mois : ____ Solde : ____ €	Version et date : _____

# Comment le construire pas à pas ?

Partez des données réelles, explicitez chaque hypothèse et placez les flux au mois où l'argent sera effectivement encaissé ou décaissé.

## Quelles données faut-il rassembler ?

Donnée à rassembler	Source / preuve	Contrôle à effectuer
Réalisé N-1 et estimé N	Comptabilité, relevés bancaires, factures	Neutraliser les dépenses exceptionnelles et identifier les engagements restant à payer.
Subvention de fonctionnement / AEP	Masse salariale prévisionnelle, calendrier employeur	Vérifier le taux applicable, les moyens déjà fournis et les dates de versement.
Contribution ASC	Accord, usage, historique, calendrier employeur	Ne pas surévaluer : documenter le montant et la date probable de versement.
Projets et contrats	Décisions CSE, devis, abonnements, contrats pluriannuels	Intégrer indexations, acomptes, annulations, frais annexes et renouvellements tacites.
Participations des bénéficiaires	Règles ASC, statistiques de fréquentation	Retenir une hypothèse prudente de nombre de bénéficiaires et de recouvrement.
Trésorerie disponible	Rapprochement bancaire + engagements	Distinguer solde bancaire, dépenses engagées, dettes et sommes affectées.

## Comment chiffrer chaque ligne ?

Montant annuel = coût unitaire × quantité × fréquence ± variation de prix.

Flux mensuel = date de paiement réelle, et non date de décision. Placez les acomptes, soldes, remboursements et participations au bon mois.

Recette ASC = bénéficiaires prudents × participation unitaire. Ne confondez pas réservation et encaissement.

Pour chaque ligne, conservez : hypothèse, source, responsable, date de validation et pièce justificative.

## Quelles étapes suivre ?

- 1** Cadrer  
Lister les orientations et les actions déjà votées.
- 2** Atterrir N  
Estimer le réalisé de l'exercice en cours.
- 3** Chiffrer les ressources  
Documenter chaque versement attendu.
- 4** Évaluer les coûts  
Obtenir devis, indexations et coûts complets.
- 5** Mensualiser  
Placer encaissements et décaissements par date.
- 6** Tester  
Repérer le mois de trésorerie minimale.
- 7** Arbitrer et voter  
Modifier, documenter puis adopter la version finale.

## Comment budgéter une activité sociale et culturelle ?

À calculer	Question de terrain
Coût complet	Prix fournisseur + transport + assurance + frais de paiement + éventuels remboursements.
Part CSE	Montant financé par le budget ASC, plafonné et cohérent avec les règles votées.
Part bénéficiaire	Tarif, échéancier, conditions d'annulation et traitement des impayés.
Volume prudent	Nombre réaliste de bénéficiaires, avec seuil minimum/maximum.
Équité / critères	Règles écrites, objectives, contrôlables et identiques pour des situations comparables.

## Comment budgéter le fonctionnement / AEP ?

À prévoir : formation économique, expertises, conseil juridique, comptabilité, assurance, déplacements, communication, outils numériques, documentation, frais bancaires et éventuels salariés du CSE.

Distinguez les coûts récurrents, les projets ponctuels et les dépenses déjà contractualisées. Réservez une marge pour l'imprévu sans créer une ligne vague et incontrôlable.

## Quels scénarios tester ?

Scénario central : hypothèses les plus probables.  
Scénario prudent : recettes minorées et coûts majorés.

Scénario de tension : versement retardé ou forte dépense avancée.

Le budget voté peut retenir le scénario central, mais la trésorerie doit résister au scénario prudent.

## Quel modèle de ligne utiliser ?

Section	Action / compte	Hypothèse	Annuel	Mois de flux	Preuve / pilote
AEP	Formation économique	2 élus × 3 j × devis	... €	Mars / juin	Devis + délibération
ASC	Sortie familiale	80 places, part CSE 35 €	... €	Acompte fév. / solde mai	Contrat + règles ASC

# Quels tableaux piloter toute l'année ?

Le résultat mesure l'équilibre économique. La trésorerie vérifie la capacité à payer au bon moment. Le bilan projette le patrimoine et les engagements. Ces trois lectures ne se remplacent pas.

## 1. Résultat prévisionnel

But : comparer produits et charges par section.  
Formule : produits prévus - charges prévues = excédent ou déficit prévisionnel.  
Question : l'activité est-elle soutenable sur l'exercice ?

## 2. Trésorerie prévisionnelle

But : positionner chaque encaissement et décaissement au mois réel.  
Formule : solde début + encaissements - décaissements = solde fin.  
Question : pourra-t-on payer à chaque échéance ?

## 3. Bilan prévisionnel

But : projeter ce que le CSE possède et doit à la clôture.  
Lecture : trésorerie, immobilisations, créances, dettes, fonds propres.  
Question : le patrimoine reste-t-il cohérent avec le résultat ?

## Comment structurer le tableau de trésorerie ?

Flux	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin
Solde de début	réel	= solde fin M-1	= solde fin M-1	= solde fin M-1	= solde fin M-1	= solde fin M-1
Encaissements AEP	...	...	...	...	...	...
Encaissements ASC	...	...	...	...	...	...
Participations / autres	...	...	...	...	...	...
Décaissements AEP	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Décaissements ASC	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Solde de fin	calcul	calcul	calcul	calcul	calcul	calcul

  

Flux	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Solde de début	réel	= solde fin M-1	= solde fin M-1	= solde fin M-1	= solde fin M-1	= solde fin M-1
Encaissements AEP	...	...	...	...	...	...
Encaissements ASC	...	...	...	...	...	...
Participations / autres	...	...	...	...	...	...
Décaissements AEP	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Décaissements ASC	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Solde de fin	calcul	calcul	calcul	calcul	calcul	calcul

## Comment suivre les écarts ?

Mesure	Calcul	Décision
Écart €	Réalisé - prévision	Expliquer la cause.
Écart %	Écart / prévision	Prioriser les écarts significatifs.
Reste à engager	Budget - réalisé - engagements	Vérifier la marge réellement disponible.
Atterrissage	Réalisé + restant estimé	Réviser la fin d'année.

Fixez dans le règlement intérieur ou la délibération budgétaire un seuil de revue : montant, pourcentage ou risque de trésorerie.

## Quand faut-il réviser et revoter ?

Réviser le budget lorsque :

- une nouvelle activité ou dépense importante apparaît ;
- une recette est retardée, réduite ou incertaine ;
- un contrat, un prix ou un volume change fortement ;
- le solde de trésorerie devient insuffisant ;
- un transfert d'excédent entre sections est envisagé ;
- les règles internes imposent une nouvelle délibération.

Une révision n'efface pas l'historique : conservez la version initiale, la version révisée, les hypothèses et la décision correspondante.

## Quels indicateurs regarder ?

- Trésorerie minimale de l'année et mois concerné.
- Taux d'exécution AEP et ASC.
- Engagements non encore payés.
- Coût net et coût par bénéficiaire.
- Recettes attendues mais non encaissées.
- Écart cumulé par rapport au budget voté.

## Quel signal ne jamais ignorer ?

**Alerte immédiate :** un résultat annuel positif peut coexister avec un mois de trésorerie négative. Ne financez pas une dépense sur la seule base d'un excédent comptable futur. Décalez, sécurisez un versement, réduisez le coût ou modifiez l'échéancier.

## Quels calculs automatiser ?

Formules utiles : Solde fin = solde début + encaissements - décaissements | Coût net CSE = coût complet - participations - remboursements | Marge disponible = budget voté - réalisé - engagements certains.

# Comment sécuriser le vote et la traçabilité ?

Le budget devient utile lorsqu'il est expliqué, adopté, suivi et révisé. La qualité de la preuve compte autant que la qualité du tableur.

## Comment faire adopter le budget ?

1. Inscrire le sujet à l'ordre du jour selon les règles du CSE.
2. Adresser aux membres le projet, les hypothèses et le tableau de trésorerie.
3. Présenter séparément fonctionnement / AEP et ASC.
4. Expliquer les risques : engagements, mois bas de trésorerie, recettes incertaines.
5. Soumettre une résolution claire et consigner le résultat du vote.
6. Annexer la version datée du budget au procès-verbal et verrouiller le fichier voté.

Les résolutions du CSE sont prises à la majorité des membres présents. L'approbation annuelle des comptes obéit à un régime distinct : elle est réalisée par les membres élus en séance plénière dédiée.

## Quelle résolution peut-on utiliser ?

« Après examen du budget prévisionnel de l'exercice [année], de ses hypothèses et du plan de trésorerie, le CSE adopte les prévisions AEP pour [montant] € et ASC pour [montant] €. Le trésorier présente un suivi [mensuel/trimestriel]. Toute dépense nouvelle non couverte, tout dépassement supérieur à [seuil] ou tout risque de trésorerie fait l'objet d'une nouvelle délibération. Le document daté [version] est annexé au procès-verbal. »

## Quels documents faut-il conserver ?

- Budget voté et versions révisées, datées et non écrasées.
- Hypothèses, calculs, devis, contrats et calendriers de versement.
- Procès-verbal, résultat du vote et délégations de signature.
- Règles ASC, critères d'attribution et barèmes de participation.
- Suivis mensuels : banque, réalisé, engagements et écarts.
- Pièces comptables et rapports exigés par le régime du CSE.

## Comment traiter un transfert entre sections ?

Transfert d'excédent : il ne se budgete pas comme une recette ordinaire. Il suppose un excédent annuel constaté, une délibération et le respect des plafonds légaux : au plus 10 % de l'excédent annuel dans les cas prévus par les textes. Tracez le montant et son utilisation dans les comptes et le rapport de gestion.

## Quelle réserve appliquer ?

Vérification juridique : sources officielles contrôlées au 21/06/2026. Le budget prévisionnel reste un outil de gestion interne : adaptez-le aux accords, au règlement intérieur, à la taille du CSE et à son régime comptable. Ce support ne remplace pas un conseil comptable ou juridique individualisé.

## Avant diffusion, tout est-il prêt ?

Version datée	AEP / ASC séparés	Trésorerie min. connue	Vote tracé	Prochaine revue
___ / ___ / 2026	Oui / non	Mois ___ : ___ €	PV n° ___	___ / ___ / 2026

## Quels réflexes faut-il retenir ?

- Séparer AEP et ASC dès la première ligne du fichier.
- Budgeter les engagements avant les nouveaux projets.
- Utiliser des hypothèses prudentes et sourcées.
- Mensualiser tous les flux importants.
- Suivre le réalisé et les engagements, pas seulement la banque.
- Réviser avant que la trésorerie ne devienne critique.

## Quels points de vigilance contrôler ?

- Confusion de sections : une dépense doit être imputée à sa finalité réelle.
- Solde bancaire trompeur : retranchez les paiements déjà engagés.
- Recettes trop optimistes : bénéficiaires, remboursements et subventions doivent être justifiés.
- Coûts incomplets : intégrer taxes, frais, transport, assurance et annulation.
- Budget figé : documenter les révisions sans supprimer l'historique.
- Vote trop vague : préciser montants, sections, seuils et modalités de suivi.

Vérifiez aussi l'accord collectif, le règlement intérieur, les délégations, les règles de marché et le régime de TVA applicable au CSE.

## Quelles références officielles citer ?

C. trav., art. [L2315-23](#) - personnalité civile, patrimoine, secrétaire et trésorier.  
 C. trav., art. [L2315-32](#) - résolutions à la majorité des membres présents.  
 C. trav., art. [L2315-61](#) et [L2312-81](#) - ressources AEP et ASC.  
 C. trav., art. [L2315-64](#) et [L2315-65](#) - obligations comptables ordinaires ou simplifiées.  
 C. trav., art. [L2315-68](#), [L2315-69](#), [R2315-37](#) et [D2315-38](#) - approbation des comptes et rapport.  
[R2315-31-1](#) et [R2312-51](#) - transferts d'excédent, limite de 10 %.  
 ANC - Recueil secteur non lucratif, version au 1er janvier 2026 : règlements n° 2021-05, 2021-06 et 2021-07 du 3 septembre 2021.