

GUIDE PRATIQUE

Exemple : un CSE innovant dans la gestion de ses budgets

Article 75 - Rigueur budgétaire, écoute des salariés et innovation sociale

Finalité du guide	Illustrer comment un CSE peut faire évoluer sa politique budgétaire sans fragiliser sa conformité : écouter les besoins, prioriser les dépenses, expérimenter de nouvelles ASC et mesurer leur utilité.
--------------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
Élus CSE, trésorier, secrétaire, commissions ASC et marchés	Préparation budgétaire, refonte des ASC, consultation des salariés, bilan annuel	Budgets mieux alignés avec les besoins, décisions tracées et satisfaction mesurée

CFE-CGC Mutualité | CSE, moyens et gouvernance

Introduction

Pourquoi cet exemple ? Montrer qu'innovation et discipline financière peuvent se renforcer mutuellement

Un CSE innovant ne dépense pas davantage par principe. Il utilise mieux ses moyens : il objectivise les attentes, réalloue les crédits vers les dispositifs les plus utiles, teste de nouvelles prestations puis mesure leur usage et leur impact.

Cas pédagogique

Le cas présenté dans cette fiche est un exemple anonymisé et illustratif. Les montants, taux et résultats doivent être remplacés par les données réelles du CSE avant toute diffusion.

Les 5 principes du CSE innovant

- **1. Écouter** : partir des usages et besoins réels des salariés.
- **2. Arbitrer** : distinguer les dispositifs utiles, peu utilisés ou devenus obsolètes.
- **3. Expérimenter** : lancer à petite échelle avant généralisation.
- **4. Mesurer** : suivre participation, coût par bénéficiaire et satisfaction.
- **5. Rendre compte** : expliquer les choix et les résultats.

1. Le cadre à respecter

L'innovation budgétaire reste encadrée par les règles du CSE. Le budget de fonctionnement et le budget des activités sociales et culturelles (ASC) ont des finalités distinctes. Toute dépense doit être rattachée au bon budget, décidée selon les règles internes et justifiée.

Question de contrôle	Réponse attendue
La dépense relève-t-elle du fonctionnement ou des ASC ?	Finalité clairement identifiée et imputation cohérente
La décision a-t-elle été autorisée ?	Vote, délégation ou procédure conforme
La dépense bénéficie-t-elle aux salariés selon des critères licites ?	Règles objectives, transparentes et non discriminatoires
Le coût est-il maîtrisé ?	Budget, devis, suivi et bilan
La dépense est-elle traçable ?	Facture, contrat, PV et preuve de service fait

2. Situation initiale : un budget peu piloté par les usages

Le CSE fictif « Horizon » dispose d'une offre ASC riche mais construite par accumulation. Plusieurs prestations historiques consomment une part significative du budget alors que leur taux d'utilisation baisse. Les salariés demandent davantage de services accessibles à distance, d'aide aux familles et d'actions liées au bien-être.

Constat	Effet observé	Risque
Prestations historiques peu utilisées	Budget immobilisé sans effet visible	Perte de valeur perçue
Peu de données de satisfaction	Arbitrages fondés sur l'intuition	Décisions contestables
Offre identique pour tous les sites	Accès inégal selon lieu ou horaires	Sentiment d'iniquité
Communication tardive	Faible taux de recours aux nouvelles aides	Sous-utilisation
Absence d'expérimentation	Tout changement est perçu comme définitif	Réticence à innover

Diagnostic en 4 semaines

Semaine	Action	Livrable
S1	Analyser les dépenses ASC sur 2 à 3 ans	Cartographie coût / usage
S2	Questionnaire salariés + entretiens ciblés	Top 10 attentes
S3	Comparer les pratiques de CSE similaires	Benchmark
S4	Identifier les dépenses à maintenir, ajuster, tester ou arrêter	Scénarios budgétaires
Quick win Commencer par 3 indicateurs très simples : nombre de bénéficiaires, coût par bénéficiaire et satisfaction. Ils suffisent souvent à objectiver les premiers arbitrages.		

3. Réorienter le budget à partir des besoins

Le CSE conserve une enveloppe de sécurité, maintient les prestations les plus utilisées et réalloue une part limitée du budget vers trois expérimentations d'un an.

Dispositif pilote	Besoin visé	Modalité de test	KPI principal
Cours / contenus culturels en ligne	Accessibilité multi-sites	Abonnement pilote 12 mois	Taux d'activation
Soutien scolaire / aide familiale	Conciliation vie pro-vie perso	Quota de bénéficiaires	Usage + satisfaction
Prévention / bien-être non médical	Prévention et qualité de vie	Ateliers collectifs / ressources	Participation
Budget participatif ASC	Implication des salariés	Appel à idées + vote	Nombre de votants

Matrice d'arbitrage

Critère	Question	Notation
Utilité sociale	Le dispositif répond-il à un besoin clairement identifié ?	1 à 5
Équité d'accès	Est-il accessible aux différents sites et profils ?	1 à 5
Coût	Le coût par bénéficiaire est-il soutenable ?	1 à 5
Simplicité	La gestion est-elle proportionnée au bénéfice ?	1 à 5
Mesurabilité	Peut-on suivre usage et satisfaction ?	1 à 5
Règle de décision Une idée séduisante ne devient pas automatiquement une bonne ASC. Elle doit être utile, accessible, finançable et mesurable.		

4. Mettre en place un budget participatif

Le budget participatif peut renforcer l'adhésion aux choix du CSE à condition que les règles soient définies avant le vote : enveloppe, critères de recevabilité, population concernée, modalités de vote et traitement des données.

Étape	Méthode	Point de vigilance
1. Cadrer	Fixer une enveloppe maximale et les catégories éligibles	Ne pas remettre en cause les dépenses obligatoires
2. Collecter	Ouvrir un appel à idées court et accessible	Éviter les données inutiles
3. Filtrer	Vérifier légalité, coût et faisabilité	Critères publiés à l'avance
4. Voter	Proposer une sélection limitée de projets	Règles de vote transparentes
5. Réaliser	Contractualiser et lancer les projets retenus	Suivi budget / planning
6. Évaluer	Mesurer usage, satisfaction et impact	Bilan présenté aux salariés

Exemple de règle interne

Budget participatif ASC	« Le CSE réserve chaque année une enveloppe plafonnée pour expérimenter des projets proposés par les salariés. Les projets sont analysés au regard de leur conformité, de leur coût, de leur accessibilité et de leur utilité sociale. La sélection finale et l'engagement des dépenses restent de la responsabilité du CSE. »
--------------------------------	--

5. Piloter l'innovation comme un portefeuille

Catégorie	Décision	Exemple
Socle	Maintenir	Prestations à forte utilité et usage
Optimisation	Simplifier / renégocier	Prestataire coûteux, gestion lourde
Pilote	Tester 6 à 12 mois	Nouveau service digital
Sortie	Arrêter progressivement	Dispositif très peu utilisé

6. Mesurer la performance sociale et budgétaire

La bonne gestion ne se limite pas au respect du budget. Elle mesure également la couverture, l'équité et la valeur perçue des prestations.

KPI	Définition	Fréquence
Taux de recours	Bénéficiaires / population éligible	Trimestrielle
Coût par bénéficiaire	Dépense du dispositif / bénéficiaires	Trimestrielle
Taux de satisfaction	Réponses satisfaites / répondants	Après action
Taux de couverture	Part des salariés ayant bénéficié d'au moins une ASC	Semestrielle
Écart multi-sites	Différence de recours entre sites / catégories	Semestrielle
Part innovation maîtrisée	Budget consacré aux pilotes / budget ASC	Annuelle

Tableau de décision trimestriel

Dispositif	Usage	Coût	Satisfaction	Décision
A	Élevé	Maîtrisé	Élevée	Maintenir
B	Faible	Élevé	Moyenne	Renégocier / réduire
C	Moyen	Maîtrisé	Élevée	Développer
D	Très faible	Moyen	Faible	Arrêter / remplacer
Point de vigilance Le taux de recours ne suffit pas. Certaines aides peuvent concerner peu de salariés tout en répondant à un besoin social important. L'arbitrage doit croiser usage, utilité, équité et coût.				

7. Faire de la communication un outil de gouvernance

La transparence favorise l'acceptabilité des arbitrages. Les salariés doivent comprendre ce qui change, pourquoi et comment les effets seront mesurés.

Trame de communication

Message	Contenu
Ce que nous avons entendu	3 à 5 attentes majeures issues de la consultation
Ce que nous changeons	Prestations maintenues, réorientées et testées
Ce que nous investissons	Enveloppes globales, sans exposer de données individuelles
Comment nous mesurerons	Usage, satisfaction, équité, coût
Quand nous déciderons de la suite	Date du bilan et modalités de révision

Checklist élus avant lancement

Question	Oui / Non	Action
Le périmètre budgétaire est-il validé ?		Faire voter l'enveloppe
La dépense relève-t-elle du bon budget ?		Vérifier fonctionnement / ASC
Les critères d'accès sont-ils objectifs ?		Formaliser les règles
Le prestataire est-il sécurisé ?		Contrat, devis, RGPD si nécessaire
Les KPI sont-ils définis avant lancement ?		Fixer 2 à 4 indicateurs
Une date de bilan est-elle prévue ?		Planifier la revue

Pitch élu en 30 secondes

Pitch	« Nous ne cherchons pas à multiplier les prestations, mais à utiliser chaque euro là où il apporte le plus de valeur. Nous testons, nous mesurons et nous rendons compte avant de généraliser. »
--------------	--

Synthèse exécutive

- **Innover ne signifie pas dépenser plus** : il s'agit de réallouer, tester et mesurer.
- **La séparation fonctionnement / ASC reste intangible** : chaque dépense doit être correctement imputée et tracée.
- **La consultation des salariés éclaire la décision** : elle ne dessaisit pas le CSE de sa responsabilité budgétaire.
- **Le budget participatif est un outil possible** : son cadre doit être défini avant la consultation.
- **La performance doit être sociale et budgétaire** : utilité, équité, usage, satisfaction et coût.

Plan d'action 30 jours

Jalon	Action	Livrable
J+7	Analyser 2 à 3 ans de dépenses et d'usage	Carte des prestations
J+14	Interroger les salariés et consolider les besoins	Top priorités
J+21	Construire 2 scénarios de réallocation	Scénario prudent / ambitieux
J+30	Voter 1 à 3 pilotes avec KPI et date de bilan	Feuille de route innovation

À retenir

Un CSE innovant conjugue rigueur, écoute et expérimentation. La créativité devient crédible lorsqu'elle est adossée à des règles budgétaires solides, des indicateurs et une restitution transparente aux salariés.