

# Comment répartir les responsabilités RH entre direction salariée et organe bénévole ?

## Réponse courte

Selon le Code du travail, l'organe bénévole (conseil d'administration) détient le **pouvoir de direction** en tant qu'employeur et peut déléguer certaines responsabilités RH à la direction salariée via une **délégation de pouvoirs formelle et écrite** (articles [L.121-1](#) et [L.121-7](#)). Cette délégation ne transfère pas la qualité d'employeur, qui reste attachée à l'organe bénévole.

En pratique, la direction salariée gère au quotidien l'administration du personnel, l'organisation du travail et les congés, tandis que l'organe bénévole conserve les décisions stratégiques : **budget RH**, **licenciements**, modifications substantielles des contrats et contentieux majeurs. La délégation doit être statutairement conforme, définir un **périmètre précis** et prévoir des mécanismes de contrôle et de reporting.

Une délégation imprécise ou non formalisée peut engager la **responsabilité personnelle** des administrateurs conformément à l'article 13 de la loi du 7 août 2023. Il est impératif d'établir une cartographie claire des processus RH et des niveaux de décision. Voir également la fiche relative à [bonnes pratiques de gouvernance RH associative](#).

## Définition

La répartition des responsabilités RH constitue l'organisation formelle des pouvoirs décisionnels en matière de gestion du personnel entre l'organe **bénévole** statutaire et la direction **salariée**. Cette répartition s'inscrit dans le cadre légal de la délégation de pouvoirs, encadrée par les articles [L.121-1](#) à [L.121-7](#) du **Code du travail** et les articles 1984 à 2010 du Code civil luxembourgeois relatifs au mandat. Voir également la fiche relative à [bonnes pratiques de gouvernance RH associative](#).

## Conditions d'exercice

La délégation de responsabilités RH doit respecter les conditions cumulatives suivantes.

Condition	Détail
<b>Conformité statutaire</b>	Respect des statuts de la structure et du règlement intérieur
<b>Formalisation écrite</b>	Délibération, procès-verbal ou contrat détaillé
<b>Périmètre défini</b>	Définition précise des pouvoirs délégués
<b>Contrôle</b>	Mécanismes de contrôle et reporting régulier
<b>Moyens suffisants</b>	Attribution des moyens nécessaires à l'exercice des responsabilités
<b>Représentation légale</b>	Respect des dispositions légales sur la représentation de l'employeur

## Modalités pratiques

La répartition des responsabilités RH s'organise selon les modalités suivantes.

Responsabilité	Direction salariée	Organe bénévole
<b>Gestion administrative</b>	Gestion quotidienne du personnel	Validation du budget et de la politique RH
<b>Organisation</b>	Organisation du travail et plannings	Négociations collectives
<b>Évaluation</b>	Évaluation et formation continue	Validation des augmentations salariales
<b>Congés et absences</b>	Gestion courante	—
<b>Recrutement</b>	Dans le cadre budgétaire validé	—
<b>Licenciement</b>	—	Décisions de licenciement
<b>Contrats</b>	—	Modifications substantielles des contrats
<b>Contentieux</b>	—	Contentieux social majeur

## Pratiques et recommandations

Pour sécuriser la délégation de responsabilités :

Établir une cartographie précise des processus RH et niveaux de décision  
 Formaliser les circuits de validation et seuils d'autorisation  
 Mettre en place un reporting mensuel standardisé  
 Prévoir des réunions régulières de coordination  
 Documenter systématiquement les décisions RH importantes  
 Former la direction aux obligations légales d'employeur  
 Voir également la fiche sur désaccord professionnel entre CA et directeur RH.

## Cadre juridique

La répartition des responsabilités RH est encadrée par les textes suivants :

Référence	Objet
Art. <a href="#">L.121-1</a> et <a href="#">L.121-7</a>	Subordination, pouvoir de direction et responsabilité
Art. <a href="#">L.414-1</a>	Consultation des représentants du personnel
Art. 1984-2010 du Code civil	Régime du mandat et délégation
Loi du 7 août 2023, art. 13	Responsabilités des administrateurs
Jurisprudence CSJ, 12.07.2023	Validité des délégations de pouvoirs

La délégation de responsabilités RH ne transfère pas la qualité d'employeur qui reste attachée à l'organe bénévole. Une délégation imprécise ou non formalisée peut engager la responsabilité personnelle des administrateurs. Il est impératif de documenter rigoureusement toute délégation et d'en contrôler régulièrement l'exercice.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.