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 **salarié**e. 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.

Questions fréquentes

Comment formaliser une délégation de pouvoirs RH dans une ASBL ?

La délégation doit respecter les statuts, être formalisée par délibération, procès-verbal ou contrat détaillé, définir un périmètre précis et prévoir des mécanismes de contrôle et de reporting régulier. L'attribution des moyens nécessaires à l'exercice des responsabilités est également indispensable.

Comment répartir les responsabilités RH entre direction salariée et organe bénévole d'une ASBL ?

L'organe bénévole détient le pouvoir de direction en tant qu'employeur et peut déléguer des responsabilités RH à la direction salariée par une délégation formelle et écrite (articles L. 121-1 et L. 121-7). Cette délégation ne transfère pas la qualité d'employeur.

La délégation de pouvoirs RH transfère-t-elle la qualité d'employeur ?

Non, la délégation de responsabilités RH ne transfère pas la qualité d'employeur, qui reste attachée à l'organe bénévole. Seuls certains pouvoirs sont délégués, sous le contrôle du conseil d'administration. La responsabilité finale envers l'ITM et le tribunal du travail demeure collégiale.

© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

Quelles décisions RH la direction salariée peut-elle prendre dans une ASBL ?

La direction salariée gère au quotidien l'administration du personnel, l'organisation du travail, les congés et les évaluations. Elle effectue le recrutement dans le cadre budgétaire validé par le conseil d'administration et applique la politique RH décidée par l'organe bénévole.

Quelles décisions RH restent réservées au conseil d'administration d'une ASBL ?

L'organe bénévole conserve les décisions stratégiques : budget RH, licenciements, modifications substantielles des contrats, augmentations salariales, négociations collectives et contentieux majeurs. Ces décisions ne peuvent être déléguées sans risque de remise en cause par les juridictions du travail.

Quels risques encourt un administrateur en cas de délégation imprécise ?

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 pour limiter ce risque.

Conditions d’exercice

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

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

Modalités pratiques

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

© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

Responsabilité	Direction salariée	Organe bénévole
Gestion administrative	Gestion quotidienne du personnel	Validation du budget et de la politique RH
Organisation	Organisation du travail et plannings	Négociations collectives
Évaluation	Évaluation et formation continue	Validation des augmentations salariales
Congés et absences	Gestion courante	—
Recrutement	Dans le cadre budgétaire validé	—
Licenciement	—	Décisions de licenciement
Contrats	—	Modifications substantielles des contrats
Contentieux	—	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. L.121-1 et L.121-7	Subordination, pouvoir de direction et responsabilité
Art. L.414-1	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

© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

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.

© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois