Comment éviter les conflits de rôle entre salariés et membres du CA d'une ASBL ?

Réponse courte

La prevention des conflits de role repose sur une **separation claire des fonctions** de gouvernance et de gestion operationnelle. Le conseil d'administration definit la strategie et controle la gestion, tandis que les salaries executent les missions sous l'autorite d'un directeur ou responsable designe. La loi du 7 aout 2023 encadre les competences du CA sans interdire qu'un administrateur soit aussi salarie, mais cette **double casquette exige des precautions** specifiques.

Le cumul des fonctions d'administrateur et de salarie cree un risque de **conflit d'interets**, notamment lorsque l'administrateur-salarie participe aux decisions concernant sa propre remuneration ou ses conditions de travail. Les statuts de l'ASBL doivent organiser les mecanismes de prevention : **deport de vote obligatoire**, transparence des remunerations et **delegations de pouvoir formalisees**. Il est recommande de limiter le nombre d'administrateurs egalement salaries et de formaliser les delegations par ecrit, approuvees en seance du CA.

Définition

Le conflit de rôle dans une **ASBL** désigne la situation où une même personne exerce simultanément des fonctions relevant de la gouvernance (administrateur) et de la gestion opérationnelle (**salarié**), ou lorsque les périmètres de compétence entre ces deux sphères sont insuffisamment délimités, créant des tensions, des incohérences dans la prise de décision ou des conflits d'intérêts. Voir aussi la fiche sur risques liés à l'absence de contrat pour un administrateur.

Questions fréquentes

Comment encadrer le déport de vote d'un administrateur-salarié d'ASBL ?

L'administrateur-salarié ne participe pas aux délibérations concernant sa rémunération ou son contrat. Une procédure systématique de déport oblige tout administrateur concerné à quitter la salle lors du vote et à consigner ce retrait au procès-verbal de la séance.

Comment éviter les conflits de rôle entre salariés et membres du CA d'une ASBL ?

La prévention repose sur une séparation claire des fonctions de gouvernance et de gestion opérationnelle. Le conseil d'administration définit la stratégie et contrôle la gestion, tandis que les salariés exécutent les missions sous l'autorité d'un directeur ou responsable désigné.

Comment formaliser les délégations de pouvoir entre CA et direction salariée ?

Il convient de formaliser par écrit les délégations de compétences du CA vers la direction salariée, dans un document approuvé en assemblée. Cette formalisation clarifie les responsabilités de chacun, évite les empiètements et constitue une base de preuve en cas de contestation.

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

Pourquoi limiter le nombre d'administrateurs salariés dans une ASBL ?

Limiter le nombre d'administrateurs également salariés réduit structurellement le risque de conflit d'intérêts et préserve l'indépendance du contrôle exercé par le CA sur la direction opérationnelle. Cette précaution est attendue par les financeurs publics évaluant la qualité de la gouvernance.

Qui doit évaluer le directeur salarié d'une ASBL ?

Il convient de confier l'évaluation du directeur salarié au CA dans son ensemble et non à un seul administrateur. Cette collégialité garantit l'objectivité de l'évaluation et évite qu'un administrateur isolé n'exerce une influence disproportionnée sur la carrière du directeur.

Un administrateur peut-il être également salarié de la même ASBL ?

Oui, la loi du 7 août 2023 n'interdit pas qu'un administrateur soit aussi salarié, mais cette double casquette exige des précautions spécifiques. Le cumul crée un risque de conflit d'intérêts, notamment lorsque l'administrateur-salarié participe aux décisions concernant sa rémunération.

Conditions d’exercice

La prévention des conflits de rôle implique le respect de principes organisationnels précis.

Principe	Application
Séparation des fonctions	Distinguer clairement les missions de gouvernance (CA) et de gestion opérationnelle (direction)
Déport de vote	L'administrateur-salarié ne participe pas aux délibérations concernant sa rémunération ou son contrat
Transparence	Les rémunérations des salariés-administrateurs sont portées à la connaissance du CA
Contrat de travail	Le salarié-administrateur dispose d'un contrat de travail conforme (art. L.121-4 du Code du travail)
Statuts	Les statuts de l'ASBL doivent prévoir les règles de gestion des conflits d'intérêts

Modalités pratiques

La mise en place d'une gouvernance claire passe par des actions concrètes.

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

Mesure	Mise en œuvre
Organigramme	Établir un organigramme distinguant les fonctions de gouvernance et les fonctions salariées
Délégation de pouvoir	Formaliser par écrit les délégations de compétences du CA vers la direction salariée
Règlement intérieur du CA	Adopter un règlement organisant le déport de vote et la gestion des conflits d'intérêts
Fiche de poste	Rédiger des fiches de poste précises pour chaque salarié, y compris le directeur
Évaluation du directeur	Confier l'évaluation du directeur salarié au CA dans son ensemble et non à un seul administrateur

Pratiques et recommandations

Limiter le nombre d'administrateurs également salariés de l'ASBL pour réduire structurellement le risque de conflit d'intérêts et préserver l'indépendance du contrôle exercé par le CA.

Formaliser les délégations de pouvoir du CA vers la direction salariée dans un document écrit approuvé en assemblée, ce qui clarifie les responsabilités de chacun et évite les empiètements.

Instaurer une procédure systématique de déport obligeant tout administrateur concerné par une décision le touchant personnellement à quitter la salle lors du vote et à consigner ce retrait au procès-verbal.

Voir aussi la fiche sur rôle des membres d'honneur et fondateurs en matière RH.

Former les nouveaux administrateurs bénévoles aux principes de gouvernance associative et aux limites de leur intervention dans la gestion quotidienne de l'association.

Cadre juridique

Référence	Objet
Loi du 7 août 2023 sur les ASBL	Gouvernance, compétences du CA et gestion des conflits d'intérêts
Art. L.121-4 du Code du travail	Contrat de travail du salarié-administrateur
Art. L.121-7 du Code du travail	Clauses du contrat de travail
Art. L.414-1 du Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel

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

La confusion des rôles est l'une des sources de dysfonctionnement les plus fréquentes dans les ASBL luxembourgeoises. Un administrateur qui s'immisce dans la gestion quotidienne crée de l'insécurité juridique pour les salariés. Les financeurs publics sont attentifs à la qualité de la gouvernance lorsqu'ils évaluent les demandes de subvention.

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.