# Comment évaluer légalement la qualité du management dans une ASBL ?

## Réponse courte

L'evaluation de la qualite du management dans une ASBL s'inscrit dans le pouvoir de direction de l'employeur. Le conseil d'administration, en tant qu'organe de gouvernance, a la responsabilite d'evaluer la direction salariee sur la base de **criteres objectifs et mesurables**, dans le respect du droit a la dignite, de la protection des donnees personnelles et de l'interdiction de toute discrimination (art. L.241-1).

L'evaluation peut s'appuyer sur des **indicateurs de gestion RH** (taux de turnover, absenteisme, satisfaction des salaries), des **indicateurs financiers** (respect du budget) et des **indicateurs de realisation des missions** associatives. Elle doit etre **formalisee dans un document ecrit** et communiquee au salarie concerne, qui doit pouvoir s'exprimer et contester les appreciations. En cas d'insuffisance professionnelle, l'ASBL peut engager un licenciement a condition de disposer de **preuves objectives documentees** et d'avoir prealablement informe le salarie des manquements identifies.

## Définition

L'évaluation du management dans une **ASBL** désigne le processus par lequel le **conseil d'administration** ou l'assemblée générale apprécie la performance du directeur ou de l'équipe dirigeante **salarié**e dans la conduite des affaires de l'association. Elle porte sur la capacité à atteindre les objectifs fixés, à gérer les ressources humaines et financières et à réaliser l'objet social de l'ASBL. Voir aussi la fiche sur portée juridique de l'entretien professionnel.

## Questions fréquentes

**Comment évaluer légalement la qualité du management dans une ASBL ?**

L'évaluation s'inscrit dans le pouvoir de direction de l'employeur. Le conseil d'administration a la responsabilité d'évaluer la direction salariée sur la base de critères objectifs et mesurables, dans le respect du droit à la dignité et de l'interdiction de toute discrimination (art. L. 241-1).

**Comment justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle en ASBL ?**

L'ASBL peut engager un licenciement à condition de disposer de preuves objectives documentées et d'avoir préalablement informé le salarié des manquements identifiés. Un licenciement sans évaluations préalables documentées sera très probablement déclaré abusif par le tribunal du travail.

**Faut-il distinguer évaluation du directeur et évaluation globale de l'ASBL ?**

Oui, il convient de séparer l'évaluation de la performance individuelle du directeur de l'évaluation globale de l'association. Des facteurs externes (baisse de subventions, crise sectorielle) peuvent affecter les résultats sans relever de la responsabilité directe du management salarié.


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

**L'évaluation du directeur d'ASBL doit-elle être contradictoire ?**

Oui, le salarié évalué doit pouvoir s'exprimer et contester les appréciations. L'évaluation fait l'objet d'un compte rendu écrit signé par les parties. Le respect du contradictoire est essentiel pour garantir la validité juridique du processus en cas de contentieux ultérieur.

**Le recours à un évaluateur externe est-il pertinent pour évaluer le directeur d'ASBL ?**

Oui, le recours à un évaluateur externe peut objectiver le processus, particulièrement utile dans le secteur associatif où les administrateurs bénévoles n'ont pas toujours l'expertise managériale nécessaire. Un évaluateur externe apporte une expertise méthodologique et neutre l'évaluation.

**Sur quels indicateurs fonder l'évaluation du management d'une ASBL ?**

L'évaluation peut s'appuyer sur des indicateurs de gestion RH (taux de turnover, absentéisme, satisfaction des salariés), des indicateurs financiers (respect du budget) et des indicateurs de réalisation des missions associatives. Les critères doivent être communiqués au directeur dès la prise de fonction.

## Conditions d’exercice

L'évaluation du management doit respecter un cadre juridique précis.

| Condition | Détail |
|---|---|
| Critères objectifs | L'évaluation repose sur des indicateurs mesurables et communiqués à l'avance |
| Non-discrimination | Les critères ne peuvent pas être fondés sur des motifs discriminatoires (art. L.241-1 du Code du travail) |
| Protection des données | Les données d'évaluation sont traitées conformément au RGPD et à la loi du 1er août 2018 |
| Contradictoire | Le salarié évalué doit pouvoir s'exprimer et contester les appréciations |
| Formalisation | L'évaluation fait l'objet d'un compte rendu écrit signé par les parties |
| Compétence | L'évaluation du directeur relève du CA selon les statuts de l'ASBL |

## Modalités pratiques

L'évaluation du management suit un processus structuré.


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

| Étape | Action |
|---|---|
| Définition des critères | Le CA fixe les indicateurs de performance en début de période (gestion RH, finances, missions) |
| Collecte de données | Rassembler les données objectives sur la période évaluée |
| Entretien d'évaluation | Mener l'entretien avec le directeur en présence de membres désignés du CA |
| Rédaction du compte rendu | Formaliser les constats, les points forts, les axes d'amélioration et les objectifs futurs |
| Plan d'action | Définir les mesures correctives ou de développement si nécessaire |
| Archivage | Conserver le compte rendu dans des conditions respectant la confidentialité |

## Pratiques et recommandations

**Définir** les critères d'évaluation dès la prise de fonction du directeur et les inscrire dans la fiche de poste ou un avenant au contrat de travail, afin d'éviter toute contestation sur la légitimité des indicateurs retenus.

**Séparer** l'évaluation de la performance individuelle du directeur de l'évaluation globale de l'association, car des facteurs externes (baisse de subventions, crise sectorielle) peuvent affecter les résultats sans relever de la responsabilité du management.

**Associer** la délégation du personnel au processus d'évaluation du climat social de l'ASBL, sans lui donner accès aux données individuelles d'évaluation du directeur qui relèvent de la relation contractuelle avec le CA.

Voir aussi la fiche sur audit RH externe en ASBL.

**Documenter** les insuffisances constatées par des écrits datés et communiqués au salarié, condition indispensable pour justifier un éventuel licenciement pour motif réel et sérieux.

## Cadre juridique

| Référence | Objet |
|---|---|
| Art. L.241-1 du Code du travail | Interdiction de la discrimination dans l'évaluation |
| Art. L.124-1 du Code du travail | Licenciement pour motif réel et sérieux |
| RGPD et loi du 1er août 2018 | Protection des données d'évaluation |
| Loi du 7 août 2023 sur les ASBL | Compétences du CA en matière de gestion |
| Art. L.414-1 du Code du travail | Rôle de la délégation du personnel |


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

L'évaluation du management est un exercice délicat dans le secteur associatif où les administrateurs bénévoles n'ont pas toujours l'expertise managériale nécessaire. Le recours à un évaluateur externe peut objectiver le processus. Un licenciement pour insuffisance professionnelle sans évaluations préalables documentées sera très probablement déclaré abusif par le tribunal du travail.

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.