

INTRODUCTION

Une organisation internationale (OI) est une personne morale de droit public, créée sur la base d'un traité international par des États souverains afin de coordonner une action sur un sujet d'intérêt commun, comme la paix, la sécurité, le développement, la finance, la santé, etc. C'est donc un sujet de droit international, mais secondaire, aux côtés des États.

Si parmi les plus connues nous pouvons citer l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) ou le Fonds Monétaire International (FMI), les OI ne se résument pas à ces exemples emblématiques, car on en compte près de 300 dans le monde employant plus de 200 000 fonctionnaires internationaux de 190 nationalités différentes. Il est courant de distinguer parmi elles d'une part, les organisations intergouvernementales, soumises aux règles du droit international public, et les organisations non gouvernementales (ONG), qui elles sont soumises au droit privé. Toutes prennent différentes formes : institutions, organes, agences, délégations. Leur périmètre est également très variable : celui-ci peut être mondial (cas de la Banque Mondiale) ou régional (cas de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique), voire porter sur un secteur d'activité particulier (Organisation Mondiale du Commerce).

Parmi les OI, nous comptons les Banques Multilatérales de Développement (BMD) qui sont des organisations créées par les États souverains en vue de lutter contre la pauvreté et contribuer au développement des pays les moins avancés (PMA) économiquement. Les BMD se caractérisent par la structure mul-

tilatérale de l'actionnariat, une base de capital subventionnée, l'accès à des sources de financement concessionnelles ou des dons et un statut de créancier privilégié (Buitter et Fries, 2002). La plus ancienne et la plus grande de ces banques est la Banque Mondiale (BM) dont les activités couvrent l'ensemble des cinq continents. D'autres banques ont été créées au plan régional sur chaque continent, comme la Banque Interaméricaine de Développement (BID), la Banque Asiatique de Développement (BAsD), la Banque Africaine de Développement (BAfD), la Banque Européenne d'Investissement (BEI). La Banque Islamique de Développement (BIsD) quant à elle regroupe plusieurs pays du continent africain et asiatique qui constituent son champ d'action. Au plan sous régional, également des États se sont mutualisés pour créer des banques de développement comme la Banque de Développement de l'Afrique de l'Est (EADB), afin de répondre à leurs problèmes spécifiques de développement. Toutes ces institutions financières fonctionnent comme les banques commerciales sans toutefois avoir pour objectif de faire du profit et distribuer des dividendes à leurs actionnaires qui sont principalement les États membres.

Afin de parvenir à leurs objectifs de développement et lutter contre la pauvreté, ces banques opèrent à travers deux canaux ou guichets de financement : (i) l'un concessionnel est destiné à accorder des prêts à très faible taux et/ou des dons aux PMA et États fragiles et (ii) l'autre, non concessionnel, est destiné à accorder des prêts au taux du marché aux pays à revenu intermédiaire. Les secteurs bénéficiant des prêts reflètent les priorités des BMD en matière de développement.

Au plan de la structure et de la gouvernance, ces institutions disposent d'une organisation pyramidale avec au sommet l'organe de décision, le conseil des gouverneurs, composé des représentants des États actionnaires, généralement les ministres des finances ; l'organe de gestion stratégique, le conseil d'administration où siège les administrateurs et le Chef d'institution aidé par un comité de direction, ont en charge, la gestion courante de l'institution. Le pouvoir de vote dans ces instances est fonction des parts détenues dans le capital, comme à la BM, ou à part égale comme certaines institutions sous régionales.

Mais en général, c'est le consensus qui est recherché ou à tout le moins, la majorité au niveau de la prise des décisions.

Généralement, les représentants des États se réunissent annuellement en conseil de gouverneurs ou assemblées annuelles pour décider des grandes orientations en matière de développement, de lutte contre la pauvreté et des financements.

Les administrateurs sont élus ou choisis par les gouverneurs sur proposition des États membres. La répartition des sièges par pays dépend du nombre de parts de vote ou est égalitaire. Les pays qui n'en ont pas, se réunissent généralement par région géographique ou affinité politico-économique, pour disposer d'une représentation. Les administrateurs siègent en permanence et ont pour rôle, d'approuver les projets de financement présentés par les États ou les entreprises soutenues par ces derniers dans leurs pays respectifs. Ils prennent des décisions sur la base des dossiers de financement qui leurs sont présentés par les équipes techniques des institutions et en fonction des orientations de leurs autorités de tutelle.

Les BMD accordent une grande place à la transparence et à la bonne gouvernance, en mettant en place des politiques et structures pour y adresser toutes les questions relatives parmi lesquelles nous avons :

- les politiques d'accès aux informations sur leurs opérations, permettant aux parties prenantes de s'informer le plus tôt possible sur les projets et d'établir ainsi un dialogue mutuel, gage de l'efficacité de leur réalisation ;
- les mécanismes indépendants de consultation et d'investigation permettant aux personnes affectées par les opérations, de faire porter leurs griefs devant les instances de ces organisations en vue d'obtenir des compensations ou réparations ;
- les mécanismes de lutte contre la fraude et la corruption autorisant toute personne à dénoncer les risques de fraude à l'encontre de leur personnel, y compris les plus hautes autorités ;

- les politiques de durabilité et de sauvegarde, visant à assurer un développement durable par la protection et la réduction des risques environnementaux des projets ;
- les mécanismes d'évaluation indépendante de leurs stratégies, politiques, programmes, activités et performances en vue de tirer des leçons pour la conception, l'évaluation et la mise en œuvre de nouveaux projets.

Tableau 1. Présentation synoptique de quelques Banques Multilatérales de Développement (2016)

Sources : Elaboré par l'auteur à partir des rapports annuels d'activités des dites institutions

Noms	Date de création	Nombre de pays membres	Effectif	Capital	Organe de gouvernance
Banque Mondiale (BM)	1944	189	11 933	ND	Conseils des Gouverneurs Conseils d'administration Président
Banque Africaine de Développement (BAfD)	1964	80 pays (54 régionaux et 26 non régionaux)	1 864	4 019 875 UC ¹	Conseils des Gouverneurs Conseils d'administration Président
Banque Européenne d'Investissement (BEI)	1958	28	2 900	21 699 135 00 €	Conseils des Gouverneurs Conseils d'administration Président
Banque Interaméricaine de Développement (BID)	1959	48	2 000	\$ 70 000 000 000	Conseils des Gouverneurs Conseils des directeurs Président
La Banque Asiatique de Développement (BAD)	1966	67 (dont 48 membres régionaux et 19 non régionaux)	3 092	\$ 142 200 000 000	Conseils des Gouverneurs Conseils des directeurs Président

1. 1 Unité de compte (UC) est égale à environ 1,2 euro.

Le contexte des OI donne l'occasion d'assister à diverses forces parfois antagonistes autour des questions de Gestion des Ressources Humaines (GRH). En effet, qu'il s'agisse des pratiques d'acquisition, de conservation ou de développement des ressources humaines, elles font l'objet de tensions diverses : tension entre objectivité (respect des procédures) et subjectivité (gestion de la diversité, quotas, genre) ; tension entre fonctionnaires internationaux et fonctionnaires nationaux ; tension entre acteurs externes (États) et acteurs internes (gestionnaires) mais aussi tension entre rigueur budgétaire et efficacité organisationnelle. L'influence de ces tensions sur l'efficacité des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines (PGRH) est encore méconnue à défaut de recherches dans le domaine.

Par ailleurs, tenant compte des spécificités des PGRH, la question qui se pose est de savoir dans quel sens cette particularité desdites pratiques influence les comportements des fonctionnaires, en termes de satisfaction et d'engagement, au regard des connaissances dont nous disposons déjà sur les questions de performance sociale ou d'impact de la gestion des ressources humaines dans d'autres contextes. Autrement dit, comment la GRH peut-elle améliorer le travail et la performance sociale dans ce type d'organisation ? Est-elle en mesure de favoriser la satisfaction et l'engagement des salariés qui y sont employés ?

C'est pour contribuer à combler en partie ce manque de connaissance que nous proposons cet ouvrage qui trouve sa quintessence dans notre thèse de *Doctorate in Business Administration* (DBA) qui a été dirigé par le Pr. C. Defélix. Pour répondre à cette problématique, nous avons cherché à vérifier les hypothèses ci-après à partir d'une étude de terrain dans une banque régionale de développement.

Tableau 2. Synthèse des hypothèses

Hypothèses	
H1	Les pratiques de gestion des ressources humaines, (a) recrutement, (b) formation, (c), rémunération, (d) évaluation du personnel, (e) gestion des carrières, (f) avantages sociaux influencent positivement la performance sociale des OI.
H1a	Les pratiques de gestion des ressources humaines, (a) recrutement, (b) formation, (c), rémunération, (d), évaluation du personnel, (e) gestion des carrières, (f) avantages sociaux influencent positivement la satisfaction au travail des fonctionnaires internationaux.
H1b	Les pratiques de gestion des ressources humaines, (a) recrutement, (b) formation, (c), rémunération, (d), évaluation du personnel, (e) gestion des carrières, (f) avantages sociaux influencent positivement l'engagement organisationnel des fonctionnaires internationaux.
H2	L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, (a) recrutement, (b) formation, (c), rémunération, (d) évaluation du personnel, (e) gestion des carrières, (f) avantages sociaux, sur la performance sociale est modérée par certains facteurs organisationnels.
H2a	Les pratiques de gestion des ressources humaines qui intègrent la gestion de la diversité (équilibre géographique) influencent négativement la satisfaction au travail et l'engagement des fonctionnaires.
H2b	L'absence de justice procédurale dans la gestion des ressources humaines influence négativement la satisfaction au travail et l'engagement des fonctionnaires.
H2c	Le style de management du supérieur hiérarchique influence la satisfaction au travail et l'engagement des fonctionnaires.

Ce livre est structuré en cinq chapitres. Le premier chapitre donne un aperçu des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations internationales.

Le deuxième chapitre est consacré à la théorie des configurations qui est une approche possible parmi tant d'autres pour approcher les PGRH dans les OI.

Le troisième chapitre étudiera la GRH dans une banque sous régionale sous le prisme de la théorie des organisations.

Le quatrième chapitre fait état des résultats d'une enquête qualitative réalisée dans le cas étudié.

Enfin, le cinquième et dernier chapitre présentera l'impact des PRGH sur la satisfaction et l'engagement dans le cas étudié.