

# Partie V

## L'Organisation, l'institution et l'avenir

---

Chapitre 14	Direction de l'Organisation et gestion de l'institution	531
Chapitre 15	L'avenir de l'OMC	581



# 14 Direction de l'organisation et gestion de l'institution

---

[Les institutions] évoluent par étape, reliant le passé au présent et à l'avenir ; l'histoire, est donc essentiellement celle de l'évolution des institutions dans laquelle les résultats passés des économies ne peuvent être compris que comme des éléments d'un récit séquentiel. Les institutions établissent la structure incitative d'une économie ; à mesure qu'elle évolue cette structure détermine l'orientation de l'économie vers la croissance, la stagnation ou le déclin.

Douglass C. North,  
« Institutions » (1991)

## Introduction

Par une heureuse coïncidence entre théorie et pratique, Douglass North a écrit son essai fondateur sur les « Institutions » presque au moment où l'idée de créer l'OMC a été avancée pour la première fois. « Les institutions sont les contraintes conçues par l'homme pour structurer les interactions politiques, économiques et sociales », a écrit Douglass North (1991 :97), elles « consistent à la fois en contraintes informelles (sanctions, interdits, coutumes, traditions et codes de conduite) et en règles formelles (constitutions, lois, droits de propriété) » que les êtres humains ont imaginées tout au long de l'histoire pour « créer l'ordre et réduire l'incertitude dans les échanges ». C'est là une bonne définition des objectifs de l'OMC, que l'on peut classer en fonction des deux éléments de la définition. En effet, l'OMC est à la fois une institution composée de fonctionnaires internationaux et une Organisation à

compétence politique de son Directeur général. Bien qu'en temps normal, ce soit l'organisation qui dirige l'institution, il peut arriver que l'institution ne se contente pas de répondre aux demandes qui lui sont adressées et joue un rôle plus actif dans l'élaboration des accords et dans le règlement des différends.

L'organisation et l'institution de l'OMC illustrent toutes deux les différences entre l'ancien système commercial multilatéral et le nouveau. Comme on l'a vu au chapitre 2, le GATT était un accord auquel les pays étaient parties contractantes, plutôt qu'une organisation dont ils étaient Membres; l'une des principales différences entre l'ancien système et le nouveau est que l'OMC est une Organisation internationale permanente *bona fide*. Ce changement organisationnel a été complété par une

l'impartialité, mais pas au point d'être inactifs. « Le Président, le Directeur général ou les Chefs d'unités doivent tous être neutres vis-à-vis des Membres », selon Mario Matus, Ambassadeur du Chili, « mais ils ne doivent pas être neutre vis-à-vis de l'objectif du groupe ou de l'institution. De ce point de vue, le Président, le Conseil général ou le Directeur général doivent faire avancer le système, même en acculant les pays ou les individus à accomplir ce qu'ils doivent faire

pas plus de 3

sont particulièrement sensibles aux questions de politique étrangère. Dans les rares cas où des fonctionnaires de la Division de la recherche économique et des statistiques ou de la Division des relations extérieures ont fait allusion, même indirectement, à des questions concernant les intérêts politiques ou la sécurité de certains Membres, ils ont été fermement rappelés à l'ordre par les Membres concernés.

### *Les capacités et les activités des grands et des petits pays Membres*

Au-delà des désaccords de fond entre les Membres ayant des intérêts offensifs et défensifs opposés et des divergences de vues des riches et des pauvres, les Membres sont divisés par les différences de taille et de capacités. C'est une distinction horizontale qui transcende leur niveau de développement économique. Même les pays pauvres peuvent se permettre, s'ils sont suffisamment grands, d'établir une mission spécialisée à Genève, dotée d'un personnel diplomatique compétent et expérimenté, de manière à pouvoir défendre leurs intérêts et influencer les résultats mieux que ne peuvent le faire les Membres qui n'ont pas de représentation à Genève ou qui ont une mission relativement petite à vocation générale. En ce sens, le Liechtenstein et Sainte-Lucie ont peut-être plus en commun entre eux qu'avec l'Union européenne ou le Brésil. Ces préoccupations influent non seulement sur les positions que les Membres adoptent dans les négociations, mais aussi sur le choix des personnes qui dirigent l'organisation et l'institution et sur les règles de fonctionnement de l'organisation. Le seul avantage qu'ont les Membres plus pauvres et plus petits est celui du nombre et cet avantage serait renforcé si le système fonctionnait comme une démocratie parlementaire. Si le nombre seul comptait, le G-90 l'emporterait nettement sur des petits groupes comme la quadrilatérale ou le G-7, qui ont toujours exercé le plus grand pouvoir.

Le fonctionnement de l'OMC ne ressemble ni à une démocratie (gouvernement du plus grand nombre), ni à une monarchie (gouvernement d'un seul), bien qu'à, certains égards, le GATT ait fonctionné plutôt comme une oligarchie (gouvernement d'un petit groupe). L'OMC telle qu'elle existe aujourd'hui ressemble davantage à une république au sens classique du terme, c'est-à-dire un système de gouvernement qui combine des éléments de démocratie, d'oligarchie et de monarchie. Les éléments démocratiques de l'organisation sont les plus évidents et sont particulièrement bien illustrés par la règle du consensus (qui pourrait, en fait, être considérée comme hyperdémocratique), et par la large participation des petits pays et surtout des pays de taille moyenne aux devoirs civiques qui sont la présidence des comités et la fonction de juré (c'est-à-dire le fait d'être membres de groupes spéciaux dans

Les éléments ressemblant le plus à une oligarchie sont les postes les plus élevés de l'institution. On ne peut pas dire que les plus grands pays Membres monopolisent les postes de directeur général ou de directeur général adjoint et les sièges à l'Organe d'appel, mais on ne peut pas dire non plus que ces postes sont distribués au hasard. En effet, la tradition veut qu'un citoyen des États-Unis siège toujours à l'Organe d'appel et qu'un autre soit directeur général adjoint et que les autres grandes régions et grands pays Membres soient représentés dans la distribution des autres sièges à l'Organe d'appel et des postes de directeur général et de directeur général adjoint. C'est lors des Conférences ministérielles que l'OMC ressemble le plus à une monarchie, et encore pour une très courte période. À ce moment-là, le Ministre du commerce du pays hôte est investi par ses pairs de pouvoirs



grande marge de manœuvre pour organiser la réunion et désigner les Amis de la présidence, même si, dans la pratique, cela se fait en étroite coordination avec le Secrétariat et en consultation avec les Membres.

La distinction entre les éléments démocratiques et oligarchiques de la gouvernance de l'OMC est étayée statistiquement par les données du tableau 14.1, qui montrent la différence entre huit grands pays Membres et le reste des Membres. Au début de 2012, ces cinq pays développés et ces trois pays émergents ne représentaient que 5,1 % des Membres, mais leur empreinte démographique et économique était beaucoup plus importante : ils représentaient ensemble 41,4 % des exportations mondiales de marchandises et de services, 49,2 % de la population mondiale et 59,2 % du produit intérieur brut mondial.<sup>8</sup> Leurs contributions en tant que membres de groupes spéciaux et présidents sont du même ordre de grandeur que leur part du total des Membres, mais leur part des postes de haut niveau dans l'institution (membres de l'Organe d'appel et postes de Directeur général/Directeur général adjoint) est à peu près identique à leurs parts de la richesse et de la population mondiales.<sup>9</sup> À titre de comparaison, les activités dans lesquelles ces grands pays Membres sont moins actifs ressemblent à l'Assemblée générale des Nations Unies et à d'autres comités et conseils de l'ONU, tandis que les activités auxquels ils participent davantage ressemblent au Conseil de sécurité. Cette comparaison est d'autant plus pertinente que quatre de ces huit grands pays Membres sont parmi les cinq membres permanents du Conseil de sécurité et que l'obtention d'un siège dans un conseil élargi est une priorité majeure pour le Brésil et pour l'Inde.

## Diriger l'Organisation : les présidences

Les travaux de l'OMC se déroulent en grande partie dans les conseils, comités, groupes de travail et groupes de négociation. La plupart des organes permanents sont présidés par des Membres par roulement annuel, mais par souci de continuité, les groupes de négociation et les groupes de travail (par exemple pour les accessions) conservent souvent le même président pendant plusieurs années de suite. Les présidences sont attribuées à des personnes et non à leurs missions, habituellement à des ambassadeurs pour les organes de niveau supérieur et à des ambassadeurs, ou à d'autres diplomates pour les autres organes.

### *Qui préside et qui choisit les présidents*

Les principes et les procédures de sélection des présidents sont résumés dans l'encadré 14.1. La dernière tâche incombant à un président du Conseil général sortant est de tenir des consultations sur la liste des candidats aux postes de présidents pour l'année suivante. Stuart Harbinson a trouvé que « c'était la chose la plus déplaisante [qu'il ait] eu à faire pendant toute l'année », parce qu'il fallait –

tenir compte de tous les égos. Certains veulent désespérément obtenir une présidence parce qu'ils ne veulent pas être renvoyés chez eux. Bien sûr, il y a ceux



**Encadré 14.1. Sélection des présidents des organes de l'OMC**

*Source: Lignes directrices pour la désignation des présidents des organes de l'OMC, document de l'OMC WT/L/510 du 21 janvier 2003.*

À la fin de 2002, le Conseil général a adopté un ensemble de lignes directrices pour la désignation des présidents des organes de l'OMC. Ces lignes directrices prévoient que les « Membres devraient considérer le processus de sélection des présidents comme une



A series of horizontal lines for writing, consisting of 25 evenly spaced, thin blue lines.

Si toutes les présidences étaient attribuées au hasard et que tous les Membres avaient une charge identique, le Membre de l'OMC moyen présiderait un organe tous les quatre ans. En réalité, la participation des Membres, pris individuellement, et de leurs ambassadeurs en tant que présidents varie considérablement. À une extrémité, on trouve les nombreux Membres

une charge trop lourde à une mission dont le personnel se limite à deux ou trois personnes qui doivent couvrir l'ensemble des organisations internationales à Genève. Un autre facteur est la durée de la présence d'un pays dans le système. Les Membres ayant accédé récemment sont moins susceptibles d'avoir assumé plusieurs présidences, à la fois parce que les occasions ont été moins nombreuses, et parce qu'il leur faut du temps pour mieux comprendre comment l'Organisation fonctionne.

Qu'ils soient développés ou en développement, les pays qui président le plus de comités ne sont pas les pays les plus grands. Le Brésil, le Pakistan et le Nigéria font exception à cette règle générale, étant les sixième, septième et huitième pays Membres les plus peuplés (en comptant l'Union européenne comme un seul Membre), mais il est plus significatif que ni la Chine, ni l'Inde, ni l'Indonésie – qui sont les premier, deuxième et cinquième Membres les plus peuplés – ne figurent en tête de la liste des présidences. Ce sont au contraire des pays comme Singapour et l'Uruguay qui en ont le plus parmi les pays en développement Membres, de même que des pays comme la Norvège et le Canada parmi les pays développés. Le système dans son ensemble paraît mieux fonctionner lorsque les organes sont présidés par des ambassadeurs de pays suffisamment grands pour avoir des missions bien dotées en personnel, mais pas trop grands au point d'être parmi les *demandeurs* les plus actifs.

### ***Les fonctions et les styles des présidents***

La personnalité des présidents des organes de l'OMC est-elle importante ? La réponse serait négative si l'on considérait que les présidents sont de simples facilitateurs et qu'ils jouent un rôle analogue à celui de président de la Chambre, dans un parlement du type Westminster. Ce n'est manifestement pas le cas à l'OMC qui suit la tradition établie du GATT selon laquelle le président est censé non seulement faciliter le débat, mais aussi forger un consensus et jouer un rôle actif dans l'élaboration des textes et « l'obtention d'un oui ». Un président idéal doit avoir deux caractéristiques : il doit agir au nom du système dans son ensemble, et non pour le compte de son propre pays ; et il doit concilier l'impartialité envers les Membres et la responsabilité de faire avancer les négociations en proposant des textes, en résolvant les blocages et en dégagant un consensus. À l'OMC, on attend d'un diplomate qu'il opère un compartimentage créatif en faisant passer les obligations du président envers le système avant le devoir du représentant national de promouvoir des objectifs spécifiques. Ou, pour dire les choses dans le langage de la théorie des négociations, un président est censé s'attacher à créer de la valeur pour la communauté dans son ensemble, et non à obtenir de la valeur pour son propre pays.

La conduite des négociations sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) et la santé publique illustre bien la distinction. Vers la fin de ces négociations en décembre 2002, l'Ambassadeur du Mexique Eduardo Pérez Motta mettait au point le texte final de ce qui allait devenir la Décision sur la mise en œuvre du paragraphe 6 de la Déclaration de Doha sur l'Accord sur les ADPIC et la santé publique (voir le chapitre 10). « Les Américains étaient très préoccupés par le résultat », a-t-il indiqué plus tard, car ils craignaient que le texte n'aille à l'encontre de leur position sur certains points



s'activer et proposer des choses. Cela est plus difficile et plus risqué, car non seulement le président peut se brûler les doigts, mais, pire encore, il peut faire échouer la négociation.<sup>18</sup>

Certains Membres n'apprécient pas que les présidents prennent trop d'initiatives dans l'élaboration des textes. En 2002, le Groupe de Membres partageant la même opinion a proposé des changements dans le mode de fonctionnement de l'OMC qui auraient modifié le rôle du président. Les 13 pays de ce groupe<sup>19</sup> préconisaient la « participation effective de tous les Membres aux négociations » par un processus qui « devrait engendrer la transparence et la prise de décisions fondée sur le consensus ».<sup>20</sup> Cela aurait réduit le pouvoir et la marge de manœuvre du Directeur général et des présidents des groupes de négociation en confiant la présidence du Comité des négociations commerciales à un Membre plutôt qu'au Directeur général, en faisant en sorte que ce président et tous les autres soient élus « par consensus par les ambassadeurs en poste à Genève » et en limitant le pouvoir des présidents d'élaborer des textes de négociation sous leur propre autorité. Le Groupe de Membres partageant la même opinion demandait que tous les rapports ou projets de décision « soient convenus par consensus dans l'organe de négociation concerné » et qu'au cas où il n'y aurait pas de consensus, « les vues divergentes des Membres, avec des suggestions de rechange appelant une décision, figurent dans les projets à soumettre pour décision à des organes supérieurs ».<sup>21</sup>

Qu'il soit passif ou non, un président doit commencer par obtenir des informations sur les positions des Membres et, si la question est techniquement complexe, il doit approfondir sa connaissance du sujet. Les consultations ne consistent pas seulement à recueillir les vues des Membres les plus actifs, du côté offensif comme du côté défensif ; il faut aussi sonder les Membres pour évaluer la solidité de leurs positions et pour savoir s'ils sont disposés à envisager des compromis et des arrangements. Un président doit interpréter les choses, parce que les Membres « ne laissent pas voir leur jeu », d'après M. Saborio. « Vous pouvez deviner leurs cartes et faire vos propres calculs, et vous recevez des signaux qui sont très codifiés. »<sup>22</sup>

Le moyen le plus courant est l'entretien de type « confessionnal », réunion en tête-à-tête pour passer en revue les questions et les positions. La pratique elle-même date d'avant le GATT, mais le terme de confessionnal est une invention de Julio Lacarte, l'Ambassadeur de l'Uruguay, qui a expliqué que, pendant le Cycle d'Uruguay, il invitait les « Chefs de délégation à [le] rencontrer individuellement et dans des conditions de stricte confidentialité, pour évaluer leurs objectifs réels, les détromper sur les demandes qui n'avaient aucune chance d'aboutir et préparer le terrain pour un accord acceptable par tous ».<sup>23</sup> Cela exigeait souvent de nombreuses réunions. Les participants partent toujours de leurs positions maximales, mais le président arrive parfois à les ramener à leurs positions de base. Les informations obtenues dans ce processus permettent au président non seulement de définir les questions techniques (généralement en consultation avec le Secrétariat), mais aussi de délimiter la zone d'accord possible. Cette dernière tâche dépend de l'intuition du président, ainsi que des discussions qu'il peut avoir avec d'autres présidents, avec le Directeur général, avec le personnel du Secrétariat ou avec d'autres personnes de confiance.





présidé l'Organe de règlement des différends (ORD) l'année précédente. C'est le seul point sur lequel le système de l'OMC reprend le concept romain de *cursus honorum*, ou ordre des postes à suivre avant d'accéder à la fonction la plus élevée. Un ambassadeur n'a pas à exercer successivement telle ou telle présidence avant de devenir Président de l'ORD. Le résultat est que, quand les Membres choisissent le Président de l'ORD pour une année donnée, ils choisissent de fait celui qui présidera le Conseil général l'année suivante, sauf événement inattendu (comme la réaffectation de l'ambassadeur). L'autre tradition est qu'il y a un double roulement régional, qui fait que le Conseil général sera présidé une année par un pays développé et l'année suivante par un pays en développement et, ces années-là, il y a un roulement entre les trois régions en développement. Dans les années impaires entre 1995 et 2011, il y a eu trois cycles Asie-Amérique latine-Afrique, dans l'ordre suivant : Singapour-Brésil-Tanzanie – Hong Kong, Chine-Uruguay-Kenya – Malaisie-Chili-Nigéria. La séquence a repris en 2013 avec un Président du Conseil général du Pakistan. Ces mêmes années, la présidence de l'ORD a été assurée par un diplomate d'un pays développé.

La présidence du Conseil général est un poste exceptionnel qui constitue, à certains égards, une passerelle entre les Membres et le Secrétariat. C'est le seul président qui a un bureau au siège de l'OMC et qui dispose de personnel d'appui. C'est une nouveauté qui date du Directeur général, Mike Moore, qui avait pris cette disposition pour que les dirigeants de l'institution et de l'organisation puissent avoir des contacts réguliers pendant les mois critiques qui ont précédé le lancement du Cycle de Doha. M. Moore a entretenu avec le Président du Conseil général, Stuart Harbinson, une relation particulièrement étroite et constructive. « Nous étions très liés », a-t-

Nous étir BDT

ministérielle en 1996, mais les Membres ont réservé cette prérogative au Ministre du commerce du pays hôte. La répartition effective des tâches entre le Président de la Conférence et le Directeur général peut toutefois être définie plus précisément, comme cela a été le cas à la Conférence ministérielle de Doha. Le Ministre Yousef Hussain Kamal a présidé les séances plénières, qui consistaient principalement en discours officiels, tandis que la négociation effective s'est déroulée dans le salon vert, sous la conduite de M. Moore. Cet arrangement a permis aux ministres de gagner « au moins cinq heures de négociation, chacun pouvant aller prononcer son discours devant la caméra, puis revenir à la table des négociations » (Moore, 2003 : 128).

Comme les présidents des organes permanents de l'OMC, le Président de la Conférence ministérielle doit donner la priorité aux besoins de l'Organisation et évite les questions



(2002-2005) et Pascal Lamy (2005-2013) ont servi en moyenne moins de 5 ans chacun, contre plus de 15 ans pour chacun de leurs prédécesseurs du GATT. Les règles prévoient un mandat de quatre ans et la possibilité d'un second mandat en précisant qu'il « ne [faut] pas s'attendre à l'automatisme du renouvellement du mandat »,<sup>36</sup> mais seul M. Lamy a accompli deux mandats de suite. Ses prédécesseurs ont vu leurs mandats tronqués par des arrangements conclus lors du processus de sélection.

### ***Le processus de sélection des directeurs généraux***

Une différence importante entre le GATT et l'OMC apparaît dans la façon dont se déroule le processus de sélection du Directeur général. Dans le cadre du GATT, le processus était

### **Encadré 14.2. La campagne récurrente de l'Amérique latine pour le poste de directeur général**

Dans chaque campagne pour le poste de directeur général entre 1993 et 2013, il y a toujours eu un candidat d'Amérique latine et depuis 1994, au moins deux candidats de cette région.

Julio Lacarte a fait campagne contre Peter Sutherland pour le poste de Directeur général du GATT en 1993. Quand l'heure du vote est arrivé, M. Lacarte avait compris que M. Sutherland avait la majorité et il s'est dit « qu'il fallait respecter la tradition du GATT d'élire le Directeur général à l'unanimité et non par un vote ».<sup>39</sup> M. Lacarte a donc retiré sa candidature et a soutenu M. Sutherland après avoir négocié la nomination d'un directeur général adjoint latino-américain (voir ci-dessous).

La campagne pour la sélection du premier Directeur général de l'OMC ayant un mandat complet a lancé la tradition qui fait qu'il y a toujours au moins deux candidats latino-américains, ce qui réduit en général les chances de l'un ou de l'autre d'obtenir le poste. En 1994, les deux candidats étaient Rubens Ricupero, ancien Ambassadeur du Brésil auprès du GATT, qui était Ministre des finances, et le Président du Mexique, Carlos Salinas de Gortari. La rivalité régionale alors n'a pas duré cette fois-là et M. Ricupero s'est retiré avant que M. Salinas ne le fasse.

Il n'y avait pas de candidats latino-américains au début de la campagne de 1998-1999, même si, pendant un temps, le Ministre canadien du commerce, Sergio Marchi (voir l'appendice biographique,



Un compromis a été trouvé grâce à une proposition que le Ministre thaïlandais des affaires étrangères Surin Pitsuwan a faite à la mi-juin à la Secrétaire d'État des États-Unis Madeleine Albright (Blustein, 2009 : 63-64). Il était proposé que M. Moore occupe le poste de 1999 à 2002, et M. Supachai de 2002 à 2005. La solution consistant en mandats de trois ans non renouvelables était digne de Salomon en termes purement mathématiques, mais d'un point de vue institutionnel, le résultat était loin d'être idéal. M. Moore a pris ses fonctions juste quelques



faire campagne pour le poste (ou comme cela est dit de manière plus diplomatique dans les procédures, « pour se faire connaître aux Membres » et « engager des entretiens sur les questions pertinentes se posant à l'Organisation »). Pendant cette période, les candidats comparaissent devant le Conseil général pour « faire un bref exposé, incluant ce qu'ils envisagent pour l'OMC, qui sera suivi d'une séance de questions et réponses ». Ils font campagne directement en rendant visite aux ambassadeurs dans leurs missions et aux ministres du commerce dans leurs capitales et en se présentant dans d'autres enceintes comme le Forum économique mondial à Davos.

Vient ensuite un processus que l'on pourrait qualifier d'élection sans vote. Les trois facilitateurs consultent tous les Membres un à un sur le mode du « confessionnal » pour évaluer leurs préférences et le niveau du soutien qu'ils accordent à chaque candidat, le but étant « d'identifier le candidat pour lequel il sera possible d'arriver à un consensus ». Le résultat de ces consultations est communiqué aux Membres à chaque étape et « le ou les candidats ayant le moins de chances de faire l'objet d'un consensus se retireront » (le nombre de retraits à chaque étape étant « déterminé en fonction du nombre initial de candidats et communiqué à l'avance »). La liste des candidats est donc réduite à chaque étape successive, les Membres cherchant un consensus sur un seul candidat. Au terme de ce processus, les facilitateurs soumettent « le nom du candidat ayant le plus de chances de faire l'objet d'un consensus et recommandera qu'il soit désigné par le Conseil général ».<sup>42</sup>

L'un des présidents qui a fait partie du jury de sélection en 2005 a décrit son expérience. Les trois facilitateurs se sont réunis dans le bureau du Président du Conseil général avec chacun

trois Membres éliminant la crainte qu'une personne seule puisse mal interpréter, ou mal représenter les positions effectives des Membres (comme certains l'avaient prétendu lors de la campagne de 1999). En 1994-1995, on espérait que les deux candidats ayant le moins de soutien se retireraient gracieusement dès que M. Szepesi estimerait qu'un candidat se détachait nettement. Mais ce premier processus de sélection a duré plusieurs mois de plus que ce qui était souhaitable, la phase la plus intense durant à peu près cinq mois. Les choses n'ont fait qu'empirer lors de la campagne suivante et si ce processus était resté le seul moyen de désigner un directeur général, cela aurait pu se reproduire. La deuxième innovation très importante dans les procédures était qu'elles prévoyaient un plan B permettant aux Membres de recourir à un vote en l'absence de candidat de consensus. Si « le Conseil général n'a pas pu prendre une décision par consensus dans le délai prévu [...], les Membres devraient envisager la possibilité de procéder à un vote en dernier recours suivant une procédure qui sera déterminée à ce moment-là ». <sup>44</sup> C'est là que se manifeste l'ambiguïté constructive de M. Marchi, qui ne précise pas si le vote se fera à la majorité simple ou à la majorité qualifiée, si chaque Membre disposera d'une voix ou s'il s'agira d'un vote pondéré, entre autres options.

Les procédures ont été testées pour la première fois en 2007-2010. Les candidats ont été présentés pour le poste. Cette campagne s'est déroulée plus harmonieusement que les deux précédentes et était terminée le 26 mai. Aucun vote n'a été nécessaire. Cela a permis au Directeur général élu, Pascal Lamy, de commencer son mandat le 26 mai. M. Lamy a brigué un second mandat en 2010-2013. Les procédures ont été testées pour la première fois en 2010-2013. Les candidats ont été présentés pour le poste. Cette campagne s'est déroulée plus harmonieusement que les deux précédentes et était terminée le 26 mai. Aucun vote n'a été nécessaire. Cela a permis au Directeur général élu, Pascal Lamy, de commencer son mandat le 26 mai. M. Lamy a brigué un second mandat en 2010-2013. Les procédures ont été testées pour la première fois en 2010-2013. Les candidats ont été présentés pour le poste. Cette campagne s'est déroulée plus harmonieusement que les deux précédentes et était terminée le 26 mai. Aucun vote n'a été nécessaire. Cela a permis au Directeur général élu, Pascal Lamy, de commencer son mandat le 26 mai. M. Lamy a brigué un second mandat en 2010-2013.



Au début des années 1990, la communauté du GATT était encore disposée à s'en remettre dans une certaine mesure, au Directeur général pour sortir d'une impasse, comme l'a montré l'évolution du projet Dunkel en accord final. Mais on ne peut pas imaginer que les parties ont approuvé quelque chose d'une telle ampleur sans l'avoir vu. Même quand elles ont pris le projet de M. Dunkel de 1991 comme nouveau point de départ, il a fallu encore trois années de négociations pour transformer ce texte en un accord final. Les acteurs clés ont décidé, pendant ces négociations, qu'ils avaient besoin de sang neuf au poste de Directeur général. La communauté du commerce continue de faire confiance au Directeur général dans le cadre de l'OMC, comme l'a montré le fait que les principaux Membres étaient prêts à utiliser le « projet Lamy » de la mi-2008 comme le point de départ de ce qui aurait pu être la phase finale du Cycle de Doha (voir le chapitre 12). Ces négociations ont finalement échoué, mais cet échec peut être attribué plus à l'incapacité fondamentale des Membres de surmonter leurs divergences qu'à des lacunes dans le projet de texte lui-même. Ce qui compte le plus pour notre propos c'est que les acteurs clés étaient encore disposés à laisser au Directeur général le soin de proposer une solution.

M. Sutherland, qui a repris le Cycle d'Uruguay là où le projet Dunkel l'avait laissé, a adopté une approche totalement différente du leadership, que les diplomates de l'époque décrivent de façon imagée comme la méthode du poing sur la table ou de la chaussure à clous. Cette approche a déjà été décrite au chapitre 2 et un autre exemple du « style Sutherland » est donné dans la section suivante. M. Sutherland n'a pas été le dernier Directeur général à adopter une approche très ferme de son travail, mais quand ses successeurs ont tenté de bousculer les Membres, ceux-ci ne se sont pas toujours laissés faire. M. Lamy, par exemple, a reconnu que de nombreux Membres de l'OMC estimaient qu'il avait été « trop direct, trop agressif, trop volontaire » et qu'il fallait « un Directeur général plus subtil ». <sup>46</sup>

Si le style de M. Sutherland est à l'une des extrémités du spectre allant de la passivité à l'activisme, celui du Directeur général Supachai Panitchpakdi est à l'autre extrémité. « Quand on me critiquait pour ce que j'avais fait », se souvient M. Supachai, « on me disait « Vous ne frappez pas du poing sur la table » ». Pour lui, c'était « une façon de négocier très barbare ». Le rôle d'un directeur général est défini non seulement par ce que les Membres attendent de lui, mais aussi par ce que le directeur général attend des Membres. Or, les traditions culturelles de M. Supachai et sa formation universitaire avaient instillé en lui la croyance en l'harmonie des intérêts des Membres. Il estimait que son rôle était de les d'encourager à agir dans leur intérêt commun afin d'ouvrir les marchés. Au lieu de frapper du poing sur la table, il préférerait –

préparer la négociation le mieux possible, dialoguer avec les gens, les inciter à dialoguer entre eux, aller au fond des choses pour voir ce qu'ils voulaient réellement et ensuite préparer un texte qui peut vraiment les satisfaire, sans se dire « Je cède ceci » ou « Je prends cela ». <sup>47</sup>

Il ne pouvait se faire à l'idée que les ambassadeurs se souciaient peut-être seulement des intérêts de leurs pays. M. Supachai considérait les négociations comme un « exercice collectif » dans lequel « nous nous efforçons tous de créer quelque chose pour le monde »,



***Les différents niveaux d'interaction entre les directeurs généraux et les Membres***

Tous les directeurs généraux traitent directement avec les Membres, mais pas nécessairement

Je vais aller devant le Comité des négociations commerciales et je vais lui dire que

développement, de la coopération technique et de l'examen des politiques commerciales ; un autre encore des divisions de l'agriculture et des produits de base, du commerce et de l'environnement et des services ; et un des divisions en charge de l'accès aux marchés, des solutions en technologies de l'information, de la propriété intellectuelle, de l'administration et des services généraux, et des services linguistiques, de la documentation et de la gestion de l'information.<sup>54</sup> Outre ces fonctions hiérarchiques, les Directeurs généraux adjoints prennent les commandes dans les domaines dans lesquels ils ont des compétences particulières. Par exemple, dans l'administration Lamy, la Directrice générale adjointe Valentine Sendanyoye Rugwabiza a promu l'Aide pour le commerce (voir le chapitre 5), et le Directeur général adjoint Alejandro Jara a dirigé le processus de réforme du système de règlement des différends, dit processus Jara (voir le chapitre 7). Dans la même administration, le Directeur général adjoint Harsha Vardhana Singh (voir l'appendice biographique, page 629) a assumé en grande partie la responsabilité de traiter avec les autres organisations internationales et d'assurer la cohérence dans le domaine de la sécurité alimentaire (voir le chapitre 5), tandis que le Directeur général adjoint Rufus Yerxa a dirigé le projet de rénovation et d'extension du bâtiment du siège de l'OMC (voir ci-dessous).

L'augmentation du nombre de directeurs généraux adjoints a été une tendance assez constante au GATT comme à l'OMC. Alors qu'il n'y avait qu'un poste de directeur général adjoint entre 1947 et 1967,<sup>55</sup> poste qui est d'ailleurs resté vacant entre la fin du Kennedy Round et le début du Tokyo Round, il y a eu deux postes entre 1973 et 1993. M. Sutherland en a créé un troisième pendant son mandat de transition du GATT à l'OMC, et M. Ruggiero en a ajouté un quatrième. Le nombre croissant de directeurs généraux adjoints est dérangeant pour certains anciens qui voient d'un mauvais œil la prolifération des postes et la notion de représentation régionale. Les traditionalistes préfèrent voir dans le Directeur général adjoint un fonctionnaire très qualifié dont l'affiliation à un pays ou à une région ne serait due qu'au hasard de la naissance et qui place les besoins de l'institution avant toute autre considération.

Comme nous l'avons vu plus haut dans ce chapitre, ces postes sont généralement occupés par des ressortissants de grands pays. Depuis l'époque du GATT, la tradition veut que l'un des directeurs généraux adjoints soit un citoyen des américains, et il y en a eu six à ce poste au GATT ou à l'OMC jusqu'à la fin de 2012.<sup>56</sup> L'Inde a donné au GATT et à l'OMC trois Directeurs généraux adjoints.<sup>57</sup> Dans la seconde moitié de la période du GATT, un directeur général adjoint (généralement celui des États-Unis) s'occupait des questions administratives et l'autre des négociations. La plupart des mandats des directeurs généraux adjoints ont coïncidé avec à ceux du Directeur général qui les avait nommés, mais ce n'est pas une règle gravée dans le marbre. Madan Mathur (Inde) est resté en poste de 1973 à 1991 sous les administrations Long et Dunkel ; M. Ruggiero a gardé les trois Directeurs généraux adjoints choisis par M. Sutherland et M. Yerxa (États-Unis) a servi à la fois dans l'administration Supachai et dans l'administration Lamy. M. Yerxa détient le record de longévité à l'OMC, ayant servi pendant 11 ans, mais il est loin du record de 18 ans de M. Mathur. Paradoxalement, le mandat le plus court a été celui de M. Lacarte (1947-1948), alors que sa longévité à la tête de la communauté du commerce ne sera sans doute jamais égalée.



M. Lacarte est à l'origine du retour à la tradition d'un «siège latin» parmi les directeurs généraux adjoints. Cela remonte à la campagne de 1993 dans laquelle il était en lice avec M. Sutherland pour succéder à M. Dunkel. M. Lacarte raconte que, quand il a décidé de se retirer de la course –

J'ai parlé à l'Ambassadeur suisse William Rossier [voir l'appendice biographique, dé93(p)-6.1(a)-6.1



Chef de Cabinet du Directeur général Supachai (2002-2005), M. Harbinson a continué à présider les négociations sur l'agriculture, ce qui a suscité quelques controverses. Cela le

entre les gens». <sup>62</sup> Cette aptitude dépend non seulement des connaissances des fonctionnaires, mais aussi de leur crédibilité personnelle et de leur capacité de fixer les limites. La clé de la relation, selon un éminent délégué devenu fonctionnaire, est de faire en sorte

qu'ils vous fassent confiance, qu'ils vous confient leurs secrets et qu'ils sachent que vous les traiterez avec professionnalisme de façon à ne pas les compromettre. Et il est très important qu'ils se rendent compte que, sur le plan professionnel, vous connaissez les paramètres de ce que vous leur offrez. Vous leur offrez des conseils sur le fond, sur les aspects juridiques de ce qu'ils essaient de faire, sur le contexte et sur l'histoire institutionnelle. Vous les aidez à déterminer ce qu'ils veulent et à faire ce qu'ils veulent. Mais vous n'avez pas d'agenda personnel. Vous n'essayez pas de leur dire ce qui est bon pour eux. C'est à eux de le savoir. Je ne fais pas de choix politique à votre place. Je vous donne un conseil sur ce qu'il faut prendre en considération pour faire un choix en connaissance de cause, et sur la manière d'organiser une négociation. <sup>63</sup>

La recherche et la statistique est une fonction du Secrétariat qui mérite une attention particulière. Les services statistiques sont indispensables pour aider les Membres à comprendre le sens des arrangements proposés, pour assister la Division de l'examen des politiques commerciales dans la préparation de ses rapports et, d'une manière générale, pour fournir des données empiriques permettant aux Membres, au Secrétariat et au monde extérieur d'évaluer la situation et l'orientation du système commercial. La recherche est une tâche plus complexe, tant sur le fond que politiquement. Les spécialistes de la recherche à l'OMC sont très peu nombreux par rapport à d'autres organisations. Sur les 2 500 personnes qui travaillent à l'OCDE, beaucoup se consacrent à la recherche, la Direction du commerce et de l'agriculture employant à elle seule 120 chercheurs en 2012. À l'OMC, il n'y a que dix personnes travaillant dans le domaine de la recherche, ce qui est à peine plus que les six ou sept occupées à cette tâche en

moyen de ressources en ligne comme le Portail intégré d'information commerciale (dont il est question au chapitre 15). Il voyait dans la publication phare qu'est le *Rapport sur le commerce mondial* «un excellent outil pour partager cette somme de connaissances et offrir à nos parties prenantes des réflexions sur l'avenir», afin d'avoir «une longueur d'avance dans l'analyse des questions importantes pour l'avenir du commerce mondial, comme le commerce des ressources naturelles et les mesures non tarifaires». <sup>65</sup>

Les chercheurs de l'OMC doivent travailler dans les limites de ce que les Membres peuvent accepter. «Nous avons peu à peu gagné en indépendance au fil du temps», affirme Patrick Low, «pour autant que nous obéissions à certaines règles». L'astuce consiste à ne pas trop s'autocensurer, tout en reconnaissant que, «si vous commencez à vous intéresser à certaines choses, vous allez provoquer une réaction très négative qui peut vous empêcher de faire quoi que ce soit». La recherche ne peut pas critiquer ouvertement les politiques d'un pays particulier et «vous ne devez pas choisir comme sujet un thème de négociation qui occupe tous les esprits, à moins d'aborder la question afin de l'élucider et non pour dire «Voilà la réponse».» <sup>66</sup> Les Membres n'aiment pas qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire, mais ils apprécient les données et les analyses qui les aident à identifier la nature des problèmes qui se présentent, les solutions qui pourraient être envisagées et, d'une manière générale, les conséquences économiques de telle ou telle solution.

Les effectifs de l'OMC et du GATT avant elle ont augmenté en trois temps. La figure 14.1 montre que la taille du Secrétariat a augmenté de façon géométrique au début de la période du GATT, de 14,7 % par an en moyenne entre 1952 et 1972, puis elle a brièvement diminué entre la fin des Négociations Kennedy et le lancement de négociations actives dans le cadre du Tokyo Round <sup>67</sup>, avant d'augmenter de manière arithmétique entre la fin du GATT et le début de l'OMC, avec l'ajout d'environ un nouveau poste par mois en moyenne entre 1974 et 2012. Le taux de croissance n'a guère changé pendant le passage du GATT à l'OMC. L'éventail des questions traitées dans la nouvelle organisation était plus large qu'au temps du GATT mais, comme on l'a vu au chapitre 2, la transition a été progressive pendant tout le Cycle d'Uruguay et n'a pas eu lieu brusquement à la fin du Cycle. Le Secrétariat du GATT avait déjà assumé certaines des nouvelles responsabilités (comme l'établissement des rapports d'examen des politiques commerciales) et abordé les nouvelles questions (comme les droits de propriété intellectuelle et le commerce des services) qui allaient distinguer l'OMC de son prédécesseur, de sorte que l'augmentation du nombre de fonctionnaires a été graduelle plutôt que radicale.

Le profil du personnel du Secrétariat n'est pas le même qu'à l'époque du GATT. Certes, les Européens occupent encore la majorité des postes et les postes les plus élevés sont souvent détenus par des hommes, mais les choses sont en train de changer. Les femmes ont accédé à des fonctions plus importants dans l'administration Lamy, comme en témoigne le choix de Valentine Sendanyoye Rugwabiza, qui a été la première directrice général adjointe, et d'Arancha González, première cheffe de cabinet. Les données du tableau 14.3 indiquent que les femmes détenaient déjà la majorité des postes dès 2000, et que leur part a légèrement augmenté jusqu'en 2011. Le nombre de femmes originaires de pays en développement a particulièrement augmenté, puisqu'il a presque doublé en chiffres absolus entre 2000 et 2011.

Cette augmentation est encore plus remarquable si l'on considère uniquement les postes de professionnels,<sup>68</sup> où la part des femmes est passée de 30,2 % en 1994 à 47,3 % en 2011.<sup>69</sup> Et bien que les groupes spéciaux chargés du règlement des différends fassent partie de l'organisation et non de l'institution, il est intéressant de noter que là aussi, la place des femmes est de plus en plus importante. Alors qu'à peine 6,8 % des membres de groupes spéciaux entre 1996 et 1998 étaient des femmes, entre 2010 et 2012, cette part était passée à 21,1 %.<sup>70</sup>

**Tableau 14.3.** Le personnel

l'OMC, le Secrétariat de la nouvelle organisation ayant son propre système de rémunération, de prestations et de retraite. Il y a eu des tensions, pendant quelque temps, entre le personnel et la direction au sujet du niveau des traitements, les fonctionnaires de la nouvelle institution réclamant une rémunération identique à celle du personnel des autres institutions de Bretton Woods (que l'on appelle les « organisations coordonnées » à des fins budgétaires) ; le niveaux des traitements à la Banque mondiale et au Fonds monétaire international est nettement plus élevé que dans le système des Nations Unies. Pour répondre à ces demandes, il a été décidé que le barème des traitements de l'OMC serait fondé à 70 % sur celui des Nations Unies et à 30 % sur celui des institutions de Bretton Woods.

### **Budget**

Le budget de l'OMC est nettement supérieur à celui du GATT, mais il est quand même bien inférieur à celui de la plupart des autres organisations internationales. Le budget du GATT était

inférieur à 1 million de dollars EU jusqu'en 1961. Puis il est passé à 25 millions de dollars EU environ en 1980 (il était alors déjà libellé en francs suisses) et à plus de 70 millions de dollars EU en 1994.<sup>73</sup> Entre 2001 et 2011, le budget total de l'OMC est passé de 132,9 à 194,3 millions de francs suisses. En 2011, il représentait environ la moitié du budget administratif de l'OCDE et moins d'un dixième de celui de la Banque mondiale.<sup>74</sup> L'augmentation annuelle moyenne du budget de l'OMC entre 2001 et 2011 a été de 4,2 %. Elle a été plus ou moins forte selon les Membres, en fonction de leur monnaie. Le risque de change dans ce système est supporté par les Membres, et non par l'institution. En effet, le montant en francs suisses dû par chaque Membre est fixé chaque année, mais il peut augmenter ou diminuer en termes de dollars, d'euros, de pesos, de yen ou d'autres monnaies. Certains fonds spéciaux sont traités différemment ; si un Membre annonce une contribution dans sa propre monnaie au Fonds global d'affectation spéciale pour le Programme de Doha pour le développement, le montant effectivement versé au Fonds peut varier en fonction des fluctuations du franc suisse. Ces fluctuations peuvent être considérables, comme on l'a vu en 2011, et, quand le franc suisse s'apprécie, le montant effectif des contributions des Membres au budget général peut augmenter, alors que le montant de leurs contributions au Fonds global d'affectation spéciale peut diminuer.

Les Membres examinent le budget avec la plus grande attention. Les plus pointilleux sont évidemment ceux qui versent les contributions les plus importantes, les États-Unis en tête. La part de chaque Membre dans le budget de fonctionnement annuel est calculée sur la base de sa part dans le commerce total des Membres de l'OMC au cours des trois dernières années pour lesquelles des données sont disponibles. Les chiffres tiennent compte du commerce des marchandises (à l'exclusion de l'or détenu comme valeur de réserve), des services et des objets de propriété intellectuelle, tel qu'indiqué dans les statistiques de la balance des paiements du FMI. Les contributions des Membres en 2001 et en 2011 figurent dans l'appendice 14.1. Depuis 2011, les huit Membres les plus importants fournissent un peu moins de la moitié du budget. Une contribution minimale de 0,03 % était initialement appliquée aux Membres dont la part du commerce était inférieure à 0,03 % ; en 1999, cette contribution a été ramenée à 0,015 %. Les contributions budgétaires des États membres de l'UE sont calculées individuellement, sur la base de leur part du commerce total, et non sur la base de la part de l'Union européenne dans le commerce extra-UE. Si le commerce intra-UE était exclu du calcul, la contribution collective des 27 pays au budget de l'OMC serait nettement inférieure.

L'accession de nouveaux Membres, en particulier de Membres qui ont une part importante du commerce, a quelque peu allégé la charge budgétaire supportée par les autres Membres. En 2011, par exemple, la Chine, le Royaume d'Arabie saoudite et le Taipei chinois ont contribué à eux trois à 9,5 % du budget total. En conséquence, la plupart des autres Membres ont vu leurs contributions diminuer en termes relatifs et augmenter moins en termes absolus. Les seuls Membres dont la part du budget total a augmenté entre 2001 et 2011 ont été ceux dont la part du commerce mondial a augmenté rapidement durant la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, la plupart étant des petits pays membres de l'UE, des pays exportateurs de pétrole et des économies émergentes comme l'Inde.



Certains Membres ne versent pas leurs contributions. C'est un problème hérité de la période du GATT, où le non-paiement des contributions établies était devenu une pratique courante pour certaines parties contractantes qui n'avaient pas de représentation à Genève, qui étaient membres par succession et non par accession, ou les deux. Au début de la période de l'OMC en 1995, un bon

## Le siège de l'OMC et les relations avec le gouvernement hôte

Les relations entre l'OMC et le gouvernement hôte sont énoncées dans l'Accord entre l'Organisation mondiale du commerce et la Confédération suisse.<sup>75</sup> Le Sous-Directeur général Richard O'Toole et le Président des Parties contractantes du GATT Andrés Szepesi représentaient le GATT (qui allait devenir l'OMC) dans les négociations avec Berne. Ils ont obtenu un accord qui prévoit de meilleures conditions pour l'OMC que celles dont le GATT avait bénéficié en vertu de l'accord précédent. Parmi les privilèges et immunités plus importants prévus dans cet accord, il faut citer les exonérations fiscales plus larges et l'emploi des conjoints, dispositions qui facilitent la vie et le travail dans l'une des villes les plus chères du monde.

Ce qui a poussé la Suisse à offrir de meilleures conditions à l'OMC, c'était notamment le risque de voir le siège de l'Organisation aller dans un autre pays. Au moment de la transition entre le GATT et l'OMC, la ville allemande de Bonn avait fait une offre alléchante pour accueillir la nouvelle organisation. Que les Membres aient ou non envisagé sérieusement de déménager à Bonn, cette offre leur a donné plus de poids dans leurs négociations avec le gouvernement suisse. « L'ancienne capitale ouest-allemande au bord du Rhin était désertée depuis la réunification de l'Allemagne », comme cela est indiqué dans une histoire du Centre William Rappard, siège de l'OMC, car depuis la chute du mur de Berlin, la quasi-totalité des institutions de la République fédérale avaient déménagé à Berlin. Bonn avait

des bâtiments, des logements, des conditions de travail et un régime fiscal difficiles à égaler. Et pourtant, Genève avait une chose qui manquait à Bonn :



et que ni le lac, ne les arbres ne seraient affectés par le projet. Le Secrétariat a fait campagne pour l'extension en ouvrant ses portes aux visiteurs. Les électeurs ont accepté le projet le 27 septembre 2009, avec 61,8 % des voix.

La présence physique de l'OMC est maintenant beaucoup plus importante que celle du GATT. Elle occupe non seulement la totalité du bâtiment originel du CWR, plus la nouvelle aile, et elle dispose aussi d'un nouveau centre de conférences, inauguré en 1998, et construit comme un amphithéâtre grec. Les Suisses avaient accepté la construction de ce centre dans le cadre de l'accord de siège de 1995. La nouvelle aile a ajouté 12 000 mètres carrés au CWR, soit à peu près la moitié de la superficie que l'OMC avait héritée en 1995. La rénovation a permis de créer un nouvel atrium spacieux et d'agrandir les salles de réunion du CWR en les équipant d'une technologie de pointe. En outre, un nouveau bâtiment administratif a vu le jour, avec un restaurant donnant sur le lac ; les installations de soutien (imprimerie, centre de données et archives centrales) ont été renforcées et un périmètre de sécurité a été aménagé tout autour du site. L'ensemble du projet a coûté environ 150 millions de francs suisses en coûts directs et environ 30 à 40 millions de francs suisses en coûts indirects, amortis dans le budget sur une période de sept ans. Les 1(t a)-13.2(n)-0.8(s)-22.1(. L)-2.6(e)-16.627.4(n n n n n n n n 8(a)-13.1.8(r)-6.5(a



- 13 Entretien avec l'auteur.
- 14 Ces facteurs permettent à un Membre d'être actif, mais ne l'y obligent pas ; les missions du Taipei chinois et de Macao, Chine sont dans une situation analogue à celle de Hong Kong, Chine, mais sont beaucoup moins actives à la présidence des comités.
- 15 Entretien de l'auteur avec M. Pérez Motta, 24 septembre 2012.
- 16 Correspondance de l'auteur avec M. Lacarte le 18 février 2013.
- 17 *Ibid.*
- 18 Entretien de l'auteur avec M. Saborio, 28 septembre 2012.
- 19 En plus de l'Inde, le groupe comprenait Cuba, le Honduras, l'Indonésie, la Jamaïque, le Kenya, la Malaisie, l'Ouganda, le Pakistan, la République dominicaine, Sri Lanka, le Timor-Leste, le Vanuatu, le Viet Nam, le Yémen et le Zimbabwe.

37 Cité dans Nash (1994).

38 L'impartialité dont les États-Unis font parfois preuve au début du processus de désignation du directeur général peut être plus apparente que réelle, car, pour un candidat, c'est souvent un désavantage d'être considéré comme proche de Washington. Un candidat à ce poste préférera peut-être que les États-Unis attendent que la campagne soit plus avancée pour exprimer leur soutien.

39 Correspondance de l'auteur avec M. Lacarte, 18 février 2013.

40 Entretien de l'auteur avec M. Rodriguez Mendoza, 26 septembre 2012.

41 Voir

- 59 Le texte de l'avis de vacance de poste du 27 juin 2005 est disponible à l'adresse [www.wto.org/english/thewto\\_e/vacan\\_e/vn\\_e/ddg\\_vacancy\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/thewto_e/vacan_e/vn_e/ddg_vacancy_e.pdf).
- 60 Le titre d'«ambassadeur» est réservé aux Membres qui sont des pays indépendants.
- 61 Calculs établis à partir de données disponibles sur les sites Web des organisations respectives.
- 62 Entretien de l'auteur avec M. Shark, 23 janvier 2013.
- 63 Correspondance de l'auteur avec M. Mamdouh, 7 janvier 2013.
- 64 Entretien de l'auteur avec M. Supachai, le 27 septembre 2012. M. Supachai a pris le *Rapport sur le développement dans le monde* publié par la CNUCED comme modèle pour cette publication de l'OMC.
- 65 Correspondance de l'auteur avec M. Jara, le 26 mars, 2013, dans laquelle M. Jara cite M. Lamy.
- 66 Entretien de l'auteur avec M. Low, 27 septembre 2012.
- 67 Le Tokyo Round a été lancé officiellement en 1972, mais les négociations ont peu avancé jusqu'en 1974.
- 68 Les postes professionnels ont été définis dans le système du GATT (sur la base de la classification de l'ONU) comme les classes P1 à D2, et dans le système de l'OMC comme les classes 6 à 12.
- 69 Calculs fournis par l'OMC.
- 70 Calcul de l'auteur sur la base des données recueillies par WorldTradeLaw.net et disponibles à l'adresse : [www.worldtradelaw.net/dsc/database/panelistgender1.asp](http://www.worldtradelaw.net/dsc/database/panelistgender1.asp).
- 71 Déclaration au Conseil général du 29 avril 2009, disponible à l'adresse : [www.wto.org/english/news\\_e/news09\\_e/tnc\\_chair\\_report\\_29apr09\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/news09_e/tnc_chair_report_29apr09_e.htm).
- 72 Il importe de noter que si un grand nombre de fonctionnaires du Secrétariat vivent en France, en particulier ceux qui ont des postes d'appui, les diplomates assignés aux missions vivent généralement en Suisse.
- 73 Calcul établi sur la base des données figurant dans Yi-chong et Weller (2004 : 89).
- 74 Calcul établi sur la base des données disponibles sur les sites Web de ces deux organisations.
- 75 Voir *Accord entre l'Organisation mondiale du commerce et la Confédération suisse*, document de l'OMC WT/GC/1, 17 mai 1995.



## Appendice 14.1. Contributions des Membres au budget de l'OMC, 2001 et 2011

	2001		2011	
	2001	2001 (%)	2011	2011 (%)
États-Unis	20 773 599	15,631	24 135 946	12,422
Allemagne	12 912 564	9,716	17 207 208	8,856
Chine	–	–	13 363 954	6,878
Japon	9 519 627	7,163	9 643 109	4,963
Royaume-Uni	7 962 039	5,991	9 406 063	4,841
France	7 663 014	5,766	8 722 127	4,489
Italie	6 244 971	4,699	7 268 763	3,741
Pays-Bas	4 571 760	3,440	6 281 719	3,233
Canada	5 172 468	3,892	5 869 803	3,021
Corée, République de	3 387 621	2,549	5 216 955	2,685
Hong Kong, Chine	4 791 045	3,605	5 110 090	2,630
Espagne	3 291 933	2,477	5 084 831	2,617
Belgique	3 686 646	2,774	4 731 205	2,435
Singapour	3 059 358	2,302	4 278 486	2,202
Mexique	2 607 498	1,962	3 604 265	1,855
Taipei chinois	–	–	3 248 696	1,672
Inde	1 100 412	0,828	2 933 930	1,510
Suisse	2 154 309	1,621	2 607 506	1,342
Suède	2 049 318	1,542	2 556 988	1,316
Autriche	2 022 738	1,522	2 461 781	1,267
Australie	1 717 068	1,292	2 312 170	1,190
Irlande	1 265 208	0,952	2 308 284	1,188
Malaisie	1 946 985	1,465	2 242 222	1,154
Arabie saoudite, Royaume d'	–	–	2 183 932	1,124
Thaïlande	1 503 099	1,131	2 075 124	1,068
Pologne	944 919	0,711	2 040 150	1,050
Brésil	1 391 463	1,047	1 985 746	1,022
Émirats arabes unis	708 357	0,533	1 981 860	1,020
Danemark	1 330 329	1,001	1 896 368	0,976
Turquie	1 113 702	0,838	1 836 135	0,945
Norvège	1 231 983	0,927	1 740 928	0,896
République tchèque	707 028	0,532	1 534 970	0,790
Indonésie	1 234 641	0,929	1 472 794	0,758
Finlande	944 919	0,711	1 259 064	0,648
Hongrie	526 284	0,396	1 257 121	0,647
Afrique du Sud	749 556	0,564	1 088 080	0,560
Grèce	437 241	0,329	983 158	0,506
Portugal	826 638	0,622	981 215	0,505
Israël	736 266	0,554	880 179	0,453
Luxembourg	394 713	0,297	818 003	0,421
Ukraine	–	–	790 801	0,407





