



COSEIL DE DIRECTION
92^{ème} session
Rome, 8 - 10 mai 2013

UNIDROIT 2013
C.D. (92) 3
Original: anglais
avril 2013

Point No. 3 b) de l'ordre du jour: Rapport sur la gestion de l'Institut 2008-2013 et mise en œuvre du Plan stratégique

(Note préparée par le Secrétariat)

<i>Sommaire</i>	<i>Aperçu des initiatives de gestion prises à UNIDROIT au cours de la période 2008-2013 et mesures nécessaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique</i>
<i>Action demandée</i>	<i>Le Conseil de Direction est appelé à prendre note du Rapport de gestion du Secrétaire Général</i>
<i>Mandat</i>	<i>Conseil de Direction, 88^{ème} session (UNIDROIT 2008 – C.D. (88) 17, Rapport de la session, para. 16</i>
<i>Documents connexes</i>	<i>Plan stratégique – Horizon 2016, UNIDROIT 2004 – C.D. (83) 6; UNIDROIT 2009 – C.D. (88) 9; UNIDROIT 2010 – C.D. (89) 16; UNIDROIT 2010 – C.D. (90) 16; UNIDROIT 2012 – C.D. (91) 12</i>

INTRODUCTION

1. Le présent document donne un aperçu des initiatives en matière de gestion entreprises par le Secrétaire Général et d'autres organes d'UNIDROIT depuis 2008. Il utilise comme points de référence, le cas échéant, les objectifs identifiés dans le Plan stratégique élaboré par le Secrétariat en 2003¹. Ce document énonce ensuite l'évaluation du Secrétaire Général des mesures complémentaires qui pourraient être nécessaires ou souhaitables pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement global de l'Organisation et pour permettre à UNIDROIT d'atteindre les objectifs indiqués dans le Plan stratégique révisé approuvé par le Conseil de Direction à sa 91^{ème} session (Rome, 7-9 mai 2012) (UNIDROIT 2012 - C.D. (91) 12)/UNIDROIT 2012 - A.G. (71) INF. 2).

I. ASPECTS INSTITUTIONNELS

A. Etats membres et gouvernance

1. Adhésion de nouveaux Etats membres

2. En 2008, UNIDROIT comptait 61 Etats membres: Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Bolivie, Brésil, Bulgarie, Canada, Chili, Chine, Chypre, Colombie, Croatie, Cuba, Danemark, Egypte, Espagne, Estonie, Etats-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Inde, Iran, Iraq, Irlande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Mexique, Nicaragua, Nigeria, Norvège, Pakistan, Paraguay, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Corée, République de Serbie, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Saint-Marin, Saint-Siège, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Tunisie, Turquie, Uruguay et Venezuela.

3. Des contacts pris avant la période à l'étude ont mené à l'adhésion de deux nouveaux Etats membres: Arabie saoudite et Indonésie. Des contacts se poursuivent avec un certain nombre de pays en vue de leur éventuelle adhésion au Statut organique d'UNIDROIT (Maroc, Qatar, Thaïlande, Vietnam). De façon cohérente avec l'Objectif stratégique no 2, les efforts déployés par le Secrétariat pour élargir l'adhésion à l'Organisation ont mis l'accent sur les économies les plus importantes des régions qui sont sous-représentées dans les Etats membres de l'Institut.

4. Le processus d'adhésion à une organisation internationale est extrêmement complexe dans pratiquement tous les pays car celle-ci requière un accord et des approbations de différentes autorités à différents niveaux du Gouvernement. Des consultations approfondies, habituellement pendant plusieurs années, sont par conséquent nécessaires avant que l'adhésion ne soit formalisée. De même, la nature technique et non opérationnelle des travaux d'UNIDROIT n'est pas propice à attirer le niveau d'engagement politique qui est nécessaire pour accélérer le processus sans encouragement externe (des 10 adhésions dans les vingt dernières années, huit étaient une conséquence naturelle de l'adhésion de l'Etat membre concerné à l'Union européenne). Dans la plupart des cas, ces consultations nécessitent des visites de membres de haut rang du Secrétariat et des contacts répétés avec les représentations diplomatiques du pays à l'étranger.

Evaluation et recommandations

5. *Dans la mesure où le Secrétariat peut contribuer au processus d'adhésion, la nécessité de concentrer les efforts sur l'achèvement des projets en cours et le manque de ressources et de personnel sont les deux principales raisons des modestes progrès faits dans l'élargissement du nombre d'Etats membres.*

¹ Plan stratégique – Horizon 2016, UNIDROIT 2004 - C.D. (83) 6.

6. *L'augmentation budgétaire pour les voyages, approuvée par l'Assemblée Générale en 2012, devrait permettre au Secrétariat d'entreprendre des consultations plus substantielles avec les candidats potentiels à l'adhésion.*

2. Participation aux travaux d'UNIDROIT

7. En répondant à des marques d'intérêt et des demandes spécifiques d'un certain nombre d'Etats membres sollicitant de plus amples informations sur les activités d'UNIDROIT, une attention particulière s'est portée au cours de la période en question sur les mesures visant à stimuler une plus large participation des Etats membres aux travaux d'UNIDROIT. Les documents du Conseil de Direction n'étaient auparavant pas publiés et les rapports des sessions du Conseil n'étaient pas transmis aux Etats membres. Le seul document du Conseil de Direction à la disposition des Etats membres étaient les conclusions sommaires. Par ailleurs, le Règlement d'UNIDROIT n'était disponible que sur demande et l'accord de siège n'était pas publié. Cela a créé une pratique incompatible avec les flux d'informations d'aujourd'hui et la culture de la transparence. Lors de sa 90^{ème} session (Rome, 9 - 11 mai 2011), le Conseil a adopté la proposition du Secrétaire Général pour un changement dans cette politique et a demandé au Secrétariat de mettre désormais la documentation pour les sessions du Conseil de Direction à la disposition de tous les Etats membres avant la session concernée (voir UNIDROIT 2011, C.D. (90) 18, para. 197).

8. Depuis 2012, tous les documents du Conseil de Direction et de l'Assemblée Générale sont mis en ligne sur le site Internet d'UNIDROIT. Seuls les documents qui contiennent des informations sensibles ou relatives au personnel (par exemple les nominations ou autres questions personnelles) ne sont en général pas disponibles au public. Les "secteurs réservés" aux membres du Conseil de Direction et aux Gouvernements des Etats membres ont été éliminés et leur contenu, présent et passé, figure sur le site Internet. En outre, tous les documents institutionnels importants (Statut organique d'UNIDROIT, Règlement, Accord de siège) ont été mis en ligne sur le site Internet et sont accessibles au public.

9. Outre une plus grande transparence des procédures au sein d'UNIDROIT et une plus grande accessibilité de la documentation liée au Programme de travail et institutionnelle, des mesures ont été prises pour améliorer la transmission d'informations entre les différents organes d'UNIDROIT. Depuis 2012, le Conseil d'administration fait usage systématique du pouvoir que lui donne l'article 16 du Règlement d'UNIDROIT de demander aux représentants des Gouvernements des Etats membres qui n'ont pas de ressortissants siégeant au Conseil d'assister à ses réunions à titre consultatif. En outre, les rapports de la Commission des Finances sont désormais soumis à l'Assemblée Générale, dans le cadre de sa documentation ordinaire.

10. Il convient de noter toutefois que la participation accrue des Etats membres, mais aussi des organisations en tant qu'observateurs, aux travaux du Conseil de Direction est potentiellement entravée, d'un point de vue pratique, par la capacité limitée des salles de réunions d'UNIDROIT, la salle la plus grande pouvant contenir un maximum de 60 personnes. Toutes les réunions impliquant plus de participants doivent donc avoir lieu en dehors de l'Institut et cela comporte un coût. Compte tenu des tarifs actuellement pratiqués à Rome pour des installations adaptées, on ne peut organiser plus de quatre semaines de réunions par an, y compris toutes les réunions institutionnelles. Un autre facteur limitant est le manque de ressources pour assurer l'interprétation et la traduction lors des réunions dans d'autres langues que l'anglais et le français. Plusieurs pays indiquent l'éventail plus large de langues disponibles dans d'autres organisations internationales et considèrent l'impossibilité pour les délégués de s'exprimer dans l'une des autres grandes langues internationales (comme l'arabe ou l'espagnol), comme étant un obstacle à la participation effective des représentants ou experts de leur Gouvernement aux réunions d'UNIDROIT. Ces considérations

soulignent également les limites globales de la possibilité d'UNIDROIT pour réaliser des projets législatifs.

Evaluation et recommandations

11. *Les commentaires reçus des Etats membres et des membres du Conseil de Direction sur ces mesures de transparence et d'accessibilité ont été extrêmement positifs et la plus grande accessibilité des documents est censée avoir des reflets positifs sur l'image de l'Organisation.*
12. *On s'attend à ce que les Etats membres feront effectivement usage de ces possibilités accrues de participation directe, en particulier dans les travaux du Conseil de Direction. En 2012, toutefois, seuls quelques Etats membres ont saisi l'occasion d'assister à la session du Conseil.*
13. *Le Conseil de Direction et les Etats membres sont invités à examiner des modalités de coopération avec d'autres organisations internationales en vue de surmonter les contraintes logistiques rencontrées par UNIDROIT dans ses tentatives pour élargir la participation à ses travaux.*

B. Budget et gestion financière

1. Contributions des Etats membres

14. Plus de 95 % du budget d'UNIDROIT est financé par les contributions des Etats membres. S'assurer que les contributions soient fixées à un niveau qui soit acceptable pour les Etats membres et adéquat pour répondre aux besoins financiers de l'Institut est par conséquent une préoccupation constante d'UNIDROIT.

a) Révision du tableau des contributions

15. En 2008, le budget total d'UNIDROIT s'élevait à € 2.215.003, dont € 1.722.072 de contributions ordinaires divisées en 726 unités de contribution de € 2.372, une contribution du pays hôte de € 270.000 et une contribution volontaire du Royaume-Uni de € 74.153 (voir UNIDROIT 2007 – Budget 2008).

16. Le budget approuvé pour l'exercice financier 2013 s'élève à € 2.205.050, dont € 2.031.050 de contributions ordinaires divisées en 829 unités de contribution de € 2,450, et une contribution du pays hôte de € 100.000 (voir UNIDROIT 2012 – Budget 2013). Cela représente une augmentation de € 308.978 des contributions ordinaires (c'est-à-dire 17,94 %) par rapport au début de la période à l'étude. Cette augmentation a été possible en premier lieu de par le reclassement de 16 Etats membres dans le tableau des contributions de l'Organisation, approuvé par l'Assemblée Générale en 2011, sans augmentation de la valeur de l'unité de contribution depuis 2009. Il s'est agi de la première révision du tableau des contributions d'UNIDROIT depuis plus de sept ans. C'était également la première fois que le reclassement des Etats membres dans le tableau des contributions était effectué par l'application des critères approuvés par l'Assemblée Générale, plutôt que par négociations bilatérales entre le Secrétariat et les Etats membres concernés, comme cela avait été la pratique par le passé.

17. Le Secrétariat est d'avis que l'augmentation globale des contributions obtenues dans le passé par des négociations *ad hoc* (six unités de contribution de moins, ou une augmentation du budget de 0,3% en 1998; 23 unités de contribution de plus ou une augmentation du budget de 3,3% en 2004) n'a été pas en rapport avec le temps et les efforts consacrés par le Secrétariat dans

ses consultations avec les différents Etats membres concernés. Bien sûr, l'application automatique des critères de classification, comme cela a été décidé en 2011, peut aussi conduire à la perte d'unités de contribution, mais le Secrétariat estime que les avantages d'un processus prévisible fondé sur une méthodologie approuvée par les Etats membres l'emportent sur les inconvénients d'un système de contributions résultant de négociations bilatérales.

Evaluation et recommandations

18. *Alors que les reclassements effectués en 2011 ont été largement couronnés de succès, la procédure prévue à l'article 16 du Statut organique d'UNIDROIT, qui autorise les Etats membres à formuler des objections à leur classification au cours de l'année qui suit la décision de l'Assemblée Générale, signifie que le processus dans son ensemble s'étend sur une période de deux ans. Le Secrétaire Général recommande donc que les reclassements soient effectués tous les six ans seulement, et que l'Assemblée Générale examine et révise, le cas échéant, la valeur de l'unité de contribution tous les deux à trois ans.*

Les reclassements effectués en 2011 ont suivi les critères adoptés par l'Assemblée Générale en 1998, qui sont maintenant consignés dans l'Annexe I de la Résolution n° 1/2011 adoptée par l'Assemblée Générale le 1^{er} décembre 2011. Le Secrétariat n'a pas proposé une révision des critères adoptés par l'Assemblée Générale, dont les origines remontent aux systèmes en vigueur dans l'Union postale universelle depuis les années 1920, même si leur application dans la pratique conduit à une classification qui, à bien des égards, n'est pas compatible avec le principe de la capacité de payer.

19. *Le niveau global de financement d'UNIDROIT reste cependant très faible, par rapport à d'autres organisations qui ont un mandat comparable, en particulier la Conférence de La Haye de droit international privé et la CNUDCI.*

b) Stabilisation de la contribution statutaire du pays hôte

20. Depuis l'introduction du système des contributions fixes, en 1964, et jusqu'en 1984, le montant de la contribution du Gouvernement italien à UNIDROIT était exprimé à l'article 16 du Statut organique d'UNIDROIT en somme fixe. Pendant cette période, l'Italie a augmenté sa contribution à deux reprises (en 1974 et en 1979) grâce à l'approbation d'une loi spécifique par le Parlement italien. Ce système a été changé par l'adoption par l'Assemblée Générale, à sa 37^{ème} session (Rome, 9 novembre 1984), du texte actuel du paragraphe 1 de l'article 16 du Statut organique qui avait pour but de "permettre l'établissement d'un budget régulier de l'Institut à l'avenir", entre autre en permettant "un examen triennal de la contribution de l'Italie et de la mise à disposition d'une base statutaire pour le nouveau système". Après avoir obtenu le nombre de ratifications nécessaires, l'amendement est entré en vigueur le 13 janvier 1986. Sur le plan interne, cette modification a été mise en œuvre en Italie en enlevant la contribution italienne à UNIDROIT des dépenses obligatoires de l'Etat italien et en la plaçant parmi les "dépenses volontaires" autorisées en vertu du budget italien.

21. Il convient de noter que les modifications apportées à l'article 16 du Statut organique avaient pour but, à l'origine, de permettre une meilleure planification financière et une plus grande contribution de la part du pays hôte. Dans la pratique, cependant, cela n'a pas été pleinement le cas au cours de ces dernières années en raison de changements dans le traitement budgétaire de la contribution de l'Italie à UNIDROIT. En dehors d'une légère augmentation entre 2004 et 2006, la part du pays hôte dans le budget d'UNIDROIT n'a cessé de diminuer au cours des dix dernières années, arrivant à un minimum historique de 5,19 % en 2011 (par rapport aux 15,11 % en 2002).

Dans les trois dernières années seulement, la contribution italienne a baissé de 61,24 % (de € 258.000 en 2008 à € 100.000 en 2011). Ce déficit inattendu de ressources a signifié que l'augmentation des contributions ordinaires obtenues par la révision du tableau des contributions (voir ci-dessus, par. 15) ne s'est pas traduite par une augmentation correspondante des ressources au titre du budget ordinaire.

22. Pour ces motifs, le Conseil de Direction d'UNIDROIT, lors de sa 90^{ème} session (Rome, 9-11 mai 2011), a approuvé une résolution invitant le Président de l'Institut "à examiner avec le Gouvernement italien la possibilité de revenir à sa contribution telle qu'établie en 2008, d'exprimer cette contribution en pourcentage des dépenses totales ordinaires de l'Institut ou en nombre d'unités de contribution du budget d'UNIDROIT et que cette dépense figure parmi les dépenses obligatoires du budget de l'Etat italien". Cette demande a été réitérée par l'Assemblée Générale en 2011. Le Secrétariat a depuis négocié avec le Gouvernement italien une modification de l'Accord de siège qui établirait, comme seuil minimum pour la contribution italienne, le niveau de contribution des Etats membres classés dans la Catégorie I du tableau des contributions d'UNIDROIT. Cet accord, qui est sujet à ratification par le Parlement italien, ne préjuge pas des contributions volontaires supplémentaires par l'Etat italien et est sans préjudice de la poursuite de la mise à disposition des bureaux et d'autres installations en vertu de l'Accord de siège.

23. Sans doute, le moment idéal pour négocier cet accord aurait été les années précédant 2008, lorsque la contribution de l'Italie représentait encore plus de deux fois le montant versé par les Etats membres classés en Catégorie I du tableau des contributions d'UNIDROIT. Le Secrétaire Général estime toutefois que la solution qui semble avoir été trouvée préserve le budget d'UNIDROIT de nouvelles réductions unilatérales dans le climat financier actuel incertain, sans pour autant s'opposer à des contributions supplémentaires que le pays hôte pourrait être en mesure de faire à l'avenir.

24. En outre, cet accord est conforme à la pratique courante dans les relations entre les organisations internationales et leur pays hôte. Les pays hôtes fournissent généralement, comme dans le cas d'UNIDROIT, des bureaux, des exonérations fiscales et autres facilités similaires, mais leurs contributions au budget ordinaire de l'organisation sont généralement évaluées sur la base des mêmes critères que ceux utilisés pour évaluer les contributions de tous les autres Etats membres. Tout au long de la vie d'UNIDROIT, l'Italie a généreusement assumé un niveau de contribution financière qui a largement dépassé le montant qu'elle aurait été tenue de payer, si l'Italie avait été assujettie aux mêmes critères utilisés pour classer les Etats membres dans le tableau des contributions.

Evaluation et recommandations

25. *L'accord sur la contribution du pays hôte permettra d'améliorer la planification financière et d'arrêter la tendance constante à la baisse du montant de la contribution de l'Italie depuis 1984.*

26. *UNIDROIT devrait continuer à explorer d'autres formes de soutien supplémentaire par le pays hôte, comme le financement volontaire pour des projets spécifiques, l'exonération fiscale pour les membres du personnel italiens, des travaux d'entretien réguliers du siège et une assistance pour avoir accès à des installations de conférence plus grandes à Rome.*

c) Financement extrabudgétaire

27. En 2008, UNIDROIT a reçu des contributions extrabudgétaires de divers Gouvernements et donateurs privés pour un montant total de € 220.673 (voir UNIDROIT 2008 – C.D. (87) 7 INF. 1). Ce

montant à disposition d'UNIDROIT a été en 2012 de € 300.172 (à savoir 36% de plus qu'au début de la période à l'étude). Les montants reçus sont comptabilisés dans un document (UNIDROIT 2012 - AG (71) 2, annexe II) soumis à l'Assemblée Générale, qui décompose les recettes selon l'activité à laquelle elles ont été attribuées et rend compte des dépenses ainsi que du solde à la fin de l'exercice financier.

Evaluation et recommandations

28. *Bien que le niveau plus élevé de contributions extrabudgétaires disponibles en 2012 a été satisfaisant par rapport aux années précédentes, le Secrétariat ne saurait surestimer la probabilité de maintenir ou d'accroître ce niveau de contributions extrabudgétaires financières. Du point de vue des stratégies généralement menées par les donateurs privés et les philanthropes, l'harmonisation du droit privé offre un faible rendement en termes de reconnaissance et de visibilité publique. Le Secrétariat estime donc peu probable que des fonds extrabudgétaires, en particulier à partir de sources privées, puissent jouer un rôle durable dans le financement des activités d'UNIDROIT.*

2. Gestion financière et méthodes comptables

29. La nécessité d'augmenter la qualité et l'utilité des informations financières fournies aux Etats membres, d'éclaircir et de simplifier les procédures pour l'adoption du budget, le versement des fonds et la comptabilité financière d'UNIDROIT a constitué une autre source de préoccupation pour le Secrétariat. Les comptes d'UNIDROIT ont toujours faits l'objet d'audits réguliers et les documents financiers tenus par un trésorier consciencieux et diligent. Néanmoins, le format, la présentation et le détail des documents financiers n'avaient toujours pas le niveau d'information détaillé par poste auquel les Etats membres s'attendent actuellement, même de petites organisations internationales comparables. En même temps, la réglementation sur les questions financières, rédigée pour la plus grande partie dans les années 1960, était muette sur de nombreux sujets importants, et n'était plus conforme à la pratique suivie par le Secrétariat et les organes financiers.

a) Informations financières

30. Jusqu'en 2005, la documentation financière comprenait essentiellement les propositions du Secrétariat pour le budget de l'exercice suivant, les ajustements au budget de l'exercice en cours et des informations sur les arriérés de contributions des Etats membres ainsi que les comptes pour l'exercice précédent. En 2006, le Secrétariat a fourni dans sa Présentation des activités de l'Institut en 2006 et mise en œuvre du Plan stratégique (UNIDROIT 2006 - A.G. (60) 2) quelques informations générales sur les ressources allouées aux projets, sans les quantifier². En 2007, en réponse à une demande de l'Assemblée Générale "de connaître en détail l'allocation des dépenses aux projets de l'Institut", le Secrétariat a préparé un document intitulé "Document d'information sur l'allocation des dépenses aux projets et activités de l'Institut en 2006 et 2007" (UNIDROIT 2007 - A.G. (61) INF. 2) qui donnait quelques informations générales supplémentaires³ mais, à nouveau, n'indiquait

² Par exemple, pour le Protocole spatial, "(1) 2,25 fonctionnaire et employés sur le budget régulier (A.G. (60) 6, Dépenses Ch. 2, Ch. 3); 1 fonctionnaire sur financement extrabudgétaire d'Etats membres (A.G. (60) 6, § 9); (2) Publication des Actes de la Conférence diplomatique du Cap: €18.500 sur le budget régulier (A.G. (60) 6, Dépenses Ch.5)."

³ Par exemple, pour la ligne "Gouvernance / Administration": "réunions: € 40.000, assistance technique pour les réunions: 8.000, missions: € 12.000".

pas les dépenses réelles (les chiffres étaient tirés du budget annuel) ni le coût global réel (y compris les frais de personnel et autres éléments des frais généraux). En ce qui concerne les contributions extrabudgétaires, les sommes reçues par le Secrétariat figuraient dans un document préparé pour information à l'attention du Conseil de Direction sans indication d'un montant total ni compte rendu de la manière dont ces fonds avaient été dépensés (voir UNIDROIT 2008 – C.D. (87) 7 INF. 1).

31. La première mesure prise par le Secrétariat pour répondre aux demandes des Etats membres d'obtenir des informations qui leur permettent de mieux évaluer la gestion financière de l'Organisation a été d'introduire dans le document sur la mise en œuvre du Plan stratégique en 2008 (UNIDROIT 2008 – A.G. (63) 3) une ventilation plus détaillée des coûts activité par activité, y compris les coûts réels liés au personnel ⁴. Cette pratique s'est poursuivie en 2009 et 2010 par la communication des estimations de coûts dans les documents traitant du Programme de travail triennal (UNIDROIT 2009 – A.G. (65) 3; UNIDROIT 2010 – A.G. (67) 3). Depuis 2011, le Secrétariat a fourni des estimations des dépenses pour chaque activité de l'Institut pour l'exercice financier en cours, y compris les activités financées par des ressources extrabudgétaires, dans les annexes aux présentations annuelles des activités de l'Organisation au cours de l'année pertinente (UNIDROIT 2011 – A.G. (69) 2; UNIDROIT 2012 - A.G. (71) 2).

Evaluation et recommandations

32. Les commentaires reçus des Etats membres et des membres de la Commission des Finances sur ces mesures ont jusqu'ici été positifs. La plus grande transparence et exactitude des informations et la présentation améliorée des documents facilitent la planification des activités dans le cadre du Programme de travail et permettent aux Etats membres de vérifier la conformité avec les mandats donnés par l'Assemblée Générale.

33. *Bien que la préparation de ces documents prend beaucoup de temps, le Secrétariat est déterminé à poursuivre sur cette voie, suivant la tendance vers une gestion transparente et responsable.*

b) Budget, procédures de décaissement et de comptabilité

34. Le 19 mars 2010, le Secrétariat a reçu une Note Verbale de l'Ambassade de la République fédérale d'Allemagne en Italie qui indiquait que les autorités allemandes estimaient que les quelques dispositions pertinentes dans le Statut organique et le Règlement d'UNIDROIT n'étaient pas suffisantes pour garantir "une répartition claire des responsabilités et la transparence en matière financière d'UNIDROIT" et que, pour remédier à cette situation, il serait souhaitable d'introduire des "règles financières complètes au sein d'UNIDROIT."

35. Les modifications proposées par le Gouvernement allemand ont été examinées initialement par la Commission des Finances en 2010, puis à nouveau en 2012, en étroite consultation avec le Secrétariat. Elles ont été soumises aux membres du Conseil de Direction pour observations, puis examinées à nouveau par la Commission des Finances à sa 72^{ème} session (Rome, 27 septembre 2012) et adoptées par l'Assemblée Générale à sa 71^{ème} session (Rome, 29 novembre 2012). Le

⁴ Ainsi, pour la Bibliothèque d'UNIDROIT, le document indiquait:

Coûts du personnel	Services généraux (Ch. 2.1, 3.1)	€	198.601
Documentation	Achat d'ouvrages, reliure, logiciel (Ch. 9)		113.500
Total		€	312.101

Règlement modifié entérine la pratique instaurée ces dernières années de procéder à un examen préliminaire des comptes de l'exercice précédent, au moment où les premières estimations pour le budget de l'année suivante sont préparées (article 38, paragraphe 1). Le nouveau Règlement codifie et clarifie le processus de préparation du budget (article 26), la possibilité de recevoir des contributions extrabudgétaires (article 28) et la capacité à administrer les fonds (articles 29-31), et à autoriser les dépenses (articles 32-35). Le Règlement établit également un processus comptable révisé (articles 36-37) et, pour la première fois, établir des lignes directrices claires quant à la façon de procéder en cas d'excédent à la clôture de l'exercice financier (article 38).

Evaluation et recommandations

36. L'application des nouvelles règles en matière financière commence en 2013. Dans la mesure où la plupart de ces nouvelles règles ont seulement pour objet de clarifier et de codifier les procédures existantes, le Secrétariat ne s'attend pas à un impact direct sur l'exécution du budget du Secrétariat, autre qu'une plus grande clarté et cohérence dans la gestion interne et une meilleure compréhension par les Etats membres et leurs représentants au sein de la Commission des Finances et de l'Assemblée Générale du processus budgétaire et financier d'UNIDROIT.

II. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE TRAVAIL

A. Finalisation des instruments dans le cadre du Programme de travail 2009-2011

37. A sa 63^{ème} session (Rome, 11 décembre 2008), l'Assemblée Générale a décidé de conférer la priorité la plus élevée: (a) aux travaux en vue de la finalisation du projet de Convention sur les titres intermédiaires; (b) à la finalisation des nouveaux chapitres des Principes d'UNIDROIT relatifs aux contrats du commerce international alors en cours d'élaboration; et (c) à la finalisation du Protocole spatial à la Convention du Cap. L'Assemblée Générale a également décidé de réexaminer le Programme de travail triennal lors de sa 64^{ème} session (Rome, 18 juin 2009), à la lumière des recommandations que pourraient lui soumettre le Conseil de Direction et le Secrétaire Général.

38. A sa 65^{ème} session (Rome, 2 décembre 2009), l'Assemblée Générale a prorogé le Programme de travail 2006-2008 pour la période triennale 2009-2011. En octroyant la priorité la plus élevée aux sujets mentionnés au paragraphe précédent, les instruments suivants ont été finalisés et adoptés, ou étaient en cours de finalisation et d'adoption au cours de la période concernée. L'Assemblée a également autorisé le Secrétariat à procéder à des recherches initiales et à mener les consultations nécessaires en vue de fournir au Conseil de Direction les informations dont il avait besoin pour faire des propositions en vue d'un nouveau Programme de travail pour la période triennale 2011-2013.

39. En dehors de la Loi type d'UNIDROIT sur la location et la location-financement, qui était presque achevée au début de la période en question, et finalisée en novembre 2008, les autres projets législatifs inscrits au Programme de travail nécessitaient encore d'efforts considérables du Secrétariat avant d'être finalisés.

1. Convention de Genève sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiaires et Commentaire officiel

40. Les premiers pas vers la préparation de ce qui allait devenir la Convention d'UNIDROIT sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiaires ("la Convention Genève sur les titres") datent

de 2002, lorsque le Secrétariat a convoqué un Comité d'étude composé de chercheurs et d'experts éminents en matière de droit des marchés de capitaux. Le Comité d'étude a tenu cinq réunions et des consultations approfondies ont été menées avec des praticiens et des chercheurs dans près de 20 pays, avant la soumission par le Secrétariat d'UNIDROIT de la première version de l'avant-projet de Convention aux Etats membres pour examen. Le processus international de négociation a commencé en mai 2005 avec la tenue de la première des quatre sessions d'un Comité d'experts gouvernementaux, dont la dernière a eu lieu à Rome du 21 au 25 mai 2007. Au total, 39 Etats membres d'UNIDROIT, 2 Etats non membres et 17 organisations ont participé au processus de négociation. Une coopération très étroite avec d'autres organisations internationales, en particulier avec la Commission européenne et la Banque centrale européenne, a été maintenue tout au long du processus.

41. Lors de sa 86^{ème} session (Rome, 16-18 avril 2007), le Conseil a pris note des progrès faits par le Comité d'experts gouvernementaux et a convenu de prendre une décision quant à l'approbation du projet et à sa transmission à une Conférence diplomatique pour adoption dès que possible en 2008, sur la base du texte finalisé par le Comité et du rapport de la quatrième session (UNIDROIT 2008 – C.D. (86) 22, para. 52). La première session de la Conférence diplomatique sur le projet de Convention s'est tenue à Genève, Suisse, du 1er au 12 septembre 2008. Une deuxième et dernière session de la Conférence diplomatique s'est tenue à Genève du 5 au 9 octobre 2009 à l'issue de laquelle la Convention d'UNIDROIT sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiaires a été adoptée.

42. La préparation de la Convention de Genève sur les titres a mis une pression considérable sur les ressources d'un Secrétariat qui n'avait pas travaillé auparavant dans ce domaine hautement technique du droit, et n'avait pas d'expertise en interne. Il y a aussi eu un niveau inattendu de controverse sur certains aspects importants du projet de Convention, ce qui explique pourquoi l'instrument n'a pas été finalisé lors de la première Conférence diplomatique. Par ailleurs, la première Conférence diplomatique a décidé qu'un projet de Commentaire officiel du projet de Convention devait être préparé par un comité spécialement désigné avec l'aide du Secrétariat. Aucune allocation n'avait été prévue dans le budget 2009 pour financer le poste du fonctionnaire en charge du projet et le Secrétaire Général a dû garantir les fonds nécessaires par des contributions extrabudgétaires obtenues à la dernière minute.

Evaluation et recommandations

43. *Le processus de rédaction, édition, traduction et publication du Commentaire officiel ne s'est achevé qu'en 2011. Outre le travail inestimable des rédacteurs du Commentaire officiel, MM. Hideki Kanda, Charles Mooney Jr, Luc Thévenoz et Stéphane Béraud, l'assistance de Mr Thomas Keijser, fonctionnaire principal puis consultant d'UNIDROIT, a été indispensable pour garantir le respect des délais pour le Commentaire, tout comme le travail de traduction méticuleux et précis effectué par les fonctionnaires principales d'UNIDROIT Mme Frédérique Mestre et Mme Marina Schneider. Il convient de consigner une reconnaissance spéciale pour le travail acharné et l'efficacité de l'appui fourni par Mme Isabelle Dubois, Secrétaire, tout au long de ce projet.*

44. *Le commencement d'une nouvelle sphère d'activités dans le domaine du droit des marchés financiers pendant la période qui a précédé la période considérée a été une initiative clairvoyante et ambitieuse du Secrétaire Général de l'époque, qui a grandement contribué à accroître la visibilité d'UNIDROIT dans des milieux professionnels qui, pour la plupart, ignoraient les travaux de l'Institut. Cela a également créé des opportunités de coopération entre UNIDROIT et un certain nombre d'importantes organisations internationales (Fonds monétaire international, Banque mondiale, Banque centrale européenne, Banque des règlements internationaux, entre autres).*

45. Les tâches non financées et longues attribuées par la Conférence diplomatique, ont été achevées en respectant les normes de qualité les plus élevées de l'Institut. Cela a *cependant* mis une grande pression sur le Secrétariat. En conséquence, et comme l'exigent les meilleures pratiques internationales, un soin particulier doit être pris pour s'assurer que tous les futurs projets et fonctions s'appuient sur un financement suffisant, pour la durée prévue du projet, avant toute approbation.

2. Principes d'UNIDROIT relatifs aux contrats du commerce international (3^{ème} éd. 2010)

46. La troisième édition des Principes était bien avancée au début de la période à l'étude et en été complétée pour l'essentiel en 2010 en respectant le calendrier. L'édition, la traduction et la publication ont également eu lieu dans les délais. Outre les versions officielles anglaise et française, les Principes ont depuis été publiés en italien et en espagnol par des éditeurs externes.

Evaluation et recommandations

47. *Le mérite de la conclusion heureuse et dans les délais de la troisième édition va au Président du Groupe de travail, le Professeur M.J. Bonell, à la Secrétaire du Groupe de travail, Mme Paula Howarth et au travail méticuleux et précis effectué par les fonctionnaires principales Mme Lena Peters pour l'édition du texte anglais, et Mme Frédérique Mestre et Mme Marina Schneider pour l'élaboration de la version française.*

48. *Le succès de la 3^{ème} édition des Principes confirme leur importance en droit des contrats et l'intérêt pour UNIDROIT de poursuivre les travaux sur ce sujet.*

3. Protocole spatial à la Convention du Cap

49. Le Conseil de Direction connaît bien les difficultés rencontrées par le Secrétariat au cours des négociations qui ont conduit à l'adoption du Protocole spatial à la Convention du Cap, ainsi que leurs causes variées. Au commencement de la période à l'étude, le Conseil venait d'accepter la proposition du Secrétariat de convoquer à nouveau le Comité d'experts gouvernementaux en vue de reprendre la négociation sur un avant-projet de Protocole dont les travaux avaient été suspendus depuis la deuxième session du Comité en 2004.

50. Le Secrétariat avait décidé que, après l'adoption de la Convention de Genève sur les titres, sa prochaine priorité absolue devait être l'achèvement du Protocole spatial. Cette décision impliquait un certain risque en raison de l'opposition de certains représentants importants de l'industrie au projet et d'indications selon lesquelles des efforts étaient menés pour empêcher le processus d'avancer. Le Secrétariat a considéré que la troisième session du Comité d'experts gouvernementaux serait un test décisif quant à la faisabilité du projet. Le succès de cette session, malgré l'opposition conflictuelle des représentants de certains secteurs de l'industrie, a exigé la détermination la plus ferme de la part du Secrétariat pour mener le projet à terme. En plus de la grande quantité de travail nécessaire à l'organisation d'une Conférence diplomatique, au cours de la dernière partie de 2011, et jusqu'à la veille de la Conférence diplomatique, le Secrétariat a dû, sur une base presque quotidienne, répondre à diverses questions et réagir à de nombreuses difficultés créées par les détracteurs du projet.

Evaluation et recommandations

51. *La réussite de ce projet n'aurait pas été possible sans l'engagement fort du Gouvernement allemand et sa générosité en accueillant la Conférence diplomatique. Le Secrétariat n'a pu voir l'achèvement de ce projet que grâce aux efforts inlassables de l'ancien Secrétaire Général adjoint, M. Martin Stanford, avec le soutien de l'ancien administrateur adjoint, M. Daniel Porras. Le Secrétariat est profondément reconnaissant au Professeur Sir Roy Goode, pour la révision minutieuse du texte du Protocole spatial et la rédaction de son Commentaire officiel. Parmi les membres du Secrétariat, une mention spéciale doit être consignée à l'égard des fonctionnaires principales Mme Frédérique Mestre et Mme Marina Schneider, pour leur préparation minutieuse et soignée de la version française du Protocole et de la documentation connexe et, dans le cas de Mme Schneider, également lors de la Conférence diplomatique. Un remerciement particulier doit également aller à la Secrétaire, Mme Carla Milani, pour le travail acharné et le soutien efficace fourni tout au long de ce projet.*

52. *Le Protocole spatial devrait contribuer à faciliter le financement basé sur un actif pour l'acquisition et l'utilisation des biens spatiaux, comme les satellites et les transpondeurs qui se déplacent au-delà des frontières, contribuant ainsi à la modernisation de l'infrastructure de l'espace, au profit, notamment, des marchés émergents et des pays en développement.*

53. *La réussite du Protocole spatial a rassuré le Secrétariat quant à la sagesse de sa décision de relever le défi et d'allouer à ce projet un niveau de ressources correspondant à son caractère hautement prioritaire.*

B. Finalisation des instruments dans le cadre du Programme de travail 2011-2013

54. Lors de sa 67^{ème} session (Rome, 1^{er} décembre 2010), l'Assemblée Générale a approuvé le Programme de travail pour la période triennale 2011-2013 qui, outre l'achèvement des projets mentionnés dans le cadre du précédent Programme de travail (voir ci-dessus, paras. 37 et 38), comprenait les activités législatives et de recherches suivantes (par ordre de priorité):

- (a) Elaboration d'un instrument sur la compensation des instruments financiers;
- (b) Elaboration d'un Guide législatif sur les Principes et les règles visant à améliorer les transactions sur les marchés émergents;
- (c) Etude sur la faisabilité d'élaborer d'autres Protocoles à la Convention du Cap, en particulier portant sur les questions spécifiques aux matériels d'équipement agricoles, miniers et de construction;
- (d) Etude sur la faisabilité d'élaborer un instrument sur la responsabilité civile pour les services fournis par le Système Global de Navigation Satellitaire (GNSS);
- (e) Elaboration de Dispositions types sur la protection des biens culturels;
- (f) Etude sur la faisabilité de travaux dans le domaine du droit privé et du développement, en particulier en ce qui concerne les aspects de droit privé du financement agricole (voir UNIDROIT 2010 - A.G. (67)9 rév., para. 39 et Annexe III).

1. Dispositions législatives modèles UNESCO - UNIDROIT définissant la propriété de l'Etat sur les biens culturels non découverts

55. Lors de sa 88^{ème} session (Rome, 20-23 avril 2009), le Conseil de Direction d'UNIDROIT avait accepté en principe de collaborer avec l'UNESCO dans l'élaboration d'un instrument visant à

faciliter l'application de la Convention de l'UNESCO de 1970 et de la Convention d'UNIDROIT de 1995 ainsi que leur ratification par le plus grand nombre d'Etats possible.

56. Les Secrétariats de l'UNESCO et d'UNIDROIT ont donc établi un comité de neuf experts, composé pour assurer à la fois la plus grande expertise et une représentation géographique adéquate de tous les continents, avec des représentants des Secrétariats de l'UNESCO et d'UNIDROIT. Le Comité s'est réuni de façon formelle à trois reprises à Paris (20 septembre 2010, 14 mars 2011 et 29 juin 2011). Des consultations ont également eu lieu entre les membres par voie électronique. Le Comité a terminé ses travaux pour l'essentiel en moins d'un an.

57. Lors de sa 17^{ème} session (Paris, juillet 2011) le Comité intergouvernemental de l'UNESCO pour la promotion du retour de biens culturels à leur pays d'origine ou de leur restitution en cas d'appropriation illégale a remercié les experts pour avoir finalisé le projet de dispositions modèles accompagnés de lignes directrices explicatives et a demandé au Secrétariat de l'UNESCO de diffuser largement ces dispositions et de les mettre à disposition des Etats membres "qui pourraient les considérer dans l'élaboration ou le renforcement de leurs législations nationales". Les Dispositions modèles ont été soumises au Conseil de Direction d'UNIDROIT le 13 décembre 2011 et le texte final a été transmis par une lettre conjointe de la Directrice Générale de l'UNESCO et du Secrétaire Général d'UNIDROIT à tous les Etats membres de l'Organisation des Nations Unies le 20 avril 2012.

Evaluation et recommandations

58. *Les progrès rapides et constants réalisés par UNIDROIT dans le développement de ce projet n'auraient pas été possibles sans la contribution apportée par les membres du comité d'experts, en particulier par ses co-présidents, le Dr Jorge Sánchez Cordero (Mexique) et le Professeur Marc-André Renold (Suisse) et le soutien efficace fourni par M. Edouard Planche du Secrétariat de l'UNESCO et de la fonctionnaire principale d'UNIDROIT Mme Marina Schneider.*

59. *Le succès de ce projet souligne la valeur des méthodes de travail souples d'UNIDROIT, qui lui permettent de façonner le processus de rédaction aux besoins de chaque projet et d'établir des partenariats stratégiques avec d'autres organisations.*

2. Principes concernant l'applicabilité des clauses de résiliation-compensation

60. Parmi tous les sujets visés au paragraphe 52 ci-dessus, l'Assemblée Générale a attribué le plus haut niveau de priorité à l'élaboration d'un instrument international sur la compensation des instruments financiers. Un Comité d'étude formé d'experts dans le droit des marchés financiers internationaux établi par UNIDROIT s'est réuni en avril et septembre 2011 pour préparer un premier projet de Principes. Afin de garantir une approche équilibrée en ce qui concerne la compensation, UNIDROIT a invité à siéger dans ce Comité d'étude des experts de renom représentant des organismes de réglementation, des organisations internationales, la pratique juridique et le monde universitaire, en provenance de pays qui représentent les centres financiers internationaux d'aujourd'hui ainsi que les pays en développement. Le Comité d'étude a tenu sa troisième réunion en février 2012, au cours de laquelle il a finalisé l'avant-projet de Principes et a demandé au Secrétariat de le soumettre au Conseil de Direction d'UNIDROIT avec la recommandation que le projet de Principes soit transmis à un Comité d'experts gouvernementaux pour poursuivre la discussion et finalisation.

61. Lors de sa 91^{ème} session (Rome, 7-9 mai 2012), le Conseil de Direction d'UNIDROIT a examiné le projet de Principes tel que préparé par le Comité d'étude et approuvé la demande du Secrétariat de convoquer un Comité d'experts gouvernementaux pour les examiner. Le Comité

d'UNIDROIT d'experts gouvernementaux sur l'applicabilité des clauses de compensation avec déchéance du terme a tenu sa première session à Rome du 1er au 5 octobre 2012 et a conclu en demandant au Secrétariat de préparer une version révisée du projet de Principes, en tenant compte des discussions du Comité et des commentaires. La version révisée du projet de Principes a été publiée par le Secrétariat en décembre 2012 et a été finalisée lors de la deuxième session du Comité, qui s'est tenue du 4 au 8 mars 2013 à Rome, en vue de l'adoption des Principes par le Conseil de Direction à sa 92^{ème} session.

62. Ce projet bénéficie d'une contribution volontaire de la Fédération bancaire allemande qui a permis d'embaucher des jeunes professionnels spécialement consacrés aux travaux sur ce projet et de couvrir les coûts des réunions du Comité d'étude et de divers autres coûts associés au projet.

Evaluation et recommandations

63. *Les progrès rapides et constants réalisés par UNIDROIT dans le développement de ce projet n'auraient pas été possible sans la contribution apportée par les membres du Comité d'étude, en particulier par son Rapporteur, M. Philipp Paech, de la London School of Economics, et le soutien efficace fourni par les fonctionnaires adjoints, Mme Annick Moiteaux, lors des travaux du Comité d'étude, et M. Ole Boeger pendant la phase de négociation intergouvernementale, ainsi que par les fonctionnaires principales d'UNIDROIT Mme Frédérique Mestre et Mme Marina Schneider pour le travail méticuleux et précis effectué pour la préparation de la version française.*

64. *L'intérêt manifesté par les praticiens et les organismes de régulation à l'égard de ce projet confirme l'importance du droit des marchés financiers comme un nouveau domaine de travail prometteur pour UNIDROIT.*

3. Clauses types pouvant être utilisées dans la pratique des contrats transnationaux et de la résolution des différends concernant les Principes d'UNIDROIT relatifs aux contrats du commerce international

65. A sa 91^{ème} session (Rome, 7-9 mai 2012), le Conseil de Direction a entériné la proposition, qui ne figurait pas au Programme de travail à l'origine, de charger le Secrétariat d'élaborer, avec l'assistance d'experts, quelques clauses types suivies d'explications appropriées, pour aider les parties à incorporer les Principes dans les clauses de leur contrat, ou de les choisir expressément comme règle de droit régissant le contrat ou en cas de litige découlant du contrat (UNIDROIT 2012 - C.D. (91) 15, para. 29).

66. Le Groupe de travail chargé d'élaborer les clauses types s'est réuni à Rome les 11 et 12 février 2013, et les clauses types, avec les explications, seront soumises au Conseil de Direction pour approbation lors de sa 92^{ème} session.

Evaluation et recommandations

67. *Le mérite de l'achèvement rapide et réussi de ce projet revient au Professeur M.J. Bonell pour sa préparation rapide des projets.*

68. *La réalisation rapide de ce projet souligne la valeur des méthodes de travail souples d'UNIDROIT qui lui permettent de façonner le processus de rédaction aux besoins de chaque projet.*

C. Mise en œuvre des instruments

69. Les paragraphes suivants résument les mesures prises pour rendre les instruments d'UNIDROIT opérationnels, ainsi que pour promouvoir leur ratification et mise en œuvre par les Etats.

1. Etablissement du Registre en vertu du Protocole de Luxembourg

70. L'une des tâches principales du Secrétariat pendant la période à l'étude a été relative aux travaux liés à l'établissement d'un registre en vertu du Protocole de Luxembourg à la Convention du Cap. La Commission préparatoire pour l'établissement d'un Registre international a tenu sa première réunion en juillet 2007 au cours de laquelle elle a décidé d'un calendrier pour la sélection du Conservateur. Lors de sa deuxième réunion en avril 2008, la Commission a autorisé les négociations avec le soumissionnaire retenu – choisi à l'issue d'une procédure d'appel d'offres menée sous l'autorité de la Commission. Les négociations avec le soumissionnaire retenu ont échoué et se sont finalement interrompues en octobre 2008.

71. Un nouveau processus d'appel d'offres a dû être organisé en 2009, exigeant la réévaluation complète de l'analyse de rentabilisation pour le Registre international et une nouvelle rédaction de tous les documents d'appel d'offres. La demande révisée de propositions a été publiée le 30 juin 2010. Après évaluation de toutes les offres, la Commission préparatoire, à sa quatrième session (Rome, 26-28 octobre 2010), a autorisé des négociations avec le soumissionnaire sélectionné par l'équipe de négociation agissant sous l'autorité de la Commission. Le Secrétariat est heureux de noter que les négociations contractuelles sont aujourd'hui conclues pour l'essentiel. La conclusion formelle du contrat permettra la mise en place du Registre international et ouvrira la voie à la mise en œuvre pratique du Protocole de Luxembourg.

Evaluation et recommandations

72. Les négociations contractuelles se sont avérées considérablement plus difficiles que cela n'avait été prévu à l'origine. La conclusion heureuse du deuxième tour de négociations, après l'échec du premier, a été possible seulement grâce à l'engagement de l'équipe de négociations, avec l'appui hautement professionnel et compétent du fonctionnaire principal M. John Atwood dont on déplore le départ de l'Institut en novembre dernier.

2. Etat de ratification des instruments d'UNIDROIT

73. L'annexe II du Rapport annuel 2008 (UNIDROIT 2009 - Rapport 2008 – C.D. (88) 2) montre l'état de mise en œuvre des Conventions élaborées par UNIDROIT et approuvées lors de Conférences diplomatiques convoquées par des Etats membres d'UNIDROIT, sur la base des informations dont disposait le Secrétariat au 31 décembre 2008. L'annexe II du Rapport annuel 2012 (UNIDROIT 2013 - Rapport 2012 – C.D. (91) 2) montre l'état de mise en œuvre des Conventions d'UNIDROIT au 31 décembre 2012.

74. Au 28 février 2013, la Convention du Cap compte 55 Etats Parties, comparé aux 26 Etats Parties en 2008. La Convention d'UNIDROIT sur les biens culturels volés ou illicitement exportés compte aujourd'hui 33 Etats Parties, comparé aux 29 Etats Parties en 2008. Aucune autre modification n'a été enregistrée pour les autres instruments.

Evaluation et recommandations

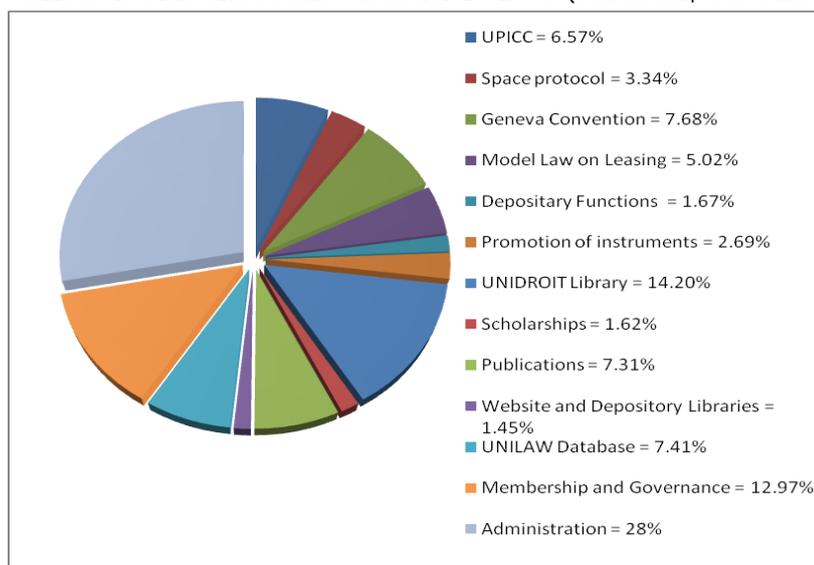
75. *Le manque de ressources et la pénurie de personnel sont les deux principales raisons des modestes progrès réalisés dans la promotion des instruments d'UNIDROIT. Les progrès réalisés dans la promotion de la Convention du Cap sont en grande partie dus aux activités de promotion du Groupe de travail aéronautique. Les progrès réalisés à l'égard de la Convention de 1995 sont en grande partie attribuables au financement mis à disposition par l'UNESCO pour la promotion de cet instrument.*

76. *L'expérience acquise avec ces deux instruments confirme l'évaluation du Secrétaire Général, comme indiqué au Conseil de Direction il y a quelque temps, que sans la volonté politique des Etats membres d'investir dans la promotion des travaux d'UNIDROIT, l'Institut devrait prêter encore plus d'attention, au moment même de la sélection des sujets à inscrire au Programme de travail, à des partenaires potentiels qui peuvent l'aider à promouvoir ses futurs instruments.*

D. Activités non législatives

77. UNIDROIT est principalement connu pour ses activités législatives couronnées de succès. Des instruments comme les Principes d'UNIDROIT, la Convention de 1995 sur les biens culturels et la Convention du Cap, pour ne nommer que les plus connus, constituent la pierre angulaire de la réputation, de l'autorité et de la visibilité de l'Institut. Pourtant, depuis 2009, les activités non législatives ont absorbé presque autant de ressources de l'Institut (à savoir € 655.750, ou 28,68% des dépenses) que ses activités législatives (€ 681.900, soit 29,83% des dépenses), dépassant à la fois les ressources allouées à la gouvernance de l'Institut (€ 352.400, soit 15,41% des dépenses) et les frais administratifs et de gestion (€ 595.800, soit 26,064% des dépenses).

TABLEAU 1 - ALLOCATION DES RESSOURCES PAR ACTIVITE - 2008 (Source: adapté de UNIDROIT 2008 – A.G. (63)3)



78. Le niveau relativement élevé des ressources engagées pour les activités non législatives, et la perspective de faire face à de nouvelles contraintes budgétaires dans le sillage de la crise financière de 2008, a incité le Secrétariat à examiner chacune des activités non législatives permanentes de l'Institut en vue d'évaluer leur efficacité, à identifier les améliorations possibles à apporter et à introduire des mesures correctives, le cas échéant.

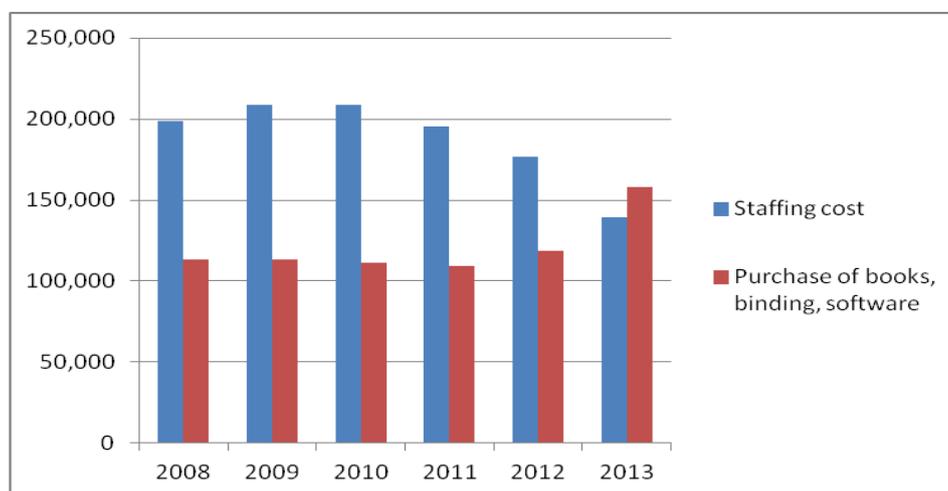
1. Bibliothèque d'UNIDROIT

79. UNIDROIT dispose d'une Bibliothèque spécialisée depuis les premières années de son existence. Il y a eu des moments dans l'histoire de l'Institut où la Bibliothèque d'UNIDROIT a été considérée comme l'une des principales collections au monde de droit comparé, de droit international privé et de droit uniforme. Malheureusement, le sous-financement chronique a fait que la Bibliothèque d'UNIDROIT a progressivement perdu sa position et ne peut plus aujourd'hui être comparée aux bibliothèques mieux dotées dans les universités et les centres de recherche à travers le monde. Toutefois, sauf pour le reclassement du poste de bibliothécaire en chef, la structure du personnel de la Bibliothèque est demeurée pour l'essentiel inchangée.

80. Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la répartition des ressources de la Bibliothèque. Il montre une disparité manifeste entre les frais de personnel et les investissements réalisés dans les collections au fil des ans. Le manque de prévisibilité des revenus de l'Organisation, principalement en raison des fluctuations et des retards dans le paiement des contributions, a également imposé des réductions en ce qui concerne l'achat de livres et de périodiques, en particulier en 2009 et 2010. Depuis 2011, le Secrétariat a introduit divers changements dans les procédures de la Bibliothèque et dans les descriptions de poste du personnel de la Bibliothèque. Le Secrétariat a également effectué un examen approfondi des abonnements souscrits par la Bibliothèque en vue de se concentrer sur ceux ayant un impact plus direct sur les activités législatives et de recherche de l'Institut et pour libérer des ressources pour l'achat de monographies et la souscription d'abonnements aux services électroniques.

81. A la suite de ces mesures, l'allocation des ressources de la Bibliothèque a évolué de la façon suivante:

TABLEAU 2 - ALLOCATION DES RESSOURCES DE LA BIBLIOTHEQUE D'UNIDROIT



Source: adapté de UNIDROIT 2008 – A.G. (63) 3; UNIDROIT 2009 – A.G. (653) 3; UNIDROIT 2010 – A.G. (67) 3; UNIDROIT 2011 – A.G. (69) 2; UNIDROIT 2012 – A.G. (71) 3

Evaluation et recommandations

82. *Le Secrétariat est heureux de noter que, en raison de la redistribution des fonctions suite au départ à la retraite d'un membre du personnel et aux dons obtenus grâce aux bons offices du Président en 2012, il est prévu qu'en 2013, pour la première fois en plusieurs décennies, les frais de personnel de la Bibliothèque seront inférieurs aux investissements réalisés pour l'achat de livres et de périodiques. Il reste cependant à vérifier que le même niveau de contributions extrabudgétaires pourra se vérifier dans les années à venir.*

83. *Il convient de noter que la rationalisation de la structure des coûts de la Bibliothèque n'est qu'un élément et, du point de vue du mandat d'UNIDROIT, pas le principal. Trouver des moyens d'améliorer les collections et de rendre la Bibliothèque plus attrayante pour la recherche restent deux priorités urgentes.*

84. *L'amélioration de la répartition relative des ressources de la Bibliothèque a été rendue possible par les efforts du personnel de la Bibliothèque, désormais constitué de la Bibliothécaire en chef, Mme Bettina Maxion, et des assistants bibliothécaires, Mme Patricia Lemaire et M. Reza Zardoshtian, avec l'aide à temps partiel de la personne chargée des réunions et de la logistique, Mme Laura Tikanvaara, qui ont tous contribué à accroître la productivité en dépit des réductions de personnel.*

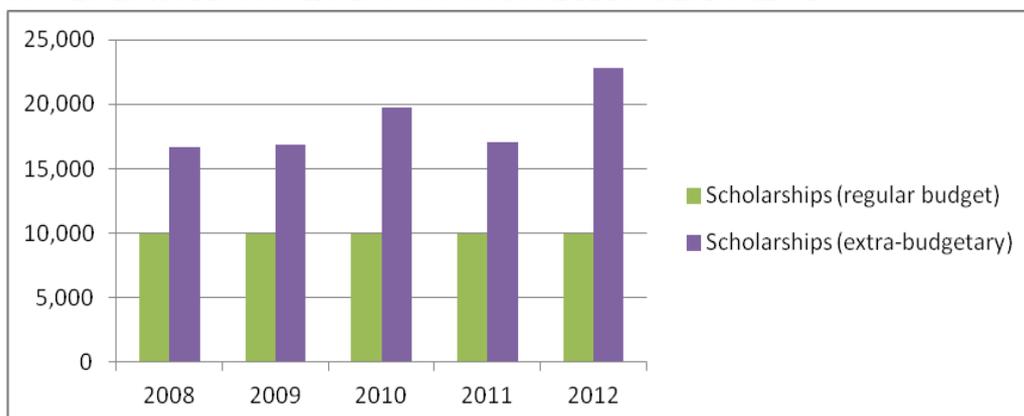
2. Coopération juridique

85. Le Programme de coopération juridique d'UNIDROIT a été envisagé comme une activité reposant essentiellement sur deux piliers: l'assistance technique dans la rédaction de législations nationales et régionales au profit de pays ou régions en développement et de pays en transition économique, en particulier, également en vue de la promotion du droit uniforme dans ces parties du monde; et un Programme de bourses de recherche, financé en grande partie par des donateurs extérieurs, qui permet à la Bibliothèque d'UNIDROIT d'accueillir un certain nombre de chercheurs chaque année.

86. Un exemple bien connu du premier pilier était la coopération entre UNIDROIT et l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), à la demande laquelle UNIDROIT a préparé un avant-projet d'acte uniforme OHADA sur le droit des contrats, largement inspiré des Principes d'UNIDROIT. En dehors de demandes relatives à l'adhésion aux instruments d'UNIDROIT, en particulier la Convention sur les biens culturels et la Convention du Cap, UNIDROIT a reçu peu de demandes d'assistance technique au cours de la période examinée.

87. Le Programme de bourses de recherche, à son tour, a été une activité constante depuis 1993. Le Programme est financé par une petite allocation budgétaire (€ 10.000) et une plus grande part de contributions extrabudgétaires provenant de sources diverses. Le Secrétariat est heureux de noter que, bien que les chiffres totaux sont restés modestes, il y a eu une augmentation significative du montant total des contributions extrabudgétaires reçues au cours des dernières années, comme indiqué ci-dessous:

TABLEAU 3 - EVOLUTION DES CONTRIBUTIONS AU PROGRAMME DE BOURSES D'UNIDROIT



Source: adapté de UNIDROIT 2008 – A.G. (63) 3); UNIDROIT 2009 – A.G. (65) 3 et A.G. (65) INF.; UNIDROIT 2010 – A.G. (67) 3 et A.G. (67) INF.; UNIDROIT 2011 – A.G. (69) 2; UNIDROIT 2008 – A.G. (71) 3

88. Malgré l'augmentation des contributions extrabudgétaires, les coûts liés au personnel encore dépassent de loin le montant versé en bourses d'études.

Evaluation et recommandations

89. *Le Secrétariat est sceptique quant à la possibilité d'étendre ses activités de coopération juridique dans le domaine de l'assistance technique sans un investissement important de la part des Etats membres, aussi bien en termes de nouveaux membres du personnel que d'autres ressources (fonds pour les voyages, les honoraires de consultants, l'organisation de réunions et séminaires, etc.) Toutefois, le Secrétariat devrait continuer à fournir ou mobiliser des conseils aux Etats qui souhaitent mettre en œuvre des instruments d'UNIDROIT, idéalement en collaboration avec d'autres organisations ou entités.*

90. *En dépit de sa taille modeste, le Programme de bourses d'étude continue de contribuer à la sensibilisation concernant UNIDROIT et ses travaux, et à atteindre les milieux gouvernementaux et des institutions universitaires dans les pays émergents et en développement, en particulier les pays qui ne sont pas encore membres d'UNIDROIT. En offrant aux jeunes juristes la possibilité d'effectuer des recherches dans la Bibliothèque d'UNIDROIT, le Programme de bourses d'étude est un complément logique et utile aux investissements réalisés par les Etats membres dans la Bibliothèque elle-même.*

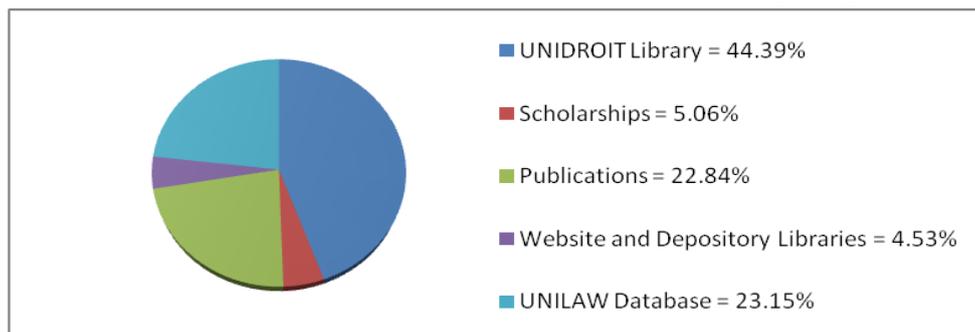
91. *Néanmoins, le Programme implique encore un niveau de frais généraux qui dépasse de loin le montant total des bourses accordées, mais une implication relativement faible du Secrétariat dans les activités de recherche proprement dites. Le Secrétariat entend procéder à un examen approfondi des procédures liées au traitement des demandes de bourses et de l'assistance apportée aux chercheurs, à la fois sur des questions administratives (trouver un logement, répondre aux exigences de visa, payer les bourses d'études) que sur le soutien à la recherche, en vue de parvenir à une répartition plus équilibrée des ressources.*

3. Base de données UNILAW et site Internet

92. Lancé à l'origine en 1995, la base de données UNILAW est devenue opérationnelle avec un logiciel sur mesure en 2001. Elle faisait partie d'un projet ambitieux visant à positionner UNIDROIT en tant que "centre d'excellence", point focal pour le droit uniforme concentrant des informations sur l'application des instruments de droit uniforme dans la pratique. L'idée était de développer une base de données englobant tous les instruments de droit uniforme, qui offrait recherche de texte, jurisprudence, informations bibliographiques et diverses fonctionnalités supplémentaires.

93. En 2008, la base de données UNILAW a été l'activité non-législative qui a consommé la plus grande quantité de ressources après la Bibliothèque d'UNIDROIT.

TABLEAU 4 - ALLOCATION DES RESSOURCES PARMIS LES ACTIVITES NON LEGISLATIVES (2008)



Source: adapté de UNIDROIT 2008 – A.G. (63) 3

94. Malgré les investissements réalisés dans le développement du logiciel et le temps considérable investi dans la collecte de cas, la préparation, l'édition et l'indexation de sommaires, les progrès réalisés par la base de données au fil des ans ont été modestes, en partie en raison du processus complexe nécessaire pour saisir les données dans le format requis, et en partie en raison du faible niveau de ressources que le Secrétariat a été en mesure de garantir pour le projet. Dans une référence implicite à la base de données, le Plan stratégique de 2003 a relevé que chaque fois qu'"un projet s'avère à un moment donné trop ambitieux, mal formulé ou dont le succès est peu probable pour toutes sortes de raisons, l'abandon peut constituer la seule action responsable à moins que des parties particulièrement intéressées ne fournissent un soutien (extrabudgétaire) pour continuer"⁵. En 2006, le Secrétariat a indiqué que, pour se développer plus rapidement, la base de données avait besoin de plus de ressources à trouver "en dehors de l'Institut" (UNIDROIT 2006 – C.D.(85) 16, para. 6) et a invité le Conseil de Direction à réexaminer "le statut prioritaire de la base de données à la lumière des implications en personnel et en termes budgétaires".

95. Un examen approfondi des objectifs et de la structure de la base de données, de la méthodologie utilisée pour la collecte et l'insertion des informations et des ressources disponibles à cet effet a été réalisé par le Secrétariat en 2009. Comme première étape pour éviter la dispersion des ressources, le Secrétariat a décidé que le traitement complet d'instruments devrait être réservé aux instruments élaborés par UNIDROIT ou sur la base de travaux menés par UNIDROIT (tels que la Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route, "CMR"). Le Conseil a approuvé ces mesures lors de sa 89^{ème} session (Rome, 10-12 mai 2010) (voir UNIDROIT 2010 - C.D. (89) 17, paragraphe 191). Lors de sa 90^{ème} session (Rome, 9-11 mai 2011), le Conseil est allé plus loin et a décidé que le niveau d'information à fournir sur les instruments adoptés par d'autres organisations sur la base de travaux menés par UNIDROIT (comme la CMR) devait être réexaminé et que, compte tenu des ressources limitées, UNIDROIT ne devrait plus maintenir la partie de la jurisprudence concernant la CMR (UNIDROIT 2011 - CD (90) 18, paragraphe 180). En 2012, un accord pour le transfert de la section CMR de la base de données d'UNIDROIT a été conclu avec l'Institut du droit international des transports (IDIT) à Rouen (France), encore une fois avec l'approbation du Conseil de Direction (UNIDROIT 2012 – C.D. (91) 15, paragraphe 130).

96. Depuis lors, la base de données, en tant qu'activité d'UNIDROIT séparée, a effectivement cessé d'exister. Sa structure, cependant, est intégrée dans le site Internet d'UNIDROIT, et le niveau d'information prévu à l'origine par la base de données pour l'ensemble du droit uniforme (à savoir, recherche de texte, jurisprudence et informations bibliographiques) sera à l'avenir limité aux instruments élaborés par l'Institut.

97. Le site Internet d'UNIDROIT, quant à lui, qui a été développé dans les années 1990, est actuellement en cours de restructuration et d'élargissement, en vue d'offrir une présentation mise à jour et plus conviviale, éliminant la duplication des informations et proposant une meilleure intégration de ses divers éléments.

Evaluation et recommandations

98. *La base de données UNILAW était une activité qui, dès le départ, a souffert d'un grave déséquilibre entre ses objectifs ambitieux et les ressources disponibles pour sa mise en œuvre. Au moment de l'évaluation par le Secrétariat en 2009, les gains potentiels pour la visibilité et la réputation d'UNIDROIT étaient largement devancés par les investissements nécessaires pour éliminer l'arriéré dans la jurisprudence et d'autres informations sur tous les instruments supposés être couverts et par le coût de développement d'une méthode de travail moins intensive utilisant la technologie de pointe des bases de données.*

⁵ Plan stratégique, *supra*, note 1, para. 93.

99. *Le Secrétariat a été en mesure de réorienter les ressources jusqu'ici investies par des donateurs privés, principalement la Fondation de droit uniforme, pour soutenir l'insertion des données dans la base de données, en particulier pour la nouvelle conception et la restructuration du site Internet d'UNIDROIT et l'achat de publications pour la Bibliothèque.*

100. *Les ressources en personnel qui jusqu'en 2009 étaient presque exclusivement consacrées aux travaux sur la base de données ont depuis été réaffectées à d'autres activités comprenant à la fois des activités non législatives (passage de la publication interne de la Revue de droit uniforme à l'édition avec Oxford University Press) et des projets législatifs (finalisation du texte des observations à la 3^{ème} édition des Principes d'UNIDROIT, et préparation de rapports sur les réunions).*

4. Publications d'UNIDROIT

101. Ces dernières années, les publications d'UNIDROIT étaient constituées des publications annuelles, d'études et de ses documents institutionnels (Actes et documents) et des instruments qu'il a adoptés, ainsi que de la publication trimestrielle, la *Uniform Law Review / Revue de droit uniforme*. Le coût global de la préparation, de l'impression et de la distribution de toutes les publications d'UNIDROIT a toujours absorbé environ 7% des ressources de l'Institut, soit presque autant que la moitié de l'ensemble des coûts de fonctionnement de la Bibliothèque d'UNIDROIT. Le Secrétariat a donc accordé une attention particulière, au cours de la période considérée, à une évaluation de la manière dont ces ressources sont allouées. A cet égard, une distinction doit être faite entre la publication d'instruments, d'une part, et d'autres publications, notamment la *Revue de droit uniforme*, d'autre part.

102. Le coût total de la préparation et de la distribution des publications de conventions, lois types, principes et commentaires officiels est négligeable par rapport au montant total dépensé au fil des ans par l'Organisation et ses Etats membres pour l'élaboration et l'adoption de ces instruments. L'investissement relativement faible réalisé dans la publication des instruments et leur diffusion est donc de l'argent bien dépensé et doit être considéré comme un complément nécessaire aux activités législatives d'UNIDROIT. Le Secrétariat estime que, même si la rationalisation et le contrôle des coûts sont généralement bienvenus, ce serait une erreur d'évaluer les activités de publications de l'Institut du seul point de vue du recouvrement des coûts et des activités génératrices de revenus. Il serait en effet contradictoire pour les Etats membres d'accepter d'assumer le coût de production, par exemple, d'une nouvelle convention internationale, et de saper sa promotion en insistant sur une publication commerciale du texte final. Le Secrétariat est donc favorable à garder le contrôle de la production et de la distribution des textes finaux adoptés par UNIDROIT ou développés sous ses auspices. Cela ne devrait pas nécessairement exclure le recours à des éditeurs commerciaux externes, lorsque l'on peut s'attendre à ce que la publication externe puisse améliorer la qualité ou assurer une distribution plus large. Cependant, des précautions devraient être prises pour éviter que la politique d'un éditeur en matière de prix, droits d'auteur ou distribution ne devienne un obstacle à la diffusion la plus large possible des instruments d'UNIDROIT.

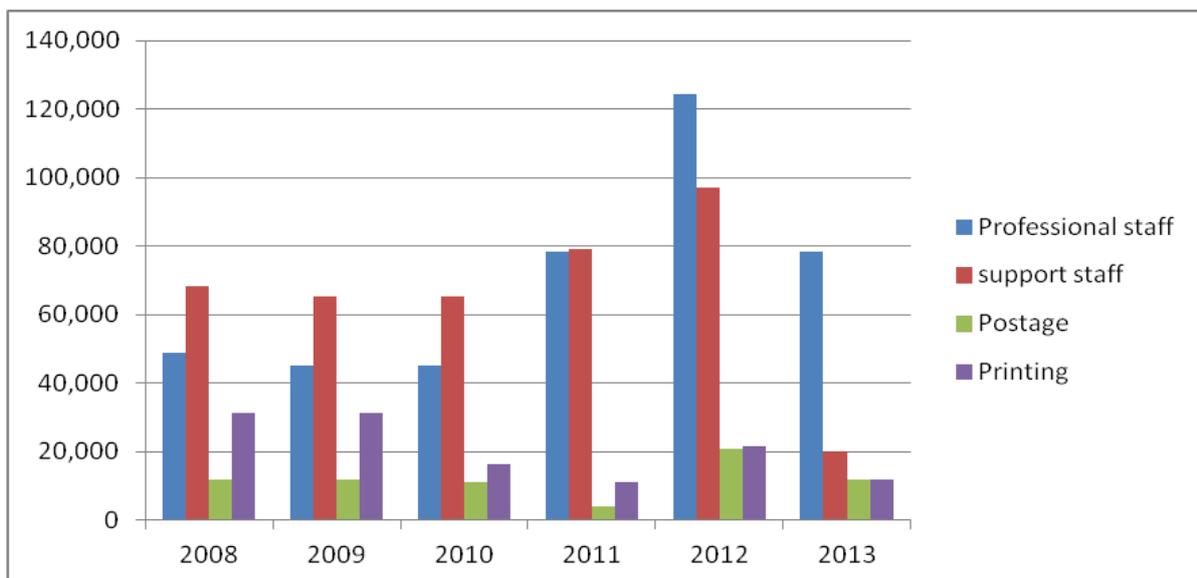
103. Cependant, la production d'autres publications peut certainement être évaluée en termes économiques - en fait, elle devrait l'être. La *Revue de droit uniforme* a une longue tradition, et sa contribution à la diffusion d'informations sur les travaux d'UNIDROIT, et sur le droit uniforme en général, est bien connue. La *Revue* est devenue trimestrielle en 1996, année où il a également été décidé d'inclure une section avec des articles sur le droit uniforme et des articles de droit comparé, changeant ainsi le caractère de la *Revue* en un journal plus spécialisé. Bien que la qualité de la *Revue* et son importance en tant qu'outil d'information du public ne sont pas en cause, la production, l'édition et la distribution prennent énormément de temps et ont exigé la création d'un

poste presque à temps plein au sein des services généraux du Secrétariat et beaucoup de travail de l'un des fonctionnaires principaux, en plus des ressources nécessaires pour l'envoi, la facturation et la comptabilité des recettes. Alors que la *Revue* a généré un revenu moyen d'environ € 24.000 ces dernières années, le coût global de production a été plusieurs fois supérieur.

104. C'est dans ce contexte que le Secrétariat a décidé d'examiner une offre, non sollicitée, reçue le 1^{er} juillet 2011, de Oxford University Press pour publier la *Revue de droit uniforme*. L'offre était non seulement sur la distribution, mais aussi sur l'édition et le type de support de la *Revue*. La durée proposée de l'accord initial était de cinq ans. UNIDROIT et OUP ont convenu d'un comité de rédaction commun, assisté par un comité consultatif d'éminents spécialistes, et l'introduction d'un système de comité de lecture pour approuver le matériel à publier. Le caractère bilingue de la *Revue* sera maintenu, étant donné que OUP publie déjà des revues en plusieurs langues (anglais-français-espagnol). OUP a accepté de fournir à UNIDROIT 130 copies gratuites et a accepté la reproduction des articles publiés dans la *Revue* à des fins éducatives (par exemple, dans le matériel de cours universitaires), ainsi que la publication d'articles sélectionnés sur le site Internet d'UNIDROIT.

105. Les dispositions pour la publication par OUP, la mise en place du comité consultatif ainsi que la conception des procédures de rédaction et de lignes directrices nécessaires ont exigé un effort considérable de la part du Secrétariat en 2012 (comme le montre le Tableau 5). L'allocation inférieure, mais toujours relativement élevée, de ressources en 2011 a été le résultat de la préparation simultanée de deux publications en anglais et en français au cours de cette année, la 3^{ème} édition des Principes d'UNIDROIT et le Commentaire officiel de la Convention de Genève sur les titres. Il est prévu cependant que, à partir de 2013, les frais généraux du programme de publications diminuent considérablement, et que le temps consacré par le personnel professionnel aux publications sera essentiellement limité aux traductions, lorsque faites en interne, et à assurer la qualité du matériel et la ligne éditoriale de la *Revue de droit uniforme*.

TABLEAU 5 - ALLOCATION DES RESSOURCES POUR LA PRODUCTION ET LA GESTION DES PUBLICATIONS D'UNIDROIT



Source: adapté de UNIDROIT 2008 – A.G. (63) 3; UNIDROIT 2009 – A.G. (653) 3; UNIDROIT 2010 – A.G. (67) 3; UNIDROIT 2011 – A.G. (69) 2; UNIDROIT 2012 – A.G. (71) 3

Evaluation et recommandations

106. *Le Secrétariat recommande de maintenir le contrôle sur la préparation et la distribution des textes définitifs des instruments d'UNIDROIT et, dans la mesure du possible, d'élargir leur diffusion. Le Secrétariat recommande aussi une politique libérale en ce qui concerne l'accessibilité des instruments à travers le site Internet d'UNIDROIT.*

107. *Le Secrétariat estime que le soutien professionnel de OUP dans la préparation de la Revue, son réseau commercial mondial et la disponibilité de la Revue sous forme électronique, permettront d'assurer une distribution large et de grande qualité, ce qui permettra à UNIDROIT de se concentrer entièrement pour offrir à ses lecteurs le plus haut niveau de contenu et d'informations, sélectionnés par un système de "peer review" assisté par un comité consultatif composé d'experts de renommée mondiale.*

III. FONCTIONNEMENT DU SECRETARIAT

108. UNIDROIT peut se targuer d'un bilan remarquable de réalisations dans sa longue histoire. Le fait que ces réalisations aient vu le jour en dépit de la faiblesse chronique des ressources disponibles au Secrétariat ne peut s'expliquer que par le dévouement de son personnel et la capacité d'UNIDROIT à associer, dans ses projets, d'éminents spécialistes et des experts de renommée mondiale, dont l'empreinte intellectuelle est une marque distinctive du travail d'UNIDROIT. Pourtant, les contraintes financières pesant sur le Secrétariat, plus vivement ressenties depuis la crise financière de 2008, ont exigé un effort encore plus grand du Secrétariat pour assurer le plus haut niveau possible d'efficacité et d'économie dans l'utilisation de ses ressources humaines et financières. En effet, dans un environnement en évolution rapide, UNIDROIT doit faire face à des défis majeurs pour s'assurer de fonctionner comme une organisation dynamique avec une vision claire et une allocation efficace des fonctions, d'utiliser judicieusement ses ressources, et d'organiser son travail avec l'efficacité nécessaire pour atteindre ses objectifs législatifs, institutionnels et opérationnels.

109. Dans ce contexte, et avec ces objectifs à l'esprit, le Secrétariat a entrepris un certain nombre de mesures visant à améliorer les contrôles financiers au sein du Secrétariat, rationaliser et moderniser ses opérations et améliorer sa structure et la gestion de ses ressources humaines.

A. Gestion financière

110. Les transactions financières courantes du Secrétariat portent sur des montants relativement modestes et les procédures en place pour leur gestion étaient déjà largement satisfaisantes au début de la période considérée. Néanmoins, lorsque cela était approprié, le Secrétariat a tenté d'améliorer encore les choses, par exemple en examinant les conditions financières des contrats les plus importants, en négociant si possible de meilleurs tarifs (poste, services de messagerie et télécommunications) et en changeant de fournisseurs en cas de meilleures alternatives (contrat d'impression). A la suite de ces mesures, le Secrétariat a pu maintenir les lignes concernées du budget sensiblement au même niveau pendant toute la période considérée (même si l'inflation accumulée au cours de la période a déjà atteint 8%).

111. Afin de maîtriser les coûts, le Secrétariat surveille désormais le trafic de télécommunications de chacun des postes téléphoniques et a mis en place un système d'enregistrement détaillé de l'affranchissement de toutes ses publications. Le Secrétariat a également considérablement réduit la liste des bénéficiaires des publications gratuites, et a pratiquement éliminé les frais

d'envoi postal des documents officiels sous forme papier, envoi maintenu seulement lorsqu'un Etat membre en fait la demande expresse.

112. Dans le but d'améliorer la planification des programmes, le personnel de soutien a été encouragé à produire des tableaux pour garder trace des coûts de chaque réunion séparément. Un tableau mis à jour montrant les contributions statutaires des Etats membres figure aujourd'hui dans le serveur d'UNIDROIT afin de permettre au Secrétaire Général de vérifier le niveau des paiements et de l'état des arriérés à tout moment.

IMAGE 1

	B	C	E	F	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
10			France	50	€ 122,500	€ 122,500	€ 122,500		July		€ 0	€ 0	€ 0
11	I	3% +	Germany	50	€ 122,500	€ 122,500	€ 122,500		January		€ 0	€ 0	€ 0
12			Japan	50	€ 122,500	€ 122,500	€ 122,500		April		€ 0	€ 0	€ 0
13			United Kingdom	50	€ 122,500	€ 122,500	€ 122,500	€ 122,500	January	January	€ 0	€ 0	€ 0
14			United States	50	€ 122,500	€ 122,500	€ 122,500		May		€ 0	€ 0	€ 0
15			Canada	22	€ 122,500	€ 122,500	€ 122,500		January		€ 0	€ 0	€ 0
16	II	2%-3%	China	22	€ 122,500	€ 122,500	€ 122,500		December		€ 0	€ 0	€ 0
17			Russian Federation	22	€ 53,900	€ 53,900	€ 53,900		January		€ 0	€ 0	€ 0
18			Spain	22	€ 122,500	€ 53,900	€ 122,500		May		€ 0	€ 68,600	€ 68,600
19			Australia	18	€ 44,100	€ 44,100	€ 44,100	€ 44,100	February	December 2012	€ 0	€ 0	€ 0
20	III	1%-2%	Belgium	18	€ 44,100	€ 44,100	€ 44,100		July		€ 0	€ 0	€ 0
21			Netherlands	18	€ 44,100	€ 44,100	€ 44,100		February		€ 0	€ 0	€ 0
22			Republic of Korea	18	€ 53,900	€ 53,900	€ 53,900		July		€ 0	€ 0	€ 0
23			Sweden	18	€ 44,100	€ 44,100	€ 44,100		January		€ 0	€ 0	€ 0
24			Switzerland	18	€ 44,100	€ 44,100	€ 44,100		February		€ 0	€ 0	€ 0
25	IV	0.960%-0.99%	Brazil	13	€ 44,100	€ 34,656	€ 44,100		?		€ 0	-€ 9,444	-€ 9,444
26			Argentina	11	€ 19,600	€ 19,600	€ 19,600		?		€ 0	€ 0	€ 0
27			Austria	11	€ 26,950	€ 26,950	€ 26,950		January		€ 0	€ 0	€ 0
28	V	0.5%-0.959%	Denmark	11	€ 26,950	€ 26,950	€ 26,950		February		€ 0	€ 0	€ 0
29			Finland	11	€ 26,950	€ 26,950	€ 26,950		January		€ 0	€ 0	€ 0
30			Greece	11	€ 26,950	€ 26,950	€ 26,950		?		-€ 26,950	€ 0	-€ 26,950
31			Mexico	11	€ 31,850	€ 31,850	€ 31,850		May		€ 0	-€ 31,850	-€ 31,850
32			Norway	11	€ 26,950	€ 26,950	€ 26,950		February		€ 0	€ 0	€ 0
33			Saudi Arabia	11	€ 26,950	€ 26,950	€ 26,950		March		€ 0	€ 0	€ 0
34			Poland	9	€ 26,950	€ 26,950	€ 26,950	€ 26,950	January		€ 0	€ 0	€ 0
35	VI	0.450%-0.499%	Portugal	9	€ 22,050	€ 22,050	€ 22,050		July		€ 44,100	-€ 44,100	€ 0
36			South Africa	9	€ 22,050	€ 22,050	€ 22,050		January		€ 0	€ 0	€ 0
37			Czech Republic	8	€ 19,600	€ 19,600	€ 19,600		January		€ 0	€ 0	€ 0
38			Hungary	8	€ 19,600	€ 19,600	€ 19,600		March		€ 0	-€ 19,600	-€ 19,600
39	VII	0.115%-0.449%	India	8	€ 22,050	€ 22,050	€ 22,050		January		€ 0	€ 0	€ 0
40			Indonesia	8	€ 19,600	€ 19,600	€ 19,600		April		€ 0	€ 0	€ 0
41			Ireland	9	€ 22,050	€ 22,050	€ 22,050		January		€ 0	€ 0	€ 0
42			Israel	8	€ 19,600	€ 39,200	€ 19,600		?		€ 0	€ 0	€ 0
43			Turkey	8	€ 22,050	€ 22,050	€ 22,050		January		€ 0	€ 0	€ 0

B. Fonctionnement du bureau

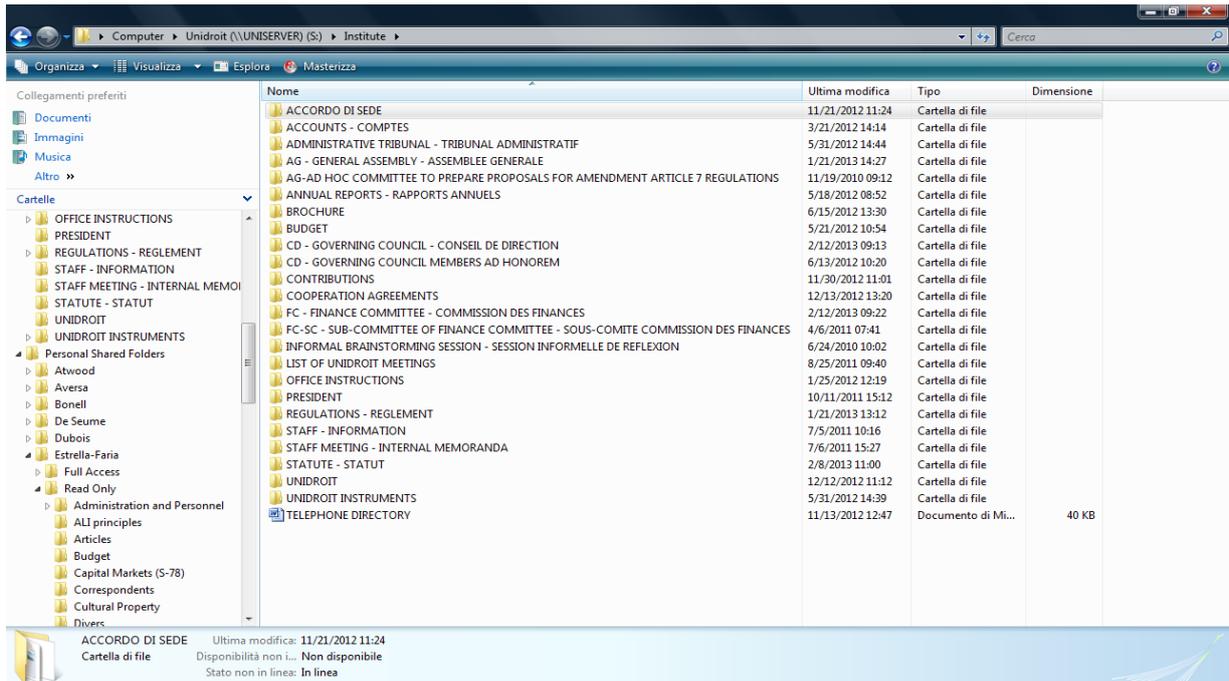
113. L'une des priorités du Secrétariat au cours de la période considérée a été la modernisation et la rationalisation des procédures administratives en vue d'accroître la productivité et de réduire les coûts. Une évaluation faite au début de la période considérée a indiqué que, au 1er octobre 2008, le Secrétariat avait au moins dix ans de retard par rapport aux normes actuelles de la bureautique et des méthodes de travail. A cette époque, on pouvait identifier, en particulier, les lacunes suivantes:

- le courrier entrant et sortant était encore inscrit à la main dans un journal de bord et les adresses de contact enregistrées sur des fiches en papier;
- la création et l'enregistrement des fichiers des membres du personnel se faisaient sur leurs ordinateurs personnels de bureau, avec un minimum de connexion en réseau local (LAN);
- les réunions et rendez-vous étaient enregistrés manuellement sur des calendriers papier individuels;
- plusieurs membres du personnel ne possédaient pas de licences de logiciels valides et la plupart n'avaient pas de logiciel standard actualisé sur leur ordinateur;
- il n'y avait pas moyen de partager des fichiers autrement que par leur échange en pièces jointes de courrier électronique, et aucun mécanisme systématique de sauvegarde de l'information.

114. Cette situation était particulièrement problématique étant donné que le Plan stratégique élaboré par le Secrétariat en 2003 avait déjà souligné la nécessité de mettre à jour les procédures administratives et d'investir dans le développement de systèmes de gestion électronique des dossiers, dans le but de parvenir à une amélioration significative d'ici 2006⁶.

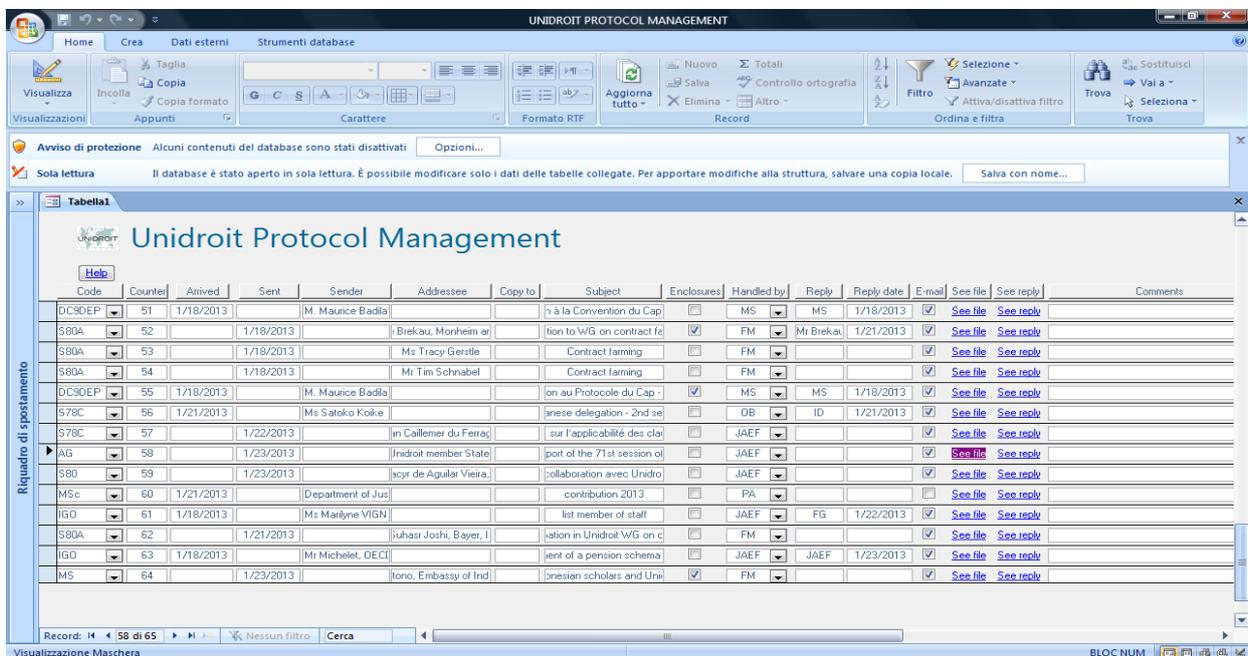
115. Plusieurs améliorations ont été apportées depuis. L'épine dorsale de la modernisation des procédures administratives a été l'intégration complète de tous les postes de travail dans un réseau avec un serveur qui permet le stockage et le partage de l'information, et assure la sauvegarde automatique des données.

IMAGE 2



116. En outre, l'ensemble de la correspondance du Secrétariat est maintenant enregistré électroniquement dans une base de données accessible à tous les membres du personnel, qui permet des recherches en utilisant différents critères et propose des liens vers les versions numérisées de la correspondance entrante et sortante ou aux messages mêmes, lorsque échangés par voie électronique.

IMAGE 3



117. Tous les membres du personnel utilisent maintenant des logiciels d'utilisation courante et peuvent accéder au calendrier de l'Organisation des réunions et des rendez-vous, y compris ceux du Secrétaire Général, à partir de leurs postes de travail individuels.

118. A cette fin, le Secrétariat a investi dans l'achat d'un nouvel équipement informatique et des logiciels de bureau, ainsi que d'un logiciel spécial pour le contrôle de la présence du personnel et l'enregistrement automatique des absences. Ces améliorations ont été faites sans aucune demande de financement supplémentaire de la part des Etats membres et sans besoin d'embaucher des services techniques externes. Elles ont ensuite été rendues possibles par la redéfinition des fonctions d'un membre du personnel d'Assistant bibliothécaire en Assistant informaticien et en investissant dans l'amélioration des compétences informatiques de cette personne. Cela signifie que, en 2009-2010, le Secrétariat avait finalement atteint l'Objectif n°10 du Plan stratégique de 2003, à savoir "de parvenir à une autonomie en ce qui concerne la fourniture et l'entretien de technologies de l'information en assurant une expertise interne à l'Organisation"⁷.

119. Il convient de noter, toutefois, que les seules compétences informatiques ne sont pas suffisantes et que la migration complète d'un système d'enregistrement sur papier en un système entièrement électronique n'aurait pas été possible sans l'effort supplémentaire déployés par le personnel du Secrétariat, et l'énergie et la persévérance avec laquelle les personnes ont effectué cette tâche.

Evaluation et recommandations

120. *Les améliorations dans la gestion financière et l'administration quotidienne du Secrétariat sur la période considérée ont permis de beaucoup rationaliser les procédures, faciliter la circulation de l'information et accroître la productivité du Secrétariat.*

121. *L'ensemble du personnel des Catégories B et C de l'Institut, à savoir, la Bibliothécaire en chef, Mme Bettina Maxion, le Trésorier, M. Paolo Aversa, les Secrétaires, Mmes Carla Milani, Françoise Ghin et Isabelle Dubois, et l'Assistante traduction et publications, Mme Patricia de Seume, a contribué à cet effort collectif. Une reconnaissance particulière va à l'Assistant informatique, M. Stefano Muscatello, qui a supervisé tous les aspects techniques du processus.*

C. Gestion des ressources humaines

122. Les salaires et les cotisations de sécurité sociale représentent généralement la plus grande ligne budgétaire pour la plupart des organisations internationales qui se consacrent principalement à l'organisation de réunions et à l'élaboration de normes, plutôt qu'à des activités opérationnelles. UNIDROIT ne fait pas exception. Toutefois, compte tenu de son budget limité, le fait que le coût total des salaires et des cotisations de sécurité sociale absorbe toujours plus de 70% de ce budget exige une attention constante afin de maintenir une répartition adéquate des ressources aux différentes activités et de garder les coûts sous contrôle. Cela est particulièrement important étant donné la capacité limitée de l'Institut pour contenir certains éléments de base de ses frais de personnel.

⁷ *Supra*, note 1, paras. 64-65.

1. Réévaluation de l'allocation des ressources parmi les activités d'UNIDROIT

123. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'action prioritaire au cours de la période considérée a été la réaffectation progressive des ressources: des activités générales et administratives, aux activités législatives et à la réalisation de projets⁸. Afin de rendre compte plus précisément des dépenses en matière de ressources, depuis 2008, les rapports annuels du Secrétariat à l'Assemblée Générale montrent des estimations de dépenses au titre du budget ordinaire pour l'exercice financier en cours, ventilées par secteur d'activité, y compris les allocations des ressources en personnel⁹.

124. Le premier rapport, publié en 2008, indiquait que le coût total de l'administration, des services de soutien et de la gestion des bâtiments (28% du budget ordinaire) *était plus élevé que le coût combiné de toutes les activités législatives* qui forment le cœur du mandat d'UNIDROIT (27,01% du budget ordinaire). Ce rapport a montré une forte concentration des ressources dans les activités non législatives, principalement l'administration quotidienne de l'Organisation, celle-ci absorbant une part importante du budget ordinaire, entre autres raisons du fait du nombre de postes consacrés exclusivement aux questions administratives, y compris un poste de haut niveau d'"Administrateur en chef".

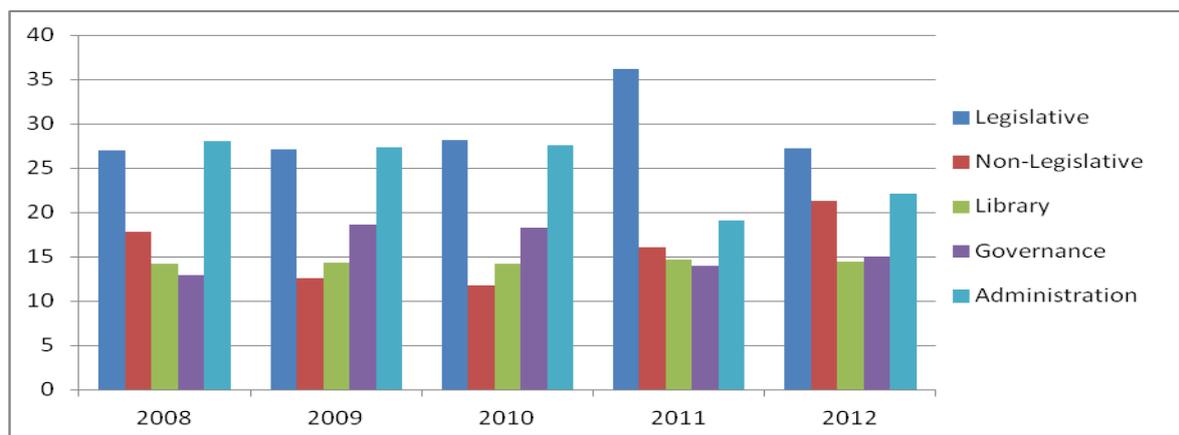
125. Les mesures depuis mises en place pour corriger ce déséquilibre ont été notamment les suivantes: la réattribution de plusieurs tâches administratives de professionnels vers le personnel de soutien, la redistribution de tâches au moment du départ de membres du personnel sans pourvoi automatique des postes vacants, redéfinition des descriptions de poste avant d'annoncer les postes à pourvoir et établissement de seuils de grade par poste pour accroître la souplesse quant au niveau au moment de l'entrée en fonctions.

126. Une représentation graphique de l'évolution de la part de chacun des grands blocs d'activités (législatives et non législatives, Bibliothèque, gouvernance et administration) au cours de la période considérée montre une réorientation cohérente des ressources de l'administration vers les activités législatives. La réaffectation est devenue plus visible depuis 2011 pour deux raisons: la priorité donnée à la finalisation du Protocole spatial à la Convention du Cap en 2011, la vacance du poste de Secrétaire Général adjoint au cours de cette année, et le reclassement et la re-définition des fonctions liées à ce poste avant le recrutement du titulaire actuel en 2012.

⁸ Le Plan stratégique 2003 (*supra*, note 1) relève, avec une certaine préoccupation, que déjà à l'époque "les fonctionnaires sont surchargés par des tâches administratives" (para. 83) et que "il est de moins en moins impliqué dans les véritables travaux préparatoires, ce que l'on peut caractériser comme de la déqualification progressive" (para. 82). La situation n'avait pas changé au début de la période à l'étude.

⁹ Il convient de noter que le document contenant les informations sur les activités de l'Organisation est préparé chaque année, quelques mois avant la session de l'Assemblée Générale (qui se tient habituellement fin novembre ou début décembre) et reflète les estimations du Secrétariat relatives aux dépenses totales au cours de l'exercice en cours, alors que les comptes d'UNIDROIT sont clôturés le 28 février de l'exercice suivant. Par conséquent, les chiffres exacts, comme le montrent les Comptes, sont habituellement différents des estimations soumises à l'Assemblée Générale, même si seulement de façon marginale: € 2.223.936,67 de dépenses effectives en 2008, par rapport aux € 2.196.401 des estimations soumises à l'Assemblée Générale (1,25% de différence); € 2.255.628,25 de dépenses effectives en 2009, par rapport aux € 2.240.545 des estimations soumises à l'Assemblée Générale (0,6% de différence); € 2.226.078,03 de dépenses effectives en 2010, par rapport aux € 2.258.706 des estimations soumises à l'Assemblée Générale (-1.44% de différence); € 2.040.390,13 de dépenses effectives en 2011, par rapport aux € 2.077.733 des estimations soumises à l'Assemblée Générale (-1.79% de différence); € 2.079.171,29 de dépenses effectives en 2012, par rapport aux € 2.090.667,53 des estimations soumises à l'Assemblée Générale (-0.54% de différence).

TABLEAU 6 - ÉVOLUTION DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES PAR ACTIVITÉS PRINCIPALES (2008-2012)



Source: adapté de UNIDROIT 2008 – A.G. (63) 3; UNIDROIT 2009 – A.G. (653) 3; UNIDROIT 2010 – A.G. (67) 3; UNIDROIT 2011 – A.G. (69) 2; UNIDROIT 2012 – A.G. (71) 3.

127. La plus grande disponibilité du personnel professionnel pour des travaux liés aux projets au cours de la période considérée s'est également traduit, en particulier en 2009-2010, par un nombre légèrement plus élevé de réunions organisées par le Secrétariat dans le cadre du Programme de travail (30 jours des réunions par rapport à une moyenne de 23,5 réunions en 2003-2007).

Evaluation et recommandations

128. *Les gains en termes d'efficacité entraînés par l'amélioration de l'allocation des ressources, sans être spectaculaires, sont néanmoins tangibles dans la mesure où ils se traduisent par une plus grande disponibilité des membres du personnel à la prestation des services aux Etats membres plutôt que pour des fonctions administratives. En outre, avec les ressources résultant du départ à la retraite de membres du personnel, le Secrétariat est maintenant en mesure d'externaliser certaines tâches pouvant être exécutées par des travailleurs indépendants et des prestataires de services, en particulier la traduction, l'édition et des services similaires, à moindre coût pour l'Institut.*

129. *La capacité du Secrétariat de gérer un grand nombre de projets et de réunions augmente non seulement la charge de travail des membres du personnel professionnel, mais aussi celle des membres du personnel des Catégories B et C, en particulier ceux qui sont directement impliqués dans les préparatifs de voyage et d'organisation de la restauration, l'Assistante des réunions et de la logistique Mme Laura Tikanvaara, ainsi que les responsables de la mise en place des salles, de la production et de la distribution des documents et des services aux délégués et experts, les Assistants administratifs MM. Alfredo Pannoni, Reza Zardoshtian et Daniele Sallustri.*

2. Structure du Secrétariat

130. Un deuxième point sur lequel le Comité Permanent et le Secrétaire Général se penchent concerne la structure du Secrétariat en tant que tel.

131. Le personnel professionnel d'UNIDROIT est relativement peu nombreux, mais structuré selon une hiérarchie trop lourde au sommet (en 2008: un Secrétaire Général, deux Secrétaires Généraux adjoints, un consultant senior et quatre fonctionnaires seniors). D'un point de vue purement

financier, le manque de personnel professionnel junior au début de la période concernée signifiait que les tâches confiées au personnel professionnel étaient effectuées à un coût relativement élevé, rendant nécessaire un examen continu des méthodes de travail et de l'ensemble de la répartition des fonctions de façon encore plus cruciale. Dans la mesure où cette situation était le résultat de progressions de carrière et de salaire de membres du personnel de longue date, conformément à la réglementation en vigueur, la marge de manœuvre pour corriger le déséquilibre des coûts était limitée. En vue, toutefois, de limiter l'impact futur d'augmentations automatiques des frais de personnel, les mesures suivantes ont été introduites:

a) en 2010, l'Assemblée Générale a approuvé une modification au Règlement afin de permettre la nomination et la rémunération des jeunes professionnels recrutés pour travailler sur des projets financés par des fonds provenant de contributions extrabudgétaires conformément aux échelles salariales qui s'appliquent à la Catégorie B du tableau des effectifs, au lieu de la Catégorie A;

b) en 2011, l'Assemblée Générale a approuvé une modification de la liste des postes budgétaires au sein du Secrétariat figurant à l'Annexe III du Règlement aux fins de regrouper tous les postes des membres du personnel de la Catégorie A, donnant ainsi au Conseil de Direction (en tant qu'autorité de nomination du Secrétaire Général et du Secrétaire Général adjoint) et au Comité Permanent (en tant qu'autorité de nomination de tous les membres du personnel de Catégorie A) la souplesse souhaitable pour fixer un niveau adéquat de rémunération de tout membre du personnel nouvellement nommé.

Evaluation et recommandations

132. Ces mesures prises pour limiter l'impact automatique de l'augmentation des coûts de personnel ont fourni une base juridique pour la souplesse requise par le Secrétariat pour adapter le grade et le niveau des nouvelles nominations en fonction de l'expérience du nouveau membre du personnel, du niveau de ressources disponibles au titre du budget et du niveau de rémunération en vigueur sur le marché au moment de la nomination.

3. Salaires et émoluments du personnel

133. Selon le Règlement d'UNIDROIT, la rémunération des fonctionnaires de Catégorie A est déterminée par le Comité Permanent au moment de leur nomination dans la limite fixés dans le tableau des effectifs figurant à l'Annexe III du Règlement pour les emplois budgétaires vacants et "en référence aux "Barèmes mensuels des traitements" des Organisations coordonnées publiés périodiquement par l'OCDE tels qu'appliqués par l'Assemblée Générale." Les salaires des fonctionnaires et employés des Catégories A, B et C sont ajustés périodiquement par l'Assemblée Générale en conformité avec les modifications apportées au "Barèmes mensuels des traitements" mentionnée ci-dessus publiée par l'OCDE.

134. Même si, depuis plusieurs décennies maintenant, l'Assemblée Générale a établi une pratique d'approuver les propositions budgétaires qui intègrent automatiquement une réduction de 20% des augmentations de salaire proposées par l'OCDE, tel qu'autorisé par l'article 41(3) du Règlement, il n'en demeure pas moins que le niveau des augmentations de salaire échappe largement au contrôle d'UNIDROIT. Une combinaison de longévité de service du personnel et de structure "lourde au sommet" du Secrétariat signifie qu'à l'heure actuelle, huit fonctionnaires de la Catégorie A absorbent environ 70% du coût total du personnel de l'Institut. Même si l'impact budgétaire des augmentations de salaire au cours des dernières années a été modeste en raison de faibles taux d'augmentation promulgués par les Organisations coordonnées, le caractère automatique des augmentations de salaire, s'il n'est pas accompagné par des contributions

supplémentaires correspondantes de la part des Etats membres, comporte le risque d'appauvrissement progressif du budget d'UNIDROIT privant l'Organisation des moyens nécessaires pour travailler.

135. Il a néanmoins été possible, à l'égard d'un aspect limité, de traiter le coût à long terme du système actuel applicable au personnel de Catégorie A, à savoir en ce qui concerne le paiement des indemnités d'expatriation. Bien que n'étant pas expressément prévue dans le Règlement d'UNIDROIT, la pratique de longue date d'UNIDROIT a été de payer les indemnités d'expatriation aux membres du personnel professionnel, autres que ceux recrutés localement, aux taux et essentiellement aux mêmes conditions que celles appliquées par les Organisations coordonnées.

136. La plupart des organisations du régime commun des Nations Unies ont, dans l'intervalle, aboli le paiement des indemnités d'expatriation et les a remplacées par un ensemble de mesures spécialement conçues pour mieux compenser le personnel pour les coûts liés à l'expatriation. En 2011, anticipant un pas dans cette direction fait par les Organisations coordonnées, le plus grand groupe d'organisations internationales, en dehors de l'Union européenne, qui ont maintenu le paiement des indemnités d'expatriation¹⁰, le Secrétariat a proposé, et l'Assemblée Générale a approuvé, un certain nombre d'amendements aux articles 44 et 67 du Règlement visant à soumettre le montant des indemnités d'expatriation versés aux membres du personnel nommés après le 1^{er} janvier 2008 (parmi le personnel actuel cela s'applique automatiquement seulement au Secrétaire Général en exercice et à un fonctionnaire nouvellement nommé) à des déductions progressives à compter du premier mois de la quatrième année suivant la réception de l'allocation. Le droit à l'indemnité d'expatriation des membres du personnel cesse après la fin de la septième année de service à l'Institut.

Evaluation et recommandations

137. *L'effet des modifications susmentionnées apportées au Règlement vise essentiellement à compenser l'impact des augmentations automatiques liées à l'avancement d'échelons du Secrétaire Général et du nouveau membre du personnel à partir de la quatrième année suivant la nomination.*

138. *Les économies indiquées ci-dessus sont évidemment modestes. La seule solution viable à long terme pour le problème posé par le coût global du personnel d'UNIDROIT serait la migration de l'ensemble du personnel à un régime de salaire différent. Cela pourrait aussi être l'occasion pour éliminer les différentes normes de paiement pour la Catégorie A, d'une part, et les agents des Catégories B et C, d'autre part, qui a longtemps été une source de mécontentement. Cela pourrait aussi aider à limiter les coûts, au moins pour les recrutements futurs, mais les implications juridiques et financières devraient être examinées attentivement. Le Secrétaire Général n'a cependant pas de mandat jusqu'ici pour entreprendre une étude de chacune de ces options.*

4. Mobilité du personnel

139. L'article 52 du Règlement prévoit qu'UNIDROIT "couvre par des polices d'assurance (vie, accidents, maladies) ses fonctionnaires et employés au moment de leur nomination à titre permanent" qui "peut être remplacée, à la demande du fonctionnaire ou employé, par une assurance invalidité et vieillesse contractée auprès de l' "Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale" aux termes de la loi en vigueur en Italie." L'Accord de siège avec l'Italie contient une

¹⁰ Voir, pour des informations générales, UNIDROIT 2011 – A.G. (69) 9, paras. 2-7.

disposition rédigée différemment ¹¹ mais qui semble également permettre des systèmes alternatifs de sécurité sociale, pour autant qu'il assurent une couverture équivalente pour l'essentiel à celle des Nations Unies.

140. UNIDROIT ne semble pas avoir exploré la possibilité d'offrir un régime de sécurité sociale alternatif à son personnel ou à s'associer à un régime de sécurité sociale existant géré par d'autres organisations internationales. A l'exception des membres du personnel qui continuent de cotiser au régime de sécurité sociale auquel ils étaient attachés au moment de leur nomination, tous les membres du personnel sont actuellement inscrits dans le système de sécurité sociale italien. Outre son coût relativement élevé (37% de la masse salariale), le système dispose d'un certain nombre de caractéristiques qui le rendent moins approprié pour une organisation internationale. Tout d'abord, l'âge de la retraite dans le système italien de sécurité sociale (actuellement 67 ans) est fixé de manière indépendante et donc ne coïncide pas avec l'âge maximal de service autorisé par l'article 49(2) du Règlement d'UNIDROIT (normalement 60 ans, 65 ans comme un maximum absolu). Deuxièmement, le système de sécurité sociale italien n'est pas transférable, car il n'offre pas la possibilité d'une garantie de retrait. Enfin, sauf pour le transfert vers un autre système avec lequel le système de sécurité sociale italien a conclu un accord de transfert, ou la validation des services antérieurs auprès d'un tel système, un minimum de 20 années de cotisation continue est nécessaire pour qu'un participant puisse avoir droit à une prestation de retraite (à titre de comparaison, le régime de pension des Organisations coordonnées requiert 10 ans et le fonds de pension des Nations Unies seulement cinq ans de cotisations).

141. L'effet combiné de ces éléments est de limiter sévèrement l'attractivité de l'ensemble des avantages offerts par UNIDROIT et d'entraver la mobilité. Sans identifier en particulier les aspects négatifs de la participation au régime italien de sécurité sociale, le Plan stratégique de 2003 faisait allusion généralement aux difficultés qui résultent du fait que *"UNIDROIT ne faisant par ailleurs pas partie d'un système plus vaste comme la famille des Nations Unies, il n'y a pas de possibilités de transfert facilité dans une organisation sœur"* ¹². Malheureusement, le Secrétariat n'a pas exploré des alternatives viables dans le passé.

142. A l'heure actuelle, il existe deux principaux obstacles à un ensemble d'avantages alternatif. Le premier obstacle sont les alternatives limitées, autres que l'assurance vie et des produits financiers similaires, dont les résultats ont été récemment plutôt mauvais dans le sillage de la crise financière, et les faibles taux d'intérêt dans la plupart des pays développés. Les régimes de retraite subventionnés par l'Etat (tels que ceux soutenus par les organisations internationales) fonctionnent quant à eux généralement sur une grande échelle et sont rarement intéressés à supporter les coûts administratifs supplémentaires liés à l'admission de petites organisations internationales comme nouveaux membres. Lorsqu'elles sont admises, il est néanmoins prévu que l'ensemble du personnel migre vers le nouveau système de retraite. Cela conduit au deuxième obstacle principal, à savoir le coût d'inscription du personnel actuel dans un régime de retraite alternatif. Dans le cas d'UNIDROIT, cela signifierait soit d'attendre que l'ensemble du personnel inscrit dans le système de sécurité sociale italien ait accumulé un droit à la retraite, de sorte que les contributions passées ne sont pas perdues, soit de valider l'intégralité de leur période de service précédente en versant une contribution forfaitaire correspondante pour le compte de ces membres du personnel dans le nouveau système.

¹¹ Article 9 (a): "Le personnel de l'Institut doit être obligatoirement assuré pour les soins de santé et la sécurité sociale auprès d'un fonds ou d'institutions d'assurance publics ou privés de l'Etat italien ou d'un autre Etat, dont le règlement est porté à l'attention des autorités italiennes compétentes."

¹² *Ibid.*, para. 83.

Evaluation et recommandations

143. *Le Secrétariat devrait poursuivre ses efforts pour trouver une solution alternative raisonnable et durable au système italien de sécurité sociale en vue d'améliorer la mobilité de son personnel et de mieux équiper l'Organisation pour accueillir de jeunes juristes pour des périodes limitées de service à l'Institut.*

5. Administration et développement du personnel

144. Une organisation aussi petite qu'UNIDROIT n'a pas besoin d'un grand nombre de règles administratives. Néanmoins, le Règlement d'UNIDROIT est silencieux sur certains éléments de base d'un système d'administration ordonné du personnel, ce qui a conduit à la fois à des incertitudes et des incohérences dans le traitement de diverses situations relatives au personnel.

145. Des règles sur les horaires de travail et la durée de la journée de travail et les pauses ont été émises et un système électronique d'enregistrement des présences a été installé. Une clarification sur les congés annuels du personnel à temps partiel a été faite, et des limites de la durée du congé annuel qui peut être cumulé et reporté par les membres du personnel ont été fixées. Un ordre de service distribué en 2011 déclare toute la Villa Aldobrandini espace non-fumeur, à l'exception des espaces spécialement désignés à l'extérieur du bâtiment. Un autre ordre de service émis la même année établit des procédures pour l'archivage des dossiers et de la correspondance, et précise les utilisations autorisées de l'équipement de bureau et de la technologie de communication.

146. Un domaine particulièrement important, mais également sensible, concerne la nécessité de continuer à développer le vivier de compétences individuelles du personnel de soutien et du personnel administratif. En ce qui concerne le personnel administratif, de soutien et technique, le Plan stratégique 2003 a déploré *"le manque d'opportunités en terme de formation permanente (par exemple, cours de langues, amélioration de leurs connaissances informatiques, etc.)"* et a indiqué qu'il *"faudrait au moins viser un développement modeste des compétences et le prévoir en termes budgétaires"*¹³. "Malheureusement, le Secrétariat n'a pas eu les ressources nécessaires pour développer une formation continue ou un plan de formation et la moyenne des compétences linguistiques et des connaissances de logiciels des membres du personnel des Catégories B et C n'a pas encore réalisé la vision du Plan stratégique 2003, selon laquelle *"la tendance générale devrait être de donner la priorité à du personnel hautement qualifié par rapport à du personnel moins qualifié, et de privilégier, lorsque cela est possible, l'augmentation des membres du personnel en termes de nombre par rapport aux augmentations de salaires"*¹⁴.

147. Dans la période considérée, le Secrétariat a fourni une formation formelle pour le membre du personnel actuellement en charge de l'informatique au sein du Secrétariat, le libérant de tâches de bureau dans la Bibliothèque qui ont été réaffectées à un autre membre du personnel actuellement en Catégorie C. Le Comité Permanent et le Secrétaire Général ont également convenu de ne pas embaucher à temps plein de nouveaux employés qui ne peuvent pas prouver leur connaissance de l'anglais. Des mesures pour encourager l'apprentissage individuel, en l'absence de cours de langue financés par le Secrétariat, sont à l'étude.

¹³ *Supra*, note 1, para. 84.

¹⁴ *Ibid.*, para. 108.

Evaluation et recommandations

148. UNIDROIT doit investir dans le développement des compétences de son personnel à travers une politique de formation continue et l'application de conditions de recrutement rigoureuses à l'avenir.

4. Régularisation des nominations

149. Le Plan stratégique 2003 visait une augmentation significative du personnel régulier de l'Institut et une plus grande ouverture à l'égard de personnel détaché ou rémunéré directement par des sources externes¹⁵. N'ayant pas été en mesure d'obtenir les ressources additionnelles attendues, et face à des besoins croissants en raison d'un Programme de travail élargi, le Secrétariat, à cette époque, avait plutôt choisi de faire davantage usage de la possibilité donnée par l'article 48 du Règlement de «profiter lui-même, pour une période de temps donnée, de la collaboration de personnes n'appartenant pas à son personnel" avec des conditions de service et de rémunération énoncées dans le "document de nomination".

150. Au début de la période considérée, il y avait un membre du personnel de la catégorie professionnelle dont le poste était en grande partie financé par des contributions extrastatutaires, un fonctionnaire junior avait une bourse financée par des dons privés, tandis que deux autres "collaborateurs" professionnels n'avaient aucune couverture sociale pour la durée de leurs contrats. Dans la catégorie des services de soutien, il y avait trois personnes qui travaillaient tous les jours dans les locaux de l'Institut sans contrat écrit, tandis qu'une secrétaire avait un poste à temps partiel en vertu d'un contrat avec la Fondation de droit uniforme. La multitude d'arrangements *ad hoc* n'était pas seulement difficile à gérer, mais aussi une source de mécontentement.

151. Le Comité Permanent et le Secrétaire Général ont convenu, en 2009, de la nécessité de rationaliser les modalités d'emploi. A la date de rédaction de ce document, tous les membres du personnel d'UNIDROIT travaillent en vertu de lettres de nomination, délivrées en conformité avec le Règlement, et ont été inscrits au régime de sécurité sociale de leur choix. Bien sûr, ces mesures ont entraîné des paiements de sécurité sociale plus élevés et, par conséquent, n'ont pas réduit le coût du personnel par personne.

Evaluation et recommandations

152. Le Secrétaire Général recommande que les contrats "de collaboration" en vertu de l'article 50 du Règlement soient réservés pour l'engagement de consultants ou d'autres professionnels ou travailleurs qui fournissent des services pour des tâches spécifiques et rémunérés par tâche ou affectation, et ne doivent pas être utilisés pour les personnes qui travaillent quotidiennement sur les lieux, dans une relation de subordination et recevant un paiement périodique calculé sur une base mensuelle.

¹⁵ "En ce qui concerne les fonctionnaires et en l'absence d'augmentation importante du nombre ou d'intégration dans un système, les remèdes sont le détachement régulier de personnes des Gouvernements d'Etats membres ou de parties privées intéressées pour des périodes de 3 à 5 ans." (Plan stratégique, *supra* note 1, paras. 83-84). Un exemple concret a été donné ultérieurement: "Toutefois, dans un effort pour répondre à la demande des Gouvernements et de l'industrie d'avancer rapidement sur le projet relatif aux marchés financiers, le salaire d'un fonctionnaire dont le contrat expire fin 2004 est versé par la Fédération bancaire allemande, et une session du Comité d'étude a été payée par une banque italienne." (*ibid.*, para. 110).

IV. CONCLUSION

153. *La période de référence n'a pas été une période de changements dans l'orientation générale de l'Organisation, et elle n'a pas connu une expansion spectaculaire de son Programme de travail, qui est resté généralement dans les limites fixées avant le début de la période considérée. A l'exception de l'ouverture d'une nouvelle ligne de travail en matière de droit privé et d'investissement agricole, qui visait principalement à explorer des synergies avec d'autres organisations basées à Rome, l'objectif principal a été de consolider les acquis des années précédentes (achèvement des instruments du système du Cap et poursuite des travaux sur le droit des marchés financiers) et de renforcer la capacité d'UNIDROIT à mener à bien ses mandats.*

154. *Les contraintes financières imposées au Secrétariat au cours des dernières années (voir ci-dessus, paragraphes 20-22) ont cependant incité à introduire une série de réformes administratives et financières essentielles, pour améliorer l'efficacité, accroître la productivité et assurer la pérennité de l'Organisation. Pendant cette période, le Secrétariat a évolué, avec les mesures décrites dans le présent rapport, vers une structure plus rentable et remaniée, dédiée à son mandat, à ses Etats membres, et soucieuse de son avenir. Et bien que le Secrétariat ait conservé sa capacité à fournir des services en dépit des contraintes financières importantes et de la prolifération de travaux non financés, le Secrétariat estime qu'il a maintenant complètement épuisé les possibilités de nouveaux gains d'efficacité avec les ressources existantes.*

155. *Plusieurs défis restent encore à relever, en particulier celui de résoudre certains des problèmes structurels qui se sont développés au fil des ans. Il est peu probable qu'une solution durable à long terme à ces problèmes, à savoir le manque d'installations de conférence appropriées (voir paragraphes 10 -12), et l'octroi d'un régime d'assurance-maladie et de sécurité sociale qui favorise la mobilité du personnel (voir ci-dessus, paragraphes 139-143) puissent être envisagées sans ressources financières supplémentaires des Etats membres. Si l'on souhaite préserver la valeur, l'impact et la présence continue d'UNIDROIT en tant qu'organisation internationale indépendante, les Etats membres, de concert avec le Secrétariat, doivent démontrer leur volonté d'investir dans sa viabilité à long terme.*