



**FR**

**CONSEIL DE DIRECTION**  
**88<sup>ème</sup> session**  
**Rome, 20-23 avril 2009**

UNIDROIT 2009  
C.D. (88) 9  
Original: anglais  
mars 2009

**Point No. 11 de l'ordre du jour: Plan stratégique**

(note préparée par le Secrétariat)

<i>Sommaire</i>	<i>Examen global des progrès et des retards concernant la mise en œuvre des Objectifs stratégiques</i>
<i>Action demandée</i>	<i>Le Conseil de Direction, à sa 88<sup>ème</sup> session, sera appelé à réviser le document, à prendre note des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan stratégique et à examiner l'éventualité de demander au Secrétariat de soumettre davantage d'informations au Conseil pour examen lors de sa 89<sup>ème</sup> session, en 2010</i>
<i>Mandat</i>	<i>Conseil de Direction, 82<sup>ème</sup> session (UNIDROIT 2003 – C.D. (82) 21, Rapport de la session, p. 28)</i>
<i>Degré de priorité</i>	/
<i>Etat</i>	/
<i>Documents connexes</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Plan stratégique– Horizon 2016, UNIDROIT 2004 C.D. (83) 6</i></li><li>• <i>UNIDROIT 2003 C.D. (82) 21</i></li><li>• <i>UNIDROIT 2002 SIR Docs. 1 et 2</i></li></ul>

**TABLE DES MATIERES**

I.	Introduction	2
II.	Activités législatives	3
III.	Promotion, mise en œuvre des instruments adoptés par UNIDROIT (ou basés sur des projets d'UNIDROIT) et coopération juridique	6
IV.	Activités non législatives	9
V.	Etats membres et gouvernance	11
VI.	Administration, services de support et gestion des locaux	13
VII.	Conclusion	15

## I. INTRODUCTION

1. A l'occasion du 75<sup>ème</sup> anniversaire de la fondation d'UNIDROIT et de la 81<sup>ème</sup> session du Conseil de Direction, une Session informelle de réflexion a réuni le 26 septembre 2002 les représentants de 44<sup>1</sup> sur les 59 Etats membres que comptait l'Organisation à l'époque. La Session a été présidée par M. Roland LOEWE (Autriche, alors premier Vice-Président du Conseil de Direction) et modérée par M. Peter WINSHIP (Etats-Unis d'Amérique). Sur la base d'observations écrites soumises par le Gouvernement du Canada et par M. Pierre WIDMER, alors membre du Conseil de Direction, ainsi que d'un document soumis par le Secrétariat (*cf. UNIDROIT 2002 – SIR – Doc. 1*), la discussion a porté sur un large éventail de questions, dont le cadre constitutionnel, les Etats membres, les réalisations récentes, les méthodes de travail, les langues de travail, les activités non législatives, les ressources du Secrétariat, la structure et le développement du budget. Un rapport de cette première session a été établi par des participants et le Secrétariat (*cf. UNIDROIT 2003 – SIR – Doc. 2*).

2. Une deuxième Session informelle de réflexion a eu lieu les 4 et 5 avril 2003 avec la participation des représentants de 31 Etats membres<sup>2</sup> et de six membres du Conseil de Direction<sup>3</sup>. M. LOEWE et M. Jacques PUTZEYS avaient présenté des observations par écrit et le Secrétariat avait soumis un document de travail (*cf. UNIDROIT 2003 – SIR – Doc. 3*). La Session, modérée par M. Ian GOVEY (Australie, actuellement membre du Conseil de Direction), avait été principalement consacrée au budget, aux différents éléments des travaux d'UNIDROIT, à l'éventuelle adhésion de l'Union européenne ainsi qu'à la coordination avec d'autres organisations intergouvernementales. Le Modérateur et le Secrétariat ont rédigé le rapport de cette session (*cf. UNIDROIT 2003 – SIR – Doc. 5*). Au cours de la session, il y a eu un consensus pour dire que le Secrétariat devait élaborer un Plan stratégique qui examinerait - à court, moyen et long terme - les tâches et les objectifs de l'Organisation, ses priorités par rapport aux diverses branches de ses activités, aux ressources à sa disposition, à l'importance actuelle et future du personnel, et qui envisagerait les options concernant la structure et le développement du budget. Les participants ont par ailleurs conclu que le Conseil de Direction de l'époque, ainsi que le nouveau Conseil de Direction qui devait être élu à la fin de l'année 2003, devraient connaître les résultats des Sessions informelles de réflexion et que le futur Conseil de Direction, en étroite coopération avec les Gouvernements des Etats membres, devrait prendre les mesures nécessaires.

3. Les rapports des deux Sessions informelles de réflexion ont été soumis au Conseil de Direction lors de sa 82<sup>ème</sup> session tenue à Rome du 26 au 28 mai 2003 (*cf. UNIDROIT 2003 – C.D. (82) 15*). Le Conseil, en exprimant sa satisfaction pour la façon dont les Sessions de réflexion avaient été préparées et s'étaient déroulées, a entre autres

a) pris note de l'importance que revêtait l'établissement d'une stratégie et le suivi de sa mise en œuvre avec des ressources beaucoup plus importantes, et

---

<sup>1</sup> Afrique du sud, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Chili, Chine, Colombie, Croatie, Danemark, Egypte, Espagne, Estonie, Etats-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Inde, Iran, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Corée, Slovaquie, Slovénie, Roumanie, Royaume-Uni, Saint-Siège, Suède, Suisse, Tunisie, Turquie, Uruguay et Yougoslavie.

<sup>2</sup> Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Bulgarie, Brésil, Canada, Chine, Colombie, Danemark, Espagne, Etats-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, France, Grèce, Inde, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, République de Corée, Royaume-Uni, Serbie et Monténégro, Slovaquie, Slovénie, Saint-Siège, Suède, Suisse et Turquie.

<sup>3</sup> En raison de restrictions budgétaires, seul un petit nombre de membres du Conseil de Direction a pu participer: M. Bernardino LIBONATI (Président), M. Roland LOEWE (Premier Vice-Président), M. Michael ELMER, M. Jacques PUTZEYS, Mme Anne-Marie TRAHAN et M. Joannis VOULGARIS.

b) a demandé au Secrétaire Général de transmettre son avis et la teneur de la discussion au nouveau Conseil afin de garantir une continuité dans le soutien à ces conclusions (*cf. UNIDROIT 2003 – C.D. (82) 21, Rapport de la session, p. 28*).

4. Le Secrétariat a par la suite rédigé un Plan stratégique, qui a été présenté d'abord à l'Assemblée Générale lors de sa 57<sup>ème</sup> session le 28 novembre 2003 (UNIDROIT 2003 – A.G. (57) 3), puis au Conseil de Direction à sa 83<sup>ème</sup> session en 2004 (UNIDROIT – *Strategic Plan Horizon 2016 (C.D. (83) 6)*). Le Plan stratégique visait à couvrir le futur immédiat ainsi que le futur à moyen terme jusqu'à l'année 2016, date de la commémoration du 90<sup>ème</sup> anniversaire de la fondation d'UNIDROIT, et il a par conséquent été intitulé "Horizon 2016".

5. Le Secrétariat a indiqué dans ce document que les priorités devaient être identifiées *au sein* des trois branches d'activités d'UNIDROIT (activités législatives, recherche/documentation/publications, coopération juridique) plutôt que *parmi* ses activités. Le document identifiait des domaines pour lesquels la réalisation des Objectifs stratégiques impliquait des augmentations budgétaires. Le Secrétariat a souligné que les Objectifs stratégiques indiqués dans ce document, les mesures prises pour atteindre ces Objectifs et les résultats obtenus feraient l'objet d'un suivi et qu'un compte-rendu en serait donné aux organes de l'Institut. En outre, le Plan stratégique devrait être mis à jour régulièrement.

6. Depuis la formulation du Plan stratégique, le Secrétariat a pris l'habitude de soumettre chaque année au Conseil de Direction et à l'Assemblée Générale des documents présentant les progrès réalisés par le Secrétariat dans la mise en œuvre du Plan stratégique pendant la période à l'étude. Dans ces rapports, les Objectifs stratégiques ont été regroupés en fonction de leur pertinence au regard des diverses activités entreprises par UNIDROIT. Le présent rapport garde, pour l'essentiel, cette structure.

7. Il convient de relever que les Objectifs stratégiques indiqués dans le Plan stratégique combinent à la fois des options de politique et des mesures concrètes. Certaines d'entre elles relèvent de la compétence du Secrétaire Général, alors que d'autres exigent la coopération ou le soutien d'autres organes d'UNIDROIT ou des Gouvernements des Etats membres. Même les mesures que le Secrétaire Général peut décider sans consultation ou autorisation préalable du Président, du Conseil de Direction ou de l'Assemblée Générale, sont soumises quant à leur efficacité dans la pratique aux ressources mises à la disposition du Secrétariat. Le Secrétariat a lancé en octobre 2008 un examen global des progrès réalisés en ce qui concerne les aspects organisationnels qui relèvent principalement de l'autorité du Secrétaire Général. Quatre Groupes de travail ont été constitués pour examiner les différents domaines (archives de la correspondance et des documents; architecture du réseau informatique et du système de technologies de l'information; services d'information offerts par UNIDROIT; programmes de bourses de recherche et de stages; et gestion de l'espace dans la *Villa Aldobrandini*). Les conclusions et recommandations de ces Groupes de travail ont été soumises en février 2009 et le Secrétariat a commencé à les mettre en œuvre. Pour autant que les mesures prises sont pertinentes pour les délibérations du Conseil de Direction sur le Plan stratégique, le présent document y fait référence (voir, en particulier, les paragraphes 40, 54 et 60).

## II. ACTIVITES LEGISLATIVES

8. UNIDROIT est actuellement engagé dans trois projets législatifs déjà très avancés: a) le projet de Convention sur les règles de droit matériel applicables aux titres intermédiaires; b) l'élaboration de Chapitres supplémentaires aux Principes d'UNIDROIT relatif aux contrats du commerce international; et c) l'élaboration d'un projet de Protocole spatial à la Convention du Cap.

9. Les progrès réalisés pour chacun de ces projets depuis la 87<sup>ème</sup> session du Conseil de Direction ont été résumés dans le Rapport annuel sur les activités de l'Institut (cf. C.D.(88) 2) ainsi que dans les documents respectifs soumis au Conseil de Direction. Les implications budgétaires des travaux relatifs à ces projets législatifs et aux activités de promotion sont indiquées dans le document relatif au Programme de travail triennal de l'Organisation (cf. C.D.(88) 7). Ces informations ne sont donc pas ici répétées. Les paragraphes qui suivent se limiteront à un examen provisoire de la mise en oeuvre des Objectifs stratégiques pertinents cinq ans après leur élaboration.

- *Objectif Stratégique N°1*: élaboration et mise en oeuvre d'instruments internationaux (conventions, lois type, principes, etc.) de la plus haute qualité en appliquant des critères stricts de rigueur scientifique et de viabilité commerciale, et en tenant compte des implications juridiques des processus d'intégration régionale dans le contexte de l'élaboration globale du droit.

10. L'introduction de cet Objectif dans le Plan stratégique rappelle que les Etats membres partagent l'opinion selon laquelle "les instruments (conventions, lois-type, principes) élaborés par UNIDROIT sont en général très techniques" et qu'il faudrait que "l'Organisation continue d'élaborer de tels instruments" parce que ces instruments "méritent une large adoption par les Etats et les parties privées intéressées" (cf. § 17). Le Plan stratégique indique également qu' "UNIDROIT est considéré comme en mesure de répondre aux nouveaux défis que pose l'intégration économique régionale à des vitesses différentes et avec des objectifs divers" (cf. § 17).

11. L'inclusion de l'Objectif stratégique No. 1 avait pour but d'insister auprès du Secrétariat, des organes de direction d'UNIDROIT et des représentants des Etats membres, sur le fait qu'il était important d'appliquer des critères stricts de rigueur scientifique et de viabilité commerciale afin de garantir le maintien par UNIDROIT de sa position distincte dans le processus d'harmonisation et de modernisation juridique au niveau global. Le Secrétariat estime que l'attention portée sur cet aspect a depuis porté ses fruits et que la politique exprimée dans cet Objectif stratégique est devenue une référence constante pour évaluer la qualité des travaux d'UNIDROIT au niveau d'un projet concret, la valeur ajoutée par UNIDROIT lorsqu'il se lance dans une activité législative en particulier et l'utilité du résultat escompté.

12. *Le Secrétariat estime par conséquent que cet Objectif stratégique peut être considéré comme atteint pour l'essentiel, et qu'il pourrait ne plus figurer en tant que tel dans le Plan stratégique qui avait été conçu comme un ensemble d'objectifs limités dans le temps. Il suggère au contraire que cet Objectif soit considéré comme un critère standard pour l'évaluation des travaux d'UNIDROIT.*

- *Objectif Stratégique N°6*: disponibilité accrue à l'égard du potentiel des milieux commerciaux et de la profession juridique de fournir des critères pour les choix, les priorités, l'évaluation des méthodes de travail, des procédures et des résultats en vue d'assurer leur soutien pour l'adoption et la mise en oeuvre des instruments d'UNIDROIT.

13. L'introduction de cet objectif dans le Plan stratégique indique que "l'élaboration d'instruments récents en particulier dans le domaine du droit bancaire et financier, mais aussi du droit des contrats et du droit de la procédure, a suscité un accroissement exponentiel de l'intérêt et de la participation active de la part des milieux concernés ainsi que de la profession juridique, des institutions arbitrales, etc." (cf. § 40). Le Plan stratégique souligne également "les bénéfices de ce développement" pour l'Organisation, "mais aussi les défis concernant la nécessité de maintenir son impartialité et sa crédibilité, et la production d'instruments de grande qualité et équilibrés" (cf. § 41).

14. Le Secrétariat estime que l'introduction de cet Objectif stratégique dans le Plan stratégique original avait pour but d'insister auprès du Secrétariat, des organes de direction d'UNIDROIT et des représentants des Etats membres, sur le fait qu'il était important de garder à l'esprit l'impact pratique des projets législatifs d'UNIDROIT du point de vue de l'industrie et des praticiens dans les domaines concernés.

15. Des représentants de l'industrie, des juristes praticiens et d'autres experts du secteur privé ont été impliqués, à titre consultatif, dans la plupart sinon dans tous les projets législatifs d'UNIDROIT. C'était déjà le cas avant l'élaboration du Plan stratégique, comme le montrait la forte participation de la profession juridique dans le Comité d'étude sur le franchisage, ou encore des représentants de l'industrie dans les travaux qui ont conduit à l'adoption de la Convention du Cap et de ces deux Protocoles, ainsi que lors des consultations actuelles concernant le projet de Protocole spatial.

16. Le Secrétariat estime que la politique sous-jacente à cet Objectif stratégique est en fait devenue un critère constant pour évaluer la pertinence pratique des travaux d'UNIDROIT pour chaque projet, ainsi que la valeur ajoutée par UNIDROIT en menant une activité législative particulière et l'utilité du résultat escompté. *Le Secrétariat estime par conséquent que l'on peut considérer cet Objectif stratégique comme ayant été atteint pour l'essentiel, et qu'il ne devrait plus figurer en tant que tel dans le Plan stratégique qui avait été conçu comme un ensemble d'objectifs limités dans le temps. Il suggère au contraire de considérer cet Objectif comme un critère standard pour l'évaluation des travaux d'UNIDROIT.*

17. Le Secrétariat est cependant d'avis qu'il est toujours possible de traduire ce principe général en objectifs plus concrets.

18. Au fil des années, UNIDROIT a maintenu une excellente coopération avec le secteur privé. Celle-ci pourrait être étendue à des échanges d'idées en dehors du contexte formel de projets spécifiques, sous la forme par exemple de réunions plus ou moins périodiques avec le secteur privé à l'avenir. Des consultations de ce type pourraient constituer un forum intéressant pour identifier les besoins pratiques pour une plus grande harmonisation ainsi que pour discuter des meilleurs moyens de les traiter. Une transparence majeure des débats, par exemple en publiant des communiqués de presse ou les résultats de ces consultations, pourrait tranquilliser les éventuelles préoccupations relatives à une influence indue de groupes de pression.

19. Une autre façon pour obtenir le soutien du secteur privé pourrait être d'intégrer l'analyse économique dans le processus de décision qui mène à la formulation d'instruments de droit uniforme<sup>4</sup>. Cela faciliterait l'obtention de l'appui des représentants du secteur privé et des juristes praticiens aux nouveaux projets. UNIDROIT pourrait être l'initiateur, avec d'autres organismes, d'une large étude sur les bénéfices économiques de l'harmonisation juridique en général<sup>5</sup>. Le fait de disposer d'études d'impact économique en général pourrait contribuer à supprimer les idées préconçues concernant le processus d'harmonisation et à obtenir un appui sur le plan interne pour les instruments individuels de droit uniforme.

---

<sup>4</sup> Comme cela a été fait pour la Convention du Cap (voir Heywood W. Fleisig, "The Proposed UNIDROIT Convention on Mobile Equipment: Economic Consequences and Issues, *Unif. L. Rev. / Rev.dr. unif.* 1992-2, 253 et seq.).

<sup>5</sup> Un tel projet pourrait avoir plusieurs éléments proposés par M. Jeffrey Wool lors du Congrès célébrant le 75<sup>ème</sup> anniversaire d'UNIDROIT ("Economic Analysis and Harmonised Modernisation of Private Law", *Unif. L. Rev. / Rev.dr. unif.* 2003, 389 et seq.).

20. En ce qui concerne de façon plus spécifique l'implication des parties intéressées du secteur privé, le Plan stratégique initial indique que "leurs attentes sont en général les suivantes: une majeure intensité dans la préparation et l'élaboration des instruments, une souplesse maximum dans les méthodes de travail et les règles de procédure [...], des sessions de travail plus fréquentes, des délais plus courts pour la finalisation des instruments et plus d'accent sur le contrôle et l'assistance dans la mise en œuvre dans le monde entier de l'instrument une fois adopté" (cf. § 41). Si le Secrétariat comprend parfaitement le besoin des juristes praticiens et de l'industrie que les travaux procèdent rapidement et est heureux d'y répondre lorsque cela est possible, l'expérience du Comité d'étude sur le franchisage montre que le besoin de réduire le temps consacré aux réunions peut compromettre une discussion approfondie des projets et des autres documents et accroître le rôle du Secrétariat.

21. *Le Secrétariat serait heureux de soumettre au Conseil de Direction des propositions concrètes pour mettre en œuvre cet Objectif stratégique si le Conseil le souhaite.*

### **III. PROMOTION, MISE EN OEUVRE DES INSTRUMENTS ADOPTES PAR UNIDROIT (OU BASES SUR DES PROJETS D'UNIDROIT) ET COOPERATION JURIDIQUE**

- *Objectif Stratégique N°11:* promotion systématique des instruments internationaux élaborés sous les auspices de l'Institut et assistance active quant à leur mise en œuvre, application et suivi.

22. Contrairement aux objectifs stratégiques discutés ci-dessus, que l'on peut considérer comme des critères généraux pour évaluer la qualité ou l'efficacité des travaux d'UNIDROIT, l'Objectif stratégique No. 11 se réfère de façon plus spécifique à une activité ou à un domaine d'activités concrètement lié à la position globale stratégique qu'occupe UNIDROIT parmi les organismes directement ou indirectement impliqués dans l'élaboration ou la mise en œuvre du droit uniforme, ou dans la modernisation des lois nationales dans le domaine du droit privé.

23. L'expérience acquise depuis l'élaboration du Plan stratégique dans le domaine de la promotion des instruments d'UNIDROIT et, de façon plus générale, de la coopération juridique, suggère que la réalisation "systématique" de cet Objectif stratégique mérite une réflexion plus détaillée que cela n'avait été prévu à l'origine.

24. Le manque de coordination dans l'assistance étrangère à la réforme du droit national conduit à des difficultés répétées dans la mise en œuvre des instruments internationaux. Depuis plusieurs années maintenant, les activités d'organismes d'assistance bilatérale et multilatérale, ou d'institutions financières, sont allées bien plus loin que le financement de projets traditionnels (infrastructures, santé, éducation) pour couvrir également la modernisation de différents éléments du système juridique des pays de destination. L'assistance à la réforme du droit a souvent comporté l'assistance à l'élaboration de projets de législation sur des questions de droit privé. Malheureusement, les consultants choisis par les donateurs montrent souvent une préférence nette pour le droit de leur pays ou de leur zone d'origine, et pas nécessairement pour le droit uniforme. Le résultat final peut être une nouvelle législation nationale qui soit s'écarte des instruments uniformes existant sur le même sujet, soit est en conflit avec ceux-ci. Dans ces cas, les ressources publiques qui ont été investies dans l'élaboration des instruments de droit uniforme international considérés auront tout simplement été gaspillées.

25. Enfin, une coordination fructueuse dépend de la capacité à persuader les organisations impliquées des avantages qui existent à coordonner l'aspect matériel de leur assistance à la réforme du droit interne avec les travaux des organismes internationaux qui élaborent des règles

de droit <sup>6</sup>. On peut envisager deux actions principales, en théorie et de façon simultanée: l'intensification de contacts directs et de missions auprès des organismes concernés, et des interventions à travers les Gouvernements de leurs Etats membres respectifs. L'exemple réussi de coopération entre le Secrétariat et la Société financière internationale (SFI) tout au long du processus qui a mené à l'adoption de la Loi type d'UNIDROIT sur la location et la location-financement encourage le Secrétariat à poursuivre ses efforts pour atteindre une plus grande coopération avec d'autres organismes également.

26. Le Secrétariat estime cependant que depuis l'élaboration du Plan stratégique initial la mise en œuvre de cet objectif a procédé de façon fragmentaire plutôt que systématique: il y a eu davantage réponse à une demande qu'un véritable effort relevant d'une planification. Comme cela ressort du document C.D. (88) 10, une vue d'ensemble des activités de promotion au cours des trois dernières années concernant les instruments déjà adoptés montre une concentration d'efforts dans les domaines des garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles, des Principes relatifs aux contrats du commerce international et de la protection internationale des biens culturels. Les autres domaines dans lesquels UNIDROIT a travaillé figurent à peine sur la liste des activités de promotion. Il y a plusieurs raisons à la plus grande visibilité de certains sujets comparés à d'autres, par exemple le niveau d'acceptation, l'existence de l'industrie particulièrement intéressée à l'élaboration rapide d'un instrument, ou encore une coopération avec une organisation plus grande activement engagée dans sa promotion. Manquant de ressources pour une stratégie globale de promotion, les activités d'UNIDROIT dans ce domaine se sont limitées à répondre à la demande, et ne sont pas pro-actives comme cela avait été envisagé à l'origine. Cela signifie que d'autres instruments d'UNIDROIT qui n'ont pas le même degré de visibilité reçoivent moins d'attention, tombant ainsi dans un cercle vicieux qui peut compromettre leur promotion.

27. Cependant, le succès limité au regard de cet Objectif stratégique est à attribuer dans une très large mesure aux ressources limitées disponibles. Le Secrétariat indique que les chapitres pertinents du Budget d'UNIDROIT, à savoir le *Chapitre 1, article 6* (Missions des agents, des membres du personnel et des collaborateurs), le *Chapitre 10* (Promotion des instruments d'UNIDROIT) et le *Chapitre 11* (Programme de coopération juridique) sont essentiellement restés au même niveau pendant plusieurs années, ou ont même subi une réduction, comme le montre le tableau ci-dessous:

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Chapitre 1 – Remboursement des frais</b> - Art. 6 (Missions des agents et du personnel)	28.000,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00
<b>Chapitre 10</b> (Promotion des instruments d'UNIDROIT)	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Chapitre 11</b> (Programme de coopération juridique)	15.000,00	15.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

<sup>6</sup> Le Secrétaire Général précédent d'UNIDROIT a décrit le dernier objectif de la façon suivante: " It is hoped that [the World Bank and the International Monetary Fund], in their capacities of multilateral lender and facilitator of structural economic reform and good governance, will increasingly and where available make use of international instruments on commercial law elaborated with the expertise and under the auspices of UNIDROIT, the Hague Conference and UNCITRAL. The advantages in terms of greater legitimacy and acceptability of such instruments as opposed to legislation drafted *ad hoc* by private sector consultants – in many cases in all likelihood paired with lower costs – would appear to be obvious. Consequently, UNIDROIT should further develop and offer its capabilities on the worldwide market for legal reform with a view to being ever more clearly identified by the organizations just mentioned" (Herbert Kronke, "Which Type of Activity for Which Organization? Reflections on UNIDROIT's Triennial Work Programme 2006-2008 in its Context", *Uniform Law Review/Revue de droit uniforme*, 2006, 135 et seq., 140).

28. Le personnel disponible représente un autre obstacle évident: avec seulement 9 fonctionnaires, dont trois hors cadre, et un consultant, la capacité d'UNIDROIT de formuler et de développer un programme de promotion qui couvrirait un grand nombre de sujets est sérieusement limitée.

29. Bien entendu, ce problème ne concerne pas seulement UNIDROIT. D'autres organismes similaires ont rarement l'expertise dans tous les domaines liés à la mise en œuvre pratique de leurs textes à tout moment pour pouvoir répondre à l'ensemble des besoins des pays destinataires. La mise en place de programmes conjoints ou de stratégies de mise en œuvre en coopération avec d'autres organisations impliquées dans l'élaboration de règles de droit ou la réforme juridique dans un domaine donné pourrait permettre de développer une approche standard pour la mise en œuvre de critères ou d'instruments spécifiques (évidemment avec les adaptations nécessaires au contexte du pays), et d'aider à créer l'économie d'échelle nécessaire pour développer un programme de promotion crédible. L'impulsion des organismes qui élaborent des règles de droit pourraient être limitée à des conseils généraux sur les éléments d'une telle approche, ou pourrait - sous réserve des ressources disponibles - s'étendre à une plus grande implication dans des projets spécifiques.

30. Toutefois, même si le développement de programmes conjoints ou de stratégies de mise en œuvre en coopération avec d'autres organismes pourrait rendre plus systématique et moins sporadique l'implication d'UNIDROIT dans la promotion de ses instruments, il n'en reste pas moins qu'il faut allouer davantage de ressources à un domaine d'activité qui est négligé de façon chronique et sévère.

31. Des mesures supplémentaires pour promouvoir une interprétation uniforme pourraient revêtir la forme de soutien à des programmes pour la formation des magistrats (mais si possible également des arbitres et des avocats) en ce qui concerne l'interprétation et l'application du droit uniforme. Cela pourrait prendre la forme de séminaires spécialement consacrés aux magistrats ou à l'élaboration de programmes de formation, de matériel d'enseignement qui pourrait être utilisé pour la formation ou qui pourrait être incorporé dans le matériel utilisé sur le plan national dans les académies ou les écoles consacrées à la formation ou à la formation continue des magistrats. On pourrait également envisager une coopération avec des universités et, en particulier, avec d'autres organisations internationales ayant une expertise dans l'assistance technique et la formation des juristes de pays en développement, comme par exemple avec l'Organisation Internationale de Droit du Développement (IDLO/OIDD), basée à Rome, afin de développer des programmes communs. Dans ce contexte, on pourrait souligner le rôle de la base de données UNILAW à travers les informations qu'elle donne sur l'application pratique des instruments de droit uniforme par les tribunaux nationaux. Par exemple, on pourrait consulter la base de données lors de séminaires de formation.

32. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre cet Objectif stratégique et à examiner la possibilité de demander au Secrétariat de lui présenter des propositions plus concrètes lors de sa 89<sup>ème</sup> session en 2010. Le Conseil de Direction pourrait également souhaiter demander au Secrétariat de revoir les perspectives de promotion de toute une série d'instruments préparés par UNIDROIT pour aider le Conseil à attribuer une priorité à chaque instrument.*

#### IV. ACTIVITES NON LEGISLATIVES

- *Objectif Stratégique N°2*: mise en valeur des moyens de recherche et d'information d'UNIDROIT pour en faire la principale source au monde de connaissance et de renforcement des capacités dans le domaine du droit privé transnational.

33. Cet Objectif stratégique a été formulé à une époque où, en dehors du site Internet qui avait été créé en 1995, les ressources accessibles au public, comme par exemple le catalogue en ligne de la Bibliothèque d'UNIDROIT, la base de données UNILAW et la version électronique de la Revue de droit uniforme commençaient seulement à se développer. Les choses ont beaucoup changé depuis et la situation ressemble peu à celle de 2003. En voici une brève description:

a) *Bibliothèque d'UNIDROIT*. Le transfert du catalogue sur une base de données en ligne et l'intégration avec des bases de données d'autres bibliothèques importantes sont maintenant achevés. Une base de données concernant les fichiers d'autorités sur les institutions ainsi que l'intégration des documents de la Bibliothèque Dépositaire des documents de l'Organisation des Nations Unies sont en cours;

b) *Publications*. La *Uniform Law Review/Revue de droit uniforme* est accessible en ligne (<http://ulr.unidroit.org/>). Un index donne un accès au texte intégral (en format pdf) depuis 1977. Certains documents sont accessibles gratuitement alors que d'autres ne le sont qu'à des utilisateurs autorisés. De façon régulière, le Secrétariat a préparé les *UNIDROIT Proceedings and Papers – Actes et documents d'UNIDROIT* sur support papier en nombre limité (mis en vente) et sur CD-ROM, actuellement dans son édition 1997 - 2007; le Secrétariat a également préparé un CD-ROM contenant les *Travaux préparatoires 1970 – 2004 sur les Principes d'UNIDROIT relatifs aux contrats du commerce international* (relatifs donc aux deux éditions des Principes). La collection, qui comprend 154 documents pour un total de 5353 pages en format pdf, couvre les études préparatoires et les avant-projets préparés par les Rapporteurs sur les différents Chapitres ainsi que les comptes rendus des réunions du Groupe de travail.

c) *Site Internet*. Le site Internet d'UNIDROIT, créé en 1995, a été l'un des principaux instruments de promotion de l'Institut (cf. les 41 800 pages Web actuellement liées à celui-ci par rapport aux 10 200 au moment de l'élaboration du Plan stratégique). Le site est développé et mis à jour constamment. Le site Internet contient actuellement le texte intégral en ligne des Actes et documents d'UNIDROIT de 1997 à aujourd'hui, qui comprennent les rapports annuels sur l'activité de l'Institut, les décisions prises par le Conseil de Direction lors de ses sessions annuelles, les rapports des sessions annuelles de l'Assemblée Générale des Etats membres d'UNIDROIT, les textes finaux des instruments préparés sous les auspices d'UNIDROIT, les documents relatifs aux travaux en cours sur les instruments adoptés ainsi que les travaux préparatoires, à savoir les études et rapports des divers groupes de travail et comité d'experts gouvernementaux sur des sujets inscrits au Programme de travail d'UNIDROIT. Par ailleurs, tous les documents publiés par UNIDROIT au cours de l'élaboration de la Convention d'UNIDROIT sur les biens culturels volés ou illicitement exportés (Rome, 1995), ainsi que les travaux préparatoires (avant 1997) qui ont conduit à la Convention relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles (Le Cap, 2001) figurent sur le site Internet et un projet est en cours pour les récupérer et les rendre disponibles certains documents d'UNIDROIT (avant 1996), à savoir pour le moment, tous les documents publiés concernant les travaux de l'Institut sur les garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles (Etude LXXII).

d) *Base de données UNILAW*. L'expansion de la base de données se poursuit. Parti d'une seule convention (la Convention de 1956 sur le contrat de transport international de marchandises par route) en anglais et en français, le site contient aujourd'hui 17 instruments (conventions et protocoles) dans les deux langues. Une analyse des instruments a permis

l'identification de questions juridiques pour chaque article, ainsi que de mots-clés et de sujets pour chaque instrument. La plupart des questions, des mots-clés et des sujets ont été vérifiés et sont disponibles en ligne. Des références bibliographiques concernant les divers instruments ont également été insérées, tout comme l'état des ratifications pour chacun, avec les déclarations et les réserves. Le site contient également d'autres éléments comme par exemple des résumés des systèmes judiciaires nationaux, des liens à des bases de données nationales et internationales ainsi que des tableaux sur la jurisprudence recueillie relative aux divers instruments.

34. Les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de l'Objectif stratégique No. 2 sont par conséquent évidents. La question de savoir dans quelle mesure il a été atteint reste toutefois ouverte à la discussion. Par exemple, l'accent est mis sur la mise en valeur des moyens de recherche et d'information d'UNIDROIT; il est indéniable qu'UNIDROIT a fait de grand progrès. Si toutefois l'accent est mis sur le fait de devenir "la principale source au monde de connaissance et de renforcement des capacités dans le domaine du droit privé transnational", le Secrétariat ne peut qu'admettre qu'il est loin d'avoir atteint cet objectif. Le site Internet se limite aux activités propres d'UNIDROIT et la *Revue de droit uniforme* est limitée à son propre contenu. En ce qui concerne la base de données, sa couverture est fragmentaire et elle est certes loin de comprendre l'ensemble du "droit privé transnational". La Bibliothèque d'autre part a terminé de cataloguer ses ouvrages, mais les ressources financières dont elle dispose limitent de façon évidente sa capacité à couvrir l'ensemble du droit privé transnational.

35. Si l'on devait atteindre l'Objectif stratégique No. 2 selon le calendrier initialement prévu, il semblerait qu'UNIDROIT n'ait qu'une seule option, à savoir admettre que l'objectif original était beaucoup trop ambitieux pour qu'UNIDROIT puisse l'atteindre seul et qu'il faudrait donc le ramener à une dimension plus raisonnable et ne couvrir que les domaines dans lesquels UNIDROIT a préparé des instruments de droit uniforme.

36. Si le Conseil de Direction devait au contraire estimer que l'Objectif stratégique original devait être à poursuivi dans son ensemble, il semblerait que l'on ne pourrait en garantir le succès qu'en allouant un investissement important – notamment par un financement supplémentaire – afin d'équiper UNIDROIT des moyens nécessaires pour devenir un tel centre d'excellence. En gardant à l'esprit le fait que la plupart des autres organisations impliquées dans l'harmonisation juridique ou la réforme juridique offrent également, dans une mesure inférieure ou supérieure, au moins certains des "moyens de recherche et d'information" visés par l'Objectif stratégique No. 2, il faudrait également disposer du soutien politique des Etats membres d'UNIDROIT pour s'assurer, par le biais de la coordination de leur participation dans ces autres organisations, qu'ils coopèrent de manière effective avec UNIDROIT pour faire des moyens de recherche d'informations actuellement limités de l'Institut la "principale source" parmi tous ceux-ci.

37. De toute façon, le Secrétariat reste convaincu de l'utilité pour la communauté internationale, en principe, d'une telle "principale source ... de connaissance et de renforcement des capacités dans le domaine du droit privé transnational". Le Secrétariat estime que tous les moyens de parvenir à cet objectif n'ont pas été mis en oeuvre et qu'un examen plus approfondi et réaliste de la question pourrait valoir la peine, à condition que les Etats membres d'UNIDROIT acceptent d'y allouer les ressources et les efforts nécessaires pour aller de l'avant.

38. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre cet objectif stratégique et à envisager de demander au Secrétariat de lui soumettre des propositions plus concrètes pour la réalisation de cet objectif que le Conseil pourrait examiner à sa 89<sup>ème</sup> session en 2010.*

- *Objectif Stratégique N°3*: conversion progressive et systématique de savoir-faire, d'expériences et de capacités législatives et de recherches jusqu'ici stationnaires, en ressources dynamiques tournées vers l'extérieur.

39. Le Plan stratégique met l'accent sur "la réputation universelle de la Bibliothèque et de la *Revue de droit uniforme*, ainsi que [sur le] succès extraordinaire du Programme de bourses" ainsi que sur les "retombées positives [du Programme de bourses] à la fois sur le travail législatif et sur les efforts pour élargir le cercle des Etats membres de l'Organisation" (§ 10). Le Plan stratégique relève ensuite que "si les ressources liées à la recherche de l'Organisation ont été principalement employées comme infrastructure de soutien à la disposition du Secrétariat et des chercheurs de passage", la *Uniform Law Review/Revue de droit uniforme* et les autres publications "visent à diffuser la connaissance dans le domaine du droit uniforme au monde extérieur" (§ 22). Le Plan stratégique continue en indiquant que le "développement de la base de données UNILEX .... ainsi qu'une utilisation délibérée et stratégique d'un Programme de bourses renforcé à partir de 1993, ont permis de convertir un savoir-faire – relativement – assoupi en des ressources de divulgation utilisées de façon active" (§ 22).

40. L'examen interne du Programme de bourses mené par le Secrétariat confirme en général les résultats précédents. Bien que les retombées du Programme de bourses en termes de liens avec les Gouvernements soient peut-être limitées (seuls 10% environ des boursiers d'UNIDROIT deviennent fonctionnaires gouvernementaux), la proportion relativement importante de ces boursiers qui entreprend une carrière universitaire (40% environ) permet au Secrétariat d'espérer que l'information relative à l'Institut sera transmise aux étudiants ou à travers des écrits. On peut donc dire que le Programme de bourses continue de contribuer à la mise en oeuvre de l'Objectif stratégique No. 3.

41. La page sur le site Internet consacrée à "Coopération juridique et Assistance technique" comprend maintenant des informations sur le Programme de bourses de recherche d'UNIDROIT ainsi que sur l'assistance technique dont les Etats pourraient avoir besoin pour mettre en oeuvre les Conventions d'UNIDROIT (par exemple les rapports explicatifs, les textes de modèles d'instruments de ratification/adhésion, des informations sur les formalités à remplir au moment de la ratification/adhésion).

42. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre cet objectif stratégique et à envisager de demander au Secrétariat de lui soumettre des propositions plus concrètes pour la réalisation de cet objectif que le Conseil pourrait examiner à sa 89<sup>ème</sup> session en 2010.*

## V. ETATS MEMBRES ET GOUVERNANCE

- *Objectif Stratégique N°4*: établir des mécanismes de communication, de prise de décision et d'attribution des ressources susceptibles de garantir une évaluation globale des intérêts potentiels, des coûts et des bénéfices de la participation d'un Etat à un projet donné d'une part, et la mise à disposition prévisible et prolongée des ressources adéquates d'autre part.

43. L'Objectif stratégique No. 4 a été conçu à l'origine comme une réponse possible aux difficultés croissantes rencontrées pour assurer une bonne coordination au sein des Etats membres au regard des projets menés par UNIDROIT. Il avait alors été expliqué que:

“Seule une très faible minorité de Gouvernements parvient avec succès à se coordonner sur le plan interne pour la participation aux activités d’UNIDROIT et à parler d’une seule voix. La charge administrative supplémentaire pour le Secrétariat est de ce fait importante alors qu’il n’y a pas de correspondance ou de compensation en ressources disponibles pour la multitude de parties intéressées, de “demandeurs” et de bénéficiaires potentiels ou, vue du côté de l’Etat membre, il n’y a pas de partage des obligations financières découlant de l’adhésion.” (Plan stratégique, § 34).

44. Cet Objectif stratégique vise par conséquent à traiter deux aspects des relations avec les Etats membres: la coordination interne et le soutien politique et financier aux activités d’UNIDROIT.

45. En ce qui concerne le premier aspect, le Secrétariat estime ne pouvoir rien faire d’autre que d’utiliser ses bons offices pour encourager une meilleure communication et coordination entre le Conseil de Direction et les différents organes de représentation des Etats membres au sein d’UNIDROIT, ainsi qu’entre les points centraux au niveau national, leurs représentants diplomatiques à Rome et les organes de l’Institut. Des efforts ont été entrepris pour identifier la nature et la forme des informations que les Etats membres souhaitent recevoir pour gérer de façon plus efficace les questions liées à UNIDROIT, aussi bien en ce qui concerne la substance des projets traités par l’Institut, que son administration financière et institutionnelle. Le Secrétariat espère que l’élaboration et la soumission d’informations concernant les coûts des projets spécifiques, ainsi que de documents montrant de façon plus claire le lien entre le budget et la mise en oeuvre du Programme de travail à travers une information plus détaillée concernant l’allocation de ressources, par rapport à ce qui avait été fait par le passé, que le Secrétariat commencera à produire de façon systématique à partir de 2009, facilitera une évaluation interne par les Etats membres “des coûts et des bénéfices de la participation d’un Etat à un projet donné d’une part, et la mise à disposition prévisible et prolongée des ressources adéquates d’autre part”.

46. *Le Conseil de Direction pourrait souhaiter prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre cet objectif stratégique et demander au Secrétariat de lui soumettre des propositions plus concrètes pour la réalisation de cet objectif que le Conseil pourrait examiner à sa 89<sup>ème</sup> session en 2010.*

- *Objectif Stratégique N°5: créer, dans le cadre du site Internet de l’Organisation, un “Forum des Gouvernements”, qui serait une plate-forme électronique de communication et de discussion dont l’accès serait limité aux Gouvernements des Etats membres d’UNIDROIT.*

47. En ce qui concerne les actions dont le Secrétariat était chargé, le “Forum des Gouvernements” a été constitué en 2005 avec la création de la section sur le site Internet contenant les documents préparés pour l’Assemblée Générale dont l’accès est limité aux Gouvernements des Etats membres. Les Etats membres ayant montré un faible intérêt à utiliser une plate-forme de discussion, cet aspect de cet objectif a pour l’essentiel été abandonné.

- *Objectif Stratégique N°7: faire un effort systématique et prolongé pour élargir la représentation de l’Organisation en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, pour combler les lacunes et revitaliser les Etats membres insuffisamment actifs, et pour garantir une présence plus régulière et une participation ciblée dans d’autres enceintes internationales.*

48. Conformément aux efforts faits par le passé et aux indications d’intérêt reçues, les zones envisagées pour élargir la représentation de l’Institut se situent principalement en Asie du sud-est et dans la zone Pacifique, puis au Moyen-Orient et dans quelques pays africains. En ce qui concerne l’Amérique latine, les efforts pour revitaliser les Etats membres inactifs se poursuivent.

49. Ces efforts comprennent également l'organisation de réunions en dehors du siège de l'Institut afin notamment d'impliquer des experts d'Etats non membres, en particulier de pays en développement. Le Secrétariat a le plaisir de souligner que l'organisation de sessions d'experts gouvernementaux lors de l'élaboration de la Loi type d'UNIDROIT sur la location et la location-financement en Afrique et au Moyen-Orient a joué un rôle fondamental pour susciter l'intérêt pour les travaux d'UNIDROIT dans les pays de ces régions, dont certains envisagent depuis d'adhérer au Statut organique d'UNIDROIT.

50. Le Secrétariat le plaisir d'indiquer que ces efforts n'ont pas été vains: l'Indonésie et l'Arabie saoudite ont adhéré au Statut organique de l'Institut à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009. Les contacts avec d'autres Etats se poursuivent.

51. Le Secrétariat continue de se rendre ou de participer à des réunions des Organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales suivantes: la Conférence de La Haye de droit international privé, la Chambre de commerce internationale, la Société Financière Internationale, le Centre du Commerce international (OMC/CNUCED), la CNUDCI, l'UNESCO, ou encore le Comité des Nations Unies pour l'utilisation pacifique de l'espace extra-atmosphérique (N.U./COPUOS). La coopération tripartite aujourd'hui bien établie avec les autres organisations qui établissent des règles de droit privé, à savoir la Conférence de La Haye et la CNUDCI, revêt une importance particulière.

52. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre cet objectif stratégique et à envisager de demander au Secrétariat de lui soumettre des propositions plus concrètes pour la réalisation de cet objectif que le Conseil pourrait examiner à sa 89<sup>ème</sup> session en 2010.*

## **VI. ADMINISTRATION, SERVICES DE SUPPORT ET GESTION DES LOCAUX**

- *Objectif Stratégique N°8: établissement de procédures mises à jour et unifiées pour la gestion électronique des documents et de l'archive.*

53. Le Plan stratégique indique que l'on "a assisté à une tendance à la décentralisation de la gestion des documents et de l'archive. Par ailleurs, une grande partie de l'archive est encore sur support papier" (cf. § 58). Le Plan stratégique continue et affirme que "[s]ous réserve de la disponibilité de ressources et dans la mesure nécessaire, il faudra faire des efforts pour inverser ces tendances" (cf. § 59) et définit l'Objectif stratégique N°8 comme suit: "établissement de procédures mises à jour et unifiées pour la gestion électronique des documents et de l'archive".

54. Suite à l'examen commencé en octobre 2008, un plan a été envisagé pour la mise à jour progressive de la gestion électronique des documents, de l'archive, et d'autres procédures administratives. La structure de l'archive d'UNIDROIT, la conservation des documents et la politique d'accès ont été examinées. Le Secrétariat a organisé et commencé à mettre en oeuvre un système électronique d'enregistrement de la correspondance et des documents, un système d'archive qui intègre à la fois les communications sur support papier et les communications électroniques. La création d'une base de données électronique d'adresses mise en réseau facilitera la recherche et l'utilisation de l'information dans d'autres applications, accélérera les communications et augmentera l'efficacité, alors que l'introduction de calendriers électroniques et d'un système de prévision des documents améliorera la programmation des réunions et le traitement des documents.

55. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre cet objectif stratégique et à se demander si l'on peut considérer qu'il a été atteint pour l'essentiel, ou s'il souhaite davantage d'information pour sa 89<sup>ème</sup> session en 2010.*

- *Objectif Stratégique N°9:* mise à niveau progressive mais constante du matériel d'équipement, en particulier du matériel pour l'information et la communication, à disposition du Secrétariat afin d'améliorer l'efficacité et la maîtrise des coûts de son action.

56. Malgré des ressources limitées, l'infrastructure informatique a été améliorée et le projet y relatif du Programme de travail est en cours. L'Objectif stratégique No. 9 semble avoir été pour l'essentiel atteint. En effet, tous les ordinateurs du personnel sont connectés en réseau local (LAN) et l'on est parvenu à un certain degré d'intégration. Les documents d'UNIDROIT qui ne sont pas de consultation publique (documents préparés pour le Conseil de Direction et pour l'Assemblée Générale) sont disponibles dans les espaces du site Internet de l'Institut réservés aux membres du Conseil de Direction et aux Gouvernements des Etats membres et sont également disponibles sur un ordinateur du Secrétariat auquel peuvent accéder tous les autres membres du personnel depuis leurs propres ordinateurs.

57. Toutefois, étant donné la grande vitesse des développements technologiques dans les télécommunications, la courte vie d'un logiciel et la rapide obsolescence du matériel, cet Objectif stratégique peut être considéré comme permanent.

58. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre cet objectif stratégique et à se demander si l'on peut considérer qu'il a été atteint pour l'essentiel, ou s'il souhaite davantage d'information pour sa 89<sup>ème</sup> session en 2010.*

- *Objectif Stratégique N°10:* 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.

59. Cet objectif se fondait sur l'hypothèse que "les fournisseurs de services commerciaux de technologies de l'information sont chers et ne sont généralement pas à la hauteur" et que, en conséquence, l'objectif était d'assurer "une expertise interne à l'Organisation" (cf. § 63). L'expérience a cependant montré depuis lors que les fournisseurs de services commerciaux ne sont pas nécessairement plus chers qu'un service interne. Si le fournisseur est choisi de façon attentive et que l'on établit une relation contractuelle valable, les services commerciaux relatifs à Internet peuvent être véritablement moins chers à tous les points de vue. En effet, activer des services Internet internes exigerait la présence d'un spécialiste à plein temps (salaire mensuel non inférieur à 2000 ou 3000 euros), la mise en place d'une salle spécifiquement équipée en air conditionné où placer le nouvel équipement qui serait nécessaire (serveur, etc.), un dispositif d'alimentation sans interruption ou une pile interne de remplacement, ainsi qu'une alimentation constante 24 heures sur 24 (actuellement la connexion au réseau électrique est coupée pour des raisons de sécurité la nuit et du samedi au lundi). Par ailleurs, il n'y a pas eu de défaillance du système au cours des cinq dernières années et le fournisseur actuel de l'Institut pour les services Internet, Team Centric Systems (TCS) en Allemagne, répond de façon satisfaisante aux questions ou aux problèmes, y compris en ce qui concerne les services de courrier électronique. Bien entendu, seule une analyse comparative coûts/bénéfices pourrait apporter une réponse sur les coûts réels d'un fournisseur interne par rapport à ceux d'un fournisseur commercial. Aujourd'hui, la tendance pour les petites institutions, comme UNIDROIT, est de recourir aux services de fournisseurs commerciaux. A la lumière des considérations qui précèdent, l'Objectif stratégique N°10, entendu comme incitant UNIDROIT à fonctionner en tant que propre fournisseur des services Internet ou, plus simplement,

comme l'incitant à louer les services d'un expert externe, ne semble pas aussi crucial qu'il ne l'était en 2003.

60. En ce qui concerne les services de technologie de l'information autres que la gestion interne, la disponibilité d'expertise interne satisfaisante est limitée en raison des contraintes budgétaires auxquelles doit faire face le Secrétariat. Le Secrétariat a cependant entrepris d'examiner l'ensemble de la structure pour identifier de façon plus claire en quoi consisterait les services externes ou internes.

61. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat en ce qui concerne cet Objectif stratégique et à considérer que ces mesures ont suffi pour atteindre le but envisagé par l'objectif stratégique, mais que, au moins pour ce qui est de l'éventuelle gestion interne des services Internet, les hypothèses de base de cet objectif stratégique ne sont plus pertinentes.*

- *Objectif Stratégique N°12: développement de techniques de communication qui faciliteraient la circulation constante de toutes les informations nécessaires et des réponses de part et d'autre.*

62. Cet Objectif stratégique est étroitement lié aux Objectifs stratégiques Nos. 8 et 9, et la plupart des conclusions faites pour ces Objectifs s'appliqueraient également à l'Objectif stratégique No. 12.

63. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre cet Objectif stratégique et à se demander si l'on peut considérer qu'il a été atteint pour l'essentiel, ou s'il souhaite davantage d'information pour sa 89<sup>ème</sup> session en 2010.*

## **VII. CONCLUSION**

64. A mi-chemin du délai 2016 fixé par le Plan stratégique original, le Secrétariat a essayé d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des Objectifs stratégiques identifiés en 2003.

65. *Le Conseil de Direction est invité à prendre note des mesures prises par le Secrétariat pour atteindre ces objectifs stratégiques et à examiner dans quelle mesure il peut considérer que certains ont été effectivement atteints, alors que d'autres doivent être examinés avec plus d'attention. Le Conseil de Direction est invité à examiner s'il souhaite demander au Secrétariat de lui soumettre davantage d'informations pour examen lors de sa 89<sup>ème</sup> session en 2010 afin d'assister l'Organisation à obtenir une plus grande efficacité et à répondre aux demandes de ses Etats membres.*