



FR

CONSEIL DE DIRECTION
91^{ème} session
Rome, 7-9-mai 2012

UNIDROIT 2012
C.D. (91) 12
Original: anglais
mars 2012

Point No. 15 de l'ordre du jour: Plan stratégique

(note préparée par le Secrétariat)

<i>Sommaire</i>	<i>Plan stratégique révisé à la suite des délibérations du Conseil de Direction à sa 90^{ème} session</i>
<i>Action demandée</i>	<i>Le Conseil de Direction, à sa 91^{ème} session, sera appelé à prendre note du Plan stratégique révisé</i>
<i>Mandat</i>	<i>Conseil de Direction, 82^{ème} session (UNIDROIT 2003 – C.D. (82) 21, Rapport de la session, p. 28); 88^{ème} session (UNIDROIT 2008 – C.D. (88) 17, Rapport de la session, para. 229); 89^{ème} session (UNIDROIT 2010 – C.D. (89) 17, Rapport de la session, para 176); 90^{ème} (UNIDROIT 2011 – C.D. (90) 18, Rapport de la session, para 181-197)</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 2011 – C.D. (90) 19</i>

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
Annexe - Plan stratégique d'UNIDROIT.....	6
INTRODUCTION	8
Chapitre I. Notre identité.....	8
A. Histoire, mandat	8
B. Adhésion, Structure, financement, processus de décision	9
C. Activités et méthodes de travail	12
D. Résultats et défis.....	15
Chapitre II. Notre "marche".....	18
A. A quoi sert l'harmonisation du droit ?.....	18
B. A qui est-elle destiné ?.....	18
C. Qui sont nos "concurrents" ?	20
D. Quels sont les points forts et les faiblesses en comparaison avec UNIDROIT?.....	22
Chapitre III. Objectifs institutionnels.....	23
A. Assurer notre présence indépendante	23
B. Elargir notre pénétration et la visibilité de l'Organisation	24
C. Assurer la haute qualité de nos travaux.....	26
Chapitre IV. Vers une stratégie pour UNIDROIT	
A. Se concentrer sur ce que nous pouvons faire mieux	27
B. Investir dans le suivi et la promotion de ses instruments	30
C. Etablir des partenariats pour ce que nous ne pouvons pas faire seuls.....	30
D. Mieux impliquer les parties prenantes dans notre processus.....	31
E. Optimiser l'utilisation des ressources (Secrétariat)	32
CONCLUSION.....	33

INTRODUCTION

1. A l'occasion du 75^{ème} anniversaire de la fondation d'UNIDROIT et de la 81^{ème} session du Conseil de Direction, une Session informelle de réflexion a réuni le 26 septembre 2002 les représentants de 44 Etats membres ¹ sur les 59 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 ² et de six membres du Conseil de Direction. 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^{ème} 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

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 (*UNIDROIT 2003 – C.D. (82) 21, Rapport de la session, p. 28*).

¹ 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.

² 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.

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^{ème} session le 28 novembre 2003 (UNIDROIT 2003 – A.G. (57) 3), puis au Conseil de Direction à sa 83^{ème} 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^{ème} 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. 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 (exigeaient) la coopération ou le soutien d'autres organes d'UNIDROIT ou des Gouvernements des Etats membres. Même les mesures que le Secrétaire Général peut (pouvait) 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.

7. 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. Lors de sa 88^{ème} session, le Conseil de Direction a pris note, avec grande satisfaction, du rapport présenté par le Secrétaire Général sur les progrès réalisés et les résultats intermédiaires atteints sur les Objectifs stratégiques indiqués dans le Plan stratégique de 2003 (UNIDROIT 2009, C.D. (88) 9). Ce document soulignait qu'UNIDROIT était parvenu à réaliser un certain nombre d'objectifs stratégiques qui ne devaient donc plus être mentionnés dans le Plan stratégique de l'Organisation et qu'il pouvait être considéré comme un critère standard d'évaluation des travaux d'UNIDROIT. Le Secrétariat a toutefois insisté sur les défis rencontrés lors de la réalisation de certains autres objectifs qui pourraient avoir besoin de quelques ajustements. Le Conseil a décidé de revenir sur l'examen de l'éventuelle nécessité de réévaluer ces objectifs lors de sa 89^{ème} session en 2010 à la lumière d'un projet de Plan stratégique révisé dont la rédaction a été confiée au Secrétaire-Général (UNIDROIT 2009 – C.D. (88) 17, Rapport de la session, para. 229).

8. Lors de sa 89^{ème} session (Rome, 10-12 mai 2010), le Conseil de Direction a pris note avec satisfaction d'un document exposant les suggestions du Secrétaire Général sur la mise à jour ou la redéfinition des objectifs stratégiques de l'Organisation (UNIDROIT 2010 – C.D. (89) 16). Le Conseil a convenu de la création d'un Groupe de travail informel qui examinerait les différentes questions et options soulevées dans ce document en vue de l'élaboration d'un nouveau Plan Stratégique à soumettre au Conseil lors de sa 90^{ème} session, en 2011. Les membres suivants du Conseil de Direction se sont proposés pour participer aux travaux du Groupe de travail informel: M. M. Kaase Aondoaka, Mme B. Broka, MM. S. Carbone, H. Gabriel, D. Operti Badán, Mme K. Sabo et M. D. Tricot (UNIDROIT 2010 – C.D. (89) 17, Rapport de la session, para. 176).

9. Le Groupe de travail informel a convenu de travailler essentiellement par voie électronique et d'utiliser comme base de travail le document soumis par le Secrétariat au Conseil lors de sa 89^{ème} session (C.D. (89)16) alors que le document intitulé "Plan stratégique – Horizon 2016" (C.D. (83)6) du 28 novembre 2003 préparé par le Secrétariat serait utilisé comme Plan stratégique existant à mettre à jour au fur et à mesure des changements. Les conclusions du Groupe de travail informel (UNIDROIT 2010 – C.D. (89) 16) ont été examinées par le Conseil de Direction, lors de sa 90^{ème} session (Rome, 9 - 11 mai 2011) qui a pris note, avec satisfaction, de son rapport. Le Conseil a concordé en général avec les conclusions du Groupe de travail informel et a "souligné le rôle inestimable d'UNIDROIT en tant qu'organisation intergouvernementale indépendante ayant un mandat extrêmement vaste dans le domaine de l'harmonisation du droit privé tout en rappelant dans le même temps l'importance de la coopération et de la coordination avec d'autres organisations internationales." (UNIDROIT 2011 – C.D. (90) 17, Rapport de la session, para. 184). Le Conseil a indiqué, en outre, la nécessité pour UNIDROIT d'"affirmer et renforcer son rôle en tant que forum pour l'élaboration de règles uniformes, normes et principes de grande qualité, sur la base d'un Programme de travail soigneusement défini qui tienne compte de ses avantages relatifs et de l'expertise de l'Organisation et qui évite à la fois la duplication inutile des efforts menés dans d'autres enceintes et la dispersion inefficace de ses ressources limitées" (ibid., paragraphe 185). Le Conseil a demandé au Secrétariat de préparer une version révisée du Plan stratégique qui tienne compte de ses délibérations.

PLAN STRATEGIQUE D'UNIDROIT

Les Etats membres et le Conseil de Direction ont demandé au Secrétariat de réviser le Plan stratégique adopté en 2003 et de réajuster le plan pour l'avenir à moyen terme de l'Organisation. Le présent document a identifié pour les années 2012-2018 les Objectifs Stratégiques suivants:

Objectif Stratégique No. 1

UNIDROIT devrait affirmer et renforcer sa position de forum de développement de règles, de normes et de principes uniformes de haut niveau sur la base d'un Programme de travail soigneusement défini et bien ciblé qui tienne compte des avantages et des compétences de l'Organisation et qui évite une duplication du travail et des efforts mis en œuvre dans d'autres organisations courant ainsi le risque d'une dispersion inutile de ses ressources très limitées.

Objectif Stratégique No. 2

UNIDROIT devrait continuer à déployer des efforts pour élargir sa représentation, en insistant sur les économies plus importantes des régions sous-représentées à l'Institut.

Objectif Stratégique No. 3

En tant qu'organisme ayant une activité législative, UNIDROIT devrait concentrer ses activités dans:

- a) des domaines dans lesquels la souplesse de sa structure et son réseau universitaire représentent une valeur ajoutée;
- b) des domaines où elle exerce des compétences particulières; et
- c) des domaines de droit privé non couverts par d'autres Organisations aux ressources plus importantes, en particulier, des domaines où les synergies avec d'autres Organisations, surtout celles ayant leur siège à Rome, sont possibles.

Objectif Stratégique No. 4

UNIDROIT devrait rechercher des synergies avec d'autres Organisations dans le domaine de la coopération technique en:

- a) intégrant systématiquement des considérations stratégiques pour la promotion d'un futur instrument dans le processus de décision portant à l'inclusion d'un sujet dans le Programme de travail;
- b) élaborant des programmes communs de promotion et d'assistance technique avec d'autres agences élaborant des règles qui ont développé des instruments complémentaires, comme la CNUDCI et la Conférence de La Haye;
- c) intensifiant ses contacts avec des agences qui ont des activités législatives de manière à les persuader de l'utilité d'incorporer la promotion des instruments d'UNIDROIT dans leurs programmes d'assistance technique et de réforme juridique (l'exemple du Cap pourrait être envisagé pour l'appliquer au projet sur les titres).

Objectif Stratégique No. 5

UNIDROIT devrait intégrer véritablement ses activités non législatives au mandat de l'Organisation et aux instruments qu'elle élabore, donner la priorité aux activités non législatives qui appuient les projets de recherche nécessaires pour réaliser le programme des travaux législatifs de l'Organisation, accorder davantage de valeur à la diffusion d'informations sur ses travaux et sur la promotion de ses instruments et offrir un retour de visibilité et de reconnaissance satisfaisant

Objectif Stratégique No. 6

Des investissements plus importants devraient être faits pour la promotion des instruments d'UNIDROIT. Dans ce but, l'Institut devrait s'efforcer, dans les années à venir, de doubler les ressources disponibles pour la promotion de ses instruments par des gains d'efficacité, des réattributions, des contributions volontaires ou autres.

Objectif Stratégique No. 7

Le Secrétariat devrait poursuivre la modernisation et l'amélioration de ses procédures et politiques administratives et tenter de corriger le déséquilibre actuel entre les coûts fixes et des dépenses liées aux projets en vue d'améliorer les prestations de ses services aux Etats membres.

Introduction

1. Elaborer une "stratégie" particulière pour une organisation internationale signifie examiner les options disponibles pour décider de la direction à prendre et des moyens à employer afin d'atteindre des objectifs à long terme de l'Organisation. La stratégie consiste donc à identifier les éléments et activités qui réalisent l'avantage pour l'Organisation moyennant la configuration optimale de ses ressources dans un environnement compétitif, afin de mieux répondre aux besoins de son "marché" et pour accomplir les attentes des parties prenantes et bénéficiaires.

2. Les objectifs stratégiques identifiés par UNIDROIT sont le résultat d'une évaluation des éléments suivants:

a) quelle est la situation réelle de l'Organisation, de ses moyens, méthodes de travail, ressources et résultats (identité). A quelles valeurs et attentes l'Organisation doit-elle répondre (parties prenantes, bénéficiaires) ? (Chapitre I);

b) sur quels "marchés" l'organisation veut assurer sa présence, quelles sont les activités pertinentes (marché), quel est l'avantage comparatif de l'Organisation et dans quelles activités peut-elle faire mieux que la "concurrence" (avantage) ? (Chapitre II);

c) quelles ressources (qualifications, capitaux, rapports, compétence technique, équipements) seront requises pour maintenir la position de l'Organisation et quels facteurs externes affectent l'Organisation et sa capacité à grandir (défis)? (Chapitre III);

d) comment l'Organisation compte-t-elle se placer pour garantir son avantage comparatif? Et quels sont les objectifs que l'Organisation souhaite réaliser à long terme (direction) ? (Chapitre IV)

CHAPITRE I. NOTRE IDENTITE

A. HISTOIRE, MANDAT

3. Créé en 1926 comme organe auxiliaire de la Société des Nations, UNIDROIT fut reconstitué, après la dissolution de la Société des Nations en 1940 en vertu d'un accord multilatéral déposé auprès du Gouvernement italien: le Statut organique d'UNIDROIT.

4. La mission fondatrice d'UNIDROIT est "d'étudier les moyens d'harmoniser et de coordonner le droit privé entre les Etats ou entre les groupes d'Etats et de préparer graduellement l'adoption par les divers Etats d'une législation de droit privé uniforme" et de "faciliter les rapports internationaux en matière de droit privé" (article 1 du Statut organique d'UNIDROIT). L'article 1 poursuit en indiquant différents moyens de remplir cette mission. En effet, dans l'accomplissement de cette mission, UNIDROIT s'acquitte, au bénéfice de la communauté internationale de deux fonctions principales: 1) laboratoire d'idées et organisme normatif, et 2) centre de divulgation et d'échange d'informations.

B. ADHESION, STRUCTURE, FINANCEMENT, PROCESSUS DE DECISION

1. Adhésion

5. UNIDROIT est une organisation internationale intergouvernementale indépendante. Sont membres d'UNIDROIT les Etats qui ont adhéré à son Statut organique. UNIDROIT compte parmi ses membres des Etats des cinq continents représentant divers systèmes juridiques, économiques et politiques, ainsi que des traditions culturelles différentes. UNIDROIT compte les 63 Etats membres suivants: Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, 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, Indonésie, 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.

2. Structure

6. La structure, le financement et le processus décisionnaire sont régis par les dispositions du Statut organique d'UNIDROIT et par son Règlement, qui sont adoptés par l'Assemblée Générale. Ses instruments ont mis en place une *structure tripartite* composée du Conseil de Direction, de l'Assemblée Générale et du Secrétariat

a) Conseil de Direction

7. Le *Conseil de Direction* détermine les moyens d'atteindre les objectifs statutaires de l'Institut et supervise les travaux du Secrétariat pour la mise en œuvre du Programme de travail qu'il arrête. Le Conseil de Direction est composé d'un membre d'office, le Président de l'Institut, qui est nommé par le Gouvernement italien et de vingt-cinq membres (pour la plupart des juges, universitaires et fonctionnaires, parmi les plus éminents) élus à titre personnel par l'Assemblée Générale pour des mandats de cinq ans. L'Assemblée peut nommer un membre en plus, le choisissant parmi les juges en fonction de la Cour Internationale de Justice. Le Conseil de Direction est convoqué par le Président, chaque fois qu'il le juge utile, en tout cas au moins une fois par an (Statut organique, article 6(8)).

8. Le Conseil de Direction peut inviter des représentants d'institutions ou d'organisations internationales à assister à ses réunions, à titre consultatif, lorsque les travaux de l'Institut traitent de sujets qui les concernent.

9. Le *Comité Permanent* est composé du Président et de cinq membres du Conseil de Direction. Il est chargé, selon l'article 17 du Règlement, d'assurer "la continuité des travaux de l'Institut dans le cadre des instructions données par le Conseil de Direction". Il est l'autorité compétente pour de nombreuses décisions affectant le personnel de l'Institut, notamment la nomination du personnel des Catégories A et B (article 40) et la fixation de la rémunération des fonctionnaires (article 41), la promotion et la résiliation des contrats des fonctionnaires et des employés (articles 42, 61, 62, 63).

b) Assemblée Générale

10. L'*Assemblée Générale* est l'organe de décision suprême d'UNIDROIT. Les Etats membres autres que l'Italie sont habituellement représentés à l'Assemblée Générale par des membres de leur personnel diplomatique accrédité auprès du Gouvernement italien.

11. L'Assemblée Générale est convoquée à Rome par le Président au moins une fois par an, en session ordinaire, pour approuver le bilan annuel des recettes et des dépenses et le budget. Tous les trois ans, elle approuve le Programme de travail de l'Institut sur proposition du Conseil de Direction et, le cas échéant, conformément à l'article 16(4), revoit le classement des Etats membres en vue de répartir la quote-part de dépenses annuelles non couvertes par la contribution ordinaire du Gouvernement italien. L'Assemblée Générale nomme également les membres du Conseil de Direction pour une durée de cinq ans.

12. La *Commission des Finances* est un organe consultatif de l'Assemblée Générale chargé par l'article 8 du Règlement d'UNIDROIT "d'examiner le projet de budget et les comptes annuels des recettes et des dépenses et de formuler un avis à leur sujet". Sa composition n'est pas établie dans le Règlement ni dans le Statut. La Commission des Finances est actuellement constituée des Etats membres de la Catégorie, de la plupart des Etats membres de la Catégorie II, ainsi que de certains pays représentant d'autres catégories. L'Italie, pays hôte, est traditionnellement membre de la Commission des Finances.

c) Secrétariat

13. *Le Secrétariat* est l'organe de l'Institut qui "assure l'exécution des décisions de l'Assemblée Générale, du Conseil de Direction, du Comité Permanent et des comités d'études" (article 18 du Règlement d'UNIDROIT). Pour ce faire, il gère l'activité quotidienne de l'Organisation et a la chance de pouvoir compter non seulement sur la grande qualité, mais aussi sur l'extraordinaire dévouement de son personnel. Il est placé sous la direction du Secrétaire Général qui est nommé par le Conseil de Direction sur proposition du Président de l'Institut pour un mandat de cinq ans. Le Secrétaire Général est assisté d'une petite équipe de fonctionnaires et d'autres employés originaires de pays divers.

3. Financement

14. Le financement d'UNIDROIT après sa reconstitution de 1940 ne prévoyait que des contributions volontaires, essentiellement de la part du Gouvernement italien. Les Etats membres – alors quarante-deux – ne se sont engagés juridiquement au paiement d'une contribution qu'après l'entrée en vigueur, en 1964, d'un amendement de l'article 16 du Statut qui avait été approuvé par l'Assemblée Générale en 1961 lors de sa 10^{ème} session. Depuis, le système de contributions s'est graduellement développé vers un système de contributions obligatoires selon des montants fixés par les organes d'UNIDROIT.

15. A présent, les dépenses annuelles relatives au fonctionnement et à l'entretien d'UNIDROIT sont couvertes par les recettes inscrites à son budget, qui comprennent notamment la contribution ordinaire de base du Gouvernement italien, ainsi que les contributions ordinaires annuelles des autres Gouvernements participants. Dans le but de répartir la quote-part des dépenses annuelles non couverte par la contribution ordinaire du Gouvernement italien ou par d'autres entrées parmi les autres Etats participants, ces derniers sont classés en catégories, chacune correspondant à un certain nombre d'unités de compte. Le montant de chaque unité ainsi que le budget sont approuvés annuellement par l'Assemblée Générale; le montant variant d'une année à l'autre en fonction du reste des dépenses estimées au budget d'UNIDROIT. Bien que ce système (qui suit le système utilisé par l'Union postale universelle et la Conférence de La Haye de droit international privé), ne soit pas identique à celui utilisé par l'Organisation des Nations unies, pour déterminer le classement de chaque Etat membre dans l'une de ces catégories, l'Assemblée Générale d'UNIDROIT s'est basée sur le pourcentage de la contribution des Etats au budget des Nations Unies ³.

³ Conformément à une décision prise par l'Assemblée Générale d'UNIDROIT lors de sa 52^{ème} session (Rome, 27 novembre 1998), le classement se fait selon les règles suivantes: dans la 1^{ère} catégorie (50 unités de

16. La seule recette propre d'UNIDROIT est le produit de la vente des publications et des abonnements à la *Revue de droit uniforme*. L'échange des publications apporte un certain nombre de titres à la Bibliothèque d'UNIDROIT. Mise à part la contribution versée par les Etats membres, quelques activités spécifiques sont financées *en dehors du budget régulier*. C'est le cas, notamment, du programme des bourses et de la base de données, mais aussi de certains projets législatifs.

4. Processus de décision

17. La procédure de décision d'UNIDROIT est fixée dans des lignes générales dans le Statut organique et le Règlement. Elle est plus formalisée dans le cas de l'Assemblée Générale, et plus souple dans le cas du Conseil de Direction. Les procédures d'adoption du budget et du Programme de travail revêtent d'un intérêt particulier pour la réflexion sur le Plan stratégique.

a) Procédure budgétaire

18. *La procédure pour l'adoption du budget* est fixée dans l'article 31 du Règlement. "Au 15 mars de chaque année, le Secrétaire Général soumet à la Commission des Finances, pour avis préliminaire, une proposition concernant le projet de budget pour l'exercice financier suivant. Ce projet de budget, modifié le cas échéant pour refléter l'opinion de la Commission des Finances, est alors soumis au Conseil de Direction pour examen puis transmis aux Gouvernements membres pour observations qui doivent parvenir au Secrétaire Général le 30 septembre au plus tard. Le projet de budget est ensuite soumis, avec ces observations, à la Commission des Finances pour avis définitif et présenté, avec les amendements recommandés par la Commission des Finances, à l'Assemblée Générale pour approbation.

b) Programme de travail

19. Conformément à l'article 5 du Statut organique d'UNIDROIT, le Programme de travail est arrêté par le Conseil de Direction, puis adopté par l'Assemblée Générale tous les trois ans. Conformément à l'article 12 du Statut organique, "[t]ut Gouvernement participant, de même que toute institution internationale de caractère officiel, peut formuler, en s'adressant au Conseil de Direction, des propositions en vue de l'étude des questions relevant de l'unification, de l'harmonisation ou de la coordination du droit privé." Les propositions visant à la préparation du Programme de travail peuvent également avoir pour origine le Conseil de Direction ou le Secrétariat, dans ce dernier cas, il consulte souvent des professeurs universitaires, des professionnels du droit, d'autres organisations internationales. Les propositions compilées par le Secrétariat sont souvent portées à l'attention des correspondants d'UNIDROIT pour leurs commentaires, avant d'être soumises au Conseil de Direction.

compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies dépasse 3%; dans la 2^{ème} catégorie (22 unités de compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 2 et 3%; dans la 3^{ème} catégorie (18 unités de compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 1 et 2%; dans la 4^{ème} catégorie (13 unités de compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,960% et 0,999%; dans la 5^{ème} catégorie (11 unités de compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,500% et 0,959%; dans la 6^{ème} catégorie (9 unités de compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,450% et 0,499%; dans la 7^{ème} catégorie (8 unités de compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,115% et 0,449%; dans la 8^{ème} catégorie (5 unités de compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,005% et 0,114%; enfin, dans la catégorie spéciale (1 unité de compte) figurent les Etats membres dont la contribution au budget des Nations Unies se situe entre 0,001% et 0,004% (actuellement seulement Saint Marin et le Saint Siège).

20. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité des membres présents à la réunion. Seuls les membres du Conseil de Direction participent à ses délibérations. Pourtant, l'article 16 du Règlement autorise le Conseil de Direction à "inviter à prendre part à ses séances, à titre consultatif, des représentants de Gouvernements membres qui ne comptent pas un de leurs ressortissants au sein du Conseil".

C. ACTIVITES ET METHODES DE TRAVAIL

1. Elaboration des instruments, mise en œuvre et promotion

21. Durant son histoire, UNIDROIT a employé diverses méthodes pour l'élaboration d'instruments. En ligne générale, une distinction peut être faite entre les méthodes d'élaboration d'instruments destinés à être incorporés au droit positif interne (conventions, lois modèles) et d'autres instruments de nature non contraignante (principes).

a) Procédure pour l'élaboration et l'adoption des instruments législatifs

i) Phase préliminaire

22. Les sujets en vue de travaux futurs d'UNIDROIT sont habituellement proposés à l'Organisation par les Gouvernements (art. 12(1) du Statut organique), les membres du Conseil de Direction, des institutions ou organisations internationales (art. 12(2) du Statut organique), les correspondants ou autres personnes intéressées qui ont rencontré un problème dont ils pensent qu'il pourrait être résolu par l'adoption d'un instrument sur le plan international. Tous les trois ans, le Secrétariat transmet un document contenant les propositions des Gouvernements, des membres du Conseil de Direction et des correspondants. Les observations faites par les personnes contactées sont ensuite soumises, avec les propositions, au Conseil de Direction pour discussion. Si le Conseil estime qu'une proposition particulière est intéressante, il demande la préparation d'une étude préliminaire de droit comparé. Une telle étude est préparée soit par un membre du Secrétariat, soit par un expert externe. L'étude de droit comparé examine le domaine en question, les solutions adoptées dans plusieurs pays, la nécessité d'un instrument international ainsi que la faisabilité d'un tel instrument. L'étude est transmise aux milieux et aux associations professionnelles intéressées pour observations.

23. L'étude de droit comparé et toute éventuelle observation sont ensuite soumises au Conseil qui décide s'il est envisageable de préparer un instrument viable. Si c'est le cas, il autorise le Président de l'Institut à convoquer un Comité d'étude ou un Groupe de travail (art. 13(1) du Statut organique) pour examiner le problème de façon plus approfondie et, s'il le souhaite, pour préparer un premier projet du futur instrument. Ces groupes devraient "autant que possible" être présidés par des membres du Conseil de Direction (article 13(2) du Statut organique).

ii) Comités d'étude et Groupes de travail

24. Les membres des Comités d'études et des Groupes de travail sont des experts dans le domaine en question, et y siègent en qualité personnelle, en tant qu'experts et non représentants de leur pays d'origine. Ils sont nommés par le Président de l'Institut, sur proposition de membres du Conseil et du Secrétariat. Les Gouvernements peuvent également être contactés en vue de suggérer un expert, étant entendu que, en tant que membre du Comité d'étude, les experts ne représentent pas leur Gouvernement. Dans le choix des experts pour siéger dans les Comités ou Groupes de travail, des efforts sont faits pour assurer la représentation des différents systèmes juridiques, différents parcours personnels afin que chaque expert puisse contribuer avec sa propre expérience, différentes origines géographiques, de façon à ce que les pays en développement ou en transition économique soient représentés de façon adéquate, et différentes langues de travail

pour garantir que l'instrument adopté pourra être traduit dans les différentes langues du monde. Les groupes de travail sont habituellement plutôt restreints, avec un maximum d'environ 15 membres et, selon le sujet traité, il peut y avoir des représentants d'autres organisations ou des associations professionnelles internationales qui y siègent en qualité d'observateurs.

25. L'article 10 du Statut organique prévoit qu'UNIDROIT a cinq langues officielles (allemand, anglais, espagnol, français et italien), mais les langues de travail sont l'anglais et le français. Cela signifie que les documents officiels sont publiés en deux langues et, lorsque cela est possible, les travaux au sein des Comités d'études et des Groupes de travail sont également menés en deux langues. Il y a toutefois des exceptions: selon le sujet traité, et en fonction des ressources financières disponibles, les travaux peuvent être menés dans une langue seulement, habituellement l'anglais. Le produit final est toutefois publié en anglais et en français.

26. Lorsque le Comité d'étude est satisfait du projet qu'il a élaboré, et cela comprend une évaluation du type d'instrument le plus adapté, le projet, appelé à ce stade "avant-projet", est soumis au Conseil de Direction. Si le Conseil de Direction est satisfait du projet (art. 14(1) du Statut organique), il autorise la convocation d'un Comité d'experts gouvernementaux. Il convient de noter que telle est la procédure suivie pour les conventions internationales, les protocoles aux conventions et les lois types. Pour les autres instruments, tels que des principes ou des guides, l'examen par le Conseil du produit final du Comité d'étude ou du Groupe de travail s'achève par l'autorisation de publication de l'instrument par le Conseil.

iii) Phase de négociation intergouvernementale: les Comités d'experts gouvernementaux et les conférences diplomatiques

27. Les représentants de tous les Etats membres d'UNIDROIT peuvent participer aux Comités d'experts gouvernementaux d'UNIDROIT. Les Etats non membres peuvent être invités à participer en qualité d'observateur et parfois même en tant que membres à part entière⁴. Peuvent également être observateurs les représentants d'autres organisations intergouvernementales, d'organisations non-gouvernementales ou d'associations professionnelles internationales, par exemple l'association mondiale des associations professionnelles nationales du domaine à l'étude. Les associations professionnelles purement nationales ne sont pas admises, elles sont représentées par l'association mondiale. Les observateurs peuvent participer à la discussion mais ne sont pas autorisés à voter, le cas échéant.

28. Lorsque le Comité d'experts gouvernementaux a complété ses travaux, le projet d'instrument, tel que modifié par le Comité, est soumis au Conseil de Direction (art. 14(3) du Statut organique). S'il s'agit d'un projet de convention ou de protocole, le Conseil de Direction en autorise la transmission à une Conférence diplomatique (art. 14(4) et (5) du Statut organique) qui sera convoquée par l'un des Etats membres de l'Organisation. S'il s'agit d'une loi type, le Conseil de Direction et parfois l'Assemblée Générale entérinent en général les travaux du Comité et autorisent la publication de la loi type.

b) Assistance à la mise en œuvre et promotion

29. Les travaux d'UNIDROIT ne prennent pas fin avec la finalisation et l'adoption d'un texte mais ils se poursuivent avec la sensibilisation et la promotion en vue de l'adoption dudit texte. L'intérêt croissant pour les textes d'UNIDROIT dans de nombreux pays, tout particulièrement dans les pays en

⁴ Ce fut le cas en particulier lors des travaux préparatoires et des négociations finales qui ont abouti à l'adoption de la Convention sur les biens culturels de 1995 ou la Convention du Cap et ses protocoles, élaborés en coopération avec d'autres organisations (UNESCO, OACI, OTIF, Comité des Nations Unies pour l'utilisation pacifique de l'espace extra-atmosphérique) dont les membres étaient plus nombreux ou, sinon, non identiques à ceux d'UNIDROIT. C'est également le cas des conférences diplomatiques où l'Etat qui les convoque décide d'inviter des Etats non membres d'UNIDROIT.

développement, s'accompagne de demandes d'information et d'assistance technique pour l'adoption de ces textes de la part de Gouvernements et d'organisations régionales. Cette assistance peut être fournie directement aux pouvoirs publics et aux législateurs de chaque pays par des réunions d'information, par la fourniture de matériel explicatif, par des indications sur les avantages apportés par l'adoption d'un texte spécifique, par l'examen et le commentaire des rapports et des projets de législation. Elle peut prendre la forme de financement et de participation à des symposiums ou des séminaires qui peuvent être organisés conjointement avec ou par des organisations internationales ou régionales ou des Gouvernements.

30. Outre ces moyens bien établis d'assistance à la mise en œuvre des instruments et à leur promotion, il est désormais devenu coutume, lors des dernières Conférences diplomatiques, que les Etats ayant participé à la négociation demandent à UNIDROIT d'être Dépositaire des instruments adoptés (instruments du Cap, Convention de Genève sur les titres intermédiés), faisant peser sur l'Organisation des tâches nouvelles (UNIDROIT est aujourd'hui Dépositaire de 4 instruments complexes). Il faut notamment ajouter à cela, pour la mise en œuvre des instruments du Cap, la production de documentation relative aux nombreuses déclarations et la gestion de la mise en place des Registres internationaux et, pour la Convention sur les titres intermédiés, la gestion du Commentaire officiel et une "obligation" de suivi et de promotion (cf. Résolution N. 3 de l'Acte final de la Conférence diplomatique).

2. Activités non-législatives

31. Dans le respect de son mandat, en tant que centre de recherche, de divulgation et d'échange d'informations, UNIDROIT mène également un certain nombre d'activités qui n'ont pas pour objectif direct la formulation de règles de droit uniforme, mais qui jouent un rôle important pour le suivi, le soutien et la sensibilisation aux activités législatives de l'Institut. Il s'agit en particulier des activités suivantes:

a) Bibliothèque d'UNIDROIT: dès la fondation d'UNIDROIT, une des tâches prioritaires a été la constitution d'un centre de documentation juridique international destiné à seconder les études et les recherches du personnel de l'Organisation; l'article 9 du Statut organique d'UNIDROIT confère expressément mandat à l'Institut de posséder une bibliothèque;

b) Publications: les publications de l'Institut sont, d'une part, la *Uniform Law Review/Revue de droit uniforme*, une publication académique spéciale consacrée au droit uniforme international et, d'autre part, les instruments adoptés par UNIDROIT ou sous ses auspices (conventions, principes, lois types et commentaires afférents) et des compilations de documents élaborés par l'Organisation (*UNIDROIT Proceedings and Papers – Actes et documents d'UNIDROIT*);

c) Site Internet: créé en 1995, il s'agit de l'un des principaux instruments de promotion de l'Institut;

d) Base de données (UNILAW): UNIDROIT a décidé de mettre en place une base de données pour fournir aux Gouvernements, juges, arbitres et juristes praticiens des informations actualisées et immédiatement accessibles concernant différentes sources du droit uniforme, en anglais et en français. Il a été concordé que le financement du projet ne devait provenir en aucun cas des ressources budgétaires de l'Institut.

32. **Le réseau de correspondants d'UNIDROIT:** pour atteindre ses objectifs statutaires, il est essentiel qu'UNIDROIT puisse connaître l'état du droit positif dans tous les pays. A ce titre, et compte tenu des difficultés d'accès à certaines informations, UNIDROIT a constitué un réseau de *correspondants* dans les Etats membres et non membres; ces correspondants, universitaires et praticiens, sont nommés par le Conseil de Direction.

D. RESULTATS ET DEFIS

1. Adhésion

33. Dans de nombreux pays non européens, UNIDROIT est encore perçu comme une institution essentiellement européenne (ou européenne/nord-américaine). Cela n'a rien de surprenant. Son siège est en Italie. Son Président est italien. 13 membres du Conseil de Direction sur 25 sont des Européens. Seuls deux fonctionnaires ne sont pas des Européens. Depuis de nombreuses années, le Secrétariat a donc tenté d'instaurer des contacts avec des Etats non membres dans d'autres régions.

34. Les efforts faits pour élargir les adhésions au-delà des continents à forte participation (les Amériques et l'Europe) n'ont eu que peu de succès. Au cours des dix dernières années, on a compté cinq adhésions au Statut d'UNIDROIT, deux d'entre elles seulement de pays non européens (l'Indonésie et l'Arabie Saoudite en 2009).

2. Participation aux activités d'UNIDROIT

35. Si les organes de direction d'autres organisations internationales ayant un mandat similaire (comme la Conférence de La Haye ou la CNUDCI) sont généralement constitués de représentants des Etats membres, les membres du *Conseil de Direction* d'UNIDROIT sont élus en leur qualité personnelle. Il ne fait aucun doute que la rencontre de fonctionnaires gouvernementaux de haut rang, de magistrats, de praticiens et d'universitaires de renom, qui agissent sans les strictes contraintes des instructions de leur Gouvernement, a énormément contribué au développement du droit privé transnational.

36. En même temps cependant, il faut accorder une attention majeure à l'amélioration et à l'approfondissement de la communication entre le Conseil et l'Assemblée Générale ainsi qu'entre l'organisation en tant que telle avec ses Etats membres et les milieux intéressés au sein des Etats membres. L'insuffisance des réponses parvenues des Gouvernements des Etats membres aux demandes du Secrétariat pour des commentaires sur les travaux futurs d'UNIDROIT ainsi que la diminution des informations envoyées par les correspondants au cours des dernières années confirment la nécessité d'élaborer des stratégies et des modalités de communication plus performantes.

3. Mise en œuvre des instruments

37. Depuis sa constitution, UNIDROIT a élaboré près de soixante-dix études et projets. Nombre de ces travaux ont abouti à des instruments internationaux; les conventions internationales et les lois modèles suivantes ont été préparées par UNIDROIT et, pour les conventions, approuvées lors de Conférences diplomatiques convoquées par ses Etats membres:

- *Convention de 1964 portant loi uniforme sur la formation des contrats de vente internationale des objets mobiliers corporels (La Haye);*
- *Convention de 1964 portant loi uniforme sur la vente internationale des objets mobiliers corporels (La Haye);*
- *Convention de 1970 relative au contrat de voyage (Bruxelles)*
- *Convention de 1973 portant loi uniforme sur la forme d'un testament international (Washington);*
- *Convention de 1983 sur la représentation en matière de vente internationale de marchandises (Genève);*

- *Convention d'UNIDROIT de 1988 sur le crédit-bail international (Ottawa);*
- *Convention d'UNIDROIT de 1988 sur l'affacturage international (Ottawa);*
- *Convention d'UNIDROIT de 1995 sur les biens culturels volés ou illicitement exportés (Rome);*
- *Convention de 2001 relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles et Protocole de 2001 y relatif portant sur les questions spécifiques aux matériels d'équipement aéronautiques (le Cap);*
- *Loi type de 2002 sur la divulgation des informations en matière de franchise;*
- *Protocole de Luxembourg portant sur les questions spécifiques au matériel roulant ferroviaire de 2007 à la Convention relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles;*
- *Loi type sur la location et la locations-financement de 2008;*
- *Convention sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiés de 2009 (Genève).*

38. Par ailleurs, UNIDROIT a publié:

- *Principes relatifs aux contrats du commerce international (1994; nouvelle édition 2004);*
- *Guide sur les accords internationaux de franchise principale (1998);*
- *Principes de procédure civile transnationale (en coopération avec l'ALI) (2004).*

39. Les travaux d'UNIDROIT sont aussi à l'origine d'un certain nombre d'instruments qui ont été adoptés sous les auspices d'autres organisations:

- *Convention de 1954 pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (UNESCO);*
- *Convention européenne d'établissement de 1955 (Conseil de l'Europe);*
- *Traité Benelux de 1955 relatif à l'assurance obligatoire de la responsabilité civile en matière de véhicules automoteurs;*
- *Convention de 1956 relative au contrat de transport international de marchandises par route - CMR (adoptée sous les auspices de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies);*
- *La Convention de La Haye de 1958 concernant la reconnaissance et l'exécution des décisions en matière d'obligations alimentaires envers les enfants (adoptée sous les auspices du conseil économique et social des Nations Unies);*
- *Convention européenne de 1959 relative à l'assurance obligatoire de la responsabilité civile en matière de véhicules automoteurs (adoptée sous les auspices du Conseil de l'Europe);*
- *Convention internationale de 1961 sur la protection des artistes interprètes ou exécutants, des producteurs de phonogrammes et des organismes de radiodiffusion (adoptée sous les auspices de l'OIL, de l'UNESCO et de l'OMPI);*
- *Convention européenne de 1962 sur la responsabilité des hôteliers quant aux objets apportés par les voyageurs (adopté sous les auspices du Conseil de l'Europe);*
- *Protocole n° 1 relatif aux droits réels sur les bateaux de navigation intérieure, annexé à la Convention de 1965 relative à l'immatriculation des bateaux de navigation intérieure (adopté sous les auspices de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies);*
- *Protocole n° 2 relatif à la saisie conservatoire et à l'exécution forcée concernant les bateaux de navigation intérieure, annexé à la Convention de 1965 relative à l'immatriculation des bateaux de navigation intérieure (adopté sous les auspices de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unie);*

- *Convention de 1973 relative au contrat de transport international de voyageurs et de bagage par route (CVR) (adoptée sous les auspices de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies)*
- *Convention des Nations Unies de 1980 sur les contrats de vente internationale de marchandises (CNUDCI).*

40. Certains instruments élaborés par UNIDROIT sont devenus de véritables repères dans les domaines du droit qu'ils couvrent. C'est notamment le cas des Principes relatifs aux contrats du commerce international, de la Convention du Cap et de la Convention de Rome de 1995. Parmi les remarquables réalisations précédentes, avant qu'UNIDROIT ne développe la pratique de finaliser ses instruments sous ses propres auspices, on trouve la *Convention de 1954 pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (UNESCO)* et la *Convention de 1956 relative au contrat de transport international de marchandises par route - CMR (CEE/ONU)*. Certains de ces anciens instruments n'ont pas eux-mêmes obtenu beaucoup de succès, mais ont servi de base à d'autres instruments qui ont eu plus de succès comme par exemple les Conventions de La Haye de 1964, sans lesquels il n'aurait pas été possible d'élaborer la Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises (CVIM/CISG).

41. D'autres instruments ont obtenu moins de succès que celui auquel ses rédacteurs s'attendaient et ne sont pas entrés en vigueur (la Convention sur la représentation en matière de vente internationale de marchandises de 1983, par exemple) ou bien n'ont attiré que peu de ratifications (la Convention sur le crédit-bail international de 1988, Convention sur l'affacturage international de 1988, la Convention de Washington de 1974). Il y a différentes raisons à cette situation, y compris, selon l'instrument, tous les éléments, ou une combinaison des éléments suivants: critique des choix politiques dans l'instrument; manque de soutien ou opposition d'une partie de l'industrie; manque d'intérêt des Gouvernements ou d'une force motrice pour promouvoir la convention au niveau interne; investissement insuffisant du Secrétariat dans ses efforts de promotion et de sensibilisation.

3. Activités non-législatives

42. Le Plan stratégique adopté en 2003 avait envisagé, comme Objectif stratégique No. 2, "*la 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.*"

43. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de cet Objectif sont évidents (cf. C.D. (88) 9, para. 34). Il serait toutefois illusoire de croire qu'UNIDROIT est sur le point de devenir "la principale source au monde de connaissance et de renforcement des capacités dans le domaine du droit privé transnational", et 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.

CHAPITRE II. NOTRE "MARCHE"

A. A QUOI SERT L'HARMONISATION DU DROIT ?

44. Le but ultime de l'harmonisation du droit est de faciliter les relations entre Etats et entre les personnes et les entreprises dans des Etats différents en établissant une même réglementation, ou une réglementation très semblable, pour les domaines du droit où les relations sont les plus fréquentes ou bien où les difficultés qui naissent de ces relations sont telles qu'il est impératif de s'entendre sur une forme d'accord. Un autre objectif important est la promotion du développement économique en proposant des modèles ou des principes législatifs visant à améliorer le cadre de droit privé pour les investissements nationaux et étrangers dans les activités économiques.

45. La perception d'un besoin accru de droit uniforme a été parfaitement résumée par René David, compte tenu de l'expansion sans précédent du commerce international au XXème siècle rendue possible par le développement des transports, la mobilité croissante des personnes et des capitaux, la distribution internationale du travail.

[. . .] De tels liens signifient qu'une totale indépendance des Etats dans le domaine du droit produirait l'anarchie; les relations internationales exigent un droit international conçu de la même façon dans les différents Etats concernés. Pour régler ces rapports nous devons trouver un moyen de reconstruire un corpus de droit acceptable par toutes les nations [...] et nous devons faire en sorte que les pays les plus différents reconnaîtront la valeur d'un corpus de droit destiné à régir les relations internationales mais qui n'émane pas d'une autorité nationale ⁵.

46. Il faut observer que le droit uniforme, bien qu'utile, est rarement une condition nécessaire pour le commerce et l'investissement international. En conséquence, les efforts d'harmonisation juridique ne figurent pas dans une position particulièrement élevée des priorités des Gouvernements.

47. L'harmonisation a traditionnellement été justifiée par l'affirmation qu'elle élimine "des obstacles juridiques au commerce" et que par conséquent elle contribue à la croissance économique. Hélas, ce postulat qui fonde les efforts d'harmonisation internationale n'a jamais été fondé de façon empirique, et peut en fait avoir donné trop de poids à l'aspect juridique du commerce en général et à l'importance d'un cadre juridique unifié en particulier. Le fait que l'on ne puisse pas aisément quantifier les avantages obtenus par l'adoption d'instruments de droit uniforme représente un handicap sérieux à leur mise en œuvre.

B. A QUI EST-ELLE DESTINEE ?

48. L'harmonisation juridique doit bénéficier en dernière instance aux juges, aux arbitres, aux avocats et aux opérateurs commerciaux, en fournissant des règles uniformes, prévisibles, destinées à s'appliquer dans les opérations transnationales, ou par des informations sur le droit uniforme visant à faciliter son application. Cette description peut être affinée en dégagant trois principaux groupes de bénéficiaires, selon la nature de l'instrument.

1. Conventions et lois modèles

49. Pour ce qui est des conventions, les ultimes bénéficiaires seront les parties qui, dans leurs opérations, ont avantage à avoir une certitude et une prévisibilité accrue dérivant de règles juridiques harmonisées applicables dans les différents pays dans lesquels elles interviennent ou

⁵ R. David, 'The International Unification of Private Law', Chapter 5 of Volume II of the *International Encyclopaedia of Comparative Law*, (Tübingen/ Paris/New York 1971), p. 5.

avec lesquels elles sont en relation. La nature de l'instrument toutefois place les Etats, qui sont responsables de la mise en œuvre, au premier plan, comme "clients" ou "destinataires" immédiats du nouvel instrument. Cela signifie que, en ce qui concerne les conventions, un double niveau d'attention et de sensibilité est requis:

a) à l'égard des intérêts et des préoccupations des Gouvernements des Etats membres; et

b) à l'égard des intérêts et des préoccupations des secteurs professionnels et des opérateurs privés nationaux dans les Etats membres.

50. Deux groupes intermédiaires ou parallèles de parties intermédiaires doivent aussi être pris en compte, qui sont les organisations internationales qui ont une compétence dans le domaine couvert par la nouvelle convention, et les organisations internationales non gouvernementales qui représentent les parties prenantes qui opèrent au niveau international.

51. Ces considérations s'appliquent tout autant à des instruments dont le but n'est pas l'harmonisation juridique mais la modernisation des droits nationaux dans un domaine donné. Il est vrai que la nature non impérative d'une loi modèle augmente la flexibilité du processus de négociation pour les Etats, et leur permet de se concentrer surtout sur les avantages que les opérateurs privés dans l'Etat de mise en œuvre peuvent retirer de l'application de normes internationales. Deux facteurs cependant doivent être gardés à l'esprit:

a) le niveau d'acceptabilité de la norme du point de vue politique pour les Etats qui la mettront en œuvre; et

b) la mesure dans laquelle des Etats qui n'ont pas besoin d'une nouvelle législation dans le domaine en question seront disposés à entériner un ensemble de normes juridiques qui pourraient s'écarter de leur propre droit national.

2. Principes et guides contractuels

52. Pour les produits conçus pour être utilisés directement par les parties, la situation est légèrement différente. Ici, la qualité, l'utilité et la valeur pratique du produit final pour les utilisateurs finaux (avocats, juges, arbitres) sont primordiales et l'absence d'instance politique d'adoption au niveau interne donne aux Etats membres un rôle moins prééminent. Toutefois il existe des raisons importantes d'être attentifs aux sensibilités politiques nationales également dans ce contexte:

a) les instruments de droit non impératif ("soft law") tels que les PUCI, revêtant le sceau d'une organisation intergouvernementale, peuvent être considérés comme des références pour évaluer la qualité du droit dans un domaine donné; et

b) de tels instruments, lorsqu'ils jouissent d'une autorité largement reconnue comme c'est le cas des PUCI, peuvent être et ont été utilisés comme base pour l'élaboration de nouvelles législations nationales ou régionales dans les domaines qu'ils couvrent.

3. Activités non législatives

53. S'agissant des activités non législatives, l'éventail des bénéficiaires est plus facile à identifier, puisqu'il correspond directement à la sphère des utilisateurs finaux, à savoir:

a) pour la Bibliothèque, les personnes qui y accèdent;

b) pour la *Revue de droit uniforme*, les personnes qui la lisent;

c) pour la base de donnée UNILAW, les personnes qui la consultent;

d) pour le programme de bourses de recherches, les personnes qui bénéficient des bourses.

54. Le fait que ces activités soient réalisées par une organisation internationale financée par les contributions des Etats membres impose une évaluation constante de la mesure dans laquelle ces activités soutiennent effectivement les buts globaux de l'Organisation. Cela signifie en particulier que les activités non législatives doivent être clairement reliées au mandat de l'Organisation et à ses produits et doivent offrir des services qui ne sont pas disponibles ailleurs. En outre, les activités doivent conférer une valeur ajoutée à l'Organisation même, et représenter des instruments effectifs pour soutenir ses activités principales, promouvoir ses travaux et faire œuvre de divulgation d'UNIDROIT et de ses travaux. Aucune de ces activités ne peut se justifier si elle représente "une de plus" dans son genre, notamment si on pense qu'elles sont la réplique d'activités qui peuvent être menées à bien de façon plus efficace dans une autre enceinte.

C. QUI SONT NOS "CONCURRENTS" ?

1. L'activité législative

55. Le terme de concurrence, appliqué aux organes d'élaboration de normes juridiques, peut induire en erreur puisque chaque organisation agit en vertu de son propre cadre institutionnel pour mettre en œuvre son mandat intergouvernemental spécifique, et nulle d'elles n'a comme objectif ou stratégie d'avoir une position dominante dans un domaine d'activité particulier, à l'exclusion de toute autre organisation. Cependant, la particularité de la structure, des ressources, de la composition et des méthodes de travail de chaque organisation peut, dans certaines circonstances, rendre l'une ou l'autre des organisations plus attrayante pour conduire un projet ou un autre, ou mieux à même de réaliser un type d'activité ou un autre. C'est ainsi que l'on entend dans ce contexte le concept de "concurrence".

a) Multilatérale

56. Au niveau global, seules deux organisations ont un mandat spécifique qui est semblable à celui d'UNIDROIT: la Conférence de La Haye de droit international privé et la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

57. Le forum institutionnel le plus ancien pour l'harmonisation juridique, la Conférence de La Haye de droit international privé, a tenu sa première réunion en 1893 et est devenue une Organisation intergouvernementale permanente en 1955, lors de l'entrée en vigueur de son Statut. Son mandat est l'unification progressive des règles de droit international privé. La Conférence de La Haye se réunit en principe tous les quatre ans en Session plénière (Session diplomatique ordinaire) pour négocier et adopter des Conventions et décider des travaux futurs. Les Conventions sont préparées par des Commissions spéciales ou des groupes de travail qui se réunissent plusieurs fois par an, généralement au Palais de la Paix à La Haye, et de plus en plus dans différents Etats membres. Des Commissions spéciales sont aussi organisées pour examiner le fonctionnement des Conventions et adopter des recommandations visant à améliorer l'efficacité des Conventions et promouvoir des pratiques et des interprétations cohérentes.

58. En 2007, la Conférence de La Haye a établi le Centre pour promouvoir et soutenir la mise en œuvre d'une assistance et de formations sur les Conventions de La Haye aux fonctionnaires et au personnel judiciaire dans le monde entier. L'assistance fournie par le Centre international d'études judiciaires et d'assistance technique consiste notamment dans des avis sur la législation, l'organisation structurelle et le développement de capacités, l'identification et la proposition de

solutions et la formation des personnes qui participent aux procédures d'adoption et aux systèmes de protection des enfants en général.

59. 68 Etats et l'Union européenne sont membres de la Conférence de La Haye. L'Organisation est financée principalement par ses Etats membres. Son budget est approuvé chaque année par le Conseil des Représentants diplomatiques des Etats membres. L'Organisation cherche et reçoit des financements pour des projets spéciaux aussi d'autres sources. La Conférence de La Haye conduit également des projets et des activités particuliers au moyen d'un budget supplémentaire fondé par des contributions volontaires.

60. La CNUDCI a été établie en 1966 comme organe subsidiaire rendant compte directement à l'Assemblée Générale des Nations Unies. Son mandat, conformément à la Résolution de l'Assemblée Générale 2205 (XXI), est la promotion et l'harmonisation du droit commercial international. La CNUDCI a actuellement 60 Etats membres, élus pour une période de cinq ans, mais tous les Etats membres des Nations Unies sont admis à participer à ses réunions. Son Secrétariat, la Division du droit commercial international du Bureau des Affaires juridiques des Nations Unies, est situé à Vienne. La CNUDCI conduit ses travaux, avec l'assistance de son Secrétariat, lors d'une seule réunion plénière annuelle et de réunions des groupes de travail sur des sujets spécialisés pour une durée totale allant jusqu'à 14 semaines par an. Si l'activité principale de la CNUDCI consiste dans la préparation d'instruments de droit uniforme (conventions, lois modèles, guides législatifs), le Secrétariat de la CNUDCI réalise un certain nombre d'activités d'assistance technique et d'information. La CNUDCI et son Secrétariat sont financés par différents chapitres du budget régulier des Nations Unies.

61. Outre ces deux Organisations, un grand nombre d'organisations se consacrent de façon continue ou sporadique, à la préparation d'instruments de droit uniforme ou à la promotion de normes juridiques dans des domaines du droit privé directement en relation avec leur mandat. Il peut s'agir d'agences ou d'organes spécialisés des Nations Unies, telles que l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Organisation maritime internationale (OMI), l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies (CEE/NU), des institutions financières multilatérales (telles que la Banque mondiale et des banques régionales de développement) ou d'autres organisations ayant une composition plus restreinte, telle que l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) ou le Secrétariat du Commonwealth.

62. Il n'existe pas de hiérarchie ou d'accord institutionnel établi entre les organes intergouvernementaux de formulation de normes juridiques. C'est ainsi qu'il est arrivé dans le passé que des organes différents approuvent des programmes ou des travaux envisageant la formulation de règles uniformes ou d'autres instruments se rapportant au même sujet ou à un sujet semblable. Cela est possible parce que différents organes peuvent être composés d'Etats membres différents et n'ont pas la pratique de consulter le programme de travail des autres organes avant d'approuver le leur. Souvent, le même Etat est membre de différents organes, mais la communication entre ses représentants dans chacun d'eux peut ne pas être parfaite.

b) Régionale

63. Sauf pour ce qui est du Conseil d'assistance économique mutuelle, qui a cessé d'exister en 1991, toutes les organisations intergouvernementales régionales qui se consacrent à l'harmonisation du droit commercial depuis les années qui ont suivi la fin de la Seconde guerre mondiale, telle que l'Union européenne (UE) ou l'Organisation des Etats américains (OEA) sont toujours actives aujourd'hui. Un certain nombre d'autres organisations ont été créées depuis 1966 (dont on se limitera à citer: APEC, ASEAN, COMESA, MERCOSUR, NAFTA, OHADA, SADCC). D'une façon ou d'une autre elles se consacrent à des activités dont certains aspects au moins sont en rapport avec

l'harmonisation du droit privé. L'émergence de ces nouvelles organisations internationales ou des mécanismes régionaux d'intégration économique augmente considérablement la difficulté de coordonner les efforts d'harmonisation internationale.

64. Les activités législatives de l'UE méritent une mention spéciale compte tenu de l'histoire particulière d'Unidroit et la place des Etats européens dans la composition d'Unidroit. L'expansion du processus de l'intégration européenne au cours des vingt dernières années, qui a été accompagnée de l'élargissement constant des compétences de la Communauté, a conduit à une complexité croissante des structures administratives et de prise de décision des institutions européennes, de sorte que plusieurs directions générales – chacune assistée de différents groupes d'experts et exposée à des groupes d'intérêt différents – peuvent avoir à connaître d'un sujet donné. Elle a également entraîné une augmentation substantielle du nombre de projets d'harmonisation législative dans le domaine du droit commercial ou sur des sujets qui s'y rapportent.

c) Privée

65. Plusieurs entités du secteur privé réalisent des travaux visant à élaborer des normes juridiques pour les activités commerciales transnationales. La principale est la Chambre de commerce internationale. Les entités du secteur privé telles que la Chambre de commerce internationale ne sont pas "concurrentes" d'UNIDROIT en ce qui concerne l'essentiel de ses travaux législatifs. En effet, leur caractère non gouvernemental fait qu'elles ne constituent pas des forums appropriés pour la négociation d'instruments contraignants. Toutefois elles peuvent occasionnellement se trouver en "compétition" avec UNIDROIT de deux façons:

a) sous une forme **positive** s'agissant de l'élaboration de normes contractuelles destinées à être utilisées par des entités du secteur privé;

b) mais aussi sous une forme **négative** chaque fois qu'elles craignent que leur fonction d'autorégulation pourrait être mise à mal par l'élaboration d'un instrument impératif dans le domaine dans lequel elles ont un intérêt institutionnel.

2. Les activités non législatives

66. Des centres de recherches, des bibliothèques universitaires, des publications universitaires, des périodiques juridiques, des bases de données commerciales et universitaires offrent des services et des instruments d'information qui ressemblent à un degré plus ou moins grand à certaines des activités non législatives réalisées par UNIDROIT.

D. QUELS SONT LES POINTS FORTS ET LES FAIBLESSES EN COMPARAISON AVEC UNIDROIT ?

67. UNIDROIT est une organisation intergouvernementale indépendante qui possède un certain nombre d'atouts et qui suit des approches qui la distinguent des autres organisations dans le secteur. Tout d'abord, son approche apolitique (quoique qu'elle ne soit pas unique) permet à UNIDROIT de travailler de manière efficace avec tous les Etats sans être influencé par des considérations d'ordre politique pour élaborer des solutions universellement acceptables. Les diverses adhésions à UNIDROIT, le soin apporté par le Secrétariat à sélectionner les experts des groupes de travail et d'étude et la tradition de rédiger les instruments simultanément en anglais et en français sont autant d'éléments d'une approche respectueuse des différentes traditions juridiques dans le cadre de ses projets. Enfin, UNIDROIT possède une capacité importante de production et de divulgation des ressources sous forme d'outils de documentation, d'information, de recherche et d'éducation permanente qui sont disponibles pour les fonctionnaires, les législateurs et les autres personnes impliquées dans la mise en œuvre des instruments de droit privé. Ces éléments ne sont pas en eux-mêmes suffisants pour assurer un avantage compétitif pour UNIDROIT dans tous les domaines, car ils

présentent aussi bien des avantages que des inconvénients, en comparaison avec les autres organisations.

68. Des organisations internationales plus grandes bénéficient de budgets nettement plus importants pour les conférences et les réunions, consacrés tout particulièrement aux services d'interprétation et de traduction dans diverses langues, d'économies d'échelles réalisées grâce à un soutien administratif et à des services généraux centralisés (programmation et organisation des réunions, traduction et distribution des documents, sécurité, gestion de l'immeuble, gestion financière et du personnel). Un autre avantage comparatif qu'ont les grandes organisations internationales consiste en une meilleure liaison avec les Etats membres car la plupart des communications passent par des Missions spécialisées dans la gestion des affaires multilatérales.

69. En même temps, toutefois, la structure, les règles de procédure et les méthodes de travail des grandes organisations internationales comportent un certain nombre de contraintes auxquelles UNIDROIT n'est pas soumis. La plus grande souplesse dont jouit UNIDROIT pour déterminer les méthodes de travail les plus appropriées pour un projet donné permet à UNIDROIT de mieux "calibrer" le rythme des progrès et d'éviter d'engager les Etats membres dans des négociations intergouvernementales avant que le projet ne soit "mûr" pour cette étape.

70. Si l'on fait une comparaison avec des organismes non gouvernementaux, comme la CCI ou l'American Law Institute (ALI), on note un net avantage pour UNIDROIT en raison de son caractère intergouvernemental, qui imprime un sceau d'approbation politique à tous les instruments d'UNIDROIT. En même temps cependant, UNIDROIT n'a pas une capacité comparable de mobiliser la participation et le financement du secteur privé pour les projets et les activités de promotion.

71. Une comparaison des avantages et inconvénients relatifs d'UNIDROIT par rapport aux organisations et institutions qui offrent des services similaires à la branche "non législative" de l'Institut (bibliothèque, publications, bourses, assistance technique) serait nécessairement plus complexe en raison du grand nombre et de la grande variété des "concurrents" potentiels. L'évaluation initiale du Secrétariat - certes quelque peu spéculative et non pas, à ce stade, empiriquement fondée dans tous ces points - est qu'UNIDROIT est dans une position de désavantage net étant donné les limites sévères des ressources qu'il peut y consacrer.

CHAPITRE III. OBJECTIFS INSTITUTIONNELS

72. Le Conseil de Direction a identifié quelques objectifs institutionnels importants qui devraient servir de guide pour l'élaboration du Plan stratégique et l'évaluation périodique de son efficacité.

A. ASSURER NOTRE PRESENCE INDEPENDANTE

73. Une organisation intergouvernementale indépendante ayant le mandat et les caractéristiques spécifiques d'UNIDROIT a autant une signification politique qu'une utilité pratique. Préserver l'indépendance d'UNIDROIT est un objectif important à long terme à la réalisation duquel les Etats membres sont invités à apporter leur contribution.

74. L'indépendance d'UNIDROIT a plus qu'une signification politique ou symbolique. En effet, UNIDROIT a un mandat unique visant à atteindre les objectifs interdépendants d'unification du droit, sur lequel est centré tout le travail de l'Organisation; UNIDROIT est en effet la seule organisation intergouvernementale dont le mandat statutaire couvre tout le droit privé. La Convention portant loi

uniforme sur la forme d'un testament international (Washington, 1973), la Convention d'UNIDROIT sur les biens culturels volés ou illicitement exportés (Rome, 1995), et les Principes ALI/UNIDROIT de procédure civile transnationale constituent la preuve évidente que la communauté internationale a besoin d'une organisation dont le mandat va au-delà du droit commercial dans d'autres domaines du droit privé. Par ailleurs, UNIDROIT est la seule organisation intergouvernementale qui combine un mandat de promotion de l'harmonisation du droit privé avec un mandat et une tradition de centre de recherche pour le droit uniforme.

75. *En conséquence, il apparaît que l'objectif principal consistant à déterminer la position stratégique d'UNIDROIT pour le futur doit être l'affirmation et le renforcement de son rôle de forum pour l'élaboration de règles uniformes, normes et de principes de haut niveau sur la base d'un Programme de travail soigneusement défini et nettement ciblé qui prenne en compte ses avantages et ses compétences et qui évite toute redondance de travaux en cours dans d'autres organisations et toute dispersion de ses maigres ressources.*

76. Préserver l'indépendance de l'Organisation ne doit conduire ni à l'isoler et ni à générer des conflits ou des répétitions. Elle devrait, bien au contraire, présenter une opportunité d'utiliser son profil et ses compétences spécifiques au mieux pour enrichir, de façon significative, les travaux d'autres organisations. Lors d'un examen de sa politique en 1994, le Secrétariat avait déjà attiré l'attention du Conseil de Direction sur le fait que "les contraintes financières qui pèsent sur les organisations intergouvernementales dans le domaine juridique sont telles que l'existence de différentes organisations qui agissent de concert ne peut que bénéficier à la communauté internationale dans son ensemble." (UNIDROIT 1994 – C.D. (73) 9, para. 42). La coopération avec d'autres organisations est donc plus qu'une simple stratégie: c'est un impératif d'efficacité qui devrait être observé de manière pragmatique et systématique.

B. ELARGIR NOTRE PENETRATION ET LA VISIBILITE DE L'ORGANISATION

77. Des mesures afin d'accroître la visibilité et d'élargir la participation aux travaux de l'Organisation peuvent se situer à différents niveaux et prendre différentes formes, en commençant par des efforts pour accroître le nombre d'Etats membres de l'Organisation, et en poursuivant par des efforts visant à garantir une plus forte implication de l'industrie, des praticiens et du monde universitaire, et à sensibiliser davantage la société civile sur UNIDROIT et ses réalisations.

1. Etats membres

78. Les discussions menées avec les Gouvernements d'Etats non membres indiquent qu'il peut y avoir des éléments qui ne les incitent pas à adhérer à l'Organisation: en premier lieu, la contribution annuelle au budget de cette Organisation indépendante, aussi petite soit-elle; en second lieu, le fait qu'adhérer à l'Organisation n'apporte pas à un Gouvernement des bénéfices immédiats dont il ne jouit pas autrement (comme c'est le cas par exemple pour la FAO, le FIDA, etc.); en troisième lieu, l'absence de certaines langues de travail (par exemple l'arabe ou l'espagnol); en quatrième lieu, le Programme de travail qui est considéré comme ne prenant pas suffisamment en compte les besoins des systèmes juridiques des pays en développement; en cinquième lieu, l'insuffisance des ressources pour les activités de promotion, l'assistance dans la mise en œuvre des instruments d'UNIDROIT et d'autres formes de coopération juridique; en sixième lieu, la pénurie de personnel dans les Gouvernements qui rend difficile le suivi des travaux des organisations internationales.

79. Les efforts visant à élargir la composition d'UNIDROIT doivent par conséquent être soigneusement pesés au regard des attentes que les éventuels futurs Etats membres sont susceptibles d'avoir sur UNIDROIT. Le principal avantage d'être un Etat membre est - et restera longtemps - la

possibilité de participer de façon active au Programme de travail de l'Organisation et d'influencer le développement des projets à l'ordre de jour de l'Organisation. Plus les projets deviennent techniques, moins il est probable que de nombreux pays seront en mesure de participer activement, ou de contribuer pleinement, aux aspects de fond des travaux d'UNIDROIT. Puisque le coût de participation doit, dans la plupart des cas, être pris en charge par les Etats membres eux-mêmes (voyage des délégués et des experts), peu de pays non encore membres d'UNIDROIT (qui participent pour environ 98 % du budget des Nations Unies) sont effectivement en mesure de tirer profit de l'adhésion.

80. Les pays moins développés (ou au moins les instances gouvernementales qui décident de l'adhésion à une organisation internationale) évaluent habituellement les avantages qu'ils auraient à devenir membres d'une organisation internationale. L'expérience récente montre que, pour les organisations qui effectuent des travaux techniques, comme c'est le cas d'UNIDROIT, les Etats non membres attachent une grande importance à la probabilité d'obtenir, de la part de cette organisation, une assistance technique, de la formation d'experts et d'autres formes de renforcement des capacités. A moins que les avantages escomptés l'emportent sur le coût de l'adhésion et la participation aux travaux de l'organisation, les perspectives d'élargissement de la composition dans le monde en développement doivent être évaluées avec précaution.

81. *Par conséquent, une stratégie réaliste pour élargir l'adhésion à l'Organisation devrait se concentrer sur un groupe choisi de pays, principalement les grandes économies des régions qui sont sous-représentées à l'Institut.*

2. L'industrie et les praticiens

82. Rechercher la contribution des experts du secteur privé - représentants de l'industrie, juristes praticiens et autres, à titre consultatif - est une pratique de longue date d'UNIDROIT en ce qui concerne la plupart, sinon tous, ses projets législatifs. C'était déjà le cas avant même l'élaboration du Plan stratégique, comme en témoigne le niveau élevé d'activité de la profession juridique dans le Comité d'étude sur le franchisage, des représentants de l'industrie dans les travaux qui ont mené à l'adoption de la Convention du Cap et de ses deux Protocoles, ainsi que dans les négociations en cours sur l'avant-projet de Protocole spatial, ou encore lors de l'élaboration de ce qui est aujourd'hui la Convention d'UNIDROIT sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiés.

83. Néanmoins, le caractère toujours plus technique et complexe des travaux d'UNIDROIT (droit bancaire et financier, mais aussi droit des contrats et droit de la procédure), et le poids de l'industrie concernée dans l'attitude des Gouvernements en raison de l'impact pratique des projets législatifs sur ces catégories, rend encore plus nécessaire de les associer à un stade très précoce des travaux. UNIDROIT peut envisager d'étendre sa coopération avec le secteur privé à des échanges d'idées en dehors du contexte formel de projets spécifiques, sous la forme, par exemple, de réunions plus ou moins périodiques. 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.

84. Ici les obstacles auxquels le Secrétariat doit faire face dérivent, d'un côté, de l'absence de mécanismes institutionnels de consultation avec le secteur privé (absence d'un "statut d'observateur") ainsi que le manque de moyens financiers ou logistiques (absence de locaux appropriés) pour organiser des consultations formelles, des séminaires ou d'autres réunions d'information.

3. Le monde académique

85. UNIDROIT est né et a vécu pendant très longtemps comme une institution quasi-académique. Pendant des dizaines d'années, les esprits juridiques les plus fins ont fait partie de ses organes et participé à ses comités d'étude. Ses partenaires et interlocuteurs étaient davantage des universités, des organisations consacrées à la recherche et des chercheurs individuels que des agences gouvernementales, des associations nationales et internationales du barreau ou les autorités judiciaires. Les choses ont évolué depuis avec l'implication croissante d'autres parties prenantes, mais l'élaboration en particulier d'instruments dans le domaine du droit bancaire et financier, du droit des contrats et du droit de la procédure, ont suscité un accroissement de la présence dans les délégations gouvernementales de spécialistes de ces matières.

86. Le Secrétariat et le Conseil de Direction devraient faire tous les efforts possibles pour revitaliser le réseau de correspondants. En même temps, il faudrait accorder une priorité majeure à l'établissement de liens institutionnels entre UNIDROIT et des instituts de recherche, plutôt qu'avec des individus.

4. Visibilité d'UNIDROIT et information du public

87. L'impact et la pertinence du Programme de travail d'UNIDROIT dépendent largement de la visibilité et de la reconnaissance de l'Organisation. Des efforts résolus devront être faits, pour présenter nos activités et résultats au grand public et aux décideurs. Cette démarche sera accompagnée par une politique des publications qui doit être à même de mettre en évidence les meilleurs résultats de l'Organisation et ses contributions au discours international dans les domaines relevant de sa compétence.

88. Pour que ce potentiel se traduise en visibilité réelle, UNIDROIT doit disposer d'instruments efficaces de production et de diffusion de l'information. Le portail Internet unidroit.org constitue aujourd'hui le plus important de ces instruments, par la quantité d'informations diffusées et par le nombre d'utilisateurs, en augmentation constante. Il requiert par conséquent une attention particulière. En intégrant et en valorisant d'autres supports d'information plus classiques (publications), le portail Internet d'UNIDROIT évolue vers une forme d'outil multimédia, un outil de travail, une plate-forme d'organisation et de mise à disposition du public des connaissances produites par l'Organisation dans son domaine de compétence.

89. Il est essentiel d'atteindre le public dans les différents Etats membres d'UNIDROIT. Par conséquent, le multilinguisme des produits d'information (communiqué de presse, portail Web, publications) doit être au minimum maintenu, sinon renforcé.

C. ASSURER LA HAUTE QUALITE DE NOS TRAVAUX

90. Conformément au mandat d'UNIDROIT, il convient de suivre un *schéma général de programmation et d'actions* dans chaque domaine particulier. Dans ce cadre, UNIDROIT devrait garantir un équilibre optimal entre la réflexion et l'action, et donc:

- a) cerner les problèmes (laboratoire d'idées);
- b) instaurer un vaste dialogue avec la participation d'experts nationaux pour mettre au point des directives visant à résoudre les problèmes (action normative); et
- c) diffuser les résultats de ces projets auprès des Etats membres et au-delà (centre de divulgation et d'échange d'informations).

91. Il est évident que ces objectifs présupposent un Programme de travail bien conçu et concentré, avec des affectations de crédits proportionnés, des priorités claires et des résultats mesurables pour chaque sujet. Globalement, UNIDROIT doit concevoir des approches créatrices novatrices pour le Programme de travail, afin d'en démontrer la pertinence de vie, l'utilité et l'impact, notamment par l'implication de la société civile.

92. L'impact positif de l'étude sur les effets économiques du Protocole aéronautique de la Convention du Cap⁶ encourage le Secrétariat à proposer l'intégration systématique de l'analyse économique, quand cela est faisable et approprié au sujet traité, dans le processus de décision qui mène à la formulation d'instruments de droit uniforme. Cela faciliterait l'obtention de l'appui des représentants du secteur privé et des juristes praticiens aux nouveaux projets.

93. La "qualité" d'un instrument de droit uniforme est le produit d'un équilibre attentif de différents facteurs y compris, en particulier, son utilité pratique ainsi que les avantages économiques et commerciaux qu'il peut générer. Les conseils et la contribution des représentants de l'industrie et d'autres experts du secteur privé sont par conséquent essentiels pour le succès des instruments élaborés par UNIDROIT, et l'Organisation devrait poursuivre sa tradition d'ouverture à la coopération avec les représentants de l'industrie. En même temps, cependant, UNIDROIT doit préserver son indépendance et son impartialité, en tant qu'organisation intergouvernementale responsable devant ses Etats membres et ne peut se permettre d'être perçu comme sensible à des interférences indues.

CHAPITRE IV. VERS UNE STRATEGIE POUR UNIDROIT

94. S'appuyant sur l'analyse de la situation actuelle de la structure institutionnelle et du développement historique d'UNIDROIT, de ses fonctions, du contexte dans lequel il opère et de ses avantages comparatifs, des travaux menés à bien et des défis relevés au cours de sa longue histoire, il est important, pour affirmer son rôle de forum d'élaboration de règles uniformes, de normes et de principes de grande qualité, de continuer à maintenir des efforts constants et soutenus de la façon suivante:

a) en développant davantage les compétences d'UNIDROIT, grâce à ses méthodes de travail souples, pour fonctionner comme un lieu de rencontres où des juristes, des fonctionnaires et des dirigeants d'industries puissent étudier et discuter de questions de droit privé et travailler ensemble pour élaborer des instruments juridiques internationaux au bénéfice d'un meilleur climat pour le commerce international; et

b) en renforçant la capacité d'UNIDROIT à fonctionner comme lieu de connaissance et d'accès à de nouvelles approches de l'harmonisation et de la modernisation du droit privé et à promouvoir efficacement ses travaux et les bénéfices que ceux-ci peuvent apporter au commerce international, tant régional que global, en intensifiant les relations de travail avec des intervenants importants de l'industrie et avec des organisations.

A. SE CONCENTRER SUR CE QUE NOUS POUVONS FAIRE MIEUX

95. La capacité limitée d'UNIDROIT d'entreprendre de nouveaux projets ou de commencer de nouvelles activités ne fait aucun doute. Si certaines mesures pour accroître l'efficacité peuvent générer quelques effets, le Secrétariat estime qu'UNIDROIT a déjà atteint la limite de ce qu'il peut

⁶ 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.

faire avec les ressources existantes. Il est par conséquent absolument indispensable d'établir des priorités claires pour les travaux d'UNIDROIT.

96. Cela exigera certes des décisions difficiles à prendre, notamment en ce qui concerne la concentration des activités du programme. Cependant, cette concentration ne doit pas être comprise comme la suppression systématique de certaines activités au profit de certaines autres. Elle doit être l'aboutissement d'une stratégie cohérente et d'une programmation rationnelle à court et à moyen terme. C'est dans cette optique qu'il faudra envisager certaines conséquences pratiques des décisions qui seront prises.

1. Activités législatives

97. La formulation d'instruments de droit uniforme est la première activité d'UNIDROIT conformément au Statut organique et celle pour laquelle UNIDROIT est le plus connu. En même temps toutefois, il est évident que la capacité d'UNIDROIT de gérer des projets législatifs est très limitée.

98. *En tant qu'organisme normatif, UNIDROIT devrait se focaliser sur:*

- *les domaines dans lesquels la structure souple et le réseau académique représentent une valeur ajoutée: exemple des Principes d'UNIDROIT relatifs aux contrats du commerce international*
- *les domaines dans lesquels UNIDROIT a une expertise particulière et pour lesquels le défaut de représentation universelle n'est pas un inconvénient mais plutôt un avantage en raison de la souplesse que permet un milieu plus restreint et plus informel: exemple des instruments du Cap et de la Convention d'UNIDROIT sur les règles matérielles relatives aux titres intermédiés*
- *les domaines de droit privé qui ne relèvent pas du mandat d'autres organisations disposant de ressources plus importantes, en particulier lorsque des synergies avec d'autres organisations, notamment celles basées à Rome, sont possibles: biens culturels (ICCROM), droit foncier, aspects de droit privé du financement agricole (FAO, FIDA), entreprise sociale (OIDD).*

99. UNIDROIT doit, de plus, faire en sorte que le choix des projets à inclure dans son Programme de travail offre un rendement satisfaisant en termes de visibilité et de reconnaissance.

2. Coopération juridique

100. Venir en aide aux Gouvernements, au législateur et à la magistrature dans les pays en développement, non seulement pour la mise en œuvre des instruments de droit uniforme, mais également pour les réformes du droit national en général est un complément important, sinon essentiel, du travail d'harmonisation des règles juridiques. En même temps, des ressources considérables sont requises pour concevoir, mettre en œuvre et suivre les programmes d'assistance technique et de coopération juridique.

101. UNIDROIT devrait, par conséquent, tenter d'établir des synergies avec d'autres organisations mieux équipées pour mener des activités d'assistance technique, et de limiter ses propres initiatives dans ce domaine aux cas dans lesquels il est peu probable de trouver un partenaire extérieur. Une coordination accrue avec les organes de réforme juridique et d'assistance technique pourrait venir compléter les activités propres de promotion d'UNIDROIT. De même, au moins en

théorie, les organismes de formulation de normes juridiques pourraient mettre en commun leurs ressources pour une promotion conjointe de leurs instruments, tout au moins de ceux qui sont complémentaires.

102. A la lumière de ce qui précède, il semble possible d'envisager les scénarios suivants:

a) *intégrer systématiquement les considérations stratégiques de promotion d'un futur instrument dans le processus de décision qui conduit à l'inclusion d'un sujet au Programme de travail. En d'autres termes, UNIDROIT devrait évaluer, dès le stade des études de faisabilité, la façon de promouvoir le futur instrument et l'organisation qui pourrait être contactée déjà à ce stade en tant que partenaire potentiel;*

b) *concevoir des programmes communs de promotion et d'assistance technique avec d'autres organismes qui élaborent des règles ayant développé des instruments complémentaires (CNUDCI/UNIDROIT/Conférence de La Haye pour CVIM-CISG/PUCCI/Loi applicable/Commerce électronique); Conférence de La Haye/UNIDROIT pour la négociation des titres; Conférence de La Haye/UNIDROIT sur le droit de la migration ou de la famille, Convention de Washington; CNUDCI/UNIDROIT/Conférence de La Haye dans le domaine des opérations garanties);*

c) *intensifier les contacts avec les organismes qui n'élaborent pas de règles afin de les persuader de l'utilité d'incorporer la promotion des instruments d'UNIDROIT dans leurs programmes d'assistance technique et de réforme du droit (déjà le cas pour la Convention du Cap, pourrait être envisagé pour les titres).*

3. Activités non législatives

103. Les activités non législatives d'UNIDROIT représentent une part importante du Programme de travail. Si les Gouvernements envisageaient de rechercher des *synergies* et d'identifier les *priorités* au sein de la communauté des organisations dont ils sont membres, il semblerait plus efficace sur le plan économique de renforcer la documentation, les ressources de recherche et de sensibilisation à UNIDROIT plutôt que de les réduire ou de commencer à les reconstruire ailleurs, à un niveau nécessairement moins élevé. Cette approche de l'établissement de priorité pourrait impliquer la *mise en commun des ressources* et le *partage des charges* partout où cela est possible sur le plan technique et fonctionnel.

104. La Bibliothèque d'UNIDROIT est une activité prévue par le Statut organique et doit être maintenue et renforcée par une politique de gestion des acquisitions et de l'information qui préserve son profil unique et l'empêche de devenir "simplement une autre" bibliothèque juridique à la disposition des chercheurs qui se trouvent à Rome, ou y passent. En particulier, l'investissement dans la Bibliothèque devrait hiérarchiser les mesures visant à:

a) soutenir les activités de recherche nécessaires pour mener à bien le Programme de travail de l'Organisation;

b) renforcer l'attractivité de la Bibliothèque pour les chercheurs du monde entier, en particulier des pays en développement, en tenant compte des attentes des chercheurs dans le monde d'aujourd'hui; et

c) intensifier les échanges avec d'autres bibliothèques, y compris les bibliothèques tenues par d'autres organisations intergouvernementales, telles que la Conférence de La Haye et la CNUDCI.

105. La fourniture d'informations sur la mise en œuvre, l'interprétation et l'application des instruments d'UNIDROIT (comme le fait actuellement la base de données UNILAW) devrait être maintenue et développée. Il convient de rechercher des partenariats avec des institutions académiques pour compléter les activités du Secrétariat.

106. Enfin, toutes les activités ne doivent pas nécessairement aboutir à l'élaboration de nouveaux instruments. L'amplitude du mandat donné à UNIDROIT, sa structure et son histoire font que l'Institut est tout à fait adapté pour fonctionner de manière occasionnelle comme un "laboratoire d'idées" sur des questions de droit privé. L'organisation de colloques sur des sujets choisis et la publication de leurs actes dans la Revue de droit uniforme, comme ce fut le cas avec le Congrès en 2002 pour célébrer le 75^{ème} anniversaire d'UNIDROIT, est un exemple d'activité que l'Institut devrait poursuivre.

B. INVESTIR DANS LE SUIVI ET LA PROMOTION DE SES INSTRUMENTS

107. Les instruments de droit uniforme ne suscitent habituellement que peu, ou pas d'intérêt sur le plan politique. Leur seul but est de faciliter les activités transfrontalières auxquelles ils se rapportent. Dans la plupart des cas, le bénéfice économique n'est pas facilement quantifiable, ou pas du tout. Etant *utiles* mais - à peu d'exceptions près - pas *nécessaires* à proprement parler, l'adoption interne des instruments uniformes dans le domaine du droit privé n'est habituellement pas considérée comme une priorité. En outre, comme les Etats agissent en général conformément au principe de réciprocité, et ne bougent sur certaines questions qu'après que d'autres partenaires importants ont bougé dans la même direction, les conventions internationales peuvent prendre plusieurs années avant d'entrer en vigueur ou d'être ratifiées par un nombre suffisamment important de pays⁷. Ceci signifie que, outre le fait de choisir le bon sujet, une organisation comme UNIDROIT doit développer une stratégie pour la promotion de ses instruments.

108. Des contacts permanents, des missions d'information, des séminaires et des événements analogues sont nécessaires pour promouvoir la ratification au plan interne. A défaut, le temps et les ressources investis par les Etats dans l'élaboration d'instruments de droit uniforme pendant plusieurs années pourraient s'avérer inutiles. UNIDROIT devrait viser à doubler les ressources disponibles pour promouvoir ses instruments grâce à des gains d'efficacité, de nouvelles allocations, des contributions volontaires ou autre dans les années à venir.

C. ETABLIR DES PARTENARIATS POUR CE QUE NOUS NE POUVONS PAS FAIRE SEULS

1. Coopération avec d'autres organisations

109. Outre la coordination des Programmes de travail, UNIDROIT devrait chercher à étendre la coopération aux étapes de l'exécution des projets. Dans les premières années de son histoire, UNIDROIT a souvent entrepris la phase initiale de conception du développement des instruments de droit uniforme, en laissant à d'autres organisations, disposant de plus grandes ressources financières ou de meilleures installations de conférence, de porter ces projets à terme (CMR, OTT).

⁷ Le schéma suivi par les Etats signataires de la CVIM offre un exemple intéressant. Sur les 19 pays qui ont signé la Convention avant le 1^{er} septembre 1981, seuls trois l'ont ratifiée en moins de cinq ans (France, Hongrie et Lesotho), alors que la plupart ont mis entre cinq et 10 ans (Allemagne, Autriche, Chili, Chine, Danemark, Finlande, Italie, Norvège et Suède). Trois pays ont mis entre 10 et 15 ans à ratifier la CVIM (Pays-Bas, Pologne et Singapour), et deux ne l'ont pas encore fait (Ghana et Venezuela).

110. Les Etats membres d'UNIDROIT sont invités à concevoir des mécanismes de coopération qui permettraient aux instruments d'UNIDROIT, dans les cas appropriés au sujet traité et aux besoins des participants, d'être adoptés dans d'autres enceintes dans lesquelles les Etats membres d'UNIDROIT participent sur une base d'égalité, de coopération et de respect mutuel, avec la reconnaissance appropriée donnée au travail accompli par UNIDROIT, des possibilités adéquates pour UNIDROIT de participer aux travaux effectués dans d'autres enceintes, et en vue d'une finalisation des travaux en tant que projet commun.

2. Collecte de fonds

111. Le Secrétariat devrait poursuivre ses recherches de partenariat avec des entités du secteur privé en vue de financer des projets et d'autres activités dans le respect de l'indépendance de l'Organisation. Des informations complètes sur les sommes reçues et les dépenses devraient être fournies à l'Assemblée Générale et au Conseil de Direction. Alors que des financements supplémentaires sont les bienvenus, en particulier pour soutenir les activités non législatives et l'assistance technique, les Etats membres garantissent que les ressources budgétaires ordinaires répondent aux besoins financiers essentiels de l'Organisation.

D. MIEUX IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES DANS NOTRE PROCESSUS

112. L'efficacité de la liaison entre le Secrétariat et ses principales parties prenantes est essentielle pour le succès des activités de l'Organisation. Le Conseil de Direction considère qu'un engagement plus important des Etats membres dans l'élaboration du Programme de travail est nécessaire et a décidé de faire un usage systématique de l'autorité qui lui est conférée par l'article 16 du Règlement d'UNIDROIT pour demander à des représentants de Gouvernements d'Etats membres qui n'ont pas de ressortissants siégeant au Conseil de participer à ses réunions à titre consultatif. A cet effet, le Conseil de Direction a demandé que le Secrétariat mette à disposition de tous les Etats membres la documentation nécessaire avant la tenue des sessions du Conseil.

113. En outre, le fait de commencer des travaux sur un projet pourrait impliquer des Comités d'étude élargis, permettant une réelle représentation géographique, et des études préliminaires choisies et des projets de texte pourraient être envoyés à tous les Etats membres et, séparément, aux secteurs privés, commerciaux ou autres pertinents pour que les avis des Etats et des groupes d'intérêt concernés soient connus des participants des Comités d'étude et autres entités de l'Institut. On pourrait commencer ceci également sans modifier le Statut organique ni envisager des dépenses supplémentaires importantes.

114. Le Conseil de Direction encourage également ses membres à promouvoir de façon active les instruments législatifs d'UNIDROIT et le nom de l'Institut par le biais de leurs réseaux académiques, professionnels et personnels. Les correspondants d'UNIDROIT devraient être invités à promouvoir l'étude de la mission d'UNIDROIT, ses travaux et ses instruments lors de cours et de programmes universitaires ainsi que dans des centres de formation judiciaire, à recommander le recours aux instruments d'UNIDROIT dans la pratique privée, à promouvoir les publications d'UNIDROIT auprès des étudiants, des gens de la profession et des juges, à donner des informations sur les bourses mises à disposition par UNIDROIT auprès des étudiants des cycles supérieurs et des chercheurs.

E. OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES (SECRETARIAT)

115. Dans un environnement en mutation rapide, UNIDROIT doit s'efforcer d'être une organisation dynamique qui opère avec une vision claire des responsabilités de chacun, qui dépense ses ressources de façon judicieuse et dont la gestion vise à l'efficacité et à l'obtention des effets recherchés et des résultats escomptés. L'accent devrait être mis sur deux domaines distincts, à savoir (1) la gestion pour les résultats, (2) la gestion des ressources humaines.

1. Introduire des outils de gestion axée sur les résultats

116. Une utilisation efficace des ressources exige des mécanismes et des procédures qui garantissent

- a) l'intégration d'une stratégie sur le plan de l'organisation comme un critère de sélection des projets;
- b) l'établissement de priorités claires;
- c) l'évaluation rapide et précise des conséquences financières pour les nouveaux projets;
- d) de solides études de faisabilité;
- e) une planification claire des projets, y compris des critères de qualité, des délais réalistes et l'évaluation des risques;
- f) l'évaluation des projets et l'examen périodique du Programme de travail.

117. Le Secrétariat devrait poursuivre la pratique récente consistant à compiler systématiquement et à soumettre les informations sur les coûts des projets spécifiques et à préparer des documents illustrant clairement le lien entre le budget et la mise en œuvre du Programme de travail à travers une information plus détaillée sur l'allocation des ressources – et ce, afin de faciliter 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.

118. Le Secrétariat devrait poursuivre la modernisation des politiques et procédures administratives en vue d'une plus grande efficacité, notamment en améliorant la planification de ses réunions, les capacités et les ressources, en digitalisant ses archives, affichant le plus de documents possible sur son site et le développement du système de gestion de sa correspondance et de ses dossiers.

119. Le Secrétariat devrait conserver une révision de ses pratiques de passation de marchés sous examen et effectuer des contrôles périodiques en vue de déterminer si les fournisseurs actuels offrent encore un bon rapport qualité-prix et si d'autres sources d'approvisionnement peuvent être étudiées. En outre, UNIDROIT devrait viser à corriger le déséquilibre actuel entre les coûts fixes et les dépenses liées aux projets en vue d'améliorer la capacité des services fournis aux Etats membres.

2. Mieux utiliser les ressources humaines

120. Le personnel du Secrétariat représente la ressource la plus précieuse de l'Organisation. L'objectif primordial d'UNIDROIT doit toujours être de conserver un personnel loyal, motivé et fidèle qui réponde aux plus hautes normes de compétence et d'intégrité professionnelles. Pour réaliser cet objectif, UNIDROIT doit développer et appliquer une politique moderne du personnel et suivre

une stratégie de gestion qui assure la réactivité du personnel aux demandes faites à l'Organisation. Tenant en compte ces objectifs, UNIDROIT devrait, tout particulièrement:

- prendre en considération des mesures pour améliorer la mobilité du personnel et pour mettre d'accueillir de jeunes juristes pour des périodes de service limitées;
- investir davantage dans la formation continue du personnel administratif et technique ("cours de langues, améliorations des compétences technologiques, etc.");
- réduire ultérieurement le temps que les fonctionnaires passent à des tâches qui ne relèvent pas de travaux législatifs ou liés aux projets; et
- poursuivre les efforts pour externaliser des tâches pouvant être réalisées par des contractants indépendants et des prestataires de services, en particulier pour la traduction, l'édition et des services similaires.

CONCLUSION

121. Dans un domaine limité, certaines mesures, pour augmenter ou améliorer la capacité de réponse d'UNIDROIT aux défis auxquels l'Organisation doit faire face, peuvent être prises par le Secrétariat. Pour ce qui concerne la gestion interne du Secrétariat, le Conseil de Direction et les Etats membres peuvent compter sur le dévouement, la loyauté et la motivation des fonctionnaires d'UNIDROIT, et sur la détermination du Secrétaire Général à faire de son mieux dans l'exercice de sa fonction de gestionnaire des ressources humaines et financières qui lui sont confiées. Pour la plupart des autres éléments discutés dans le présent document, pourtant, il appartient aux Etats membres et aux organes créés par le Statut de donner au Secrétariat des indications précises des objectifs à atteindre.

