

Groupe de travail sur la révision du Conseil d'administration de l'ICANN

Projet de rapport final

Septembre 2009

Résumé des conclusions

Le groupe de travail (GT) sur la révision du Conseil d'administration présente son projet de conclusions finales sur les questions liées à la révision du Conseil d'administration de l'ICANN, réalisée par les consultants externes. Tous les détails sont compris dans les sections suivantes de ce rapport.

1. Le groupe de travail mesure la complexité des problématiques associées à la recommandation 1 intitulée « réduire la taille du Conseil d'administration », et ne recommande pas une réduction importante de la taille du Conseil d'administration à ce stade. La question devrait être réexaminée dans trois ans lorsque d'autres initiatives recommandées dans cette révision auront eu le temps de produire des améliorations tangibles de l'efficacité et de l'efficacité du Conseil d'administration.
2. Le groupe de travail estime que le Conseil d'administration va déjà dans le sens indiqué dans la recommandation 2 intitulée « s'orienter vers une réduction du nombre de réunions du Conseil d'administration, mais étendre leur durée ».
3. A la fin de 2008, le Conseil d'administration a restructuré le mandat de ses comités permanents et a redéfini leur nombre et leur champ d'action. Nulle mesure supplémentaire concernant la recommandation 3 intitulée « fusionner les comités du Conseil d'administration » n'est requise à ce stade.
4. Les idées exprimées dans la recommandation 4 intitulée « élargir les champs de compétences du Conseil d'administration » ont déjà été reprises dans le travail du comité de gouvernance du Conseil d'administration. Ceci inclut, entre autres, des séances de formation spécialement conçues organisées dans le cadre des conférences clés de l'ICANN.
5. Les problématiques soulevées dans la recommandation 5 intitulée « étendre la durée du mandat des membres du Conseil d'administration » sont complexes. Le groupe de travail recommande que la durée des mandats du Conseil d'administration soit étendue à quatre ans avec un maximum de huit ans de service pour les administrateurs.

Le groupe de travail reconnaît le soutien général de la part des consultants indépendants et de la communauté concernant la proposition de rémunération du Conseil d'administration, le président recevant une certaine somme multiple de la somme normale pour la fonction d'administrateur.

Il est toutefois conscient qu'avant toute décision du Conseil d'administration portant sur cette question, il est nécessaire de mener une étude approfondie des implications légales et fiscales de l'introduction de formes de rémunération. Il recommande qu'une telle

étude soit réalisée sous la coordination de l'avocat-conseil. Le Conseil d'administration serait alors requis de déterminer si les actions supplémentaires, en vue de faire une recommandation finale au Conseil d'administration, seront confiées au comité pour les améliorations structurelles (SIC) ou au comité de gouvernance du Conseil d'administration (BGC).

Tout à fait séparément de la question de rémunération, il souligne l'importance du remboursement des membres du Conseil d'administration pour les frais directs associés aux activités du Conseil d'administration (par ex. fournitures de bureau, frais de télécommunication) et est conscient du fait que le comité exécutif collabore avec le personnel pour formaliser une procédure spécifique relative au remboursement des frais.

6. Le groupe de travail soutient les initiatives suggérées dans la recommandation 6 intitulée « bâtir une culture de haute performance au niveau du Conseil d'administration ».
7. Le groupe de travail soutient les initiatives suggérées dans la recommandation 7 intitulée « renforcer l'attention portée aux actions stratégiques du Conseil d'administration ».
8. Le groupe de travail soutient les initiatives suggérées dans la recommandation 8 intitulée « clarifier les responsabilités du Conseil d'administration » à l'exception de l'initiative 'f' (élire un Conseil d'administration acceptable par tous les regroupements) qui semble impraticable dans le contexte de l'ICANN.

Contexte

Dans le cadre de l'engagement de l'ICANN en faveur de la responsabilité, de la transparence et de l'amélioration continue, les [règlements](#) de l'ICANN prescrivent la révision périodique de 'chaque organisation de soutien, conseil d'organisation de soutien, comité consultatif (autre que le comité consultatif gouvernemental), et du comité de nomination'. Comme stipulé dans l'article IV, section 4 des [règlements](#) de l'ICANN, le « but de la révision, entreprise selon les critères et les normes tels qu'énoncés par le Conseil d'administration, est de déterminer (i) si cette organisation a un rôle continu au sein de la structure de l'ICANN, et (ii) dans l'affirmative, si un changement dans la structure ou les opérations serait souhaitable pour améliorer son efficacité ».

Chaque révision est menée par des réviseurs externes indépendants, sélectionnés à la suite d'un appel d'offres (RFP) qui, fondé sur un cahier des charges (ToR), expose en détail l'étendue des travaux et énumère un ensemble de questions auxquelles il convient d'apporter une réponse. Le processus de révision organisationnelle inclut la possibilité pour le public de soumettre des commentaires sur le cahier des charges de la révision, ses résultats et toute recommandation proposée.

Bien que les règlements ne prévoient pas une révision du Conseil d'administration, ce dernier a décidé qu'il était opportun d'entreprendre une telle révision afin d'identifier des moyens d'améliorer encore la performance du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a décidé à la conférence de Sao Paulo de décembre 2006 d'ajouter le Conseil d'administration à la liste des organisations à réviser.

A la conférence de Paris en juin 2008, le Conseil d'administration a adopté une résolution d'adoption d'un modèle de groupe de travail (GT) afin de faciliter ce processus de révision. Dans cette mission, le groupe de travail s'appuie sur l'expertise des membres du Conseil d'administration, anciens et actuels : Amadeu Abril, Roberto Gaetano (président), Steve Goldstein, Thomas Narten, Rajasekhar Ramaraj, Rita Rodin Johnston, et Jean-Jacques Subrenat. Marco Lorenzoni (administrateur, révision organisationnelle) et Patrick Sharry, consultant indépendant, apportent leur soutien au groupe de travail.

Un [cahier des charges](#) a été élaboré au cours d'une consultation de la communauté de l'ICANN, et un [appel d'offres](#) a été publié. Les sociétés Boston Consulting Group et Colin Carter & Associates ont été sélectionnées pour mener la révision externe. Les réviseurs ont présenté leur [rapport](#) à la conférence de l'ICANN au Caire en novembre 2008.

La tenue d'une session publique à la conférence du Caire a permis de recueillir les commentaires de la communauté. De plus, une [période de](#)

Groupe de travail sur la révision du Conseil d'administration du SIC de l'ICANN

Projet de rapport final

Version : v 1.0

Dernière mise à jour : 19 septembre 2009

[consultation publique en ligne](#) a été ouverte afin de permettre aux membres de la communauté de l'ICANN de réagir aux conclusions et aux recommandations de la révision indépendante.

Le groupe de travail a examiné le rapport et les commentaires recueillis au cours de la présentation et de la période de consultation publique, et a rédigé un [rapport provisoire](#) pour [consultation publique](#), qui fut présenté à la conférence de l'ICANN à Mexico (mars 2009).

S'appuyant sur les retours d'informations recueillis sur le premier rapport provisoire et sur la discussion menée par le groupe de travail, [un second rapport provisoire](#) a été rédigé pour être examiné à la conférence de l'ICANN à Sydney en juin 2009. Des retours d'informations utiles ont été recueillis lors de l'atelier public organisé à la conférence de Sydney et ces informations ont encore guidé la discussion au sein du groupe de travail.

Ce projet de rapport reflète les positions définitives du groupe de travail sur les conclusions et les recommandations exprimées par les réviseurs indépendants dans leur rapport. Ce rapport sera transmis au comité pour les améliorations structurelles et ensuite publié pour recueillir les commentaires publics. Après sa dernière mise au point, il sera transmis au Conseil d'administration pour action.

Remarques générales

En plus des commentaires sur les recommandations particulières comprises dans le rapport de révision externe, le groupe de travail a également considéré certaines remarques générales exprimées pendant la période de consultation publique du rapport.

Quelques commentaires suggèrent que la révision externe n'a pas réussi à comprendre la nature « non lucrative » intrinsèque à l'ICANN et à sa mission, et que les réviseurs ont fondé certaines de leurs recommandations clés sur des normes propres aux conseils d'administration d'entreprises commerciales « à but lucratif ». Toutefois, comme le corps du rapport le mentionne, les conclusions du rapport des réviseurs externes s'appuient sur leur expérience au service d'une grande variété de conseils d'administration des deux secteurs, « lucratif » et « non lucratif ».

Les valeurs de l'ICANN et son modèle unique de gouvernance sont, de fait, différents de ceux des entreprises commerciales normales « à but lucratif » et de ceux de nombreuses sociétés « à but non lucratif ». L'objectif du processus de révision étant d'améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration de l'ICANN, et tenant compte de la nature unique de l'ICANN, le groupe de travail considère néanmoins que des conclusions peuvent être tirées des expériences d'autres conseils d'administration, qu'ils soient de nature « lucrative » ou « non lucrative ».

Dans son examen du rapport du réviseur externe, le groupe de travail a jugé chaque recommandation sur ses mérites propres afin de décider de l'opportunité de sa mise en œuvre par l'ICANN.

Réponses aux recommandations du réviseur indépendant

Recommandation 1 : Réduire la taille du conseil d'administration :

- (a) *Proposition 1 : Réduire le conseil à un maximum de 15 membres*
- *Redéfinir les agents de liaison sous la forme d'un groupe d'experts composé de membres extérieurs au conseil, disponibles pour conseiller les administrateurs selon les besoins et développer un nouveau protocole de communication afin de garantir de fréquents échanges de points de vue.*
 - *Accorder à l'ALAC le droit de nommer un ou deux membres du conseil dotés d'un droit de vote.*
 - *Réduire le nombre d'administrateurs désignés par le biais du NomCom de huit à six.*
 - *Accorder un poste d'observateur à un membre du GAC et, si nécessaire, à un membre de la communauté technique.*
- (b) *Proposition 2 : Réduire de moitié la taille du conseil, soit à neuf membres avec droit de vote plus deux observateurs*
- *Un membre de chacune des organisations de soutien et des comités consultatifs et éventuellement un membre de l'ALAC.*
 - *Quatre membres issus du processus de désignation du NomCom.*
 - *Le président.*
 - *Un observateur issu du GAC et un observateur issu de la communauté technique*
 - *Considérer maintenir une majorité de membres désignés à travers le processus de désignation du NomCom (soit, quatre personnes provenant des organisations de soutien et de l'ALAC, le président et cinq membres désignés par le NomCom).*
- (c) *Établir des processus de communication entre le conseil d'administration et la communauté technique (par exemple sous la forme d'une réunion formelle organisée lors de chacune des trois conférences).*

La question de la taille du Conseil d'administration est une question très difficile.

Le rapport des réviseurs externes présente un avis très favorable à la réduction de la taille du Conseil d'administration afin de renforcer son

efficacité et note que les grands conseils d'administration sont plus susceptibles de capture que les petits.

Par ailleurs, les membres du groupe de travail sont conscients de la difficulté à travailler avec un Conseil d'administration de la taille actuelle et ont commencé à examiner cette problématique en se demandant si 'un Conseil d'administration de taille plus réduite aiderait l'organisation à mieux remplir sa mission ?', question nécessitant une réponse qui prendrait en considération la charge de travail du Conseil d'administration de l'ICANN.

Bien qu'un Conseil d'administration de taille plus réduite suscite un grand intérêt, le groupe de travail souligne également le besoin d'avoir assez de membres au Conseil d'administration pour réaliser de manière efficace le travail requis par la nature intrinsèque et le modèle unique de gouvernance de l'ICANN.

Les membres du groupe de travail sont conscients de la résistance soulevée par des membres de la communauté à la réduction de la taille du Conseil d'administration et, notamment, à cause de l'importance de la représentativité du Conseil d'administration et des problématiques connexes de diversité géographique, culturelle et de parties prenantes. Le groupe de travail soutient fortement le besoin de maintenir une telle diversité au sein du Conseil d'administration et s'engage pleinement à préserver cette diversité. Certains membres du groupe de travail sont particulièrement soucieux de l'importance du processus du comité de nomination pour atteindre cet équilibre et cette diversité.

Le groupe de travail note également que, bien que ses membres soient issus des organisations de soutien de l'ICANN, le Conseil d'administration n'est pas un conseil représentatif. Les règlements stipulent clairement ([art. VI, section 7](#)) que les membres du Conseil d'administration « ont le devoir d'intervenir dans ce qui, selon eux, constitue les meilleurs intérêts de l'ICANN, et non en tant que représentants d'une entité qui les a élus, ou autre organisation ou regroupement ». De plus, pour autant que l'ICANN soit organisée comme société à but non lucratif, ce devoir se traduit également par un devoir d'agir dans le meilleur intérêt du public servi par l'ICANN, à savoir de l'univers des internautes.

Ayant soigneusement examiné les aspects multiples liés à la taille et à la composition du Conseil d'administration de l'ICANN, le groupe de travail a conclu que la recommandation des réviseurs d'adopter des réductions importantes de la taille du Conseil d'administration était inopportunément fondée sur les pratiques du secteur des entreprises. L'ICANN n'entre pas facilement dans un modèle d'entreprise pour un certain nombre de raisons, y compris : la diversité culturelle et géographique de sa base de parties prenantes ; la pluralité des tâches confiées au Conseil d'administration ; et la nature de la mission de l'ICANN.

Groupe de travail sur la révision du Conseil d'administration du SIC de l'ICANN

Projet de rapport final

Version : v 1.0

Dernière mise à jour : 19 septembre 2009

De plus, le groupe de travail est bien conscient de la quantité prodigieuse d'activités actuellement en cours au sein de l'ICANN. Ceci résulte en une charge de travail extrêmement élevée pour le Conseil d'administration, les organisations de soutien et les comités consultatifs, et le personnel. Le moment n'est pas approprié pour entreprendre un changement important tel que la réduction considérable de la taille du Conseil d'administration.

Le groupe de travail fait remarquer qu'il est prévu que plusieurs mesures suggérées par les réviseurs et soutenues par ce groupe de travail (recommandations 2, 4, 5, 6, 8) aient un impact positif sur l'efficacité des travaux du Conseil d'administration.

Par rapport à la recommandation numéro 7 des réviseurs, le groupe de travail recommande de plus une mesure supplémentaire (voir ci-dessus) qu'il prévoit avoir une incidence positive supplémentaire sur la charge de travail du Conseil d'administration.

Enfin, le groupe de travail invite le PDG à enquêter sur la manière selon laquelle le personnel interagit avec le Conseil d'administration vis-à-vis des questions devant être examinées par le Conseil d'administration, et à établir des mesures afin de réduire la charge de travail du Conseil d'administration (très probablement avec une réduction concomitante de la charge de travail du personnel). En cas de réussite de ces mesures, on pourrait s'attendre à ce que la taille du Conseil d'administration puisse être réduite sans impact nuisible sur sa capacité à s'acquitter de ses devoirs, à ce que la fréquence des réunions traitant des activités de routine de l'ICANN puisse être réduite, et à ce que le Conseil d'administration puisse avoir plus de temps à sa disposition pour gérer les questions réellement stratégiques.

En conclusion, le groupe de travail est contre une réduction drastique de la taille du Conseil d'administration à ce stade. Le groupe de travail recommande également que la question de la taille du Conseil d'administration soit réexaminée dans trois ans, lorsque les répercussions des autres changements suggérés dans cette révision pourront être évaluées.

Cette recommandation a été approuvée par le groupe de travail à l'issue d'une abstention, d'un vote contre et de tous les autres votes en faveur de la recommandation.

Le comité pour les améliorations structurelles a enjoint au groupe de travail d'évaluer les différentes options pour mettre en œuvre la recommandation émise par le groupe de travail sur la révision de l'ALAC concernant l'inclusion de deux administrateurs de plus avec droit de vote au Conseil d'administration, représentant At-Large.

Le groupe de travail sur la révision du Conseil d'administration a examiné cette recommandation sous le prisme de l'impact qu'elle aurait sur le Conseil

d'administration. Certains membres étaient en faveur de la recommandation, d'autres étaient disposés à soutenir l'inclusion d'un seul siège doté d'un droit de vote et d'autres étaient d'avis qu'At-Large ne devrait pas avoir de sièges avec droit de vote compte tenu de la nature consultative du comité.

Suite à de longues discussions, la majorité de ce groupe de travail a voté en faveur de la recommandation selon laquelle la communauté At-Large devrait disposer d'un siège avec droit de vote au Conseil d'administration. Ce siège avec droit de vote (lorsque pourvu) remplacerait le poste existant de l'agent de liaison de l'ALAC.

Cette recommandation a déjà été adressée au comité pour les améliorations structurelles et transmise au groupe de travail sur la révision du comité de nomination.

Le groupe de travail a examiné si l'inclusion de cet administrateur de plus avec droit de vote devrait être équilibrée par la suppression d'un des sièges désignés par le comité de nomination, et ne recommande pas l'adoption de cette mesure.

Le groupe de travail a également réfléchi au mécanisme de désignation de ce nouvel administrateur At-Large. La conclusion de cette discussion était que l'ALAC et At-Large devraient concevoir le processus de sélection et le présenter au Conseil d'administration pour validation. Le processus de sélection doit garantir une nomination qui jouisse de l'approbation de l'ALAC et de la communauté At-Large en règle générale. Le groupe de travail s'attend à ce que le processus de sélection soit conçu, approuvé et mis en œuvre à temps pour que le nouvel administrateur occupe son siège au plus tard lors de l'assemblée annuelle de 2010.

Concernant les liaisons, le groupe de travail reconnaît que, de bien des manières, les personnes qui en sont actuellement chargées s'acquittent bien de ce service. Néanmoins, certains membres du groupe de travail sont en même temps d'avis que le modèle actuel de liaison ne fonctionne bien ni pour le Conseil d'administration, ni pour les agents de liaison eux-mêmes. En particulier, l'avis a été exprimé que le flux d'informations entre le Conseil d'administration et les groupes représentés par les agents de liaison n'était pas optimal. De plus, les agents de liaison doivent siéger à de nombreuses réunions qui n'ont que très peu de rapport avec leur domaine de représentation. Un modèle où les agents de liaison ne seraient invités à se joindre aux discussions qu'aux seules réunions pertinentes à leur domaine de représentation et auxquelles ils fourniraient des rapports, pourrait être un processus plus efficient et efficace. Cependant, tout compte fait, les membres du groupe de travail sont d'avis que la continuité est une condition de la valeur des agents de liaison. Un processus où les agents de liaison n'assisteraient qu'à certaines réunions romprait cette continuité et réduirait l'efficacité des liaisons et du Conseil d'administration dans son ensemble. En particulier, le groupe de travail tient à garantir que tout changement des

dispositions actuelles relatives aux liaisons n'entrave ou ne réduise pas les interactions grandement nécessaires entre le Conseil d'administration et la communauté technique.

Compte fait de ces perspectives, le groupe de travail a conclu qu'il n'y avait pas besoin de changer les dispositions actuelles relatives aux liaisons à ce stade.

Recommandation 2 : Réduire le nombre de réunions du conseil, mais étendre leur durée :

- (a) *Introduire six sessions de réunions physiques du conseil, réparties sur deux jours, trois d'entre elles étant tenues à l'occasion des conférences.*
- (b) *Annuler les téléconférences mensuelles sauf celles organisées dans des circonstances spéciales.*
- (c) *Programmer des discussions informelles avant chaque réunion du conseil avec les cadres dirigeants afin d'aborder les questions importantes.*
- (d) *Organiser deux 'retraites' de réflexion stratégique sur un ou deux jours, autour des réunions régulières du conseil d'administration.*
- (e) *Réviser le processus d'approbation des questions urgentes entre deux réunions.*
- (f) *Demander régulièrement, à l'issue des réunions du conseil, si le conseil s'est consacré aux tâches qui lui incombent ou s'il s'est trop appesanti sur des questions de gestion.*

Le groupe de travail estime que le Conseil d'administration est déjà engagé sur la voie indiquée dans la première de ces recommandations, puisqu'il se réunit déjà cinq fois par an en face à face (deux retraites et trois sessions lors des conférences de l'ICANN).

Le groupe de travail d'estime pas qu'il devrait recommander la suppression des téléconférences mensuelles. Si ces réunions étaient arrêtées, le Conseil d'administration ne serait pas en mesure de s'acquitter de sa charge de travail actuelle. Cependant, il serait possible de tirer meilleur parti de ces appels en ayant, par exemple, des appels consacrés à « une seule question » plutôt qu'à une réunion habituelle du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a déjà commencé à prendre en compte des dispositions d'approbation urgente entre deux réunions (2e) et le BGC analyse actuellement le rôle du comité exécutif à cet égard.

Le groupe de travail est très favorable à la recommandation 2f et estime qu'elle est essentielle à l'amélioration de la performance du Conseil d'administration.

Recommandation 3 : Fusionner les comités du conseil d'administration :

- (a) *Fusionner le comité de réexamen et le comité chargé des conflits au sein du comité de gouvernance.*
- (b) *Redéfinir le champ d'action du comité de gouvernance de façon à intégrer tous les sujets d'ordre juridique, les conflits d'intérêt, le réexamen et l'équité. Affecter également à ce comité la tâche de définir les compétences et l'expérience requises pour siéger au conseil d'administration.*
- (c) *Redéfinir le champ d'action du comité d'audit de façon à inclure la supervision de la légitimité du processus budgétaire et d'autres aspects clés du comité des finances existant.*
- (d) *Dissoudre le comité des finances et le comité exécutif.*
- (e) *Envisager la création d'un comité du conseil d'administration sur les risques.*
- (f) *Envisager la création (mais limitée !) de comités provisoires encadrés par des clauses de dissolution claires pour traiter des enjeux importants – telles que les questions relatives à l'accord de projet conjoint.*
- (g) *Limiter la taille des comités du conseil d'administration à trois ou quatre membres, la direction pouvant assister aux réunions sur invitation.*
- (h) *Attribuer aux président et vice-président la responsabilité concertée de la définition de l'ordre du jour (avec la possibilité pour les autres membres du conseil d'ajouter des éléments selon leurs souhaits).*

Si les mandats des comités permanents du Conseil d'administration ont été déjà restructurés par le Conseil d'administration dans ses résolutions du [7 novembre 2008](#), les autres recommandations de nature procédurale sont traitées par le comité de gouvernance du Conseil d'administration.

Lors de sa réunion au Caire en novembre 2008, le Conseil d'administration a redéfini le nombre et le champ d'action de ses comités permanents : les comités de réexamen et de gestion des conflits d'intérêt ont été réunis au sein du comité de gouvernance du Conseil d'administration, et la taille et l'étendue du comité exécutif ont été réduites par rapport à la situation antérieure.

Quelques nouveaux comités ont également été créés : le comité pour les améliorations structurelles (afin de coordonner et d'harmoniser toutes les révisions indépendantes des structures clés de l'ICANN), le comité de

participation publique (afin de superviser la planification des réunions de l'ICANN, de répondre aux questions et suggestions du public, etc.), le comité de l'IANA (afin de superviser la gestion de la fonction de l'IANA), et le comité sur les risques (afin de superviser et de coordonner la compréhension qu'a l'ICANN des diverses catégories de risques encourus par la société, et les réponses à y apporter).

Par rapport à la recommandation 3(g), le comité de gouvernance du Conseil d'administration a récemment adopté une pratique de restriction du nombre des membres à trois ou quatre administrateurs (y compris, le cas échéant, des agents de liaison), l'objectif étant que nul administrateur n'ait à participer à plus de deux comités.

Le groupe de travail considère que nulle mesure supplémentaire n'est requise à ce stade en réponse à la recommandation 3 du rapport du réviseur indépendant.

Recommandation 4 : Elargir les champs de compétence du conseil d'administration

- (a) *Définir de façon formelle les compétences, l'expérience et le degré d'indépendance nécessaires pour optimiser l'efficacité du conseil, à court et à plus long termes.*
- (b) *Définir les principales lacunes en termes d'expertise qu'il convient de combler.*
- (c) *Définir de façon formelle la participation du président de l'ICANN et du président du comité de gouvernance dans le cadre du processus de désignation de nouveaux membres du conseil par le comité de nomination.*
- (d) *Elaborer un processus permettant d'engager les organisations de soutien et le comité consultatif dans une discussion concernant l'ensemble des compétences requises.*
- (e) *Proposer à tous les membres du conseil d'administration des formations sur les responsabilités qui incombent aux administrateurs.*
- (f) *Encourager chaque administrateur à désigner un domaine 'd'apprentissage' pour l'année.*
- (g) *Inviter occasionnellement des administrateurs de grandes entreprises à des dîners de discussion consacrés au 'rôle de l'administrateur'.*

Cette recommandation, notamment les options 4a et 4b, est aussi en cours d'examen par le comité de gouvernance du Conseil d'administration.

Quant au point 4c, le groupe de travail juge utile et opportune la tenue d'une réunion formelle entre le président du Conseil d'administration et le président du comité de nomination afin de discuter des compétences requises par le Conseil d'administration, et note que des contacts informels ont déjà eu lieu.

Une discussion formelle entre les présidents devrait avoir lieu après la tenue, au Conseil d'administration complet, d'une discussion sur les besoins en compétence du Conseil d'administration, et le président du Conseil d'administration devrait représenter la position du Conseil d'administration en la matière. Si cette procédure est suivie, il n'est pas nécessaire que le président du comité de gouvernance du Conseil d'administration rencontre le président du comité de nomination.

Concernant le point 4d, le groupe de travail reconnaît la valeur d'une contribution de la part des organisations de soutien et des comités consultatifs au processus de désignation du comité de nomination. Toutefois, le groupe de travail ne voit pas l'utilité de créer un processus formel

supplémentaire pour recueillir cette contribution. Les organisations de soutien et les comités consultatifs sont encouragés à élaborer des propositions de modalités qui permettraient à leurs contributions d'être plus efficacement incorporées aux considérations du comité de nomination. De telles propositions devraient être soumises à l'examen du BGC.

Le groupe de travail est favorable aux points 4^e et 4f, mais note que certains commentaires reçus lors de la consultation mettent en doute la convenance pour l'ICANN de fournir une formation à ses administrateurs. Les nouveaux membres du Conseil d'administration bénéficient déjà d'une formation d'accueil et une formation sur des compétences spéciales fournie par des experts externes a été instaurée pour les administrateurs dans le cadre des conférences de l'ICANN. Le groupe de travail propose une révision et un renforcement de ces pratiques. Le Conseil d'administration devrait également mettre en œuvre un processus qui permette à ses membres d'indiquer des domaines de formation souhaités, notamment quand ces besoins sont au cœur des fonctions du Conseil d'administration comme par exemple le domaine des finances.

Le BGC évalue actuellement les besoins de formation des administrateurs et le groupe de travail demande au BGC de prendre ces conclusions en compte.

Recommandation 5 : Étendre la durée du mandat des membres du conseil :

- (a) *Conserver une limite de mandat, mais augmenter la durée moyenne en étendant la limite de deux fois trois ans à deux fois quatre ans. [NOTE: erreur de fait, la limite de mandat actuelle est de trois fois trois ans]*
- (b) *Investir davantage dans les ressources à la disposition du conseil d'administration, en créant notamment un poste de secrétaire général en chef afin d'augmenter les ressources logistiques et de secrétariat actuellement dédiées aux membres du conseil d'administration.*
- (c) *Abandonner les comptes-rendus trop détaillés de réunions du conseil d'administration en faveur de résumés de discussion et un compte-rendu des décisions et des requêtes.*
- (d) *Réviser la valeur et le besoin d'une 'liste du conseil d'administration'.*
- (e) *Réduire le volume de papiers en consignnant les annexes de tous les documents et les documents rédigés 'à titre d'information' dans un espace dédié du site Internet sécurisé existant.*
- (f) *Développer avec davantage de clarté et plus couramment la pratique de délégation formelle à la direction et documenter ces délégations dans le cadre d'une charte de gouvernance du conseil d'administration (exemple présenté dans l'annexe (a)).*
- (g) *Introduire le concept de rémunération des administrateurs, le président bénéficiant d'une rémunération 2,5 fois supérieure à celle des autres administrateurs. Envisager par exemple une rémunération de près de 50 000 dollars US pour les administrateurs et de 150 000 dollars US pour le président.*
- (h) *Évaluer la légitimité éventuelle d'une rémunération supplémentaire pour les présidents des comités ainsi que les répercussions d'une telle décision sur les autres organisations de la communauté de l'ICANN.*

En ce qui concerne le point (a), le groupe de travail est favorable à une augmentation de la durée actuelle du mandat des administrateurs à quatre ans. Concernant les administrateurs désignés par le biais du processus du comité de nomination, le nombre maximum de mandats devrait être deux fois quatre ans.

Les règlements de l'ICANN contiennent déjà des procédures pour gérer le départ d'administrateurs, prévoyant que les administrateurs souhaitant se retirer avant la fin de leur mandat doivent présenter un avis d'intention. Le

groupe de travail recommande que, sauf circonstances inhabituelles, les administrateurs présentent un avis d'intention de démissionner assez tôt pour qu'un remplaçant soit sélectionné par le biais du processus de désignation du comité de nomination.

Le groupe de travail recommande que la durée du mandat des agents de liaison soit augmentée pour être la même que celle du mandat des administrateurs avec droit de vote, avec les exceptions suivantes :

- Groupe de liaison technique (TLG) ; le principe de rotation actuel régissant l'élection des agents de liaison du TLG rendrait impossible l'augmentation du mandat des agents de liaison du TLG à quatre ans ;
- Comité consultatif gouvernemental (GAC) ; les procédures et pratiques de travail actuelles du GAC (mandat d'une durée de deux ans pour le président, ce dernier assurant généralement aussi la liaison avec le Conseil d'administration) pourraient suggérer le maintien de la durée actuelle du mandat, question que le GAC et le groupe de travail du Conseil d'administration sur le GAC récemment créé pourrait vouloir examiner et soumettre au Conseil.

Lors de l'examen de la « longévité » des membres du Conseil d'administration, le groupe de travail estime qu'il faut prendre en compte le calendrier des nominations au Conseil d'administration. Les dispositions actuelles, avec des nominations qui interviennent à différents moments de l'année (les administrateurs nommés par les organisations de soutien vers la moitié de l'année, et les administrateurs nommés par le NomCom au cours du 3^{ème} trimestre), ne sont pas considérées comme optimales par certains des membres du groupe de travail parce qu'il s'agit de deux processus indépendants de désignation des membres du Conseil d'administration. Ceci pourrait rendre plus complexe le processus d'obtention d'une représentation effective (par exemple équilibre entre les sexes et équilibre géographique). D'autres membres du groupe de travail sont d'avis que les dispositions actuelles sont adéquates et sont un moyen utile de transition plus aisée pour les nouveaux membres du Conseil d'administration que si tous les nouveaux membres étaient nommés en même temps.

Compte fait de ces opinions, le groupe de travail recommande de maintenir les dispositions actuelles, mais de faire en sorte que tous les nouveaux administrateurs occupent leur siège lors d'une conférence de l'ICANN (à savoir, la conférence en milieu d'année pour les membres nommés par les organisations de soutien et At-Large, et l'assemblée générale pour les membres désignés par le NomCom), afin de faciliter leur transition.

Le groupe de travail a analysé les dispositions actuelles des règlements pour pourvoir au remplacement en cas de vacance au Conseil d'administration due à une démission ou à une révocation avant la fin du mandat (ci-après : vacance).

Il considère qu'il est nécessaire d'ajouter des dispositions spécifiques pour régir des aspects tels que la durée du mandat de l'administrateur remplaçant, le délai pour pourvoir au remplacement, et l'identification de l'instance du comité de nomination responsable de pourvoir au remplacement (en cas de remplacement d'un membre élu par le comité de nomination). Le président du groupe de travail consultera l'avocat-conseil afin de formuler une recommandation dans ce sens dans la version finale de ce rapport.

En ce qui concerne le point (b), le groupe de travail estime que des mesures importantes, y compris la nomination d'un membre du personnel en chef dédié au Conseil d'administration, ont déjà été prises dans ce sens. Le Conseil d'administration attendra que les nouvelles dispositions entrent pleinement en vigueur et surveillera cette question.

En ce qui concerne le point (c), le groupe de travail considère que le format actuel des comptes-rendus du Conseil d'administration -récemment modifié- ne nécessite pas d'autres changements pour le moment. La commodité de ce format peut être réévaluée dans le futur proche.

En ce qui concerne le point (g), le groupe de travail reconnaît que les questions portant sur la rémunération des membres du Conseil d'administration sont complexes et requièrent la plus grande attention.

En partie, la motivation derrière la rémunération des membres du Conseil d'administration de l'ICANN est de continuer d'y attirer des membres de haute volée. Certains membres du groupe de travail sont d'avis qu'à long terme, l'ICANN ne peut pas s'appuyer sur la disponibilité continue d'administrateurs bénévoles, et qu'ainsi, une certaine forme de rémunération est nécessaire à moyen ou à long terme. De plus, certains membres du groupe de travail sont d'avis que, pour continuer d'attirer dans son Conseil d'administration des personnes ayant la force de persuasion requise pour permettre à l'ICANN de naviguer dans les eaux post-JPA, l'ICANN doit pouvoir au moins offrir une indemnité raisonnable. D'autres pensent que l'ICANN doit rester capable d'attirer des bénévoles de grande qualité au Conseil d'administration du fait de l'importance et de l'intérêt que revêt le travail des membres du Conseil d'administration. Ils pensent de plus qu'une indemnité pourrait attirer des personnes n'ayant pas nécessairement les qualités requises pour siéger au Conseil d'administration ou la compréhension du DNS, mais qui cherchent un moyen d'augmenter leurs revenus.

Le groupe de travail reconnaît que la proposition des réviseurs externes de rémunérer les administrateurs a été également confirmée par une autre étude confiée par l'ICANN à un consultant externe et qui fournit des niveaux possibles de rémunération fondés sur une référenciation des pratiques d'une variété de Conseils d'administration. Le groupe de travail note également le soutien quasi unanime de la proposition de rémunération des administrateurs dans les commentaires des membres de la communauté au cours des présentations et des périodes de consultation publique.

Le groupe de travail est toutefois conscient du fait que l'introduction de formes de rémunération des services des membres du Conseil d'administration pourrait avoir des implications juridiques et fiscales. Il souligne donc qu'avant toute décision du Conseil d'administration portant sur cette question, il est nécessaire de mener une étude approfondie des implications légales et fiscales de l'introduction de formes de rémunération des services. Le groupe de travail recommande donc que l'avocat-conseil entreprenne l'étude sans tarder. Le Conseil d'administration serait alors requis de déterminer si les actions supplémentaires, en vue de faire une recommandation finale au Conseil d'administration, seront confiées au comité pour les améliorations structurelles (SIC) ou au comité de gouvernance du Conseil d'administration (BGC).

En dehors des considérations sur le paiement des services rendus, les membres du groupe de travail sont favorables à l'idée que les membres du Conseil d'administration soient intégralement remboursés des frais directs associés à ce rôle. Ceci comprend non seulement les frais de déplacement et frais afférents, mais aussi les dépenses en téléphone, fournitures et autres frais engagés dans le cadre de leur rôle. Le groupe de travail est au courant du fait que le comité exécutif collabore avec le personnel pour formaliser une procédure spécifique relative au remboursement des frais.

Recommandation 6 : Bâtir une culture 'de haute performance' au niveau du conseil d'administration :

- (a) *Introduire une politique d'évaluation de la performance individuelle de chacun des membres du conseil d'administration, par le biais d'un simple processus d'évaluation des pairs réalisé tous les deux ans.*
- (b) *Réviser le processus d'évaluation de la performance du président.*
- (c) *Elaborer des procédés permettant d'évaluer régulièrement les valeurs et le comportement du personnel de l'ICANN.*
- (d) *Discuter des « mauvaises nouvelles », des résultats des enquêtes sur la confidentialité et sur les conflits au sein du Conseil d'administration.*

Le groupe de travail soutient les initiatives suggérées dans la recommandation 6. Les comités du Conseil d'administration travaillent déjà sur la plupart de ces points. En élaborant les positions ébauchées ci-dessous, le groupe de travail est conscient de la relation étroite entre les idées discutées ici dans le cadre de la recommandation 6 et celles comprises dans les recommandations 4 et 7.

La recommandation 6a reçoit une attention toute particulière, et suite à la recommandation du comité de gouvernance du Conseil d'administration, ce dernier a confié en externe en août 2009 la réalisation d'évaluations en ligne par les membres du Conseil d'administration, du Conseil d'administration dans son ensemble et du président. Le Conseil d'administration et le BGC vont poursuivre leurs discussions sur ce thème afin de déterminer la meilleure voie à suivre.

En ce qui concerne la recommandation 6b, le groupe de travail et Conseil d'administration reconnaissent d'une manière générale le besoin d'améliorer ce processus. Le comité sur la rémunération est actuellement en train d'y travailler en développant des objectifs de performance écrits et des critères d'évaluation y liés en consultation avec le PDG/président.

Le groupe de travail soutient fortement la recommandation 6c. Des membres du groupe de travail reconnaissent que le meilleur moyen serait de charger la direction de réaliser une enquête pertinente sur l'ensemble du personnel. Un certain nombre d'outils sont disponibles. Le groupe de travail suggère que le Conseil d'administration discute de cette question avec les cadres dirigeants pour convenir d'une méthode opportune.

Le Conseil d'administration est déjà conscient des problématiques soulevées dans la recommandation 6d. Le groupe de travail propose comme meilleure voie à suivre par le Conseil d'administration, la poursuite des discussions sur ces thèmes dans les mois à venir.

Recommandation 7 : Renforcer l'attention portée aux actions stratégiques du conseil d'administration :

- (a) *Prévoir du temps à l'issue de chaque réunion du conseil d'administration (plusieurs fois par an) pour discuter si le conseil d'administration consacre trop de temps et d'attention à des sujets qui devraient être laissés à la direction.*
- (b) *Définir chaque année les cinq problématiques majeures auxquelles l'ICANN est confrontée et prévoir la discussion régulière et approfondie de ces problématiques dans l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.*
- (c) *Mesurer et contrôler le temps consacré aux questions de stratégie, de politique et aux questions opérationnelles.*
- (d) *Entreprendre une évaluation complète du travail réalisé au sein du conseil d'administration, afin de déterminer les tâches qui peuvent être déléguées à la direction. Programmer une ou plusieurs discussions entre le conseil d'administration et la direction afin d'échanger des points de vue sur les rôles respectifs.*

Le groupe de travail note que la discussion des idées de la recommandation 7 est déjà en cours au niveau du Conseil d'administration. Cependant, certains aspects des éléments précis des recommandations méritent d'être traités ici.

Le groupe de travail est très favorable à l'idée derrière la recommandation 7a et reconnaît que le Conseil d'administration est souvent tenté d'entrer dans trop de détails aux dépens d'une concentration plus stratégique. Une façon de garder l'orientation appropriée est de vérifier régulièrement la répartition du temps du Conseil d'administration. Toutefois, cette recommandation soulève également une problématique plus profonde aux yeux des membres du groupe de travail – la nature du travail du Conseil d'administration par rapport à celle de la direction, et la façon dont le travail est délégué au personnel puis surveillé par le Conseil d'administration.

Le groupe de travail propose de charger le BGC de définir clairement le processus de délégation du travail du Conseil d'administration à la direction, puis de surveillance du résultat de cette délégation et fait remarquer que le BGC travaille actuellement sur de meilleures définitions du travail du Conseil d'administration et du travail du personnel. Le groupe de travail soutient cette approche et demande que le BGC examine également quels seraient les niveaux appropriés d'assistance du personnel aux activités du Conseil d'administration.

Le groupe de travail soutient également la recommandation 7b et reconnaît l'utilité de conversations visant à renforcer une compréhension commune des

priorités du Conseil d'administration. L'ICANN dispose déjà d'un processus de planification bien établi qui comprend des plans stratégique et opérationnel définissant les priorités. Cependant, le groupe de travail estime que ces documents reflètent les plans de la communauté de l'ICANN dans son ensemble et que le besoin existe encore de trouver un accord au sein du Conseil d'administration sur l'orientation la plus appropriée de ses efforts.

Si le groupe de travail soutient l'intention derrière le point 7c, certains membres du groupe de travail redoutent que l'effort nécessaire à la collecte des données pertinentes ne contrebalance les avantages tirés de l'analyse des résultats. D'autres estiment qu'une simple conversation à la fin de chaque réunion du Conseil d'administration suffit à améliorer la situation et à recentrer les débats.

Le groupe de travail soutient la recommandation 7d. Il estime que les conversations entre le Conseil d'administration et les cadres dirigeants sont très importantes et doivent être améliorées. Le groupe de travail propose de mettre en œuvre cette recommandation.

Recommandation 8 : Clarifier les responsabilités du conseil d'administration. Entamer un programme de discussions afin de réfléchir aux propositions suivantes :

- (a) *S'accorder sur la responsabilité du conseil d'administration de l'ICANN - à l'égard de l'ICANN, de la communauté de l'ICANN et/ou d'Internet ?*
- (b) *Affirmer que les administrateurs de l'ICANN ont un devoir de loyauté envers le conseil d'administration et non envers l'organisation qui les a désignés.*
- (c) *Soutenir des propositions concernant la procédure de révocation du conseil mais s'assurer que les causes sont suffisamment sérieuses.*
- (d) *Discuter des éventuels conflits d'intérêt résultant du rôle du conseil d'administration consistant à contrôler la communauté de l'ICANN, dans la mesure où les membres du conseil sont désignés par ceux-là mêmes dont les activités sont contrôlées. S'accorder sur le rôle clé des administrateurs indépendants (désignés via le NomCom) qui consiste à veiller à ce que le conseil d'administration continue à remplir ses fonctions sans compromis.*
- (e) *Discuter de la future barrière professionnelle créée par la distinction entre personnel salarié et bénévoles et élaborer un plan de la situation telle qu'elle sera dans cinq ans.*
- (f) *Considérer la proposition de réunir les groupes de parties prenantes afin de désigner un conseil d'administration acceptable par l'ensemble des groupes - plutôt que de les laisser désigner directement leurs propres représentants au conseil d'administration.*

A l'exception de la recommandation 8f (voir ci-dessous), le groupe de travail est favorable à toutes les recommandations formulées dans cette section et estime que l'ICANN avance déjà dans cette direction. La question de loyauté des membres du Conseil d'administration soulevée dans la recommandation 8b est déjà traitée lors de l'accueil des membres du Conseil d'administration et par des discussions au sein du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a déjà pris des mesures pour répondre aux questions soulevées dans la recommandation 8c (bien qu'une analyse juridique supplémentaire soit nécessaire).

Le BGC s'emploie déjà à répondre aux problématiques soulevées dans la recommandation 8d, et le [code de conduite](#) nouvellement adopté à l'adresse

des membres du Conseil d'administration ainsi que la [politique sur les conflits d'intérêt](#) traitent parfaitement cette obligation des administrateurs.

Après avoir examiné différents modèles alternatifs et consulté la communauté, le groupe de travail estime que la recommandation 8f est impraticable dans le cadre de l'environnement actuel de l'ICANN.