



COLIN CARTER & ASSOCIATES
BOARD ADVISORS

Audit indépendant du Conseil d'administration de l'ICANN

Résumé et recommandations

Novembre 2008

1

Les documents suivants ont été élaborés pour l'usage exclusif de l'ICANN. Ils ne doivent en aucun cas être utilisés par une personne extérieure à l'ICANN sans qu'il n'y ait eu au préalable des investigations et analyses indépendantes. BCG et Colin Carter & Associates déclinent toute responsabilité dans le cadre de ce type d'utilisation par une tierce partie.

FINAL DRAFT

The Boston Consulting Group

Depuis sa création en 1963, la société The Boston Consulting Group s'est donnée pour vocation d'aider ses clients à se positionner sur leur marché avec un avantage concurrentiel. BCG compte 68 bureaux répartis dans 38 pays et offrent ses services aux entreprises de tous les secteurs. BCG emploie plus de 3 300 consultants dans le monde entier, la plupart issus de formations universitaires supérieures. Pour de plus amples informations, visitez le site Web de la société www.bcg.com.

Colin Carter & Associates

Colin Carter & Associates est une société de conseil spécialisée dans l'évaluation des conseils d'administration. Sa principale mission consiste à évaluer les performances des conseils d'administration et de leurs membres. Tous les directeurs de Colin Carter & Associates bénéficient d'une longue expérience dans le domaine du conseil de haut niveau, acquise auprès des principaux grands groupes en Australie et partout dans le monde. Pour de plus amples informations, visitez le site Web de la société <http://www.ccassociates.com.au>.

A. RÉSUMÉ

En mai 2008, les sociétés The Boston Consulting Group et Colin Carter & Associates ont été choisies pour mener un audit indépendant du conseil d'administration de l'ICANN. Le cahier des charges se voulait étendu, mais axé sur la question de savoir si le conseil d'administration remplissait bien son rôle et si des modifications devaient être apportées. Le processus d'audit a impliqué des entretiens avec les administrateurs, avec d'anciens administrateurs et avec des dirigeants et membres de la communauté de l'ICANN, ainsi que des enquêtes et des comparaisons avec des organisations pertinentes. Les consultants chargés de l'audit ont pu s'appuyer sur leur expertise en la matière, après dix ans d'expérience acquise auprès de différents conseils d'administration.

Le rapport contient des données d'étude importantes et une présentation détaillée des arguments sur lesquels s'appuient les recommandations. C'est pourquoi il est essentiel de lire l'intégralité du rapport, en plus de ce résumé.

1. Résumé des conclusions

Dans l'ensemble, nous avons pu remarquer que le conseil d'administration de l'ICANN remplissait bien ses fonctions, compte tenu de son modèle organisationnel et de sa structure. Nous avons, certes, relevé de nombreux problèmes à prendre en considération, ainsi que des opportunités d'amélioration, mais nous tenons à souligner que le conseil d'administration ne présente, en aucun cas, des dysfonctionnements.

Les membres individuels du conseil d'administration semblent ne pas ménager leurs efforts et font preuve d'un solide engagement en faveur des principes fondateurs de l'ICANN. Le comportement de chacun au sein du conseil semble généralement perçu comme constructif. Les résultats de l'étude révèlent un réel sentiment de confiance à l'égard de la direction du conseil, comparable à celui que l'on attendrait de n'importe quel autre conseil d'administration assumant parfaitement ses fonctions.

L'ICANN remplit une tâche de gouvernance relativement difficile, visant à concilier les principes de transparence et d'accès au public avec les besoins de supervision efficace des opérations. Le fait que le conseil y parvienne aussi bien tient en grande partie au travail et au comportement des membres impliqués.

L'étude révèle certaines divergences d'opinion, mais il n'est pas surprenant de voir apparaître une telle diversité dans les opinions exprimées. De notre point de vue, ceci illustre la grande complexité des fonctions de gouvernance de l'ICANN et la diversité des membres du conseil eux-mêmes. Dans de nombreux domaines, notamment ceux concernant le rôle, la structure, les procédures et les personnes, les membres du conseil ne parlent pas d'une seule voix. Il s'agit des principaux domaines qu'il conviendrait d'améliorer.

En ce qui concerne nos recommandations, elles appellent deux mises en garde. Tout d'abord, il existe un grand nombre de propositions de changement. Ces propositions reflètent la corrélation entre les différents problèmes relevés et ne doivent pas être interprétées comme le signe d'un conseil d'administration défaillant. Deuxièmement, il convient d'apporter une attention particulière lors de l'acceptation ou du rejet de chaque recommandation, car il se peut que l'une d'elles soit liée à d'autres.

Nous avons pu dégager trois principaux domaines pour lesquels nous recommandons des changements :

(a) **Structure**

- *Réduction de la taille du conseil d'administration* : Avec plus de vingt membres, le conseil d'administration est bien trop grand. Pour être efficace, le conseil d'administration devrait compter deux fois moins de membres. Nous proposons différentes solutions pour arriver à réduire la taille du conseil tout en préservant les valeurs de l'ICANN.
- *Réduction de la fréquence des réunions* : Le conseil se réunit plus souvent que la plupart des autres conseils d'administration et néanmoins, il est difficile de trouver du temps à consacrer aux problèmes stratégiques. Nous proposons d'espacer chaque réunion dans le temps, mais d'allonger chacune d'elles, tout en modifiant et allégeant l'ordre du jour de façon à obtenir des discussions plus efficaces et stratégiques.
- *Regroupement des comités du conseil d'administration* : Nous proposons une réduction du nombre de comités, avec cependant la création d'un nouveau comité sur les risques. Certains comités peuvent être regroupés et d'autres se consacrent à des sujets qui devraient être laissés aux équipes de direction.

(b) **Capacité**

- *Élargissement des champs de compétence du conseil d'administration* : Tous les conseils d'administration doivent revoir leur principe de composition à la lumière des évolutions de leur environnement. Dans l'ensemble, la composition du conseil d'administration de l'ICANN est assez variée, mais il existe quelques lacunes à combler. En outre, nous pensons que le conseil d'administration de l'ICANN devrait jouer un rôle formel dans le cadre du processus d'action du comité de nomination.
- *Extension de la durée du mandat des membres du conseil* : Pour diverses raisons, il apparaît que la durée moyenne du mandat des membres est trop courte, ce qui réduit l'efficacité du conseil d'administration dans la réalisation de ses tâches. De même, la charge de travail impliquée, la disponibilité requise chaque année et, vraisemblablement, l'absence de rémunération constituent également des entraves au bon fonctionnement du conseil. La charge de travail et la disponibilité requises sont des problèmes qui pourront être résolus par le biais de l'espacement des réunions et de la réorganisation des ordres du jour. Nous suggérons également l'extension des mandats et l'introduction, à titre d'essai, d'un principe de rémunération des membres du conseil d'administration.
- *Introduction d'un principe d'efficacité et de performance*: Partout, les conseils d'administration sont supposés prendre le temps nécessaire à l'évaluation de leurs performances. Nous proposons différentes façons d'améliorer les performances, notamment par le biais de l'évaluation des administrateurs et la recherche de moyens permettant d'évaluer les valeurs culturelles au sein de l'organisation.

(c) **Rôle**

- *Ciblage renforcé des actions stratégiques du conseil d'administration* : Tous les conseils d'administration cherchent vainement à consacrer du temps aux sujets importants. Mais en fin de compte, ils sont accaparés par des détails qui devraient être gérés par la direction, ou par des problèmes de compatibilité qui les empêchent de consacrer plus de temps aux sujets réellement importants. La structure des réunions du conseil et une meilleure gestion de l'ordre du jour peuvent permettre de mieux cibler l'attention nécessaire.

- *Clarification des responsabilités du conseil d'administration* : La structure de l'ICANN est complexe et les rôles et responsabilités ne sont pas toujours suffisamment clairs. Il existe certainement des opinions divergentes au sein de la communauté de l'ICANN en ce qui concerne les responsabilités de chacun et, bien que ce point s'étende bien au-delà des limites de cette étude, il apparaît essentiel que certaines mesures soient prises pour clarifier la situation et mieux concilier les différents points de vue.

Le résumé ci-dessous présente les huit recommandations spécifiques figurant dans le rapport. Néanmoins, nous tenons à insister sur l'importance d'étudier l'intégralité des conclusions de l'analyse afin de bien comprendre les changements proposés.

2. Résumé des recommandations

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. 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 de huit à six le nombre d'administrateurs désignés par le biais du comité de nomination.
 - 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 comité de nomination.
 - Le président.
 - Deux observateurs, chacun issu du GAC et de la communauté technique.
 - Veiller à ce que la majorité des membres soit désignée par le processus de désignation du comité de nomination (soit, quatre personnes provenant des organisations de soutien et de l'ALAC, le président et cinq membres désignés par le comité de nomination).

- (c) Élaborer 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 publiques).

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

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

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

- (a) Fusionner le comité de réévaluation (Reconsideration Committee) et le comité chargé de la gestion des conflits (Conflicts Committee) au sein du comité de gouvernance (Governance Committee).
- (b) Redéfinir le champ d'action du comité de gouvernance de façon à intégrer tous les sujets d'ordre juridique, les conflits d'intérêt, les réévaluations et les questions d'équité. Affecter 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 contrôler la légitimité du processus budgétaire et d'autres tâches clés du comité des finances existant.
- (d) Dissoudre le comité des finances et le comité exécutif.
- (e) Envisager de créer un comité sur les risques.
- (f) Envisager la création (limitée) de comités temporaires encadrés par des clauses de dissolution claires, de façon à traiter des enjeux importants, notamment des questions relatives aux accords conjoints de projet.

- (g) Limiter la taille des comités du conseil d'administration à trois ou quatre membres pouvant assister aux réunions sur invitation.
- (h) Attribuer au 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).

Recommandation 4 : Élargir 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 d'administration, à court et moyen 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) Développer un processus permettant d'engager les organisations de soutien et les comités consultatifs 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 des administrateurs.

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.
- (b) Développer davantage les ressources du conseil d'administration, en créant notamment un poste de secrétaire général senior afin d'augmenter les ressources logistiques et de secrétariat dédiées aux membres du conseil d'administration.
- (c) Abandonner les minutes de réunion trop détaillées et les remplacer par des résumés de discussion et un compte-rendu des décisions prises et des requêtes exprimées.
- (d) Vérifier la valeur et les besoins en termes de « 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 informatif dans un espace dédié du site Internet sécurisé existant.
- (f) Développer avec davantage de clarté la pratique de délégation formelle auprès des équipes de gestion et consigner par écrit les règles et modalités de ces délégations, par exemple 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.

Recommandation 6 : Introduire un principe d'efficacité et de performance au niveau du conseil d'administration

- (a) Instaurer une politique d'évaluation des performances individuelles de chacun des membres du conseil d'administration, par le biais d'un simple processus d'évaluation interne réalisé tous les deux ans.
- (b) Revoir le processus d'évaluation de l'efficacité du président.
- (c) Élaborer des procédés permettant d'évaluer régulièrement les valeurs et le comportement du personnel de l'ICANN.
- (d) Discuter des « mauvaises nouvelles », des informations confidentielles et des résultats des études sur les conflits, au sein du conseil d'administration.

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

- (a) Prévoir du temps à l'issue de chaque réunion (plusieurs fois par an) pour étudier si le conseil d'administration consacre trop de temps et d'attention à des sujets qui devraient être laissés à l'appréciation des équipes de direction.
- (b) Définir chaque année, les cinq thèmes majeurs auxquels l'ICANN doit se consacrer et prévoir des discussions régulières et approfondies sur ces sujets dans l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.

- (c) Mesurer et contrôler le temps consacré aux questions d'ordre stratégique et politique et aux problèmes opérationnels.
- (d) Procéder à une évaluation complète du travail réalisé au sein du conseil d'administration, afin de déterminer les tâches qui peuvent être déléguées aux équipes de direction. Planifier une ou plusieurs discussions entre le conseil d'administration et les équipes de direction afin d'échanger les points de vue sur les rôles de chacun.

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

- (a) S'accorder sur les responsabilités du conseil d'administration de l'ICANN, à l'égard de l'ICANN, mais aussi de la communauté 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 de soutien dont ils proviennent.
- (c) Soutenir les propositions concernant la procédure de révocation du conseil, tout en définissant des causes de révocation 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 fonctions et tâches sont contrôlées. S'accorder sur le rôle clé des administrateurs indépendants (désignés via le comité de nomination), 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 le personnel salarié et les bénévoles, et élaborer un plan de la situation telle qu'elle sera dans cinq ans.
- (f) Réfléchir à la possibilité de réunir les groupes de parties prenantes afin de désigner un conseil d'administration conforme aux attentes de chacun, plutôt que de les laisser désigner directement leurs propres représentants au conseil d'administration.