

# Renforcement de l'efficacité du modèle multipartite de l'ICANN

14 octobre 2020



---

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>I. APERÇU</b>	<b>3</b>
<b>Contexte</b>	<b>3</b>
<b>Résumé des conclusions</b>	<b>4</b>
<b>Prochaines étapes</b>	<b>4</b>
<b>II. PLAN DE TRAVAIL</b>	<b>6</b>
<b>Établissement des priorités et utilisation efficace des ressources</b>	<b>7</b>
<b>Définition précise de la portée des travaux</b>	<b>13</b>
<b>Consensus, représentation et intégration</b>	<b>17</b>
<b>III. AUTRES DOMAINES DE TRAVAIL</b>	<b>22</b>
<b>Complexité (A) des outils d'accès aux informations et aux données et (B) des contenus</b>	<b>23</b>
<b>Culture, confiance et cloisonnements</b>	<b>24</b>
<b>Rôles et responsabilités du Conseil d'administration, de l'organisation et de la communauté de l'ICANN</b>	<b>25</b>
<b>IV. CONCLUSION</b>	<b>27</b>
<b>V. REFERENCES</b>	<b>28</b>

Ce document a été traduit dans plusieurs langues dans un but purement informatif. Le texte original faisant foi (en anglais) peut être consulté sur :

<https://www.icann.org/en/system/files/files/enhancing-effectiveness-multistakeholder-model-14oct20-en.pdf>

---

# Introduction

Le présent document, initialement publié à des fins de consultation publique du 4 juin au 2 août 2020, propose des orientations suite aux commentaires fournis par la communauté au sujet de la version préliminaire du plan de travail pour l'évolution du modèle multipartite de l'ICANN figurant à l'annexe C de [la version préliminaire du plan opérationnel et financier pour les exercices fiscaux 2021 à 2025 et la version préliminaire du plan opérationnel et budget pour l'exercice fiscal 2021](#) de l'ICANN. Le document a été mis à jour de sorte à intégrer les commentaires publics issus de la période de consultation publique qui a pris fin en août 2020, afin d'achever le plan de travail pour l'exercice fiscal 2021 décrit à la section II et de supprimer la rubrique « Obtenir les retours de la communauté » étant donné que cette tâche a été effectuée. L'objectif de ce document est de s'inspirer des initiatives entreprises par la communauté de l'ICANN qui pourraient permettre de répondre de manière globale aux priorités qu'elle a identifiées et de renforcer l'efficacité et l'efficience du modèle multipartite de l'ICANN. Le présent document présente les travaux en cours, identifie les lacunes de ces travaux et tente d'y remédier en proposant des orientations, dont des mécanismes et des processus de travail, leur éventuel mode d'application et les groupes les plus à même d'en être les fers de lance.

## I. Aperçu

### Contexte

L'un des cinq objectifs du [plan stratégique pour les exercices fiscaux 2021 à 2025](#) de l'ICANN est de renforcer l'efficacité de notre modèle multipartite de gouvernance, qui a évolué en réponse à nos besoins. Tandis que l'ICANN continue d'évoluer et que notre environnement gagne en complexité, notre gouvernance se doit aussi d'évoluer sans pour autant compromettre le processus décisionnel ascendant auquel nous sommes tant attachés. Ce projet ne constitue pas une initiative isolée mais s'inscrit au contraire dans une approche globale visant à faire évoluer le modèle multipartite en intégrant les besoins d'amélioration futurs aux travaux existants.

Le projet de [renforcement de l'efficacité du modèle multipartite de l'ICANN](#) a été lancé début 2019. Le Conseil d'administration de l'ICANN a sollicité les retours de la communauté sur ce sujet dans le cadre des discussions portant sur la version préliminaire du plan opérationnel et financier de l'ICANN pour les exercices fiscaux 2021 à 2025. Afin de faciliter les discussions de la communauté, le Conseil d'administration a désigné un modérateur impartial ayant de bonnes connaissances sur l'ICANN et sur ses processus, chargé de coordonner l'étape de recueil des données du projet. Brian Cute, ancien directeur des première et deuxième équipes de révision de la responsabilité et de la transparence, a assumé cette fonction. La communauté, le Conseil d'administration et l'organisation ont engagé ce [dialogue](#) sur une période de neuf mois, sous la forme de six séminaires en ligne, de séances intercommunautaires lors de trois réunions de l'ICANN ([ICANN64](#), [65](#) et [66](#)) et de trois consultations publiques.

---

## Résumé des conclusions

Ce dialogue a permis d'identifier six thèmes prioritaires qui, selon la communauté, entravent le renforcement de l'efficacité et de l'efficience du modèle multipartite de l'ICANN. À l'aide de ces thèmes et des retours de la communauté, une version préliminaire du « plan de travail pour l'évolution du modèle multipartite de l'ICANN » (le « plan de travail préliminaire ») a été élaborée et figure en annexe du plan opérationnel et financier pour les exercices fiscaux 2021 à 2025 de l'ICANN, et a été publiée à des fins de consultation publique en décembre 2019. Dans les commentaires publics reçus portant sur la version préliminaire du plan de travail, la communauté s'accorde à dire que le modèle multipartite doit évoluer et que des travaux substantiels sont déjà en cours afin d'atteindre cet objectif, à savoir le renforcement de l'efficacité de notre modèle de gouvernance multipartite. La liste non exhaustive d'exemples d'initiatives associées à ce projet comprend le [processus d'élaboration de politiques 3.0](#) (PDP 3.0) de la GNSO, l'[optimisation des révisions](#), la [troisième révision de la responsabilité et de la transparence](#) (ATRT3), la mise en œuvre de la piste de travail 2 des travaux du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN, et le processus de planification opérationnelle de l'organisation ICANN, parmi beaucoup d'autres.

En outre, il a été demandé à la communauté de classer les six thèmes par ordre de priorité, le numéro un étant le thème le plus prioritaire et le six le moins prioritaire. Vous trouverez ci-dessous les six thèmes classés selon l'ordre de priorité suggéré dans les commentaires de la communauté.<sup>1</sup>

1. Établissement des priorités et utilisation efficace des ressources.
2. Définition précise de la portée des travaux
3. Consensus, représentation et intégration
4. Complexité des (A) outils d'accès aux informations et données et (B) des contenus
5. Culture, confiance et cloisonnements
6. Rôles et responsabilités

## Prochaines étapes

S'inscrivant dans le cadre d'une initiative plus large de renforcement du modèle multipartite de l'ICANN, ce document propose des orientations intégrant les travaux actuels et définit la voie à suivre pour faciliter le renforcement continu du modèle multipartite de l'ICANN. Conformément aux commentaires de la communauté, l'approche globale visant à faire évoluer le modèle multipartite ne doit pas aboutir à des doublons mais au contraire harmoniser les initiatives existantes.

La communauté, le Conseil d'administration et l'organisation ICANN reconnaissent que la bande passante et les ressources sont en tout temps limités, et d'autant plus en cette période de pandémie de Covid-19 qui affecte le monde entier. L'avenir d'une grande partie du monde

---

<sup>1</sup> Lors des consultations publiques sur le plan de travail, l'Unité constitutive des utilisateurs commerciaux a suggéré d'inclure un septième thème, « Recrutement et caractéristiques démographiques ». Ce thème n'ayant pas bénéficié d'autres appuis, il n'a pas été examiné de façon approfondie dans le cadre de ce projet.

---

étant incertain du fait de cette pandémie, il devient plus important que jamais que la communauté s'engage à faire du modèle multipartite de l'ICANN un modèle efficace pour tous. En outre, étant donné les efforts actuels et les charges de travail quotidiennes déjà lourdes, il est indispensable de ne pas surcharger davantage la communauté. Ni la communauté, ni le Conseil d'administration, ni l'organisation ne peuvent répondre à l'ensemble des priorités énoncées dans la version préliminaire du plan de travail tout en assumant leur charge de travail et les autres priorités de l'ICANN.

En parallèle, il est indispensable d'investir dans l'avenir pour que notre processus multipartite ascendant soit en mesure de faire face aux problématiques du monde d'aujourd'hui et de demain. Par conséquent, le présent document cherche à parvenir à un équilibre entre le déploiement d'efforts supplémentaires dès maintenant et une plus grande efficacité à l'avenir et propose de se concentrer sur trois thèmes prioritaires qui sont les thèmes ayant obtenu le plus de soutien de la communauté lors de la consultation publique :

1. **Établissement des priorités et utilisation efficace des ressources** : Il est indispensable de bien établir les priorités pour garantir une utilisation efficace des ressources et maximiser les incidences positives de nos projets. Dans ses retours, la communauté insiste sur la nécessité urgente d'organiser plus efficacement les travaux conjointement avec l'organisation ICANN dans le but d'utiliser les ressources de l'ICANN de manière efficiente.
2. **Définition précise de la portée des travaux** : La communauté signale, à travers ses commentaires, que par le passé, les travaux ont eu une portée trop vaste et que la communauté n'a pas adopté d'approche rigoureuse dans la détermination des travaux qu'elle mène, de leur portée et de leur exécution. Une approche commune et rigoureuse pour définir la portée des travaux peut entraîner une meilleure utilisation des ressources, améliorer le processus décisionnel et permettre d'éviter l'épuisement des bénévoles.
3. **Consensus, représentation et intégration** : Via ses retours, la communauté de l'ICANN signale qu'il est difficile de dégager un consensus en matière d'élaboration de politiques et autres processus de travail et ce pour diverses raisons, dont l'absence d'incitation des parties prenantes à faire des compromis. La représentation et l'intégration du modèle multipartite de l'ICANN sont aussi essentielles pour garantir que l'ICANN élabore des politiques tenant compte de tous les points de vue des parties prenantes. Il ressort des consultations publiques que la représentation et l'intégration ont parfois nui à la capacité à dégager un consensus, à prendre des décisions et à réaliser les travaux dans les délais impartis.

Ces trois questions nous donnent l'opportunité de redoubler nos efforts et de renforcer notre coordination pour tirer parti des travaux accomplis et valoriser l'évolution du modèle multipartite de l'ICANN. Trois autres questions sont également qualifiées d'importantes par la communauté : la complexité (A) des outils d'accès aux informations et aux données et (B) des contenus ; la culture, la confiance et les cloisonnements ; et les rôles et responsabilités. Toutefois, face aux limites de temps et de ressources, le Conseil d'administration propose que la communauté se penche ultérieurement sur ces questions, dans la période de cinq ans correspondant au plan opérationnel et financier. En outre, il se peut que les trois thèmes restants ne soient que le reflet des trois thèmes prioritaires et ne permettent guère d'envisager des solutions pratiques et

---

concrètes. Ils diffèrent en cela des trois domaines de travail prioritaires qui portent eux sur des questions pouvant donner lieu à des solutions plus précises et réalisables.

Le plan de travail présenté dans la section II devrait s'étendre à l'ensemble des exercices fiscaux 2021 à 2025, période correspondant aussi bien au plan stratégique qu'au plan opérationnel et financier quinquennal de l'ICANN. Pour s'assurer de progresser dans chacun de ces trois domaines de travail prioritaires, le Conseil d'administration et la communauté, tel que formulé dans les commentaires publics, estiment qu'il est fondamental d'évaluer ces travaux de façon globale, en tenant compte des éléments des projets et des travaux en cours (indiqués ci-dessous) ainsi que des mesures préconisées pour remédier aux lacunes. En outre, le Conseil d'administration reconnaît que pour s'attaquer aux trois domaines de travail prioritaires, il conviendrait davantage de réaliser des améliorations progressives et continues que de dégager une solution globale en une seule fois.

Le Conseil d'administration propose une méthode d'évaluation continue qui pourrait être liée à l'évaluation de l'un des cinq objectifs du plan stratégique pour les exercices fiscaux 2021 à 2025 de l'ICANN : « Renforcer l'efficacité du modèle de gouvernance multipartite de l'ICANN ». La méthode d'évaluation utilisée peut être à la fois objective et subjective. D'un point de vue objectif, la méthode d'évaluation peut être utilisée pour suivre et examiner les progrès des mesures mises en œuvre, dont celles pilotées par la communauté. De plus, la méthode d'évaluation utilisée peut comprendre des indicateurs subjectifs qui permettraient par exemple de savoir si le consensus est mieux compris grâce aux nouveaux outils, tels que le PDP 3.0, et donc plus accessible. D'autres informations sur la méthode d'évaluation seront partagées lors du processus de mise en œuvre.

## II. Plan de travail

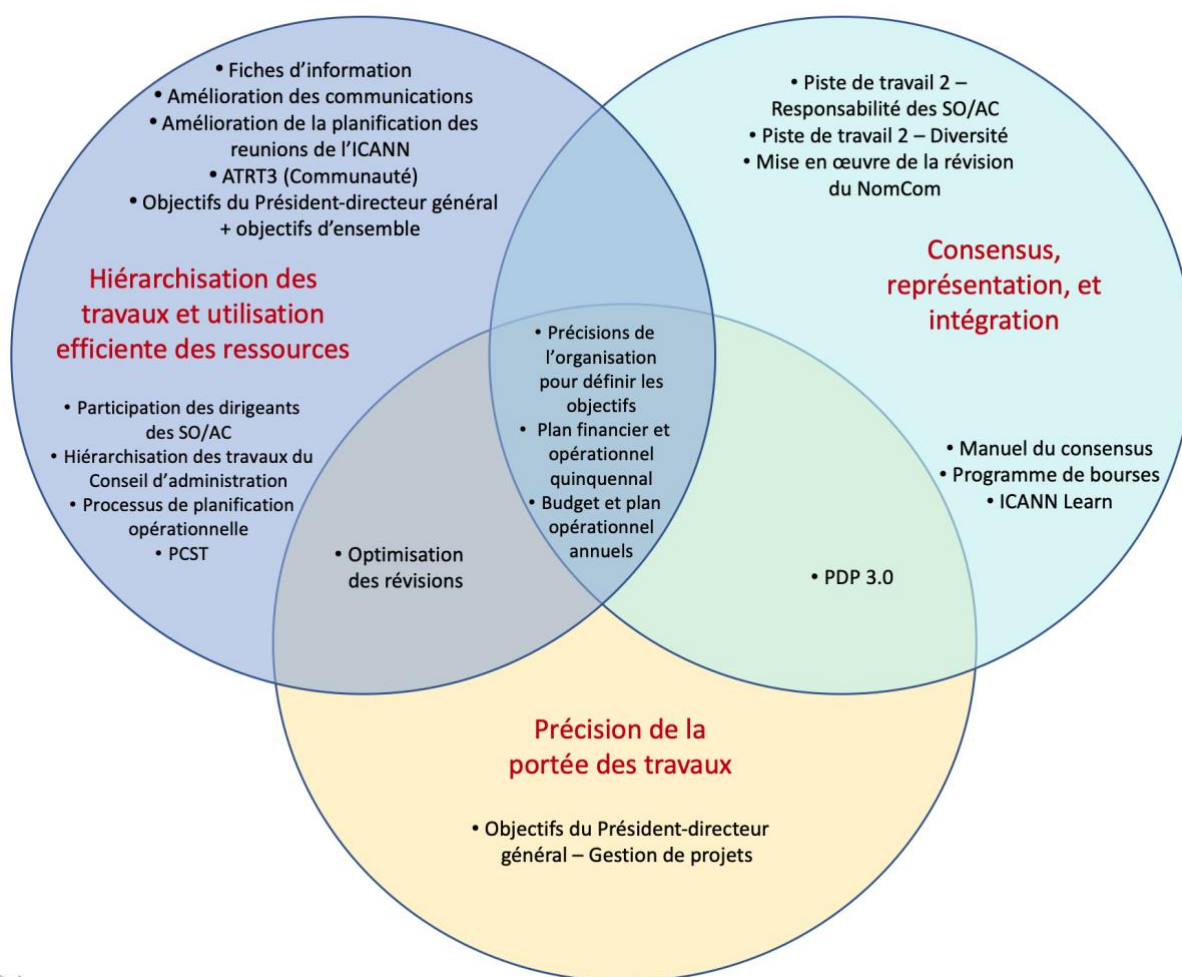
Le plan de travail ci-dessous décrit les trois domaines prioritaires, les activités opérationnelles et les projets en cours, dont les étapes importantes et les lacunes à combler. Dans une version antérieure du plan de travail, des administrateurs ont été proposés pour chacun des domaines de travail et l'avis de la communauté a été sollicité eu égard à ces propositions d'administrateurs. Le Conseil d'administration a pris note des commentaires publics de la communauté et de la charge de travail pesant déjà sur ces groupes. Le Conseil d'administration souhaite également trouver un équilibre entre la surcharge de travail des parties prenantes et la réalisation de l'objectif stratégique de l'ICANN visant à renforcer l'efficacité de notre modèle de gouvernance multipartite. Par conséquent, l'approche de ce plan de travail a été modifiée.

Ce plan de travail reconnaît que les parties concernées poursuivront leurs initiatives actuelles qui permettent, de façon globale, de s'attaquer à chacun des enjeux prioritaires. Pour cela, chaque domaine de travail doit inclure :

- Une description de la problématique ;
- Les projets et les activités opérationnelles en cours ; et
- Une description des lacunes de ces travaux.
  - Sous chaque lacune identifiée, un tableau récapitulatif décrit les mécanismes ou processus de travail proposés pour y remédier, le contenu dudit mécanisme ou processus, la façon d'y recourir dans le cadre d'une initiative précise, et les acteurs y prenant part.

En se limitant à pallier les lacunes présentes dans les trois domaines de travail prioritaires, le Conseil d'administration a bon espoir que nous puissions parvenir à l'équilibre requis qui permettra d'améliorer progressivement le modèle multipartite et de gagner en efficacité, au bénéfice de toutes les initiatives ultérieures. Plus important encore, une grande partie des travaux actuels relèvent des domaines de travail identifiés par la communauté. Le Conseil d'administration considère qu'en ajustant les processus ou mécanismes qui sous-tendent les pistes de travail existantes, il sera possible de pallier les lacunes identifiées. Dans ce plan de travail, le Conseil d'administration propose des mesures modestes. Il peut s'agir d'activités déjà planifiées ou prévues, ou de propositions nouvelles, qui ne pèseront pas de façon indue sur la communauté et pourront avoir un impact significatif sur l'évolution du modèle multipartite.

Le schéma ci-dessous représente les zones de chevauchement des travaux actuels qui s'attaquent aux trois domaines de travail.



## Établissement des priorités et utilisation efficace des ressources

### Description des domaines de travail :

Toute défaillance dans l'établissement des priorités a des incidences sur l'ensemble de l'écosystème de l'ICANN et affecte sa capacité à élaborer des politiques et à achever ses

---

autres travaux de manière efficace et en temps voulu. Cela renforce également un esprit de cloisonnement entre les parties prenantes qui peinent, face aux différents chantiers de l'ICANN, à partager un sens des priorités et un objectif communs. L'utilisation efficace des ressources dépend en grande partie d'un établissement adéquat des priorités. Bien qu'un établissement des priorités inadéquat ne soit pas la cause unique de toutes les défaillances observées, des priorités bien définies permettent une meilleure utilisation des ressources pour faire face aux problématiques identifiées par la communauté de l'ICANN. D'après les retours de la communauté, l'établissement des priorités et une utilisation efficace des ressources de l'ICANN sont des nécessités absolues.

Malgré la structure offerte par le [processus de planification de l'ICANN](#) à travers le plan stratégique, le plan opérationnel et financier quinquennal, la planification annuelle et les cycles budgétaires, la communauté a signalé des défaillances dans l'établissement des priorités. Face aux doutes quant au lancement de nouveaux travaux ou au retrait d'une piste de travail, un processus doit permettre à la communauté de volontaires de s'impliquer plus efficacement et de bénéficier d'outils facilitant l'établissement des priorités et, si nécessaire, les compromis. Dans ses commentaires, la communauté signale qu'il n'est parfois même pas aisé de déterminer ce qui ne constitue pas une priorité et que cela exige une connaissance approfondie des problématiques. Si l'établissement des priorités ne s'améliore pas, l'organisation ICANN et la communauté de l'ICANN continueront d'essayer de tout faire en même temps et accorderont la même urgence à l'ensemble des projets. Cette situation n'est guère viable. La communauté est d'accord pour reconnaître que l'établissement de priorités est d'une importance capitale et les discussions qui se poursuivent visent à comprendre comment y parvenir tant au niveau de chaque groupe que collectivement. Le projet visant à renforcer l'efficacité du modèle multipartite de l'ICANN peut fournir la cohérence et la structure nécessaires à ces discussions pour favoriser un établissement des priorités et une utilisation des ressources optimaux.

### **Travaux en cours :**

- **Optimisation des révisions** (organisation, Conseil d'administration et communauté)  
Date d'achèvement prévue - À déterminer en fonction des priorités du Conseil d'administration et des occasions d'échange avec la communauté.  
L'optimisation des révisions, lancée par le Conseil d'administration et bénéficiant du soutien de la communauté, se concentre sur : l'établissement des priorités et la budgétisation des recommandations issues de la communauté, la fréquence et les délais des révisions ainsi que toute autre initiative d'optimisation. Un [document préliminaire](#) détaillant ces initiatives a été publié en octobre 2019. L'ATR3 a inclus cette question dans ses travaux (voir la rubrique sur l'ATR3 ci-dessous) et le Conseil d'administration s'est exprimé sur l'optimisation des révisions dans le cadre de sa [consultation publique sur le rapport préliminaire de l'ATR3](#). Le Conseil d'administration souhaite travailler, en conformité avec l'ART3, sur une optimisation des révisions soutenue par la communauté.
- **ATR3** (communauté)  
[Rapport final](#) publié - 1er juin 2020  
L'ATR3 a publié son rapport final en juin 2020. Le rapport contient cinq recommandations (chacune ayant des sous-parties) relatives à la responsabilité et la transparence de l'ICANN dans les domaines suivantes : hiérarchisation des révisions et des recommandations issues de la piste de travail 2 (WS2) du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN, modification des révisions spécifiques et organisationnelles, plans stratégiques et



---

opérationnels dont compte rendu des indicateurs, commentaires publics, et évaluation de la mise en œuvre des recommandations issues de l'ATRT2. La communauté a fourni des commentaires publics sur le rapport final afin d'éclairer l'examen du Conseil d'administration. Conformément aux statuts constitutifs de l'ICANN, le Conseil d'administration prendra une décision dans les six mois suivant la réception du rapport final, c'est-à-dire au plus tard le 1er décembre 2020. Le Conseil d'administration examinera alors le rapport final ainsi qu'une analyse de faisabilité et une étude d'impact de la mise en œuvre des recommandations. L'analyse de faisabilité et l'étude d'impact prendront en compte les coûts initiaux et les estimations de ressources, les interdépendances avec les autres initiatives en cours, et le rapport de synthèse des commentaires publics. Le Conseil d'administration a échangé et continuera d'échanger avec les responsables de la mise en œuvre de l'ATRT3 afin d'éclairer ses futures décisions et l'étape ultérieure de planification de la mise en œuvre.

- **Processus de planification opérationnelle (organisation)**

Date d'achèvement prévue - En cours

L'organisation ICANN cherche constamment à améliorer son processus de planification. La version préliminaire du plan opérationnel pour les exercices fiscaux 2021 à 2025 de l'organisation ICANN inclut une description des principaux travaux que l'organisation ICANN mènera en vue de réaliser son plan stratégique, d'assurer la gestion de l'organisation et d'accomplir sa mission. Le plan inclut des initiatives opérationnelles et des activités fonctionnelles pour les cinq années à venir. Les initiatives opérationnelles sont des initiatives majeures lancées par l'organisation ICANN afin d'atteindre les objectifs et finalités qu'elle s'est fixée dans son plan stratégique. Les activités fonctionnelles sont des activités quotidiennes qui soutiennent la mission de l'organisation. L'organisation ICANN met à jour tous les ans son plan opérationnel quinquennal pour y inclure les activités récentes qu'elle s'est engagée à mettre en œuvre. Ces efforts de planification permettent de faciliter la hiérarchisation et offrent une feuille de route utile à l'organisation, à la communauté et à l'ensemble des parties prenantes qui souhaitent que l'ICANN rende compte de sa mission.

La planification au sein de l'ICANN, qui figure parmi les 15 initiatives opérationnelles du plan opérationnel et financier pour les exercices fiscaux 2021 à 2025, veillera à améliorer la quantification des ressources, l'évaluation des besoins, la hiérarchisation, la flexibilité et la transparence de la gestion des ressources et des activités de l'ICANN au cours des exercices fiscaux 2021 à 2025.

- **Participation des dirigeants des SO/AC (communauté)**

Date d'achèvement prévue - En cours

Au cours des dernières années, le président-directeur général de l'ICANN et le vice-président senior en charge du soutien à l'élaboration de politiques ont régulièrement organisé des réunions avec tous les présidents des organisations de soutien et les comités consultatifs de l'ICANN. Ils participent notamment en personne à une table ronde avant le début de chaque réunion publique de l'ICANN et, entre ces réunions, le président-directeur général et le vice-président senior s'entretiennent au téléphone avec l'ensemble des organisations de soutien, comités consultatifs, groupes de représentants et directeurs des unités constitutives. L'un des objectifs de ces réunions et de ces appels est de favoriser l'échange d'information sur les travaux en cours, les questions

---

hautement prioritaires, les activités futures et autres préoccupations entre la communauté et l'organisation ICANN, tout comme d'encourager le partage permanent d'information et la collaboration entre les présidents de la communauté. En janvier 2020, les présidents des SO et des AC ont organisé pour la première fois une réunion en personne en dehors des réunions de l'ICANN, au cours de laquelle l'établissement des priorités, la gouvernance collective et d'autres sujets d'intérêt commun ont été abordés, notamment avec les dirigeants du Conseil d'administration et les hauts dirigeants de l'ICANN.

- **Hiérarchisation des activités du Conseil d'administration** (Conseil d'administration)  
Date d'achèvement prévue - En cours  
Depuis l'exercice fiscal 2018, le Conseil d'administration s'est engagé à définir explicitement et de façon continue ses priorités opérationnelles afin de pouvoir mettre le cap sur la planification et d'offrir davantage de transparence sur ses activités. Les priorités opérationnelles du Conseil d'administration concernent les tâches opérationnelles placées sous son contrôle qui aident à renforcer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles le Conseil d'administration s'acquitte des cinq domaines d'activité et des priorités opérationnelles qu'il définit chaque année. En marge de ses priorités opérationnelles, le Conseil d'administration se trouve également impliqué dans un certain nombre d'activités dont il n'assume pas la direction, ces activités étant du ressort de la communauté et/ou de l'organisation ICANN. Le Conseil d'administration réexamine ses priorités opérationnelles lors de chaque exercice fiscal, puis les présente avant chaque réunion générale annuelle.
- **Objectifs et objectifs d'ensemble du président-directeur général** (organisation)  
Date d'achèvement prévue - En cours  
Lors de chaque exercice fiscal, le président-directeur général de l'ICANN travaille avec le Conseil d'administration de l'ICANN afin d'établir ses objectifs pour l'exercice fiscal suivant. Ces objectifs impliquent de porter un regard neuf sur les enjeux et les nouvelles propositions, ainsi que de veiller à la mise en place des projets en cours. L'équipe de direction de l'organisation ICANN et le président-directeur général définissent les mesures à prendre en priorité afin d'atteindre ces objectifs et mesurent les progrès effectués, certains objectifs ayant des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. L'objectif est d'aligner l'ensemble de l'organisation ICANN pour permettre à tous ses employés de travailler ensemble sur des priorités communes.
- **Équipe responsable des dépenses à l'appui d'un projet** (organisation)  
Date d'achèvement prévue - En cours  
L'équipe responsable des dépenses à l'appui d'un projet (PCST) constitue un mécanisme de contrôle des coûts permettant aux dirigeants de la communauté de gérer les coûts des projets intercommunautaires en chargeant une équipe de soutien de suivre, surveiller et contrôler de manière efficace les coûts d'une initiative tout au long de son cycle de vie. La PCST a pour objectif de clarifier les dépenses passées et futures d'une initiative menée par la communauté, d'offrir un contrôle des coûts plus rigoureux tout au long de ladite initiative et de procéder à des estimations plus fiables pour des activités similaires à l'avenir. Dans le cadre d'une expérience pilote, une PCST a été mise sur pied en mars 2016 avec l'accord des dirigeants des organisations membres (SO/AC) et des coprésidents des groupes de travail sur la transition du rôle de supervision des fonctions IANA afin de procéder à des estimations plus fiables des coûts des travaux liés à la transition du rôle de supervision des fonctions IANA et à la

---

responsabilité et afin de clarifier les dépenses passées et futures. Depuis, des mécanismes similaires ont été employés pour gérer les coûts des principales initiatives menées par la communauté telles que le processus accéléré d'élaboration de politiques sur la spécification temporaire relative aux données d'enregistrement des gTLD et la deuxième équipe de révision de la sécurité, la stabilité et la résilience.

- **Fiches d'information** (organisation)  
Date d'achèvement prévue - En cours  
Afin de garantir à la communauté la transparence des progrès et des ressources liés aux révisions spécifiques, des fiches d'information des équipes de révision indiquent l'assistance des membres des équipes de révision, les coûts liés aux services professionnels, les frais de déplacement pour se rendre aux réunions physiques, et les étapes importantes. Les fiches d'information sont actualisées et publiées sur leurs pages wiki respectives trimestriellement. Consulter les pages de l'[ATRT3](#), de la [CCT](#), du [RDS-WHOIS2](#) et de la [SSR2](#).
- **Amélioration des communications entre l'organisation ICANN et la communauté** (organisation)  
Date d'achèvement prévue - En cours  
L'organisation ICANN a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à rationaliser et améliorer les communications entre l'organisation et la communauté. Par exemple, ces initiatives consistent à : (1) publier deux fois par semaine un abrégé pour les dirigeants de la communauté contenant les requêtes actuelles et les informations échangées entre l'organisation ICANN et le Conseil d'administration, y compris les prochaines échéances et les procédures de consultation publique ouvertes ; et (2) améliorer le format des procédures de consultation publique et les directives pour le personnel.
- **Amélioration de la planification des réunions publiques de l'ICANN pour renforcer l'efficacité et l'efficience des travaux de la communauté** (organisation et communauté)  
Date d'achèvement prévue - En cours  
Suite à ses consultations avec le groupe de la communauté chargé de la planification des réunions publiques de l'ICANN, l'organisation ICANN a mis en œuvre des améliorations progressives de son processus de planification des réunions. Celles-ci comprennent : (1) une semaine de préparation préalable à chaque réunion publique de l'ICANN afin d'alléger les séances prévues entre l'organisation ICANN, les équipes de révision et autres groupes qui recevront des informations actualisées avant la semaine de réunion ; (2) la publication d'une synthèse politique pré-réunion et post-réunion récapitulant les sujets brûlants et les étapes importantes des travaux d'élaboration de politiques de la communauté ; (3) l'optimisation du processus de présentation et d'approbation pour les séances plénières ; et (4) la poursuite des échanges avec le groupe de la communauté chargé de la planification sur d'autres améliorations à apporter aux objectifs des réunions publiques.

#### **Pallier la ou les lacunes :**

**Lacunes dans les processus développés par la communauté pour l'établissement des priorités et le retrait d'activités** - Comme souligné ci-dessus, il existe de nombreuses pistes de travail simultanées du Conseil d'administration, de la communauté et de l'organisation pouvant répondre aux nombreuses inquiétudes soulevées dans le cadre de ce domaine de

travail. Toutefois, des lacunes persistent et des approches nouvelles ou différentes pourraient être adoptées. Les structures individuelles de la communauté discutent actuellement des priorités de leurs activités. Il est fondamental que ces structures et ces groupes de la communauté parviennent à un accord intercommunautaire sur la hiérarchisation des projets et des programmes affectant plusieurs groupes. La possibilité de pallier une défaillance dépendra des avancées réalisées eu égard à cet accord intercommunautaire. Or, les différents groupes communautaires ne disposent pas tous de processus clairs pour le retrait des activités achevées. De façon plus générale, la communauté pourrait souhaiter réfléchir à la façon d'extrapoler et d'appliquer des principes et des processus de hiérarchisation utilisés dans certains groupes communautaires spécifiques ou dans le cadre de certaines révisions individuelles, tels que le PDP 3.0 de la GNSO ou la recommandation de l'ATRT3 quant à la hiérarchisation des recommandations issues des révisions.

Mécanisme ou processus de travail	Description	Mesures	Participants impliqués
Réunions périodiques entre les présidents des SO/AC et réunions, le cas échéant, avec les dirigeants du Conseil d'administration et de l'organisation ICANN	Échanges prévus régulièrement sur la façon de prioriser ou de déprioriser une activité, ou encore de la retirer afin d'obtenir un catalogue des priorités des activités portées par la communauté.	<p>Dresser une liste annuelle des priorités et élaborer un plan de travail pour chaque structure de la communauté, à mettre en commun avec l'ensemble des groupes de la communauté.</p> <p>Prévoir des interactions régulières entre les présidents des unités constitutives/SO/AC/SG, le Conseil d'administration et l'organisation ICANN pour décider collectivement des questions à prioriser, à déprioriser ou à retirer, en tenant compte des limites budgétaires et en faisant en sorte que ces interactions s'inscrivent dans la procédure de planification et de budgétisation annuelle.</p> <p>Il s'agit de mesures déjà en vigueur avec des propositions d'améliorations. Voici quelques exemples de mesures en cours de mise en œuvre : des tables rondes des présidents des SO/AC entre les réunions publiques de l'ICANN, et l'appel régulier du président-directeur général aux présidents de chaque SO/AC, organisation régionale At-Large, groupe de représentants et unité constitutive.</p>	<p>Communauté et présidents des SO/AC</p> <p>Présidents des unités constitutives/SO/AC/SG, organisation ICANN, Conseil d'administration</p>

## Lacunes au niveau de l’alignement de la communauté en termes d’allocations budgétaires et de gestion des coûts -

En outre, même si de nombreux groupes et membres de la communauté formulent régulièrement des commentaires publics sur le budget annuel préliminaire de l’ICANN, on ignore s’il existe un accord et un alignement de la communauté autour des projets et programmes prioritaires et des ressources qui devraient leur être allouées. Pour promouvoir une meilleure compréhension commune des besoins et des priorités, il serait bon de réfléchir à comment la communauté pourrait s’impliquer plus en amont, en son sein et avec l’organisation ICANN, dans les processus de planification et de budgétisation.

Mécanisme ou processus de travail	Description	Mesures	Membres de la communauté impliqués
Réunions périodiques entre les dirigeants des unités constitutives/SO/AC/SG et les hauts dirigeants de l’ICANN	Échanges prévus régulièrement sur le processus annuel de planification et de budgétisation de l’ICANN	<p>Mettre en place un mécanisme ou un processus de participation avec l’accord de la communauté visant à faciliter la participation précoce des présidents des unités constitutives/SO/AC/SG afin de hiérarchiser collectivement les travaux de la communauté en prenant en considération les limites budgétaires.</p> <p>Engager plus tôt des discussions entre les présidents des unités constitutives/SO/AC/SG et l’organisation ICANN autour du processus de planification et de budgétisation de l’ICANN afin de consacrer plus de temps à la collaboration et à l’obtention d’un accord.</p> <p>Il s’agit de mesures déjà en vigueur avec des propositions d’améliorations. Il faudra peut-être formaliser un accord sur la fréquence des réunions, la documentation et le suivi, afin d’intégrer les résultats dans les cycles de planification stratégique et de budgétisation de l’organisation ICANN.</p>	<p>Présidents des unités constitutives/SO/AC/SG, organisation ICANN</p> <p>Présidents des unités constitutives/SO/AC/SG</p>

## Définition précise de la portée des travaux

### Description des domaines de travail :

La définition précise de la portée des travaux constitue une étape essentielle du processus de travail permettant une utilisation efficiente des ressources, une planification adaptée, un processus décisionnel opportun et la mise en place de politiques et autres activités en temps voulu. L’incapacité à définir comme il se doit la portée des travaux a entraîné des retards dans

---

l'achèvement des travaux, des doublons et des difficultés de mise en œuvre qui apparaissent après coup.

Les commentaires de la communauté signalent que, par le passé, la portée des travaux a été définie trop largement, menant à des discussions sans fin. Il a également été signalé que la communauté n'adopte pas une approche rigoureuse dans la détermination des travaux qu'elle mène, de leur portée et de leur exécution. Les volontaires sont tentés de tout intégrer dans un seul et même projet afin de ne pas avoir à le réexaminer par la suite. Dans l'écosystème de l'ICANN, il n'existe pas d'approche rigoureuse et commune pour la définition de la portée des travaux. Cela contribue à une utilisation inefficace des ressources, à un allongement des délais du processus décisionnel et à l'épuisement des volontaires. Le projet visant à renforcer l'efficacité du modèle multipartite de l'ICANN peut faciliter la création d'un processus solide de définition de la portée des travaux en s'inspirant des travaux en cours et en prenant en compte leur impact ainsi que les mesures préconisées afin de pallier les lacunes.

### **Travaux en cours :**

- **PDP 3.0**

Date d'achèvement prévue - En cours de mise en œuvre

Dans le cadre du projet [PDP 3.0 de la GNSO](#), le Conseil de la GNSO a approuvé plusieurs recommandations visant à renforcer son efficacité dans la gestion des futurs PDP de la GNSO. Ces recommandations consistent notamment à : (1) exiger des rapports réguliers sur les ressources ; et (2) mettre en œuvre et réexaminer les outils de gestion de projet spécifiques tels que les plans de projets, les demandes de changement et les diagrammes de Gantt pour rendre compte des progrès et des délais. Associés à la flexibilité des règles relatives aux PDP de la GNSO, comme le recours à des équipes de rédaction de charte dès le lancement d'un projet afin de définir clairement la portée des travaux, ces outils devraient permettre une plus grande précision, un meilleur suivi et, le cas échéant, une rectification des travaux en cours. Ces améliorations sont actuellement en voie d'être intégrées aux PDP existants et figureront dans les PDP futurs.

- **Optimisation des révisions** (organisation, Conseil d'administration et communauté)

Date d'achèvement prévue - À déterminer en fonction des priorités du Conseil d'administration et des occasions d'échange avec la communauté suite à l'achèvement de l'ATRT3.

Le Conseil d'administration a constaté que plusieurs équipes en charge de révisions spécifiques ont eu du mal à définir avec précision la portée des travaux et à s'y tenir tout au long de leur mission. La portée de la révision prévue par les statuts constitutifs étant vaste et sujette à interprétation, cela entraîne souvent des débats au sein de l'équipe de révision et des difficultés à définir la portée des travaux de manière plus ciblée.

Actuellement, rien n'encourage à limiter la portée des travaux aux questions urgentes, ce qui a des conséquences sur la charge de travail, le nombre de recommandations émises et la nécessaire hiérarchisation du grand nombre de travaux de mise en œuvre. En outre, les dirigeants de la communauté responsables de la désignation des membres des équipes de révision ne savent pas quelles compétences seront requises pour mener à bien les travaux définis. En effet, l'équipe de révision mise sur pied définit la portée de ses travaux une fois désignée.

Les recommandations de l'ATRT3 sur l'optimisation des révisions sont censées résoudre certaines de ces questions, notamment en limitant la durée des révisions

---

menées par la communauté et en exigeant de ladite communauté qu'elle établisse dès le début de ses travaux les termes de référence et les plans de travail. Bien que l'ATRT3 n'ait pas recommandé de définir la portée des travaux avant d'avoir mis sur pied l'équipe de révision, les normes opérationnelles en vigueur comprennent des directives visant à compléter l'équipe de révision lors de la révision selon les compétences requises, si l'équipe de révision identifie des lacunes à ce niveau pendant ses travaux.

Le Conseil d'administration, via le Comité du Conseil d'administration chargé de l'efficacité organisationnelle (OEC), a tenu des discussions sur la façon de définir plus précisément la portée des travaux lors des révisions spécifiques tout en s'assurant que l'équipe de révision dispose des compétences nécessaires pour mener à bien l'analyse requise dans le cadre de sa mission. Le Conseil d'administration indique que les normes opérationnelles pour les révisions spécifiques fournissent une feuille de route utile pour mener les révisions, dont des directives pour définir la portée des travaux ainsi que d'autres processus pertinents. Depuis l'adoption de ces normes opérationnelles en juin 2019, l'occasion ne s'est pas présentée de tester les directives en matière de définition de la portée des travaux pour les révisions spécifiques en cours.

Indépendamment du moment où la portée des travaux est définie, les équipes de révision dirigées par la communauté ont l'occasion de faire preuve de davantage de rigueur dans la gestion de la portée de leurs travaux conformément aux statuts constitutifs et aux directives fournies par les normes opérationnelles en prenant en compte les répercussions potentielles et l'importance du temps et des ressources disponibles. Les meilleures pratiques en gestion de projet fournissent des solutions et des outils précieux aux équipes de révision à condition que celles-ci soient disposées à les utiliser. En outre, la portée des révisions organisationnelles prévue dans les statuts constitutifs étant vaste, elle risque de prêter à confusion et d'être à l'origine d'incohérences dans la façon dont ces révisions sont menées. L'évaluation des recommandations de l'ATRT3, les mesures prises à cet égard et les débats en cours sur l'optimisation des révisions seront autant de domaines importants à suivre afin d'avancer sur cette question.

- **Objectif du président-directeur général : gestion de projet (organisation)**

Date d'achèvement prévue - En cours

L'amélioration des outils de gestion de projet et des processus peut mener à des discussions plus ciblées sur les ressources et les besoins, qui permettront de définir plus précisément la portée des projets. L'un des objectifs généraux du président-directeur général pour l'exercice fiscal 2020 est d'améliorer la gestion de projet au sein de l'organisation ICANN. Le but est de monter un réseau de gestionnaires de projets au sein de l'organisation ICANN afin d'élaborer un manuel de gestion de projet, d'identifier les outils de gestion de projet à utiliser dans toute l'organisation et de développer un cadre pour le processus de gestion de projet. Ces travaux ont débuté fin 2019.

### **Pallier la ou les lacunes :**

**Difficulté à maintenir une définition adéquate de la portée des travaux :** Les travaux de la communauté sont orientés par la portée de la mission qui émane du mandat ou de la raison d'être du groupe. Toutefois, il peut être difficile de garantir la disponibilité des ressources nécessaires (disponibilité de la communauté, soutien de l'organisation ICANN et financements) si toutes les personnes impliquées n'assurent pas la gestion de la portée des travaux. Les

meilleures pratiques en gestion de projet, y compris une approche rigoureuse pour gérer la portée des travaux en tenant compte du temps et des ressources disponibles, sont essentielles pour garantir une utilisation efficace des ressources et des résultats mesurables. Une bonne gestion de la portée des travaux se traduit ensuite par des recommandations ancrées dans le mandat du groupe et qui ouvrent la voie à la résolution d'une question majeure. Le Conseil d'administration envisage d'optimiser la façon dont les révisions seront menées à l'avenir, conformément aux [recommandations de l'ATRT3](#) et aux retours de la communauté, et guidées par les normes opérationnelles en vigueur pour les révisions spécifiques. Cela devrait inclure un processus pour une hiérarchisation collaborative des recommandations de la communauté.

Bien que le processus d'optimisation des révisions ne soit pas encore défini précisément, le résultat final, notamment eu égard à la définition de la portée des travaux, permettra a priori d'adopter une approche plus précise et rigoureuse pour la définition de la portée des travaux des autres initiatives intercommunautaires.

<b>Mécanisme ou processus de travail</b>	<b>Description</b>	<b>Mesures</b>	<b>Participants impliqués</b>
Optimisation des révisions	Projet à l'échelle de la communauté visant à améliorer les délais et la fréquence des révisions prévues par les statuts constitutifs de l'ICANN pour qu'elles soient plus efficaces et plus efficaces du point de vue opérationnel, en tenant compte de la disponibilité de la communauté et des ressources de l'ICANN.	<p>Exploiter pleinement et mettre en œuvre les normes opérationnelles approuvées par le Conseil d'administration et prescrites par les statuts constitutifs qui exigent que les termes de référence, les délais, les plans de travail et la portée des travaux soient définis dès le début de la révision. Cela inclut la mise en place de cycles d'élaboration de rapports réguliers afin d'informer le Conseil d'administration et les SO/AC de l'avancée des travaux, y compris les étapes importantes et l'utilisation réelle des ressources par rapport aux montants alloués dans le budget.</p> <p>Développer un processus standard permettant aux SO/AC de suivre les progrès de l'équipe de révision, tel que l'exige l'article 3.7 des procédures opérationnelles. Ce sera également l'occasion pour les SO/AC de poser des questions et/ou de fournir des retours sur leurs activités, plus en amont du processus.</p> <p>Les équipes de révision classifient les recommandations en fonction de leur priorité (faible, moyenne ou élevée), tel</p>	<p>Organisation ICANN, équipes de révision</p> <p>Organisation ICANN, équipes de révision, SO/AC</p> <p>Membres de l'équipe de révision</p> <p>Organisation</p>



		<p>que le préconise l'article 4.1 des normes opérationnelles.</p> <p>L'équipe chargée de la stratégie multipartite et des initiatives stratégiques de l'organisation ICANN présentera une synthèse des normes opérationnelles à l'équipe de révision dans le cadre de son soutien à la gestion de projet et de sa fonction de facilitation, dès le début de la révision.</p> <p>Il s'agit de mesures déjà en vigueur avec des propositions d'améliorations.</p>	ICANN
Normes opérationnelles pour les révisions spécifiques	Ensemble de normes adoptées par le Conseil d'administration et prescrites par les statuts constitutifs de l'ICANN ayant pour but de garantir que les révisions sont menées de manière transparente, cohérente, efficace et prévisible, tout en soutenant les travaux de la communauté de sorte à ce qu'ils tirent profit des avantages escomptés des processus de révision.	<p>Mettre en place un mécanisme officiel permettant aux membres de l'équipe de révision de reconnaître qu'ils ont pris acte des normes opérationnelles prévues par les statuts constitutifs, qu'ils les comprennent et qu'ils acceptent leur responsabilité à cet égard.</p> <p>Créer un processus standard de documentation et de reconnaissance pour le partage, par l'équipe de révision, de sa définition de la portée des travaux, ou toute modification apportée à celle-ci, avec les dirigeants des SO/AC l'ayant constituée.</p> <p>Il s'agit de mesures déjà en vigueur avec des propositions d'améliorations.</p>	<p>Organisation ICANN, membres des équipes de révision</p> <p>Organisation ICANN, membres des équipes de révision, SO/AC</p>

## Consensus, représentation et intégration

Le consensus est un processus de prise de décisions en groupe et une méthode de travail par laquelle les individus parviennent à un accord. Parvenir à un consensus constitue une étape fondamentale du modèle multipartite de l'ICANN pour l'élaboration de politiques et autres travaux de manière efficace, efficiente et en temps voulu. À travers ses retours, la communauté de l'ICANN indique qu'elle a du mal à parvenir à un consensus en matière d'élaboration de politiques ainsi que pour d'autres processus de travail, et ce pour diverses raisons. La première de ces raisons est l'absence d'incitation pour les parties prenantes à faire des compromis. Parmi les autres facteurs, on peut citer le fait que les participants ne sont pas autorisés à faire

---

des compromis, l'absence de compréhension du consensus, les compétences des présidents des groupes de travail, leur capacité à lutter contre des tentatives d'appropriation et leur approche du jeu « à somme nulle » dans l'élaboration de politiques et autres travaux. Les commentaires de la communauté font également état du fait que certains individus empêchent de parvenir à un consensus en cherchant à gagner du temps ou à maintenir un statu quo, et du manque éventuel d'outils efficaces pour parvenir à des compromis.

La représentation et l'intégration constituent deux composantes essentielles du modèle multipartite de l'ICANN car elles permettent de garantir que les politiques de l'ICANN sont élaborées en tenant compte des points de vue de l'ensemble des parties prenantes. L'intégration pourrait être encore plus menacée dans la mesure où la communauté de l'ICANN tente de s'impliquer à un moment où les déplacements et les rencontres en personne sont limités en raison de la pandémie de Covid-19. En outre, la participation d'un grand nombre de membres de la communauté est mise à mal du fait de priorités concurrentes dans leur foyer, au sein de leur famille et sur leur lieu de travail.

Plus généralement, les commentaires de la communauté reflètent des opinions divergentes concernant la façon d'appliquer de manière adéquate ces concepts à l'élaboration de politiques et autres pistes de travail. Il ressort des consultations publiques que la représentation et l'intégration ont parfois nui à la capacité à dégager un consensus, à prendre des décisions et à réaliser les travaux dans les délais impartis. La communauté a eu du mal avec les concepts de représentation et d'intégration et a eu des difficultés à écouter les opinions de chacun tout en menant à bien ses activités dans les délais impartis.

Le « modèle de représentation » et le « modèle d'ouverture et d'intégration » bénéficient tous deux du soutien de la communauté qui les considère comme des mécanismes efficaces pour permettre à toutes les voix de se faire entendre dans le cadre d'un processus décisionnel fondé sur le consensus. Le développement d'une approche ou d'une solution permettant de clarifier la forme que peuvent réellement prendre la représentation et l'intégration et comment le consensus peut être davantage facilité est fondamental pour renforcer l'efficacité et l'efficience du modèle multipartite de l'ICANN. Le projet visant à renforcer l'efficacité du modèle multipartite de l'ICANN devrait permettre de répondre aux inquiétudes concernant le consensus, la représentation et l'intégration.

#### Exemples de travaux en cours :

- **Piste de travail 2 - Responsabilité des SO/AC** (communauté)  
Date d'achèvement prévue - À confirmer en fonction de la bande passante de la communauté  
Le [rapport final](#) de la piste de travail 2 du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN inclut un ensemble de bonnes pratiques à mettre en œuvre par les SO/AC/groupes, dans la mesure où ces pratiques sont applicables et constituent une amélioration par rapport aux pratiques actuelles. Ces pratiques consistent par exemple à documenter les méthodes de prise de décisions, à définir les règles d'éligibilité et autres critères pour devenir membre, à tenir compte de la durée des mandats des directeurs, à mener des activités de sensibilisation, y compris une stratégie de sensibilisation des parties de la communauté ciblée insuffisamment représentées, dans le but de garantir la plus grande diversité. La mise en œuvre de ces recommandations doit contribuer à améliorer les processus décisionnels et à renforcer la participation tout en favorisant l'intégration. Ces recommandations ont été [approuvées par le Conseil d'administration](#) en novembre 2019 et l'organisation ICANN est

---

actuellement en train de développer un plan de mise en œuvre, bien que la mise en œuvre des recommandations des SO/AC requière des efforts de la part de ces SO/AC et soit laissée à la discrétion de chaque SO/AC/groupe (consulter le [rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la piste de travail 2](#)).

- **Piste de travail 2 - Diversité** (communauté/organisation)

Date d'achèvement prévue - À confirmer en fonction de la bande passante de la communauté et selon le processus de planification et de budgétisation.

Le rapport final de la piste de travail 2 du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN propose un certain nombre de recommandations sur la base desquelles l'ICANN pourra définir, mesurer, soutenir, promouvoir et communiquer sur la diversité. La piste de travail 2 du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN précise que « au sein de l'ICANN, la diversité fait référence à la création/l'existence d'un environnement inclusif eu égard à différents aspects liés à la représentation et la participation des parties prenantes à tous les niveaux du personnel, de la communauté et du Conseil d'administration ». En ce sens, un renforcement de la diversité de l'ICANN permettra de résoudre les questions de représentation et d'intégration identifiées ci-dessous. Ces recommandations ont été approuvées par le Conseil d'administration. L'organisation ICANN est responsable de certaines parties de la mise en œuvre, bien que la mise en œuvre des recommandations des SO/AC requière des efforts de la part de ces SO/AC (consulter le [rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la piste de travail 2](#)).

- **PDP 3.0** (communauté)

Date d'achèvement prévue - En cours de mise en œuvre

En 2018, le Conseil de la GNSO a [adopté certaines recommandations](#) visant à renforcer l'efficacité de ses processus d'élaboration de politiques (PDP). La GNSO intègre actuellement certaines recommandations à ses PDP en cours et prévoit de mettre en œuvre les recommandations lors des prochains PDP. Certaines recommandations spécifiques qui pourraient avoir une incidence sur les problématiques identifiées lors des discussions de la communauté sur l'évolution du modèle multipartite comprennent : (1) l'élaboration d'un guide de compétences pour les membres des groupes de travail ; (2) davantage de clarté concernant le rôle des présidents des groupes de travail ; (3) la recherche de modèles de participation alternatifs en plus du modèle ouvert traditionnel ; et (4) des rapports d'état des projets plus rigoureux et des exigences plus strictes en matière de gestion des changements. La GNSO a en particulier reconnu les difficultés liées à la construction d'un consensus lorsque la participation libre à des PDP rassemble un grand nombre de membres ayant différentes compétences, expertises et connaissances des processus en vigueur.

- **Manuel du consensus** (communauté)

Date d'achèvement prévue - Achevé en avril 2020

Via le processus de demande de budget supplémentaire pour l'exercice fiscal 2020, le Conseil de la GNSO a fait une demande de financement pour bénéficier d'une aide professionnelle dans le but de développer un manuel appropriation vs consensus. Le financement a été octroyé pour développer un manuel qui ne soit pas limité au PDP de la GNSO et qui puisse s'appliquer à l'ensemble de la communauté de l'ICANN. Le Consensus Building Institute (CBI), qui avait déjà facilité un PDP de la GNSO, a achevé le [manuel](#) en avril 2020. Le manuel repose sur l'hypothèse selon laquelle la construction

---

d'un consensus est un processus qui ne doit pas seulement avoir lieu à la fin des délibérations des groupes. Il contient des outils concrets et les meilleures pratiques pour construire un consensus, surmonter les différences et lever les blocages dans les processus de l'ICANN, pas seulement au niveau des groupes de travail de la GNSO. Pour élaborer ce manuel, CBI a interviewé 14 dirigeants de la communauté au sein des SO et AC de l'ICANN et a développé 15 « tactiques » recommandées qui peuvent s'appliquer aux différentes étapes des travaux d'un groupe.

- **Mise en œuvre de la révision du NomCom** (communauté)

Date d'achèvement prévue - Novembre 2021

L'auditeur indépendant en charge de la révision du NomCom a rédigé un [rapport final](#) qui a été présenté en juin 2018. En partant d'un examen détaillé des conclusions et recommandations de l'auditeur indépendant, l'équipe chargée de la planification de la mise en œuvre du NomCom a préparé une évaluation de faisabilité adoptée par consensus général le 14 décembre 2018. Puis, le groupe de travail en charge de la mise en œuvre de la révision du NomCom a été créé en mars 2019 et a présenté un [plan de mise en œuvre détaillé](#) en septembre. Ce plan a par la suite été adopté par le Conseil d'administration. La mise en œuvre intégrale des 27 recommandations affectera l'ensemble de la communauté, notamment les organes recevant des personnes désignées par le NomCom, dont le Conseil d'administration de l'ICANN, le Conseil de la PTI ainsi que les groupes qui désignent les membres du NomCom. La mise en œuvre devrait renforcer l'efficacité, la transparence et la responsabilité du NomCom et, par voie de conséquence, de l'ICANN.

- **Programme de bourses** (organisation)

Date d'achèvement prévue - En cours

À la suite de la consultation de la communauté, l'organisation ICANN a actualisé son [programme de bourses](#) ; ces nouveautés sont entrées en vigueur à compter de l'ICANN65 (juin 2019). Bien que les objectifs du programme soient maintenus (notamment faciliter la participation des régions faiblement desservies et sous-développées aux activités politiques et techniques de l'ICANN), les critères de sélection ont été mis à jour et le rôle de la communauté en matière de sélection et de mentorat a été renforcé. En outre, les divers indicateurs recommandés dans la piste de travail 2 du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN font à présent partie du processus de sélection.

- **ICANN Learn** (organisation)

Date d'achèvement prévue - En cours

La plateforme d'apprentissage en ligne de l'organisation ICANN, [ICANN Learn](#), est en cours d'actualisation de son format et propose de nouveaux cours. Au cours de l'exercice fiscal 2020, deux nouveaux cours ont été lancés à destination des personnes découvrant la communauté de l'ICANN et les processus d'élaboration de politiques : Notions de base du système des noms de domaine (DNS) et notions de base de l'élaboration de politiques. Le but est d'encourager les nouveaux venus à suivre dans un premier temps ces deux cours élémentaires avant de s'engager dans d'autres formations spécifiques selon le domaine politique et/ou les groupes communautaires qu'ils rejoindront. En ce sens, l'organisation ICANN travaille à la conception de supports actualisés pour plusieurs modules des cours, et prépare de nouveaux cours qui viendront s'ajouter au programme actuel.

## Pallier la ou les lacunes :

**Difficulté à sortir des impasses** - Bien que chacune des pistes de travail identifiées ci-dessus donne l'occasion de renforcer le consensus, la représentation et l'intégration dans les travaux de l'ICANN, il reste à trouver comment la communauté pourrait collaborer pour sortir des impasses existantes ou relever les défis imprévus. Les questions plus larges liées aux incitations au consensus et à la clarté de la représentation des intérêts doivent toujours être prises en compte dans le cadre des processus de groupes spécifiques et au niveau global afin de poursuivre l'évolution du modèle multipartite de l'ICANN. Y parvenir permettrait de faire avancer plus efficacement les travaux, ce qui aurait une incidence positive sur le moral des volontaires et libérerait du temps pour mener de nouvelles activités.

Les trois processus de travail présentés ci-dessous existaient déjà ou ont été récemment mis sur pied par la communauté. Toutefois, ils peuvent être employés sous de nouvelles formes et combinés en tant que boîte à outils unifiée permettant de pallier cette lacune.

Mécanisme ou processus de travail	Description	Mesures	Participants impliqués
Manuel du consensus	Document demandé par la GNSO et préparé par un facilitateur professionnel afin d'être utilisé par l'ensemble de la communauté.	Séminaire en ligne d'introduction du Conseil de la GNSO expliquant le but et l'utilité du manuel, suivi par des discussions de la communauté animées par l'organisation ICANN, afin de définir les aspects de ce manuel qui peuvent être utiles à d'autres secteurs de la communauté. La fonction de soutien assurée par l'organisation ICANN dans le cadre de ces séminaires en ligne sera débattue avec la GNSO afin que l'organisation ICANN puisse apporter le niveau de soutien adéquat.  Il s'agit d'une nouvelle mesure préconisée fondée sur les travaux récemment effectués par la GNSO.	Conseil de la GNSO, organisation ICANN
PDP 3.0	Initiative du Conseil de la GNSO visant à renforcer l'efficacité du processus d'élaboration de politiques dans certains domaines	Séminaires en ligne menés par la communauté sous la houlette du Conseil de la GNSO et facilités par l'organisation ICANN afin de familiariser la communauté dans son ensemble aux diverses améliorations mises en place et de déterminer si celles-ci pourraient être appliquées à ses processus internes. La fonction de soutien assurée par l'organisation ICANN dans le cadre de	Conseil de la GNSO, organisation ICANN

	spécifiques identifiés.	ces séminaires en ligne sera débattue avec la GNSO afin que l'organisation ICANN puisse apporter le niveau de soutien adéquat.  Il s'agit d'une nouvelle mesure préconisée fondée sur les travaux récemment effectués par la GNSO.	
ICANN Learn, département de la communication de l'organisation ICANN	Plateforme d'apprentissage en ligne gratuite pour la communauté de l'ICANN.	Renforcer la sensibilisation à la plateforme d'apprentissage et au contenu des cours, y compris par des campagnes de sensibilisation, une diffusion massive du catalogue actualisé des cours et des suggestions de plans d'apprentissage.  Il s'agit d'une mesure déjà en vigueur avec des propositions d'améliorations.	Organisation ICANN
Programme de bourses et programme NextGen de l'ICANN	Programmes destinés aux nouveaux venus de l'ICANN, dont ceux issus de la nouvelle génération, afin de comprendre les activités et le fonctionnement de l'ICANN.	Évaluer les possibilités de participation supplémentaires des boursiers et des participants au programme NextGen, par exemple tirer profit des activités de mentorat existantes et nouvelles sous la forme d'un mécanisme de « passerelle » vers la communauté de l'ICANN dans son ensemble, et organiser régulièrement des rencontres (virtuelles ou autres) pour les participants au programme NextGen.  Il s'agit d'une mesure déjà en vigueur avec des propositions d'améliorations.	Organisation ICANN, boursiers de l'ICANN et participants au programme NextGen

### III. Autres domaines de travail

Le plan de travail préliminaire prévoyait trois autres domaines de travail pour lesquels les retours de la communauté étaient sollicités. Étant donnée la priorité accordée aux trois domaines de travail de la section II du plan de travail, les trois autres domaines figurent ici afin de prendre note des précédents retours de la communauté sur ces domaines de travail et d'inscrire les avancées réalisées dans l'initiative plus large visant à poursuivre l'évolution du modèle multipartite. Ces questions pourraient être réexaminées à l'avenir, au vu des progrès réalisés dans les trois domaines prioritaires. De plus, les progrès réalisés dans les trois domaines prioritaires pourraient également être bénéfiques aux trois domaines indiqués ci-dessous. Ainsi, les initiatives de la communauté visant à établir les priorités pourront avoir un impact sur la culture, la confiance et les problèmes de cloisonnement. Enfin, certains groupes de la communauté ont exprimé leur volonté de piloter des activités dans ces autres domaines de travail. Le Conseil d'administration accueille favorablement une telle initiative.

---

## Complexité (A) des outils d'accès aux informations et aux données et (B) des contenus

Dans le cadre de la discussion menée autour de ce thème, les commentaires de la communauté décrivent certaines difficultés qui empêchent un fonctionnement plus efficace et efficient du modèle multipartite de l'ICANN. Ces difficultés portent principalement sur l'environnement de travail interne de l'ICANN dans deux domaines spécifiques : L'accès aux informations et aux données et la capacité à les utiliser facilement ; et la complexité des statuts constitutifs, processus et procédures de l'ICANN.

### Exemples de travaux en cours :

- **ICANN Learn** (organisation) - ICANN Learn, la plateforme d'apprentissage en ligne de l'ICANN, est en cours d'actualisation de son format et propose de nouveaux cours. Au cours de l'exercice fiscal 2020, deux nouveaux cours ont été lancés à destination des personnes découvrant la communauté de l'ICANN et les processus d'élaboration de politiques : Notions de base du système des noms de domaine (DNS) et notions de base de l'élaboration de politiques. Tous deux permettent aux nouveaux venus et à tous les autres membres de la communauté de mieux comprendre les sujets complexes.
- **Plateforme de transparence des informations (ITP)** (organisation) - L'ITP se concentre sur l'amélioration de l'accès aux et la recherche des informations publiées par l'ICANN via la mise en œuvre d'un système de gestion des documents (DMS) et d'une gouvernance éditoriale.
- **Plateforme de données ouvertes (ODP)** (organisation) - Cette plateforme fournit des ensembles de données lisibles par machine pouvant être utilisées et traitées par les individus et les organisations en fonction de leurs besoins.
- **Initiative de documentation des processus 2.0** (organisation) - Dans le cadre de cette initiative, les diagrammes et les manuels associés développés font office d'introduction simple aux processus clés menés dans le modèle multipartite de l'ICANN. Les processus documentés concernent : les révisions, les avis et la correspondance, les organisations de soutien, les comités consultatifs et les pouvoirs de la communauté habilitée.
- **Optimisation des rapports** (organisation) - Le projet Report@ICANN lancé en 2017 a pour objectif de saisir les opportunités d'amélioration de la gestion des ressources et des coûts et de simplifier les contenus, tout en maintenant les valeurs fondamentales de transparence et de responsabilité de l'ICANN. Ainsi, l'organisation ICANN a réduit la fréquence et la quantité des rapports tout en éliminant, lorsque cela s'avère possible, les traductions non indispensables.
- **Mise en œuvre de la piste de travail 2 : Diversité** (organisation) - Les recommandations de la piste de travail 2 en matière de diversité reconnaissent aussi bien l'importance de la diversité linguistique que la nécessité d'améliorer l'équilibre entre les six langues officielles des Nations Unies. L'une des recommandations suggère de mesurer et de documenter la disponibilité des services d'interprétation et de traduction ainsi que le recours auxdits services.

- 
- **Amélioration des procédures de consultation publique et autres publications du personnel** (organisation) - En 2019, l'organisation ICANN a adopté des directives internes pour le personnel eu égard aux procédures de consultation publique visant à préciser quand et comment le personnel doit solliciter les retours de la communauté sur les propositions de politiques, les initiatives opérationnelles et autres consultations. En 2018, le Conseil d'administration a adopté la déclaration conjointe du GAC et de l'ALAC intitulée « Permettre une participation inclusive, éclairée et significative au sein de l'ICANN » et indiqué qu'il souhaitait encourager l'organisation ICANN à produire des supports en ce sens tout en assurant une répartition équilibrée des ressources disponibles. Le rapport préliminaire de l'ATRT3 comprend également les discussions portant sur l'amélioration des consultations publiques, et toutes les recommandations figurant dans le rapport final et adoptées par le Conseil d'administration seront coordonnées avec les autres travaux en cours.

## Culture, confiance et cloisonnements

Le ressenti de la communauté lors des échanges portant sur ces questions est le suivant : la diversité des cultures qui composent la communauté de l'ICANN, accompagnée d'un esprit de cloisonnement, met à mal la capacité de l'ICANN à travailler en harmonie et à définir des politiques ou effectuer d'autres travaux dans les délais impartis. De même, l'absence de confiance avérée ou perçue pèse sur la capacité de la communauté à dépasser les préjugés et entrave l'efficacité et l'efficience des prises de décisions et des discussions.

Exemples de travaux en cours :

- **Mise en œuvre de la révision du NomCom** - Voir la description ci-dessus dans la rubrique « Consensus, représentation et intégration ».
- **Participation des dirigeants des SO/AC** (communauté) - Comme signalé dans la rubrique « Établissement des priorités et utilisation efficace des ressources » (ci-dessus), des initiatives visant à augmenter les possibilités d'interaction et de collaboration entre les dirigeants des SO/AC ont été lancées. Ainsi, des listes de diffusion dédiées sont à disposition de l'ensemble des dirigeants pour leur permettre de communiquer régulièrement. En janvier 2020, les présidents des SO/AC se sont rencontrés en personne (pour la première fois en dehors d'une réunion publique de l'ICANN) pour discuter de l'établissement des priorités, du renforcement des opportunités de participation, et des réunions avec les membres du Conseil d'administration et de l'équipe de direction de l'ICANN.
- **Registre de demandes d'intervention et correspondance** (organisation) - L'organisation ICANN examine comment intégrer davantage les pistes de travail, telles que le registre de demandes d'intervention et la correspondance, afin d'améliorer les rapports, la planification et la coordination du travail en interne.
- **Bureau des plaintes** (organisation) - Le [Bureau des plaintes](#) est une instance de l'organisation ICANN chargée : de fournir un espace centralisé pour le dépôt des plaintes concernant l'organisation ICANN ; de recevoir les plaintes, de les vérifier, d'établir les faits, d'examiner, d'analyser et de résoudre les problèmes de manière aussi transparente que possible ; d'aider l'organisation ICANN à mettre à profit son efficacité



---

et à renforcer sa transparence ; et d'agréger les données provenant des plaintes afin d'identifier des tendances opérationnelles et d'y apporter des améliorations.

- **Ombudsman** (organisation) - [L'Ombudsman de l'ICANN](#) est indépendant, impartial et neutre. Le rôle de l'Ombudsman est de proposer des mécanismes alternatifs de règlement de litiges aux membres de la communauté de l'ICANN qui souhaitent déposer une plainte au sujet du personnel ou du Conseil d'administration de l'ICANN ou en cas de problèmes rencontrés au sein des organisations de soutien de l'ICANN. L'objectif du bureau de l'Ombudsman est d'assurer que les membres de la communauté de l'ICANN sont traités en toute équité.
- **Piste de travail 2 : Responsabilité et transparence** - Les recommandations issues de la piste de travail 2 du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN ont pour but d'améliorer les pratiques générales de l'ICANN en matière de responsabilité et de transparence. Leur mise en œuvre devrait permettre de renforcer la responsabilité et la transparence, contribuant ainsi à élever les niveaux de confiance. Le Conseil d'administration a adopté les recommandations de la piste de travail 2 et les travaux de mise en œuvre sont en cours.
- **ATRT3** - L'équipe de révision ATRT3 a publié son [rapport final](#) en mai 2020. Les domaines de la culture, de la confiance et du cloisonnement n'y sont pas spécifiquement mentionnés. Consulter ci-dessus la description plus complète dans la rubrique « Établissement des priorités et utilisation efficace des ressources ».
- **Normes de conduite requises** – L'ICANN dispose de [normes de conduite requises](#) qui s'appliquent à tous ceux qui participent aux processus de l'ICANN, qu'ils appartiennent à l'organisation, au Conseil d'administration ou à la communauté. Ces normes de conduite requises sont fondamentales pour résoudre cette question.
- **Politique antiharcèlement de la communauté de l'ICANN** - La [politique antiharcèlement de la communauté de l'ICANN](#) a été élaborée en tenant compte des commentaires publics sur les normes de conduite requises susmentionnées. La politique antiharcèlement de la communauté, élaborée en lien avec celle-ci, prévoit un recours pour les individus ayant repéré un comportement inapproprié ou de harcèlement ou en ayant été victimes.

## Rôles et responsabilités du Conseil d'administration, de l'organisation et de la communauté de l'ICANN

Les échanges avec la communauté laissent entrevoir la nécessité de parvenir à une compréhension commune et précise des rôles et responsabilités de la communauté, de l'organisation et du Conseil d'administration de l'ICANN afin de faire évoluer le modèle multipartite de l'ICANN. Ainsi, de nombreux membres de la communauté considèrent que le Conseil d'administration devrait jouer un rôle plus actif dans la facilitation de l'élaboration de politiques. Au vu des avis divergents concernant ces rôles, il ne sera pas simple d'atteindre des objectifs communs au fur et à mesure du développement et de l'évolution du modèle multipartite.

---

### Exemples de travaux en cours :

- **Participation des dirigeants des SO/AC** (communauté) - Consulter ci-dessus la description dans la rubrique « Établissement des priorités et utilisation efficace des ressources ».
- **Initiative de documentation des processus 2.0** (organisation) - Consulter ci-dessus la description dans la rubrique « Complexité (A) des outils d'accès aux informations et aux données et (B) des contenus ».
- **Rapport du président-directeur général** (organisation) - Avant chaque atelier du Conseil d'administration, l'équipe de direction de l'organisation ICANN prépare un rapport succinct à l'intention du Conseil d'administration résumant les étapes et faits marquants de chaque département et donnant un aperçu de leurs activités récentes. Ces rapports sont ensuite transmis à la communauté afin de garantir la transparence des travaux de l'organisation.
- **Directives pour la délégation de pouvoirs** (document et résolution du Conseil d'administration de l'ICANN) - En novembre 2016, le Conseil d'administration a adopté les « Directives de l'ICANN pour la délégation de pouvoirs » afin de fournir des orientations et des clarifications quant aux rôles du Conseil d'administration de l'ICANN et du président-directeur général/de la direction de l'ICANN. Ce document précise les rôles clés respectifs du Conseil d'administration et du président-directeur général et identifie la délégation de pouvoirs du Conseil d'administration au président-directeur général et au personnel clé. Il précise également les principales interdépendances entre ces relations.
- **Piste de travail 2 : Responsabilité du personnel** (organisation) - Le rapport final de la piste de travail 2 du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN comprend une description des rôles et des responsabilités du Conseil d'administration, du personnel et des membres de la communauté de l'ICANN ainsi que de leurs liens respectifs. Il recommande également que cette description soit publiée sur icann.org. Les recommandations issues de la piste de travail 2 du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN ont été adoptées par le Conseil d'administration et la planification de leur mise en œuvre est déjà en cours.
- **Normes opérationnelles** (organisation) - Le Conseil d'administration de l'ICANN [a adopté](#) les [normes opérationnelles pour les révisions spécifiques](#) le 23 mai 2019 ; consulter aussi l'[article de blog](#) s'y référant. L'article 3.1.9 détaille les rôles et responsabilités des membres de l'équipe de révision, des dirigeants de l'équipe de révision, des SO/AC, des présidents des SO/AC, du Conseil d'administration et de l'organisation ICANN dans la conduite des révisions spécifiques.
- **Bureau des plaintes** (organisation) - Consulter la description ci-dessus dans la rubrique « Culture, confiance et cloisonnements ».
- **Ombudsman** (organisation) - Consulter la description ci-dessus dans la rubrique « Culture, confiance et cloisonnements ».

---

## IV. Conclusion

Le Conseil d'administration de l'ICANN salue l'ensemble des travaux que la communauté a déjà mis en route et qui auront une incidence sur l'efficacité et l'efficiency du fonctionnement du modèle multipartite de l'ICANN. Grâce à la modeste contribution de certaines nouvelles mesures contenues dans la rubrique « Pallier la ou les lacunes » de chaque domaine du plan de travail, le Conseil d'administration de l'ICANN estime que les travaux supplémentaires de la communauté pourront véritablement changer la façon dont notre modèle sert notre communauté. De plus, en définissant une méthode d'évaluation associée au plan stratégique de l'ICANN, le Conseil d'administration, l'organisation et la communauté de l'ICANN peuvent examiner périodiquement l'impact du plan de travail sur les projets en cours et déterminer si les mesures indiquées parviennent à pallier les lacunes. En mettant en avant le fait que la communauté a déjà beaucoup de travail (et en veillant bien à ne pas surcharger les groupes de la communauté menant déjà de nouveaux projets complexes), le Conseil d'administration salue les retours de la communauté sur les étapes présentées dans ce document.

---

## V. Références

[Déclaration conjointe sur une participation inclusive, significative et éclairée](#) de l'ALAC et du GAC et [réponse du Conseil d'administration](#)

[Rapport final](#) de la piste de travail 2 du Groupe de travail intercommunautaire chargé du renforcement de la responsabilité de l'ICANN

Évolution du modèle multipartite de l'ICANN ; consulter l'[Annexe C de la version préliminaire du plan opérationnel et financier pour les exercices fiscaux 2021 à 2025](#)

[Travaux visant à renforcer l'efficacité du modèle multipartite de gouvernance de l'ICANN \(page ICANN.org\)](#)

[Évaluation de faisabilité](#) et plan initial de mise en œuvre (FAIIP) de l'équipe chargée de la planification de la mise en œuvre (IPT) de la révision NomCom2.

Processus d'élaboration de politiques 3.0 de la GNSO : [Comment renforcer l'efficacité et l'efficience du processus d'élaboration de politiques de la GNSO](#)

Résolution du Conseil d'administration de l'ICANN : [Directives de l'ICANN pour la délégation de pouvoirs](#) (adoptées le 8 novembre 2016)

[Abrégé pour les dirigeants de la communauté de l'ICANN](#), publications archivées.

[Programme de bourses de l'ICANN](#)

[ICANN Learn](#)

[Plan stratégique de l'ICANN pour les exercices fiscaux 2021 à 2025](#)

[Objectifs du président-directeur général de l'ICANN pour l'exercice fiscal 2020](#)

[Initiative de documentation des processus](#) de l'ICANN

Révision indépendante du Comité de nomination de l'ICANN : [rapport final](#)

[Plan de mise en œuvre détaillé](#) de la révision du NomCom

[Directives relatives aux consultations publiques](#) de l'organisation ICANN

[Procédure de consultation publique de la version préliminaire du plan opérationnel et financier pour les exercices fiscaux 2021 à 2025](#)

Recommandations de la communauté en matière d'établissement des priorités et de gestion des ressources : [Proposition préliminaire soumise à la communauté pour délibération](#)

---

Rôle du Conseil d'administration, les [cinq domaines de responsabilité](#) du Conseil d'administration de l'ICANN (août 2019)



# Un monde, un Internet

Visitez nous sur [icann.org](http://icann.org)



[@icann](https://twitter.com/icann)



[facebook.com/icannorg](https://facebook.com/icannorg)



[youtube.com/icannnews](https://youtube.com/icannnews)



[flickr.com/icann](https://flickr.com/icann)



[linkedin/company/icann](https://linkedin/company/icann)



[slideshare/icannpresentations](https://slideshare/icannpresentations)



[soundcloud/icann](https://soundcloud/icann)



[instagram.com/icannorg](https://instagram.com/icannorg)