

Plan stratégique de l'ICANN pour les exercices fiscaux 2021-2025

24 juin 2019



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
VISION	5
MISSION	6
OBJECTIFS STRATÉGIQUES	8
Sécurité	9
Gouvernance de l'ICANN	14
Systèmes d'identificateurs uniques	18
Géopolitique	23
Finances	26

INTRODUCTION

L'Internet est une ressource mondiale dont l'importance et l'influence sur la société ne cessent de croître. La Société pour l'attribution des noms de domaine et des numéros sur Internet (ICANN¹) agit, dans le cadre de sa mission, dans l'intérêt public mondial en tant que gardien digne de confiance des systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet. Le plan stratégique de l'ICANN pour les exercices fiscaux 2021 à 2025² s'appuie sur la mission de l'ICANN, de sorte que cette dernière puisse continuer à atteindre ses objectifs de manière efficace, relever de nouveaux défis et saisir de nouvelles opportunités dans un environnement qui ne cesse d'évoluer.

Depuis que l'ICANN a élaboré son dernier plan stratégique pour les exercices fiscaux 2016 à 2020, l'utilisation de l'Internet a augmenté. Plus de la moitié de la population mondiale est désormais en ligne. Les cyberattaques et violations des données sont plus importantes et plus fréquentes. Il y a de plus en plus d'initiatives réglementaires et législatives liées à des questions portant sur Internet. L'arrivée de nouvelles technologies s'accompagne de nouveaux défis en termes de sécurité et de stabilité de l'infrastructure de l'Internet.

L'ICANN est un écosystème à trois composantes : la communauté de l'ICANN, le Conseil d'administration de l'ICANN et l'organisation ICANN. D'importants changements au sein de l'écosystème de l'ICANN se sont produits au cours des cinq dernières années, notamment la transition réussie de la supervision des fonctions IANA (Autorité chargée de la gestion de l'adressage sur Internet) du gouvernement des États-Unis à l'ICANN. Lors de ce processus, l'ICANN a consolidé sa mission et renforcé son modèle de gouvernance, comme le prouvent les nouveaux statuts constitutifs et le renforcement des pouvoirs de la communauté.

L'approche multipartite ascendante de l'ICANN en matière d'élaboration de politiques et de planification stratégique repose toujours sur la conviction que la représentation globale, la transparence et la responsabilité sont des éléments critiques pour atteindre l'objectif commun d'un Internet unique, interopérable à l'échelle mondiale, soutenu par des systèmes d'identificateurs uniques stables, sécurisés et résilients.

Afin de préparer l'élaboration de ce plan, l'ICANN a engagé un processus visant à identifier les tendances internes et externes ayant un impact sur l'avenir, la mission et le fonctionnement de l'ICANN. La communauté de l'ICANN, le Conseil d'administration et l'organisation ICANN ont tous largement contribué à cet effort. Des similitudes importantes ont été identifiées, qui ont naturellement permis de dégager cinq thèmes principaux : la sécurité, la gouvernance de l'ICANN, les systèmes d'identificateurs uniques, la géopolitique et les ressources financières.

Au cours des mois qui ont suivi, le Conseil d'administration de l'ICANN a évalué les impacts de ces cinq principaux thèmes sur les objectifs stratégiques globaux. Les résultats de ces travaux sont traduits dans ce plan sous la forme d'un nouvel énoncé de vision et de nouveaux objectifs et finalités stratégiques pour la période fiscale 2021-2025. Résultats visés et risques stratégiques constituent des facteurs de réussite pour chaque objectif. La mission de l'ICANN, telle qu'énoncée dans ses [statuts constitutifs](#), reste inchangée.

¹ Le terme « ICANN », tel qu'utilisé dans le présent document, renvoie, sauf indication contraire, à l'écosystème de l'ICANN dans sa globalité, c'est-à-dire le Conseil d'administration de l'ICANN, la communauté de l'ICANN et l'organisation ICANN.

² L'exercice fiscal de l'ICANN débute le 1er juillet et termine le 30 juin.

Les nouveaux objectifs stratégiques sont directement liés aux cinq principaux thèmes identifiés par la communauté de l'ICANN. Ces thèmes constituent à la fois des défis et des opportunités pour l'ICANN dans la construction d'un brillant avenir.

Ce plan stratégique sera complété par un plan opérationnel quinquennal intégralement chiffré qui précisera comment et à quel prix l'ICANN mettra en œuvre la stratégie de son choix. Il comprendra des informations sur les activités, les interdépendances et le calendrier des étapes. Des indicateurs de responsabilité évaluent les progrès par rapport aux objectifs stratégiques de l'ICANN.

VISION

La vision de l'ICANN est la suivante :

Se faire le défenseur d'un Internet unique, ouvert et interopérable à l'échelle mondiale, en étant le gardien multipartite, indépendant et digne de confiance des identificateurs uniques de l'Internet, et en proposant un espace ouvert et collaboratif où différentes parties prenantes se rassemblent dans l'intérêt public mondial, afin de :

- garantir l'excellence opérationnelle de la supervision des fonctions IANA ;
- améliorer sans cesse les systèmes d'identificateurs uniques ;
- renforcer la sécurité du système des noms de domaine (DNS) et du système de serveurs racine du DNS ;
- faire évoluer le modèle de gouvernance de l'ICANN de sorte à le rendre plus efficace, plus transparent et plus responsable ;
- renforcer l'efficacité et le caractère inclusif des processus d'élaboration de politiques multipartites de l'ICANN ;
- prévoir et gérer l'impact des lois et règlements ;
- s'assurer de la solidité technique et de la viabilité financière de l'ICANN.

MISSION

La mission de l'ICANN a été affinée et intégrée aux statuts constitutifs, qui ont été adoptés en 2016, à la suite du transfert de la supervision des fonctions IANA du gouvernement des États-Unis à la communauté multipartite de l'ICANN. La mission, telle qu'énoncée dans les statuts constitutifs, est la suivante :

Extrait de l'article 1.1 des statuts constitutifs de l'ICANN : MISSION

(a) La mission de la Société pour l'attribution des noms de domaine et des numéros sur Internet (« ICANN ») est d'assurer le fonctionnement stable et sûr des systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet de la manière décrite dans le présent article 1.1(a) (la « mission »).

Plus précisément, l'ICANN :

(I) Coordonne l'affectation et l'attribution des noms dans la zone racine du système des noms de domaine (« DNS ») et coordonne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques relatives à l'enregistrement de noms de domaine de second niveau dans les domaines génériques de premier niveau (« gTLD »). Dans le cadre de cette fonction, l'ICANN doit coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de politiques :

- pour lesquelles une résolution uniforme ou coordonnée est raisonnablement nécessaire pour faciliter l'ouverture, l'interopérabilité, la résilience, la sécurité et/ou la stabilité du DNS, y compris, eu égard aux bureaux d'enregistrement et aux opérateurs de registre des gTLD, les politiques s'y rattachant décrites à l'annexe G-1 et à l'annexe G-2 (des statuts constitutifs) ; et
- qui sont élaborées via un processus multipartite ascendant basé sur le consensus et conçues pour assurer le fonctionnement sûr et stable des systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet.

Les questions, politiques, procédures et principes abordés dans l'annexe G-1 et l'annexe G-2 (des statuts constitutifs) eu égard aux bureaux d'enregistrement et aux opérateurs de registre des gTLD seront réputés relever de la mission de l'ICANN.

(ii) Facilite la coordination du fonctionnement et de l'évolution du système des serveurs de noms racine du DNS.

(iii) Coordonne l'affectation et l'attribution au plus haut niveau des numéros du protocole Internet et des numéros du système autonome. Dans le cadre de sa mission, l'ICANN (A) fournit des services d'enregistrement et un libre accès aux registres de numéros mondiaux tel que requis par le Groupe de travail de génie Internet (« IETF ») et les Registres Internet régionaux (« RIR ») et (B) facilite l'élaboration des politiques de registres de numéros mondiaux par la communauté concernée ainsi que d'autres tâches connexes tel que convenu avec les RIR.

(iv) En fonction des besoins, collabore avec d'autres organismes afin de fournir les registres nécessaires au fonctionnement de l'Internet, tel qu'indiqué par les organisations d'élaboration de normes pour le protocole Internet. Dans le cadre de sa mission, l'ICANN est chargée de fournir des services d'enregistrement et un libre accès aux registres dans le domaine public, tel que requis par les organisations d'élaboration de normes pour le protocole Internet.

(b) L'ICANN n'agira pas en dehors de sa mission.

(c) L'ICANN ne réglementera pas (c'est-à-dire n'imposera pas de règles et de restrictions sur) les services qui utilisent les identifiants uniques de l'Internet ou le contenu que ces services transmettent ou fournissent, en dehors du champ d'application de l'article 1.1(a). Afin d'éviter toute confusion, l'ICANN n'a aucune compétence réglementaire accordée par un gouvernement.

(d) Afin d'éviter toute confusion et en dépit de ce qui précède :

(i) les interdictions susmentionnées ne sont pas censées limiter l'autorité ou la capacité de l'ICANN à adopter ou à mettre en œuvre des politiques ou des procédures portant sur l'utilisation de noms de domaine en tant qu'identifiants dans différents langages naturels ;

(ii) nonobstant toute disposition contraire des statuts constitutifs, les conditions générales prévues par les documents figurant aux sous-sections (A) à (C) ci-dessous et le respect par l'ICANN de ses obligations ou devoirs ne peuvent pas être contestés par une partie dans le cadre d'une procédure engagée à l'encontre de l'ICANN ou d'un processus impliquant cette dernière (y compris un processus de demande de réexamen ou un processus de révision indépendante conformément au chapitre 4) au motif que ces conditions générales sont en contradiction avec ou vont à l'encontre de la mission de l'ICANN ou dépassent les compétences ou les pouvoirs de l'ICANN conformément aux présents statuts constitutifs (« statuts constitutifs ») ou à l'acte constitutif de l'ICANN (« acte constitutif ») :

(A)

(1) l'ensemble des contrats de registre et des contrats d'accréditation de bureau d'enregistrement conclus entre l'ICANN et les opérateurs de registre ou les bureaux d'enregistrement en vigueur le [1er octobre 2016], y compris, dans tous les cas, toutes conditions générales y figurant mais ne figurant pas dans le type de contrat de registre et de contrat d'accréditation de bureau d'enregistrement concerné ;

(2) tout contrat de registre ou contrat d'accréditation de bureau d'enregistrement non visé par le point (1) ci-dessus dans la mesure où les dispositions qui y sont prévues ne sont pas radicalement différentes de celles du type de contrat de registre ou de contrat d'accréditation de bureau d'enregistrement en vigueur le [1er octobre 2016] ;

(B) tout renouvellement des contrats décrits dans le sous-article (A) conformément à leurs conditions générales de renouvellement ; et

(C) le plan stratégique quinquennal et le plan opérationnel quinquennal de l'ICANN en vigueur le 10 mars 2016.

(iii) L'article 1.1(d)(ii) ne limite pas la capacité des parties signataires des contrats qui y sont décrits de contester toute disposition dudit contrat sur tout autre fondement, y compris l'interprétation de la disposition en question faite par l'autre partie, dans le cadre de toute procédure ou tout processus impliquant l'ICANN.

(iv) Dans le cadre de sa mission, l'ICANN aura le pouvoir de négocier, conclure et mettre en œuvre des contrats, notamment des engagements d'intérêt public, avec une partie quelconque.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Objectifs stratégiques pour les exercices fiscaux 2021-2025

Compte tenu des impacts externes sur la croissance mondiale et l'évolution de l'Internet, du DNS et d'autres systèmes d'identificateurs uniques que l'ICANN aide à coordonner, les cinq objectifs stratégiques suivants sont identifiés pour les exercices fiscaux 2012-2025 afin de permettre à l'ICANN de continuer à remplir sa mission et de concrétiser sa nouvelle vision :

- **Renforcer la sécurité du système des noms de domaine et du système des serveurs racine du DNS.**
- **Renforcer l'efficacité du modèle de gouvernance multipartite de l'ICANN.**
- **Faire évoluer les systèmes d'identificateurs uniques en coordination et en collaboration avec les parties concernées afin de répondre aux besoins des internautes du monde entier.**
- **S'attaquer aux problèmes géopolitiques ayant un impact sur la mission de l'ICANN visant à garantir un Internet unique et interopérable à l'échelle mondiale.**
- **Assurer la durabilité financière à long terme de l'ICANN.**

Sécurité

Objectif stratégique : renforcer la sécurité du système des noms de domaine et du système de serveurs racine du DNS.

L'importance de l'Internet pour les systèmes économiques, sociaux et politiques du monde s'accroît avec l'expansion de sa base d'utilisateurs, de ses contenus et de ses applications. L'accès à Internet continue à gagner du terrain à travers le monde, notamment dans les pays en développement. Cette croissance s'accompagne de pressions accrues sur l'infrastructure de l'Internet, et il est donc de plus en plus nécessaire de garantir la fiabilité, la stabilité et la sécurité du DNS et de l'infrastructure de l'Internet.

Les niveaux de sécurité entre les différents secteurs de l'économie mondiale varient considérablement. Les vulnérabilités des systèmes et des processus sont nombreuses. Par exemple, les attaques par déni de service distribué (DDOS) via le DNS et d'autres vulnérabilités telles que la diffusion de programmes malveillants, l'hameçonnage et le regroupement d'équipements compromis en « réseaux zombies » mettent en danger plusieurs aspects de l'infrastructure de l'Internet.

Ces menaces grandissantes constituent aussi des opportunités. L'ICANN renforcera la coordination du DNS et des systèmes de serveurs racine du DNS, en partenariat avec les opérateurs de serveurs racine du DNS, les opérateurs de serveurs faisant autorité et de résolution, et d'autres parties prenantes du DNS. L'ICANN peut aider à renforcer la prise de conscience par rapport à ces menaces et à favoriser une plus grande diversité de pensée afin d'anticiper au mieux ces défis et d'y apporter une réponse.

Saisir ces opportunités implique de prendre des mesures. Une approche coordonnée est nécessaire afin d'identifier efficacement et d'atténuer les menaces à la sécurité du DNS et afin de lutter contre les utilisations malveillantes du DNS. La promotion d'une meilleure adoption de normes mondiales favorables à un Internet ouvert, ainsi que le renforcement de la sensibilisation aux menaces à la sécurité auprès des parties prenantes constituent deux étapes nécessaires qui peuvent être mises en œuvre afin de renforcer la sécurité et la stabilité de l'infrastructure de l'Internet. L'ensemble des acteurs ont la responsabilité collective de veiller à la robustesse du DNS.

POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF STRATÉGIQUE, L'ICANN CHERCHE À :

- **Améliorer la responsabilité commune de maintien de la sécurité et la stabilité du DNS en renforçant la coordination du DNS en partenariat avec les parties prenantes concernées.**
- **Renforcer la gouvernance des opérations des serveurs racine du DNS en coordination avec les opérateurs des serveurs racine du DNS.**
- **Identifier et atténuer les menaces à la sécurité du DNS via le renforcement des relations avec les fournisseurs de matériel, de logiciels et de services concernés.**
- **Renforcer la solidité des services et processus de signature et de distribution de la clé de la zone racine du DNS.**

Objectif stratégique : améliorer la responsabilité commune de maintien de la sécurité et la stabilité du DNS en renforçant la **coordination du DNS** en partenariat avec les parties prenantes concernées.

RÉSULTATS VISÉS

- L'ICANN, en partenariat avec les parties prenantes concernées, définit et promeut une approche coordonnée afin d'identifier et d'atténuer efficacement les menaces à la sécurité du DNS et de lutter contre les utilisations malveillantes du DNS.
- L'ICANN continue d'offrir aux parties concernées une tribune fiable pour débattre de la sécurité, la stabilité, l'évolution et l'interopérabilité du DNS.
- L'ICANN cultive sa réputation de source d'informations objectives, fiables et factuelles sur la santé du DNS.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Des cyberattaques réussies et la guerre de l'information sapent la confiance dans le DNS.
- Un contrôle plus strict de l'Internet et de la cybersécurité par les gouvernements modifie la façon dont la sécurité et la stabilité du DNS peuvent être assurées.

Objectif stratégique : renforcer la **gouvernance des opérations des serveurs racine du DNS** en coordination avec les opérateurs des serveurs racine du DNS.

RÉSULTATS VISÉS

- En travaillant avec les opérateurs des serveurs racine du DNS et d'autres parties concernées, l'ICANN continue d'améliorer la gouvernance et l'évolution technique des opérations et des services des serveurs racine du DNS.
- L'ICANN, en collaboration avec les opérateurs des serveurs racine du DNS et d'autres parties concernées, met au point un plan d'urgence coordonné visant à répondre aux attaques contre le système de serveurs racine du DNS.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Un contrôle plus strict de l'Internet et de la cybersécurité par les gouvernements pourrait avoir un impact sur les structures de gouvernance des serveurs racine du DNS.
- La création de nouvelles infrastructures de la racine du DNS pourrait faciliter la création de nouveaux espaces de noms de la racine du DNS.
- L'absence d'une structure de gouvernance responsable pourrait avoir un impact sur la fourniture des services de la racine du DNS et réduire la confiance dans les opérateurs des serveurs racine et, plus généralement, dans le DNS.

Objectif stratégique : identifier et atténuer les menaces à la sécurité du DNS via une amélioration des **relations** avec les fournisseurs de matériel, de logiciels et de services concernés.

RÉSULTATS VISÉS

- La sécurité inhérente au DNS et aux systèmes d'identificateurs uniques est renforcée grâce à une meilleure adoption de normes mondiales favorables à un Internet ouvert et à une sensibilisation accrue aux menaces à la sécurité auprès des parties prenantes.
- L'ICANN, en collaboration avec les fournisseurs de matériel, de logiciels et de services concernés enrichit les connaissances sur la sécurité et la sûreté du DNS.
- Les menaces à la sécurité exploitant le DNS diminuent sensiblement du fait que les fournisseurs de matériel, de logiciels et de services concernés sont encouragés à intégrer des mesures de sécurité clés.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Des réglementations nationales ou régionales ont des conséquences inattendues qui menacent la stabilité d'un Internet unique et interopérable.
- L'incapacité à atténuer les menaces à la sécurité sape la confiance dans les institutions responsables de la sécurité et la stabilité du DNS.
- Des priorités concurrentes, par exemple la sécurité publique, la sécurité personnelle, le respect de la vie privée et des préoccupations d'ordre socioéconomique, constituent un obstacle à l'atténuation des menaces à la sécurité du DNS.
- L'utilisation malveillante des noms de domaine continue d'augmenter.

Objectif stratégique : renforcer la solidité des services et des processus de signature et de distribution de la clé de la **zone racine du DNS**.

RÉSULTATS VISÉS

- Un DNS fiable, résilient et interopérable demeure la principale plate-forme de confiance pour le système de nommage de l'Internet.
- Une disponibilité accrue des données de la zone racine permet une plus grande décentralisation et une meilleure distribution des services de la racine du DNS.
- La confiance de la communauté Internet dans la capacité de l'ICANN à assurer une gestion résiliente, évolutive et responsable de la clé de signature de clé (KSK), en complément des infrastructures de gestion de clés publiques existantes, se renforce, ce qui facilite l'adoption de technologies de sécurité améliorées et un recours accru au DNS.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Des cyberattaques réussies et la guerre de l'information sapent la confiance dans le DNS.
- La défaillance du service de signature de clé de la racine du DNS menacerait les opérations Internet.
- L'absence d'amélioration du service de distribution de la zone racine pourrait entraîner une saturation des mécanismes de distribution de la zone racine existants.

Gouvernance de l'ICANN

Objectif stratégique : renforcer l'efficacité du modèle de gouvernance multipartite de l'ICANN

Au fur et à mesure du développement et de l'évolution de l'Internet, le modèle de gouvernance multipartite de l'ICANN est confronté à des défis, notamment : une hausse des responsabilités de la communauté pouvant mener à un burn out des parties prenantes ; une pression visant à accélérer les initiatives intercommunautaires et l'élaboration de politiques efficaces ; des craintes concernant la capacité à parvenir à un consensus sur des questions de plus en plus complexes ; et l'accent mis sur la capacité de l'organisation à soutenir une communauté multipartite plus importante, plus ouverte et plus engagée.

Le modèle unique de gouvernance de l'ICANN continuera à être mis à l'épreuve, et ces défis doivent être relevés en temps opportun afin que le travail de l'ICANN reste pertinent et performant. L'ICANN doit renforcer son modèle et le rendre plus efficace.

L'amélioration constante du processus de prise de décision est le fruit de la collaboration des parties prenantes dans le cadre de processus visant à dégager un consensus. En renforçant la participation des parties prenantes et en promouvant une participation plus active et mieux éclairée, la charge de travail peut être répartie de manière plus équitable entre les différentes parties prenantes. L'ICANN continuera également à favoriser la diversité et à renforcer les capacités de tous les segments de son écosystème. Des systèmes de prise de décision plus solides et des procédures plus homogènes aideront à renforcer l'efficacité des initiatives intercommunautaires de l'ICANN.

Le transfert de la coordination et de la gestion des identificateurs uniques de l'Internet à la communauté Internet mondiale a réaffirmé l'importance de la transparence et de la responsabilité pour l'ICANN. L'organisation continuera à répondre aux opportunités et aux défis liés à ces exigences, tout en veillant à l'efficacité opérationnelle et en faisant preuve de responsabilité fiscale.

Alors que l'ICANN tâche de devenir plus efficace, elle continuera aussi à tenir ses engagements dans le respect de ses valeurs fondamentales et à honorer son modèle de prise de décision ascendant, basé sur le consensus.

POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF STRATÉGIQUE, L'ICANN CHERCHE À :

- **Renforcer le processus ascendant et multipartite de prise de décision de l'ICANN et s'assurer que le travail est accompli et que les politiques sont élaborées de manière efficace et en temps opportun.**
- **Soutenir et renforcer la participation active, éclairée et efficace des parties prenantes.**
- **Maintenir et améliorer l'ouverture, l'inclusion, la responsabilité et la transparence.**

Objectif stratégique : renforcer le **processus** multipartite et ascendant **de prise de décision** de l'ICANN et s'assurer que le travail est accompli et que les politiques sont élaborées de manière efficace et en temps opportun.

RÉSULTATS VISÉS

- Des processus et des outils sont mis en place et régulièrement utilisés afin de parvenir à un consensus, sortir d'une impasse, prendre en temps opportun des décisions éclairées et efficaces servant l'intérêt public mondial, tenir compte des conseils en matière de politiques et veiller au respect de la mission et des statuts constitutifs de l'ICANN.
- Les processus de prise de décision garantissent que les retours de toutes les parties prenantes sont pris en compte.
- Des processus améliorés du modèle multipartite, tels que le processus d'élaboration de politiques (PDP) 3.0 ou des révisions spécifiques et organisationnelles simplifiées, ainsi que d'autres évolutions des méthodes de gouvernance et de travail communautaire de l'ICANN aident à produire des résultats pertinents en temps utile.
- Les parties prenantes de l'ICANN collaborent afin de définir des mécanismes d'établissement des priorités garantissant que la charge de travail cumulée est en tout temps raisonnable, et que les priorités de l'ICANN reflètent les besoins collectifs de la communauté.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Des priorités organisationnelles et communautaires peu claires rivalisent pour l'obtention de ressources qui se font rares.
- Le coût de mise en œuvre du modèle multipartite de l'ICANN devient alors inabordable.
- Des positions ou des programmes divergents ne représentant pas l'intérêt collectif empêchent le progrès et gaspillent les ressources.
- L'accroissement de la charge de travail de la communauté de l'ICANN, du Conseil d'administration et de l'organisation ICANN a un impact sur la capacité à soutenir efficacement les travaux en cours, entraînant la fatigue de la communauté ou le désengagement des parties prenantes.
- La complexité des processus entrave la capacité de l'ICANN à suivre le rythme des événements externes qui ont un impact sur son avenir.
- Des retards supposés ou réels dans la prise de décisions soulèvent des doutes sur la capacité de l'ICANN à répondre en temps opportun à de graves problèmes se posant à l'échelle mondiale.

Objectif stratégique : soutenir et renforcer la **participation** active, éclairée et efficace des parties prenantes.

RÉSULTATS VISÉS

- La participation significative des parties prenantes augmente, comme le prouvent l'engagement efficace des membres de la communauté dans les processus du modèle multipartite et leur volonté de coopérer afin de servir un intérêt public mondial reconnu par tous.
- Les niveaux de connaissances et de compétences au sein de la communauté des parties prenantes et de l'organisation augmentent, comme le prouve le fait que les membres de la communauté et le personnel possèdent des connaissances de base sur le DNS et les processus politiques et consultatifs de l'ICANN.
- La communauté de l'ICANN définit des mécanismes, comme par exemple celui visant à mesurer de manière précise la participation communautaire, afin de répartir équitablement la charge de travail entre les représentants des parties prenantes.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Des ressources limitées pourraient avoir un impact sur la capacité des parties prenantes à participer, ce qui pourrait compromettre la crédibilité et l'intégrité du modèle multipartite.
- Des positions ou des programmes divergents ne représentant pas l'intérêt collectif empêchent le progrès et gaspillent les ressources.

Objectif stratégique : maintenir et améliorer l'**ouverture**, l'**inclusion**, la **responsabilité** et la **transparence**.

RÉSULTATS VISÉS

- La représentation parmi l'ensemble des parties prenantes continue de refléter l'évolution de la diversité fonctionnelle, géographique et culturelle de l'Internet.
- La présence géographique de l'organisation ICANN et sa stratégie internationale continuent d'apporter un soutien efficace à la communauté mondiale de l'ICANN.
- Une meilleure connaissance du modèle multipartite de l'ICANN est possible grâce à une communication renforcée avec les organisations et institutions concernées.
- Le Conseil d'administration de l'ICANN et l'organisation ICANN continuent d'améliorer les initiatives en matière de transparence et d'assurer la reddition de comptes.
- La communauté de l'ICANN perfectionne ses pratiques en matière de transparence afin de renforcer la responsabilité et la confiance intercommunautaires.
- Des efforts continus du Conseil d'administration de l'ICANN, de la communauté et de l'organisation facilitent l'inclusion et la participation de toutes les parties prenantes.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Des tendances au multilatéralisme ainsi que l'évolution des intérêts économiques, sociétaux et gouvernementaux renforcent les pressions exercées sur le modèle multipartite de l'ICANN.
- Des intérêts propres aux parties prenantes passent avant les discussions sur les politiques ou la gouvernance de l'Internet, portant ainsi atteinte au modèle multipartite de l'ICANN.
- La divergence d'intérêts inhérente au modèle multipartite et un manque supposé de représentation au niveau mondial laissent planer des doutes sur l'efficacité de l'ICANN.

Systèmes d'identificateurs uniques

Objectif stratégique : faire évoluer les systèmes d'identificateurs uniques en coordination et en collaboration avec les parties concernées afin de répondre aux besoins des internautes du monde entier.

Plus de la moitié de la population mondiale utilise l'Internet. La majorité des nouveaux internautes devraient provenir d'Asie et d'Afrique. Le prochain chapitre de la croissance de l'Internet aura davantage d'impact sur la communauté Internet mondiale car son évolution prend la forme d'une inclusion de nouvelles parties du monde.

Avec des prévisions de croissance exponentielle, le nombre de dispositifs connectés à Internet augmente encore plus rapidement que le nombre d'internautes.

L'ICANN continuera à jouer un rôle crucial afin de garantir une infrastructure unique, stable et interopérable, notamment en assurant les fonctions IANA.

Il est nécessaire de promouvoir et d'améliorer l'acceptation universelle et la mise en œuvre des noms de domaine internationalisés (IDN) afin de favoriser une base d'internautes plus diversifiée.

De plus, se mettre au diapason de l'évolution rapide des technologies, des entreprises et des modèles de sécurité émergents permettra à l'ICANN de conserver sa réactivité au fil de l'évolution de l'Internet.

Ces stratégies permettront à l'ICANN d'améliorer les systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet afin de mieux servir une base d'internautes mondiaux plus large et plus diversifiée, et d'être en mesure de sauvegarder un Internet ouvert à tous.

POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF STRATÉGIQUE, L'ICANN CHERCHE À :

- **Stimuler la concurrence, le choix du consommateur et l'innovation dans l'espace Internet en renforçant la sensibilisation à l'acceptation universelle, aux IDN et à l'IPv6, et en encourageant leur utilisation et mise en œuvre.**
- **Améliorer l'évaluation et la réactivité face à des nouvelles technologies qui ont un impact sur la sécurité, la stabilité et la résilience des systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet grâce à un plus grand engagement auprès des parties concernées.**
- **Continuer à assurer et à améliorer les fonctions IANA dans un souci d'excellence opérationnelle.**
- **Soutenir l'évolution continue des systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet par le biais du lancement d'une nouvelle série de gTLD financée et gérée de manière raisonnable, avec des risques évalués et conforme aux processus de l'ICANN.**

Objectif stratégique : stimuler la concurrence, le choix du consommateur et l'innovation dans l'espace Internet en renforçant la sensibilisation à l'**acceptation universelle**, aux **IDN** et à l'**IPV6**, et en encourageant leur utilisation et mise en œuvre.

RÉSULTATS VISÉS

- Un engagement accru auprès des parties contractantes permet de créer des relations plus solides avec l'industrie, de dynamiser la participation et d'améliorer la réactivité face aux technologies émergentes.
- Des mécanismes sont mis en place pour permettre à l'ICANN d'évaluer les nouvelles technologies et, le cas échéant, de les adopter.
- L'ICANN collabore avec les parties concernées et tire profit de partenariats créés avec l'IETF, les Registres Internet régionaux et les communautés de nommage afin de développer et d'intégrer de nouvelles technologies aux structures de protocole Internet existantes, y compris le DNS.

RISQUES STRATÉGIQUES

- L'incapacité du DNS à évoluer menace l'Internet unique et interopérable, et la coordination technique devient plus complexe.
- L'ajout de nouvelles couches à la technologie de base d'un DNS figé, et la viabilité croissante de nouvelles racines du DNS et de nouvelles infrastructures rendent encore plus complexe l'écosystème de l'Internet.
- La complexité de l'écosystème de l'Internet rend difficile tout changement technologique.

Objectif stratégique : améliorer l'évaluation et la réactivité face à des **nouvelles technologies** qui ont un impact sur la sécurité, la stabilité et la résilience des systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet grâce à un plus grand engagement auprès des parties concernées.

RÉSULTATS VISÉS

- Un engagement accru auprès des parties contractantes permet de créer des relations plus solides avec l'industrie, de dynamiser la participation et d'améliorer la réactivité face aux technologies émergentes.
- Des mécanismes sont mis en place pour permettre à l'ICANN d'évaluer les nouvelles technologies et, le cas échéant, de les adopter.
- L'ICANN collabore avec les parties concernées et tire profit de partenariats créés avec l'IETF, les Registres Internet régionaux et les communautés de nommage afin de développer et d'intégrer de nouvelles technologies aux structures de protocole Internet existantes, y compris le DNS.

RISQUES STRATÉGIQUES

- L'incapacité du DNS à évoluer menace l'Internet unique et interopérable, et la coordination technique devient plus complexe.
- L'ajout de nouvelles couches à la technologie de base d'un DNS figé, et la viabilité croissante de nouvelles racines du DNS et de nouvelles infrastructures rendent encore plus complexe l'écosystème de l'Internet.
- La complexité de l'écosystème de l'Internet rend difficile tout changement technologique.

Objectif stratégique : continuer à assurer et à améliorer les **fonctions IANA** dans un souci d'excellence opérationnelle.

RÉSULTATS VISÉS

- L'organisation ICANN continue d'assurer de manière fiable et d'améliorer en permanence les fonctions IANA, dans le respect des conventions de service de la communauté.
- L'ICANN promeut et favorise la sensibilisation aux fonctions IANA, notamment auprès des parties prenantes, afin de préserver le large éventail d'identifiants uniques de l'Internet et d'effectuer de manière efficace les opérations de la zone racine du DNS.
- De nouveaux services pour les parties prenantes sont définis, fournis et dûment soutenus.

RISQUES STRATÉGIQUES

- La non-exécution des fonctions IANA compromet la capacité de l'ICANN à remplir sa mission.
- L'augmentation des menaces à la sécurité soulève des inquiétudes eu égard à la stabilité de la racine du DNS et érode la confiance dans sa fiabilité.

Objectif stratégique : soutenir l'évolution continue des systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet par le biais du lancement d'une **nouvelle série de gTLD** financée et gérée de manière raisonnable, avec des risques évalués et conforme aux processus de l'ICANN.

RÉSULTATS VISÉS

- Le développement de la racine du DNS va de pair avec des investissements et des innovations continus, tel qu'indiqué par les évolutions du marché et les nouveaux services de registre.
- L'intérêt porté au programme des nouveaux gTLD et la participation audit programme augmentent sensiblement, comme le montrent les demandes d'informations et les nouveaux venus dans la série.
- La confiance des consommateurs dans un marché des noms de domaine en pleine évolution reste élevée, comme le montrent l'augmentation des enregistrements des noms de domaine et d'autres indicateurs.
- Le programme des nouveaux gTLD est toujours géré de manière adéquate, comme le montrent les rapports financiers, la bonne gestion des risques et la disponibilité de mesures visant à soutenir le fonctionnement durable des nouveaux gTLD au sein de l'espace des noms.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Une nouvelle série de gTLD pourrait ne pas atteindre ses objectifs.
- Des failles techniques liées au développement de l'espace des noms de domaine pourraient affecter la stabilité des systèmes d'identificateurs uniques et l'infrastructure sous-jacente.

Géopolitique

Objectif stratégique : résoudre des problèmes géopolitiques ayant un impact sur la mission de l'ICANN visant à garantir un Internet unique et interopérable à l'échelle mondiale.

Des risques géopolitiques et techniques menacent l'interopérabilité d'un Internet unique. Des politiques gouvernementales, telles que les stratégies dites de cybersouveraineté, ont déjà eu des conséquences sur le fonctionnement de l'Internet. À titre d'exemple, la tendance à l'adoption de politiques et de réglementations régissant les flux transfrontaliers de données pose des difficultés pour un Internet unique et interopérable. Des tensions et des mesures protectionnistes à l'échelle mondiale menacent de potentielles alliances au sein de l'écosystème de l'Internet.

Les technologies de l'information et de la communication ont de plus en plus d'impact sur le commerce mondial et le développement. Dans un contexte de dépendance mondiale croissante à l'égard de l'Internet, le rôle de l'ICANN en tant que coordinateur unique des systèmes d'identificateurs uniques de l'Internet devient de plus en plus important.

Afin de conserver sa position en tant que centre reconnu de facilitation des discussions sur Internet et le DNS entre l'ensemble de ses parties prenantes mondiales, l'ICANN continuera de faire passer son message selon lequel l'écosystème de l'Internet n'est pas coupé du reste du monde. De plus, l'ICANN continuera à s'associer à d'autres parties de l'écosystème de l'Internet et d'ailleurs afin de soutenir des initiatives permettant de répondre aux problèmes géopolitiques et de préserver un Internet unique et interopérable.

Du fait de sa réputation bien établie de forum central chargé de répondre aux problèmes liés aux systèmes d'identificateurs uniques, l'ICANN réfléchira également à la meilleure façon de se positionner pour répondre aux nouvelles initiatives réglementaires et législatives susceptibles d'avoir une influence sur sa mission et sur le fonctionnement des identificateurs uniques de l'Internet. Toute une gamme de problèmes pourraient menacer l'Internet unique et interopérable. Par exemple, différentes juridictions pourraient imposer des modifications aux contrats ou aux normes techniques de l'ICANN, ou passer outre les processus de l'ICANN.

POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF STRATÉGIQUE, L'ICANN CHERCHE À :

- **Identifier les défis et opportunités qui se présentent à l'échelle mondiale et y répondre dans le cadre de sa mission, en développant de nouveaux systèmes d'alerte précoce, tels que les rapports sur l'évolution des lois et réglementations à l'échelle mondiale préparés par l'ICANN.**
- **Continuer d'établir des alliances au sein de l'écosystème de l'Internet et au-delà afin d'échanger avec les parties prenantes mondiales et les sensibiliser à la mission et au travail d'élaboration de politiques de l'ICANN.**

Objectif stratégique : identifier les défis et opportunités qui se présentent à l'échelle mondiale et y répondre dans le cadre de sa mission, en développant de nouveaux **systèmes d'alerte précoce**, tels que les rapports sur l'évolution des lois et réglementations à l'échelle mondiale préparés par l'ICANN.

RÉSULTATS VISÉS

- L'organisation ICANN continue de mettre en place et de perfectionner des systèmes visant à identifier et à suivre des initiatives législatives ou autres mesures ou initiatives gouvernementales ou intergouvernementales qui pourraient influencer sur la mission ou les opérations de l'ICANN.
- L'organisation ICANN s'engage de manière proactive auprès de la communauté afin de développer une prise de conscience commune sur la contribution de l'ICANN aux systèmes d'alerte précoce.
- L'ICANN a des processus efficaces en place pour recevoir et prendre en compte les commentaires de la communauté.
- L'ICANN organise et facilite des discussions avec les parties concernées afin d'aider à répondre aux défis et opportunités à l'échelle mondiale.

RISQUES STRATÉGIQUES

- L'incapacité de l'ICANN à se présenter comme un acteur clé de la gouvernance de l'Internet entraîne une augmentation des interventions externes d'États-nations ou d'autres entités.
- L'incapacité à anticiper des initiatives législatives contraint l'ICANN à réagir au lieu d'agir.

Objectif stratégique : continuer de construire des **alliances** au sein de l'écosystème de l'Internet et au-delà, afin d'échanger avec les parties prenantes mondiales et les sensibiliser à la mission et au travail d'élaboration de politiques de l'ICANN.

RÉSULTATS VISÉS

- L'ICANN s'efforce de tisser des relations fructueuses et mutuellement bénéfiques avec des partenaires locaux, régionaux et mondiaux afin d'assurer le développement continu des connaissances sur l'ICANN et sa mission.
- L'ICANN est engagée, son rôle est reconnu et sa présence appréciée dans les instances où sont abordées des questions relevant de sa mission.
- L'ICANN joue un rôle important de sensibilisation des législateurs, des régulateurs et des parties prenantes à sa mission et aux effets de plusieurs règlements et autres propositions sur l'écosystème de l'Internet.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Le manque de compréhension de la mission de l'ICANN constitue un obstacle à la capacité de l'ICANN à participer aux instances compétentes.
- L'infrastructure de l'Internet, la sécurité et le contrôle gouvernemental continuent de varier d'une région à une autre ou d'un pays à un autre.
- Les menaces qui pèsent sur l'Internet unique et interopérable, notamment les nouvelles racines du DNS ou la diminution des points communs entre les réseaux, soulèvent des doutes sur la capacité de l'ICANN à servir l'Internet mondial.

Finances

Objectif stratégique : assurer la durabilité financière à long terme de l'ICANN.

L'évolution du DNS sur plus de 30 ans a entraîné une croissance sans précédent de l'adoption des noms de domaine. Par le passé, cette tendance à la croissance rapide a permis de disposer des fonds nécessaires pour répondre aux besoins croissants en services de l'ICANN. À présent, cette tendance évolue.

L'industrie des noms de domaine est dans une phase de consolidation et de croissance réduite. Alors que les fonds se stabilisent, les demandes continuent d'augmenter. On peut notamment citer les demandes de soutien des parties prenantes, le coût accru de la mondialisation, et les coûts liés à l'inclusion, à la transparence et à la responsabilité.

Le ralentissement de la croissance exigera discipline et innovation afin de faire en sorte que l'ICANN soit toujours capable de répondre aux demandes et aux besoins croissants de sa communauté mondiale.

L'ICANN continuera à renflouer son fonds de réserve, qui avait diminué à la suite des investissements stratégiques nécessaires pour assurer avec succès la transition de la relation contractuelle avec le gouvernement des États Unis.

L'ICANN continuera également à financer les investissements nécessaires pour répondre aux principales exigences en matière de technologie et de sécurité.

Des gains d'efficacité et des améliorations restent à faire en renforçant la gestion des coûts et les mécanismes de responsabilité financière, sans compromettre l'efficacité du modèle multipartite ou sans nuire à la qualité des initiatives et des accomplissements de l'ICANN.

Parallèlement, l'ICANN étudiera les évolutions de l'industrie et les tendances du marché. L'ICANN adoptera également une attitude proactive eu égard à son modèle de planification financière afin d'être plus réactive à l'évolution des dynamiques de l'industrie.

POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF STRATÉGIQUE, L'ICANN CHERCHE À :

- **Mettre en œuvre un plan financier quinquennal en appui au plan opérationnel quinquennal.**
- **Développer des projections financières fiables et prévisibles.**
- **Gérer les opérations et leurs coûts de façon à optimiser l'efficacité et l'efficience des activités de l'ICANN.**
- **Veiller à ce que les réserves de l'ICANN soient en permanence constituées, atteintes et tiennent compte de la complexité et des risques de l'environnement de l'ICANN.**

Objectif stratégique : mettre en œuvre un **plan financier quinquennal** en appui au plan opérationnel quinquennal.

RÉSULTATS VISÉS

- Le plan stratégique de l'ICANN est soutenu par un plan opérationnel et financier quinquennal. Tous les plans sont mis à jour le cas échéant afin de tenir compte des modifications pertinentes de l'environnement de l'ICANN.
- L'évolution vers une planification financière sur cinq ans permet à l'ICANN de s'attaquer de manière adéquate à des changements qui ont un impact sur son budget, ses plans opérationnel et financier, ou son plan stratégique.
- L'ICANN dispose de processus et d'outils en place qui lui permettent d'établir efficacement et de redéfinir régulièrement les priorités de son travail.
- L'engagement de la communauté dans l'établissement des priorités et la prise de décisions en matière de faisabilité se renforce sensiblement.
- Les fonds, les dépenses et les réserves sont traités dans chaque plan dans le respect des politiques et des décisions du Conseil d'administration, conformément à des principes stricts de responsabilité financière et de manière conservatrice.

RISQUES STRATÉGIQUES

- L'ICANN n'est pas en mesure de s'adapter à des évolutions du marché des noms de domaine qui ont un impact sur les fonds, et se trouve alors dans l'incapacité de remplir sa mission.
- Une planification financière inefficace entraîne l'incapacité de l'ICANN à respecter les exigences essentielles de sa mission.

Objectif stratégique : développer des **projections financières** fiables et prévisibles.

RÉSULTATS VISÉS

- L'ICANN dispose de projections financières quinquennales fiables et prévisibles, basées sur une compréhension solide de l'évolution du marché des noms de domaine et des hypothèses réalistes.
- L'ICANN a recours à des données sur les orientations et les tendances du marché afin de guider efficacement l'organisation.

RISQUES STRATÉGIQUES

- L'industrie du DNS évolue d'une manière ou à un rythme rendant difficile pour l'ICANN de faire des prévisions fiables sur l'avenir du marché.
- La pertinence et la fiabilité des projections financières de l'organisation ICANN pourraient être affectées par un manque de compréhension de l'évolution du DNS et de la manière dont cette évolution pourrait influencer sur la valeur supposée ou réelle des noms de domaine pour le public, ce qui aurait un impact sur les enregistrements de noms de domaine.

Objectif stratégique : gérer les **opérations et leurs coûts** de façon à optimiser l'efficacité et l'efficience des activités de l'ICANN.

RÉSULTATS VISÉS

- L'ICANN hiérarchise ses activités afin de remplir sa mission dans l'intérêt public mondial de la façon la plus rentable qui soit.
- L'ICANN dispose de processus et d'outils en place afin d'assurer la gestion et le contrôle des coûts.
- La responsabilité financière oriente la façon dont les décisions sont prises avant de mobiliser les ressources de l'ICANN, et la manière dont les dépenses sont gérées une fois approuvées, afin de ne pas dépasser les engagements.
- Les principaux déterminants des coûts sont clairement définis et compris.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Le manque d'alignement ou de consensus sur les priorités et les objectifs parmi les parties prenantes de l'ICANN débouche sur des conflits portant sur l'affectation des ressources.
- Les dépenses augmentent plus vite que les fonds disponibles, réduisant ainsi les réserves de l'ICANN.

Objectif stratégique : veiller à ce que les **réserves** de l'ICANN soient en permanence constituées, atteintes et tiennent compte de la complexité et des risques de l'environnement de l'ICANN.

RÉSULTATS VISÉS

- La stratégie de réapprovisionnement du fonds de réserve de l'ICANN est respectée et mise en œuvre avec succès.
- Les évaluations de risques sont régulièrement révisées afin de déterminer si le niveau du fonds de réserve de l'ICANN est suffisant pour répondre à d'éventuels besoins d'atténuation.

RISQUES STRATÉGIQUES

- Les dépenses augmentent plus vite que les fonds disponibles, réduisant ainsi les réserves de l'ICANN.

FIN DU DOCUMENT.

