

Révision indépendante du Comité de nomination de l'ICANN
Rapport final

Rapport élaboré pour la Société pour l'attribution des noms de domaine
et des numéros sur Internet (ICANN)

Par le professeur William Brown, le Dr Mark Engle et le Dr Greg
Rafert¹

5 juin 2018

¹ William Brown est professeur et directeur du Programme de gestion à but non lucratif de la Bush School of Government and Public Service (Faculté de gouvernement et service public) de l'université Texas A&M. Mark Engle est un directeur à l'Association Management Center. Greg Rafert est vice-président d'Analysis Group, Inc.

Introduction

Les statuts constitutifs de l'ICANN exigent la formation d'un Comité de nomination de l'ICANN (NomCom) pour recruter et sélectionner les membres du Conseil d'administration de l'ICANN (Conseil de l'ICANN), des organisations de soutien (SO), des comités consultatifs (AC) et du Conseil d'administration de la PTI (Identificateurs techniques publics).² En outre, les statuts constitutifs de l'ICANN stipulent également que le NomCom doit faire l'objet d'une révision indépendante au moins une fois tous les cinq ans.³ Conformément à cette exigence, notre révision comprend :

- Une évaluation pour déterminer si le NomCom joue un rôle permanent au sein de la structure de l'ICANN ;
- Une évaluation de l'efficacité du NomCom pour s'acquitter de sa mission et de la nécessité d'éventuels changements dans sa structure ou son fonctionnement, en conformité avec les objectifs et les critères quantifiables fournis par l'ICANN. En particulier, nous évaluons :
 - Les cycles de nomination du NomCom à partir de 2011 en ce qui concerne l'efficacité des désignations résultant du processus de sélection du NomCom, sans effectuer d'évaluations par rapport à la performance des personnes individuelles nommées par le NomCom.
 - La composition et la taille du NomCom.
- La mesure dans laquelle le NomCom dans son ensemble est redevable face à la communauté élargie de l'ICANN, ses organisations, comités, unités constitutives et groupes de parties prenantes afin de faire des sélections efficaces.⁴

Ce rapport fournit des conclusions et des recommandations fondées sur des entretiens et un sondage circulé auprès des membres de la communauté de l'ICANN, nos observations des réunions du NomCom, notre expérience au sein de l'ICANN et un travail intense avec d'autres organisations à but non lucratif et organisations de bénévoles visant à améliorer leur efficacité et leurs processus de sélection des membres du Conseil d'administration.

Notre évaluation du NomCom a révélé que le NomCom fonctionne efficacement, mais qu'il est toujours perfectible. En ce qui concerne les domaines d'amélioration, nous avons identifié deux thèmes récurrents qui ont servi à encadrer nos recommandations. Le premier est que les politiques et les processus du NomCom limitent la mesure dans laquelle le NomCom est en mesure d'identifier efficacement les compétences nécessaires aux postes de direction au sein de l'ICANN

² La page 20 du document de Foire aux questions élaboré par le NomCom de 2012 est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-12-en>, consultée le 6 novembre 2017 ; le chapitre 8, article 1 des statuts constitutifs de l'ICANN est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, consulté le 1er décembre 2017.

³ Le chapitre 4, article 4 des statuts constitutifs de l'ICANN est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, consulté le 1er décembre 2017.

⁴ Le RFC sur la révision du NomCom de l'ICANN - Aperçu du projet est disponible à <https://www.icann.org/en/system/files/files/rfp-nomcom-review-19jan17-en.pdf>, consulté le 3 novembre 2017.

(en particulier en ce qui concerne le Conseil), de recruter des candidats compte tenu des compétences nécessaires et d'identifier dans le vivier de candidats les personnes qui satisfont le mieux aux compétences nécessaires.

Le deuxième thème est que le manque de connaissances institutionnelles et d'une systématisation des meilleures pratiques réduit l'efficacité du NomCom et nuit à sa réputation au sein de l'ICANN, ce qui limite encore plus sa capacité de recruter et de sélectionner des candidats de qualité. Bien que le NomCom se trouve confronté à des défis uniques liés au modèle multipartite de l'ICANN, à notre avis, les politiques et les procédures qui protègent le NomCom de toute influence du Conseil ou qui promeuvent la « reconstitution » du NomCom chaque année font en général plus de mal que de bien. En outre, l'absence d'une systématisation des meilleures pratiques engendre de l'inefficacité et permet au NomCom de modifier ses processus chaque année avec peu de préavis et avec peu de contributions de la communauté de l'ICANN, ce qui est incompatible avec l'engagement de l'ICANN en matière de transparence et de responsabilité.

Dans notre rapport final, nous fournissons un total de 27 recommandations. Ci-dessous, nous avons brièvement souligné nos principales recommandations, qui comprennent :

- La mise en œuvre d'une formation pour les membres du NomCom en matière de gouvernance, leadership et techniques d'évaluation et d'entretien des candidats.
- L'extension du mandat des membres du NomCom à deux ans et le droit de vote pour tous les membres non directeurs.
- La composition plus équilibrée du NomCom pour refléter plus précisément la communauté élargie de l'ICANN.
- La systématisation des processus du NomCom et la formalisation des définitions des postes tant pour les membres du NomCom que pour les personnes désignées.
- Le développement d'approches d'évaluation normalisées pour que les processus de recrutement et d'évaluation soient plus réguliers et justes.
- La clarification de la demande de membres indépendants du Conseil d'administration et la définition de ce poste.

La Section II ci-dessous fournit des renseignements généraux sur le NomCom, la Section III porte sur les méthodes que nous avons suivies pour notre révision indépendante du NomCom de l'ICANN et la Section IV résume les points forts du NomCom. Par la suite, les Sections V, VI et VII détaillent nos conclusions et recommandations comme suit :

- La Section V présente les conclusions et recommandations relatives à la composition et la responsabilité du NomCom et de ses membres. Ces recommandations mettent l'accent sur la formation des membres du NomCom, les processus de nomination des membres du NomCom, le rôle des conseillers de recrutement et d'évaluation et les questions liées à la taille et à la structure du NomCom.

- La Section VI fournit des conclusions et des recommandations relatives aux processus du NomCom en matière de recrutement et d'évaluation de candidats. Un thème récurrent tout au long de cette section est le besoin que le NomCom systématise ses processus à toutes les étapes du cycle du NomCom, que ce soit pour rédiger des descriptions de l'emploi, pour faire la sensibilisation ou pour évaluer des candidats.
- La Section VII contient des recommandations supplémentaires dont la mise en œuvre requiert le soutien du Conseil d'administration de l'ICANN et/ou d'autres membres de la communauté de l'ICANN. Elle se concentre sur le renforcement du processus de mise en œuvre des recommandations relatives au NomCom, la formation de dirigeants au sein de la communauté de l'ICANN et l'assurance de sièges occupés par des administrateurs indépendants au sein du Conseil.

I. Contexte

A. ICANN

L'ICANN est une organisation internationale à but non lucratif qui aide à coordonner les fonctions de l'Autorité chargée de la gestion de l'adressage sur Internet (IANA).⁵ Le modèle multipartite de l'ICANN est structuré de façon à représenter les intérêts des industries, des organisations non commerciales, des utilisateurs individuels de l'Internet, de la communauté technique et des gouvernements nationaux. Bien que les décisions finales au sujet des recommandations de politique de l'Internet appartiennent au Conseil d'administration, les SO et AC élaborent également des recommandations de politique et conseillent le Conseil.⁶ Ainsi, la désignation de bénévoles qualifiés pour siéger au Conseil d'administration de l'ICANN, aux SO, AC et au Conseil de la PTI est essentielle pour la mission de l'ICANN.

B. Comité de nomination de l'ICANN

Depuis 2002, les statuts constitutifs de l'ICANN ont exigé la formation du NomCom pour recruter et sélectionner les membres du Conseil d'administration de l'ICANN, ainsi que les membres des SO et des AC.⁷ Le 1er octobre 2016, les statuts constitutifs de l'ICANN ont été modifiés pour déléguer au NomCom la tâche de désigner les membres du Conseil d'administration de la PTI.⁸ Bien que les membres du NomCom soient nommés par le Conseil de l'ICANN et d'autres organes

⁵ « Bienvenue à l'ICANN ! » est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/welcome-2012-02-25-en>, consulté le 15 novembre 2017.

⁶ La page 2 du Guide du débutant pour participer à l'ICANN est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/beginners-guides-2012-03-06-en>, consultée le 15 novembre 2017.

⁷ La page 20 du document de Foire aux questions élaboré par le NomCom de 2012 est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-12-en>, consultée le 6 novembre 2017 ; le chapitre 8, article 1 des statuts constitutifs de l'ICANN est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, consulté le 1er décembre 2017.

⁸ Le chapitre 8, article 2 des statuts constitutifs de l'ICANN tel que modifié le 1er octobre 2016 est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/bylaws-2016-09-30-en#article8>, consulté le 12 mars 2018.

de l'ICANN, le NomCom a été conçu pour être indépendant du Conseil de l'ICANN, des SO et des AC.

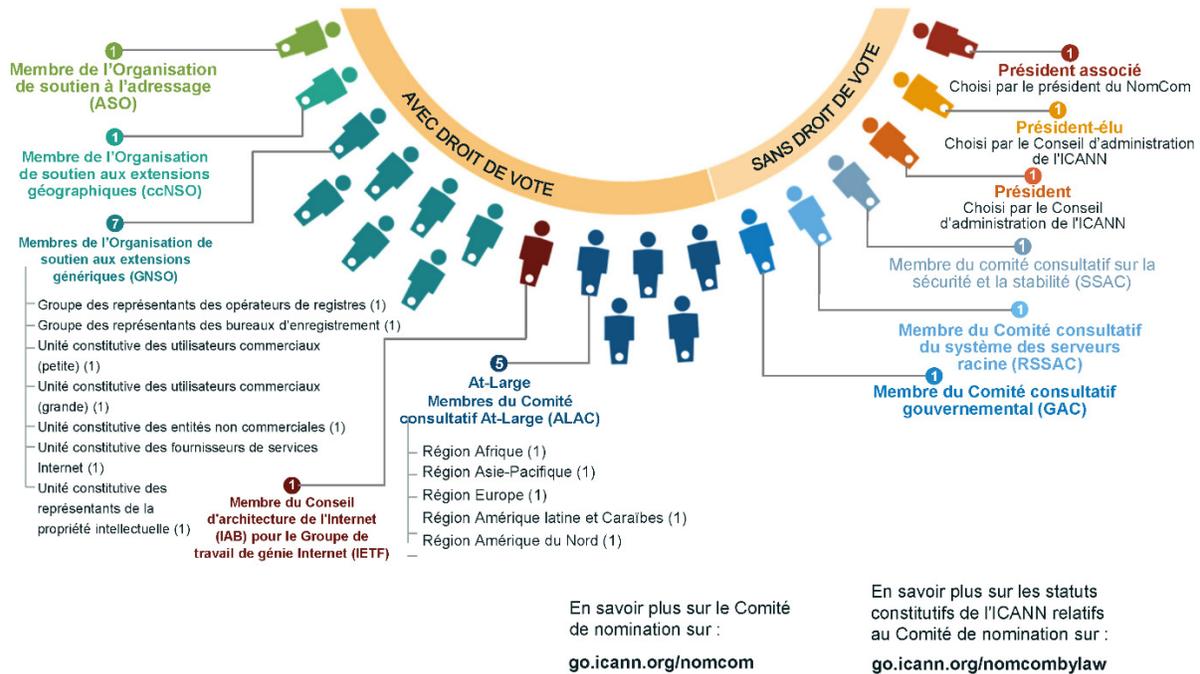
Le NomCom est responsable de la sélection d'un total de huit membres du Conseil d'administration de l'ICANN ayant droit de vote, deux administrateurs du Conseil de la PTI, trois membres du conseil de l'Organisation de soutien aux extensions génériques (GNSO) (deux ayant droit de vote et un sans droit de vote), trois membres du conseil de l'Organisation de soutien aux extensions géographiques (ccNSO) ayant droit de vote et cinq membres avec/sans droit de vote du Comité consultatif At-Large (ALAC).⁹ Au cours d'une année donnée, le NomCom nommera trois membres du Conseil d'administration de l'ICANN, deux membres du Conseil d'administration de la PTI, un ou deux membres du conseil de la GNSO, un membre du conseil de la ccNSO et deux ou trois membres de l'ALAC.

Le NomCom a un maximum de 15 membres ayant droit de vote et six membres sans droit de vote, avec un mandat d'un an. Les membres ayant droit de vote peuvent servir pendant deux mandats consécutifs, après quoi ils doivent attendre deux ans pour servir le NomCom encore une fois.¹⁰ Le président et le président élu du NomCom (sélectionnés par le Conseil d'administration de l'ICANN) et le président adjoint (choisi par le président du NomCom) dirigent le comité et n'ont pas le droit de vote. Les autres membres du NomCom sont nommés par les unités constitutives au sein des SO et par les AC. Bien que le Comité consultatif gouvernemental (GAC) puisse nommer un membre, il ne l'a jamais fait. La structure du NomCom est résumée dans la figure 1 ci-dessous.

⁹ Le chapitre 8, article 2 des statuts constitutifs de l'ICANN est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, consulté le 1 décembre 2017.

¹⁰ Le chapitre 8, article 3 des statuts constitutifs de l'ICANN est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, consulté le 1 décembre 2017.

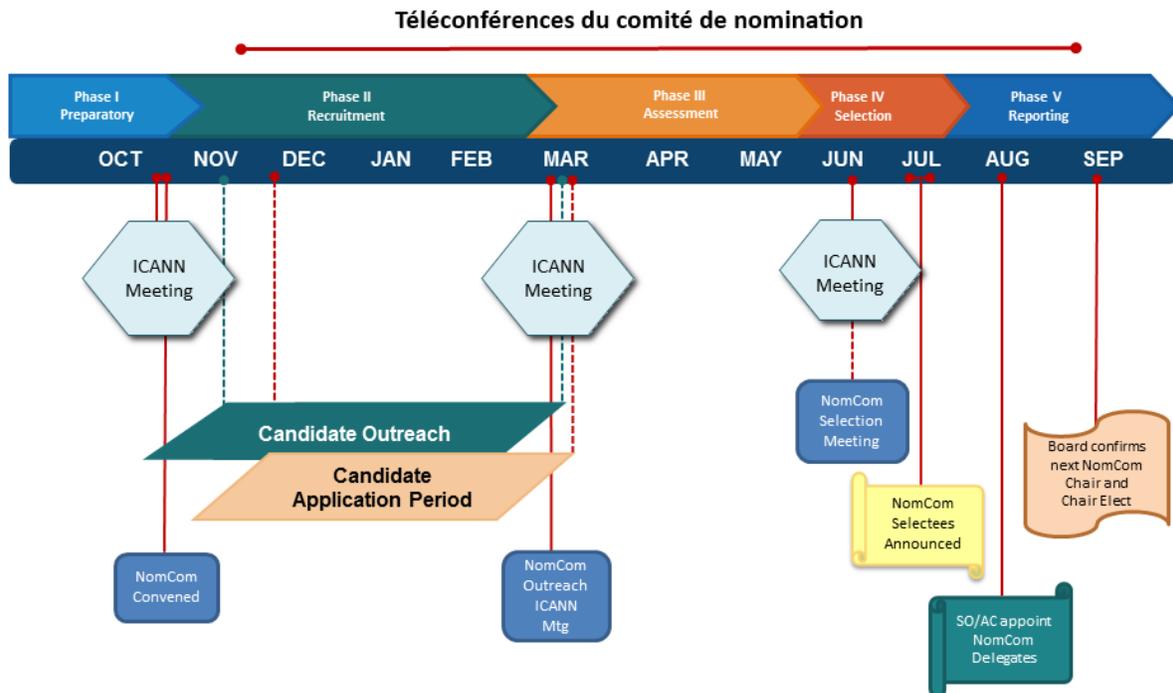
Figure 1 : structure du Comité de nomination de 2017¹¹



Le programme de travail du NomCom compte actuellement cinq étapes : préparation, recrutement, évaluation, sélection et production de rapports. Cela est résumé dans la figure 2 ci-dessous. Chaque année, le NomCom est convoqué en octobre et mène ses activités de sensibilisation et d'évaluation jusqu'en début juillet, puis ses sélections sont annoncées en septembre.

¹¹ La page Web du NomCom de 2017 est disponible à <https://www.icann.org/nomcom2017>, consultée le 1er décembre 2017.

Figure 2 : cycle du Comité de nomination de l'ICANN¹²



Comme le montre la figure 2, l'étape de recrutement du NomCom commence en novembre et finit en mars. Au cours de cette période, les membres du NomCom s'engagent dans des activités de sensibilisation et le NomCom reçoit des candidatures.

Les principales activités de l'étape de recrutement du NomCom de 2017 étaient les suivantes :¹³

8-9 novembre 2016 : le NomCom de 2017 s'est réuni pour discuter et planifier les possibilités de diffusion.

11 janvier - 21 mars 2017 : la période de candidature a été ouverte.¹⁴ Le processus de candidature a compris les étapes suivantes :

- Les personnes intéressées ont soumis leurs formulaires de candidature en ligne et ont reçu un accusé de réception par e-mail du personnel du Comité de nomination.

¹² La page Web du NomCom de 2017 est disponible à <https://www.icann.org/nomcom2017>, consultée le 1er décembre 2017.

¹³ Plus de détails sur le recrutement des candidats sont disponibles sur la page Web du NomCom de 2017, disponible à <https://www.icann.org/nomcom2017>, consultée le 1er décembre 2017.

¹⁴ La période de candidature au Conseil d'administration de la PTI commence le 7 février et se termine le 21 mars. Consultez la page Web du NomCom de 2017 disponible à <https://www.icann.org/nomcom2017>, consultée le 1er décembre 2017.

- Les candidatures individuelles ont été créées sur la plate-forme wiki du NomCom. Les candidats ont été informés de leur candidature et ont reçu des informations sur le processus de candidature. Les candidatures ont été traitées confidentiellement.
- Le personnel du NomCom a vérifié les candidatures et a examiné les candidatures dûment remplies. Le personnel du NomCom a soit confirmé que les formulaires étaient complets, soit informé les candidats s'il manquait des informations. Vers la fin de la période de candidature, le personnel du NomCom a envoyé des rappels aux candidats n'ayant pas rempli complètement leurs candidatures.
- Le formulaire de candidature a été désactivé en fin de journée le 21 mars, interdisant ainsi la soumission de nouvelles candidatures. Cependant, il y a eu une période de grâce de 9 jours pour permettre aux candidats de compléter leurs candidatures s'ils en avaient commencé une. Les candidatures incomplètes à la fin de la période de grâce n'ont pas été considérées.

Suite à l'étape de recrutement, l'étape d'évaluation commence en avril et se termine en début juin. Au cours de cette étape, le NomCom révise les documents présentés par les candidats (la manifestation d'intérêt, ou SOI) et identifie une liste de candidats retenus pour les entretiens. Environ 20 à 25 candidats au Conseil d'administration (mais pas aux SO, AC ou au Conseil de la PTI) sont généralement choisis pour être interviewés par le conseiller en matière d'évaluation, qui mène des interviews par téléphone et présente par la suite au NomCom une évaluation des candidats. Le NomCom forme alors des équipes d'évaluation exhaustive qui sont généralement composées de deux membres du NomCom, qui évaluent les candidats de façon plus détaillée, conduisant à une sélection d'environ dix candidats au Conseil présélectionnés pour des interviews en personne lors de la réunion de l'ICANN de juin.

Pour réduire la liste des candidats, le NomCom a généralement classé les candidats en « groupes » vert, jaune et rouge en fonction de leur qualité. La liste définitive du NomCom est généralement limitée à environ 20 candidats pour tous les postes à remplir et 10 candidats pour les entretiens en personne. Au cours des années précédentes, la valeur moyenne des notes des membres du NomCom était utilisée pour classer les candidats ; plus récemment, le NomCom a pris en compte la variation des notes et est passé à utiliser la valeur médiane.

Au cours de l'étape de sélection, le NomCom délibère sur les candidats finaux et fait ses choix. En début juillet, les candidats sont informés s'ils ont été sélectionnés ou pas, et ceux qui ne sont pas sélectionnés sont consultés pour savoir s'ils souhaitent être considérés pour l'année suivante. Les candidats retenus sont soumis à une diligence raisonnable supplémentaire et leur sélection est confirmée si la diligence raisonnable est correcte. Les personnes désignées par le NomCom sont annoncées publiquement en septembre.

II. Méthodologie de la révision indépendante du NomCom

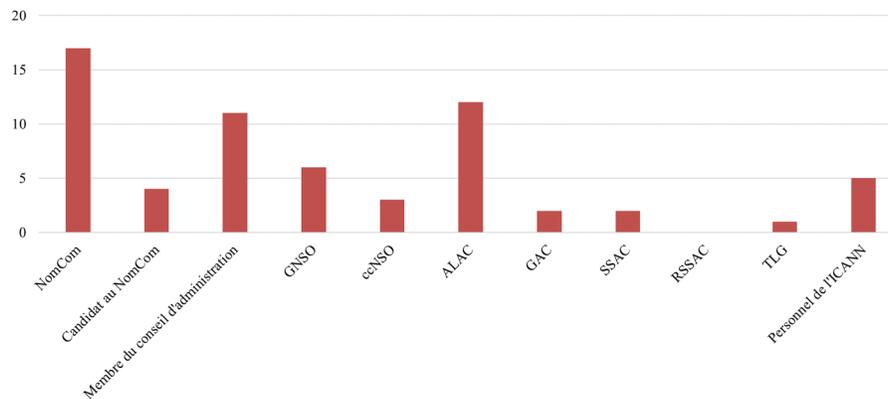
Notre révision indépendante du NomCom de l'ICANN a été divisée en deux parties : (1) l'évaluation de la performance du NomCom et (2) les recommandations pour améliorer l'efficacité du NomCom. Notre rapport final représente les deux étapes.

Au cours de notre révision indépendante du NomCom, nous avons mené plus de 60 interviews semi-structurés avec des membres actuels et anciens du NomCom et du Conseil d'administration de l'ICANN, des membres des organes de l'ICANN qui envoient des délégués au NomCom, d'autres membres de la communauté de l'ICANN, et le personnel de l'ICANN. Ces interviews ont été menées en personne aux réunions ICANN 59 et ICANN 60, ainsi qu'à distance. Elles avaient pour but de capturer l'avis d'un large éventail d'individus au sujet du rôle du NomCom, des forces et des faiblesses du NomCom et de la relation entre le NomCom et la communauté de l'ICANN.

Pour garantir que nous avons parlé avec des personnes ayant différents points de vue, les personnes interviewées nous ont été suggérées et ont été sélectionnées à travers divers canaux. Nous avons parlé avec certaines personnes en vertu de leur implication directe avec le NomCom. Nous avons contacté d'autres en fonction des recommandations de la communauté. Nous avons aussi interrogé des personnes qui nous ont contacté directement et qui ont exprimé leur intérêt à partager leurs commentaires sur le NomCom. De même, nous avons contacté d'autres pour assurer une représentation plus diverse des personnes interrogées.

Les figures 3, 4 et 5 montrent la composition des personnes interviewées en fonction de leurs affiliations au sein de l'ICANN, leur sexe et la région du monde dans laquelle ils résident, respectivement.

Figure 3 : rôles actuels/anciens au sein de l'ICANN et affiliations¹⁵
Nombre de personnes interviewées



¹⁵ La somme du nombre de personnes interviewées dans chaque catégorie ne correspond pas au nombre total de personnes interrogées parce qu'il y a un certain chevauchement des organisations d'origine.

Figure 4 : composition par sexe
Nombre de personnes interviewées

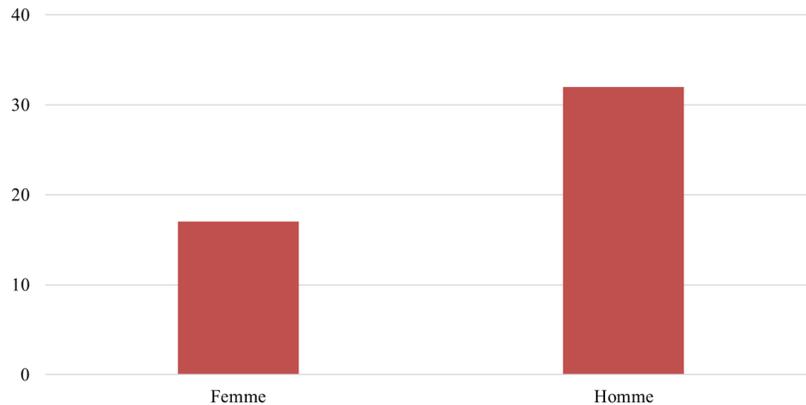
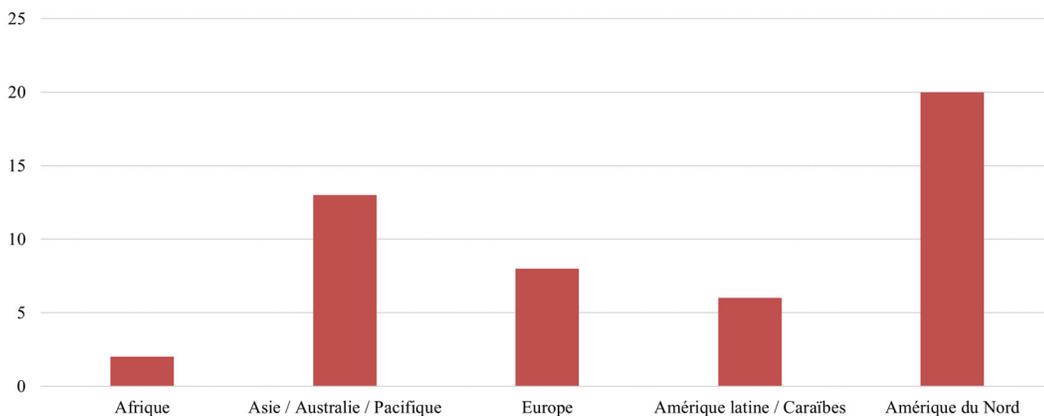


Figure 5 : région dans laquelle résident les personnes interviewées
Nombre de personnes interviewées

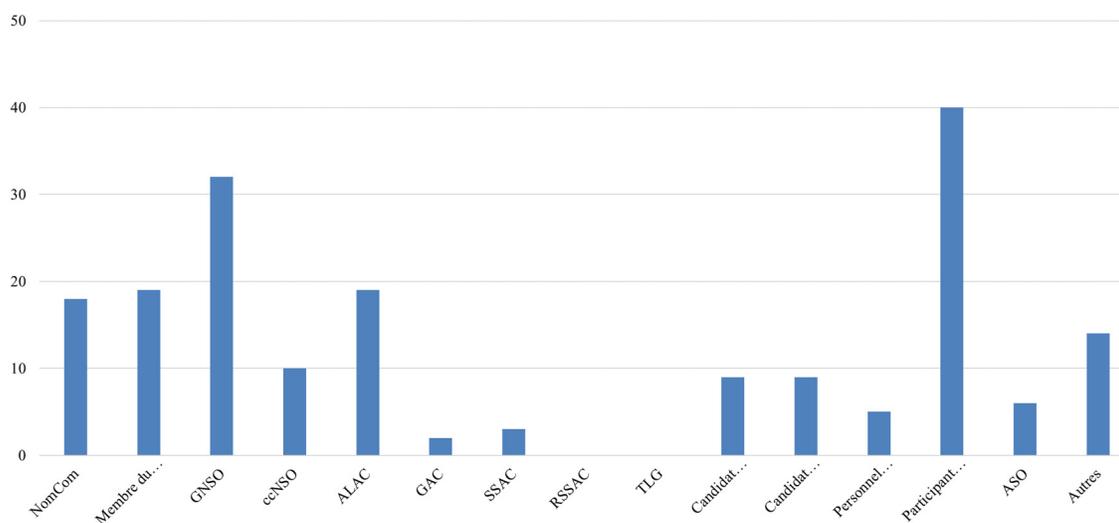


Nous avons également reçu des commentaires de la communauté à travers un sondage en ligne. L'objectif de ce sondage a été de recueillir des commentaires d'un ensemble de personnes interrogées plus large de toute la communauté de l'ICANN et de servir comme un moyen pour que les personnes n'ayant pas été interviewées puissent fournir leur feedback sur le NomCom. Le sondage a été préparé à partir de nos interviews et a été amélioré en collaboration avec le groupe de travail de révision du NomCom (RWP). Le sondage a été largement diffusé, a utilisé les meilleures pratiques pour la création de sondages et nous a aidé à déterminer la mesure dans laquelle il serait nécessaire de tenir des interviews supplémentaires.

Le sondage en ligne a recueilli les commentaires des membres anciens et actuels du NomCom, du Conseil d'administration de l'ICANN et des SO et AC, ainsi que du personnel de l'ICANN et d'autres membres individuels de la communauté de l'ICANN. Le sondage a eu un total de 85 personnes interrogées. Les figures 6, 7 et 8 montrent la composition du groupe des personnes

interrogées au sondage en termes de leurs affiliations au sein de l'ICANN, leur sexe et la région dans laquelle ils résident, respectivement.

Figure 6 : rôles et adhésions actuels/anciens au sein de l'ICANN¹⁶
Nombre de personnes interrogées au sondage



¹⁶ La somme du nombre de personnes interrogées au sondage dans chaque catégorie ne correspond pas au nombre total de personnes interrogées parce qu'il y a un certain chevauchement des organisations d'origine.

Figure 7 : composition par sexe
Nombre de personnes interrogées au sondage

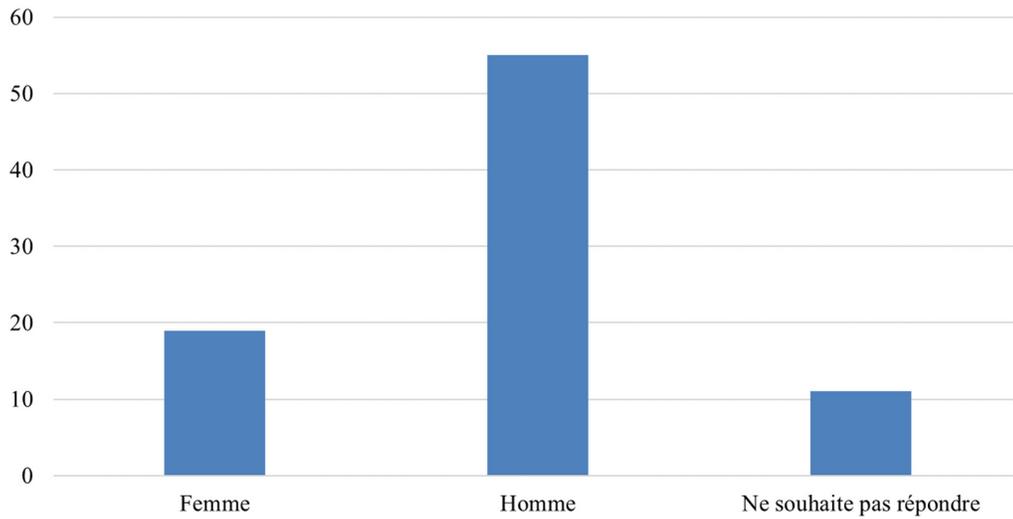
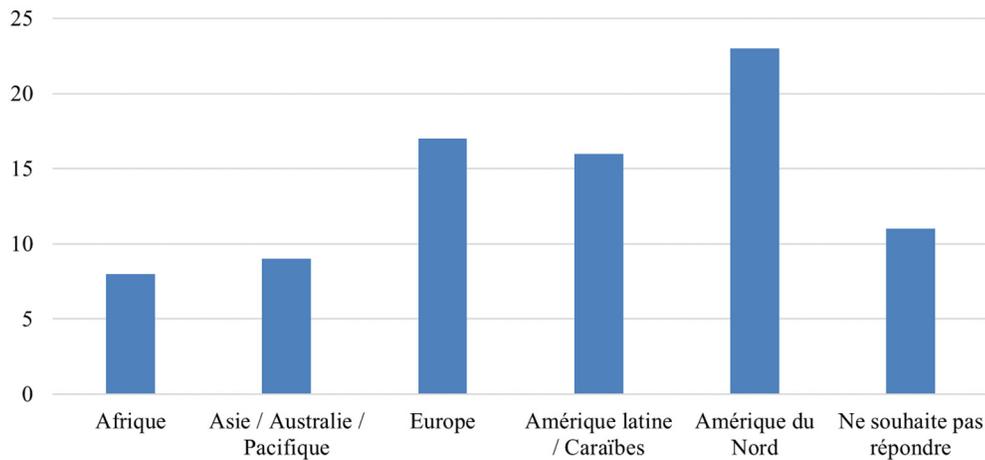


Figure 8 : région dans laquelle résidents les personnes interrogées au sondage
Nombre de personnes interrogées au sondage



Les informations recueillies au cours des interviews, des sondages en ligne, de la révision des documents et des rapports, et de l'audit des réunions du NomCom fournissent la base des conclusions et des recommandations figurant dans le présent rapport. Il est important de souligner que notre approche pour évaluer le NomCom n'exige pas une représentation parfaite de toute la communauté de l'ICANN. Nous n'avons pas, par exemple, tiré des conclusions fondées uniquement sur la fréquence avec laquelle nous avons recueilli une opinion particulière au cours de nos interviews ou au moyen de l'instrument de sondage. Plutôt, les personnes interviewées et le sondage en ligne ont été des méthodes pour recueillir divers points de vue à travers l'ICANN

dans le but d'assurer que nous avons entendu et examiné de nombreuses opinions diverses avant de faire notre évaluation et de formuler nos recommandations.

III. Points forts du Comité de nomination

En termes généraux, la communauté de l'ICANN considère que le NomCom exécute son rôle efficacement, mais qu'il existe des améliorations possibles. En fonction de notre évaluation, nous sommes d'accord avec cette caractérisation et nous affirmons le rôle continu du NomCom pour recruter et sélectionner des individus à des postes de direction au sein de l'ICANN. Le NomCom a tendance à sélectionner des personnes de qualité dans l'ensemble, bien que notre évaluation puisse faire penser qu'il existe une quantité modérée de variabilité dans la qualité des candidats choisis, en particulier en ce qui concerne les candidats au Conseil d'administration.

Le NomCom s'est considérablement amélioré dans différents aspects depuis 2011, en particulier dans son traitement des candidats et son engagement envers la transparence et la communication avec la communauté de l'ICANN. Ces améliorations sont le résultat de mesures prises par les NomCom précédents grâce à la mise en œuvre des recommandations de NomCom antérieurs et des recommandations incluses dans la révision indépendante du NomCom de 2007 et aux rapports de l'équipe de révision de la responsabilité et la transparence (ARTR) de 2010 et 2013. Comme exemple de cette amélioration d'une année à une autre, le NomCom de 2018 a mis en place, partiellement ou dans son ensemble, plusieurs recommandations que nous avons formulées à partir de notre évaluation des politiques et des procédures du NomCom de 2017.¹⁷

IV. Conclusions et recommandations : composition et responsabilités des membres du NomCom

Cette section contient des conclusions et des recommandations relatives à la composition et aux responsabilités du NomCom et de ses membres. Ces conclusions et recommandations sont liées à la formation des membres du NomCom, aux processus de nomination des membres du NomCom et à des questions liées à la taille et à la structure du NomCom.

¹⁷ Il s'agit notamment de (1) la création d'une description du poste à remplir au sein du Conseil de l'ICANN, bien que notre recommandation inclut aussi les descriptions des postes aux SO et AC et au Conseil de la PTI, ainsi que des façons d'améliorer la description du poste, (2) offrir une formation sur la manière de mener les interviews pour les membres du NomCom, et (3) la publication de statistiques dans les rapports finaux du NomCom sur la source de recrutement de candidats, bien qu'une fois de plus nous pensions que le NomCom pourrait apporter de nouvelles améliorations aux informations qu'il fournit.

- A. Résultat : en termes généraux, il est considéré que le NomCom exécute son rôle de manière efficace, mais qu'il est possible d'améliorer son fonctionnement. La mesure dans laquelle les membres du NomCom sont indépendants et font des intérêts de la communauté Internet mondiale leur priorité au moment de prendre des décisions est un sujet de préoccupation au sein de l'ICANN. Le NomCom lui-même n'est pas considéré comme étant suffisamment diversifié, en particulier en ce qui concerne les sexes.**

Le NomCom « vise à assurer que l'ICANN puisse bénéficier d'individus qui attribuent à l'intérêt public de la communauté Internet mondiale une importance majeure à tout intérêt particulier, mais qui sont néanmoins, ou qui s'engagent à être, bien informés sur l'environnement dans lequel l'ICANN opère ».¹⁸

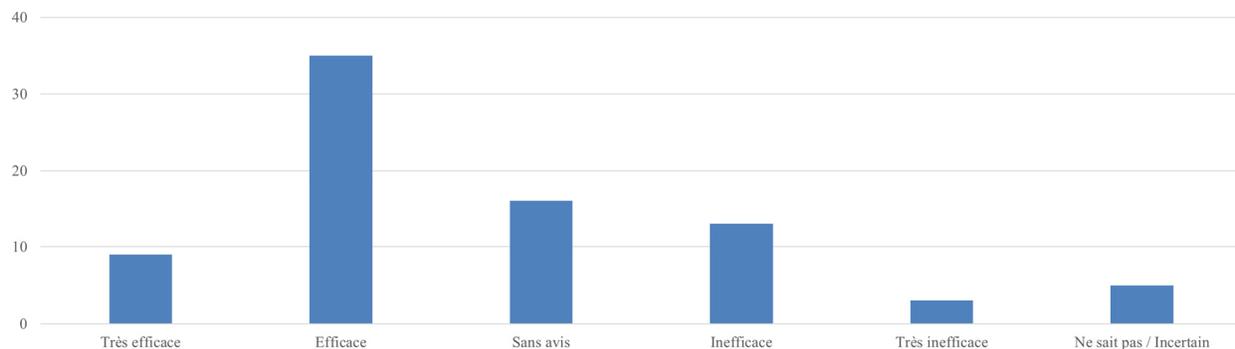
La plupart des gens ont défini la réussite du NomCom comme la désignation de personnes efficaces et de grande qualité au Conseil d'administration et aux SO et AC, utilisant souvent des mots comme « qualifiées », « bons contributeurs » et « le bon choix pour le poste ». D'autres, en plus de décrire le rôle du NomCom comme celui de désigner des personnes efficaces et de grande qualité, ont également inclus dans le rôle du NomCom la nomination de personnes avec des perspectives variées, la préservation de son indépendance et la nomination de candidats à partir du consensus.

Comme le montre la figure 9, face à la question de savoir si le NomCom est ou n'est pas efficace dans l'exercice de son rôle, la réponse la plus fréquente a été « efficace ». La distribution des réponses dans la figure 9 était commune à d'autres questions liées à l'efficacité du NomCom, telles que l'efficacité dans le recrutement des candidats et l'efficacité dans l'évaluation des candidats. En tout, environ 60 pour cent des personnes interrogées ont qualifié le NomCom comme « efficace » ou « très efficace », tandis que 40 pour cent des personnes interrogées ont décrit le NomCom comme « neutre », « inefficace » ou « très inefficace ».

¹⁸ Procédures opérationnelles du NomCom de 2017, disponibles à <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017-procedures-2017-02-07-en>, consultées le 27 novembre 2017.

Figure 9 : quelle est l'efficacité du NomCom dans l'exercice de son rôle ?

Nombre de personnes ayant répondu au sondage



Les personnes interrogées au sondage et les personnes interviewées reconnaissent la difficulté du rôle du NomCom étant donnée la complexité de l'ICANN et de son modèle multipartite. Certaines personnes ont noté que bien que le NomCom ait été imparfait, il utilise actuellement la meilleure méthode pour éviter « l'auto-perpétuation » du Conseil d'administration. D'autres ont exprimé la préoccupation générale que le NomCom a été créé pour remplacer l'élection directe, et que l'importance de cet objectif semble avoir été oubliée ou diminuée.

La majorité des personnes ont indiqué que le NomCom devrait continuer à nommer des membres tant pour le Conseil que pour les SO et AC. Quelques personnes pensaient qu'il pouvait ne pas être nécessaire que le NomCom doive nommer des gens à l'ALAC parce que l'ALAC a déjà une fonction pour désigner les membres de l'ALAC, tandis que quelques autres pensaient que le NomCom devrait nommer tous les membres du Conseil.

Les membres du NomCom sont censés agir en tant qu'individus au nom des intérêts de la communauté Internet mondiale et ne devraient pas être redevables face aux unités constitutives qui les ont nommés au NomCom ou à d'autres organisations ou sociétés.¹⁹ Les sélections du NomCom sont définitives et ne requièrent pas l'approbation d'aucun autre organisme ou aucune personne au sein de l'ICANN.

Un intérêt commun soulevé tant par les personnes interviewées que par les personnes interrogées au sondage a été que les membres du NomCom ont trop souvent voté en bloc en fonction de l'organisation qui les a envoyés au NomCom ou d'un autre intérêt commun. Par conséquent, ces personnes sentaient que l'envoi de délégués au NomCom était perçu comme un moyen pour que ces organisations favorisent l'avancement de leurs objectifs plutôt que pour désigner des gens qui agissent dans le meilleur intérêt de l'ensemble de la communauté de l'ICANN.

Certaines personnes ont dit que le processus d'interview du NomCom était injuste en raison des conflits d'intérêts, que ce soit parce que les membres du NomCom désignaient des gens avec qui

¹⁹ Le chapitre 8, article 4 des statuts constitutifs de l'ICANN est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, consulté le 1er décembre 2017.

ils avaient des rapports commerciaux ou parce que les organisations de l'ICANN désignaient des membres du NomCom qui sélectionneraient des membres qui répondent davantage à leurs intérêts.

Les gens ont souvent donné au NomCom de mauvaises notes en matière de diversité, en particulier au niveau du genre. Il y a eu quatre ou cinq femmes au NomCom depuis 2014, à l'exception du NomCom de 2016. Il y avait seulement deux femmes au NomCom de 2016.

Un certain nombre de gens ont dit que les organisations qui envoient des délégués au NomCom devraient se concentrer davantage sur la diversité et certains ont suggéré que la diversité devrait être un but durant le processus de sélection des délégués du NomCom. Beaucoup de gens, cependant, y compris ceux qui pensaient que le NomCom devait être plus diversifié, pensaient que les compétences au NomCom étaient plus importantes que la diversité et que la diversité au NomCom était moins importante que la diversité à d'autres organes, en particulier au Conseil d'administration.

D'autres ont noté que la diversité pourrait être difficile à mettre en place étant donné que les membres du NomCom sont nommés par différents organes, dont certains ne nomment qu'une personne au NomCom. Nous notons que dans la période 2011-2017 seuls l'ALAC, la GNSO et le SSAC ont nommé des femmes au NomCom.²⁰

Recommandation 1 : formaliser une description du poste de travail pour les membres du NomCom qui insiste sur la diversité et l'indépendance et fournir cette description aux SO et AC.

Chaque année, le NomCom devrait rédiger une description approfondie des responsabilités et des compétences requises (ou souhaitées) pour un membre du NomCom, ainsi qu'une déclaration de la diversité de la composition actuelle du NomCom, et de l'indépendance souhaitée pour les membres du NomCom afin d'aider les SO et AC à désigner les membres du NomCom pour l'année suivante.²¹ La description du poste devrait être publiée sur le site Web du NomCom et envoyée aux SO et AC de sorte qu'elle soit incluse dans le processus à travers lequel les SO et AC sélectionnent leurs membres du NomCom. Les SO et AC doivent utiliser la description et la déclaration de diversité pour recruter et sélectionner les délégués qu'ils enverront au NomCom.

Une description du poste officielle permettrait d'assurer que les personnes qui se portent candidats à membres du NomCom comprennent le rôle et l'engagement de temps qu'ils devraient assumer, ainsi que les normes de conduite. À l'heure actuelle, les responsabilités et les compétences des

²⁰ Entre 2011 et 2017, les taux auxquels l'ALAC, la GNSO et le SSAC ont nommé des femmes au NomCom étaient de 8 sur 35, 6 sur 49, et 1 sur 7, respectivement.

²¹ Pour plus de clarté, le terme « compétences » se réfère largement aux compétences, à l'expérience, aux qualités personnelles et aux comportements, entre autres. Les compétences ne devraient pas être interprétées de façon spécifique comme se référant seulement aux compétences « formelles » tel que la gestion financière. La planification stratégique, la communication et le travail en équipe, etc. sont tous inclus dans le terme « compétences ».

membres du NomCom sont énumérées dans plusieurs ressources différentes du NomCom et ne sont donc pas faciles à trouver.²²

La description du poste devrait souligner que le délégué idéal du NomCom devrait avoir une expertise en Ressources Humaines (RH), de l'expérience de recrutement et/ou une bonne compréhension du rôle des membres du Conseil. Bien que les membres potentiels du NomCom ne devraient pas être rejetés tout simplement parce qu'ils ont peu d'expérience dans ces trois domaines, la mise en exergue de ces qualités dans la description du poste alignerait davantage les capacités des membres du NomCom avec la fonction principale du NomCom. La description devrait aussi noter que la diversité de genre et la diversité régionale sont des considérations importantes et elle devrait inclure le temps requis aux membres du NomCom.

Enfin, la description du poste devrait noter que les membres du NomCom devraient être engagés à préserver l'indépendance du NomCom et sont censés agir seulement dans les meilleurs intérêts de la communauté Internet mondiale et non pas dans leurs intérêts commerciaux ou dans l'intérêt de l'organisation qui les désigne au NomCom. Compte tenu des inquiétudes au sein de la communauté de l'ICANN que les membres du NomCom pourraient voter en bloc, l'importance de l'indépendance d'action des membres du NomCom devrait être soulignée dès qu'un individu considère sa nomination au NomCom.

B. Résultat : les membres du NomCom ont beaucoup d'expérience technique et liée à la politique dans leurs domaines d'intervention mais ne comprennent pas toujours pleinement le rôle des membres du Conseil et les compétences et les qualités nécessaires pour être un bon membre du Conseil de l'ICANN.

La nomination des administrateurs au Conseil de l'ICANN est l'un des rôles clés du NomCom et certaines des personnes interviewées ont indiqué que la nomination des membres du Conseil devrait avoir davantage de priorité pour le NomCom que la désignation des membres des autres organes de l'ICANN. Cependant, les interviews indiquent que, notamment compte tenu de la croissance de l'ICANN au cours des dernières années, les compétences nécessaires pour être un administrateur du Conseil sont très différentes de ce qu'elles étaient il y a dix ou même cinq ans et que le NomCom doit être conscient de ces changements lors de la nomination d'administrateurs au Conseil d'administration de l'ICANN.

L'ICANN est en ce moment une organisation âgée de 20 ans dont les revenus annuels sont d'environ 140 millions.²³ Vu que la taille, la complexité et la compétence de l'organisation ont évolué, le rôle du Conseil d'administration exige des compétences et des expériences différentes

²² Par exemple, les procédures opérationnelles du NomCom décrivent les obligations des membres du NomCom en termes généraux. Les informations de contexte et le code de conduite du NomCom décrivent le fondement pour l'existence du NomCom, une politique de gestion des conflits d'intérêts et les normes de conduite requises. Le code de conduite stipule explicitement que les membres du NomCom ne doivent agir que dans l'intérêt de la communauté Internet mondiale. Les lignes directrices du NomCom fournissent un aperçu du NomCom, y compris ses principaux objectifs.

²³ « Que fait l'ICANN ? » est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/what-2012-02-25-en>, consulté le 12 février 2018. « Informations financières sur l'ICANN » est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/financials-en>, consulté le 12 février 2018.

que lorsque l'ICANN était une organisation plus jeune et plus petite. Les personnes interviewées et les personnes interrogées au sondage ont fréquemment exprimé le point de vue que les membres du NomCom doivent avoir plus d'expérience et une meilleure compréhension du recrutement et de la sélection de candidats pour une organisation de la taille de l'ICANN. Plusieurs personnes ont exprimé un sentiment similaire : que le problème fondamental est que les candidats sont recrutés par des gens qui ne comprennent pas pleinement ce que le Conseil fait ou quelles sont les compétences nécessaires pour être efficace au Conseil.

Les membres du NomCom ont souvent beaucoup de connaissances techniques et politiques dans leurs domaines d'intervention, mais n'ont pas d'expérience au sein du Conseil d'administration d'une organisation de la taille et de la complexité du NomCom. Tel que l'a dit une personne interviewée : « Je suis préoccupé par les 10 prochaines années, parce que si nous pensons que nous avons eu des défis jusqu'à présent nous n'avons encore rien vu ». Les compétences nécessaires pour être un membre du Conseil sont également différentes de celles qui sont nécessaires pour la GNSO, la ccNSO et l'ALAC. Ainsi, alors que les membres du NomCom ont les compétences requises pour évaluer les candidats pour les SO et AC, il y a un manque de connaissances relatives aux compétences d'un candidat pour le Conseil d'administration.

Recommandation 2 : mettre en œuvre et formaliser la formation pour améliorer la compréhension des membres du NomCom par rapport aux rôles et aux responsabilités des administrateurs du Conseil et aux pratiques des Conseils performants dans d'autres organisations à but non lucratif.

Pour déterminer les types de membres qui sont nécessaires pour le Conseil tant aujourd'hui qu'à mesure que l'ICANN continue d'évoluer, il est important que les membres du NomCom gardent certaines questions à l'esprit lors de la sélection des membres du Conseil. Par exemple, que fait un Conseil d'administration performant dans une organisation grande et complexe ? En quoi ce rôle diffère-t-il des besoins d'une organisation plus jeune et moins complexe en matière d'administrateurs ? Et, plus généralement, que fait qu'un membre du Conseil d'administration d'une grande organisation telle que l'ICANN soit un « bon » membre ?

Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que tous les membres du NomCom commencent avec une compréhension profonde du rôle des membres du Conseil ou avec une expérience relative à l'évaluation des compétences et de l'expérience nécessaires dans le Conseil d'administration d'une organisation de la taille de l'ICANN. Mais comprendre ce qui constitue un bon membre du Conseil d'administration et ce qui constitue un bon Conseil sont le fondement pour des processus de recrutement et d'évaluation efficaces. Le NomCom devrait donc bénéficier d'un programme de formation court, mené par un conseiller externe ayant de l'expérience au travail avec des Conseils d'administration d'organisations à but non lucratif, pour aider les membres du NomCom à réfléchir aux compétences et à l'expérience nécessaires pour la bonne performance des Conseils d'administration et de leurs membres.

Le leadership du NomCom devrait être responsable de sélectionner le conseiller externe et de déterminer si le programme de formation est nécessaire pour tous les membres du NomCom ou

seulement pour les nouveaux membres du NomCom. La formation devrait se dérouler au début du cycle du NomCom, idéalement lors de la réunion générale annuelle.

Nous notons que la formation devrait être menée par le conseiller externe de manière à ne pas nuire à l'indépendance des membres du NomCom et ne devrait pas être trop lourde par rapport au temps qu'elle prendra. En ce qui concerne ce dernier point, étant donné qu'un bon nombre de nos recommandations visent à réduire le temps requis aux membres du NomCom, nous ne prévoyons pas que la mise en place de ce type de formation, qui peut généralement être complétée au cours de quelques heures, augmente la charge de travail des membres du NomCom.

C. Résultat : la structure de direction du NomCom fonctionne généralement bien, même si l'efficacité du NomCom dépend fortement de l'efficacité du président.

Le leadership du NomCom est composé d'un président et d'un président élu qui sont tous deux nommés par le Conseil. En général, le Conseil nomme le président élu comme président du NomCom suivant, quoique le Conseil conserve le droit de nommer une autre personne au poste de président. À la discrétion du président, celui-ci peut nommer un président adjoint sans droit de vote. Au cours des dernières années, le président adjoint a été le président du NomCom précédent.

La plupart des personnes interrogées (y compris la grande majorité des membres du NomCom) a répondu que la structure de direction actuelle du NomCom était efficace telle quelle, bien que certains ont manifesté qu'elle était très inefficace. Quelques personnes ont mentionné que le fait d'avoir le président de l'année précédente comme conseiller du nouveau NomCom était utile pour le président, le président élu et l'ensemble du NomCom, puisque cela permettait de maintenir les processus d'année en année. En général, ceux avec qui nous avons parlé ont dit qu'il était très utile pour le président de compter sur l'expérience du NomCom précédent. D'autres ont exprimé un point de vue différent par rapport au fait que le président précédent conseille le nouveau président, car ils pensaient que cela donnait trop d'influence aux processus d'un NomCom précédent. D'autres pensaient que la structure de direction du NomCom n'était pas suffisamment protégée de variations dans la performance du président.

Quelques-uns étaient préoccupés par le fait que le Conseil choisisse le président et le président élu et ont indiqué que le NomCom devrait choisir ses propres dirigeants ou que le président devrait être impliqué dans la sélection du président élu.

Recommandation 3 : mettre en œuvre et formaliser la formation du leadership du NomCom afin d'améliorer leur compréhension de leurs rôles, leur autorité et responsabilités, et confirmer ou désigner le président suivant plus tôt au cours du cycle.

Cette formation officielle devrait compléter le conseil informel du président adjoint (généralement le président de l'année précédente) et la formation fournie par le président au président élu.

La plupart des présidents bénévoles de comités dans des organisations à but non lucratif n'ont pas reçu une formation sur la manière de faciliter les réunions, de travailler avec le personnel et de gérer les communications. Dans notre expérience, cela peut conduire à des différences d'une année

à l'autre au niveau du fonctionnement et de la performance de tels comités. La formation des dirigeants pour le président et le président élu du NomCom devrait se concentrer sur les domaines suivants : les techniques relatives à la facilitation des réunions du comité, l'élaboration et la gestion de l'ordre du jour, la participation équilibrée des membres du comité, les dates butoir et la garantie que tant les dirigeants que les bénévoles soient performants et communiquent de façon appropriée, s'associant avec le personnel pour se mettre d'accord sur les responsabilités, les processus et les procédures, les plans de communication et discuter des attentes réalistes.

Actuellement le prochain président du NomCom est souvent nommé peu avant le début de son mandat. Nous recommandons d'annoncer cette confirmation ou désignation 60 jours avant le début de son mandat afin qu'il se prépare et s'organise pour le cycle suivant du NomCom. La formation devrait donc avoir lieu après la confirmation du président du NomCom mais avant la réunion générale annuelle (c.-à-d. avant que le NomCom se réunisse pour la première fois). Le programme de formation devrait être sélectionné par le leadership du NomCom à l'aide de et avec la coordination du personnel du NomCom.

Nous notons que la formation ne devrait pas être trop lourde par rapport aux engagements de temps requis. Étant donné qu'un bon nombre de nos recommandations visent à réduire le temps requis des membres du NomCom (y compris le leadership du NomCom), nous ne prévoyons pas que la mise en place de ce type de formation, qui peut généralement être complétée au cours de quelques heures, augmente la charge de travail des membres du NomCom.

D. Résultat : les membres du NomCom ont consacré, et continuent de consacrer, d'énormes efforts et de temps aux activités du comité. En moyenne, les membres du NomCom manquent d'expérience en matière de recrutement et de sélection dans une organisation de la taille et de la complexité de l'ICANN.

Dans l'ensemble, les personnes interviewées et les personnes interrogées au sondage avaient l'impression que, bien que le NomCom ait amélioré de façon significative le recrutement et l'évaluation des candidats, il est toujours possible de faire mieux. Un commentaire fréquent était que les membres du NomCom avaient besoin de plus d'expérience et/ou de formation dans la tenue d'interviews afin de rendre le processus d'interview plus professionnel, régulier et efficace.

Recommandation 4 : formaliser la formation en matière d'évaluation des candidats pour les membres du NomCom.

À l'exception du NomCom de 2018, le NomCom n'a pas, à notre connaissance, formé ses membres sur la conduite des interviews. Bien que, depuis 2011, le NomCom ait connu des améliorations significatives dans son professionnalisme au cours des interviews en personne et qu'il fonctionne globalement bien, nous croyons que la formation pour la tenue d'interviews permettrait d'accroître la mesure dans laquelle le NomCom traite les candidats d'une manière uniforme et professionnelle, et améliorerait la capacité de l'ICANN pour attirer des talents de haut calibre.²⁴

²⁴ Cette recommandation est cohérente avec les commentaires que nous avons reçus de la communauté. Face à la question sur les changements qu'ils apporteraient au NomCom, les personnes interrogées au sondage et les

La formation devrait insister sur le fait que l'interview et le contact avec le candidat sont des interactions bilatérales lors du recrutement de candidats de haut niveau et que l'interaction directe avec les candidats au cours des séances de vérification de profil et des interviews en personne constituent à la fois un processus de vente et d'évaluation. La professionnalisation de ce contact exige une formation dans les attentes des candidats et les mécanismes pour évaluer si les personnes interviewées valent le temps et l'investissement. Par exemple, comment examinez-vous les réponses afin d'évaluer les compétences ? Comment allez-vous au-delà de la surface dans un interview ? Que cherchez-vous dans les réactions des candidats ? Quels types de questions devriez-vous attendre d'un candidat compétent ?

La formation devrait être effectuée par un cabinet de recrutement ou de RH indépendant ayant de l'expérience dans la formation des individus sur la meilleure façon d'interviewer des candidats pour le Conseil d'administration et pour d'autres postes de direction. Cette formation pourrait être organisée comme une orientation pour les nouveaux membres, avec une formation abrégée pour les anciens membres qui reviennent. Le programme de formation devrait être sélectionné par le leadership du NomCom à l'aide de et avec la coordination du personnel du NomCom.

Nous notons que la formation ne devrait pas être trop lourde par rapport aux engagements de temps requis. Étant donné qu'un bon nombre de nos recommandations visent à réduire le temps requis des membres du NomCom, nous ne prévoyons pas que la mise en place de ce type de formation, qui peut généralement être complétée au cours de quelques heures, augmente la charge de travail des membres du NomCom.

E. Résultat : il existe un manque de compréhension concernant le rôle de l'efficacité du cabinet de recrutement professionnel OB Brussels et un manque de consensus à son égard.

Le NomCom est assisté dans le recrutement de candidats par OB Brussels. Il s'agit d'une société sœur d'OB Frankfurt, qui a auparavant aidé le NomCom au cours de l'évaluation des candidats au Conseil d'administration. Il est interdit qu'OB Brussels et OB Frankfurt communiquent ou partagent des informations afin d'éviter des conflits d'intérêts et pour assurer que chacun aide le NomCom sans influencer l'autre.

Les opinions concernant le rôle des cabinets de recrutement professionnel étaient diverses. Un point de vue commun était qu'un cabinet de recrutement professionnel devrait avoir la responsabilité principale d'identifier des candidats et de retenir la mémoire institutionnelle concernant le vivier de candidats. En conséquence, les travaux de sensibilisation des membres du NomCom deviendraient inutiles ou d'une importance secondaire, et par conséquent s'ajouteraient aux efforts d'OB Brussels. Plusieurs personnes pensaient qu'OB Brussels était important parce qu'il trouvait de meilleurs candidats en dehors de la communauté de l'ICANN, ou qu'il était

personnes interviewées ont le plus souvent fait allusion à l'augmentation et/ou la prestation de formation. Cela est également conforme aux recommandations des NomCom précédents. Les NomCom de 2013, 2014, et 2015 ont recommandé et/ou ont accepté la recommandation des NomCom précédents sur le fait de faciliter une formation sur les « techniques d'interview et d'autres compétences pertinentes en matière de RH ou de recrutement ». Rapport final du NomCom de 2013, Section 4.4.1 ; Rapport final du NomCom de 2015, p. 26.

nécessaire d'engager un cabinet ayant une plus grande portée internationale. D'autres avaient un point de vue très différent, croyant qu'un cabinet de recrutement n'était pas nécessaire vu les capacités de sensibilisation des membres du NomCom.

Un certain nombre de gens pensaient que le NomCom devait mieux travailler en collaboration avec le cabinet de recrutement au moment de communiquer les besoins et les défis uniques liés à l'ICANN et aux postes que le NomCom cherche à pourvoir. Quelques personnes se demandaient si un cabinet de recrutement spécialisé pourrait aider (par exemple, des cabinets plus spécialisés pour recruter dans des sociétés commerciales et non seulement dans le secteur des espaces à but non lucratif), ou si un cabinet de recrutement devrait mettre davantage l'accent sur le fait de savoir si les candidats avaient des conflits d'intérêts ou étaient plus susceptibles de voter au nom d'un intérêt restreint.

Certaines personnes interrogées au sondage et personnes interviewées pensaient que l'efficacité d'OB Brussels devrait être évaluée vis-à-vis d'autres cabinets et/ou méthodes de sensibilisation. Le NomCom de 2016 a recommandé que des NomCom futurs établissent un sous-comité pour examiner d'autres partenaires de recrutement mais a également recommandé de maintenir les mêmes processus pour le cycle en cours.²⁵

Enfin, plusieurs personnes pensaient que le rôle du cabinet de recrutement n'était pas transparent et ont suggéré que des statistiques de base sur les candidats proposés par le cabinet de recrutement soient recueillies et publiées chaque année (p. ex., des statistiques sur le nombre de candidats recrutés et le nombre de personnes nommées par le NomCom sélectionnées par OB Brussels).

Recommandation 5 : un conseiller de recrutement professionnel devrait continuer à être impliqué dans le rôle d'identification des candidats potentiels au Conseil. Le rôle du conseiller de recrutement devrait être précisé et publié.

Un cabinet de recrutement professionnel devrait continuer à être impliqué dans le processus de recrutement pour une organisation de la taille et de la complexité de l'ICANN. L'objectif principal du conseiller de recrutement devrait être d'identifier des candidats qualifiés mettant l'accent sur les candidats qui n'ont jamais été associés à l'ICANN au préalable. Ce que le conseiller de recrutement fait, comment il le fait, et à quelle partie du processus il cède ses résultats au NomCom sont des points sur lesquels il est important que le NomCom soit clair tant face au conseiller que face à la communauté de l'ICANN.

Pour améliorer la transparence, le rôle et l'intérêt d'avoir un conseiller de recrutement devraient être codifiés dans les procédures opérationnelles ou dans les lignes directrices. Il existe actuellement peu d'information tant sur l'objectif et le rôle du conseiller de recrutement dans les documents du NomCom que sur la nature de ses activités. Par exemple, la seule référence au conseiller de recrutement (également appelé « fournisseur de recrutement ») du NomCom de 2018 était dans les lignes directrices, qui notent la prise de la décision suivante par le NomCom :

²⁵ Rapport final du Comité de nomination de l'ICANN de 2016, pages 16 et 25 disponibles à <https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom2016-report-12oct16-en.pdf>, consultées le 28 novembre 2017.

« Sélection et engagement du fournisseur de recrutement ». Les rapports finaux publiés par le NomCom contiennent parfois des informations supplémentaires concernant le rôle et les responsabilités du conseiller.²⁶ Cependant, le niveau de détail fourni dans ces rapports varie d'année en année.²⁷

En outre, le conseiller de recrutement devrait faire une présentation au NomCom chaque année, juste après que le nouveau NomCom commence à siéger mais toujours au cours de la réunion générale annuelle, pour examiner son rôle et sa fonction, en précisant quelles possibilités envisagent tant le cabinet de recrutement que le NomCom pour améliorer le processus de recrutement. Cela a parfois eu lieu au cours des cycles passés du NomCom, mais il ne s'agit pas d'un processus codifié.²⁸

Les processus codifiés liés au conseiller de recrutement devraient inclure l'objet de toutes ses réunions avec le NomCom. Ils devraient également inclure une description des activités entreprises par le conseiller de recrutement, qui, d'après nos recommandations dans ce rapport, pourraient inclure l'assistance au Conseil d'administration pour identifier les compétences et l'expérience nécessaires, ainsi que le travail avec le NomCom pour les inclure dans une description détaillée du poste.

Dans les commentaires publics présentés au sujet de notre rapport final préliminaire, les intervenants ont souligné l'importance de (1) confirmer un processus juste et libre, (2) limiter le mandat de tout conseiller à environ deux ans, (3) la présentation de tous les candidats par le conseiller au NomCom, (4) la clarté du NomCom au sujet des processus du conseiller, et (5) la nécessité d'informer les résultats comme une partie essentielle du processus. Nous sommes d'accord avec toutes les réponses qui sont incorporées dans notre recommandation, à l'exception de la suggestion que le mandat soit limité à approximativement deux ans. Au lieu de cela, nous recommandons que le conseiller soit évalué annuellement et qu'il soit engagé pourvu qu'il continue de fournir au NomCom un nombre suffisant de candidats bien qualifiés.

F. Résultat : le rôle et l'efficacité du cabinet d'évaluation professionnelle (auparavant OB Frankfurt), génère un certain désaccord au sein de la communauté de l'ICANN.

Les opinions sur le rôle du cabinet de recrutement professionnel au cours des processus d'évaluation des candidats étaient variées. Certaines personnes pensaient que les contributions d'OB Frankfurt sur les candidats n'ont pas été utiles parce qu'elles ne sont pas suffisamment spécifiques, alors que d'autres considéraient que ses contributions ont été utiles et apportent une « perspective de ressources humaines » très nécessaire sur les candidats qui manquait parfois

²⁶ Par exemple, le rapport final du NomCom de 2016 notait que « suite à un premier contact par le président du NomCom, un représentant d'OB-Brussels (le cabinet de recrutement) a été invité à participer à une réunion du NomCom pour présenter diverses options pour la future coopération avec le comité ». Rapport final du NomCom de 2016, page 16

²⁷ Le rapport final du NomCom de 2015 ne décrit point ses interactions avec OB Brussels ni la nature de ses activités au-delà des remerciements à OB Brussels et OB Frankfurt (le cabinet d'évaluation) pour leurs précieuses expertise et assistance. Rapport final du NomCom de 2015, page 29

²⁸ Voir, par exemple, le rapport final du NomCom de 2016, page 16.

parmi les membres du NomCom. D'autres pensaient qu'OB Frankfurt devrait s'impliquer davantage dans l'étape d'évaluation, notamment lorsqu'il s'agit de l'évaluation précoce des candidats à membres du Conseil. Ils pensaient que cela permettrait de réduire la charge de travail des membres du NomCom en diminuant le temps consacré à faire le tri du vivier de candidats et peut-être permettrait aux membres du NomCom de consacrer plus de temps à évaluer les candidats en profondeur.

Nous notons que le nombre de candidatures complétées a augmenté au cours des dernières années. Les NomCom de 2014, 2015 et 2016 ont reçu 58, 81 et 105 candidatures dûment complétées.²⁹ Étant donné que le NomCom évalue chacune de ces candidatures, cela implique une augmentation du travail pour que le NomCom identifie une liste définitive de candidats.

Recommandation 6 : un conseiller d'évaluation professionnel devrait continuer à être impliqué dans le processus d'évaluation des candidats au Conseil. Le rôle du conseiller d'évaluation devrait être précisé et publié.

Un cabinet d'évaluation professionnel devrait continuer à être impliqué dans le processus d'évaluation des candidats au Conseil (mais pas pour les candidats aux SO, AC et au Conseil de la PTI), vues la taille et la complexité de l'ICANN. L'objectif principal du conseiller d'évaluation devrait être d'aider le NomCom avec l'évaluation des candidats en fournissant un point de vue indépendant et expérimenté sur les candidats. Ce que le conseiller d'évaluation fait, comment il le fait, et à quelle partie du processus son rôle s'intègre aux activités des membres du NomCom sont des points sur lesquels il est important que le NomCom soit clair tant à l'interne que face à la communauté de l'ICANN.

Pour améliorer la transparence, le rôle et l'intérêt d'avoir un conseiller d'évaluation devraient être codifiés dans les procédures opérationnelles ou dans les lignes directrices du NomCom. Il existe actuellement peu d'information sur l'objectif et le rôle du conseiller d'évaluation dans les documents du NomCom, comme sur la nature de ses activités. Par exemple, la seule référence au conseiller d'évaluation (également appelé « fournisseur d'évaluation ») du NomCom de 2018 était dans les lignes directrices, qui notent que « le cabinet d'évaluation tient des interviews et élabore des rapports ».³⁰ Les rapports finaux publiés par le NomCom contiennent parfois des informations supplémentaires permettant de mieux comprendre le rôle et les responsabilités du conseiller d'évaluation ;³¹ cependant, le niveau de détail fourni dans ces rapports peut varier d'année en année.³²

²⁹ Rapport final du Comité de nomination de 2016 de l'ICANN, page 22.

³⁰ Les lignes directrices du NomCom de 2018 sont disponibles à <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2018-guidelines-2017-12-15-en>, consultées le 22 février 2018.

³¹ Par exemple, le rapport final du NomCom de 2014 décrit les activités d'OB Frankfurt (l'ancien cabinet d'évaluation) comme suit : « Pour chacun des candidats au Conseil d'administration retenus pour les entretiens, le NomCom a reçu d'OB Frankfurt un formulaire résumant leurs capacités pour « gérer des affaires, gérer du personnel et s'auto-gérer », en plus de facteurs tels que la motivation, l'intelligence émotionnelle interculturelle et l'auto-perception des forces et faiblesses. Lu ensemble avec les SOI et les recommandations, cela fournit la perspective très utile d'un expert externe pour la prochaine étape ». Rapport final du NomCom de 2014, page 13

³² Les rapports finaux de 2015 et 2016 contenaient beaucoup moins de détails sur le conseiller d'évaluation.

En outre, le conseiller d'évaluation devrait faire une présentation au NomCom chaque année, au cours de la réunion générale annuelle de l'automne (juste après que le nouveau NomCom commence à siéger) pour examiner son rôle et sa fonction, en précisant quelles sont les possibilités qu'il envisage pour améliorer le processus d'évaluation. Cela a parfois été le cas au cours des cycles passés du NomCom, mais il ne s'agit pas d'un processus codifié.³³

Les processus codifiés liés au conseiller d'évaluation devraient inclure l'objet de toutes ses réunions avec le NomCom. Ils devraient également inclure une description des activités entreprises par le conseiller d'évaluation qui, d'après nos recommandations dans ce rapport, pourraient comprendre un premier examen des candidatures, si le conseiller concentre ses évaluations sur des qualités ou des compétences particulières et comment le tableau de bord du conseiller aide le NomCom.

Dans les commentaires publics au sujet de notre rapport final préliminaire, les commentateurs ont souligné l'importance de (1) la présentation au NomCom de tous les candidats par le conseiller, et (2) la précision du NomCom vis-à-vis de ses processus. Nous sommes d'accord avec toutes les réponses et nous les incorporons dans notre recommandation, mais insistons sur le fait que le conseiller devrait hiérarchiser les candidats en fonction des critères et des compétences identifiés par le NomCom.

G. Résultat : la durée d'un an pour les mandats au NomCom, même s'ils sont souvent renouvelés pour une deuxième année, pourrait ne pas permettre l'apprentissage et l'engagement suffisants des membres.

Tel que décrit dans les statuts constitutifs de l'ICANN, chaque membre du NomCom ayant droit de vote sert pendant un mandat d'un an et pourrait tout au plus servir deux mandats successifs d'un an. Après avoir servi deux mandats successifs d'un an, une personne doit attendre au moins deux ans avant de pouvoir être admissible pour un nouveau mandat au NomCom. Les membres sans droit de vote servent les mandats désignés par l'organisation qui les a nommés au NomCom.

Lorsqu'on leur a demandé si des changements devraient être apportés à la durée des mandats des membres du NomCom, la majorité des personnes interrogées ont suggéré un mandat de deux ans, mais quelques-uns se sont demandés si des mandats de deux ans poseraient une plus grande difficulté pour attirer des délégués au NomCom. Soixante pour cent des personnes interrogées au sondage pensaient que les mandats devraient durer deux ans, avec 19 et 15 % préférant des mandats d'un et trois ans, respectivement. Environ 75 pour cent des personnes interviewées préféraient également deux ans. L'augmentation de la durée des mandats à deux ans était également une des réponses les plus fréquentes lorsque les personnes interviewées et les personnes interrogées au sondage devaient indiquer quels changements ils feraient au NomCom s'ils devaient en choisir un ou deux.

Face à la question sur le fait de savoir si les membres du NomCom devraient servir plus d'un mandat et, si oui, combien, la plupart des personnes interrogées considéraient que deux mandats

³³ Voir, par exemple, le rapport final du NomCom de 2013, Section 4.3.3.

au total étaient appropriés, bien que la préférence pour un et trois mandats étaient également communes. Quelques personnes ont manifesté leur préoccupation par rapport au fait d'avoir des individus qui reviennent de nombreuses fois au NomCom, et certains membres du NomCom ont dit que le fait d'avoir entendu parler de ce qui s'était passé au NomCom il y avait plusieurs années n'avait pas été utile.

Recommandation 7 : les membres du NomCom, à l'exception des postes de direction, devraient servir des mandats de deux ans et être limités à un maximum de deux mandats.

Un mandat d'un an devrait être maintenu pour le président, le président élu et le président adjoint. Toutefois, vus les avantages et les inconvénients associés à des mandats plus courts et plus longs, les mandats de deux ans pour les membres du NomCom qui n'occupent pas des postes de direction représentent un équilibre approprié par rapport aux mandats d'un ou de trois ans. Les mandats de deux ans, décalés de sorte qu'à peu près la moitié des sièges du NomCom soient renouvelés chaque année, offrent une transition plus stable du NomCom précédent et permettent aux membres du NomCom de s'adapter à la courbe d'apprentissage inhérente au fait d'être un nouveau membre du NomCom.

Nous recommandons également que les membres du NomCom soient autorisés à servir jusqu'à deux mandats de deux ans au cours de leurs vies, des mandats consécutifs étant admis. La limite de deux mandats est censée éviter qu'il y ait une influence excessive à cause du retour répété d'une personne au NomCom. Et, alors qu'il n'y a pas de réponse parfaite concernant si les membres du NomCom devraient être tenus de s'éloigner du NomCom avant leur deuxième mandat, nous croyons que les mandats consécutifs sont appropriés. Même si tous les membres du NomCom servaient à deux mandats consécutifs, la grande taille du NomCom entraînerait un renouvellement considérable tous les deux ans.

En plus des avantages décrits dans le résultat ci-dessus, cette recommandation fera augmenter la mémoire institutionnelle du NomCom et devrait donc augmenter la capacité du NomCom pour évaluer ses propres processus, y compris, par exemple, la performance des conseillers externes.

H. Résultat : la taille actuelle du NomCom est appropriée.

De nombreuses personnes ont indiqué qu'il était nécessaire de trouver un équilibre lors de l'examen de la taille du NomCom ; plus de membres pourraient aider à gérer la grande charge de travail du NomCom et faciliter la représentation équitable de toutes les organisations de l'ICANN qui envoient des délégués au NomCom, tandis que moins de membres pourraient améliorer l'efficacité des processus du NomCom. Dans l'ensemble, quelques personnes croyaient que le NomCom fonctionnerait plus efficacement s'il avait moins de membres, alors que très peu de gens pensaient que le NomCom devrait inclure plus de membres.

Recommandation 8 : maintenir la taille actuelle du NomCom.

La taille actuelle du NomCom est appropriée et établit un équilibre entre les avantages d'un NomCom plus petit et ceux d'un NomCom plus grand : en particulier, le compromis entre

l'efficacité d'un plus petit groupe pour prendre des décisions et atteindre le consensus, et la nécessité de représentation des SO et AC et la représentation des diverses perspectives potentielles des membres au sein des SO et AC.

I. Résultat : le rôle et la participation des membres sans droit de vote suscitent des préoccupations.

Tel qu'indiqué précédemment dans la figure 1, le NomCom pourrait avoir jusqu'à six membres sans droit de vote. Outre les trois postes de direction qui n'ont pas le droit de vote, les trois membres sans droit de vote sont des membres du SSAC, du RSSAC et du GAC, bien que traditionnellement le GAC n'ait pas nommé une personne au NomCom. (Un groupe de travail du GAC est en train d'évaluer si, et comment, le GAC pourrait participer au NomCom³⁴).

Jusqu'au NomCom de 2018, les membres sans droit de vote participaient aux sondages informels, mais pas au vote final. Dans le NomCom de 2018, nous croyons avoir compris que les membres sans droit de vote n'ont participé ni aux sondages informels ni aux votes finaux. Les répondants étaient également divisés sur la question de savoir si les membres sans droit de vote devraient jouir de tous les droits de vote ou si le système actuel devrait rester en place, bien que les gens aient souvent demandé quel était l'intérêt d'avoir des membres sans droit de vote. Très peu de gens pensaient que les membres sans droit de vote devraient participer moins (p. ex., être retirés du NomCom ou être empêchés de participer aux sondages informels). Quelques personnes ont noté que les membres sans droit de vote fournissent des perspectives influentes et utiles.

Recommandation 9 : tous les membres du NomCom devraient être des membres à pleine participation ayant droit de vote, à l'exception du leadership du NomCom.

Les membres du NomCom désignés par le SSAC, le RSSAC et le GAC devraient être convertis en membres avec droit de vote avec la possibilité de participer pleinement à toutes les activités du NomCom.³⁵ Les membres ayant maintenant le droit de vote seraient assujettis aux mêmes exigences que les membres votants actuels du NomCom : en particulier, leurs mandats seraient restreints aux mêmes limites.

Cette recommandation remplacerait le système actuel dans lequel les membres sans droit de vote appartiennent au NomCom (et peuvent ou pas participer aux sondages informels) mais ne peuvent pas voter aux votes finaux. Le système hybride actuel :

- Existe rarement dans d'autres comités de nomination ou de sélection à but non lucratif ;
- Permet à chaque NomCom de modifier l'influence des membres sans droit de vote en changeant s'ils peuvent ou pas participer aux sondages informels sans aucune contribution

³⁴ Le groupe de travail du GAC sur la participation du GAC au NomCom est disponible à <https://gac.icann.org/working-group/gac-working-group-on-gac-participation-in-nomcom#meetings>, consulté le 3 décembre 2017.

³⁵ Le GAC reste libre de décider d'envoyer un délégué au NomCom.

de la communauté de l'ICANN ou des organisations qui ont nommé les membres sans droit de vote ; et,

- Crée un système dans lequel les personnes (1) que l'ICANN considère apportent une perspective précieuse au NomCom et (2) qui participent à toutes les autres activités du NomCom, y compris à la tenue d'interviews et aux examens approfondis de candidats, ne sont cependant pas capables d'exprimer un vote final d'une manière compatible avec les normes exigées des membres du NomCom.³⁶

Les membres actuels sans droit de vote qui ne sont pas des dirigeants n'ont pas des mandats dont les limites soient fixées dans les statuts constitutifs de l'ICANN qui réglementent le NomCom,³⁷ ce qui pourrait contribuer à une perception d'influence induue, y compris le lobbying et les connaissances institutionnelles qui tirent des bénéfices du système. L'exigence que les mandats de ces membres respectent les mêmes limites que ceux des autres membres du NomCom favorise un terrain équilibré d'influence entre les membres du NomCom.

Bien qu'il soit assez rare que les trois membres dirigeants du NomCom soient des membres sans droit de vote, cela fonctionne bien dans ce contexte grâce à la grande taille du NomCom et au fait que l'ICANN et le NomCom souhaitent avoir des dirigeants du NomCom qui soient impartiaux et objectifs, car ils sont nommés par le Conseil d'administration de l'ICANN.

J. Résultat : certains craignent que le NomCom puisse ne pas représenter de manière exacte les unités constitutives (tant entre SO et AC qu'au sein des SO et AC).

La représentation au NomCom a généralement été considérée comme suffisante pour chaque organisation de l'ICANN qui envoie des délégués au NomCom. Certains ont demandé pourquoi le GAC n'était pas représenté et d'autres pensaient que l'ALAC et la GNSO étaient sur-représentés. D'autres encore pensaient que les parties prenantes non commerciales étaient généralement sous-représentées.

Un certain nombre de gens pensaient que le NomCom devait être rééquilibré, tant entre les organisations de l'ICANN qu'au sein des organisations de l'ICANN. À ce sujet, par exemple, plus d'une personne a suggéré que la GNSO devrait envisager de rééquilibrer ses nominations au NomCom pour qu'elles correspondent à la structure de la GNSO. En ce moment, la GNSO envoie un délégué au NomCom pour les « grands » utilisateurs commerciaux et un autre pour les

³⁶ En ce qui concerne le vote, les procédures opérationnelles du NomCom de 2018 établissent ce qui suit : « Le vote sur toutes les questions relevant du Comité de nomination devrait être effectué conformément aux statuts constitutifs de l'ICANN. Chaque fois que le président demande un vote sur une question quelconque, les votes des membres du Comité de nomination désignés comme membres votants en vertu des statuts constitutifs de l'ICANN seront comptés. Les questions qui constituent des décisions du Comité de nomination en particulier, qui sont un facteur déterminant des résultats relatifs à la sélection ou la non-sélection d'un candidat dans le processus des évaluations ou des sélections du Comité de nomination seront considérées comme un vote ». Procédures opérationnelles du NomCom de 2018, Section A.6.d, consultée le 15 mars 2018.

³⁷ Le Chapitre 8, article 8.3(c) des statuts constitutifs de l'ICANN est disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article8>, consulté le 11 février 2018.

utilisateurs des « petites » entreprises, mais cette structure ne fait pas partie du conseil actuel de la GNSO.

Recommandation 10 : la représentation au NomCom devrait être rééquilibrée immédiatement et ensuite être révisée tous les cinq ans.

La révision périodique et l'équilibre des membres du NomCom assurent que ce dernier reflète convenablement la communauté de l'ICANN du point de vue historique et prospectif.

Une recommandation sur une façon précise de rééquilibrer le NomCom nécessiterait une évaluation complète de la représentation au sein de la communauté de l'ICANN, y compris une pleine compréhension de l'histoire et l'avenir possible de la représentation au sein des SO et AC. Il faudra également demander la collaboration du Conseil d'administration et la formation d'un groupe de travail intercommunautaire comprenant des représentants des communautés émergentes ou des groupes appartenant à la communauté de l'ICANN.

Au cours de notre évaluation, nous avons entendu un grand nombre de personnes qui ont suggéré que le NomCom était déséquilibré, tant entre les organisations internationales qu'au sein des organisations (c.-à-d., l'ensemble de unités constitutives au sein d'une SO ou d'un AC). Il n'est pas surprenant que les opinions que nous avons entendues soient très variées et souvent en contradiction entre elles. Par exemple, certaines personnes ont indiqué qu'une SO ou un AC étaient sur-représentés en termes du nombre de délégués envoyés par les SO et AC au NomCom, tandis que d'autres ont déclaré qu'une telle représentation était nécessaire étant donnée la diversité d'opinion des différentes unités constitutives à l'intérieur d'une organisation de soutien ou comité consultatif par rapport à d'autres. En définitive, tout rééquilibrage du NomCom exigera une évaluation détaillée de tous les groupes de parties prenantes de l'ICANN. L'ICANN devrait donc convoquer immédiatement un groupe de travail et ensuite, tous les cinq ans, étudier la meilleure façon de rééquilibrer le NomCom à partir de l'apport de chacune des organisations représentées au sein du NomCom et l'ensemble de la communauté de l'ICANN.

Notre recommandation de considérer des intervalles de cinq ans répond aux exigences de l'ICANN en ce concernant les révisions pour les organisations ainsi que sur notre expérience avec d'autres organisations de bénévoles.³⁸

K. Résultat : le NomCom est fortement dépendant du soutien du personnel de l'ICANN. On craint que le personnel du NomCom soit sous-financé, ce qui a affecté le fonctionnement du NomCom.

Il y a deux membres du personnel qui donnent leur soutien au NomCom. Le personnel assiste les membres du NomCom dans leur travail de sensibilisation et avec les candidatures. Le personnel reçoit également les retours des candidats et des membres du NomCom afin d'améliorer les processus et de traiter les demandes d'aide d'autres départements au sein de l'ICANN.

³⁸ Voir, par exemple, les statuts constitutifs de l'ICANN, chapitre 4, article 4.4, disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article4>, consulté le 11 février 2018 ; « Bienvenue aux révisions de l'ICANN », disponible à <https://www.icann.org/resources/reviews>, consulté le 22 mai 2018.

Deux remarques relativement habituelles sur le rôle des membres du personnel du NomCom sont que le NomCom était (1) fortement dépendant du soutien du personnel et (2) avait peu de personnel et de ressources. En conséquence, cela a réduit l'efficacité des dirigeants du NomCom et du NomCom dans son ensemble, et bien des fois il est difficile pour le NomCom de bien informer les candidats des changements de programme ou de dates butoir.

On a aussi noté des préoccupations au sujet du manque d'intégration des membres du personnel du NomCom au sein de la structure du personnel de l'ICANN.

Recommandation 11 : les cadres supérieurs du NomCom devraient répondre et se reporter au bureau du PDG.

Dans une communauté à but non lucratif, la gouvernance est la responsabilité du PDG et les fonctions du personnel du comité de nomination sont généralement liées au bureau du PDG. La principale raison en est que le PDG est responsable de l'ensemble de la gouvernance, d'orienter et de mettre en œuvre la stratégie organisationnelle et qu'en conséquence il devra avoir une pensée critique sur l'avenir de l'ICANN et ses besoins. Le PDG est l'autorité, comprend la complexité de l'ICANN et les besoins du Conseil d'administration et d'autres postes de direction. Relier les cadres du NomCom (c.-à-d. le responsable de la gestion des projets du NomCom) au bureau du PDG signifie que ce dernier s'investira davantage dans le succès des processus de sélection des dirigeants de l'ICANN.

En outre, les cadres du NomCom devraient effectuer une révision annuelle du bureau du PDG. Comme une fonction de développement, les dirigeants du NomCom devraient présenter chaque année leurs retours par écrit à la personne à laquelle ils se rapportent au bureau du PDG.

Recommandation 12 : les dirigeants du NomCom devraient avoir leur mot à dire sur le budget et les ressources en personnel du NomCom.

Traditionnellement, les dirigeants du NomCom n'ont pas participé au processus de budgétisation. Et pourtant, ils devraient connaître le budget et devraient avoir leur mot à dire sur l'affectation des ressources, alors que la direction et le personnel devraient conserver la responsabilité globale pour le budget.

Il devrait donc y avoir un mécanisme officiel pour que les dirigeants du NomCom donnent leur avis sur les ressources, alors que le contrôle final du budget devrait être du ressort du leadership de l'ICANN. Les commentaires des dirigeants du NomCom devraient survenir à la fin de chaque cycle du NomCom, conformément à l'expérience du NomCom de l'année en question et devraient être pris en compte lors de la rédaction du budget suivant du NomCom.

V. Conclusions et recommandations : procédures du NomCom

Cette section contient les conclusions et recommandations liées aux processus de recrutement et d'évaluation des candidats du NomCom. Un thème récurrent tout au long de la section est la nécessité pour le NomCom de codifier les processus à tous les stades de son cycle, que ce soit à

travers l'élaboration des descriptions du travail, par des communications externes ou à l'étape d'évaluation des candidats.

A. Résultat : le NomCom a fait des progrès en matière de préservation des politiques et procédures d'année en année. Cependant, il veut encore « réinventer la roue » quant à de nombreuses questions liées aux processus et montre un manque de continuité.

Le NomCom a adopté la devise disant que le processus est ouvert mais que les données (personnelles) sont confidentielles. Depuis 2013, le NomCom partage des processus (politiques et procédures) d'un NomCom au prochain dans son rapport annuel, ce qui permet au prochain NomCom d'adopter et d'améliorer les processus du NomCom qui l'a précédé. Ceux qui avaient une opinion sur ce document ont estimé qu'il constituait une amélioration par rapport aux années précédentes.

Lorsqu'il a été demandé si le NomCom est efficace pour préserver les processus au cours des ans, la moitié des personnes interrogées ont répondu qu'il est efficace et l'autre moitié qu'il est inefficace. Près d'un quart de tous ceux qui ont répondu, et la moitié des réponses « inefficace », ont évalué le NomCom comme « très inefficace » dans la préservation des processus.

À partir de notre audit de la réunion du NomCom dans le cadre de la réunion ICANN 60, le manque de continuité a été évident. Un certain nombre de processus et de règles opérationnelles sont discutés chaque année, ce qui exige beaucoup de temps. Cela est cohérent avec les commentaires reçus en réponse à l'interview et aux questions du sondage, y compris des membres actuels et des anciens membres du NomCom. Par exemple, quand on a demandé quels seraient les changements à faire au NomCom (un ou deux), l'une des réponses les plus courantes des personnes interrogées a été l'amélioration de la continuité des processus d'année en année. Les gens ont souvent décrit le NomCom comme étant obligé à « réinventer la roue » chaque année et ont signalé que les premières réunions sont trop ciblées sur la création ou la modification des procédures.

Recommandation 13 : publier un « schéma du processus » et codifier les éléments clés du processus du NomCom. Chaque année, le NomCom devrait être tenu de mettre en évidence et d'expliquer les changements de processus à la communauté de l'ICANN au cours d'une séance ouverte.

La publication d'un schéma du processus et des procédures de codification aidera à assurer la transparence de l'information pour la communauté de l'ICANN, à renforcer la continuité des procédures et à simplifier les questions liées aux procédures que chaque NomCom aborde au cours de l'année. Elle permettra au NomCom de rationaliser ce qui fonctionne et de faire en sorte que ces processus soient disponibles pour les candidats et la communauté de l'ICANN. Elle permettra également d'accroître la mesure dans laquelle les candidats et la communauté de l'ICANN perçoivent les procédures du NomCom comme justes et transparentes et de réduire l'influence des dirigeants du NomCom lors de l'établissement des règles opérationnelles de l'année en question. La publication de ce schéma diminue également la charge de travail du personnel car le processus est institutionnalisé et publié.

Alors que certaines personnes peuvent croire que la capacité du NomCom de modifier les règles et procédures chaque année contribue à son objectif d'être indépendant, ces changements sont au détriment de l'efficacité et l'effectivité du NomCom. Le manque de procédures écrites peut également accroître l'apparence de partialité lorsque la communauté n'arrive pas à bien comprendre le raisonnement derrière ces changements. En outre, lorsqu'ils ont lieu sans préavis et sans la contribution de la communauté de l'ICANN, ces changements sont généralement incompatibles avec l'engagement de l'ICANN en matière de transparence et de responsabilité. À ce titre, nous recommandons au NomCom de publier sur son site Web les changements effectués à ses procédures pour que la communauté de l'ICANN puisse y accéder. En outre, nous conseillons au NomCom de tenir une séance publique lors de la réunion de l'ICANN du printemps afin de discuter de tout changement.

L'auditeur indépendant a créé le schéma du processus (annexe 1) et le tableau du processus (annexe 2) ci-dessous à titre d'exemple, en fonction de ce que nous avons compris et interprété des processus du NomCom de 2017. Le diagramme des « étapes du travail du NomCom » actuellement publié sur le site Web du NomCom est utile à des fins internes et pour que les membres de la communauté recherchent des informations spécifiques sur les procédures du NomCom,³⁹ mais il comprend des tâches (p. ex., « le travail sur les arrangements de voyage à la réunion de l'ICANN ») qui sont moins significatives dans un diagramme qui vise à accroître la compréhension du public à propos des procédures du NomCom. Les exemples présentés dans les annexes 1 et 2 visent à une meilleure compréhension de ceux qui sont moins familiarisés avec le NomCom. L'idée est qu'ils illustrent plus clairement le flux des différentes étapes de la procédure du NomCom. Le NomCom devrait aussi envisager d'ajouter des informations sur le calendrier de chaque étape lorsqu'il élabore sa propre version.

Un exemple de processus qui devraient être plus clairement codifiés par le NomCom sont les différences existantes dans le processus d'évaluation des candidats au Conseil d'administration comparé au processus suivi par les candidats aux SO et AC et au Conseil d'administration de la PTI. Les lignes directrices du NomCom, les procédures opérationnelles et d'autres documents (comme par exemple le diagramme des étapes du travail du NomCom) sont trop vagues à cet égard et ne font aucune différence. Un bon exemple en est que le conseiller d'évaluation a fourni des tableaux de bord aux candidats au Conseil d'administration mais pas aux candidats aux SO et AC et au Conseil de la PTI. Un autre exemple est la codification de la procédure par laquelle le NomCom sollicite l'orientation du Conseil d'administration, des SO et AC, du Conseil d'administration de la PTI, ou demande du feedback sur les candidats à la nouvelle nomination pour assurer que l'orientation ou les exigences considérées précédemment ne soient pas oubliées d'un NomCom à l'autre.

Dans les commentaires publics fournis sur notre rapport final préliminaire, les commentateurs ont pensé que cette recommandation devait être plus solide ou bien qu'elle n'allât pas assez loin. En réponse, nous notons que la codification des procédures visant à accroître la transparence et la responsabilité est incluse dans le présent rapport qui fait souvent appel à la codification des

³⁹ Voir <https://www.icann.org/nomcom2018>, consulté le 1er mars 2018.

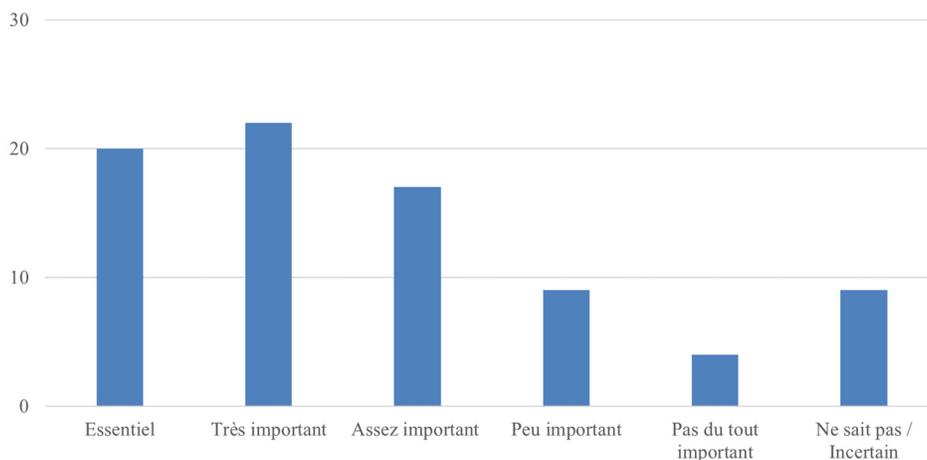
processus informels actuels ou à la codification des nouveaux processus. Ainsi, l'ensemble de notre recommandation visant à codifier les éléments clés des procédures du NomCom est inhérent à un bon nombre des recommandations formulées dans ce rapport, notamment : élaborer des descriptions de l'emploi pour les membres du NomCom (recommandation 1) et les candidats (recommandation 15), obtenir l'avis du Conseil d'administration, des SO et AC, et du Conseil d'administration de la PTI (recommandation 14), en utilisant des conseillers de recrutement et d'évaluation (recommandations 5 et 6), la communication avec les candidats (recommandation 18), l'établissement de la participation/vote de chacun des membres du NomCom (recommandation 9), et de rapports (recommandation 23) et de budgétisation (recommandation 12). Les bonnes pratiques devraient être codifiées et améliorées par les NomCom subséquents d'une manière transparente pour la communauté de l'ICANN qui a besoin de procédures écrites et claires.

B. Résultat : il existe un manque de communication entre le NomCom et le Conseil/SO/AC concernant les aptitudes et les compétences des candidats potentiels. En outre, le Conseil d'administration et les SO et AC ont parfois du mal à atteindre un consensus sur ce dont ils ont besoin et n'ont pas un moyen efficace de communiquer au NomCom si le mandat des personnes désignées devrait être renouvelé.

La plupart des personnes ayant répondu au sondage et ayant été interviewées était de l'avis que le NomCom avait besoin d'augmenter le dialogue avec les organisations et comités de l'ICANN ; très peu ont considéré que le NomCom a besoin de moins de dialogue. En outre, l'avis du Conseil d'administration au NomCom a été évalué par la majorité des personnes interrogées comme étant « extrêmement important » ou « très important » comme indiqué à la figure 10 ci-dessous.

Figure 10 : quelle est l'importance de l'avis du Conseil d'administration de l'ICANN lors du recrutement, l'évaluation et la sélection de candidats ?

Nombre de personnes ayant répondu au sondage



Dans les interviews, nous avons reçu diverses réponses liées à la nature des communications entre

le NomCom et d'autres organisations de l'ICANN qui montrent que les procédures ne sont pas bien définies ou connues, et qu'elles peuvent changer d'année en année.

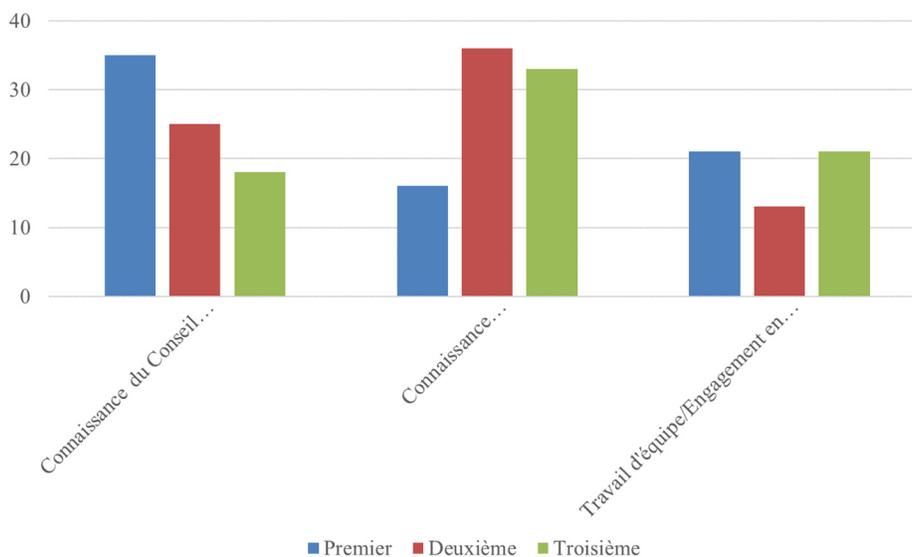
La plupart des gens pensaient qu'il était possible d'améliorer la communication entre le NomCom et le Conseil d'administration sur les compétences requises pour les administrateurs du Conseil, et beaucoup ont pensé que le NomCom n'est pas suffisamment au courant des compétences requises par le Conseil. Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont jugé que l'avis du Conseil d'administration était précis, même si certains ont suggéré que celui-ci a une tendance à se concentrer sur un ensemble de compétences spécifiques nécessaires plutôt que sur les qualités générales pour devenir de bons membres du Conseil d'administration.⁴⁰ D'autres ont noté qu'il n'était pas toujours facile pour le Conseil de parvenir à un consensus sur les compétences ou qualités requises par le Conseil, et que le Conseil doit communiquer plus clairement ses commentaires au NomCom pour éviter que le NomCom reçoive des renseignements contradictoires.

La figure 11 montre comment les personnes interrogées ont classé les compétences les plus importantes pour les personnes désignées par le Comité de nomination au Conseil d'administration. La connaissance du Conseil a été classée au premier rang (la plus importante), suivie par le travail d'équipe ou l'engagement vis-à-vis du temps, et puis par les connaissances de politique, commerciales et/ou techniques.

⁴⁰ L'avis du Conseil d'administration est publié sur le site Web du NomCom. La lettre du Conseil d'administration au NomCom de 2017 en date du 9 mars 2017 est disponible à <https://www.icann.org/en/system/files/files/icann-board-nomcom-guidance-09mar17.pdf>, consultée le 14 novembre 2017.

Figure 11 : classement des compétences les plus importantes pour les personnes désignées par le NomCom au Conseil d'administration de l'ICANN

Nombre de personnes ayant répondu au sondage



Le Conseil d'administration a été perçu comme donnant des avis plus fréquents et plus utiles en comparaison avec les SO et AC auxquels le NomCom désigne des individus. Toutefois, les membres des SO et AC ont pensé bien des fois que le NomCom ne demandait aucun conseil. (Par exemple, il a été dit que le NomCom devrait soit consulter l'ALAC directement, soit suivre le plan stratégique de l'ALAC qui définit ce dont l'ALAC a besoin).

Des particuliers ont également suggéré que les membres du NomCom doivent mieux comprendre le rôle du Conseil d'administration, de l'ALAC, de la ccNSO, de la GNSO, et de la PTI, ainsi que les compétences nécessaires pour réussir dans ce rôle. Un dialogue accru entre ces organes et le NomCom, particulièrement lorsqu'ils informent le NomCom des compétences et des critères nécessaires, a été une réponse largement donnée par les individus lorsqu'on a demandé quels seraient les changements qu'ils feraient au NomCom.

Un certain nombre de personnes (y compris les membres actuels et les anciens membres du Conseil d'administration et du NomCom) a noté qu'il serait utile d'obtenir des évaluations de performance pour les personnes désignées par le NomCom, notamment pour les personnes désignées au Conseil d'administration car sinon, le NomCom a peu de renseignements sur la façon dont les personnes nommées ont rempli leurs fonctions lorsqu'elles sont considérées pour une nouvelle nomination. Ce sentiment a été partagé par d'autres personnes qui ont indiqué qu'il est parfois difficile de faire confiance au NomCom lorsque les personnes compétentes ne sont pas nommées à nouveau tandis que les incompetents oui. Ceci a remis en cause les procédures du NomCom, et a mené à exprimer l'impression que le NomCom n'était pas suffisamment transparent puisque ces personnes avaient des difficultés à comprendre comment le NomCom était arrivé à ses décisions. L'amélioration de

la procédure par laquelle les personnes sont re-nommées par le NomCom peut donc améliorer la perception globale du NomCom au sein de la communauté.

Certaines personnes ont suggéré de faire en sorte que des révisions exhaustives du Conseil soient disponibles pour les membres du NomCom,⁴¹ bien que la plupart ont dit qu'elles devraient être utilisées à des fins de développement professionnel et/ou personnel plutôt qu'être fournies au NomCom.

Recommandation 14 : formaliser la communication entre le Conseil d'administration et le NomCom, les SO et AC et le Conseil d'administration de la PTI afin de comprendre les compétences et l'expérience requises.

Le NomCom, le Conseil d'administration, les SO et AC et le Conseil de la PTI disposeraient de canaux formels pour communiquer l'évolution de leurs besoins et les implications de ces changements en termes de recrutement et de sélection de candidats qualifiés. Chaque année, ces organismes devraient soumettre par écrit et se réunir avec le NomCom afin de formaliser les compétences et l'expérience requises, ainsi que toute exigence en matière d'admissibilité.⁴² (Actuellement, le Conseil d'administration le fait). Les compétences requises pour chaque nomination à une SO ou AC devraient être déterminées et communiquées chaque année au NomCom en adaptant la matrice fournie à l'annexe 3 aux besoins spécifiques de chaque SO ou AC.

Étant donné que le NomCom « redémarre » dans une certaine mesure chaque année, la formalisation de la communication permettra de réduire la probabilité que le NomCom sélectionne un candidat qui entre en conflit avec les exigences ou les avis donnés précédemment, comme ce fut le cas récemment avec la ccNSO, en septembre 2017. Par ailleurs, comprendre les priorités stratégiques définies par les dirigeants de l'ICANN et les compétences requises nécessaires pour occuper un poste au sein du Conseil d'administration ou d'une SO ou un AC exige une approche cohérente et motivée de l'évaluation des capacités des candidats pour remplir les compétences et l'expérience nécessaires.

Nous reconnaissons qu'il est parfois difficile pour les membres de ces organes de se mettre d'accord sur une série de critères précis à appliquer aux candidats, puisque les membres peuvent avoir des opinions différentes sur la façon dont leur organisation est en train de changer et sur les caractéristiques d'un candidat qualifié. L'engagement d'un conseiller de recrutement dans cette communication pour se porter candidat à un poste au sein du Conseil d'administration pourrait aider à faire progresser leur capacité d'évaluer et de communiquer les compétences et l'expérience nécessaires. En outre, l'engagement d'un conseiller de recrutement pour identifier les compétences

⁴¹ Cette proposition a également été présentée au cours de la révision exhaustive de 2016 de l'équipe de direction du NomCom.

⁴² Une recommandation similaire pour améliorer la communication entre le NomCom et les SO et AC a été présentée par le groupe de travail de finalisation de la révision du NomCom de 2010 et par le NomCom de 2016. Rapport final du Comité de nomination de l'ICANN de 2016, page 25 et rapport final du groupe de travail de finalisation de la révision du NomCom de 2010, page 6.

et l'expérience nécessaires pour devenir un membre du Conseil d'administration montre la taille et la complexité de l'ICANN en tant qu'organisme à but non lucratif.

Nous savons que certains membres de la communauté de l'ICANN sont préoccupés du fait que le Conseil d'administration pourrait être trop impliqué dans le NomCom. Selon notre expérience, les dommages potentiels causés par un manque de communication (par exemple, un NomCom qui ne nomme pas les membres du Conseil d'administration avec les compétences et l'expérience dont l'ICANN a besoin pour aller de l'avant) sont plus importants que ces préoccupations. En outre, les recommandations de ce rapport, en particulier celles liées à la codification des procédures, sont un moyen plus efficace pour réduire tant l'influence du Conseil d'administration que d'autres influences externes en limitant la mesure dans laquelle les dirigeants du NomCom peuvent exercer une influence sur les opérations du NomCom d'une année à l'autre sans une complète transparence et responsabilité vis-à-vis de la communauté de l'ICANN.

Recommandation 15 : le NomCom devrait publier les descriptions détaillées du travail à faire pour occuper les postes au sein du Conseil d'administration de l'ICANN, des SO et AC, et du Conseil d'administration de la PTI. La description du poste, plus les compétences nécessaires spécifiques définies chaque année par le NomCom, devraient constituer la base des efforts de recrutement et d'évaluation.

À l'aide des renseignements fournis par le Conseil, les SO et AC et le Conseil d'administration de la PTI décrites dans la recommandation précédente, et en consultation avec le conseiller de recrutement, le NomCom devrait élaborer une description détaillée du poste à remplir au sein du Conseil d'administration, des SO et AC et du Conseil d'administration de la PTI. Nous faisons remarquer que le NomCom 2018 a récemment pris des mesures dans ce sens en publiant une description du poste pour les membres du Conseil.⁴³ C'est une amélioration importante par rapport aux itérations précédentes qui devrait être poursuivie et codifiée comme une procédure opérationnelle standard. Une description du poste bien conçue ne devrait pas changer sensiblement chaque année.

En plus d'une description du poste, l'établissement de critères clairs et de compétences bien définies est un domaine qui n'est pas complètement défini pour de nombreux conseils et organisations et, à notre avis, cela reste vrai pour les postes remplis par le NomCom. Bien que la description du poste reflète les responsabilités universelles et les compétences requises pour devenir membre du Conseil d'administration, des SO et AC et du Conseil d'administration de la PTI, les efforts d'évaluation et de recrutement exigent également une articulation des compétences spécifiques souhaitées pour les postes à pourvoir chaque année. Ces compétences devraient être présentées à travers une matrice, dont un exemple en est fourni à l'annexe 3. Le Conseil remet actuellement ces conseils au NomCom, mais il est du ressort du NomCom d'évaluer ce conseil et de le transformer en compétences spécifiques utilisées pour recruter et évaluer les candidats. Il n'y

⁴³ Membre du Conseil d'administration : Une description du poste est disponible à <https://www.icann.org/en/system/files/files/board-member-job-description-26feb18-en.pdf>, consultée le 27 février 2018.

a actuellement aucun processus codifié pour que les SO et AC communiquent ce type d'avis au NomCom.

De même que pour la description du poste, les compétences et l'expérience voulues par le NomCom devraient être publiées avec la candidature et devraient informer les manifestations d'intérêt. Cela garantit que tous les candidats soient au courant des aptitudes, des compétences, et de l'expérience, et qu'ils aient l'occasion de démontrer comment leurs compétences et expérience correspondent à celles souhaitées par le NomCom cette année.

Par exemple, une organisation à but non lucratif a publié que parmi les compétences requises, une longue expérience dans une organisation à but non lucratif est importante pour un administrateur.⁴⁴ Un autre exemple : si la prise de conscience du rôle de l'ICANN dans la communauté Internet mondiale est une priorité stratégique clé pour l'ICANN, il peut être important d'indiquer que la formation et les compétences relatives à la communication sont des compétences clés.⁴⁵ Si ces deux compétences sont les principaux critères pour les candidats au cours d'une année donnée, les candidats sans expérience au sein d'un Conseil ou sans expérience dans le domaine des communications peuvent s'auto-exclure du processus pour l'année en question.⁴⁶

Comme indiqué dans une recommandation précédente dans le présent rapport, nous vous recommandons d'engager un débat en collaboration avec le conseiller de recrutement sur les compétences requises par les membres du Conseil de manière à intégrer leur expérience professionnelle et leurs connaissances. Notre expérience avec les entreprises de recrutement est qu'elles passent un temps considérable à comprendre et communiquer les compétences souhaitées pour un poste avec les candidats potentiels.

⁴⁴ La description du poste de cet organisme à but non lucratif note que « les compétences dans un poste de direction sont essentielles ; l'expérience dans un poste de direction au sein d'autres Conseils d'administration est un avantage ».

⁴⁵ La description du poste de cet organisme à but non lucratif note que « les exigences en matière de communication : la capacité à travailler et à communiquer en anglais parlé et écrit est essentielle. Les compétences en matière de compréhension et d'expression écrite et orale sont nécessaires pour ce poste afin de travailler avec succès avec les autres dans le but d'atteindre des objectifs par consensus ».

⁴⁶ Un autre exemple peut être utile pour illustrer le niveau de détail que le NomCom devrait inclure dans la description du poste. Une organisation a communiqué deux compétences souhaitées de la manière suivante : « Capacités et compétences requises en matière de direction et de gouvernance : la préférence sera accordée aux candidats ayant une vaste expérience en matière de gouvernance ou d'interaction avec les dirigeants de grandes organisations complexes. Les candidats devraient avoir des compétences dans l'élaboration de politiques publiques, l'orientation stratégique, la surveillance de l'efficacité organisationnelle, la supervision d'opérations complexes/de taille, et la détermination de mesures législatives critiques ou d'autres politiques programmatiques. Connaissances et expérience : Le Conseil cherche à accroître ses capacités dans quatre domaines : 1) un nouveau modèle de développement pour diversifier les sources de revenus, 2) la transformation numérique et les données à grande échelle, 3) la revitalisation de la marque à travers de nouvelles initiatives de marketing/produit, et 4) une expertise en ressources humaines (rémunération des cadres de direction et planification de la relève) ».

Recommandation 16 : mettre en œuvre et codifier un système pour fournir au NomCom le feedback concernant les contributions et la participation des membres pour une nouvelle nomination par le NomCom.

Le NomCom devrait recevoir des commentaires du Conseil d'administration, des SO et AC et du Conseil d'administration de la PTI avant d'envisager de re-nommer quelqu'un pour un mandat supplémentaire.

Dans notre expérience, il est rare qu'un comité de sélection ou de nomination nomme des personnes sans connaître leur performance. L'utilisation des révisions exhaustives du Conseil est une possibilité de fournir un feedback au NomCom. Cependant, il y a inquiétude légitime parmi la communauté de l'ICANN, à savoir que, fournir les révisions exhaustives des membres du Conseil au NomCom est contraire aux objectifs de ces révisions en transformant les commentaires d'un outil de développement qui encourage le feedback honnête en un outil pouvant déterminer si un membre du Conseil d'administration est nommé une deuxième fois.

Si le Conseil d'administration, les SO et AC, le Conseil d'administration de la PTI et le NomCom ne peuvent pas se mettre d'accord sur un système pour fournir du feedback au NomCom, alors un nouveau système devrait être conçu pour fournir au moins quelques renseignements de base au NomCom pour que ce dernier les analyse. Par exemple, chaque organisation devrait préparer un tableau de bord indiquant le niveau de participation de chaque personne aux réunions en personne, aux téléconférences et aux communications par le Web, etc., ainsi que toute participation à des groupes de travail ou sous-comités. Ceux qui sont considérés pour une nouvelle nomination doivent remplir également une candidature indiquant leurs compétences et leur expérience dans les domaines concernés, en ligne avec les priorités stratégiques de l'ICANN comme suggéré dans l'exemple fourni à l'annexe 3.

Bien que cette recommandation puisse accroître la mesure dans laquelle le Conseil d'administration, les SO et AC et le Conseil d'administration de la PTI influencent le processus décisionnel du NomCom, il est nécessaire que le NomCom dispose de ces informations afin de prendre les décisions les plus éclairées qui soient. Sans cette information, la prise de décisions du NomCom peut être influencée par des informations incomplètes et obsolètes. L'absence de canaux formels augmente également la probabilité de développement des voies informelles, ce qui peut accroître la mesure dans laquelle le NomCom peut être influencé par des informations inexacts et incomplètes.

C. Résultat : il existe un certain désaccord sur la question de savoir si le NomCom devrait intégrer des exigences supplémentaires sur la diversité des personnes désignées.

À l'heure actuelle, le NomCom doit répondre aux exigences de diversité géographique pour sélectionner un membre du Conseil d'administration ; en particulier, pour ses nominations au Conseil d'administration, le NomCom doit s'assurer que chaque région géographique (Europe, Asie/Australie/Îles du Pacifique, Amérique latine/Caraïbes, Afrique, et Amérique du Nord) ait au moins un et pas plus de cinq administrateurs au sein du Conseil d'administration de l'ICANN. Le

NomCom doit également veiller à ce que les cinq membres nommés à l'ALAC incluent une personne appartenant à chaque région géographique. Le Conseil de la PTI, la GNSO et la ccNSO n'ont pas d'exigences du point de vue de la diversité géographique.

Bien que de nombreuses personnes aient indiqué que la diversité est importante, très peu ont manifesté que cela était plus important que la sélection de candidats de grande qualité. Les personnes interrogées au sondage étaient divisées sur la question de savoir si le NomCom devrait établir des exigences en matière de la diversité de ses membres autres que la diversité géographique pour les personnes nommées au Conseil d'administration et à l'ALAC. Parmi ceux ayant exprimé leur soutien à l'idée d'inclure d'autres exigences, la réponse la plus courante a été d'envisager l'inclusion d'une plus grande diversité pour les pays en développement en raison du fait que leurs besoins diffèrent de ceux des pays développés au sein de la même région géographique.

D'autres ont manifesté que le NomCom ne devrait pas être la seule entité de l'ICANN responsable de « réparer » le manque de diversité au sein du Conseil ou des SO et AC.

Recommandation 17 : maintenir les exigences actuelles en matière de diversité pour les personnes désignées par le NomCom.

Nous ne pensons pas que des exigences supplémentaires en matière de diversité seraient dans l'intérêt de l'ICANN ou du NomCom. Nous ne croyons pas non plus que ces exigences soient pratiques étant donné que les personnes désignées par le NomCom au Conseil d'administration et à l'ALAC sont déjà soumises à des exigences géographiques, et que celles nommées par le NomCom à la GNSO, la ccNSO et le Conseil d'administration de la PTI sont peu nombreuses.

Dans les commentaires publics sur notre rapport final préliminaire, certains commentateurs n'étaient pas d'accord avec cette recommandation, tout en soulignant que soit (1) la diversité n'était pas suffisante et qu'elle peut être améliorée soit (2) le NomCom lui-même n'est pas suffisamment diversifié.

En ce qui concerne le premier point, notre recommandation ne devrait pas être interprétée comme un signe que nous croyons que la diversité des membres du NomCom ne peut pas (ou ne devrait pas) être améliorée mais plutôt comme une reconnaissance des limites des exigences étant donné les postes remplis par le NomCom. Par contre, la diversité (qu'elle soit fondée sur le genre, la géographie, les antécédents et l'expérience, entre autres) peut être garantie à travers l'amélioration des processus de formation, de recrutement et d'évaluation du NomCom recommandés dans ce rapport.

En ce qui concerne le deuxième point, il convient de souligner que cette recommandation ne suggère pas que la diversité au sein du NomCom lui-même ne peut pas ou ne devrait pas être améliorée, mais encore une fois, reconnaît l'impossibilité d'imposer des exigences en matière de diversité au NomCom lui-même.

D. Résultat : les interactions du NomCom avec les candidats se sont considérablement améliorées au cours des cinq dernières années et sont généralement considérées comme positives. Cependant, plusieurs candidats ont exprimé des expériences négatives en ce qui concerne leurs interactions.

Les interactions du NomCom avec les candidats étaient généralement considérées comme étant efficaces ou neutres, alors que quelques individus ont décrit les interactions comme étant très efficaces ou très inefficaces. Les expériences négatives ont tendance à noter les problèmes associés aux entretiens menés par le NomCom, bien que quelques personnes aient noté des problèmes associés à l'effort de recrutement du NomCom. Le feedback négatif a généralement été associé à l'idée de non professionnalisme des membres du NomCom lors des entretiens. Nous avons aussi entendu dire aux candidats et aux membres du NomCom que la communication du NomCom avec les candidats était insuffisante.

Bien que les généralisations au sujet des expériences des dernières années soient difficiles, ceux qui avaient une opinion ont généralement considéré que le NomCom a apporté des améliorations dans ce domaine, même s'ils pensaient que d'autres améliorations s'avéraient nécessaires. Certaines personnes ont dit que les processus pourraient être plus clairs et que certaines des procédures au cours du processus de candidature décourageaient les candidats qualifiés de présenter leur candidature. D'autres pensaient que la publication des descriptions du poste à remplir et des critères pour le recrutement serait utile pour les efforts de sensibilisation. À l'heure actuelle, le NomCom publie un ensemble de critères de haut niveau (et relativement génériques) lorsqu'il annonce l'ouverture des postes de direction.⁴⁷

Quelques personnes ont pensé que le NomCom pourrait utiliser plus de ressources et un système de candidatures amélioré tout en réduisant la charge de travail tant pour les candidats que pour le personnel du NomCom. Le système de candidatures actuel, décrit précédemment, est un wiki confidentiel qui est utilisé pour stocker les informations relatives aux candidatures. Le système actuel a été décrit comme « pas idéal » et comme une solution « de type pansement » ; plusieurs personnes se sont demandées si un outil dédié serait plus facile à gérer tout en améliorant en même temps la sécurité.

Recommandation 18 : publier un calendrier de communication et codifier un processus de communication avec les candidats.

Le NomCom devrait établir un plan de communications qui codifie quelle est la personne en charge de la communication avec les candidats à chaque étape du processus du NomCom et quand est-ce que les candidats sont informés du statut de leur candidature. Un processus codifié démystifie le processus et favorise la transparence et l'équité.⁴⁸ Un mauvais processus de communication donne une mauvaise image sur le NomCom et entrave ses efforts pour attirer des candidats bien qualifiés.

⁴⁷ Voir, par exemple, postes de direction ouverts en 2017, disponible à <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017-positions>, consultés le 28 novembre 2017.

⁴⁸ Une recommandation connexe a été faite par le NomCom de 2016, qui a proposé « la création des démarches que doit suivre un candidat du NomCom ». Rapport final du Comité de nomination de 2016 de l'ICANN, page 25.

Un calendrier de communication devrait être publié pour que tous les candidats et la communauté de l'ICANN puissent le consulter. Par exemple, le conseiller d'évaluation, le personnel du NomCom ou le président du NomCom devraient être les seuls à communiquer jusqu'à l'étape de l'interview. Nos interviews et observations du NomCom ont confirmé que le NomCom manque de communication rapide avec les candidats (en particulier avec ceux n'ayant pas passé aux séries ultérieures de l'évaluation) peut donner lieu à ce que les candidats considèrent que le NomCom n'est pas sérieux, voire injuste. Un manque de communication encourage également les candidats à parler entre eux de façon informelle pour mieux comprendre le processus, ce qui affecte négativement la perception tant du NomCom que de l'ICANN.

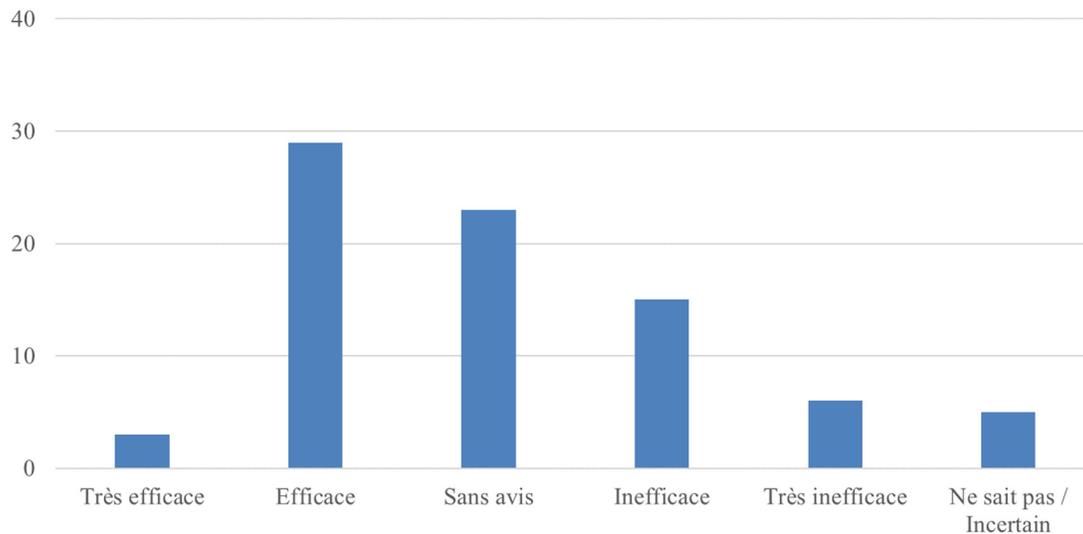
E. Résultat : les processus de recrutement du NomCom sont généralement efficaces, surtout au cours des dernières années, mais ils peuvent sans doute être améliorés. Le NomCom devrait continuer d'augmenter la diversité du vivier de candidats.

Les membres du NomCom sont censés publier l'appel à candidatures et font de leur mieux pour identifier et recruter des candidats. Chaque membre du NomCom est invité à partager et présenter des plans d'action pour identifier les candidats. Les activités de sensibilisation menées par les membres du NomCom peuvent inclure l'assistance aux réunions et conférences organisées par l'ICANN ou par d'autres organisations pertinentes, et ces activités peuvent varier d'année en année selon les besoins du Conseil d'administration, des SO et AC et du Conseil d'administration de la PTI.

La figure 12 présente les réponses à la question de savoir si le processus de recrutement du NomCom est perçu comme étant efficace ou pas efficace.

Figure 12 : quelle est l'efficacité du processus de recrutement de candidats du NomCom ?

Nombre de personnes ayant répondu au sondage



Dans les interviews et dans les réponses au sondage, les individus ont exprimé plusieurs domaines de préoccupation concernant le processus de recrutement. En particulier, lorsqu'on pose la question sur la diversité du vivier de candidats, les gens pensent que la diversité a augmenté considérablement au cours de ces dernières années, notamment en fonction du sexe, bien que beaucoup d'autres ont dit que le NomCom devrait en faire plus, parfois beaucoup plus, pour augmenter la diversité du vivier de candidats, y compris une sensibilisation supplémentaire auprès des groupes sous-représentés (en particulier les femmes et certaines régions telles que celles de l'hémisphère sud). D'autres ont signalé que le NomCom a travaillé davantage pour recruter des femmes et que cela se reflétait dans des viviers de candidats plus diversifiés au cours des dernières années.

Les opinions ont tendance à diverger quant à la mesure dans laquelle le NomCom devrait recruter des candidats associés à l'ICANN par rapport à la recherche et la hiérarchisation des candidats qui sont moins familiarisés avec l'ICANN. Par exemple, certains ont estimé que la sensibilisation des candidats (ainsi que leur évaluation) montrait une tendance à être trop concentrée dans les unités constitutives déjà associées à l'ICANN, y compris les unités constitutives des membres du NomCom, et que par conséquent le NomCom n'a pas fait le nécessaire pour attirer et nommer d'autres candidats moins familiarisés avec l'ICANN. D'autres ont considéré que le recrutement des membres du NomCom tendait à être très efficace parce que les personnes contactées par les membres du NomCom avaient une bonne compréhension de l'ICANN et en particulier des besoins des SO et AC.

Certaines personnes ont également noté que le processus de recrutement pourrait être plus long, peut-être d'une année, et que le département en charge de la relation avec les parties prenantes mondiales de l'ICANN pourrait être plus impliqué dans l'identification des candidats potentiels.

Recommandation 19 : le personnel de l'ICANN et le conseiller de recrutement, ainsi que les membres du NomCom, devraient tirer profit de la description détaillée de l'emploi ainsi que des compétences et l'expérience recherchées pour élaborer un plan de marketing dans le but de mieux cibler les candidats éventuels.

Bien que les membres du NomCom soient une partie du processus de recrutement, il est préférable de ne pas les considérer comme la voie principale pour le recrutement de candidats qualifiés. Vues la taille et la complexité de l'ICANN, un plan de marketing et une stratégie de communication devraient être élaborés pour les utiliser d'année en année. L'identification des candidats peut devenir plus efficace à travers un plan de marketing et de communication qui aiderait le conseiller de recrutement et le NomCom à envisager de nouveaux types d'efforts de recrutement et de marketing, ainsi que d'une manière plus générale, de prioriser les efforts de sensibilisation potentiels.

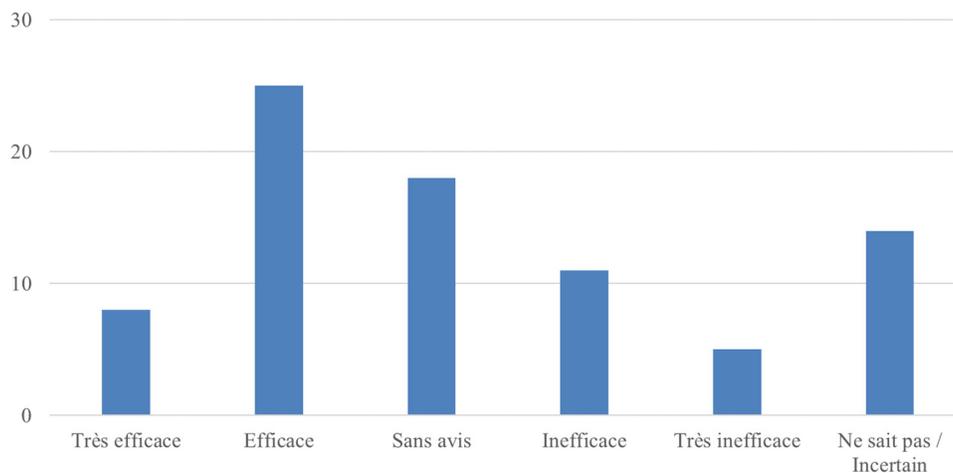
Par exemple, un plan de marketing efficace permettrait d'identifier les organisations Internet régionales pour aider à communiquer sur les compétences et l'expérience souhaitées ou représenter les exigences pour les postes de direction de l'ICANN.

F. Résultat : le NomCom n'évalue pas toujours les candidats de manière cohérente.

Les réponses à notre question du sondage pour savoir si le processus d'évaluation du NomCom a été efficace ou non sont incluses ci-dessous à la figure 13.

Figure 13 : quelle est l'efficacité du processus d'évaluation de candidats du NomCom ?

Nombre de personnes ayant répondu au sondage



La plupart des personnes consultées ont dit que les processus utilisés pour trier le vivier de candidats afin d'élaborer une liste finale et puis sélectionner les candidats de cette liste avaient été améliorés au cours des cinq ou six dernières années. Toutefois, une vision commune est que, bien que le NomCom ait suivi un certain nombre de processus de prise de décisions au cours de l'étape d'évaluation, ceux-ci n'étaient pas bien documentés et devraient être (1) institutionnalisés et codifiés (2) partagés avec la communauté pour accroître la transparence. Les gens pensent souvent

que des détails supplémentaires sur les processus utilisés pour évaluer les candidats permettraient de réduire la mesure dans laquelle les évaluations des candidats ont été considérées par la communauté comme une « boîte noire » et de diminuer la probabilité que les sélections du NomCom soient perçues comme « arbitraires ». D'autres ont manifesté que chaque candidat devrait être évalué conformément à un ensemble de critères inhérents au poste à remplir, et nos conversations avec les membres actuels du NomCom ont indiqué qu'ils envisagent de le faire.⁴⁹

Certaines personnes ont manifesté que l'évaluation des candidats n'a pas toujours été cohérente parce qu'elle dépendait trop de la personne chargée de la vérification approfondie, citant des différences dans, par exemple, les efforts et le style, et aussi le fait que les membres du NomCom peuvent avoir un parti pris positif ou négatif vis-à-vis du candidat. En accord avec ce commentaire, les gens considèrent qu'un processus plus uniforme, avec des questions et des critères d'évaluation cohérents, conjointement avec la formation pour les interviews, permettront d'obtenir des résultats plus reproductibles à travers les équipes de sélection. D'autres ont noté que les questions de l'interview de 20 membres du NomCom manquent parfois de cohérence et que les interviews ayant des contraintes de temps sont difficiles parce que le NomCom ne peut pas disposer de temps supplémentaire pour aborder des sujets qui s'avèrent particulièrement importants.

Quelques personnes ont indiqué que les candidats associés à l'ICANN pourraient recevoir un traitement favorable ou défavorable (par exemple, une personne associée à l'ICANN qui peut être moins considérée qu'un étranger à l'ICANN qui est moins bien connu mais finalement moins efficace), tandis que d'autres ont dit que le processus rend difficile de revenir à des candidats qui avaient été mis dans la catégorie « jaune » si le petit groupe de finalistes n'était pas aussi fort que prévu. Certaines personnes interrogées craignent que, dans la pratique, une fois que la catégorie « verte » aura été remplie avec 20 candidats, il y ait une pression pour arrêter l'examen de candidats supplémentaires.

Enfin, le NomCom passe généralement plus de temps à évaluer les candidats au Conseil d'administration que ceux qui se portent candidats à d'autres postes. Les personnes interrogées ont considéré que les élections pour les SO et AC sont d'une qualité inférieure aux sélections pour le Conseil d'administration.

⁴⁹ Ces impressions ont été reprises dans d'autres commentaires. Par exemple, le rapport de la deuxième équipe de révision de la responsabilité et de la transparence (ATRT2) a noté ce qui suit : « La question de la composition et la sélection du Conseil d'administration avait fait l'objet de deux révisions indépendantes préalables à l'ATRT1. L'ATRT1 a constaté que le point le plus important de son processus de révision a été la recommandation que l'ICANN réalise son recrutement et sa sélection sur la base d'exigences claires. Cela incluait l'établissement d'une procédure formelle par laquelle le Comité de nomination (NomCom) découvrirait et comprendrait les besoins de chaque organisme faisant l'objet de nominations. L'ATRT1 a trouvé que, « [a]insi, la codification des processus pour identifier, définir et réviser ces exigences concernant les compétences, ainsi que les mécanismes par lesquels les parties prenantes sont consultées, pourrait aider à améliorer la performance générale du Conseil d'administration » ». Deuxième équipe de révision de la responsabilité et de la transparence (ATRT2), Rapport et recommandations, 31 décembre 2013, pages 16 et 17.

Recommandation 20 : le conseiller d'évaluation devrait entreprendre une évaluation préliminaire de tous les candidats au Conseil et fournir des évaluations en aveugle au NomCom pour l'aider à réduire le vivier de candidats à la liste définitive de sélection.

Ce filtre recommandé est limité uniquement à l'évaluation des candidats au Conseil d'administration et répond à deux objectifs. Premièrement, il aide le NomCom à éliminer les candidats qui ne satisfont pas aux critères de base et aux compétences requises pour devenir un membre du Conseil. Idéalement, cette tâche serait du ressort exclusif du conseiller d'évaluation, d'une manière convenue entre ledit conseiller et le NomCom, dans le but de donner au NomCom suffisamment de candidatures pour qu'il puisse en définitive choisir dans la liste définitive de sélection. Il est important de signaler que le NomCom conserverait la capacité d'évaluer, s'il le souhaitait, n'importe laquelle des candidatures déjà éliminées.

Deuxièmement, le fait de fournir des évaluations en aveugle au NomCom à travers un processus professionnel améliore la cohérence et la continuité. Cela est nécessaire afin d'identifier et de hiérarchiser les meilleurs talents possibles sans biaiser le processus du fait d'avoir reconnu un nom. À l'heure actuelle, le processus d'évaluation n'est pas équitable entre les membres du NomCom et varie également d'année en année à travers les différents NomCom.

En effet, au cours de notre évaluation, un certain nombre de membres de la communauté de l'ICANN, y compris d'anciens membres du NomCom, ont exprimé leur préoccupation au sujet de la mesure dans laquelle tous les candidats sont traités de façon équitable et juste. Nous avons également entendu des préoccupations disant que le NomCom a fait l'objet de capture et que les candidats pouvaient être rejetés prématurément (dans certains cas du fait d'avoir un manque d'affiliation avec l'ICANN, et dans d'autres du fait d'avoir trop d'affiliation avec l'ICANN, le premier étant le plus fréquent). À cet égard, nous avons entendu dire à plus d'un ancien membre du NomCom que les candidats suggérés par le conseiller de recrutement pourraient parfois être rejetés trop rapidement par le NomCom.

Les meilleures pratiques visent à définir clairement les compétences et l'expérience spécifiques souhaitées pour les sièges à pourvoir chaque année ainsi que la cohérence dans l'interprétation de la façon dont le candidat remplit ces compétences. Un professionnel impartial est le plus apte pour mettre en œuvre un processus équitable et transparent. La base d'un tel processus devrait être une évaluation en aveugle (par nom) de chaque candidat par rapport à la façon dont ses compétences répondent aux besoins du poste à remplir. Cette évaluation en aveugle, effectuée par le conseiller d'évaluation, serait alors fournie aux membres du NomCom pour que ces derniers l'utilisent lors de la sélection de la liste définitive.⁵⁰

L'annexe 3 fournit un modèle de matrice qui identifie les compétences des administrateurs, ce qui aide à identifier les écarts entre la composition actuelle du Conseil d'administration et les compétences souhaitées pour le recrutement. Cet exemple inclut quelques-unes des compétences et des qualités personnelles. Les éléments de ce modèle de matrice seraient remplis par chacun des

⁵⁰ Le NomCom de 2016 a recommandé que les futurs NomCom demandent « un document contenant un résumé/des indicateurs du cabinet d'évaluation pour comparer facilement chaque candidat ». Rapport final du Comité de nomination de 2016 de l'ICANN, page 26.

membres du Conseil et aussi augmentés par le personnel de l'ICANN. Le conseiller d'évaluation pourrait ensuite utiliser cette évaluation et la description du poste pour effectuer l'évaluation en aveugle de tous les candidats en éliminant ceux qui ne répondent manifestement pas aux critères (tels que la diversité géographique) et aux compétences de base. Cette identification des lacunes encourage le NomCom à analyser celles qui peuvent se développer au Conseil dans les années à venir et à évaluer les candidats en conséquence.

Recommandation 21 : le NomCom devrait utiliser un outil normalisé pour évaluer et hiérarchiser les candidats, en fonction des compétences souhaitées et de l'expérience tel que déterminé annuellement. Cet outil ne remplacera pas les évaluations qualitatives des candidats.

Cette matrice devrait refléter les critères et les compétences requises ainsi que l'expérience définie dans la description du poste, et doit être utilisée par tous les membres du NomCom au moment d'évaluer les candidats. L'utilisation d'un formulaire d'évaluation commun garantit l'évaluation systématique des candidats par tous les membres du NomCom, et ce en conformité avec les diverses compétences souhaitées identifiées par le NomCom pour les postes à pourvoir au cours de l'année en question. Un modèle de matrice est fourni dans l'annexe 3 de ce rapport.

L'objectif de fournir des outils d'évaluation normalisés *n'est pas* de transformer le processus d'évaluation en un système de notation algorithmique. En fait, notre utilisation du terme compétences, tel que noté précédemment, englobe les compétences, les qualités, l'expérience, et les antécédents. Plutôt, un formulaire d'évaluation vise à s'assurer que les membres du NomCom envisagent les compétences identifiées par le NomCom lors de l'évaluation des candidats. Le plus grand nombre d'interviews normalisés et les formulaires d'évaluation améliorent la cohérence, la reproductibilité et, en fin de compte, l'équité de l'ensemble du NomCom, notamment à l'étape de sélection.

Recommandation 22 : le NomCom devrait assurer des questions régulières et un formulaire d'évaluation des enquêteurs pour les candidats interviewés lors de l'étape de sélection et du dernier interview en personne.

Un document sur les « lignes directrices pour l'interview » avec des questions préparées et un mécanisme d'évaluation intégré mis à la disposition de chaque membre du NomCom chargé d'interviewer des candidats contribuera à l'uniformité et au professionnalisme. Les questions devraient être examinées et informées par l'apport du conseiller d'évaluation professionnel, avec suffisamment de souplesse pour que le NomCom puisse faire le suivi des sujets clés avec les candidats individuels, le cas échéant.

G. Résultat : le NomCom a fait des progrès significatifs en matière de transparence, mais la transparence de ses processus demeure toujours une préoccupation dans certains secteurs de la communauté de l'ICANN.

Le NomCom suit le principe de « transparence du processus et de confidentialité des données (c'est-à-dire, des données relatives aux candidats) ». Ainsi, le NomCom est autorisé à publier les

processus qu'il s'engage à mettre en œuvre et à en faire le suivi, ainsi que des données statistiques sur le vivier de candidats, tant que cette information n'identifie pas les candidats individuels.

Le NomCom a augmenté la mesure dans laquelle il publie de telles informations. En particulier, le NomCom a entrepris une série d'étapes visant à accroître la transparence à la suite d'une révision précédente du NomCom lancée en 2007 et les rapports de révision « de la responsabilité et la transparence » publiés en 2010 et 2013.⁵¹ Ces améliorations comprennent : la tenue régulière de séances ouvertes du NomCom lors des réunions de l'ICANN et la publication du cycle du NomCom et des statistiques sur le vivier de candidats, qui a plus récemment pris la forme de bulletins mensuels où l'on explique les sélections effectuées. Le NomCom publie également un rapport à la fin de chaque cycle avec des recommandations pour le prochain NomCom et met à disposition des membres du NomCom des révisions exhaustives.⁵² Ceux qui ont fait des observations sur ces étapes ont considéré qu'il y a eu une amélioration.

Lorsqu'on a demandé directement si le NomCom devait être plus ou moins transparent, les personnes ayant participé au sondage et les personnes interviewées ont eu des opinions divergentes, certains indiquant qu'il était suffisamment transparent et d'autres indiquant la nécessité d'être plus transparent. Toutefois, lorsqu'on leur a demandé d'autres questions sur les procédures du NomCom, les personnes ayant participé au sondage et les personnes interrogées ont souvent soulevé la question de la transparence et ont suggéré que les individus n'avaient pas une bonne compréhension des procédures du NomCom, surtout des processus liés à l'évaluation des candidats. Dans l'ensemble, face à la question de savoir quels changements elles apporteraient au NomCom, les personnes ayant répondu au sondage ont le plus fréquemment fait allusion à l'augmentation de la transparence. Toutefois, il y a eu une divergence dans la mesure dans laquelle les membres du NomCom pensaient que le NomCom devait être plus transparent, alors que très peu de membres ont mentionné la transparence comme le point principal qu'il faudrait modifier.

Recommandation 23 : le NomCom devrait publier des données supplémentaires sur le vivier de candidats et la source de recrutement des candidats.

Un bon nombre des recommandations formulées dans ce rapport vise à accroître la transparence et la reddition de comptes du NomCom, allant du rôle et la description des membres du NomCom et des conseillers à la codification de la communication, le recrutement, et les processus d'évaluation. Voir, par exemple, les recommandations 1, 5, 6, 11, 13, 15 et 18.

Outre ces recommandations, nous recommandons au NomCom d'augmenter l'information fournie sur le vivier de candidats en incluant la source de recrutement des candidats. Le rapport final du

⁵¹ Interisle Consulting Group, révision indépendante du Comité de nomination de l'ICANN, 23 octobre 2007, disponible à <https://www.icann.org/en/system/files/files/report-23oct07-en.pdf>, consultée le 3 novembre 2017 ; recommandations finales de l'équipe de révision de la responsabilité et de la transparence, 21 décembre 2010, disponibles à <https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec10-en.pdf>, consultées le 8 novembre 2017 ; rapport et recommandations de la deuxième équipe de la responsabilité et de la transparence, 31 décembre 2013, disponibles à <https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec13-en.pdf>, consultés le 8 novembre 2017.

⁵² Révisions exhaustives du NomCom de 2017, disponibles à <https://www.icann.org/nomcom2017/#360reviews>, consultées le 17 novembre 2017.

NomCom de 2016 inclut, pour la première fois, les statistiques sommaires du vivier de candidats qui inclut la source de la candidature (p. ex., un collègue/ami/unité constitutive, recruteur, réunion de l'ICANN, annonce, ou réseaux sociaux).⁵³ Le NomCom devrait continuer (et codifier) cette pratique à l'avenir, car elle fournit à la communauté de l'ICANN des informations sur le succès des activités de recrutement.

Nous recommandons en outre que le NomCom devrait documenter et publier la manière dont les candidats de chaque source de recrutement s'en sont sortis dans l'étape d'évaluation. (Par exemple, quel est le nombre de candidats de chaque source inclus dans la liste définitive de sélection, combien ont été retenus pour les interviews et ont été finalement sélectionnés par le NomCom ?⁵⁴) Bien que le nombre de candidats soit une information importante, la qualité des candidats est tout aussi importante, sinon plus. Des informations supplémentaires sur la qualité des candidats permettraient d'accroître la transparence et d'aider le NomCom dans l'évaluation des efforts de sensibilisation. (Nous notons que le NomCom devrait s'assurer que toutes ces informations soient conformes à ses exigences en matière de confidentialité).

VI. Conclusions et recommandations : questions supplémentaires

Cette section contient des recommandations supplémentaires issues au cours de notre évaluation du NomCom. Elles sont ciblées sur le Conseil d'administration et le développement des dirigeants au sein de l'ICANN, ainsi que sur la création d'un nouvel organisme permanent chargé d'aider à améliorer le NomCom en permanence.

Recommandation 24 : un organisme habilité, formé d'anciens membres et de membres actuels du NomCom devrait être formé pour assurer une plus grande continuité dans les NomCom, et en particulier, proposer et aider à la mise en œuvre des changements des procédures du NomCom.

Cet organe serait chargé de suggérer et de mettre en œuvre les changements des procédures du NomCom, étant donné que le NomCom lui-même fonctionne selon un échéancier serré et doit se concentrer sur ses activités de recrutement et d'évaluation. Cet organe devrait inclure le président actuel du NomCom, et les deux présidents précédents du NomCom.

Cet organe devrait être habilité pour proposer des recommandations, tout en notant que les suggestions devraient être fournies à la communauté de l'ICANN pour consultation publique. Pour réussir, nous faisons remarquer que le Conseil d'administration doit s'assurer un financement adéquat et l'allocation de ressources.

⁵³ Rapport final du Comité de nomination de 2016 de l'ICANN, page 14.

⁵⁴ Le NomCom de 2013 a noté dans son rapport final que 10 manifestations d'intérêt ont été reçues de candidats suggérés par OB Brussels, dont deux ont été sélectionnés pour les entretiens en personne mais n'ont pas participé à la sélection finale. Rapport final du NomCom de 2013, article 4.2.2.

Recommandation 25 : informer les évaluations du NomCom en évaluant la performance du Conseil d'administration.

En fin de compte, une mesure clé de l'efficacité de la nomination des membres du Conseil d'administration de l'ICANN par le NomCom est justement l'efficacité du Conseil de l'ICANN. Nous recommandons qu'une fois par an, l'ICANN évalue la performance du Conseil en utilisant l'outil BSA (outil d'autoévaluation du Conseil d'administration) qui est bien connu et s'est avéré efficace pour évaluer la performance du Conseil. Les processus d'évaluation en ligne faciles à utiliser de cet outil fournissent au Conseil l'occasion de parler ouvertement et franchement sur les lacunes en matière de compétences et d'efficacité du Conseil dans son ensemble et peut être personnalisé pour mettre en évidence les préoccupations individuelles.

Les résultats de cette évaluation aideront le NomCom à mieux comprendre les lacunes potentielles en matière de compétences dans la composition actuelle du Conseil d'administration. L'analyse longitudinale des résultats du BSA informera les futurs efforts pour améliorer les processus du NomCom (ainsi que ceux du Conseil d'administration).

Recommandation 26 : l'ICANN devrait enquêter sur la possibilité de faire évoluer son processus de nomination en une fonction de développement des dirigeants.

Il s'agit d'une pratique émergente dans la communauté à but non lucratif et encourage les jeunes carriéristes et les nouveaux participants à comprendre les possibilités de parvenir à des postes de direction au sein d'une organisation et de développer les compétences requises dans le but de progresser du point de vue personnel et professionnel. Pour l'ICANN, cette transformation pourrait impliquer le programme de bourses actuel de manière plus significative, tout en aidant les individus et l'ICANN à identifier, développer et recruter de nouveaux leaders pour l'avenir. Un élément clé d'une fonction de développement des dirigeants est la publication des voies pour être considéré comme un futur leader.

L'objectif global de l'évolution d'une procédure de nomination vers une fonction de développement de dirigeants comprend trois éléments. La première étape est de créer un processus pour identifier, développer et recruter de nouveaux leaders pour l'équipe de dirigeants bénévoles de l'ICANN qui soit équilibré en termes de pensée et de représentation, mais composé de compétences clés qui font progresser la performance opérationnelle de l'ICANN ; ce processus devrait être proactif dans la recherche de jeunes carriéristes et les renseigner sur les voies pour devenir un leader au sein de l'ICANN. Les deuxième et troisième étapes s'associent pour soutenir les personnes du point de vue de leur situation personnelle et professionnelle et du développement du leadership de l'ICANN, y compris la façon dont ils développent des compétences personnelles et entrepreneuriales en matière de leadership. Le résultat final est de faire évoluer la fonction du comité de nomination actuel vers une fonction d'un comité de développement du leadership qui soit avantageux pour l'ICANN, pour les professionnels de l'Internet et pour leurs employeurs.

A. Résultat : la mesure dans laquelle les personnes désignées par le NomCom sont indépendantes et donnent la priorité aux intérêts de la communauté Internet mondiale dans leur prise de décisions est un sujet de préoccupation au sein de l'ICANN.

Les personnes désignées par le NomCom sont censées agir dans l'intérêt public de la communauté Internet mondiale et non pas au nom d'un ensemble restreint d'intérêts. La majorité des personnes ayant répondu au sondage ont manifesté « être d'accord » ou « fortement d'accord » sur le fait que le NomCom octroie la priorité aux personnes qui travaillent de manière indépendante. Certains ont exprimé dans les entretiens que le rôle principal du NomCom est de nommer des personnes n'étant pas affiliées à l'ICANN (pas des « initiés à l'ICANN ») qui peuvent donc apporter de nouvelles idées à l'ICANN.

Quand on a demandé quelles modifications ils apporteraient au NomCom s'ils devaient choisir une ou deux, un certain nombre de personnes a mentionné l'augmentation de l'indépendance des personnes désignées par le NomCom afin de réduire le risque que les gens votent en bloc, en fonction des intérêts particuliers plutôt que sur l'intérêt de l'ensemble de la communauté de l'ICANN. Quelques personnes interrogées n'ont pas été claires quant à savoir si les membres du Conseil d'administration nommés par le NomCom devraient agir de façon indépendante, et quant à ce qu'agir de façon indépendante signifie dans la pratique.

Recommandation 27 : assurer la clarté sur le désir d'incorporer des administrateurs indépendants et de désigner trois sièges spécifiques pour des « administrateurs indépendants ».

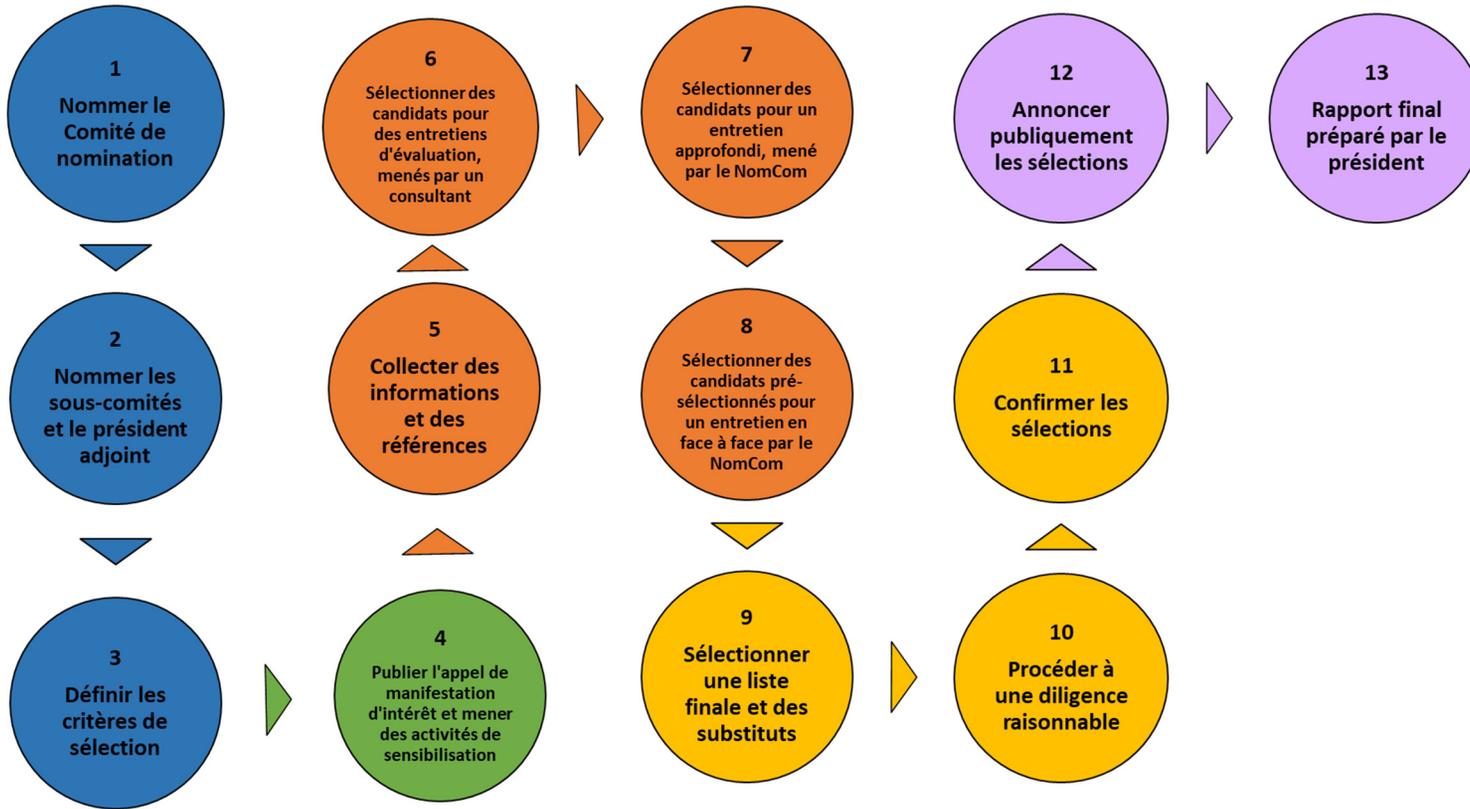
Notre recommandation reconnaît les défis inhérents à l'identification et la sélection des administrateurs complètement indépendants. Il existe aussi une certaine ambiguïté entre les membres du NomCom en ce qui concerne la sélection d'individus ayant peu ou aucune expérience préalable avec l'ICANN. Nous suggérons que les administrateurs indépendants soient ceux ayant une expérience préalable limitée à l'ICANN, dans le but de 1) trouver des administrateurs hautement stratégiques qui apportent un point de vue extérieur à l'ICANN, et 2) fournir un devoir de loyauté à l'ICANN dans son ensemble contrairement à la perception de devoir envers une unité constitutive de l'ICANN. Nous recommandons que trois sièges soient attribués à des administrateurs indépendants, avec un mandat de trois ans de sorte à ce qu'un siège soit considéré chaque année.

Nous ne suggérons pas que les huit directeurs désignés par le NomCom soient indépendants. Avec notre recommandation de désigner trois sièges nous reconnaissons qu'il pourrait être difficile de trouver des administrateurs indépendants et complètement non affiliés⁵⁵ et que le fait de nommer des personnes ayant de l'expérience à l'ICANN (qui répondent à l'objectif du NomCom de trouver des gens qui agissent dans les meilleurs intérêts de la communauté Internet mondiale) pour occuper

⁵⁵ Cette observation a été présentée dans le rapport du groupe de travail de finalisation de la révision du NomCom de 2010, pages 12-13, disponible à <https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom-review-finalization-wg-final-report-29jan10-en.pdf>, consulté le 12 février 2018.

un siège au Conseil de l'ICANN pourrait être un avantage. Bien entendu, le NomCom serait libre de remplir d'autres sièges du Conseil avec les personnes qui répondent à cette définition « d'indépendant ».

Annexe 1 : exemple de schéma du processus du NomCom, basé sur le processus du NomCom de 2017



**Annexe 2 : exemple de tableau du processus du NomCom, basé sur le processus du
NomCom de 2017**

	Étape	Fait par qui ?	Commentaires
1	Désignation des membres du Comité de nomination	Conseil d'administration, SO et AC	<p>Conseil d'administration : Président sans droit de vote, président élu sans droit de vote</p> <p>Un agent de liaison sans droit de vote nommé par chacun des groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité consultatif du système des serveurs racine • Comité consultatif sur la sécurité et la stabilité • Comité consultatif gouvernemental <p>Délégués disposant d'un droit de vote nommés par chacun des groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité consultatif At-Large (5 délégués) • Organisation de soutien aux extensions génériques comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ○ Unité constitutive des utilisateurs commerciaux (2 délégués) ○ Groupe des représentants des opérateurs de registres (1 délégué) ○ Groupe des représentants des bureaux d'enregistrement (1 délégué) ○ Unité constitutive des fournisseurs de services Internet et de services de connectivité (1 délégué) ○ Unité constitutive des représentants de la propriété intellectuelle (1 délégué) ○ Unité constitutive des entités non commerciales (1 délégué) • Conseil de l'Organisation de soutien aux extensions géographiques (1 délégué) • Conseil de l'Organisation de soutien à l'adressage (1 délégué) • Groupe de travail de génie Internet (1 délégué) <p>Les délégués disposant d'un droit de vote peuvent exercer au maximum deux mandats consécutifs d'une durée d'un an chacun et doivent attendre au minimum deux ans pour être à nouveau éligibles.</p>

			<p>Le mandat du délégué sans droit de vote est décidé par l'entité qui le nomme.</p> <p>Président et président élu : mandat d'un an conclu à la réunion annuelle suivante. Le Conseil d'administration a le pouvoir de ne pas nommer un président élu.</p>
2	Nomination des sous-comités et du président adjoint	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> Le président du NomCom nomme président adjoint (facultatif) pour servir pendant toute ou une partie de la durée de son mandat Le NomCom a la liberté de nommer des sous-comités à des fins particulières, à savoir des activités de sensibilisation et de gestion des conflits d'intérêt. Le NomCom est appuyé par deux membres du personnel : le responsable de la gestion des projets et le gestionnaire de projet. D'autres personnes peuvent être identifiées (p. ex. TI, juridique).
3	Critères de sélection : postes, exigences d'admissibilité, représentation et compétences	Communauté habilitée ; NomCom (limité), Conseil d'administration, Comité de gouvernance du Conseil d'administration (BGC), PTI, ALAC, ccNSO GNSO	<p>Postes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le NomCom nomme seulement les administrateurs des sièges 1 à 8 ; deux administrateurs des Identificateurs techniques publics (PTI) ; 5 membres du Comité consultatif At-large ; 3 membres de l'Organisation de soutien aux extensions géographiques, conseil de la (ccNSO) ; 3 membres du conseil de l'Organisation de soutien aux extensions génériques. (GNSO). <p>Compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> Compétences normalisées en matière de leadership (p. ex. intégrité, objectivité, jugement, etc.) ; formation technique ; maîtrise de l'anglais Consultations ciblées avec les organes dans lesquels le NomCom nomme les membres afin d'informer et de mettre à jour le NomCom sur les compétences souhaitées. <p>Conditions d'admissibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> Diversité géographique et culturelle Individus ayant fait preuve de maturité, d'expérience, de posséder les connaissances et compétences nécessaires pour gérer les tâches et prendre des décisions Des considérations supplémentaires sont indiquées pour l'ALAC, la ccNSO et la GNSO

4	Appel à manifestations d'intérêt et activités de sensibilisation	NomCom ; SO, AC, et d'autres groupes appartenant à la communauté de l'ICANN, individus, conseiller de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Appel à manifestations d'intérêt (SOI) publié sur le site Web de l'ICANN avec formulaire de dépôt de candidature en ligne, y compris l'échéancier du NomCom. (Note : la candidature inclut des références). • Sélectionner et embaucher le conseiller de recrutement • Réunions publiques du NomCom • Le NomCom engage tous les groupes de parties prenantes de l'ICANN pour encourager l'intérêt des candidats • Les membres du NomCom présentent un plan d'action pour identifier les candidats • L'appel est ouvert pendant 60 jours
5	Recueillir des informations et des références	NomCom, personnel du NomCom.	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner et embaucher le conseiller d'évaluation • Gérer les SOI reçues, en accuser réception, mettre à jour le système de référentiel des SOI • Organiser des téléconférences afin d'évaluer les progrès et peaufiner les actions • Faire la mise à jour des progrès à la communauté par le biais de présentations et de publications sur le site Web de l'ICANN
6	Sélectionner les candidats pour les entretiens d'évaluation effectués par un conseiller	NomCom, conseiller d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Demander des informations aux références, gérer les réponses, mettre à jour le système de référentiel des SOI • Sélectionner des candidats pour des interviews, contacter les candidats sélectionnés • Le conseiller d'évaluation mène des interviews et en informe le NomCom • L'information d'évaluation est publiée dans le système de référentiel des SOI
7	Sélectionner des candidats pour les sélections effectuées par les équipes d'intervieweurs du NomCom	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner des candidats pour mener des interviews plus approfondies • Organiser des téléconférences afin d'évaluer les progrès et peaufiner les actions • Les équipes d'évaluation approfondie sont formées et affectées aux candidats • Les équipes d'évaluation approfondie mènent les interviews et en informent le NomCom
8	Sélectionner les candidats retenus pour les entretiens en personne avec les équipes du NomCom	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner les candidats retenus pour des interviews • Interviews en personne avec les candidat retenus
9	Sélectionner la liste finale et les suppléants	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Délibérations et décisions sur la liste finale, avec des suppléants

			<ul style="list-style-type: none"> • Contacter les candidats sélectionnés afin de confirmer leur intérêt et les informer sur les prochaines étapes
10	Procéder à la diligence raisonnable	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier les qualifications et consulter d'autres personnes n'étant pas nommées par le candidat
11	Confirmer les sélections	Comité exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Deux mois avant le début de chaque réunion annuelle de l'ICANN, le NomCom donnera à l'Administration de la communauté habilitée (en mettant en copie le secrétariat et les participants-décideurs) un avis écrit de sa nomination pour occuper les sièges d'administrateurs, le mandat prenant effet à la fin de la réunion annuelle • L'Administration de la communauté habilitée devra fournir sans délai au secrétariat (en mettant en copie les participants-décideurs) un avis écrit de la désignation de ces administrateurs. Tous ces avis seront rapidement publiés sur le site Web. • Informer le résultat aux candidats non réussis, leur demander s'ils souhaitent que leur candidature soit retenue pour le NomCom de l'année suivante
12	Annonce publique des sélections	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Annonce à l'ICANN avec les fondements de la sélection
13	Rapport final préparé par le président	NomCom	

Annexe 3 : modèle des matrices d'évaluation

Membres actuels du Conseil d'administration : Compétences et expérience

	Nommé par	Sexe	Age	Région	Statut professionnel	Marketing	Promotion/ Govt. Relations	Finances / Audit	Contrôle / Conformité	Expertise technique (gTLD, ccTLD, etc.)
Administrateurs sortants										
Administrateur 1	NomCom	F	55	NA	Plein-temps					X
Administrateur 2	NomCom	M	60	Europe	Plein-temps	X				
Administrateur 3	NomCom	M	52	Afrique	Mi-temps				X	
Administrateur 4	ceNSO	M	73	Afrique	Retraité		X			
Administrateur 5	NomCom	F	64	NA	Retraité			X	X	
Renouvellement										
Administrateur 6	NomCom	F	70	Europe	Mi-temps		X			
Administrateurs restants										
Administrateur 7	NomCom	M	75	LA	Retraité			X		X
Administrateur 8	NomCom	M	68	Afrique	Retraité				X	
Administrateur 9	NomCom	M	58	NA	Mi-temps		X			
Administrateur 10	ASO	M	55	NA	Plein-temps				X	
Administrateur 11	ASO	M	52	AAP	Plein-temps	X				
Administrateur 12	GNSO	F	61	NA	Plein-temps	X	X			
Administrateur 13	GNSO	M	70	Europe	Mi-temps		X	X		
Administrateur 14	ceNSO	M	69	AAP	Retraité					X
Administrateur 15	ALAC	M	63	LA	Plein-temps			X		

Candidats au Conseil d'administration

	Source	Sexe	Age	Région	Statut professionnel	Marketing	Compétences et expérience				Qualités personnelles			Total (sur 40)	Remarques
							Promotion/ Govt. Relations	Finances / Audit	Contrôle / Conformité	Expertise technique (gTLD, ccTLD, etc.)	Équipe de direction	Compétences en communication	Impartial		
Candidat 1	Appel ouvert	F	48	Europe	Plein-temps	4	0	0	0	2	5	5	4	20	Expérience RH
Candidat 2	OB	M	60	LA	Plein-temps	0	3	2	5	1	5	4	5	25	
Candidat 3	Renvoi	F	55	AAP	Mi-temps	2	0	1	4	5	4	5	5	26	Bonnes références

Note : Compétences, expérience et qualités personnelles sont notées de 0 (la pire) à 5 (la meilleure).