



## الجمعية العمومية — الدورة الحادية والأربعون

### اللجنة التنفيذية

الموضوع رقم ٢٠ من جدول الأعمال: زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها

### زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها

(ورقة مقّمة من مجلس الإيكاو)

الموجز التنفيذي	
<p>تتضمن ورقة العمل هذه تقريراً عن أهم ما أنجزته الهيئات الرئاسية والأمانة العامة وما أحرزته من تقدم في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها. كما تعرض الإجراءات الجارية في هذا الصدد، والتي تشمل إعداد خطة أعمال الإيكاو من خلال نهج الإدارة القائمة على النتائج (RBM)، وإطار المساءلة، وإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وتحدد التدابير اللازمة اتخاذها لإدخال المزيد من التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥.</p> <p>الإجراء: تدعى الجمعية العمومية إلى القيام بما يلي:</p> <p>أ) الإحاطة علماً بالتقدم المحرز في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها؛</p> <p>ب) إقرار التدابير الخاصة بإدخال المزيد من التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥؛</p> <p>ج) اعتماد قرار الجمعية العمومية المنقح الوارد في المرفق (ب) بورقة العمل هذه.</p>	
الأهداف الاستراتيجية:	ترتبط ورقة العمل هذه بجميع الأهداف الاستراتيجية والهدف التحويلي وجميع استراتيجيات الدعم.
الآثار المالية:	ستنفذ أنشطة الإيكاو المشار إليها في هذه الورقة رهنا بتوافر الموارد في الميزانية العادية للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥ و/أو من المساهمات المقدمة خارج إطار الميزانية على النحو المبين في خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥.
المراجع:	قرار الجمعية العمومية ٤٠-٢٠، "زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها" مشروع خطة أعمال المنظمة للسنوات ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥ "القرارات السارية الصادرة عن الجمعية العمومية (في ٤/١٠/٢٠١٩)" (Doc 10140) التقرير JIU/REP/2011/5 "استعراض التنظيم والإدارة في منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو)" التقرير JIU/REP/2019/1 "أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة" موجزا القرارات C-DEC 224/1 و C-DEC 223/3 وثيقة "القواعد التنظيمية لمطبوعات الإيكاو" (Doc 7231) وثيقة "النظام المالي لمنظمة الطيران المدني الدولي" (Doc 7515) وثيقة "النظام الداخلي للمجلس" (Doc 7559)

وثيقة "توجيهات لأفرقة خبراء لجنة النقل الجوي ولجنة أمن الطيران" (Doc 9482)  
ورقة العمل A41-WP/42، "الابتكار في مجال الطيران"

## ١- المقدمة

١-١ اضطلعت المنظمة، خلال السنوات ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢، بمبادرات متنوعة ترمي إلى تحسين كفاءتها وفعاليتها كي تتمكن من تلبية الاحتياجات والتحديات المتغيرة للمنظمة، بما في ذلك ما تقدمه من دعم إلى الدول الأعضاء وأوساط الطيران. وفي ضوء قرار الجمعية العمومية ٤٠-٢٠، "زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها"، تقدم هذه الورقة تقريراً عن التقدم المحرز حتى الآن، بما في ذلك انتقال الإيكاو إلى نهج الإدارة القائمة على النتائج، كما تحدد بعض المبادرات الرامية إلى إدخال المزيد من التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥.

## ٢- التدابير الرئيسية لتحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها

١-٢ انصبَّت جهود الإيكاو لتعزيز الكفاءة والفعالية على مجالات عدة كان من بينها ما يلي:

### ٢-٢ خطة أعمال الإيكاو ونهج الإدارة القائمة على النتائج وإدارة الأداء المؤسسي

١-٢-٢ بدأ العمل في عام ٢٠٢١ على إعداد "خطة أعمال للسنوات ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥" من خلال تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج، مما أفضى إلى وضع إطار أبسط وأكثر تطوراً لرصد أداء خطة الأعمال، يتضمن مؤشرات وخطوط أساس وغايات تتعلق بنواتج ومخرجات الأهداف الاستراتيجية الخمسة. ويشكل نهج الإدارة القائمة على الأداء عنصراً أساسياً عند إرساء إطار سليم للمساءلة يهدف إلى تحسين آليات إدارة الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية بوجه عام. وتشكل خطة الأعمال هدفاً تحويلياً جديداً لتوجيه دفة عملية الإصلاح المؤسسي الاستراتيجي من أجل بلورة نهج "إيكاو واحدة" الذي يتسق مع أهداف التنمية المستدامة، والمشهد العالمي الآخذ في التغيير بوتيرة سريعة. وينصب تركيز الهدف التحويلي على أسلوب عمل الإيكاو ككل كي يمكن تبسيط العمليات والإجراءات وجعلها أكثر كفاءة وأكثر ملاءمة لدعم مهمة الإيكاو ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

٢-٢-٢ سوف تدعم خطة الأعمال تعزيز التعاون بين الإدارات/المكاتب في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية، حيث توضع لكل مكتب من المكاتب الإقليمية نتائج محددة تسهم في تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وتحدد الخطة التشغيلية للفترة الثلاثية جوانب الاعتماد المتبادل بين الإدارات/المكاتب والمكاتب الإقليمية فيما يخص كافة النتائج والأنشطة. وستنشأ آلية لتعزيز التعاون داخل الإيكاو، لا سيما فيما يتعلق بالمكاتب الإقليمية لتحسين الكفاءة.

### ٣-٢ إطار المساءلة

١-٣-٢ يعد إطار المساءلة عنصراً جوهرياً من نظم الإدارة السليمة في الإيكاو لإثبات التزامها ومسئوليتها إزاء تحقيق مهمتها، على النحو الذي حددته الجمعية العمومية، وكذلك لإسناد الأدوار الرفيعة المستوى والمسؤوليات لكل من الأمانة العامة والمجلس بوصفه الهيئة الرئاسية للمنظمة، والدول الأعضاء بصورة عامة.

٢-٣-٢ ونفذت الإيكاو بالفعل سياسة للإفصاح عن المعلومات تبلغ بموجبها نتائج أنشطة المنظمة بانتظام إلى الهيئات التشريعية والدول الأعضاء وأصحاب المصلحة. ويشمل ذلك نشر برنامج عمل المجلس، وجدول الأعمال، ومجموعة مختارة من قرارات المجلس على الموقع الشبكي العام للإيكاو (انظر موجز القرارات C-DEC 221/9 "تعزيز تواصل الإيكاو مع قطاع الطيران ومع الجمهور").

٣-٣-٢ اضطلع المجلس بدور قيادي في توضيح مجالات المساءلة التي يكون محاسباً عليها أمام الجمعية العمومية، ومساءلة الأمين العام أمام المجلس، وسيواصل القيام بدوره هذا من خلال إرساء إطار المساءلة في الإيكاو. وقامت الإيكاو في هذا الصدد بإجراء تقييم مبدئي للفجوات على مستوى العناصر التي يتألف منها إطار المساءلة السليم، ويتوقع أن يفضي هذا التقييم إلى وضع سياسة إطار المساءلة وآليات التنفيذ التي يشملها (انظر المرفق (أ)). ويتوافق هذا العمل مع التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة: "أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2011/5).

٤-٣-٢ ويقترح إبراز أهمية المساءلة في نظم الإدارة السليمة بالإيكاو من خلال التعديلات المقترحة إدخالها على قرار الجمعية العمومية ٤٠-٢٠، "زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها (انظر الفقرة ٣ أ) الجديدة في المرفق (ب)". وتتماشى هذه التعديلات مع التوصية رقم ١ الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة بعنوان "استعراض التنظيم والإدارة في منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو)" (JIU/REP/2019/1).

٥-٣-٢ وعلى الرغم من أن المجلس قد أجرى استعراضاً شاملاً لهيكل لجانه، بما في ذلك مهمة كل لجنة وأساليبها في العمل (انظر الفقرة ٢-٩-١)، فإن توضيح الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها الأمانة العامة والمجلس وكذلك الرئيس التنفيذي والهيئات الرئاسية للمنظمة، واشتراطات المحاسبة أمام الجمعية العمومية وإعداد الميزانية، تعد كلها عناصر حاسمة ومعقدة وبالغة الحساسية في نظم الإدارة، وهي عناصر تستلزم تحليلاً متأنياً ويمكنها الاستفادة من الدروس المستخلصة من هيئات الأمم المتحدة الأخرى.

#### ٤-٢ إدارة المخاطر المؤسسية

١-٤-٢ اعتمد المجلس "إطار إدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية" خلال دورته ٢٢٢. ويرسي الإطار نهجاً منسقاً ومنظماً ومنهجياً لإدارة المخاطر، أي من خلال تحديد المخاطر على صعيد المنظمة وتقييمها والتخفيف من حدتها والإبلاغ عنها ورصدها ورفع درجة خطورتها. ويتضمن تنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية إعداد سجل جديد بالمخاطر المؤسسية يتم تقديمه إلى المجلس سنوياً.

٢-٤-٢ تتبع إدارة المخاطر المؤسسية نهجين رئيسيين لإدارة المخاطر وضعتهما الأمم المتحدة التي تقدم أفضل الممارسات للإيكاو بما يتوافق مع سائر هيئات الأمم المتحدة، وهما (١) تقرير وحدة التفتيش المشتركة بعنوان "إدارة المخاطر المؤسسية: النهج والاستخدامات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2020/5)؛ و(٢) فرقة عمل الأمم المتحدة المتعددة المهام والمعنية بإدارة المخاطر.

٣-٤-٢ ومن المتوقع أن تقوم الإيكاو مستقبلاً، ومع توافر القدر المطلوب من الموارد، بمواصلة تنفيذ ودمج إدارة المخاطر في جميع برامجها وأنشطتها سعياً لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية التشغيلية.

#### ٥-٢ استراتيجية الموارد البشرية

١-٥-٢ تواصل الإيكاو تنفيذ سلسلة إصلاحات في مجال إدارة الموارد البشرية لكي تتمكن من التصدي على النحو الملائم للتحديات مثل القدرة على اجتذاب قوى عاملة كفوءة ومتنقلة ومتنوعة، والاحتفاظ بها وتوفير الحوافز المناسبة لها، إلى جانب تعزيز الإنصاف والعدالة والمساواة بين الجنسين والتوزيع الجغرافي العادل والنزاهة والكفاءة والفعالية والشفافية والأخلاقيات في المنظمة. ويشمل ذلك جهود التحديث الجارية لسياسات الموارد البشرية وممارساتها وعملياتها ونظمها. علاوة على ذلك، وفي إطار استراتيجية الموارد البشرية، ستمنح الأولوية للمبادرات التي تعزز إدارة الموارد البشرية وتشكل تحولاً في الثقافة المؤسسية والأداء بالإيكاو. واعتماداً على الإنجازات التي تحققت إلى اليوم، ستسعى الإيكاو إلى تسريع الجهود التي تبذلها للانتهاء من

المبادرات ذات الأولوية للفترة الثلاثية القادمة، على النحو الوارد في مشروع ورقة عمل الجمعية العمومية عن إدارة الموارد البشرية (انظر ورقة العمل A41 WP/51). وفي حين حدد العديد من الإجراءات لتحقيق المبادرات ذات الأولوية في مجال الموارد البشرية، فإن دعم هذه المبادرات من خلال ضمان توافر التمويل والموارد أمر أساسي. وسيكون استيعاب جميع الموظفين على جميع مستويات المنظمة للتغيير واعتمادهم أفكاراً جديدة عاملاً رئيسياً لانتقال الموارد البشرية في الإيكاو إلى وضع جديد مستقبلاً.

## ٦-٢ مبادرة التحول الرقمي

١-٦-٢ عرضت الأمانة العامة، خلال الدورة ٢٢٦ للمجلس، نسخة منقحة من استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تتضمن مبادرة التحول الرقمي. وتغطي الاستراتيجية كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعاصرة، وذلك من أجل تعزيز وتحسين العمليات في المنظمة. وتتمثل أهداف المبادرة في تعديل ومواءمة الاتجاه الاستراتيجي المتبع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإعداد خطة عمل كاملة في هذا المجال لدفع عجلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال الفترة الثلاثية المقبلة. ويشمل ذلك تغيير أولويات وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تقديم خدمات "موجهة نحو الأعمال" وتطبيق استراتيجية اعتماد الخدمات السحابية التي تولي الأولوية للخدمات السحابية. وتسعى الإيكاو إلى الاستفادة من إمكانات الحلول السحابية من أجل زيادة الكفاءة والفعالية، وتبسيط تجربة المستخدمين عن طريق تحسين عمليات التكامل وزيادة قابلية التشغيل البيئي. ولن يحسن التحول الرقمي من كفاءة وفعالية نتائج الإيكاو وحسب، بل سيساعد أيضاً على الاستفادة من المنافع الهائلة التي قد تعود بها التكنولوجيات المعاصرة والجديدة على المنظمة. كما ستؤدي المبادرة إلى تحسين توحيد العمليات والإجراءات مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والفعالية، وتعزيز مهارات العاملين في مجال التكنولوجيا وموظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإجادة بعض التكنولوجيات الرئيسية الأكثر شيوعاً بهدف استقطاب مجموعة أفضل من أصحاب الكفاءات. ويتمثل أحد التحديات الرئيسية للتحول الرقمي المحددة في استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخطة العمل المرتبطة بها في القدرة التي تتمتع بها الإيكاو في مجالات إعادة تصميم العمليات التجارية، وإدارة التغيير، وإدارة حافظة التكنولوجيا. ولكي تتجح هذه المشاريع التحولية، تحتاج الإيكاو إلى تنفيذيين ورجال أعمال ملتزمين، وإلى مديري مشاريع أكفاء، وإلى موظفين قادرين على الاضطلاع بالتغيير.

## ٧-٢ الرد على كتب المنظمة في المهلة المحددة

١-٧-٢ ووفقاً لقرار المجلس في جلسته ٢٠٣، دعيت الجمعية العمومية إلى اعتماد قرار يدعو إلى إرسال الردود الكاملة على كتب المنظمة في غضون المهلة المحددة لذلك، إلى جانب رفع تقارير الأداء الدورية إلى الجمعية العمومية عن معدل رد الدول على كتب المنظمة. وسيستمر العمل بالتدابير التي سبق الإبلاغ عنها في هذا البند، والتي جرت الاستعانة بها لضمان إطلاع الدول والمنظمات الدولية بطريقة فعالة على التدابير التي اتخذتها المنظمة للتصدي لجائحة فيروس كورونا. ويحدّد أن تحيط الجمعية العمومية علماً بأنه يتوقع أن تزداد الردود الواردة على كتب المنظمة في المهلة المحددة بفضل الاستفادة من مبادرة التحول الرقمي، لا سيما المشاريع المتعلقة بالقواعد والتوصيات الدولية (SARPs) وإدارة الوثائق. ومن خلال تلك المشاريع، تتوقع الأمانة العامة أن يجري الاعتماد على الابتكارات والتكنولوجيات الجديدة، بحيث لا تقتصر الفائدة على منح الدولة وسيلة فعالة للرد على كتب المنظمة فحسب، بل وسيتمنى للدول أيضاً التفاعل بشكل سلس مع الخلفية العامة لأي موضوع والمعلومات الأخرى المتعلقة به، بما يساعد الدول على أن تكون على دراية أكبر بالموضوعات التي تتناولها كتب المنظمة. وبغض النظر عن الحل الفني الذي عثر عليه، فإن التحدي يتمثل في تحديد السبل الكفيلة بزيادة عدد الردود على كتب المنظمة. وعلى وجه التحديد، سوف يشمل ذلك الدول التي لديها أنشطة طيران محدودة، الأمر الذي يسمح بتوزيع جغرافي أفضل.

## ٨-٢ أوجه الكفاءة التشغيلية

١-٨-٢ بموجب البند ٤ أ) من منطوق قرار الجمعية العمومية ٤٠-٢٠، تم تبسيط جدول أعمال الدورة الحادية والأربعين للجمعية العمومية، بالنسبة لهيئاتها الفرعية، لا سيما اللجنة الفنية، وذلك بهدف تبسيط وتوحيد طريقة النظر في البنود. وبالإضافة إلى ذلك، فإن كتاب المنظمة SA 41/2-22/21، الصادر بتاريخ ٢٨/٢/٢٠٢٢، حدد المواعيد النهائية المطبقة فيما يتعلق بإرسال الوثائق. وسيعقد مزيد من جلسات الإحاطة المفصلة للرؤساء المسؤولين عن إدارة الجلسات حالما يتم انتخابهم. علاوة على ذلك، جرى تبسيط إجراءات تقديم التقارير بحيث تم التخلي عن اشتراط تقديم محاضر جلسات الهيئات الفرعية. وسيتم أيضا طرح خيارات بديلة لعرض البيانات العامة المقدمة من الدول الأعضاء (كتقديم رسائل مصورة مسجلة مسبقاً) لتخفيف الضغط على الوقت المتاح. وأخيراً، تم بالفعل الامتثال لإجراءات تصويت أحدث وأكثر كفاءة، خصوصاً لانتخاب أعضاء المجلس، وذلك منذ الدورة السابعة والثلاثين للجمعية العمومية بفضل استحداث نظم تصويت إلكترونية، ولكن سينظر بشكل أوسع في خيارات إضافية لتعزيز الكفاءة، وخصوصاً فيما يتعلق بعميلة توزيع أجهزة التصويت.

٢-٨-٢ ولضمان الحماية الفعالة وذات الكفاءة لمحتوى المنظمة متعدد اللغات وضمان التوزيع المحدث وفي الوقت المناسب لوثائق الإيكاو (انظر الوثيقة Doc 7231، "القواعد التنظيمية لمطبوعات الإيكاو")، يقترح المجلس إدارة الحقوق الرقمية وتوزيع وثائق الإيكاو. واستناداً إلى نتائج الدراسة الاستقصائية لمستخدمي ICAO-NET (انظر المرفق (د))، يقترح تنفيذ تكنولوجيا إدارة الحقوق الرقمية، المستخدمة من ذي قبل في متجر الإيكاو على الإنترنت، لحماية الملكية الفكرية للإيكاو. وسوف يضمن هذا الحل أن يتاح للدول الأعضاء، بما فيها تلك التي تفتقر إلى الموارد أو القدرات، إمكانية الوصول إلى الطباعات الأخيرة والأحدث من ملاحق الإيكاو، ولجراعات خدمات الملاحة الجوية، والوثائق والكتب الدورية. وستدعم إدارة الحقوق الرقمية للملكية الفكرية للإيكاو الاستخدام المخصص للوثائق وتوزيعها بجميع اللغات.

٣-٨-٢ بالإضافة إلى ذلك، فيما يتعلق بإعادة هيكلة الأمانة العامة، نقل قسم المشتريات، اعتباراً من ١٥/١٢/٢٠٢١، إلى إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB) ولم يعد في إدارة التعاون الفني (TCB)، مما يعزز بالتالي استقلاليتها ويحسن استدامته لأنه يخدم جميع المسؤولين عن مخصصات الإيكاو وكيانات الأعمال. ومن المتوقع أيضاً أن تتعزز أوجه الكفاءة بنقل قسم الإيرادات وإدارة المنتجات من إدارة الشؤون الإدارية والخدمات إلى إدارة التعاون الفني في عام ٢٠٢٢.

## ٩-٢ هيكل محسن للتنظيم الإداري

١-٩-٢ وأجرى المجلس خلال دورته ٢٢٣ استعراضاً شاملاً لهيكل اللجان واعتمد هيكلاً جديداً واختصاصات جديدة لها. فأُنشئت لجنة لنظم الإدارة للنظر بامعان في المسائل المعقدة المتعلقة بنظم الإدارة، بما يعزز كفاءة مداورات المجلس. وأُنشئت أيضاً لجنة للمناخ والبيئة بقصد إبراز الأهمية المتزايدة لهذه الموضوعات على المستوى العالمي. وتم اعتماد مبدأ "العضوية المفتوحة" بالنسبة للجنة أمن الطيران (المعروفة في السابق باسم لجنة التدخل غير المشروع) ولجنة المناخ والبيئة واللجنة المالية ولجنة التمويل المشترك لخدمات الملاحة الجوية ولجنة التعاون الفني ودعم التنفيذ (المعروفة في السابق باسم لجنة التعاون الفني) ولجنة النقل الجوي ولجنة نظم الإدارة. وتسمح العضوية المفتوحة بمشاركة جميع أعضاء المجلس في مداورات اللجان ذات الصلة. ومن أجل تنفيذ هذه التغييرات، قام المجلس بتعديل "النظام الداخلي للجان المجلس الدائمة" (Doc 8146)، و"التوجيهات لأفرقة خبراء لجنة النقل الجوي ولجنة التدخل غير المشروع" (Doc 9482)، والمرفق ٤ بوثيقة "مدونة قواعد الخدمة في الإيكاو" (Doc 7350)، و"النظام المالي للإيكاو" (Doc 7515) (انظر موجزي القرارات C-DEC 223/3 و C-DEC 224/1). كما عمد المجلس إلى تعديل "النظام الداخلي للمجلس" (Doc 7559)، كي ينص على الأجل الزمنية المنقحة لتوافر الوثائق والموافقة على المقترحات عن طريق إجراءات كتابية جديدة في ظروف معينة (انظر موجز القرارات C-DEC 223/3).

## ١٠-٢ التفاعل مع المبتكرين

١-١٠-٢ كجزء من تنفيذ قرار الجمعية العمومية ٤٠-٢٧ "الابتكار في مجال الطيران"، أنشأت الإيكاو المنتدى الاستشاري لقطاع الطيران (ICF)، الذي يتيح الفرصة للمجلس لإجراء حوار مع كبار ممثلي قطاع الطيران حول الموضوعات التي تشكل مستقبل القطاع. ومن شأن التفاعل المعزز مع المبتكرين أن يجعل تبادل المعلومات أكثر كفاءة ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة. وهو أيضا أحد أبعاد الابتكار الأربعة التي أقرها المجلس، إلى جانب دمج الابتكارات في الوقت المناسب في قواعد الإيكاو القياسية العالمية، واستعراض إجراءات وضع قواعد الإيكاو القياسية وقدرة الأمانة العامة للإيكاو على الانفتاح على التكنولوجيات وتكييف عملياتها الداخلية. وهناك المزيد من التفاصيل في ورقة العمل A41-WP/42.

## ٣- التحسينات الإضافية المقررة خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥

١-٣ في إطار عنصر "الإضافة" ضمن ميزانية الإيكاو العادية للسنوات ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥، فإن اتخاذ إجراءات خاصة بشأن المبادرات التالية المعنية بالهدف التحويلي سيسهم في زيادة الكفاءة والفعالية بالإيكاو:

(أ) يعد وضع القواعد والتوصيات الدولية وتحديثها جانباً أساسياً في مهمة الإيكاو ودورها. كذلك فإن مشروع نظام إدارة الوثائق، جنباً إلى جنب مع القواعد والتوصيات الدولية، سيحققان معا تحسناً ملحوظاً في الكفاءة فيما يخص إعداد وتحديث القواعد والتوصيات الدولية ونظام إدارة الوثائق بشكل عام. كما سيساعدان في تحسين سبل التعاون وتحسين رضا الجهات المعنية بشكل عام.

(ب) تخطيط موارد المؤسسات وإدارة حافظة المشروعات يمثلان "مشروعاً مميزاً" وجوهرياً في إطار التحول الرقمي وخطة العمل حيث إن ذلك سيخلق "الأساس المبتين" لحافظات النظم المؤسسية بالإيكاو، مما يمكن من تحسين آليات رصد الأداء وتقديم التقارير عنه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن اتساق البيانات سيسهل إجراء تحليلات معلومات الأعمال والتجارة، اللازمة لتحديد الاتجاهات والمخاطر والفرص عبر كامل نطاق جهود الإيكاو.

(ج) على مدى السنوات الثلاث الماضية، عملت الإيكاو على تعزيز وضعها من حيث أمن المعلومات من خلال اتباع إستراتيجية شاملة قائمة على المخاطر وعلى مستوى النضج تغطي الأمن التنظيمي والأمن التشغيلي. وتحقيقاً لهذه الغاية، تهدف الإيكاو إلى الامتثال لمعيار التوحيد القياسي ISO 27001 في مبادراتها الخاصة بأمن المعلومات لدى انتهائها من تنفيذ خارطة طريق أمن المعلومات البالغة مدتها ثلاث سنوات.

(د) تنفيذ "إطار الإيكاو المنقح بشأن الأخلاقيات" لتحسين التنسيق وتعزيز التعاون والتوفيق بين أنشطة جميع الجهات المعنية في الإيكاو التي تضطلع بدور رئيسي في إعلاء مبادئ وقيم الأخلاقيات في الإيكاو.

## ٤- الاستنتاجات

١-٤ على مدار السنوات الثلاث الماضية، اضطلعت الإيكاو بعدد من المبادرات لتحسين الفعالية والكفاءة، عملاً بقرار الجمعية العمومية ٤٠-٢٠ "زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها"، وذلك بهدف تلبية الاحتياجات المتزايدة للإيكاو والتصدي للتحديات التي تواجهها المنظمة والدول الأعضاء وأوساط الطيران. والمقرر تحقيق مزيد من المكاسب على صعيد الكفاءة والفعالية خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٤ لتحسين نظم الإدارة وآليات المساءلة والشفافية والاستمرار في تعزيز التعاون داخل الإيكاو والدول الأعضاء بها.

**APPENDIX A**

**PROGRESS TOWARDS THE IMPLEMENTATION OF THE JIU BENCHMARKS FOR THE ACCOUNTABILITY FRAMEWORK  
(JIU/REP/2011/5)**

**Pillar 1 Covenant with the Member States**

<b>Benchmark</b>	<b>Tools</b>	<b>Status</b>	<b>Comment</b>
1. A clear framework for accountability is in place, including a definition thereof and clarity of responsibility for the overall implementation of the framework, linking all components together	Framework policy document	In progress	The objective of our work is to develop an accountability framework that would constitute the policy document, explicitly articulate the key components of accountability, include a definition of accountability and lay down the respective roles and responsibilities of the governing body, senior management, line department and staff.  However, prior to delivering such document, a common understanding of the role of the framework policy document is required amongst all involved parties (Secretariat, Council and its relevant Committees).
	Definition of accountability	In progress	
	Roles and responsibilities of senior management, line department and staff	In progress	
	Policy document available on the website and for staff	In progress	
	Framework contains key components of accountability	In progress	
2. RBM is operational and coherent with organizational mandates and objectives, and cascades down into unit and personal work plans	Strategic plans	In progress	The 2023-2025 Business Plan establishes a revised logical framework that would facilitate the alignment between Bureaus, sections and personal work objectives.
	Unit work plans	In progress	
	Personal work objectives	In progress	
3. Organizations conduct credible, utilization-focused evaluations and communicate the findings, conclusions and recommendations to stakeholders	Evaluation function	✓	ICAO Evaluation Policy adopted during the 224th Session of the Council.

4. Organizations have an effectively implemented established information disclosure policy whereby the results of the organization's activities are communicated regularly to legislative organs, member States and other stakeholders, including donors, beneficiaries and the general public	Information disclosure policy	✓	Publication of Council work programme, Order of Business, and selected Council Decisions on the ICAO public website (C-DEC 221/9 Enhancing ICAO Communications with Industry and with the Public refers)
	Evaluation and audit results	✓	Policy on Public Disclosure of Internal Audit and Evaluation Reports approved on 12 November 2020
	Consolidated annual financial reports	✓	Consolidated annual financial reports are presented to the ICAO Council
	Programme results	✓	Progress made and results achieved in the implementation of ICAO programmes are presented through regular reporting to the ICAO Council and via the Corporate Management and Reporting Tool (CMRT).  Public reporting on the ICAO website, including through the Annual Reports of the Council and Assembly Working Papers

**Pillar 2 Risk management and internal controls**

Benchmark	Tools	Status	Comment
5. Ethical conduct, standards of integrity, anti-corruption and anti-fraud policies are in place and enforced	Staff regulations/code of conduct for staff members, including harassment	✓	
	Ethics function	✓	
	Gifts, favors and hospitality policy	In progress	While applicable provisions in the ICAO Service Code exist, the respective policies are still under development
	Protection against retaliation for reporting wrongdoing (whistle-blower policy)	✓	
	Outside activities policy (conflict of interest)	In progress	While applicable provisions in the ICAO Service Code exist, the respective policies are still under development
	Anti-fraud and anti-corruption policy	✓	

Benchmark	Tools	Status	Comment
	Training	In progress	While mandatory trainings on various aspects of the Ethics Framework have been rolled out - the organization has engaged the services of the UN system staff colleague (depending on available resources) for the development and implementation of ethics training programmes (with additional courses) of a 3 year course are planned-
6. Failure to comply with enforced policies/regulations results in clear consequences. Sanctions shall be clear and proportional and implemented at all levels. In addition, outstanding performance should be acknowledged by recognition/awards/rewards	Policy documents on sanctions and disciplinary action	✓	ICAO Service Code paragraph 59 and Staff Rule 110.1
	Publication in annual reports of sanctions imposed by the Executive Head	✓	2020 Report available on the ICAO public website
	Awards/rewards programmes decided by committees/panels based on clear criteria	In progress	The Staff Award Guidelines were revised and published on 28 June 2021.
	Publication of the names of staff members receiving awards and rewards	✓	
7. All staff can be held accountable for their work on the basis of up-to-date written job descriptions accurately reflecting their actual work	Job description for all staff	✓	Full connection between actual work and job description is not always achieved. However, annual personal performance appraisal outline the objectives and the day-to-day tasks of staff members as well as their participation in statutory committees and task forces. This will be further improved upon the adoption of the 2023-2025 Business Plan and related operating plans.
	Coherence between job description and day-to-day work	In progress	
8. Concretization of policies on selection, recruitment and post-employment	Recruitment policy restricting hiring of family members and relatives	✓	
	Post-employment restrictions for staff who retire/resign from the organization	✓	
9. Organization has a formal policy on ERM to be implemented with a coherent methodology	Risk analysis conducted for each unit/project/process and an organizational risk plan exists	✓	ERM Framework endorsed by Council in February 2021. Annual reporting to Council on Corporate Risks and regular maintenance of ICAO risk registers

Benchmark	Tools	Status	Comment
10. The chain of command and delegation of authority are aligned, clear, coherent and integrated into existing enterprise resource planning (ERP) systems	Clear definition of delegation of authority	✓	A definition of “Delegation of Authority” is available in the General Secretariat Instructions.  A more complex and comprehensive analysis on the concept of “Delegation of Authority” will be required that goes beyond its administrative implementation.
	Coherence between management line and delegation of authority and clear reporting lines	In progress	Periodic reviews might be required
	Delegation of authority built into existing ERP systems	✓	
11. Financial regulations and rules (FRR) in the United Nations system organizations should embody anti-fraud and financial misconduct policies and are implemented practically	Financial Rules and Regulations	✓	
	Conflict of interest statements	✓	
	Financial disclosure statements	✓	
	Anti-fraud policies	✓	Revised Anti-Fraud and Anti-Corruption Policy were adopted during the 224th Session of the Council
12. Managers attest to compliance with internal controls within the framework of their delegation of authority	Letter/form of representation/assurance/attestation submitted annually to the executive head	✓	Management Assurance Statements and Declarations (MASDs) and Statement of Internal Control are completed annually. Effective controls are required to avoid that this is simply a compliance exercise.
13. Staff at all levels have access to relevant, reliable information that supports decision-making in line with their delegated authorities and the organization has an internal and external communication system	ERP system or similar in place to capture and document relevant information	In progress	Agresso is ICAO’s Enterprise Resource Planning system. It is envisaged to upgrade it, as well as ICAO’s financial management system. ICAO manages information and knowledge through SharePoint and File repositories.
	Internal communication channels are fully exploited	In progress	
	Information disclosure policy in place	In progress	An internal communications strategy and actions will be developed and implemented.

Benchmark	Tools	Status	Comment
			An internal information disclosure policy might be required to formalize expectations and processes.
14. Executive heads, senior managers and staff members' performance is monitored and corrective action taken as necessary	Performance assessments for all staff levels including 360-degree feedback	Not implemented yet	
	Senior compacts or scorecard-type tools	Not implemented yet	
	Corrective measures for non-performing assets	In progress	Staff Notice 5833 on addressing underperformance was issued in 2021.  Staff members are invited to take action through the establishment training plans for redressing the situation in collaboration with their supervisors.  A revised People Strategy might consider possible improvements in the implementation of corrective measures.
15. Recommendations of oversight bodies/internal audits and evaluations are tracked, implemented, and if not, clear justification should be provided	Information disclosure policy	✓	Annual Report of the Chief, Office of Internal Oversight (OIO)
	Reporting on external and internal oversight recommendations	✓	Report to Council
	Tracking recommendations of internal and external audit, oversight bodies and internal, independent and self-evaluations	✓	Report to Council

**Pillar 3 Complaints and response mechanisms**

Benchmark	Tools	Status	Comment
16. Staff members have recourse to non-formal complaints mechanisms	Procedures for non-formal grievances/rebuttals are outlined in a policy document and or handbook	Not implemented yet	The ICAO Service Code (paragraph 94) and Staff Rule 101.16 describe the role of the Ombudsperson. However, no document provides a description of the procedure for the informal handling of grievances.  Procedures for informal resolution of disputes, including through peer mediation, will be developed.
	A mediator or ombudsperson function is in place	✓	
17. Staff members, consultants, non-staff, stakeholders/beneficiaries and vendors have recourse to formal complaints mechanisms and organizations have mechanisms to respond to such complaints	Investigation function, hotlines, complaints forms etc. for staff and external	✓	Misconduct can be reported through ICAO's public website <a href="https://www.icao.int/Pages/Report-Misconduct.aspx">https://www.icao.int/Pages/Report-Misconduct.aspx</a>
	Grievance mechanisms: United Nations Dispute or ILO Administrative Tribunals	✓	ICAO has established a Joint Appeals Board as first step in the formal system of administration of justice. Decisions by the Board can be appealed at the United Nations Appeals Tribunal.
	Procurement challenges	In progress	Following JIU recommendations, as well as the External Audit Report of 2019 on Enhancing Procurement, a Bid Protest Mechanism has been developed and approved. It consists of possibilities for vendors who have participated in solicitations to submit a challenge. This is managed through an independent board called "ICAO AWARD REVIEW BOARD – IARB".

-----

## المرفق (ب)

### القرار ٤١-××: زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها

لما كانت منظمة الطيران المدني الدولي قد اضطلعت بفعالية وكفاءة بوظائفها المنصوص عليها في الجزء الثاني من "اتفاقية الطيران المدني الدولي" (اتفاقية شيكاغو)؛

ولما كانت الأهداف الأساسية للمنظمة، الواردة في المادة الرابعة والأربعين من اتفاقية شيكاغو، ووظائف المجلس، الواردة في المادتين الرابعة والخمسين والخامسة والخمسين من الاتفاقية، لا تزال فائقة الأهمية؛

ولما كانت المنظمة تواجه الآن تحديات جديدة وسريعة التطور ذات طبيعة تكنولوجية واقتصادية وبيئية وقانونية؛

ولما كانت الضرورة تقتضي من المنظمة أن تتجاوز بكفاءة وفعالية مع هذه التحديات في وقت يعاني فيه مجتمع الطيران من مصاعب مالية؛

ولما كانت الإيكاو بحاجة إلى توظيف ورعاية واستبقاء قوى عاملة ذات مؤهلات عالية وتتصف بالمرونة والحماس وبروح الأداء العالية، من أجل معالجة القضايا التقليدية والناشئة وتلبية الاحتياجات المتغيرة للدول؛

ولما كان الأداء التنظيمي للإيكاو وقدرتها على الحصول على تمويل إضافي من المصادر العامة والخاصة يشكلان عاملين رئيسيين يؤثران على حسن تنفيذها للبرامج وأنشطة التدريب وبناء القدرات وتقديم المساعدة إلى الدول؛

ولما كان الأداء التنظيمي للإيكاو وقدرتها على الحصول على تمويل إضافي من المصادر العامة والخاصة يشكلان عاملين رئيسيين يؤثران على حسن تنفيذها للبرامج وأنشطة التدريب وبناء القدرات وتقديم المساعدة إلى الدول؛

ولما كانت الدول والجهات المعنية والمنظمات الممولة تتطلب معلومات موقوتة ودقيقة شاملة عن أنشطة الإيكاو وسياساتها وأدائها،

### فإن الجمعية العمومية:

١- تعرب عن تقديرها للمجلس وللأمين العام على التقدم المحرز في وضع خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥ باتباع مبادئ الإدارة القائمة على النتائج واستنادا إلى الجهود التي بذلت لتحسين إطار رصد الأداء وتقديم التقارير عنه؛

٢- تؤيد القرارات التي سبق أن اتخذها المجلس بشأن إعداد خطة أعمال لكل فترة ثلاثية، من أجل مواصلة مساعيه الرامية إلى انتقال الإيكاو نحو نهج الإدارة القائمة على النتائج وإنشاء آلية للإشراف تشمل إجراء استعراض سنوي للتقدم المحرز بواسطة أداة الإدارة والإبلاغ المؤسسية؛

٣- تكلف المجلس والأمين العام، كل في نطاق اختصاصه، بما يلي:

أ) إعداد إطار قوي للمساءلة، وما يشمل من آليات للتنفيذ والمراقبة، مع مراعاة ضرورة ضمان الاتساق بين العناصر التي يتألف منها نظام المساءلة، بما في ذلك الإطار العام الاستراتيجي وإدارة الأداء، والضوابط الداخلية، ومعايير الأخلاقيات والنزاهة، ومهام الرقابة؛

ب (أ) وضع خطة أعمال مرة واحدة كل ثلاث سنوات، مصحوبة بعملية تنظيم منهجية ونهج الإدارة القائمة على النتائج الذي من شأنه تحسين الفعالية والشفافية والمساءلة والذي يسترشد به في وضع ميزانية البرنامج العادي؛

ج (ج) استحداث عملية لمراجعة خطة الأعمال كي تتواءم مع التطورات الجديدة التي تطرأ أثناء الفترة الثلاثية؛

د (ب) وضع خطة الأعمال في متناول الدول المتعاقدة، وعرض الصيغة المحدثة لهذه الخطة، خلال الفترة الثلاثية المحددة، إلى كل دورة عادية تعقدها الجمعية العمومية؛

هـ (ج) اتخاذ مزيد من الخطوات الجادة لزيادة الشفافية، وتحسين بيئة مكان العمل، وإقامة شراكات مبتكرة جديدة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وزيادة الفعالية التنظيمية، وضمان أن تظل النتائج القائمة على توافق الآراء قيمة أساسية وهدفاً للإيكو وهيئات الخبراء المتخصصين لديها، وتعبئة موارد إضافية من أجل تحقيق المزيد من الإنجازات؛

و (د) تجنب أي تضارب فعلي أو محتمل أو ملاحظ في المصالح عند إقامة الشراكات والحصول على التمويل الطوعي.

٤- تكاليف المجلس بما يلي:

أ (أ) مواصلة ترشيح أساليب ولجارات عمل الجمعية العمومية بما يحقق مزيداً من المساءلة والشفافية والتبسيط والكفاءة؛

ب (ب) إجراء دراسة متعمقة لعمليات صنع القرار، ولأساليب ولجارات عمل المجلس وهيئاته المساعدة، سعياً إلى تحقيق الترشيح وتفويض السلطة وتحسين كفاءة المنظمة؛

ب (ج) كفاءة فاعلية الجهاز الإشرافي الذي يقدم تقارير مستقلة إلى المجلس، بما يضمن فعالية البرامج وشفافيتها والثقة والمشاركة فيها، والمساءلة عنها؛

ج (ج) مواصلة استعراض هيكل النظم الإدارية بالإيكو وقدرته على توفير آليات لاتخاذ القرار تتسم بقدر أكبر من الفاعلية والمساءلة والشفافية، بما في ذلك تحديد وتوزيع المسؤوليات فيما بين الأمانة العامة والهيئة الرئاسية، وكيف أن استعراض عقد الجمعية العمومية وإعداد ميزانية المنظمة مرة كل ثلاث سنوات يمكن أن يدعم هذه الآلية المحسنة لاتخاذ القرار؛

٥- تدعو الأمين العام، في حدود اختصاصها، إلى أن يواصل اتخاذ مبادرات من أجل تحسين انتاجية المنظمة وكفاءتها من خلال تنفيذ إصلاحات في الأساليب الإجرائية والتنظيمية والإدارية، وأن يقدم تقارير في هذا الشأن إلى المجلس؛

٦- تدعو المجلس والأمين العام إلى مراعاة الاعتبارات، الواردة في القائمة غير الحصرية في مرفق هذا القرار، لدى تنفيذ الفقرات ٣ إلى ٥ أعلاه؛

٧- تعلن أن هذا القرار يحل محل قرار الجمعية العمومية ٢٠٠٤-٤٠ بشأن "زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها".

## المرفق (ج)

### قائمة من الاعتبارات لجعل الإيكاو أكثر كفاءة وفعالية

عملية التخطيط المنتظمة (الفقرة ٣ ب) من منطوق القرار)

- أ) إنشاء ربط مباشر وواضح بين خطة الأعمال وميزانية البرنامج العادي؛
  - ب) وضع إجراءات لإعداد ميزانية البرنامج العادي بطريقة تركز على تخصيص الموارد على المستوى الاستراتيجي القائم على النتائج المنشودة لا على مستوى التفاصيل الإدارية ("من القمة إلى القاعدة" لا من "القاعدة إلى القمة")؛
  - ج) وضع إجراءات لتحديد الأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة والأنشطة الرئيسية والنواتج والأولويات والغايات المستهدفة، مع استخدام مؤشرات الأداء من أجل إعداد التقارير التي تركز على النتائج بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوخاة وذلك استناداً إلى مؤشرات الأداء والمحطات الرئيسية والغايات على النحو الذي تحدده خطة الأعمال؛
  - د) وضع خطط أكثر تحديداً لكل هدف استراتيجي، في إطار خطة أعمال الإيكاو؛ وضمان التنسيق واتخاذ الإجراءات المشتركة فيما بين الأهداف الاستراتيجية والإدارات والمكاتب الإقليمية؛
  - هـ) استعراض التقدم المحرز في تنفيذ خطة الأعمال بشكل مستمر من الأمانة العامة وبشكل دوري من المجلس والهيئات الفرعية؛
  - و) تحديث خطة الأعمال وتجديدها مرة على الأقل كل ثلاث سنوات.
- أساليب وإجراءات عمل الجمعية العمومية (الفقرة ٤ أ) من منطوق القرار)
- ز) تبسيط جدول الأعمال وتقليل الوثائق، مع التركيز على مسائل الاستراتيجية والسياسة العليا وعلى المجالات الرئيسية ذات الأولوية وعلى تخصيص الموارد؛
  - ح) احترام المهل المحددة لإعداد الوثائق وتوزيعها؛
  - ط) تقديم معلومات أكثر إسهاباً إلى المسؤولين المنتخبين؛
  - ي) ترشيد إجراءات تقديم التقارير، والعمل بصفة خاصة على تغادي الازدواج في التقارير، وتغادي النظر في الوثيقة الواحدة في هيئات مختلفة، ما لم يكن ذلك ضرورياً؛
  - ك) إلغاء شرط إعداد المحاضر لاجتماعات اللجان (مثلما حدث في الدورة الحالية)؛
  - ل) تحسين إجراءات إلقاء الكلمات الافتتاحية، وتحسين الالتزام بالوقت المحدد للاجتماعات؛
  - م) وضع إجراءات عصرية وفعالة للتصويت، لاسيما لانتخاب أعضاء المجلس.

**ملاحظة** — إذا اقتضى الأمر إدخال تعديلات على النظام الداخلي الدائم للجمعية العمومية Doc 7600، فإنه ينبغي إخطار الدول بذلك قبل انعقاد الدورة العادية للجمعية العمومية بوقت كاف حتى يتسنى اعتماد التعديلات في مستهل الدورة وبدء سريانها على الفور.

### عملية مراجعة خطة الأعمال (الفقرة ٣ ج) من منطوق القرار)

يجب أن تتناول عملية مراجعة خطة الأعمال، بعد إقرارها، ما يلي:

(أ) أي العناصر في خطة الأعمال تخضع للمراجعة ومن يجوز له اقتراحها وقبولها؛

(ب) العناصر المسببة التي يلزم وجودها لتبرير إخضاع الخطة للمراجعة، وكيف يتعين تسجيل التحسينات ورصدها.

الجهاز الإشرافي (الفقرة ٤ ج) من منطوق القرار)

يتركز الاهتمام هنا على وضع إجراءات قوية لتقديم التقارير بصورة مستقلة ومباشرة إلى المجلس عن الفاعلية والوضوح والمساءلة في جميع برامج المنظمة. ووفقاً للأسلوب الشائع في تدقيق الحسابات ستتاح للأمين العام فرصة التعقيب على ما ورد في التقارير المستقلة دون أن يكون له الحق في تغييرها.

تدابير أخرى لتحسين إنتاجية المنظمة وكفاءتها (الفقرة ٥ من منطوق القرار)

(أ) وضع إجراءات تكفل إصدار وتعديل اتفاقات قانون الجو والقواعد والتوصيات وخطط الملاحة الجوية الإقليمية في حينها؛

(ب) زيادة التركيز على تشجيع الدول على التصديق على اتفاقات قانون الجو وتنفيذ القواعد والتوصيات الصادرة عن المنظمة تنفيذاً على أوسع نطاق ممكن في جميع أنحاء العالم؛

(ج) تحسين وتشهيل الاتصالات مع الدول المتعاقدة، لا سيما حين تتعلق هذه الاتصالات بالقواعد والتوصيات، وذلك من خلال تدابير منها التوسع في استخدام أجهزة الإرسال الإلكتروني؛

(د) توطيد درجة الاستقلال الذاتي في عملية التخطيط الإقليمي ودرجة السلطة والموارد التي تمنح لمكاتب الإيكاو الإقليمية، مع العمل على كفاءة التنسيق المناسب على المستوى العالمي؛

(هـ) دراسة العلاقة بين الإيكاو وغيرها من الهيئات (العاملة في مجال الطيران أو في مجالات أخرى ذات صلة، على المستويين العالمي والإقليمي) سعياً إلى تحديد مجال مسؤولية كل منها والقضاء على التداخل في المسؤوليات، وتنظيم برامج مشتركة حيثما كان ذلك مناسباً؛

(و) توفير فرصة أمام جميع أطراف مجتمع الطيران المعنية، بمن فيهم مقدمو الخدمات وأهل الصناعة وأسر ضحايا حوادث الطيران، للمشاركة في نشاطات المنظمة على النحو الملائم؛

(ز) ترشيح الجداول الزمنية والوثائق وتقليل مدة عقد اجتماعات الإيكاو بوجه عام؛

(ح) حماية الملكية الفكرية للإيكاو باستخدام نظم إدارة الحقوق الرقمية؛

(ط) النظر في مدى استصواب وجدوى الاستعانة بخبرات خارجية حسب الاقتضاء للمساعدة في تنفيذ أي من المهام المذكورة أعلاه.

## APPENDIX D

### REPORT ON THE RESPONSES TO THE ICAO-NET PUBLICATIONS SURVEY

The [results of the ICAO-NET Publications Survey](#) conducted from 23 March to 15 April 2022 indicate the following key conclusions:

#### EXECUTIVE SUMMARY

##### Introduction

As reflected in the Corporate Risk Register, (C-WP/15292, *Progress Report on Enterprise Risk Management*, Appendix A, CORP-07 refers), ICAO faces risks due to limitations on the effective protection of its intellectual property, resulting in unauthorized use of ICAO publications and the referencing of out-of-date publications.

In order to strengthen the development of technical solutions to improve the protection of ICAO's publications, the Secretariat prepared a survey on the access and usage of ICAO publications on ICAO-NET. The survey was intended to inform ICAO on how to best protect its intellectual property and reputation while simultaneously providing optimal delivery of electronic publications on ICAO-NET.

State Letter 2022/37 (ICAO-NET Publications Survey) was issued inviting all Member States and cooperating international organizations to respond to the survey. All ICAO-NET users were eligible to participate in the online survey. They were informed about the survey when they logged into ICAO-NET through a banner inviting them to participate in the survey.

The online survey was made available on ICAO-NET as of 23 March 2022. The survey was closed on 15 April 2022.

##### **Key information about the ICAO-NET Publications Survey (displayed to all people who accessed ICAO-NET Publications survey from 23 March to 15 April 2022)**

- *ICAO is collecting ICAO-NET user experience feedback on accessing ICAO publications from all Member States and cooperating international organizations.*
- *The survey will assist ICAO in providing the best possible delivery of electronic documentation and to protect ICAO's intellectual property.*
- *The information will remain confidential and will be for ICAO use only.*
- *This survey will take no more than 12 minutes to complete.*

##### Main Findings

The ICAO-NET Publication survey was conducted in the six official UN languages. An overview of the number of responses in corresponding languages is shown in Table 1.

**Table 1. Number of responses in corresponding languages**

Language	English	Spanish	French	Russian	Arabic	Chinese	Total
Number of responses	272	116	13	4	3	2	<b>410<sup>1</sup></b>
%	66%	28%	3%	1%	1%	0%	<b>100%</b>

The results of the survey indicate the following key conclusions.

### **Reuse of Content**

There is a high demand for accessing publications on ICAO-NET. A majority of respondents visit the portal on a weekly basis and indicated that the primary purpose of their visit is to read and download publications. Approximately 40 per cent of respondents also indicated that documents are downloaded and shared with colleagues and/or other stakeholders via internal State servers or document repositories. Downloading publications on a weekly basis implies a high likelihood of sharing information.

### **Document Permissions**

While Member State users commonly copy and paste content from ICAO publications, some respondents (13 per cent) indicated that complete publications are printed. However, 63 per cent of respondents replied that they do not print the publication. Therefore, limits to printing can be considered in the future. Features allowing for annotating, copying and pasting of content should continue to be supported and encouraged as a large number of respondents (20 per cent) in several questions indicated such features to be critical to their daily jobs, which were often specified to be related to implementation of aviation legislation.

### **Document Accessibility**

A large number of respondents (10 per cent) indicated the need to access both obsolete and current versions of documents in order to implement national laws and regulations. Furthermore, 74 per cent responded that it is important to access the latest information from ICAO, and further expressed that they would appreciate if ICAO publication updates were more informative in specifying version details, and/or specifying which page numbers or sections have undergone updates. At the same time, when asked about the difficulty level of knowing whether a user was reading the latest version of an ICAO publication, the majority of respondents (41 per cent) indicated it was not difficult. What is not clear from the survey results however, is how users identify whether an ICAO publication is the latest version, or an older one. Currently, the date of an edition is indicated on the cover page of each ICAO publication. However, there is no means for the reader to confirm whether this is the latest edition or version. Since it is important for the ICAO-NET users to know they are reading the latest ICAO publication, it is recommended that a digital rights management feature support users with date and/or version information.

---

<sup>1</sup> Statistical validity of the results: population size: 4,128, confidence level: 95%, margin of error: 5%, required minimum sample size: 352, achieved sample size: 410. Total number of responses is statistically significant, as the achieved sample size exceeds the required minimum sample size at a 95 % confidence level, with 5% of margin of error. In other words, the results are representative in relation to the total population.

### **Overall feedback towards access-controlled ICAO documents**

The survey indicates that implementing access controls to ICAO publications on the ICAO-NET portal would be perceived negatively by users. Respondents indicated that they would not be ready for changes to access-control due to the impact on their daily jobs. Users believed access-control measures would cause additional, time consuming steps.

The challenges with more strict digital rights management features was clearly indicated in one of the survey questions where users had a chance to experience what an access-controlled ICAO publication could potentially be like. A majority of the users (about 45 per cent) struggled with the experience or did not manage to access the sample file at all, which further implies it will be important that good technical support tools, including guidance and troubleshooting material be available to support users, should more control be imposed by ICAO in the future. Successful implementation of access controls would also benefit from a change management plan that communicates the overall reasons and value to the Organization for making such a change. It is important that ICAO Member States support this change.

Leveraging similar digital rights management technology to that used on the ICAO online store will ensure Member States, including those with limited resources or capacity, have access to the latest updated versions of ICAO Annexes, Procedures for Air Navigation Services (PANS), documents and circulars. The digital management of ICAO intellectual property will support the authorized use and distribution of documents in all languages. It is therefore recommended that the Assembly agree to adopt a gradual digital rights management solution to protect ICAO's intellectual property in 2023.

— انتهى —