



NOTE DE TRAVAIL

ASSEMBLÉE — 41^e SESSION

COMITÉ EXÉCUTIF

Point 20 : Amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de l'OACI

AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE ET DE L'EFFICACITÉ DE L'OACI

(Note présentée par le Conseil de l'OACI)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note de travail rend compte des progrès et réalisations clés accomplis par les organes directeurs et le Secrétariat en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'Organisation. Elle expose aussi les initiatives en cours dans ce domaine, notamment l'élaboration du plan d'activités de l'OACI selon une approche de gestion axée sur les résultats (RBM), le dispositif d'application du principe de responsabilité et la gestion du risque institutionnel (ERM), et elle indique les mesures à prendre pour poursuivre les améliorations durant le triennat 2023-2024-2025.

Suite à donner : L'Assemblée est invitée à :

- prendre note des progrès accomplis en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'Organisation ;
- approuver les mesures à prendre pour poursuivre les améliorations durant le triennat 2023-2024-2025 ;
- adopter la résolution révisée de l'Assemblée qui figure à l'appendice B de la présente note.

<i>Objectifs stratégiques :</i>	La présente note de travail se rapporte à tous les objectifs stratégiques, à l'objectif de transformation et à toutes les stratégies de soutien.
<i>Incidences financières :</i>	Les activités de l'OACI visées dans la présente note devraient être entreprises dans le cadre des ressources disponibles dans le budget ordinaire pour 2023-2025 et/ou au moyen de contributions extrabudgétaires, selon les indications données dans le Plan d'activités 2023-2025 de l'OACI.
<i>Références :</i>	Résolution A40-20, <i>Amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de l'OACI</i> Plan d'activités de l'OACI pour 2023-2024-2025 <i>Doc 10140, Résolutions de l'Assemblée en vigueur (au 4 octobre 2019)</i> JIU/REP/2011/5, <i>Examen de la gestion et de l'administration de l'OACI</i> JIU/REP/2019/1 <i>Dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies</i> C-DEC 223/3 et 224/1 Doc 7231, <i>Règlement des publications de l'OACI</i> Doc 7515, <i>Règlement financier de l'OACI</i> Doc 7559, <i>Règlement intérieur du Conseil</i> Doc 9482, <i>Instructions pour les groupes d'experts du Comité du transport aérien et du Comité de la sûreté de l'aviation</i> A41-WP/42, <i>Innovation en aviation</i>

1. INTRODUCTION

1.1 Pour améliorer son efficacité et son efficacité afin de répondre à l'évolution de ses besoins et défis, l'Organisation a entrepris tout au long de la période 2020-2021-2022 diverses initiatives, dont celles visant à appuyer les États membres et la communauté de l'aviation. Eu égard à la résolution A40-20 de l'Assemblée, *Amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de l'OACI*, la présente note rend compte des progrès accomplis à ce jour, en ce qui concerne notamment l'évolution de l'OACI vers une approche de gestion axée sur les résultats, et elle recense les initiatives à prendre pour poursuivre les améliorations durant le triennat 2023-2024-2025.

2. MESURES CLÉS VISANT À AMÉLIORER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

2.1 Pour améliorer son efficacité et son efficacité, l'OACI a notamment axé ses efforts sur les domaines ci-après :

2.2 **Plan d'activités de l'OACI, gestion axée sur les résultats (RBM) et gestion de la performance institutionnelle**

2.2.1 Les travaux relatifs à l'établissement d'un Plan d'activités pour 2023-2024-2025 ont démarré en 2021 avec la mise en œuvre d'une approche de gestion axée sur les résultats (RBM). Cela a conduit à l'élaboration d'un cadre allégé et amélioré de suivi de la performance du plan d'activités, assorti d'indicateurs, de niveaux de référence et de cibles pour les résultats et les produits se rapportant à chacun des cinq objectifs stratégiques. La gestion axée sur les résultats est un élément constitutif d'un solide dispositif d'application du principe de responsabilité destiné à renforcer la gestion de la performance institutionnelle et la transparence générale. Le Plan d'activités comprend un nouvel objectif de transformation qui guidera une réforme organisationnelle stratégique visant une « Unité d'action de l'OACI » et fera en sorte que l'Organisation soit adaptée aux objectifs visés, en phase avec les objectifs de développement durable et le contexte mondial en évolution rapide. L'objectif de transformation cible le mode de fonctionnement global de l'Organisation afin que les processus et les procédures soient rationalisés, plus efficaces et adaptés à la mission, à la vision et aux objectifs stratégiques de l'OACI.

2.2.2 La collaboration accrue entre les directions/bureaux du siège et les bureaux régionaux sera soutenue par le Plan d'activités dans le cadre duquel chaque bureau régional élabore des produits précis contribuant à la réalisation de chacun des objectifs stratégiques, et le Plan opérationnel triennal définit les interdépendances entre les directions/bureaux et les bureaux régionaux en ce qui concerne tous les produits et activités. Un mécanisme sera créé pour renforcer la collaboration au sein de l'OACI, visant particulièrement une plus grande efficacité des bureaux régionaux.

2.3 **Dispositif d'application du principe de responsabilité**

2.3.1 Un dispositif d'application du principe de responsabilité constitue un élément de gouvernance essentiel qui permet à l'OACI de faire preuve d'engagement et de responsabilité dans la réalisation de sa mission définie par l'Assemblée, et de préciser les rôles et responsabilités de haut niveau entre le Secrétariat, le Conseil en tant qu'organe directeur et les États membres dans leur ensemble.

2.3.2 L'OACI a dûment mis en œuvre une politique de divulgation de l'information selon laquelle les résultats des activités de l'organisation sont régulièrement communiqués aux organismes législatifs, aux États membres et aux autres parties prenantes. Il s'agit notamment de la publication du programme des travaux du Conseil, de l'ordre du jour et de certaines décisions du Conseil sur le site Web

public de l'OACI (cf. C-DEC 221/9 Renforcement de la communication entre l'OACI et l'industrie et le public).

2.3.3 Le Conseil a joué un rôle de premier plan dans la clarification de ses domaines de responsabilité vis-à-vis de l'Assemblée et celui de la responsabilité du Secrétaire général vis-à-vis du Conseil, et il continuera de le faire grâce à l'élaboration du dispositif d'application du principe de responsabilité de l'OACI. À cet égard, l'OACI a entrepris une évaluation initiale des lacunes sur le plan des éléments constitutifs d'un solide dispositif d'application du principe de responsabilité, qui devrait aboutir à une politique relative à un tel dispositif et à des mécanismes de mise en œuvre spécifiques (cf. appendice A). Ces travaux sont conformes aux recommandations figurant dans le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) intitulé *Dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies* (JIU/REP/2019/1).

2.3.4 Il est proposé que l'importance du principe de responsabilité pour la gouvernance de l'OACI soit prise en compte dans les propositions de modification de la résolution A40-20 de l'Assemblée, intitulée *Amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de l'OACI [cf. paragraphe 3, nouvel alinéa a), de l'appendice B]*. Cette modification serait conforme à la recommandation n° 1 du rapport du CCI intitulé *Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)* (JIU/REP/2011/5).

2.3.5 Bien que le Conseil se soit engagé dans un examen approfondi de la structure de ses comités, y compris des mandats et méthodes de travail de chacun (cf. § 2.9.1), la clarification des rôles et responsabilités respectifs du chef du Secrétariat et des organes directeurs de l'Organisation, l'obligation de rendre des comptes à l'Assemblée et l'élaboration du budget sont des éléments cruciaux, complexes et délicats d'une bonne gouvernance, qui nécessitent une analyse minutieuse et pourraient bénéficier des enseignements tirés d'autres organismes des Nations Unies.

2.4 **Gestion du risque institutionnel (ERM)**

2.4.1 Le cadre de gestion du risque institutionnel et de contrôle interne (cadre ERM) de l'OACI a été approuvé par le Conseil à sa 222^e session. Le cadre ERM établit une approche coordonnée, structurée et méthodique de la gestion du risque, c'est-à-dire le repérage, l'évaluation, l'atténuation, le signalement, le suivi et la communication des risques à l'échelle de l'Organisation. La mise en œuvre du cadre ERM prévoyait la création d'un nouveau registre des risques de l'Organisation faisant l'objet d'un rapport annuel au Conseil.

2.4.2 L'ERM suit deux approches clés de gestion du risque de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui fournissent des pratiques optimales pour l'OACI et s'alignent sur celles d'autres entités de l'ONU, notamment 1) le Corps commun d'inspection (CCI) dans son rapport intitulé *Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies* (JIU/REP/2020/5), et 2) l'Équipe spéciale interfonctionnelle de l'ONU sur la gestion du risque.

2.4.3 À l'avenir, moyennant le niveau de ressources requis, l'OACI devrait poursuivre la mise en œuvre et l'intégration de la gestion du risque dans tous ses programmes et activités afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité opérationnelles.

2.5 **Stratégie en matière de ressources humaines**

2.5.1 L'OACI poursuit les réformes de la gestion de ses ressources humaines pour relever les défis tels que la capacité d'attirer, de retenir et de motiver une main-d'œuvre compétente, mobile et diversifiée, et pour promouvoir l'impartialité, l'équité, l'égalité des sexes, la représentation géographique

équitable, l'intégrité, l'efficacité, la transparence et l'éthique dans toute l'Organisation. Cette initiative comprendra également les efforts en cours pour moderniser les politiques, pratiques, processus et systèmes liés aux ressources humaines. En outre, dans le cadre de la stratégie en matière de ressources humaines, des initiatives prioritaires seront menées pour améliorer la gestion en la matière et transformer la culture et la performance organisationnelles. En s'appuyant sur les progrès réalisés à ce jour, l'OACI accélérera ses efforts pour mettre en œuvre les initiatives prioritaires au cours du prochain triennat, qui figurent dans le projet de note de travail de l'Assemblée sur la gestion des ressources humaines (cf. A41-WP/51). Plusieurs actions ont été définies pour réaliser les initiatives prioritaires en matière de RH, mais il est essentiel de soutenir ces initiatives en garantissant le financement et la disponibilité des ressources. L'acceptation du changement et l'adoption de nouvelles mentalités par tous les membres du personnel à tous les niveaux de l'Organisation seront essentielles pour réussir la transition vers une nouvelle situation future des ressources humaines à l'OACI

2.6 Initiative de transformation numérique

2.6.1 À la 226^e session du Conseil, le Secrétariat a présenté une version révisée de la stratégie relative aux technologies de l'information et des communications (TIC) comprenant une initiative de transformation numérique. La stratégie couvre tous les domaines des TIC modernes en vue d'optimiser et d'améliorer les processus à l'échelle de l'Organisation. Les objectifs de l'initiative sont d'affiner et d'adapter l'orientation stratégique des TIC et d'établir un plan d'action complet en matière de TIC afin de guider les TIC à l'OACI au cours du prochain triennat. Il s'agira notamment de modifier les priorités des fonctions relatives aux TIC en faveur de services « axés sur les activités » et d'une stratégie d'adoption de l'informatique en nuage qui priorise l'utilisation de cette technologie (« informatique en nuage d'abord »). L'OACI cherche à tirer parti des possibilités inhérentes aux solutions en nuage pour accroître l'efficacité et l'efficacité et simplifier l'expérience des usagers grâce à une meilleure intégration et à l'interopérabilité des services. La transformation numérique permettra non seulement d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des résultats de l'OACI, mais aussi de tirer parti des avantages considérables que les technologies modernes et nouvelles pourraient lui procurer. L'initiative conduira aussi à une meilleure normalisation des processus et des procédures, ce qui se traduira par une plus grande efficacité, et elle facilitera le renforcement des compétences des professionnels de la technologie et du personnel informatique dans le domaine des technologies de pointe les plus courantes afin d'attirer un meilleur bassin de talents. Un défi majeur de la transformation numérique identifié dans la stratégie et le plan d'action des TIC concerne la capacité de l'OACI dans les domaines de la réingénierie des processus opérationnels, de la gestion du changement et de la gestion du portefeuille technologique. Pour que ces projets de transformation réussissent, l'Organisation a besoin de cadres et d'entreprises partenaires engagés, de chefs de projet compétents et d'un personnel prêt au changement.

2.7 Réponses aux lettres aux États en temps voulu

2.7.1 Conformément à une décision prise par le Conseil à sa 203^e session, l'Assemblée a été invitée à adopter une résolution demandant que les lettres aux États fassent l'objet de réponses complètes en temps voulu et que des rapports de performance sur ces réponses soient présentés périodiquement à l'Assemblée. Les mesures déjà annoncées sur ce point restent en place et ont servi à s'assurer que les dispositions prises par l'Organisation dans le cadre de la lutte contre la pandémie de COVID-19 ont été communiquées de manière efficace aux États et aux organisations internationales. L'Assemblée voudra peut-être noter qu'un plus grand nombre de réponses aux lettres aux États en temps voulu devrait en effet être l'un des principaux avantages de la nouvelle initiative de transformation numérique, notamment en ce qui concerne les projets relatifs aux normes et pratiques recommandées (SARP) et à la gestion des documents. Dans le cadre de ces projets, le Secrétariat s'attend à un recours aux innovations et aux nouvelles technologies pour permettre aux États non seulement de répondre plus efficacement aux lettres de l'OACI, mais aussi d'être à même d'exploiter de façon interactive et plus harmonieuse les informations

générales et autres qui les aideront à se tenir mieux informés sur l'objet de ces lettres. Quelle que soit la solution technique trouvée, le défi consiste à trouver des moyens d'augmenter le nombre de réponses aux lettres aux États, notamment de la part des États ayant des activités aéronautiques plus modestes, ce qui permettrait une meilleure représentation géographique

2.8 Gains d'efficacité opérationnelle

2.8.1 Conformément au paragraphe 4, alinéa a), du dispositif de la résolution A40-20 de l'Assemblée, l'ordre du jour de la 41^e session de l'Assemblée a été simplifié pour les organes auxiliaires, notamment la Commission technique, en vue de rationaliser et de consolider l'examen des points. De plus, la lettre SA 41/2-22/21, envoyée le 28 février 2022, indiquait clairement les échéances applicables à la soumission de la documentation. Des informations plus détaillées seront fournies aux présidents de séance une fois qu'ils auront été élus. Qui plus est, les procédures d'établissement de rapports ont été rationalisées afin de supprimer l'obligation de produire des procès-verbaux de réunions des organes subsidiaires. Des options de rechange seront aussi proposées pour la présentation des déclarations générales des États membres (comme les messages vidéo préenregistrés), de façon à réduire les pressions exercées sur les créneaux horaires disponibles. Enfin, des procédures de vote plus modernes et plus efficaces, en particulier celles relatives à l'élection des membres du Conseil, sont déjà appliquées depuis la 37^e session de l'Assemblée, avec l'instauration de systèmes de vote électronique, mais d'autres options permettant d'améliorer l'efficacité seront étudiées plus avant, en ce qui concerne notamment le processus de diffusion du dispositif de vote.

2.8.2 Pour assurer une protection efficiente et efficace du contenu multilingue de l'Organisation et veiller à une diffusion rapide des documents les plus récents de l'OACI (cf. Doc 7231, *Règlement des publications de l'OACI*), le Conseil propose la gestion des droits et la diffusion numériques de la documentation de l'OACI. Compte tenu des résultats d'une enquête menée auprès des utilisateurs d'ICAO-NET (cf. appendice D), il est proposé de mettre en œuvre la technologie de gestion des droits numériques, déjà utilisée pour la boutique en ligne de l'OACI, afin de protéger la propriété intellectuelle de l'Organisation. Cette solution garantira que les États membres, y compris ceux dont les ressources ou les capacités sont limitées, ont accès aux versions les plus récentes et aux mises à jour des annexes, des procédures pour les services de navigation aérienne, des documents et des circulaires de l'OACI. L'utilisation et la distribution autorisées des documents dans toutes les langues reposeront sur la gestion des droits numériques de propriété intellectuelle de l'OACI.

2.8.3 En outre, en ce qui concerne la restructuration du Secrétariat, la Section des acquisitions a été transférée à la Direction de l'administration et des services le 15 décembre 2021 et ne fait plus partie de la Direction de la coopération technique. Ce transfert a permis de renforcer l'indépendance et la durabilité de la Section des acquisitions, qui est au service de tous les gestionnaires de crédits et entités commerciales de l'OACI. Des gains d'efficacité sont également attendus du transfert en 2022 de la Section de la gestion des recettes et des produits de la Direction de l'administration et des services à la Direction de la coopération technique.

2.9 Structure de gouvernance renforcée

2.9.1 Le Conseil a réalisé un examen approfondi de la structure des comités et a adopté une version reconstituée de leur structure et de leur mandat à sa 223^e session. Un Comité de la gouvernance a été établi pour examiner de manière approfondie des questions complexes de gouvernance et ainsi améliorer l'efficacité des délibérations du Conseil. Un Comité du climat et de l'environnement a été mis sur pied en réponse à l'importance accrue de ces questions au niveau mondial. Le Conseil a par ailleurs adopté le principe de la « composition ouverte » pour les Comités de la sûreté de l'aviation (ex-Comité de l'intervention illicite), du climat et de l'environnement, des finances, de l'aide collective aux services de

navigation aérienne, le Comité de la coopération technique et du soutien à la mise en œuvre (ex-Comité de la coopération technique), le Comité du transport aérien et le Comité de la gouvernance. Le concept de la composition ouverte permet la participation de tous les membres du Conseil aux délibérations des comités pertinents. Pour mettre en œuvre ces changements, le Conseil a modifié le *Règlement intérieur des comités permanents du Conseil* (Doc 8146), les *Instructions pour les groupes d'experts du Comité du transport aérien et du Comité de l'intervention illicite* (Doc 9482), l'Annexe IV du *Code du personnel de l'OACI* (Doc 7350) et le *Règlement financier* (Doc 7515) (cf. C-DEC 223/3 et 224/1). De plus, le Conseil a modifié le *Règlement intérieur du Conseil* (Doc 7559) afin de prévoir des délais révisés pour la documentation et l'approbation de propositions selon une nouvelle procédure écrite dans des circonstances précises (cf. C-DEC 223/3).

2.10 Interactions avec les innovateurs

2.10.1 Dans le cadre de la mise en œuvre de la résolution A40-27 de l'Assemblée sur l'innovation dans l'aviation, l'OACI a créé le Forum consultatif de l'industrie, qui représente une occasion pour le Conseil de tenir un dialogue avec des représentants de haut niveau de l'industrie sur les thèmes qui façonnent l'avenir du secteur. Une meilleure interaction avec les innovateurs rend le partage d'informations plus efficace et se prête à une prise de décision plus éclairée. C'est aussi l'une des quatre dimensions de l'innovation approuvées par le Conseil, avec l'incorporation en temps opportun des innovations dans les normes mondiales de l'OACI, l'examen de la procédure d'élaboration des normes de l'OACI et la capacité du Secrétariat de l'OACI à s'ouvrir aux technologies et à adapter ses processus internes. De plus amples détails sont disponibles dans la note A41-WP/42.

3. NOUVELLES AMÉLIORATIONS À APPORTER DURANT LE TRIENNAT 2023-2024-2025

3.1 Dans le cadre de la composante « PLUS » du budget ordinaire de l'OACI pour 2023-2024-2025, des mesures ciblant les initiatives suivantes se rapportant à l'objectif de transformation permettront d'accroître davantage l'efficacité et l'efficacité de l'OACI :

- a) L'élaboration et la tenue à jour de normes et pratiques recommandées (SARP) internationales constituent un aspect essentiel de la mission et du rôle de l'OACI. Le projet relatif aux SARP et au système de gestion des documents (DMS) permettra d'améliorer de manière notable l'efficacité de l'élaboration et de la tenue à jour des SARP et, dans l'ensemble, du système de gestion des documents. Il contribuera à renforcer la collaboration et à améliorer la satisfaction générale des parties prenantes ;
- b) Le système de planification des ressources de l'Organisation et le module de gestion des dossiers de projet (ERP/PPM) représentent le « projet phare » de la transformation numérique et du plan d'action. Ils constitueront « la dorsale » des portefeuilles des systèmes organisationnels, et contribueront à l'amélioration des mécanismes de suivi et de compte rendu. En outre, la cohérence des données facilitera les analyses de veille stratégique nécessaires pour déterminer les tendances, risques et possibilités dans l'ensemble des activités de l'OACI.
- c) Ces trois dernières années, l'OACI a entrepris d'améliorer ses conditions de sécurité de l'information par une stratégie globale de sécurité de l'information fondée sur les risques et la maturité, couvrant à la fois la sécurité organisationnelle et la sécurité opérationnelle. À cette fin, l'OACI vise la conformité à la norme ISO 27001 en ce qui concerne ses

initiatives de sécurité de l'information, à la fin de la mise en œuvre de sa feuille de route triennale sur la sécurité de l'information ;

- d) Le cadre de déontologie révisé de l'OACI sera mis en œuvre pour améliorer la coordination, renforcer la coopération et harmoniser les activités de tous les acteurs concernés de l'OACI qui jouent un rôle clé dans le respect des principes et des valeurs déontologiques de l'Organisation.

4. CONCLUSION

4.1 Au cours des trois dernières années, l'OACI a lancé un certain nombre d'initiatives visant à améliorer l'efficacité et l'efficacite en vertu de la resolution A40-20 de l'Assemblée, *Amélioration de l'efficacite et de l'efficacite de l'OACI*, pour répondre aux besoins et aux défis changeants de l'Organisation, des États membres et de la communauté aéronautique. D'autres gains d'efficacite et d'efficacite sont prévus pour le triennat 2023-2024-2025 afin d'améliorer la gouvernance, la responsabilité et la transparence, et de continuer à renforcer la collaboration à l'OACI et avec les États membres.

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

Benchmark	Tools	Status	Comment
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 224 th 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 224 th 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	<p>Staff Notice 5833 on addressing underperformance was issued in 2021.</p> <p>Staff members are invited to take action through the establishment training plans for redressing the situation in collaboration with their supervisors.</p> <p>A revised People Strategy might consider possible improvements in the implementation of corrective measures.</p>
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 https://www.icao.int/Pages/Report-Misconduct.aspx
	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”.

APPENDICE B

A41-XX : AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE ET DE L'EFFICACITÉ DE L'OACI

L'Assemblée,

Considérant que l'OACI remplit ses fonctions avec efficacité et efficience conformément à la deuxième Partie de la *Convention relative à l'aviation civile internationale* (Convention de Chicago),

Considérant que les objectifs fondamentaux de l'Organisation, énoncés à l'article 44 de la Convention de Chicago, et les fonctions du Conseil, énoncées aux articles 54 et 55, conservent leur importance primordiale,

Considérant que l'Organisation fait face à de nouveaux défis de natures technologique, économique, environnementale, sociale et juridique, et que ces défis évoluent rapidement,

Considérant qu'il est nécessaire que l'Organisation réponde de façon efficiente et efficace à ces défis,

Considérant que l'OACI doit recruter, former et fidéliser un personnel hautement qualifié, polyvalent, motivé et performant pour faire face aux enjeux traditionnels et émergents, et répondre à l'évolution des besoins des États,

Considérant que l'OACI doit conclure de nouveaux partenariats innovants avec des parties prenantes capables d'apporter information, compétences, perspectives et ressources complémentaires en vue de la réalisation des Objectifs stratégiques de l'Organisation,

Considérant que la performance organisationnelle de l'OACI et sa capacité d'obtenir du financement supplémentaire de sources publiques ou privées sont des facteurs clés qui touchent la mise en œuvre de ses programmes mais aussi la formation, le renforcement des capacités et l'assistance aux États,

Considérant que les États, les parties prenantes et les organismes de financement nécessitent en temps opportun des informations précises et complètes sur les activités, les politiques et la performance de l'OACI,

1. *Exprime sa satisfaction* au Conseil et au Secrétaire général pour les progrès réalisés en matière d'élaboration du Plan d'activités 2023-2025 de l'OACI selon les principes de la gestion axée sur les résultats et pour les efforts déployés en vue d'améliorer le cadre de suivi et de compte rendu des performances ;

2. *Entérine* les décisions déjà prises par le Conseil en vue d'élaborer un plan d'activités triennal, de poursuivre ses efforts pour que l'OACI devienne une organisation où la gestion est axée sur les résultats (GARRBM) et d'établir un mécanisme de supervision qui comprenne une évaluation annuelle des progrès réalisés à l'aide de l'Outil de gestion organisationnelle et de compte rendu (CMRT) ;

3. *Charge* le Conseil et le Secrétaire général, dans leurs domaines de compétence respectifs :

a) d'élaborer un dispositif solide d'application du principe de responsabilité, ainsi que ses mécanismes de mise en œuvre et de supervision, en tenant compte de la nécessité d'assurer la

cohérence entre les différents éléments constitutifs d'un système de responsabilité, notamment le cadre stratégique et la gestion des performances, les contrôles internes, les normes déontologiques et l'intégrité, et les fonctions de supervision ;

- ab) de préparer durant chaque triennat un Plan d'activités combiné à un processus de planification systématique et à une approche ~~GARRBM~~ qui améliore l'efficacité, la transparence et la responsabilité et qui guide l'élaboration du budget-programme ordinaire ;
- c) d'élaborer un processus d'examen du plan d'activités qui prend en compte les faits nouveaux survenus pendant le triennat ;
- bd) de mettre le Plan d'activités à la disposition des États contractants et d'en présenter à chaque session ordinaire de l'Assemblée la version courante durant le triennat concerné ;
- ee) de prendre des mesures concrètes supplémentaires pour accroître la transparence, améliorer le climat de travail, nouer des partenariats nouveaux et novateurs avec des parties prenantes externes, augmenter l'efficacité organisationnelle, veiller à ce que les résultats fondés sur le consensus demeurent des valeurs et des objectifs fondamentaux de l'OACI et de ses organes spécialisés, et mobiliser des ressources supplémentaires en vue de meilleures prestations ;
- df) d'éviter ~~toute possibilité de tout~~ conflit d'intérêts réel, potentiel ou perçu dans la conclusion de partenariats et l'accès aux fonds volontaires.

4. *Charge le Conseil :*

- a) de continuer de rationaliser les méthodes de travail de l'Assemblée en vue d'en accroître la responsabilité, la transparence, la simplification et l'efficacité ;
- ~~b) d'entreprendre une étude approfondie des processus décisionnels ainsi que des méthodes de travail du Conseil et de ses organes auxiliaires en vue de les rationaliser, de favoriser la délégation de pouvoirs et d'améliorer le rapport coût efficacité de l'Organisation ;~~
- eb) d'assurer l'efficacité du mécanisme de supervision, au moyen d'une procédure indépendante de compte rendu au Conseil, en vue de veiller à l'efficacité, à la transparence, à la fiabilité, à la participation et à l'imputabilité des programmes ; et
- c) de continuer d'examiner la structure de gouvernance de l'OACI et sa capacité à adopter un processus décisionnel plus efficace, plus simple, plus redevable et plus transparent, notamment la délimitation et l'attribution des responsabilités entre le Secrétariat et l'organe directeur, ainsi que la manière dont l'examen du cycle triennal de l'Assemblée et du budget de l'Organisation peut appuyer ce processus décisionnel renforcé ;

5. *Invite* le Secrétaire général, dans son domaine de compétence, à continuer de prendre des initiatives en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Organisation en procédant à des réformes sur le plan des méthodes, de la gestion et de l'administration, et à en rendre compte au Conseil ;

6. *Invite* le Conseil et le Secrétaire général, dans la mise en application des paragraphes 3 à 5, à tenir dûment compte de la liste non exhaustive de considérations qui figure en Appendice.

7. *Déclare* que la présente résolution remplace la résolution ~~A31-2~~A40-20 sur l'amélioration de l'efficacité de l'OACI.

APPENDICE C

LISTE DES CONSIDÉRATIONS DEVANT GUIDER L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DE L'OACI

Processus de planification systématique [paragraphe 3, alinéa b) de la résolution]

- a) établir un lien direct et transparent entre le Plan d'activités et le budget-programme ordinaire ;
- b) établir des procédures d'élaboration du budget du Programme ordinaire qui mettent l'accent sur l'affectation des ressources à un niveau stratégique et par rapport aux résultats escomptés plutôt que sur le détail administratif (processus « descendant » et non « ascendant ») ;
- c) élaborer des procédures ~~d'établissement des objectifs stratégiques, des résultats escomptés, des activités~~ ~~élés, des réalisations attendues et des cibles, jumelées à des indicateurs de performance~~ compte rendu axé sur les résultats qui sont en harmonie avec les objectifs stratégiques et les produits, en s'appuyant sur les indicateurs de performance, les jalons et les cibles définis dans le Plan d'activités ;
- d) élaborer, dans le cadre du Plan d'activités, des plans plus spécifiques en fonction de chaque objectif stratégique et veiller à la coordination et à la prise de mesures conjointes à l'échelle de tous les objectifs stratégiques, directions et bureaux régionaux ;
- e) effectuer des examens des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan d'activités ; ces examens seront faits sur une base permanente au sein du Secrétariat, et périodiquement par le Conseil et les organes auxiliaires ;
- f) actualiser et faire glisser le Plan d'activités proprement dit au moins une fois par triennat ;

~~Méthodes de travail de l'Assemblée~~ [paragraphe 4 a) de la Résolution]

- ~~g) simplifier l'ordre du jour et réduire la documentation, en mettant l'accent sur les questions de stratégie et de politique de haut niveau, les principaux domaines de priorité et l'affectation des ressources ;~~
- g) simplifier l'ordre du jour et réduire la documentation, en mettant l'accent sur les questions de stratégie et de politique de haut niveau, les principaux domaines de priorité et l'affectation des ressources ;
- ~~h) respecter les dates limites fixées pour la préparation et la diffusion de la documentation ;~~
- ~~i) donner des séances d'information plus approfondies aux personnes élues au bureau des divers organes ;~~
- ~~j) rationaliser les méthodes d'établissement des rapports, en particulier en évitant que les mêmes documents ne soient présentés et examinés plusieurs fois, au sein d'organes différents, lorsque cela n'est pas essentiel ;~~
- h) rationaliser les méthodes d'établissement des rapports, en particulier en évitant que les mêmes documents ne soient présentés et examinés plusieurs fois, au sein d'organes différents, lorsque cela n'est pas essentiel.
- ~~k) éliminer l'obligation d'établir des procès-verbaux des séances des Commissions (comme cela s'est fait au cours de la présente session) ;~~

l) améliorer la procédure régissant la présentation des déclarations générales, ainsi que le respect des heures de séance indiquées ;

m) mettre en application des méthodes de vote plus modernes et plus efficaces, en particulier pour l'élection du Conseil.

Note — Lorsqu'il est nécessaire de modifier le Règlement intérieur permanent de l'Assemblée (Doc 7600), les États doivent être avisés assez longtemps avant la session ordinaire suivante de l'Assemblée pour que les modifications puissent être adoptées dès le début de la session, avec effet immédiat.

Processus d'examen du plan d'activités [paragraphe 3, alinéa c)]

Une fois entériné, l'examen du plan d'activités doit porter sur les éléments suivants :

- a) quels éléments du plan d'activités sont soumis à l'examen et qui peut les proposer et les accepter ;
- b) quels éléments déclencheurs sont nécessaires pour justifier l'examen et la manière dont les améliorations doivent être consignées et surveillées.

Mécanisme de surveillance [paragraphe 4, alinéa c) de la résolution]

L'accent est mis sur une **procédure** vigoureuse pour rendre compte **de façon indépendante et directe** au Conseil de l'efficacité, de la transparence et de l'imputabilité de tous les programmes de l'OACI. Comme le veut l'usage courant en matière de vérification, le Secrétaire général aurait la possibilité de faire ses observations sur les rapports indépendants, mais non de modifier ces rapports.

Autres mesures visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Organisation (paragraphe 5 de la résolution)

- a) mettre en œuvre des procédures permettant d'élaborer et de modifier dans de meilleurs délais les instruments de droit aérien, les normes et pratiques recommandées de l'OACI et les Plans régionaux de navigation aérienne ;
- b) encourager plus vigoureusement la ratification nationale des instruments de droit aérien et la mise en œuvre des normes et pratiques recommandées de l'OACI dans la plus grande mesure possible à l'échelle mondiale ;
- c) améliorer et accélérer les communications avec les États contractants, en particulier en ce qui concerne les normes et pratiques recommandées, en ayant notamment plus largement recours à la transmission électronique ;
- d) renforcer le degré d'autonomie du processus de planification régionale ainsi que le pouvoir connexe et les ressources accordés aux bureaux régionaux de l'OACI, tout en assurant la coordination voulue au niveau mondial ;
- e) examiner la relation entre l'OACI et d'autres organismes (secteur aéronautique et organismes pertinents d'autres secteurs, à l'échelle mondiale et régionale) en vue de délimiter leurs domaines de compétence respectifs, d'éliminer le chevauchement et d'établir des programmes conjoints lorsque cela convient ;

f) assurer une participation adéquate de toutes les parties intéressées de la communauté aéronautique, notamment les fournisseurs de services, l'industrie et les proches des victimes d'accidents aériens aux activités de l'OACI ;

g) rationaliser la programmation et la documentation des réunions de l'OACI en général, et en réduire la durée ; et

~~h) protéger la propriété intellectuelle de l'OACI au moyen de la gestion des droits numériques ;~~

ih) déterminer s'il est utile et possible, au besoin, de faire appel à des experts de l'extérieur au sujet des divers points qui précèdent.

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	410¹
%	66%	28%	3%	1%	1%	0%	100%

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.

¹ 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.