



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ  
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



## 51<sup>e</sup> CONSEIL DIRECTEUR 63<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL

Washington, D.C., É-U, du 26 au 30 septembre 2011

---

Point 8.2 de l'ordre du jour provisoire

CD51/INF/2, Add. II (Fr.)  
12 septembre 2011  
ORIGINAL : ANGLAIS

### LES REFORMES GESTIONNAIRES A L'OMS

#### Introduction

Le présent document est un avant-projet de propositions de réformes gestionnaires à l'OMS établi par le Secrétariat. Il fait la synthèse des idées du Secrétariat sur les aspects de la gestion qu'il est possible d'améliorer pour que l'Organisation soit plus efficace. Il est présenté sous la forme d'un document de réflexion. Les propositions seront revues à la lumière des avis recueillis lors des différentes consultations qui auront lieu dans les prochaines semaines. Le projet révisé sera présenté à la session extraordinaire du Conseil exécutif, qui se tiendra du 1<sup>er</sup> au 3 novembre 2011, dans un document récapitulatif sur les réformes touchant aux programmes, à la gestion et à la gouvernance de l'OMS.<sup>1</sup>

#### PROPOSITIONS DE RÉFORMES GESTIONNAIRES

1. Les réformes gestionnaires proposées se répartissent en cinq grandes catégories :
  - *Efficacité de l'Organisation, harmonisation et efficience*, grâce à une définition plus claire des rôles, fonctions, responsabilités et synergies des trois niveaux de l'OMS – Siège, bureaux régionaux et bureaux de pays –, et à une plus grande efficacité opérationnelle.
  - *Meilleures politiques et meilleure gestion dans le domaine des ressources humaines*, grâce notamment à la révision du modèle de dotation en personnel, à la rationalisation des procédures de recrutement et à l'amélioration des

---

<sup>1</sup> Trois documents de réflexion, consacrés au Forum mondial de la santé, à la gouvernance et à une évaluation formative indépendante de l'activité de l'OMS, ont aussi été établis et distribués aux États Membres. Les avis recueillis sur ces questions seront rassemblés dans le document récapitulatif qui sera établi en vue de la session extraordinaire du Conseil exécutif.

processus de gestion des services du personnel et d'organisation des carrières, parmi lesquels une stratégie d'apprentissage.

- *Planification plus nettement axée sur les résultats, meilleure gestion et plus grande responsabilisation*, grâce à un cadre solide de gestion prévoyant une chaîne claire de résultats, grâce à des mesures de transparence et de mise en œuvre de la responsabilité, y compris le renforcement des contrôles programmatiques et financiers et des règles applicables en cas de conflit d'intérêts, et grâce à une méthode d'approche de l'évaluation indépendante.
- *Meilleur financement de l'Organisation, s'accompagnant d'une stratégie institutionnelle de mobilisation de ressources*, grâce à une plus forte proportion de financement prévisible et durable, à une gestion financière plus sûre, à un modèle de réapprovisionnement et à l'accroissement des sources de fonds, y compris au moyen de mécanismes de financement novateurs.
- *Un cadre stratégique de communication*, grâce auquel l'OMS jouira d'une plus grande confiance en tant que principale autorité mondiale dans le domaine de la santé publique.

## **EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION, HARMONISATION ET EFFICIENCE**

### *Enjeux*

2. La structure de l'OMS est décentralisée et se répartit entre les bureaux de pays, les bureaux interpays/sous-régionaux, les bureaux régionaux et le Siège. C'est un atout. Toutefois, l'Organisation a repéré cinq domaines où elle pourrait être plus performante :

- l'action des bureaux de pays de l'OMS doit être renforcée et devenir plus efficace ;
- une plus grande harmonisation est nécessaire entre le Siège et les bureaux régionaux pour fournir un appui aux pays ;
- le travail de normalisation doit être effectué de manière plus efficace ;
- les fonctions institutionnelles doivent être structurées dans l'optique d'une efficacité maximale ; et
- certaines fonctions peuvent être transférées de lieux d'affectation où les coûts sont élevés vers des lieux où les coûts sont bas.

### *Mesures proposées*

3. Premièrement, les bureaux de pays seront dotés de moyens supplémentaires pour pouvoir exercer plus efficacement leurs principales fonctions (renforcer les capacités

nationales ; fournir des conseils sur les politiques à mener et une expertise technique ; mobiliser et rassembler les partenaires ; faciliter la contribution du pays à l'action sanitaire dans la Région et dans le monde ; et diriger les opérations internationales en cas d'urgence de santé publique). Davantage de pouvoirs leur seront délégués et leurs responsabilités augmenteront en conséquence. Les ressources humaines et financières du Siège et des bureaux régionaux seront également redistribuées au profit des bureaux de pays. Une plus grande collaboration entre les bureaux de pays et les autres organismes des Nations Unies contribuera à accroître l'appui que reçoit chaque pays.

4. Deuxièmement, les activités du Siège et des bureaux régionaux seront mieux harmonisées et mieux coordonnées pour fournir un appui aux pays et éviter les répétitions inutiles. Il est notamment proposé :

- de déterminer la répartition des tâches et leur complémentarité ;
- de déterminer par quel niveau de l'Organisation doit être dirigé tel ou tel aspect de l'activité de l'OMS et comment assurer la coordination avec les autres niveaux ;
- de définir des modes opératoires normalisés ;
- de rationaliser la manière dont les stratégies mondiales et régionales sont coordonnées ;
- de renforcer les activités interpays et interrégionales et de répartir les centres d'excellence mondiaux entre Régions pour qu'ils soient une source d'appui.

5. Troisièmement, l'OMS doit s'acquitter plus efficacement de ses fonctions normatives en examinant le travail effectué à différents niveaux de l'Organisation afin d'éliminer les répétitions inutiles. Des « règles d'engagement » seront établies pour harmoniser et rationaliser ce travail. Il s'agit notamment de standardiser et d'harmoniser les processus d'établissement de normes, de critères, de politiques, de procédures et de statistiques à partir de bases factuelles.

6. Quatrièmement, les fonctions institutionnelles comme la gouvernance, la mobilisation de ressources, les services juridiques, la vérification des comptes et la communication seront structurées dans l'optique d'une efficacité maximale.

7. Cinquièmement, certaines fonctions seront transférées vers des lieux d'affectation moins coûteux. L'OMS prendra aussi d'autres mesures pour être plus performante, dans des domaines comme les voyages et les publications.

## **RESSOURCES HUMAINES**

### *Enjeux*

8. Les propositions faites dans le but de mieux gérer les ressources humaines visent à résoudre plusieurs problèmes : le décalage entre financement et effectifs durables ; la nécessité d'accélérer le recrutement ; une gestion des services du personnel qui laisse à désirer ; la nécessité d'accroître la mobilité et le roulement dans l'Organisation ; et la nécessité de mieux former le personnel. Actuellement, la politique en matière de ressources humaines encourage le personnel à rechercher un emploi à long terme à l'OMS, alors que le financement provient en grande partie de projets à court terme. L'Organisation a besoin d'une plus grande souplesse pour bien gérer les effectifs.

### *Mesures proposées*

9. La première proposition consiste à créer un nouveau modèle de dotation en personnel qui distingue les fonctions dépendant d'un financement à long terme prévisible des fonctions propres à certains projets, qui dépendent d'un financement à court terme volontaire. Les contrats à durée déterminée seront revus pour tenir compte du travail à court terme, et des mesures d'incitation seront prévues pour rendre ces postes plus attractifs. Un tel changement permettrait à l'OMS d'équilibrer ses effectifs de façon optimale pour être plus performante. La planification des ressources humaines sera totalement intégrée dans le processus de planification et de budgétisation pour que la dotation en personnel soit adaptée aux résultats escomptés et aux recettes attendues, à court terme et à long terme.

10. La deuxième proposition consiste à rationaliser les processus de recrutement et de sélection, et notamment de raccourcir les délais de rotation. À cette fin, on pourrait envisager de rédiger des descriptions de poste génériques pour toutes les classes et des listes d'aptitude pour certaines fonctions.

11. La troisième proposition consiste à améliorer les processus de gestion des services du personnel pour instaurer une culture de grande qualité des services qui reposent sur l'excellence et sur la responsabilisation. En plus du système actuel, le personnel sera évalué selon un processus plus complet de rétroinformation, assorti d'un programme de récompenses, de reconnaissance du mérite et de mesures en cas d'insuffisance professionnelle.

12. La quatrième proposition consiste à concevoir et appliquer un cadre de mobilité et de roulement. Ce cadre offrirait des possibilités d'évolution professionnelle réalistes, qui tirent parti des aptitudes, des compétences et du savoir du personnel.

13. La cinquième proposition consiste à promouvoir le perfectionnement et l'apprentissage du personnel dans l'ensemble de l'Organisation, en donnant la priorité au niveau des pays.

## **GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

### *Enjeux*

14. Cette proposition porte sur cinq éléments qui permettraient de renforcer le système actuel de gestion axée sur les résultats : une chaîne de résultats claire, un budget réaliste, une révision des calendriers de planification et de mise en œuvre, une planification effectuée sous l'impulsion des pays et un nouveau mécanisme d'affectation des ressources.

### *Mesures proposées*

15. Premièrement, la planification et le budget programme ne définissent pas clairement la chaîne de résultats. La nouvelle chaîne de résultats proposée, qui reprend la terminologie généralement admise, est présentée ci-dessous. Un ensemble standard d'indicateurs permettra de suivre et d'évaluer l'impact, les résultats et les produits. Ils seront applicables à l'ensemble de l'Organisation pour ce qui est de l'impact et des résultats, et propres aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au Siège pour ce qui est des produits. Les impacts, résultats et produits seront moins nombreux que les actuels « objectifs stratégiques » et « résultats escomptés ». Chaque niveau de planification sera surveillé selon des méthodes prédéterminées et à des moments précis, qui dépendront de la périodicité fixée pour chacun d'eux.

<b>Chaîne de résultats</b>	<b>Définition</b>
Impact	Le changement de plus haut niveau (en général, un changement durable dans la santé des populations) que l'on peut raisonnablement attribuer à l'Organisation. Par exemple, une amélioration de l'état de santé d'une population, comme la baisse de la morbidité et de la mortalité, l'élimination ou l'éradication d'une maladie, ou encore une diminution de la prévalence des facteurs de risque.
Résultat	Le travail auquel le Secrétariat est censé contribuer – des changements, en ce qui concerne principalement la capacité et la démarche institutionnelles dans les pays – et d'après lequel son efficacité sera mesurée. Par exemple, la couverture d'une intervention ou la performance du système de santé (couverture vaccinale, couverture thérapeutique, ou encore accès aux soins).

<b>Chaîne de résultats</b>	<b>Définition</b>
Produit	Ce que le Secrétariat entend produire pour influencer la capacité et la démarche institutionnelles dans les pays et dont il devra rendre compte. Par exemple, les produits et services concrets à chaque niveau de l'Organisation, comme les cadres juridiques et les normes (Siège), les stratégies sanitaires régionales (bureaux régionaux) et l'augmentation des moyens de surveillance des pays (bureaux de pays).
Activité	La mise en œuvre des ressources pour générer des produits.
Ressources	Les ressources (humaines, financières, matérielles et autres) que le Secrétariat distribuera pour générer les produits.

16. Deuxièmement, Les États Membres ont demandé que le budget de l'OMS repose sur des prévisions plus réalistes concernant le coût des produits, les recettes et les dépenses. Le budget programme sera fondé sur un calcul exact du coût des produits, des dépenses et des recettes. Des méthodes standard *de calcul du coût des produits* seront mises au point. Les *dépenses* seront calculées en fonction des taux de change actuels et projetés, des taux d'inflation, des dépenses de personnel et autres dépenses supposées, et des activités prévues. Les prévisions de *recettes* se fonderont sur la situation économique actuelle, sur les tendances de l'aide internationale au développement consacrée à la santé et sur les contributions historiques des États Membres et des autres donateurs.

17. Troisièmement, il faut revoir les calendriers de planification et de mise en œuvre. Une plus longue échéance pour les engagements pris par les États Membres et les donateurs permettrait de mieux planifier. Le budget programme porte sur une période courte et sa préparation commence longtemps avant l'exercice concerné. En outre, il y a trop d'étages de planification et l'Organisation passe trop de temps à planifier. La périodicité – actuellement 10 ans pour le programme général de travail, six ans pour le plan stratégique à moyen terme et deux ans pour le budget programme et pour les plans opérationnels – rend le processus compliqué. Pour rationaliser la planification, il est proposé de maintenir la fréquence du programme général de travail, de supprimer l'étage du plan stratégique à moyen terme, de faire porter le budget programme sur une période de trois ou quatre ans et de rendre les plans opérationnels annuels.

18. Quatrièmement, l'Organisation doit mieux tenir compte des besoins des pays dans sa planification. Il faut réviser le processus de planification en l'axant davantage sur les besoins des pays et en veillant à ce que les plans soient plus cohérents aux trois niveaux de l'Organisation.

19. Cinquièmement, un nouveau modèle d'affectation des ressources s'impose pour mieux tenir compte de l'évolution des priorités et des besoins de l'Organisation. Parmi les solutions, il faut envisager d'allouer les ressources par domaine d'activité essentiel et en fonction des priorités de l'Organisation et des pays.

## **Responsabilisation et transparence**

### *Enjeux*

20. Il faut responsabiliser les gestionnaires, accroître la transparence et mieux rendre compte de l'action menée aux États Membres et aux organes directeurs. Le Système mondial de gestion, qui offre un moyen de responsabilisation, est une mine d'informations. Malheureusement, l'analyse de ces informations, et des rapports dont les résultats sont validés, qui sont établis en temps voulu, cohérents et judicieux et qui présentent un bilan des ressources et des dépenses par rapport au budget, laisse à désirer. Les mécanismes de contrôle actuels ne sont pas appliqués avec rigueur. La plupart des politiques nécessaires existent, mais elles pourraient être mieux respectées. Le système de vérification des comptes et de surveillance a une capacité limitée. Il faudrait des règles plus strictes en matière de conflit d'intérêts et de divulgation d'informations pour mieux faire face à la complexité du monde de la santé.

### *Mesures proposées*

21. L'Organisation s'attachera à mieux rendre compte de son action aux États Membres et aux organes directeurs en leur fournissant des informations plus exactes et plus précises sur les résultats et les ressources. Des mécanismes seront mis en place pour mieux suivre la planification et l'exécution des programmes ainsi que la gestion financière et la gestion des ressources humaines par les hauts responsables, à tous les niveaux de l'Organisation.

22. Le cadre de contrôle interne sera renforcé et relié aux fonctions et aux responsabilités attribuées au personnel, de façon à vérifier systématiquement que les obligations sont respectées et à prendre des mesures gestionnaires quand elles ne le sont pas.

23. Davantage de ressources seront consacrées aux services de vérification des comptes et de surveillance afin d'augmenter leur capacité. Ils pourront ainsi effectuer des vérifications intérieures des comptes plus fréquentes et plus étendues.

24. Les règles générales s'appliquant en cas de conflit d'intérêts seront renforcées. S'inscriront dans cette démarche les règles révisées applicables aux experts extérieurs publiées en juin 2010, le processus d'examen des conflits d'intérêts du personnel et des mesures pour gérer les conflits institutionnels. Un comité d'éthique sera mis en place.

25. Un ensemble de règles régissant la divulgation d'informations sera élaboré et portera notamment sur la publication de documents de politique interne (dénonciation des abus, harcèlement et enquêtes, par exemple) et d'informations à usage interne (rapports de vérification intérieure des comptes, information financière, etc.).

26. Bien que le suivi soit crucial pour une plus grande responsabilisation, l'Organisation a besoin de cibles plus réalistes et plus facilement mesurables, d'une évaluation rigoureuse et indépendante des résultats, d'informations plus spécifiques et plus détaillées sur les résultats et de mesures claires en cas de résultats médiocres. Afin de répondre à ces besoins, la mise en œuvre des plans opérationnels sera suivie pour vérifier, à l'aide d'une série d'indicateurs standard de la performance, que des progrès sont accomplis dans l'exécution des programmes et du budget. L'OMS a besoin de meilleures méthodes pour rendre le personnel et les trois niveaux de l'Organisation comptables des résultats. Un rapport couvrant tous les grands bureaux sera établi sur la performance globale.

### **Méthodes d'approche de l'évaluation indépendante**

#### *Enjeux*

27. L'évaluation est importante pour apprécier et améliorer la performance de l'OMS et pour lui permettre de se perfectionner. De nombreuses évaluations de programmes sont effectuées chaque année, mais il n'est pas systématiquement donné suite aux recommandations faites à l'issue de ces évaluations, suivi qui contribuerait à l'apprentissage et à la gestion du savoir au sein de l'Organisation. L'OMS n'a pas de dispositif de surveillance des évaluations par les organes directeurs.

#### *Mesures proposées*

28. La réforme vise à institutionnaliser une approche globale du suivi et de l'évaluation de l'action de l'OMS par deux moyens. Premièrement, en renforçant les approches existantes par des principes OMS d'évaluation fondés sur les meilleures pratiques, qui s'appliqueront à toutes les évaluations faites sur commande et réalisées à l'OMS. Deuxièmement, en créant un mécanisme d'évaluation indépendante de haut niveau, effectuée à la demande des organes directeurs, qui soit durable, efficace et rapide, qui ne nécessite pas de ressources considérables et qui ait un impact et une influence sensibles.

29. Plusieurs dispositifs institutionnels permettraient aux organes directeurs de demander que soient effectuées, de surveiller et de diriger des évaluations indépendantes de l'action de l'OMS :

- Le Conseil exécutif demanderait que soient effectuées des évaluations et en surveillerait l'exécution, en se chargeant d'approuver le mandat et la sélection

des experts indépendants ainsi que le plan de travail, de recevoir et d'examiner le rapport d'évaluation.

- Le mandat du Bureau des services de contrôle interne (IOS) pourrait être étendu. Le Conseil exécutif étudierait et approuverait le programme d'évaluation de l'IOS, recevrait et examinerait les rapports d'évaluation.
- Une unité d'évaluation pourrait être créée. Le Conseil exécutif devrait alors créer un organe distinct qui lui rendrait compte directement.

## **FINANCEMENT**

### **Cadre de financement révisé**

#### *Enjeux*

30. Actuellement, les contributions fixées ne sont pas suffisantes pour que l'OMS puisse faire son travail. Les contributions volontaires resteront vraisemblablement la principale source de fonds de l'Organisation. Les propositions visent à résoudre les problèmes suivants : selon les programmes, il y a un déséquilibre de financement entre l'assistance technique et le travail normatif, les dépenses de personnel et les activités, et il existe peu de mécanismes pour, au besoin, réaffecter les ressources. Le financement n'est ni assez prévisible ni assez durable pour les priorités fixées et il ne cadre pas entièrement avec le budget programme. L'Organisation est incapable de planifier à plus longue échéance, de reprogrammer ses fonds en cas de déséquilibre entre les contributions et de redistribuer rapidement l'argent avec une souplesse de réaction maximale.

31. L'OMS a besoin d'un cadre de financement qui garantisse un financement prévisible et durable et qui comprenne des mécanismes destinés à augmenter les contributions volontaires pour réduire l'écart entre les recettes nécessaires et le budget programme, notamment un modèle de réapprovisionnement et des mécanismes de financement novateurs.

32. La gestion, le travail administratif et les fonctions institutionnelles sont insuffisamment financés. Parallèlement, la charge que font peser sur l'Organisation les services d'appui aux activités financées par des contributions volontaires a augmenté. À cela s'ajoute une incapacité à recueillir suffisamment de fonds pour l'appui aux programmes.

33. La différence de monnaies dans lesquelles sont libellées les recettes et les dépenses pose des difficultés. Les risques financiers peuvent être importants quand le cours des devises fluctue énormément. Ce déséquilibre va probablement perdurer et il faut s'en préoccuper de toute urgence.

*Mesures proposées*

34. Il y a plusieurs options possibles :

- Accroître la part du budget de l'Organisation qui est prévisible (avant le début de l'exercice) pour qu'elle atteigne 70 %. Ainsi, les dépenses de personnel et les activités essentielles hors personnel prévues à long terme seraient financées de façon plus prévisible, point crucial car les dépenses consacrées au personnel, sans lequel l'Organisation ne pourrait pas effectuer les tâches exigeant savoir et expertise, représentent plus de 50 % du budget. On pourrait obtenir davantage de recettes prévisibles, par exemple en augmentant en valeur absolue le pourcentage des contributions fixées ou en instaurant un modèle de réapprovisionnement, ce qui favoriserait un engagement collectif à financer une partie du budget programme avant le début de l'exercice. Pareil modèle s'inspirerait des meilleures pratiques mondiales.
- L'OMS a besoin d'un financement suffisamment souple pour répondre aux nouveaux besoins et aux nouvelles priorités et pour réaffecter ses fonds au profit des priorités sous-financées. Dans le projet de budget programme 2012-2013, les contributions fixées représentent environ 25 % et les contributions volontaires de base environ 10 %. Il est possible et souhaitable de porter cette base de recettes très flexibles à 40 % par exemple, en affectant davantage de contributions volontaires à un niveau élevé du budget programme.
- Augmenter la base de ressources grâce à des sources de financement nouvelles et novatrices.
- Indexer les contributions fixées sur des monnaies stables pour se prémunir contre les fluctuations des taux de change qui nuiraient à l'exécution. Il s'agit d'une solution à plus long terme qui aiderait à combler l'écart entre les monnaies des recettes et celles des dépenses. Il faudrait procéder tous les ans à une analyse des taux de change à l'origine des déséquilibres entre monnaies des recettes et monnaies des dépenses et procéder aux ajustements nécessaires dans le budget.
- Faire respecter le système des dépenses d'appui au programme, dont sont convenus les organes directeurs, et veiller à ce que la budgétisation et la comptabilité des coûts soient cohérentes dans l'ensemble de l'Organisation pour pouvoir faire des comparaisons et mieux expliquer les coûts.

## **Stratégie institutionnelle révisée de mobilisation de ressources**

### *Enjeux*

35. Actuellement, la stratégie de mobilisation de ressources est compartimentée, de sorte que l'approche de l'Organisation est parfois morcelée et mal coordonnée. Faute d'une stratégie d'ensemble en la matière qui définisse clairement les priorités et les démarches à entreprendre auprès des donateurs, certaines parties de l'Organisation ont du mal à profiter des possibilités qui s'offrent. Certaines d'entre elles ont mis au point leurs propres stratégies et obtenu des fonds importants, d'autres non. Les activités de mobilisation de ressources sont mal coordonnées à l'échelle de l'Organisation. Parfois, le travail de communication est lui aussi morcelé et sans lien réel avec la mobilisation de ressources.

### *Mesures proposées*

36. La solution proposée consiste à appliquer une stratégie institutionnelle révisée de mobilisation de ressources. Cette stratégie aura pour but de rendre plus efficaces les activités de mobilisation de ressources menées actuellement, en abordant de façon éclairée et cohérente les donateurs, et d'élargir ou de renforcer la base de donateurs en faisant appel aux pays émergents, aux donateurs situés au niveau des pays, aux organisations philanthropiques et au secteur privé (tout en veillant à bien gérer les risques). Il faut renforcer les liens entre l'exécution, les rapports présentés aux donateurs et la communication stratégique.

## **COMMUNICATION STRATEGIQUE**

### *Enjeux*

37. Dans un monde de la santé de plus en plus complexe où les acteurs sont de plus en plus nombreux, les États Membres, les partenaires, les donateurs, les médias et le grand public ont incité l'Organisation à communiquer de façon plus cohérente et mieux coordonnée et à faire davantage parler d'elle. Il ressort de plusieurs évaluations extérieures effectuées dernièrement que l'OMS doit anticiper en matière de communication et parler d'une seule voix.

### *Mesures proposées*

38. Un cadre de communication global est indispensable pour renforcer la position de l'OMS en tant que principale autorité mondiale dans le domaine de la santé publique et pour qu'elle jouisse d'une plus grande confiance. Le cadre sera axé sur les problèmes immédiats tout en tenant compte des préoccupations à plus long terme.

39. Premièrement, un système régulier de sondage de l'opinion des parties prenantes et d'évaluation de leurs besoins fournira des éléments importants pour élaborer une stratégie globale de communication et pour la réexaminer périodiquement. L'OMS adaptera son image de marque et son identité au XXI<sup>e</sup> siècle et trouvera des moyens à la fois efficaces et économiques de garantir le respect des critères de sa « marque » dans l'ensemble de l'Organisation. Elle se prémunira plus efficacement contre les risques de réputation au moyen d'un système renforcé de surveillance de la communication reposant sur l'alerte précoce, une réaction rapide et la collaboration avec le système des Nations Unies et d'autres partenaires sur les questions d'intérêt commun.

40. Deuxièmement, l'OMS développera et utilisera judicieusement sa capacité de communication en assurant une meilleure coordination dans l'ensemble de l'Organisation, de façon à ce que les fonctions de communication soient exercées de manière plus efficace, à ce que des moyens de communication supplémentaires puissent être mis en œuvre dans les situations d'urgence, à ce que la communication s'accorde mieux avec les efforts de mobilisation de ressources et les impératifs de gestion avisée des donateurs, à ce que des modes opératoires normalisés soient mis au point pour la communication d'urgence et à ce que le personnel se perfectionne continuellement en matière de communication.

41. Troisièmement, l'OMS mettra au point des plates-formes de communication à la fois efficaces et économiques pour permettre au personnel et aux partenaires de fournir des exemples de réussite qui montrent l'impact de l'action de l'OMS, pour offrir des moyens de communication efficaces à ses avocats et porte-parole, pour utiliser les médias sociaux de façon avisée, nouer des relations avec les médias et les sensibiliser, investir dans la technologie nécessaire pour communiquer avec les médias de radiodiffusion et de télédiffusion et avec les médias en ligne, et pour mettre une documentation multilingue plus abondante à la portée d'un large public dans les États Membres.