

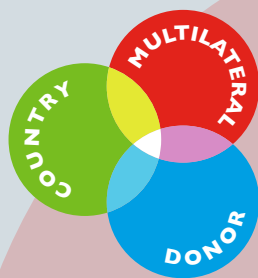
MOPAN

Réseau d'évaluation de la
performance des organisations
multilatérales (MOPAN).

Note de synthèse

**Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture (FAO)**

Résumé · 2014



MOPAN

Résumé

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Les rapports du MOPAN évaluent quatre dimensions de l'efficacité de gestion (la gestion stratégique, la gestion opérationnelle, la gestion des relations et la gestion des connaissances). Ils fournissent également une évaluation de la pertinence de l'organisation et des progrès réalisés pour l'atteinte des résultats de développement de l'organisation, ainsi que des instantanés de la performance de la FAO dans chacun des six pays de l'enquête.

La FAO est une organisation spécialisée des Nations Unies qui a la vision d'un « monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel la sécurité alimentaire et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, en particulier des plus pauvres, d'une façon durable sur les plans économique, social et environnemental ».

Le mandat de la FAO comprend un travail normatif, l'aide au développement et le soutien d'urgence aux gouvernements. Son travail couvre sept larges fonctions essentielles, qui comprennent : (i) des activités normatives et de mise en place de normes, (ii) la collecte, l'analyse et le partage des données et des informations, (iii) le soutien et la promotion du dialogue politique aux niveaux mondial, régional et national, (iv) le renforcement des capacités, (v) le soutien à l'assimilation des connaissances et des technologies, (vi) la facilitation des partenariats et (vii) le plaidoyer et la communication. Avec des opérations dans plus de 130 pays, le programme de terrain de la FAO implique une programmation d'urgence / de réhabilitation et en faveur du développement.

Depuis 2008, la FAO s'est engagée dans une série de larges et profondes réformes en deux étapes : 1) un Plan d'action immédiat (PAI) 2009-2012, en s'appuyant sur les conclusions et recommandations de son évaluation externe indépendante (EEI) de 2007, et 2) des « changements transformateurs » lancés par le Directeur général. Ensemble, ces réformes ont touché à presque tous les aspects du travail de la FAO et ont inclus : l'introduction de la gestion axée sur les résultats dans toute l'organisation, un accroissement de la décentralisation et de la reddition de comptes des bureaux régionaux, infrarégionaux et de pays, le renforcement des capacités institutionnelles en soutien à une nouvelle structure organisationnelle, le renforcement des partenariats avec la société civile, le secteur privé et les organisations de recherche et de développement, un accroissement du soutien à la coopération Sud-Sud, davantage d'attention sur les résultats, en particulier au niveau des pays, l'intégration des travaux d'urgence et de développement de la FAO, et une série de réformes liées à la gestion des ressources humaines, notamment des changements substantiels dans le leadership des bureaux de pays de la FAO.

Un nouveau cadre stratégique a été convenu en 2013, sur la base de cinq objectifs stratégiques (des 11 précédents). Ceci a été accompagné par un cadre de résultats correspondant qui comprend des indicateurs aussi bien pour les résultats de développement des pays plus généraux, que pour les résultats de la FAO, et l'introduction de plusieurs pratiques et systèmes dans l'organisation pour soutenir sa mise en œuvre. Comme les nouveaux cadre stratégique et cadre de résultats ont été introduits au début de 2014, il était trop tôt pour l'évaluation du MOPAN d'examiner les effets de ces nouvelles approches sur l'impact, les résultats ou l'efficacité de gestion globale de la FAO.

Évaluation du MOPAN

En 2014, le MOPAN a évalué la FAO selon les données recueillies grâce à une évaluation des parties prenantes, à une analyse de documents, et à des entretiens avec le personnel de l'organisation. L'enquête a visé les partenaires directs de la FAO, les donateurs du MOPAN au sein des pays et de l'administration centrale, ainsi que les organisations paires. Six pays ont été concernés par l'enquête du MOPAN : Le Bangladesh, le Cambodge, la République démocratique du Congo, l'Équateur, le Kenya, et la Tanzanie. Un total de 300 participants a répondu

à l'enquête (52 donateurs du MOPAN de l'administration centrale, 23 donateurs du MOPAN basés dans les pays, 175 partenaires directs, et 50 représentants d'organisations paires). L'analyse de documents a englobé un total de 425 documents institutionnels disponibles au public et de rapports et documents internes de programmation des six pays évalués. L'équipe d'évaluation a interrogé 65 membres du personnel de la FAO (48 au sein de l'administration centrale de l'organisation, 12 représentants ou représentants adjoints des bureaux de pays, 2 coordinateurs infrarégionaux, et 3 directeurs généraux adjoints ou représentants régionaux).

En tant qu'institution spécialisée, la FAO possède un important mandat normatif. Bien que, dans la mesure du possible, ce mandat ait été pris en compte tout au long de l'évaluation, la méthodologie du MOPAN s'est plus axée sur les opérations au niveau des pays et les indicateurs ne sont pas tous bien adaptés pour évaluer le rôle normatif de la FAO. Ceci a été considéré comme une limitation de cet exercice. Depuis l'évaluation de la FAO menée par le MOPAN en 2011, l'organisation a connu une période de réforme très dynamique ; ces changements sont soulignés autant que possible dans les principaux résultats de l'évaluation institutionnelle de la FAO qui sont résumés ci-dessous.

Principaux résultats

Gestion stratégique

Le MOPAN a établi cinq indicateurs clés de performance pour évaluer comment le leadership et la stratégie d'une organisation peut l'aider dans sa gestion pour l'atteinte des résultats.

La FAO a pris des mesures concrètes et a fait preuve d'un fort leadership exécutif qui lui permet d'inculquer une culture axée sur les résultats, aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau des pays. Depuis l'évaluation du MOPAN de 2011, la FAO a affiné son orientation stratégique dans son Cadre stratégique révisé (2010-2019), en réduisant son nombre d'objectifs stratégiques et de résultats de gestion, et les alignant étroitement à son mandat et avantage comparatif. L'organisation a adopté les thèmes transversaux liés à l'égalité des sexes et à la gouvernance afin de les intégrer dans l'ensemble de ses cinq objectifs stratégiques. La FAO a également intégré des pratiques environnementales et des approches fondées sur les droits de l'homme dans sa programmation. En outre, la FAO est la seule entité spécialisée des Nations Unies qui a agi aussi bien pour l'alignement de son cycle de planification à l'examen quadriennal complet (QCPR), que pour l'élaboration de rapports sur cet examen à ses organes de gouvernance. La FAO achève actuellement la transition de ses anciens Cadres nationaux stratégiques des priorités d'intervention à moyen terme (NMTPF) aux Cadres de programmation par pays (CPP) et le personnel de la FAO et ses partenaires ont considéré cela utile pour établir les priorités au niveau national.

En dépit du leadership de la FAO en matière d'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation, des efforts supplémentaires restent encore à faire. L'équipe d'évaluation a constaté certaines faiblesses de la GAR et que les connaissances du personnel dans ce domaine étaient variables aussi bien au niveau des bureaux décentralisés qu'au sein de l'administration centrale de l'organisation. Davantage de formation est nécessaire pour améliorer la compréhension des résultats par le personnel, notamment au niveau des réalisations et de l'impact. La FAO est en train d'identifier les lacunes en matière de capacités de la GAR en dressant un état de la situation actuelle, et elle compte y remédier par la formation, l'orientation et le soutien. En 2014, la FAO a œuvré pour affiner les indicateurs institutionnels, les méthodologies pour rendre compte des résultats, et les mécanismes d'assurance-qualité.

Gestion opérationnelle

Le MOPAN a établi huit indicateurs clés de performance visant à déterminer si une organisation gère ses opérations d'une manière axée sur les résultats et garantissant la responsabilisation organisationnelle pour les ressources et les résultats.

La FAO a affiné les critères d'allocation des contributions évaluées et qui sont canalisées à travers le Programme de coopération technique (TCP), afin d'allouer les contributions volontaires aux priorités stratégiques, bien que ces critères soient encore inconnus aux parties prenantes externes.

Le passage de la FAO à la gestion axée sur les résultats commence à affecter les budgets et les rapports sur les dépenses. Bien qu'il y ait eu des progrès réalisés en matière de budgétisation axée sur les résultats, les budgets et les rapports institutionnels présentés aux organes de gouvernance ne fournissent pas encore une image complète de la façon dont les ressources sont utilisées pour atteindre les réalisations et les produits organisationnels.

La FAO possède de solides systèmes et pratiques de reddition de comptes au niveau institutionnel. Conformément au Règlement financier de la FAO, des audits financiers externes, répondant aux normes internationales d'audit, sont effectués tous les deux ans par le vérificateur externe nommé. Depuis 2014, les états financiers annuels de la FAO sont en conformité avec les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), applicables à l'ensemble des organismes des Nations Unies. La décentralisation a entraîné une augmentation des responsabilités en matière de gestion administrative et financière dans les bureaux décentralisés, qui souffrent de faiblesses de contrôle interne, en particulier dans les petits bureaux ayant des capacités plus limitées. Il est attendu que le déploiement du nouveau système mondial de gestion des ressources (GRMS) par la FAO en 2012-2013, accompagné d'une formation approfondie au niveau des pays, aura un impact positif sur la gestion financière à l'échelle de l'organisation, et garantira une gestion plus intégrée, plus globale et plus opportune des ressources financières.

La FAO utilise systématiquement les conclusions des évaluations pour réviser ses politiques et stratégies institutionnelles, et elle suit la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation signalées aux organes de gouvernance. L'organisation possède des procédures claires pour intégrer les informations sur la performance dans la conception de nouveaux projets et pour en effectuer le suivi pendant leur mise en œuvre. Il y a néanmoins peu de preuves quant à l'utilisation de ces informations sur la performance pour planifier la programmation au niveau des pays ou pour faire face de manière proactive aux initiatives peu performantes.

En termes de gestion des ressources humaines, la FAO a, de manière générale, réalisé d'importantes améliorations, ce qui a notamment conduit au renforcement du leadership des représentants de la FAO à travers l'organisation, et cette dernière comble actuellement les lacunes identifiées par un examen interne informel de son système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS), mené en 2014. En 2015, la FAO lancera la mise en œuvre d'un cadre révisé de sa politique de gestion de la performance, en plus de nouvelles procédures et politiques d'objection pour les promotions et les récompenses.

Pour accroître l'efficacité de gestion, plus d'autorité a été déléguée aux bureaux de pays pour les passations de marchés, l'embauche de personnels et l'approbation de projets financés par les ressources du Programme de coopération technique (TCP).

Depuis l'évaluation du MOPAN de 2011, la responsabilité de la gestion de la plupart des opérations d'urgence a été entièrement confiée aux bureaux de pays - la seule exception étant les urgences régionales et institutionnelles de niveau 3. De manière générale, la capacité de la FAO à travailler dans les situations d'urgence a été perçue comme « élevée » à la fois par l'examen des documents et les participants à l'enquête. La décentralisation des opérations d'urgence a conduit à un renforcement du leadership des pays dans ce domaine de travail, et des représentants de la FAO ayant une longue expérience en matière de situations d'urgence, ont été nommés pour soutenir le représentant de la FAO dans les bureaux de pays qui mènent de grandes opérations d'urgence. Depuis l'adoption du Cadre stratégique révisé, la FAO a commencé à mettre en œuvre son nouvel agenda pour la résilience et a également renforcé ses pratiques et systèmes de préparation aux situations d'urgence, notamment concernant les urgences de niveau 3.

Gestion des relations

Le MOPAN a établi six indicateurs clés de performance pour évaluer la façon dont une organisation travaille avec ses paires au niveau national, et si celle-ci utilisait des moyens qui soient alignés avec les principes d'appropriation et d'harmonisation, conformément au Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement et aux engagements antérieurs pour l'efficacité de l'aide.

Depuis l'évaluation du MOPAN de 2011, la FAO a fait des progrès considérables dans la définition d'objectifs stratégiques au niveau des pays qui soient entièrement alignés aux priorités nationales de développement et au cadre d'aide au développement des Nations Unies (UNDAF). La FAO tient également compte des conditions et des capacités locales dans ses procédures administratives, considérées comme globalement « adéquates » par les participants à l'enquête au sein des pays, grâce à leur facilité d'utilisation et à la flexibilité opérationnelle de la FAO de s'adapter à l'évolution des circonstances. Dans leurs observations écrites, les participants ont néanmoins souligné que l'efficacité administrative et opérationnelle était un domaine à améliorer. Dans le cadre de ses réformes en cours, la FAO prend des mesures pour rationaliser ses procédures et améliorer ses applications informatiques.

En tant qu'institution spécialisée qui fournit une coopération technique, la FAO ne fait pas un usage considérable des systèmes nationaux pour les décaissements et les opérations, mais elle s'efforce de le faire lorsque cela est possible. Les nouvelles lignes directrices du Cadre de programmation par pays appellent à mener conjointement des évaluations des progrès communs réalisés conjointement avec les partenaires en matière de programmation par pays. Il est par ailleurs prouvé que ces évaluations ont d'ores et déjà débuté. En outre, la FAO a la réputation de soutenir un dialogue politique de grande valeur et de haute qualité, en particulier aux niveaux mondial et régional. L'organisation a été un champion du dialogue Sud-Sud et est reconnue pour son approche inclusive.

Les efforts de la FAO pour travailler avec les autres agences du SNU sont louables. L'organisation participe à la programmation conjointe dans les domaines de son mandat et mène des évaluations conjointes avec des organisations paires. Elle a également souscrit à l'initiative de l'ONU « Unis dans l'action », comme en témoigne son travail en Tanzanie, où elle planifie et met en œuvre des programmes en collaboration avec d'autres organismes dans le cadre du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF). La FAO a également fait des efforts pour harmoniser les procédures avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Depuis l'évaluation du MOPAN de 2011, la FAO a renforcé sa coordination avec les agences des Nations Unies et avec d'autres partenaires humanitaires dans les situations d'urgence, notamment grâce à sa participation, avec d'autres organismes, au Plan stratégique d'intervention humanitaire (anciennement le Processus d'appel consolidé), afin de mobiliser des ressources en faveur de la programmation pour la sécurité alimentaire d'urgence, et avec la création en 2012 du Food Security Cluster, conjointement dirigé par la FAO et le PAM. Ce regroupement a eu des effets positifs sur la coordination au niveau des pays, bien que des améliorations continues soient nécessaires dans certaines pratiques de gestion.

Gestion des connaissances

La FAO est une organisation de la connaissance ayant pour mandat de diffuser l'information à un large éventail de parties prenantes. Le MOPAN a établi trois principaux indicateurs de performance pour évaluer la gestion des connaissances : la fonction d'évaluation de la performance, l'élaboration de rapports sur la performance et la diffusion des enseignements tirés.

La FAO est reconnue pour avoir une fonction d'évaluation indépendante de sa gestion technique et opérationnelle, qui est utilisée pour renseigner la prise de décision. Elle possède également les politiques et les systèmes nécessaires pour mener des évaluations efficaces et de haute qualité. Bien que la FAO dispose d'une couverture adéquate en termes d'évaluation de son travail thématique et des projets liés aux zones

stratégiques, la portée des évaluations des programmes de pays reste limitée – aspect qui devrait s'accroître avec la nouvelle concentration de l'organisation sur les résultats par pays.

L'élaboration de rapports sur la performance de la FAO s'est améliorée au cours des trois dernières années et l'organisation a mis en place des pratiques et des systèmes de collecte de données à tous les niveaux de l'organisation. Elle améliore sa capacité à rendre compte sur les résultats dans son rapport de mise en œuvre du Programme (PIR), notamment au niveau des réalisations. Néanmoins, la qualité des rapports aux niveaux institutionnels et des pays entre 2010 et 2013, a été affectée par des faiblesses dans la conception des précédents cadres de résultats et dans les données utilisées pour les rapports. Le Cadre stratégique révisé de la FAO et ses nouvelles notes méthodologiques pour le suivi des indicateurs devraient apporter des améliorations dans le suivi et la communication des résultats, bien que la nouvelle stratégie de mesure de la FAO doive encore être testée pour vérifier son efficacité.

Depuis 2011, la FAO a fait des efforts pour améliorer le partage et la diffusion des connaissances à travers la mise en œuvre d'une stratégie pour les connaissances et une méthode de travail plus cohérente entre les départements techniques pour l'ensemble des objectifs stratégiques. Cependant, il est encore trop tôt pour évaluer l'efficacité de ces réformes. Les améliorations significatives apportées au niveau et à la qualité de la connectivité Internet dans les bureaux décentralisés de la FAO, ont contribué à renforcer le partage des connaissances, le flux de l'information et la communication en général à travers l'organisation.

Pertinence de la FAO et résultats de développement

Le MOPAN a établi quatre indicateurs clés de performance pour évaluer les preuves de la pertinence d'une organisation, les progrès réalisés pour atteindre les résultats organisationnels et les résultats au niveau des pays, ainsi que ses contributions aux objectifs et priorités nationales dans les pays qui ont participé à l'évaluation du MOPAN.

L'évaluation du MOPAN a révélé une forte pertinence globale de la FAO. Les données de l'enquête et l'analyse des documents consultés montrent que la FAO poursuivait des résultats pertinents pour son mandat, que ceux-ci sont alignés avec les tendances du développement mondial et ses priorités, qu'ils répondent aux besoins et priorités des bénéficiaires, et qu'ils sont adaptés à l'évolution de la situation des pays. La documentation permettant d'appuyer les révisions du Cadre stratégique et les travaux ultérieurs pour améliorer le cadre de résultats, sont la preuve d'une approche plus cohérente à l'égard de son mandat. De récentes évaluations ont particulièrement souligné la pertinence des rôles de la FAO, aussi bien généraux que spécialisés en matière d'assistance humanitaire.

L'évaluation du MOPAN a examiné la période 2010-2013 pour apprécier les progrès réalisés par la FAO pour atteindre les résultats organisationnels. Par conséquent, l'ICP B ne tient pas compte des événements les plus récents du processus de réflexion stratégique de la FAO, ni de son Cadre stratégique révisé, ni de sa réorganisation ou ses nouveaux processus, dont beaucoup ont été mis en place pour rectifier les questions abordées ici. Pour la période 2010-2013, la performance de la FAO a été jugée « inadéquate » pour l'ensemble des preuves qu'elle avait fourni concernant ses progrès pour atteindre des résultats à l'échelle de l'organisation, la qualité des preuves documentées liées à ses contributions aux résultats, et l'absence de théories du changement qui sous-tendent le cadre de résultats. Les rapports de mise en œuvre du programme pour la période examinée n'ont pas offert une image exacte des progrès à cause de faiblesses dans la conception du Cadre stratégique 2010-2019 et aux indicateurs utilisés. Les évaluations stratégiques et thématiques ont fourni une image mitigée ; beaucoup ont noté que l'absence de théories du changement et de données sur les progrès réalisés au niveau des résultats, avaient compliqué la documentation de preuves de résultats. Les évaluations ont noté des avancées dans le travail normatif de la FAO, en particulier en soutien aux politiques et conventions internationales, mais une évaluation de la politique menée en 2012, a révélé qu'il y avait encore des possibilités considérables d'accroître l'assimilation de l'orientation politique de la FAO au niveau des pays. La FAO a lancé

des changements de grande envergure en matière d'organisation du travail politique, en créant notamment un certain nombre de postes chargés des politiques dans ses bureaux décentralisés, qui ont été conçus en partie pour accroître l'assimilation de l'orientation politique et de l'information de l'organisation. Les parties prenantes interrogées ont estimé que la performance de la FAO quant à ses contributions aux résultats était généralement « adéquate ». Ils ont par ailleurs jugé « élevée » sa performance en matière de progrès réalisés pour atteindre son objectif stratégique lié à la préparation de l'organisation et à sa réponse aux situations d'urgence. Les progrès réalisés pour atteindre son objectif lié aux investissements publics et privés dans les domaines de l'agriculture et du développement rural, ont quant à eux été jugés « inadéquats ».

En termes de progrès pour l'atteinte des résultats annoncés au niveau des pays, les répondants dans les six pays ayant participé à l'évaluation du MOPAN, ont considéré que les contributions de la FAO aux résultats étaient généralement « adéquates ». L'analyse des documents a indiqué qu'au cours de la période examinée, les projets de la FAO étaient généralement efficaces dans l'exécution des activités et l'atteinte des résultats prévus, mais que la FAO n'avait pas rendu compte de manière adéquate sur ses contributions au niveau du programme de pays et qu'elle n'avait pas fourni de preuves concluantes du degré de ses contributions aux priorités de développement annoncées au niveau des pays. La FAO met en œuvre de nouvelles pratiques et systèmes de suivi et d'élaboration de rapports sur les programmes de pays. Étant donné que la FAO est toujours dans la phase de transition d'une programmation de projet à une programmation par pays, il faut lui accorder plus de temps pour que ces systèmes soient pleinement opérationnels. La portée de l'évaluation de la programmation par pays a été limitée et aucune évaluation de programmes de pays récente n'était disponible pour aucun des six pays évalués cette année par le MOPAN.

La performance de la FAO a été considérée « adéquate » en matière de preuves de contributions en faveur des objectifs et priorités nationales, notamment en ce qui concerne les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) pertinents. Bien que la FAO ne fournisse pas la preuve de son degré de contribution aux objectifs et priorités nationales ou aux OMD pertinents dans chaque pays, l'accent particulier que l'organisation place sur l'OMD1 concernant la sécurité alimentaire, et son alignement clair sur les priorités nationales, sont néanmoins reconnus. De manière générale, les parties prenantes interrogées ont estimé « adéquate » la performance de la FAO dans ce domaine.

Conclusions

La FAO est une organisation pertinente qui a un rôle important à jouer pour améliorer la sécurité alimentaire et les systèmes agricoles aux niveaux régional, national et mondial.

Le Cadre stratégique révisé de la FAO reflète fortement le mandat, les avantages comparatifs et les principales fonctions de l'organisation. Les récents efforts de la FAO visant à recentrer et réorganiser son travail autour d'une approche davantage axée sur les résultats, soulignent la pertinence du mandat et du programme de la FAO, et ces efforts sont renforcés par une programmation plus cohérente et une meilleure coordination entre les différents départements techniques.

La FAO a entrepris des réformes organisationnelles pour des opérations et une gestion plus efficaces, afin de mettre en œuvre son Cadre stratégique révisé. Celles-ci ont inclus des changements dans la gestion des ressources humaines, un renforcement du leadership des représentants des pays, un accroissement de la décentralisation, et l'intégration de la programmation pour le développement et les interventions d'urgence.

Au cours des dernières années, la FAO a réalisé des progrès significatifs dans la gestion axée sur les résultats, en mettant en place son nouveau cadre de résultats, accompagné d'une stratégie de mesure. Ces travaux ont été

menés tout au long de 2014 et se poursuivent pour affiner les indicateurs, renforcer les mécanismes d'assurance-qualité et poursuivre la formation du personnel en matière de GAR à tous les niveaux de l'organisation.

Les faits probants ont fourni une image mitigée des progrès de la FAO pour l'atteinte des objectifs stratégiques à l'échelle de l'organisation pour la période 2010-13. Cette période a été marquée par des problèmes au niveau des cadres de résultats trop complexes et des faiblesses dans les rapports à tous les niveaux de l'organisation. Il a donc été difficile pour la FAO de fournir une image cohérente des progrès pour l'atteinte des objectifs stratégiques pour la période examinée. Nombre de ces insuffisances sont comblées dans le cadre du processus de réforme.

La FAO est une organisation de la connaissance et son rôle dans le partage de ces connaissances est une part importante de son avantage comparatif. L'organisation a fait des progrès dans le partage des connaissances en interne et en externe depuis qu'elle a lancé la mise en œuvre de sa Stratégie de la connaissance en 2011. Il est important de maintenir un soutien fort et continu en faveur de la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé et rendre entièrement fonctionnels les nouveaux réseaux techniques, afin d'établir le changement et démontrer l'efficacité de la FAO dans ce domaine.

En résumé, la FAO est en train de réaliser de profondes réformes de grande envergure à travers toute l'organisation. Celles-ci visent à améliorer les systèmes et les pratiques qui étaient problématiques dans le passé et plus particulièrement, pour devenir une organisation plus transparente et davantage axée sur les résultats. La FAO a renforcé sa collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et parties prenantes, afin de surmonter plus efficacement les problèmes nationaux, régionaux, et mondiaux. Les efforts de l'organisation pour travailler de façon plus stratégique dans les pays et ses efforts de décentralisation sont fondamentaux pour améliorer la pertinence et l'efficacité de sa programmation. Beaucoup de ces efforts sont en cours et doivent, à ce titre, être considérés comme un travail en cours. Les évaluations du MOPAN à venir pourraient voir ces réformes soutenir de meilleurs comptes rendus sur les résultats et l'atteinte de ses résultats.

Notes générales du MOPAN concernant la FAO

Les deux tableaux ci-dessous comportent les notes attribuées aux indicateurs clés de performance utilisés par le MOPAN pour évaluer la FAO en 2014. Le premier tableau comporte les notes de 22 indicateurs clés de performance visant à mesurer l'efficacité organisationnelle (pratiques et systèmes), et le second comporte les notes attribuées aux quatre indicateurs visant à évaluer la preuve de la pertinence de la FAO, les progrès réalisés pour l'atteinte des résultats organisationnels et au niveau national, et les contributions aux objectifs et priorités nationales.

Efficacité organisationnelle – notes générales

Gestion stratégique	Participants à l'enquête	Analyse de documents
ICP 1 Fournir des orientations pour obtenir des résultats	3.95	5
ICP 2 Stratégie institutionnelle basée sur un mandat clair	4.52	6
ICP 3 Focalisation institutionnelle sur les résultats	N/A	5
ICP 4 Focalisation sur les priorités transversales	4.35	5
ICP 5 Focalisation du pays sur les résultats	4.68	4
Gestion opérationnelle		5
ICP 6 Financement transparent et prédictible	3.96	4
ICP 7 Budgétisation axée sur les résultats	3.46	4
ICP 8 Reddition de compte financière	4.32	5
ICP 9 Utilisation des informations relatives à la performance	3.93	5
ICP 10 Gestion des ressources humaines	2.96	4
ICP 11 Programmation axée sur la performance	N/A	4
ICP 12 Délégation de l'autorité	3.78	4
Gestion des relations		
ICP 13 Soutien des plans nationaux	4.63	6
ICP 14 Ajustement des procédures	4.09	N/A
ICP 15 Utilisation des systèmes nationaux	4.31	N/A
ICP 16 Contribution au dialogue politique	4.51	N/A
ICP 17 Harmonisation des procédures	4.34	5
ICP 18 Gestion du cluster	4.49	4
Gestion des connaissances		
ICP 19 Évaluation des résultats	4.37	5
ICP 20 Présentation des informations sur la performance	3.97	4
ICP 21 Diffusion des enseignements tirés	4.21	4

Legend

Forte ou plus	4.50–6.00
Adéquat	3.50–4.49
Inadéquate ou ci-dessous	1.00–1.49
Examiner les données de document non disponible	◆
Non évalué	N/A

Pertinence et preuves des progrès réalisés pour l'atteinte des résultats – Notes générales**Pertinence et résultats****Note d'évaluation**

ICP A : Preuves de la pertinence de la FAO

Fort

ICP B : Preuves des progrès réalisés pour l'atteinte des résultats à l'échelle de l'organisation

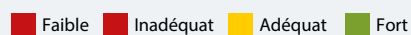
Inadéquat

ICP C : Preuves des progrès réalisés pour l'atteinte des résultats énoncés au niveau national par la FAO

Inadéquat

ICP D : Preuves des contributions apportées aux priorités et objectifs nationaux, notamment pour les objectifs du Millénaire pour le développement

Adéquat

 Faible Inadéquat Adéquat Fort