

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations



Organisation des
Nations Unies pour
l'alimentation et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la
Agricultura

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy

Fax: +39 0657053152

Tel: +39 0657051

www.fao.org

Our Ref.:

Your Ref.:

5 February 2015

Excellencies,

I have the honour to refer to the Multilateral Organization Performance Assessment Network (MOPAN) 2014 Institutional Report on the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).

FAO wishes to thank the two Institutional Leads, the MOPAN Secretariat and Universalia, for carrying out this assessment, as well as the possibility to comment on the draft report. We were very pleased to see the positive recognition of the reforms underway in the Organization and are pleased to attach our Management Response.

We are grateful for the fruitful discussions that took place on 23 January at FAO Headquarters with the MOPAN Secretariat and Members and look forward to our continued dialogue.

Accept, Excellencies, the assurance of my highest consideration.

Daniel J. Gustafson
Deputy Director-General (Operations)

His Excellency
Jostein Leiro
Ambassador
Permanent Representative of Norway to FAO
Royal Norwegian Embassy
Rome

His Excellency
Bae Jae-Hyun
Ambassador
Permanent Representative of the Republic
of Korea to FAO
Embassy of the Republic of Korea
Rome

FAO's Management Response to the 2014 MOPAN Institutional Report

FAO welcomes the 2014 MOPAN Report and wishes to express its appreciation for the work of the two Institutional Leads, the MOPAN Secretariat and Universalia, in producing this detailed and constructive analysis. Management is pleased to find verification of the *"deep and wide-ranging reforms across the Organization."* As the report highlights, new systems are in place to create an organizational culture of results, with more effective management and operations, cohesive programming and better coordination across departments.

FAO is well advanced in the process of transforming the Organization's ability to deliver results and impacts at country, regional and global levels and we are gratified to see this validated in the assessment. Along with the report, Management also acknowledges that the transformation is not yet complete. Further work and time are required to generate comprehensive evidence of the results and outcomes resulting from the measures implemented, but the indications are positive.

FAO Management welcomes the recommendations made in the report. The report emphasizes that although *"FAO has taken concrete measures and demonstrated strong executive leadership to instill a results-oriented culture at both the organizational and country level"*, further effort is required to ensure that all staff in the Organization, regardless of location, are able to understand and use the new results framework. This recognition gives added impetus to the continuing transformative process, particularly in decentralized offices. In this regard, Management is pleased to see the report's concurrence that *"FAO's efforts to work more strategically in countries and its decentralization efforts are fundamental to improving the relevance and effectiveness of its programming."*

In addition, the assessment highlights the need to sharpen and refine several of the indicators and related measures that populate the new results framework. FAO Management agrees fully with this finding and actions are being implemented that address this issue. The report places particular importance on the need to strengthen the Organization's ability to document its overall contribution to national priorities, including the MDGs. Management also welcomes this finding. One of the principle lessons for Management from the MOPAN report is the need to strengthen the Organization's capacity to provide evidence of the contributions that are being made in terms of national results and impact.

FAO Management looks forward to the next MOPAN assessment, confident that country-level impacts will be fully documented, and welcomes the increasing emphasis on development results, alignment and value for money, priorities that remain at the heart of the Organization's change process. We look forward to seeing increased attention given to the normative work of specialized agencies such as FAO, particularly given the importance of this area of work for many MOPAN Members.

FAO Management is happy to accept this report and sees it as a strong basis for continuing dialogue with Members.

Respuesta de la Administración de la FAO al informe institucional de la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN) correspondiente a 2014

La FAO acoge favorablemente el informe de la MOPAN correspondiente a 2014 y desea manifestar su satisfacción ante la labor realizada por los dos responsables institucionales, la Secretaría de la MOPAN y Universalia, en este informe detallado y constructivo. La Administración está satisfecha porque se haya observado la realidad de las “reformas profundas y de amplio alcance en toda la Organización”. Tal como subraya el informe, se dispone de nuevos sistemas para crear una cultura organizativa de resultados, con una gestión y un funcionamiento más eficaces, una programación cohesionada y una mejor coordinación entre departamentos.

La FAO ha avanzado mucho en el proceso de transformación de la capacidad de la Organización para obtener resultados y repercusiones a nivel nacional, regional y mundial, y estamos satisfechos de que esto se confirme en la evaluación. Del mismo modo que el informe, la Administración reconoce asimismo que la transformación todavía no es completa. Se necesita trabajar más y emplear más tiempo para obtener una abundancia de datos comprobados sobre los resultados y logros alcanzados gracias a las medidas adoptadas, pero los indicios son positivos.

La Administración de la FAO acoge favorablemente las recomendaciones formuladas en el informe. Se destaca que, si bien “la FAO ha tomado medidas concretas y ha demostrado una capacidad de liderazgo eficaz para inculcar una cultura orientada a los resultados en la Organización y en los países”, se requieren ulteriores esfuerzos con el fin de que todo el personal de la Organización, independientemente de su ubicación, pueda comprender y utilizar el nuevo marco de resultados. Esta admisión añade impulso al proceso continuo de transformación, en particular en las oficinas descentralizadas. A este respecto, la Administración se complace en observar que el informe coincide con ella en afirmar que “los esfuerzos de la FAO por trabajar más estratégicamente en los países y sus esfuerzos de descentralización son fundamentales para mejorar la pertinencia y la eficacia de su programación”.

Además, en la evaluación se pone de relieve la necesidad de aclarar y perfeccionar varios de los indicadores y de las medidas correspondientes que se encuentran en el nuevo marco de resultados. La Administración de la FAO comparte plenamente esta conclusión y se están tomando medidas en las que se aborda esta cuestión. El informe atribuye una importancia especial a la necesidad de reforzar la capacidad de la Organización para documentar su contribución global a las prioridades nacionales, incluidos los ODM. La Administración también acoge favorablemente esta conclusión. Una de las enseñanzas de principio para la Administración que contiene el informe de la MOPAN es la necesidad de fortalecer la capacidad de la Organización para proporcionar datos comprobados acerca de las contribuciones que se están aportando en términos de resultados y repercusiones nacionales.

La Administración de la FAO espera con interés la próxima evaluación de la MOPAN, con la confianza de que las repercusiones a nivel nacional se acreditarán plenamente, y acoge con agrado la creciente importancia que adquieren los resultados, la alineación y la optimización de los recursos del desarrollo, prioridades que se mantienen en el corazón del proceso de cambio de la Organización. Esperamos con interés que se preste mayor atención a la labor normativa de los organismos especializados como la FAO, en particular dada la importancia de esta esfera de trabajo para muchos miembros de la MOPAN.

La Administración de la FAO se complace en aceptar este informe y lo considera un sólido fundamento para continuar el diálogo con los Miembros.

Réponse de la Direction de la FAO au rapport institutionnel 2014 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales

La FAO se félicite du Rapport 2014 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et tient à faire part de sa gratitude pour les travaux des deux chefs de file institutionnels, le Secrétariat du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et Universalia, dont cette analyse détaillée et constructive est l'aboutissement. C'est avec plaisir que la Direction trouve confirmation des *«réformes profondes et de grande ampleur touchant l'ensemble de l'Organisation»*. Comme le souligne le rapport, de nouveaux systèmes ont été mis en place afin de faire naître une culture institutionnelle des résultats, de rendre plus efficaces la gestion et les opérations, plus cohérente la programmation et d'améliorer la coordination interdépartementale.

La FAO a bien progressé en ce qui concerne la transformation de son aptitude à obtenir des résultats et des impacts au niveau des pays, des régions et au niveau mondial, et nous sommes satisfaits que cela soit reconnu dans l'évaluation. La Direction convient aussi, comme il est indiqué dans le rapport, que la transformation n'est pas encore terminée. L'obtention de données complètes sur les résultats et aboutissements des mesures mises en œuvre prendra du temps et demandera des travaux supplémentaires, mais les indications sont d'ores et déjà positives.

La Direction de la FAO fait bon accueil aux recommandations figurant dans le rapport. Il est souligné dans celui-ci que si *«la FAO a pris des mesures concrètes et a imprimé une direction exécutive vigoureuse afin de dispenser une culture axée sur les résultats, à la fois au sein de l'Organisation et au niveau des pays»*, il n'en demeure pas moins que des efforts restent à faire pour que tous les personnels de l'Organisation, indépendamment de leur lieu d'affectation, soient en mesure de comprendre et d'utiliser le nouveau cadre de résultats. Cette reconnaissance confère une impulsion supplémentaire au processus transformationnel qui est en cours, en particulier dans les bureaux décentralisés. À cet égard, la Direction se réjouit de voir reconnu dans le rapport que *«Les efforts déployés par la FAO pour œuvrer selon des modalités plus stratégiques dans les pays et ses efforts de décentralisation sont fondamentaux pour améliorer la pertinence et l'efficacité de sa programmation»*.

En outre, l'évaluation fait ressortir la nécessité de cibler et d'affiner plusieurs des nombreux indicateurs et mesures connexes que contient le nouveau cadre de résultats. La Direction de la FAO souscrit pleinement à ces conclusions et agit actuellement en ce sens. Le rapport fait une place particulière à la nécessité de renforcer l'aptitude de l'Organisation à réunir des informations sur son apport global s'agissant des priorités nationales et des OMD. La Direction se félicite également de cette conclusion. L'un des principaux enseignements que la Direction retient du rapport du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales est la nécessité de renforcer l'aptitude de l'Organisation à fournir des éléments probants quant aux contributions auxquelles elle procède au regard des résultats et de l'impact dans les pays.

La Direction de la FAO attend avec intérêt de prendre connaissance de la prochaine évaluation du Réseau, certaine que toutes les données relatives aux impacts au niveau des pays seront réunies et elle se félicite de l'importance croissante accordée aux résultats en matière de développement,

d'alignement et d'optimisation des ressources, priorités qui demeurent au cœur du processus de changement de l'Organisation. Elle se réjouit à la perspective d'une mise en avant des activités normatives d'institutions spécialisées telles que la FAO, d'autant plus que ce domaine d'activités revêt une grande importance pour de nombreux membres du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.

La Direction de la FAO accepte ce rapport avec satisfaction et y voit une base solide pour la poursuite du dialogue avec les Membres.