

# Précis



BANQUE MONDIALE DÉPARTEMENT DE L'ÉVALUATION DES OPÉRATIONS Printemps 2003 NUMÉRO 232

## À 31 ans, le CGIAR célèbre ses succès et envisage l'avenir

Fondé en 1971, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) a été mis en place pour transposer à plus grande échelle l'appui fourni pendant des années par les Fondations Rockefeller et Ford à quatre centres internationaux de recherche agricole situés en Colombie, au Mexique, au Nigéria et aux Philippines. Premier programme de portée mondiale à bénéficier de dons financés sur le revenu net de la Banque mondiale, le CGIAR avait pour mission initiale d'appliquer une stratégie de recherche scientifique visant à « mettre davantage de riz dans l'assiette de ceux qui ne mangent pas à leur faim », pour reprendre l'expression de l'ancien président, David Hopper. Il s'agissait d'utiliser ce que la science des pays avancés avait de mieux à offrir pour mettre au point des techniques qui profitent aux pays et aux populations ayant un déficit alimentaire. Le CGIAR appuie maintenant 16 centres internationaux. Composé au départ de 18 membres, il en compte aujourd'hui 62, dont 24 pays en développement et économies en transition (encadré 1).

Le Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale (OED) vient de terminer une évaluation d'envergure du CGIAR dans le cadre d'un examen général de la participation de la Banque à 70 programmes de portée mondiale. Le CGIAR est actuellement le bénéficiaire de 40 % des ressources du Mécanisme d'octroi de dons pour le développement (MDD) qui finance des programmes à vocation mondiale, soit une dotation de 50 millions de dollars par an, entièrement constituée de ressources non liées. La concurrence pour l'obtention de ces dons se faisant de plus en plus vive, face aux

différents problèmes de portée mondiale qui se posent, la Banque doit se montrer sélective, ce qui explique entre autres raisons comment l'OED a été amené à examiner l'implication de la Banque dans les programmes d'envergure mondiale.

### Conclusions

Il ressort de l'évaluation de l'OED que le CGIAR a été un instrument de coopération internationale exceptionnel. Ses recherches sur l'amélioration de la productivité agricole ont beaucoup contribué à faire reculer la pauvreté en créant des emplois, en accroissant



### Encadré 1. Un programme de portée mondiale

Parmi les programmes de portée mondiale bénéficiant de l'appui de la Banque, le CGIAR est à la fois le plus ancien et, encore à ce jour, le plus important de par son ampleur :

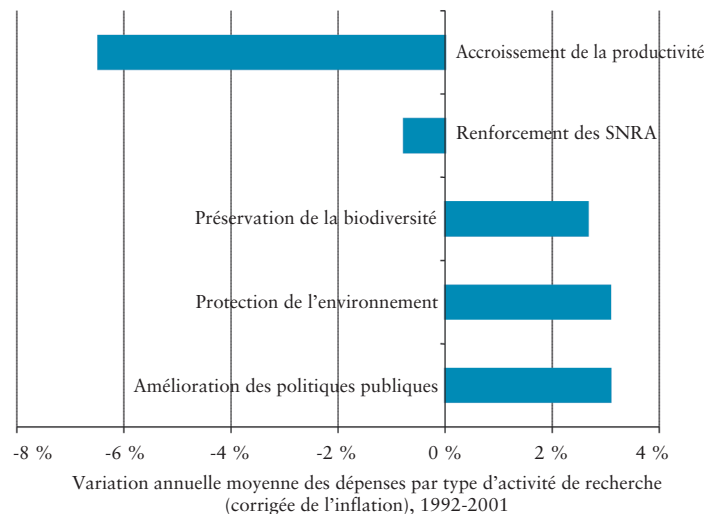
- Le CGIAR soutient 16 centres de recherche autonomes et 8 500 scientifiques et employés dans plus de 100 pays.
- Il compte 62 membres, dont 24 pays en développement et 22 pays industriels, 12 organisations internationales ou régionales, et quatre fondations.
- Coparrainé par la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour le développement et (plus récemment) le Fonds international de développement agricole, il comprend un Secrétariat, basé dans les locaux de la Banque, et un Comité consultatif technique (récemment rebaptisé Conseil scientifique intérimaire), en place au sein de la FAO.
- Depuis sa création en 1971, il a reçu de la Banque pour plus de 930 millions de dollars de ressources non liées, qui s'inscrivent dans un ensemble de contributions de la communauté internationale d'un montant global de 5,6 milliards de dollars.

les revenus, en abaissant les prix des produits alimentaires et en libérant des terres de la mise en culture, phénomène ultérieurement connu sous le nom de Révolution verte. Il importe par ailleurs de continuer à obtenir des gains de productivité agricole écologiquement viables si l'on veut réduire de moitié le nombre de pauvres d'ici 2015, comme la communauté internationale s'y est engagée dans le cadre des Objectifs de développement pour le Millénaire.

Mais le CGIAR est confronté à d'énormes problèmes et est moins focalisé qu'il ne l'était dans le passé sur l'amélioration de la productivité agricole. La gamme actuelle de ses activités ne reflète ni son avantage comparatif, ni ses compétences de base. Les ressources consacrées par le CGIAR à la recherche agricole sur l'amélioration de la productivité ont diminué de 6,5 % par an en valeur réelle entre 1992 et 2001. Or, il s'agit là d'un bien public à caractère mondial ou régional, qui relève par définition de la mission d'un réseau mondial financé par des deniers publics tel que le CGIAR. On constate cependant que les dépenses affectées à l'amélioration des politiques et à la protection de l'environnement ont progressé à un rythme annuel de 3,1 % durant la même période (figure 1).

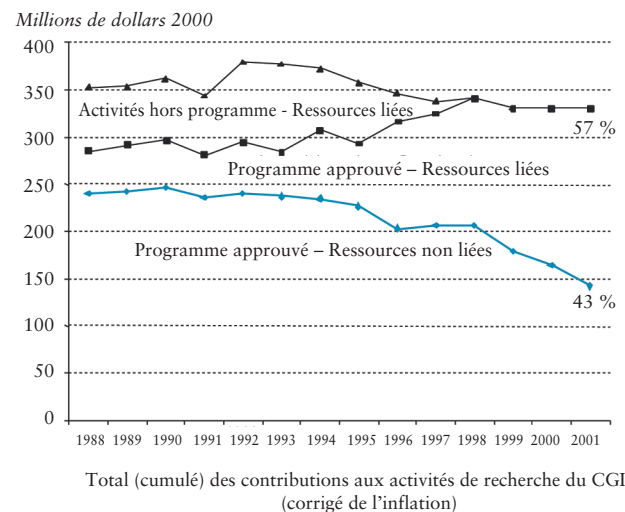
Dans le même temps, on observe que, globalement, les apports au CGIAR ces dix dernières années ont stagné en valeur nominale, qu'ils ont diminué en valeur réelle et qu'ils sont de plus en plus constitués de contributions liées. Dans l'ensemble, ces contributions ont augmenté de 0,7 % par an en moyenne en termes nominaux et diminué de 1,8 % par an en termes réels entre 1992 et 2001. La proportion de ressources affectées (telles que définies dans le système d'information

Figure 1. Les travaux de recherche dont l'impact sur la pauvreté est prouvé ont fortement diminué



Source : Chiffres calculés à partir des Rapports financiers du CGIAR, 1992-2001

Figure 2. Les contributions liées ont augmenté



Source : Chiffres calculés à partir des Rapports financiers du CGIAR, 1988-2001

financière propre au CGIAR) s'est considérablement accrue, puisqu'elle est passée de 36 % du financement total en 1992 à 57 % en 2001, l'essentiel de cette augmentation étant intervenue depuis 1998 (figure 2).

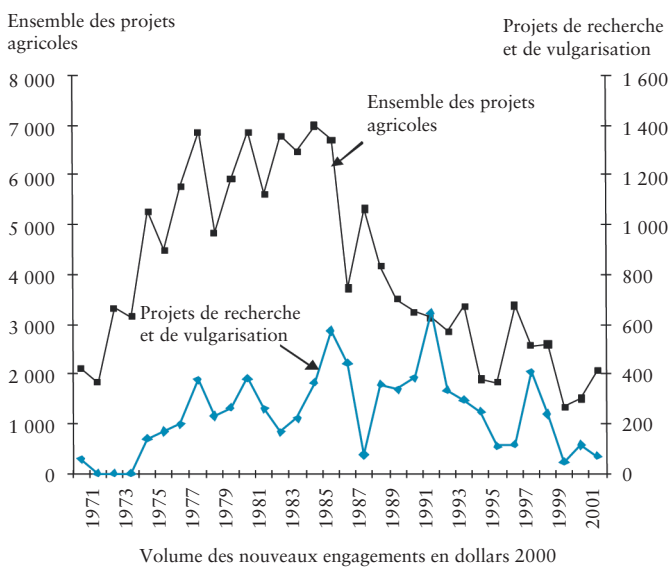
### Un contexte en évolution

Plusieurs raisons expliquent que la composition des activités de recherche du CGIAR ait évolué et que les contributions soient de plus en plus affectées à certains emplois. Premièrement, les recherches destinées à améliorer le matériel génétique sont vues d'un mauvais œil par la population de certains des principaux bailleurs de fonds en raison de l'image négative associée à la révolution verte. Deuxièmement, le CGIAR a aidé à juste titre à faire face aux pressions de deuxième génération qu'a exercées sur les sols et les ressources

en eau le bouleversement des systèmes de culture induit par la révolution verte. Troisièmement, la montée en puissance de l'écologisme, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro en 1992, ainsi que le souci écologique d'un nombre croissant des habitants des pays donateurs, ont poussé le CGIAR à répondre aux préoccupations environnementales. Quatrièmement, les gouvernements des pays en développement et les donateurs qui les soutiennent (y compris la Banque mondiale, voir figure 3) ont souvent négligé les investissements qui s'imposaient dans les systèmes nationaux de recherche agricole (SNRA) des pays concernés. Les bailleurs d'aide au CGIAR ont donc été amenés à solliciter les Centres pour qu'ils fournissent en aval, au niveau du producteur, les biens publics nationaux ou locaux que le système national, en principe, aurait dû fournir. Dans le même temps, l'entretien et la gestion des banques génétiques du CGIAR, lesquelles comptent 600 000 entrées et représentent un bien public à caractère mondial exceptionnel, ont pâti d'un financement inadéquat.

Depuis le milieu des années 90, deux évolutions dans les modalités de financement du CGIAR ont également renforcé l'influence des différents bailleurs de fonds (et de leurs mandants nationaux) sur les dépenses de recherche du CGIAR. Tout d'abord, en réponse à la crise de financement survenue en 1993-94, la Banque a décidé de ne plus jouer le rôle de « prêteur en dernier ressort », mais plutôt d'utiliser ses ressources pour fournir des subventions de contrepartie. Auparavant, la contribution de la Banque permettait de faire la soudure avec les contributions versées par les autres donateurs pour financer les priorités de recherche du Système, telles que définies par le Comité consultatif technique. Avec la nouvelle formule, la Banque complète systématiquement par des subventions de contrepartie les contributions des autres

**Figure 3. Les prêts de la Banque à l'agriculture ont fortement diminué dans les années 90**



Source : Données de l'OED

bailleurs de fonds, que ces dernières servent à financer des priorités à l'échelle du Système ou non. Afin d'inciter les Centres à mobiliser des ressources supplémentaires et à tenir compte des souhaits des donateurs, le CGIAR a par la suite élargi la définition de son « programme de recherche approuvé » pour y inclure ce que l'on appelait précédemment des activités « essentielles » (surtout recherche à fort rendement sur des biens publics à caractère mondial et régional), mais aussi des activités « non essentielles » (financées par les donateurs, le plus souvent en aval, et ne présentant pas de l'avis du Comité consultatif technique de caractère prioritaire).

Sous l'effet de cette double évolution, le Comité consultatif technique a vu diminuer l'influence qu'il exerçait par ses avis scientifiques indépendants ; le CGIAR opère désormais dans un environnement où les décisions ne sont plus fondées sur des considérations scientifiques, mais sur ce que souhaitent les bailleurs de fonds ; et le Système ne vise plus à produire des biens publics de portée mondiale et régionale, mais à fournir des services au niveau national et local. Le Comité consultatif technique a de tout temps joué un rôle important dans le CGIAR en formulant des recommandations sur la répartition des ressources entre les différents Centres, programmes et activités ; en assurant le suivi des budgets ; et en procédant à des examens au niveau des Centres et du Système. À l'heure actuelle, ce sont les préférences des bailleurs de fonds qui déterminent pour l'essentiel l'affectation des ressources, indépendamment des priorités définies à plus ou moins long terme par le Comité consultatif technique. L'expérience du CGIAR montre que ce n'est pas la somme des intérêts des différentes parties prenantes à une organisation internationale qui définit un bien public mondial.

### Des mesures s'imposent à l'échelle du Système

Dans le même temps, la place grandissante faite à la gestion des ressources génétiques, la révolution biotechnologique, les droits de propriété intellectuelle et la recherche privée sont autant de pressions qui s'exercent sur l'ensemble du Système pour définir les mesures, les stratégies et les politiques globales qui permettront au CGIAR de résoudre ces difficultés systémiques. C'est pourquoi le Troisième examen du Système recommandait en 1998 que le CGIAR opte pour un statut d'entreprise dotée de la personnalité juridique afin de pouvoir traiter des questions de droits de propriété intellectuelle et s'engager dans des partenariats associant intervenants publics et privés. Car, à la différence des programmes de portée mondiale plus récents, comme le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le Système du CGIAR n'est pas doté d'une structure formelle ni de la personnalité juridique, et il n'est pas régi par une charte écrite ni même un protocole d'accord.

Bien que les membres du CGIAR aient rejeté cette recommandation du Comité consultatif technique en 1999, le Comité des présidents de conseils d'administration du CGIAR et le Comité des directeurs de centres ont recommandé conjointement en 2000 que soit mise en place une Fédération

## Encadré 2. Il faut revoir les principes fondateurs du CGIAR si l'on veut qu'il reste un instrument de lutte contre la pauvreté

**Souveraineté des bailleurs de fonds** – Les différents intérêts de leur électorat ont encouragé les donateurs à lier leurs contributions à des actions touchant telle ou telle région du monde, ou bien tel ou tel Centre ou programme faisant intervenir leurs propres agents ou institutions à l'échelon national. Tout en conférant au CGIAR un plus large soutien politique, cette évolution a semé la confusion sur le marché de la recherche consacrée aux biens publics de portée mondiale et réorienté le programme général, jusque-là axé sur la recherche stratégique, vers des activités de développement et de diffusion liées aux programmes à courte vue des bailleurs de fonds, domaine dans lequel le CGIAR ne dispose ni d'un avantage comparatif, ni de compétences de base.

**Autonomie des Centres** – Les 16 Centres de recherche sont les seules entités juridiques indépendantes du Système à être dirigées par des conseils d'administration auto-désignés, ce qui a eu pour effet d'accroître la fragmentation des efforts, la rivalité entre Centres et le nombre des membres de ces conseils, qui a été porté à 220 ; d'affaiblir l'obligation faite aux conseils d'administration de rendre compte et d'assumer la responsabilité de la qualité de leurs travaux ; et de rendre plus difficile une action collective.

**Prise de décision consensuelle** – Conséquence de l'affiliation croissante de membres venus d'horizons divers, un plus grand nombre d'intéressés et de représentants du secteur privé et d'ONG ont pu faire entendre leur voix. Il est cependant devenu plus difficile aux membres de parvenir à un consensus sur les questions d'orientation, d'organisation, de gestion et de financement du Système de sorte que le CGIAR puisse s'acquitter de sa mission. Chaque membre dispose en fait du droit de veto, et cette absence de consensus est maintenant invoquée pour justifier l'incapacité à trancher des questions importantes.

**Conseil technique indépendant** – En allant à l'encontre de ce principe, l'accroissement des ressources liées a affaibli l'autorité du Comité consultatif technique (devenu depuis le Conseil scientifique intérimaire) et réduit le poids de ses avis techniques indépendants dans la définition des priorités et l'affectation des ressources.

**Statut informel du Système** – En l'absence d'accord, de constitution, de statut juridique ou de charte explicite fondant son existence, le Système a du mal à parler d'une seule voix et à formuler des politiques et des stratégies à long terme qui engagent l'ensemble du Système. Malgré la création récente du Conseil exécutif, son statut informel s'accommode mal de l'évolution rapide des sciences, de la montée en puissance du secteur privé et des droits de propriété intellectuelle et de la nécessité de définir les attributions et les responsabilités de chacun.

**Caractère apolitique (sans parti pris ni idéologie)** – La nécessité de mobiliser des ressources pour financer un mandat élargi a révélé que les différents électeurs au sein de chaque pays, industriel ou en développement, n'avaient pas les mêmes priorités, et elle a porté atteinte au caractère apolitique du CGIAR.

décentralisée des centres. Si les deux propositions différaient quant au degré de décentralisation envisagé, les deux reconnaissent la nécessité de créer une entité juridique dotée d'un Conseil d'administration centralisé pour que puissent être mises en place des réponses systémiques aux problèmes posés par les droits de propriété intellectuelle. Mais la difficulté à organiser une action collective, du fait des intérêts divergents des différents groupes composant le CGIAR, explique qu'une réforme de fond de l'organisation du CGIAR n'a pu avoir lieu. Les six principes fondateurs adoptés lorsque le CGIAR ne rassemblait que quelques centres et des groupes d'intérêt moins divers ne sont plus adaptés à la situation actuelle : en effet, les décisions sont maintenant motivées par des considérations politiques, le programme de recherche a été élargi et le nombre d'affiliés va croissant (encadré 2).

Depuis 2000, sous la direction du président Ian Johnson, le CGIAR a lancé quatre initiatives visant à réformer ses modalités d'organisation et de gestion (Change Design and Management Process), notamment en instituant un Conseil exécutif et un Bureau du Système, en transformant le Comité

consultatif technique en un Conseil scientifique, et en optant pour une approche programmatique de la recherche à travers des programmes pionniers.

Certaines de ces réformes sont à saluer, mais il en est d'autres qui doivent être réexaminées. La mise en place d'un Conseil exécutif, qui s'imposait depuis longtemps, est à porter au crédit du président. Mais l'OED doute que la transformation du Comité consultatif technique en un Conseil scientifique permette de renforcer la fonction de conseil scientifique indépendant du CGIAR, puisque le Conseil scientifique s'intéressera au premier chef à la qualité des travaux et ne participera que peu, voire pas du tout, à la prise des décisions importantes concernant la définition des priorités et l'affectation des ressources.

L'OED constate que les programmes pionniers suivent leur cours, alors que les problèmes qui avaient été soulevés dans des évaluations précédentes du CGIAR à propos du financement, du choix des priorités, de la qualité des travaux scientifiques et de l'administration du Système dans son ensemble n'ont pas encore été réglés. L'OED recommande que le CGIAR attende,

pour approuver de nouveaux programmes pionniers en sus des deux opérations déjà approuvées, que le Conseil scientifique soit en place, que les priorités du Système aient été arrêtées et qu'un bilan attentif du processus d'élaboration et d'approbation des deux premières initiatives ait été dressé. On pourra à partir de là tirer des enseignements qui faciliteront le choix, la conception, l'enchaînement et le déroulement des futurs programmes pionniers dans le cadre des priorités et des stratégies retenues à l'échelle du Système.

La Banque mondiale assure plusieurs fonctions au sein du CGIAR : elle organise les réunions des membres, fournit des ressources au Système et accorde aux pays en développement des prêts destinés à financer des activités complémentaires. Elle s'est ainsi fait le gardien du CGIAR et le garant de sa cohésion, de sorte que le Système forme un ensemble plus grand que la somme des 16 Centres de recherche qui le composent. Le rôle moteur que joue la Banque, ses contributions financières et son appui opérationnel rassurent les autres bailleurs de fonds et les incitent à continuer d'investir dans le Système. Il n'en reste pas moins que des conflits d'intérêt existent entre le Vice-Président Développement écologiquement et socialement durable (ESSD) de la Banque (qui est également président du CGIAR), le directeur du CGIAR et d'autres agents de la vice-présidence ESSD qui travaillent pour le Système, et que le contrôle exercé par la Banque (en-dehors de la Vice-présidence ESSD) laisse à désirer. La Banque a donc du mal à jouer un rôle moteur dans la stratégie du CGIAR et à faire pression pour que l'ampleur et le rythme des réformes soient à la mesure de ce que pourrait exiger la situation. Il est en particulier difficile pour le président du CGIAR d'être à la fois juge et partie, autrement dit de reconnaître la nécessité de mettre en œuvre des réformes de fond et de faire campagne dans ce sens, tout en s'efforçant de convaincre la Banque et les donateurs de continuer à financer le Système.

### Prochaines étapes

Il faut aller plus loin dans les réformes. Il convient de revoir les modalités d'organisation du CGIAR pour encourager les gains d'efficacité, la définition plus rigoureuse des priorités et l'excellence des travaux scientifiques, tout en préservant la légitimité des interventions et la maîtrise des programmes. Les priorités stratégiques du CGIAR devraient suivre de façon plus dynamique l'évolution du contexte mondial de la recherche, en accordant une place plus importante à la phytogénétique de base et à l'amélioration du germoplasme et en recentrant sur les gains de productivité et l'exploitation durable des ressources naturelles au profit des pays en développement les travaux consacrés à la gestion des ressources naturelles dans les domaines où le CGIAR dispose d'un avantage comparatif.

L'OED préconise les mesures suivantes :

- La Banque doit mener une action concertée au plus haut niveau, à bien des égards comme elle l'a déjà fait lors de la mise en place du CGIAR, pour réformer en profondeur la structure organisationnelle, les finances et la gestion du CGIAR. Il s'agit plus particulièrement d'encourager

les donateurs à ne plus fournir surtout des ressources liées comme ils le font aujourd'hui et à se fixer des objectifs clairs en termes d'accroissement de la part des contributions non liées.

- La Banque doit assumer ses responsabilités administratives dans la gestion du CGIAR ; séparer ses fonctions de surveillance, d'une part, et de gestion, d'autre part, afin de régler la question des conflits d'intérêts résultant des différentes fonctions qu'elle assure au sein du CGIAR ; et exercer un contrôle compatible avec ses principales attributions au sein du CGIAR.
- La Banque doit abandonner le modèle de subvention de contrepartie qu'elle applique actuellement et faire en sorte que ses ressources financières aillent au financement stratégique de biens publics à caractère mondial ou régional qui contribuent aux gains de productivité agricole et à la réduction de la pauvreté, compte tenu des priorités à long terme définies par le Conseil scientifique.
- Le CGIAR doit veiller à ce que soit créé un Conseil scientifique solide, compétent et indépendant, qui sera chargé de définir les priorités, les politiques et les stratégies à l'échelle du Système, de surveiller l'emploi des ressources du CGIAR et leur affectation à la mise en œuvre de ces mesures systémiques, et de rendre compte aux membres.
- Le CGIAR doit se doter d'une charte écrite qui définisse les fonctions, les attributions et les responsabilités des cadres et des organes régissant le Système, ainsi que d'un mécanisme pour éliminer les pesanteurs administratives. Il doit également analyser les avantages et les inconvénients qu'il y aurait à transformer tout ou partie du CGIAR en une entité juridique distincte capable de traiter des questions concrètes qui se posent actuellement dans le cadre des partenariats.

Si ces réformes sont menées à bien, il y a tout lieu de penser que le CGIAR disposera de ressources accrues et que l'on envisagera de financer par des dons la fourniture de biens publics de portée régionale et, à terme, de portée mondiale, qui permettent de réduire la pauvreté. Il faut aussi que la Banque, dans le cadre de ses prêts aux pays en développement, finance davantage la recherche, l'éducation, la vulgarisation et la formation dans le domaine agricole, en particulier en Afrique subsaharienne, si l'on veut que les SNRA améliorent leur performance.

## Réponse de la direction de la Banque mondiale

La direction souscrit à la plupart des recommandations du rapport, mais note cependant que nombre d'entre elles renvoient à des actions déjà entreprises ou programmées par le CGIAR. La direction reconnaît que les contributions affectées par certains donateurs à leurs projets de prédilection ont parfois détourné les Centres du CGIAR de leur programme essentiel de recherche. La direction estime toutefois que le rapport est peut-être trop catégorique lorsqu'il affirme que le « CGIAR s'est détourné de sa mission initiale ». Le CGIAR a élargi son champ d'action stratégique pour y inclure, il y a de cela 12 ou 15 ans, la gestion des ressources naturelles à la demande expresse de plusieurs panels extérieurs de spécialistes et avec l'appui sans réserves des investisseurs et des clients. La direction n'en juge pas moins nécessaire de continuer à focaliser les efforts de recherche sur la productivité et d'être attentif au risque que ce recentrage des activités sur les ressources naturelles empêche les Centres de contribuer à la production de biens publics de portée mondiale s'ils devaient se consacrer davantage à des activités de développement local.

La direction ne partage pas l'opinion selon laquelle les conflits d'intérêts induits par la diversité des fonctions qu'elle assure et un contrôle insuffisant de sa part l'ont empêchée de jouer un rôle moteur dans l'orientation stratégique du CGIAR. Elle accepte toutefois d'établir une distinction plus claire entre ses fonctions de surveillance, d'une part, et de gestion, d'autre part. La direction admet qu'elle doit sans doute aller plus loin dans les réformes, mais pas qu'elle doit ralentir le rythme de la réforme engagée, ni sensiblement en infléchir le cap. Tout en reconnaissant que les membres du CGIAR ont précédemment rejeté l'idée d'une seule entité juridique, la direction accepte de faire campagne auprès des principaux donateurs et des autres membres pour qu'ils réexaminent attentivement la possibilité de créer une entité juridique qui assumerait les fonctions d'allocation de ressources et de surveillance du CGIAR au niveau central.

## Point de vue des Administrateurs de la Banque mondiale

Le Comité rend hommage aux accomplissements du CGIAR, qui a réussi à fournir des biens publics de portée mondiale et régionale et à accroître la productivité agricole dans les pays en développement. Il reconnaît par ailleurs que le CGIAR doit relever un grand nombre de nouveaux défis, et il approuve en général les mesures préconisées par l'OED pour réformer le Système dans plusieurs domaines :

- La Banque doit impulser une action internationale en vue de réformer le CGIAR et d'encourager les donateurs à verser au Système moins de contributions liées. Le Comité établit cependant une distinction entre les « ressources affectées » telles que définies par le CGIAR et les « conditions posées » par certains bailleurs de fonds (comme la priorité à donner à l'Afrique) qui peuvent être conformes aux besoins de développement du pays.
- La Banque doit séparer ses fonctions de surveillance, d'une part, et de gestion, d'autre part, pour éviter toute apparence de conflit d'intérêt. Le Comité s'est réjoui à l'annonce que le Premier Vice-Président et Économiste en chef serait chargé de la fonction de surveillance.
- Le CGIAR doit mettre en place un Conseil scientifique solide et indépendant, qui soit investi de la mission et doté des moyens de définir les priorités et les stratégies à l'échelle du Système.
- Avant d'approuver de nouveaux programmes pionniers, le CGIAR doit faire le point des premiers résultats des opérations pilotes en cours et attendre que le Conseil scientifique soit en place.
- Le CGIAR doit recentrer ses activités sur la productivité agricole et la fourniture de biens publics à vocation mondiale et régionale.
- Le CGIAR doit se doter d'une charte écrite et pousser plus loin l'analyse et la réflexion sur les avantages et les inconvénients qu'il y aurait à transformer tout ou partie du CGIAR en une entité juridique indépendante. Les problèmes auxquels le CGIAR est confronté (s'agissant notamment des droits de propriété intellectuelle et des partenariats associant intervenants publics et privés) appellent souvent des solutions systémiques et font de la décentralisation complète du Système une option impraticable.

### Derniers précis de l'OED

- 231 ARDE 2002 — Atteindre les résultats voulus au plan du développement : le grand enjeu du millénaire
- 230 Initiative PPTE : Accomplissement et perspectives
- 229 Développement des capacités d'évaluation : une priorité grandissante
- 228 Renforcer la gestion de la biodiversité grâce à la participation de tous les acteurs concernés
- 227 Éclairage à haut rendement au Mexique
- 226 Le programme Aga Khan d'aide en régions rurales : la prochaine étape
- 225 Faciliter la transition de la Russie : Une gageure sans précédent
- 224 Améliorer l'administration des programmes de dons
- 223 Soutenir la réforme du secteur de la santé en Europe orientale
- 222 Gestion de l'eau en Bolivie : le conte de trois cités
- 221 Stratégie de la Banque mondiale pour l'eau : un pont vers l'avenir
- 220 Sauvegarde du patrimoine culturel : politique et action concrète
- 219 ARDE 2001 : des choix judicieux
- 218 Les partenaires de l'IDA dans la lutte contre la pauvreté
- 217 Foresterie communautaire au Népal
- 216 Promouvoir le développement écologiquement viable
- 215 Les leçons des projets d'approvisionnement en eau des populations rurales
- 214 Ouganda : pouvoirs publics, participation, population
- 213 Renforcer les capacités de suivi et d'évaluation en Afrique
- 212 Les enfants pauvres et l'école : le modèle du Chili
- 211 Renforcement des municipalités en Tunisie et promotion du développement local



Directeur général, Évaluation des opérations : *Gregory K. Ingram*  
 Directeur par intérim, Département de l'évaluation des opérations :  
*Nils Fostvedt*  
 Chef de projet : *Uma Lele*

► Ce *Précis* s'inspire du rapport intitulé *The CGIAR at 31: An Independent Meta-Evaluation of the Consultative Group on International Agricultural Research*.

► La version intégrale du rapport est disponible à l'adresse suivante :  
<http://www.worldbank.org/oed/arde2002>

► Les administrateurs et le personnel de la Banque peuvent se procurer les *Précis* auprès de l'Unité de documentation interne et des centres d'information régionaux, et le public, auprès de l'InfoShop de la Banque mondiale. Pour obtenir gratuitement un *Précis* veuillez contacter le bureau d'assistance de l'OED, par courrier électronique à l'adresse suivante : [eline@worldbank.org](mailto:eline@worldbank.org) ou par téléphone au : 1-202/458-4497.

**DÉNI DE RESPONSABILITÉ** : Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des services et des rédacteurs du Département de l'évaluation des opérations et ne doivent en aucun cas être attribuées à la Banque mondiale, à ses institutions affiliées ou à ses administrateurs.

*Précis also available in English* Responsable de publication : *Caroline McEuen*  
*Précis en español también disponible* @ <http://www.worldbank.org/oed>