



APNODE

African Parliaments' Network on Development Evaluation
Réseau des Parlements africains pour l'évaluation du développement



Rapport Final

Évaluation du Plan stratégique 2017–2020 et des activités post–2020 du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE)

Décembre 2025



Remerciements



Cette évaluation, commanditée par le Comité Exécutif de l'APNODE, a été conduite par le CLEAR Afrique francophone, avec le soutien de l'Association africaine d'évaluation (AFREA), sous la supervision du Secrétariat de l'APNODE.

L'équipe d'évaluation exprime sa profonde gratitude aux membres du Comité Exécutif de l'APNODE, sous le leadership de son ex-Président, l'Honorable Jérémie Adomahou.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des répondants qui ont accepté de consacrer leur temps à l'équipe des évaluateurs malgré leurs agendas chargés.

L'équipe remercie en outre le Secrétariat de l'APNODE et l'équipe de l'IDEV pour son suivi technique du processus.

Consultants:

Édoé Djimitri Agbodjan, évaluateur principal, co-responsable de CLEAR ;
Alexis Salvador Loye, évaluateur principal, co-responsable de CLEAR ;
Haoua Ibrahim Abba, évaluateur junior, consultant CLEAR ;
Nassibou Bassongui, évaluateur, CLEAR ;
Djibo Aida Samira, évaluateur junior, CLEAR ;
Carlos Akligo, évaluateur, AfrEA ;
Eddah Kanini, évaluateur, AfrEA.

Groupe de référence:

Musumba Jayne Tambiti, IDEV/AfDB;
Damase Sossou, IDEV/AfDB;
Agnes Marie Josee Abbet, IDEV/AfDB.

Les conclusions exprimées dans cette étude ne sont imputables qu'aux seuls auteurs.

Sommaire



REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
TABLEAUX	4
FIGURES	4
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	5
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
INTRODUCTION	12
1. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	13
2. OBJECTIFS, PORTÉE ET UTILISATION PRÉVUE DE L'ÉVALUATION	15
3. MÉTHODOLOGIE	17
4. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET CONCLUSIONS	20
5. RECOMMANDATIONS	51
CONCLUSION ET LEÇONS TIRÉES	55
PLAN DE MISE EN ŒUVRE	56
RÉFÉRENCES	57
ANNEXES	59
TABLE DES MATIÈRES	71

TABLEAUX



Tableau 1 : Portée de l'évaluation	15
Tableau 2 : Matrice de triangulation par source de données	20
Tableau 3: Etat de la participation aux AGA de 2020 à 2024	22
Tableau 4: Années de création des sections nationales	23
Tableau 5: Tendances en matière de levée de fonds de 2017 à 2023	26
Tableau 6 : Niveau de réalisations des actions prévues au titre de l'Objectif stratégique 2	27
Tableau 7: Thèmes développés lors des Assemblées générales annuelles	30
Tableau 8 : Défis d'APNODE et meilleures pratiques d'autres réseaux parlementaires	47
Tableau 9 : Cinq options d'hébergement et de gouvernance pour le secrétariat de l'APNODE	48
Tableau 10: Plan de mise en œuvre stratégique	56

FIGURES



Figure 4 : Contribution des partenaires à la levée de fonds	25
Figure 5 : Activités de renforcement des capacités des parlementaires	34
Figure 1: Événements principaux et thématiques principales des Assemblées Générales de l'APNODE	38

Acronymes et abréviations



BAD	Banque africaine de développement
AGA	Assemblée générale annuelle
AGDEN	Réseau africain des évaluateurs du genre et du développement
APF	Assemblée parlementaire de la Francophonie
APNODE	Réseau des parlementaires africains sur l'évaluation du développement
APNODE-CI	Section nationale d'APNODE en Côte d'Ivoire
CPC2019	64e session Conférence des parlementaires du Commonwealth
CPEPP	Comité des parlementaires pour l'évaluation des politiques publiques
DAC	Comité d'aide au développement
CE	Exécutif Comité
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
FIFRE	Forum International Francophone de l'Évaluation
GEI	Initiative mondiale d'évaluation
GOPAC	Organisation mondiale des parlementaires contre la corruption
GPFE	Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation
IDEV	Évaluation indépendante du développement (Banque africaine de développement)
PUI	Union interparlementaire
S&E	Suivi et évaluation
MPs	Parlementaires
PNE	Politiques nationales d'Évaluation
ONG	Organisations non gouvernementales
PC-EIDM	Groupe parlementaire sur la prise de décision fondée sur des données probantes
PNWBIMF	Réseau parlementaire de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international
PuMP ®	Processus de mesure de la performance
RFE	Réseau Francophone de l'Évaluation
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SADC-PF	Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe
ODD	Objectifs de développement durable
TBE	Approches d'évaluation basée sur la théorie
TdC	Théorie du changement
Tdr	Termes de référence
TSUE	Outils pour renforcer l'utilisation des données probantes
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	Enfants des Nations Unies Fonds
VOPes	Organisations bénévoles pour l'évaluation professionnelle
WAAPAC	Comité des comptes publics de l'Association ouest-africaine
WAEMU	Union économique et monétaire ouest-africaine
Banque mondiale/FMI	Banque mondiale/Fonds monétaire international

Résumé exécutif



Le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) a été créé en 2014 pour promouvoir la demande et l'offre systématiques d'évaluation dans la législation, le contrôle budgétaire et la représentation citoyenne, faisant ainsi progresser la responsabilité et l'efficacité du développement à travers l'Afrique.

APNODE a élaboré un plan stratégique couvrant la période 2017–2020. Ce plan vise sept objectifs spécifiques dont : (i) étendre le réseau ; (ii) consolider le réseau et sécuriser les ressources financières ; (iii) développer les connaissances sur les meilleures pratiques ; (iv) améliorer la communication ; (v) renforcer les capacités des membres d'APNODE ; (vi) structure organisationnelle et ressources humaines ; et (vii) ressources techniques.

La présente évaluation rapide a porté sur le Plan stratégique 2017–2020 d'APNODE et les activités post-2020. Elle a adopté une approche participative, mixte, axée sur l'utilisation et fondée sur la théorie (Patton, 2012). L'évaluation a été guidée par quatre (4) critères du CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, cohérence et impact (OCDE, 2019).

Le rapport apporte des réponses aux sept (7) questions d'évaluation suivantes (QE), classées en fonction des critères d'évaluation :

1. Efficacité

● QE1. Quels sont les résultats obtenus par le réseau par rapport aux objectifs du plan stratégique ?

Sur la période sous-revue, il y a une convergence forte des points de vue des parties prenantes au sujet des réalisations suivantes du Réseau (cf. Matrice de triangulation ci-dessous) :

- Expansion du réseau : passé de sept (7) pays fondateurs à plus de vingt-sept (29) pays membres, le réseau dispose de sections nationales actives (Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Maroc, Zimbabwe).
- Visibilité et partenariat améliorés : la visibilité d'APNODE a été renforcée par sa collaboration avec des instances régionales et continentales telles que le Parlement panafricain, la CEDEAO, l'UEMOA et le Forum parlementaire de la SADC, témoignant ainsi de sa reconnaissance au plus haut niveau institutionnel en Afrique. Le lancement d'un

site web bilingue et autonome (www.apnode.org) centralise la mémoire institutionnelle du Réseau et renforce sa présence en ligne. APNODE a étendu ses partenariats institutionnels (IDDEV/BAD, CLEAR-AA/FA, UNICEF, ONU Femmes, Eval4Action, Parlement de la CEDEAO) et a bénéficié d'importantes contributions en nature (107 782 USD en 2021 ; 105 649 USD en 2022 ; 65 030 USD en 2023). La forte reconnaissance dont bénéficie APNODE est renforcée par la participation active de personnalités politiques de premier plan aux Assemblées Générales Annuelles (AGA). À titre d'exemple, la 5e AGA, en 2019, a réuni plus de 60 parlementaires, dont quatre présidents et vice-présidents de parlements. De même, la 7e AGA, en 2022, accueillie par la Chambre des Conseillers du Maroc, a rassemblé les présidents de parlements et de sénats de plusieurs pays (Bénin, République centrafricaine, Maroc, Soudan du Sud), démontrant ainsi le rayonnement

continental du Réseau et sa reconnaissance au plus haut niveau institutionnel.

- Influence politique : l'APNODE a contribué à l'adoption de lois sur l'évaluation (par exemple, Côte d'Ivoire, 2022 et Bénin, 2024) et à la création de commissions parlementaires dédiées à l'évaluation.
- Renforcement des capacités : le Réseau a contribué au renforcement des capacités des parlementaires en abordant des thématiques clés liées à leurs fonctions, lors de ses assemblées générales annuelles. Au-delà de ces AG, le réseau a organisé 23 ateliers de formation et 30 webinaires de renforcement des capacités sur la période 2017 à 2024, avec l'objectif de renforcer les compétences des parlementaires. Au nombre des thématiques de formation abordées par le Réseau, on peut citer : l'évaluation des politiques publiques, les approches sensibles au genre, la budgétisation axée sur les résultats et l'intégration du numérique et de l'intelligence artificielle. Sur la seule année 2022, le Réseau a rapporté avoir formé plus de 500 parlementaires africains.

● *QE2. Quelles actions ont été entreprises pour atteindre les résultats escomptés ?*

Au nombre des actions porteuses menées par le Réseau, on note particulièrement les suivantes :

- Organisation régulière des assemblées générales annuelles (AGA) et des réunions du comité exécutif : la régularité des AGA a joué un rôle essentiel pour la visibilité et le développement du Réseau. Ces assemblées générales annuelles (AGA) ont été tenues régulièrement chaque année. En 2021, malgré la crise de la COVID-19, la direction du Réseau a tenu la 6e AGA en ligne, garantissant ainsi le respect du calendrier statutaire et la continuité des activités. De la manière, la continuité des rencontres du comité exécutif (CE) a été un facteur déterminant. Les rapports indiquent que le CE a systématiquement tenu au moins deux (2) réunions statutaires par an, des réunions virtuelles tous les deux mois et au moins une

réunion en présentiel chaque année.

- Organisation soutenue d'activités de renforcement des capacités (voir ci-dessus), avec l'appui des partenaires techniques et financiers.
- Participation à des forums internationaux (AfrEA, FIFE, Conférence parlementaire du Commonwealth, PNUD-NEC).
- Création et soutien aux sections nationales et collaboration avec les groupes parlementaires (par exemple, PC-EIDM au Kenya).
- Amélioration de la communication grâce à un site web bilingue, des newsletters et les plateformes de médias sociaux.

●● *QE3. Quels étaient les défis, les faiblesses et les forces des stratégies actuelles ?*

QE3.1 Points forts :

La stratégie d'expansion et de développement de la visibilité du réseau : La stratégie d'expansion d'APNODE s'appuie sur un engagement proactif auprès des dirigeants parlementaires et sur l'usage stratégique des plateformes régionales. Les présidents des parlements nationaux africains, des chambres basses comme hautes, ont été informés de l'existence d'APNODE et invités à y adhérer, notamment à travers leur participation aux Assemblées générales (2017, 2018, 2021). Des initiatives de plaidoyer de haut niveau, comme la mission auprès du Parlement de la CEDEAO en 2018, ont permis de présenter les objectifs et la structure du réseau tout en encourageant une participation parlementaire plus active.

- Stratégie de renforcement des capacités : l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités d'APNODE repose essentiellement sur l'engagement actif de partenaires techniques (par exemple, CLEAR-AA/FA, ONU Femmes, UNICEF) et le recours à des outils pratiques et à des études de cas parlementaires concrets. On peut notamment citer l'Outil africain de Contrôle Parlementaire (OCP Africain), présenté lors

de la masterclass CLEAR-AA en 2021.

- La stratégie de communication : la stratégie a fonctionné grâce à l'utilisation de multiples canaux de communication (plateformes web, newsletters, réseaux sociaux), à la cohérence des messages et à la production d'un contenu ciblé.
- L'hébergement institutionnel : le Secrétariat de l'APNODE a bénéficié d'un appui institutionnel et technique de IDEV. Ce dispositif a permis de mettre en place un cadre administratif stable, d'accéder à une expertise technique et de bénéficier d'une visibilité au sein d'une institution reconnue.

QE3.2 Faiblesses :

Au titre des points faibles de la stratégie du Réseau, on peut citer :

- La stratégie de mobilisation de ressources autonomes
 - Les données issues des rapports financiers montrent un faible recouvrement des cotisations.
 - Cette faible mobilisation des cotisations entraîne une forte dépendance financière à l'égard de la BAD/IDEV (environ 80 % du budget).
 - Par ailleurs, le Réseau ne s'est pas doté d'une stratégie structurée de mobilisation de fonds, ni d'un compte bancaire propre.
- Formulation des documents fondateurs : les documents fondateurs amendés en 2017 ne reflètent pas pleinement le mandat actuel et laissent des zones d'ombre. Par exemple, la répartition des rôles entre le Comité exécutif, le Secrétariat et les sections nationales reste floue, concentrant la prise de décision entre quelques membres actifs, ce qui limite l'appropriation collective et l'équilibre géographique et de genre.

- Dotation en ressources humaines : le Secrétariat fonctionne depuis dix ans sans personnel permanent.
- Stratégie de communication : les parties prenantes dénotent une absence de stratégie formelle, la mise à jour irrégulière du site web et des bulletins, une faible documentation des réussites nationales et une sous-exploitation de l'apprentissage entre pairs.
- Mobilisation des sections nationales : les données de la revue documentaire triangulée avec celles des entretiens montrent que le Réseau peine à mobiliser les sections nationales qui ne participent que de façon sporadique aux événements internationaux et sont généralement peu actives en termes de régularité et volume d'activités réalisées aux plans nationaux.

QE3.3 Défis :

- Le renouvellement des législatures : le cycle des mandats parlementaires semble être un défi pour la pérennisation du dynamisme des sections nationales. Les élections et le renouvellement des parlements ont occasionné une perte de mémoire institutionnelle et de dynamisme (Ex. Gabon, Togo).
- Contraintes liées à la COVID-19 : face à la pandémie, le Réseau avait vu ses activités ralentir de manière générale, avec le report de certaines initiatives et la transition vers des formats numériques, dont l'efficacité a été entravée par des difficultés d'accès à Internet et des limitations de connectivité.

2. Cohérence

● QE4. Dans quelle mesure la structure de gouvernance et les politiques du réseau ont-elles contribué à sa performance ?

Les entretiens avec les parties prenantes et des analyses documentaires relèvent que la structure de gouvernance (Assemblée Générale, Comité Exécutif, Secrétariat et Sections Nationales) a été une source de légitimité pour l'APNODE. Elle lui a permis de disposer d'un cadre clair pour la prise de décision, la stabilité et la visibilité, avec le soutien constant de la BAD/IDEV pour l'hébergement du Secrétariat.

Toutefois, la structure de gouvernance actuelle, bien qu'elle ait permis de maintenir les opérations, paraît insuffisante pour garantir la viabilité à long terme du Réseau. Le Secrétariat, composé exclusivement d'agents mobilisés par l'IDEV à temps partiel (10 à 20 % de leur disponibilité), n'est pas suffisamment doté en ressources humaines pour l'efficacité opérationnelle du réseau APNODE. Par ailleurs, en l'absence de dispositifs incitatifs adéquats, certains membres du Comité Exécutif sont peu impliqués et, par ricochet, les responsabilités sont concentrées sur un nombre limité de personnes.

●● QE5. Dans quelle mesure la structure, les types et les frais d'adhésion ont été efficaces pour générer des cotisations de membres ?

Les entretiens avec les parties prenantes et l'examen de documents ont révélé que le Réseau est fortement dépendant de la BAD/IDEV, en raison d'un faible niveau de recouvrement des cotisations des membres. L'évaluation a particulièrement fait ressortir les éléments suivants : la collecte irrégulière des cotisations, le faible engagement de certains membres, et l'absence d'incitations et de mécanismes clairs pour encourager les paiements en temps opportun.

Le modèle d'adhésion actuel n'a pas encore généré suffisamment de ressources internes pour garantir l'autonomie financière.

3. Impact

● QE6. Quels sont les impacts (attendus et inattendus) d'APNODE sur la communauté africaine de l'évaluation ?

L'APNODE a contribué au développement de la communauté d'évaluation, comme l'ont révélé les entretiens et l'examen des documents à travers les faits saillants suivants :

- l'accroissement de la participation des parlementaires aux débats internationaux sur l'évaluation ;
- la contribution des membres à l'adoption des lois et des commissions parlementaires sur l'évaluation ;
- la collaboration entre les groupes parlementaires et les réseaux d'évaluation.
- le renforcement de la diplomatie parlementaire autour de l'évaluation.

4. Pertinence

● QE7. Quelles sont les options potentielles d'hébergement et de gouvernance pour le secrétariat ?

A l'issue de l'analyse croisée des données des consultations et du benchmarking, cinq (05) options d'hébergement et de gouvernance ont été identifiées pour la structuration du Secrétariat afin qu'il réponde mieux aux attentes des parties prenantes :

- Option 1 : Maintenir l'hébergement actuel au sein de la BAD/IDEV, sans modification structurelle (Statu quo).
- Option 2 : Secrétariat indépendant (personne morale) : créer une entité juridique autonome assurant la gestion institutionnelle, financière et administrative du réseau.
- Option 3 : Hébergement avec une plus grande autonomie (Modèle hybride) : mettre en place une unité semi-indépendante disposant de sa propre direction et de mécanismes de gestion dédiés.
- Option 4 : Secrétariat rotatif entre les pays membres – Faire accueillir à tour de rôle le Secrétariat par divers Parlements ou organismes régionaux.
- Option 5 : Modèle décentralisé (Secrétariats zonaux) : organisation reposant sur plusieurs pôles régionaux en appui d'un secrétariat central.

5. Au regard des résultats, l'évaluation recommande (R) de :

R1. Réexaminer les lois et le cadre juridique du réseau

Pour ce faire, il faudrait mettre à jour les statuts de 2017 afin de refléter la portée continentale d'APNODE, l'élargissement du nombre de membres et l'évolution de son mandat. Il est nécessaire d'introduire des dispositions relatives à :

- la rotation des dirigeants avec des mandats clairement définis et évaluables selon des critères de performance retenus à une AGA ;
- la prise en compte du genre et de l'équité régionale au sein des instances de gouvernance ;
- la mise en place des mécanismes pour assurer la participation active des anciens parlementaires.

R2. Renforcer le Comité exécutif (CE)

Le renforcement du CE exige de :

- clarifier les rôles et les responsabilités des membres du CE afin d'éviter la concentration de la charge de travail sur quelques personnes ;
- mettre en place des sous-comités thématiques (finances, adhésion, communications, partenariats) pour répartir les tâches ;
- mettre en place un mécanisme d'évaluation des performances du CE et de l'engagement des membres afin d'encourager la responsabilisation et la participation active.

R3. Établir un secrétariat plus efficace qui responsabilise davantage le réseau sur la gestion des opérations

L'évaluation a révélé que la divergence des points de vue des parties prenantes sur l'hébergement et le fonctionnement du secrétariat est très prononcée. Dans une perspective d'amélioration continue, l'évaluation recommande :

- la mise en place d'un secrétariat hybride incluant au moins des membres de IDEV et APNODE avec des rôles et responsabilités clairement définis concernant la gestion opérationnelle du réseau. Cela inclut :
 - Un personnel professionnel et dévoué.
 - Des descriptions de poste claires et des rapports internes au Comité Exécutif.
 - Des capacités à gérer directement les finances et les projets d'APNODE.
- le maintien et le renforcement du partenariat stratégique avec la BAD/IDEV.

Cette recommandation tient compte de l'importance de la BAD/IDEV dans la mobilisation de ressources, ainsi que des défis de pérennité que peuvent générer les dépenses d'un fonctionnement d'un secrétariat indépendant.

R4. Améliorer la viabilité financière

La viabilité financière est une condition nécessaire pour une autonomie du réseau. L'évaluation recommande de :

- renforcer l'adhésion institutionnelle en simplifiant les procédures d'adhésion et de contribution des parlements ;
- élaborer une stratégie de mobilisation des ressources ciblant les donateurs autres que la BAD, notamment les agences des Nations Unies, les partenaires bilatéraux, les fondations et des réponses à des appels de financement ;
- mettre en place un système de facturation et de reporting transparent liant les cotisations à des avantages concrets (accès au renforcement des capacités, visibilité, ressources techniques).

R5. Améliorer la communication et la coordination

- La communication entre les parties prenantes et une meilleure coordination sont essentielles pour réaliser la vision du réseau. Pour ce faire, l'évaluation recommande de :
- élaborer une stratégie de communication formelle qui définit les publics cibles, les messages et les canaux (site web, newsletters, réseaux sociaux) ;

- mettre en place des mécanismes de compte-rendu réguliers entre les sections nationales, le Secrétariat et le CE, y compris des modèles standardisés pour les plans de travail annuels ;
- favoriser l'apprentissage entre pairs au sein des sections en documentant et en partageant les meilleures pratiques.

R6. Favoriser l'engagement institutionnel des membres

Au regard de la faible rétention des parlementaires au cours des élections nationales et leur implication sur le réseau, l'évaluation recommande de :

- formaliser les accords d'adhésion au niveau institutionnel (parlement) afin de réduire l'impact du roulement individuel après les élections ;
- créer un réseau de champions parlementaires pour soutenir le plaidoyer et la visibilité dans toutes les régions ;
- mettre en place des programmes de mentorat où des membres expérimentés soutiennent les nouveaux parlementaires.

R7. Mettre en place des mécanismes de suivi et de responsabilisation

L'opérationnalisation du plan stratégique en plan de travail annuel doit s'accompagner d'actions visant à :

- mettre en place un système de suivi et d'évaluation des activités et des résolutions des assemblées générales et du comité exécutif ;
- surveiller régulièrement les activités des sections nationales, en offrant des incitations aux sections actives (reconnaissance, visibilité, soutien technique et financier) ;
- évaluer la performance de la mise en œuvre du plan de travail et de la gouvernance afin d'accroître la transparence, la confiance et la redevabilité.

Introduction



Le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) a été créé en mars 2014 à Yaoundé, au Cameroun, afin de promouvoir l'utilisation systématique de l'évaluation dans la prise de décision et de renforcer le contrôle parlementaire. Dès sa création, l'APNODE s'est attaché à renforcer les fonctions essentielles des parlements, de la législation, de la budgétisation, du contrôle et de la représentation citoyenne en intégrant une culture de la preuve au sein des institutions législatives africaines. Pour concrétiser cette vision, le réseau avait adopté un plan stratégique sur l'horizon 2017–2020.

La présente évaluation rapide vise à fournir des données probantes sur les réalisations du réseau depuis l'élaboration de ce plan stratégique. En examinant les succès, les défis et les enseignements tirés de la décennie d'existence, elle formule des recommandations concrètes pour informer l'élaboration du prochain Plan stratégique (2026–2030). En d'autres termes, cette évaluation dépasse le simple exercice rétrospectif. Elle est un outil prospectif destiné à guider APNODE dans son adaptation stratégique, le renforcement de sa résilience institutionnelle et le maintien de sa pertinence dans un contexte politique et de développement en constante évolution.

Le rapport présente le contexte, la méthodologie, les principaux résultats et les recommandations, offrant ainsi des informations pour la prise de décision en faveur de l'amélioration des performances d'APNODE.

1. Contexte de l'évaluation



1.1. CADRE INSTITUTIONNEL ET MISSION DE L'APNODE

Le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) est constitué des membres des parlements d'Afrique et de partenaires au développement. Son mandat est d'offrir un cadre de concertation permettant aux parlementaires et aux parlements africains d'utiliser et de promouvoir l'évaluation afin de renforcer l'efficacité du développement et la croissance inclusive sur le continent africain (APNODE, 2024, p. 6).

Ce mandat se décline en cinq (5) objectifs spécifiques (APNODE, 2015, art. 3 ; APNODE, 2024):

Sensibiliser les parlementaires et les institutions législatives à l'importance de l'évaluation pour la supervision, la législation et la prise de décision ;

Renforcer les capacités des parlementaires à exiger et à utiliser des données probantes ;

Encourager l'institutionnalisation de l'évaluation dans les processus de gouvernance ;

Partager les expériences entre pays africains et au-delà ;

Promouvoir des évaluations sensibles au genre, à la vulnérabilité et aux inégalités de développement.

À cette fin, le Réseau sert de plateforme d'échange d'informations, de connaissances et d'expériences sur l'utilisation des données probantes.

Par ailleurs, en reconnaissant que les parlementaires ne sont qu'un acteur parmi tant d'autres des systèmes nationaux d'évaluation, l'APNODE met l'accent sur la collaboration et les partenariats.

1.2. LA VISION PROGRAMMATIQUE SUR LES PÉRIODES 2017 – 2020 ET POST 2020

Le plan stratégique quadriennal (2017-2020) a servi de cadre de référence global aux actions du Réseau depuis 2017. Ce plan a été élaboré sur la base du constat que, malgré une identité claire et une vision d'avenir bien définie, des contraintes pratiques sont susceptibles d'entraver la pleine réalisation de sa mission (APNODE, 2017, p.5). Cette réalité requiert des actions idoines traduites dans des programmes aux niveaux continental et national. Parmi ces initiatives figuraient l'organisation de l'Assemblée générale annuelle, des webinaires de partage de connaissance, des activités de renforcement des capacités et des programmes d'échange entre pairs.

La mise en œuvre de ce plan a été pilotée par le Comité exécutif, avec l'appui du Secrétariat de l'APNODE.

Pour matérialiser sa logique partenariale, le Réseau a mobilisé l'appui de partenaires au développement, tels que la Banque Africaine de Développement [BAD], le Fonds des Nations Unies pour la population [UNFPA], les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats pour l'Afrique anglophone [CLEAR AA] et francophone [CLEAR FA], le Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD], ONU Femmes, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance [UNICEF], l'Association africaine d'évaluation [AfrEA] et le Réseau francophone d'évaluation [RFE].

1.3. UN PLAN STRATÉGIQUE MIS EN ŒUVRE DANS UN CONTEXTE EN PLEINE MUTATION

Les contextes national et international ont connu des changements importants depuis 2017. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- l'institutionnalisation de l'évaluation dans plusieurs pays africains :
 - ➔ l'inscription de l'évaluation dans les nouvelles Constitutions, lois et réglementations, assortie de responsabilités spécifiques attribuées aux Parlements ;
 - ➔ création de commissions en charge de l'évaluation au sein des Parlements
- des appels à un renforcement des évaluations menées par les pays ;
- la mise en œuvre des réformes de la budgétisation par programmes en Afrique francophone, ce qui a renforcé le rôle de contrôle des parlementaires ;
- la raréfaction des financements pour le développement international et la restructuration de la coopération internationale ;
- des menaces qui pèsent sur les processus démocratiques dans quelques pays, affaiblissant la position de certains parlements et leur capacité à promouvoir une prise de décision fondée sur des preuves et une remise en question de la démocratie ;
- les crises multiples, dont celle de la COVID qui avait largement ralenti les activités et, parfois, modifié le mode de fonctionnement des organisations.

1.4. UNE ÉVALUATION POUR INFORMER LES PROCHAINES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU RÉSEAU

Dans la perspective de donner un souffle nouveau au Réseau, l'Assemblée générale a approuvé, en août 2024, le lancement d'un processus d'évaluation du plan stratégique 2017-2020 et l'élaboration d'un nouveau plan stratégique. Ce nouveau plan définira les priorités pour les cinq prochaines années (2026-2030). L'enjeu de ce plan est de positionner l'APNODE comme un acteur clé pour soutenir la production et l'utilisation de données probantes dans la prise de décision en Afrique.

2. Objectifs, portée et utilisation prévue de l'évaluation



2.1. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation est une évaluation rapide de la mise en œuvre du plan stratégique 2017-2020 d'APNODE, y compris son modèle économique et les activités post-2020. Elle répond aux objectifs spécifiques suivants :

- évaluer la pertinence, la structure de gouvernance, le cadre politique et financier du plan stratégique actuel, le fonctionnement et le modèle économique d'APNODE ;
- formuler des recommandations clés pour un modèle économique durable, notamment des décisions concernant l'hébergement du secrétariat, les types d'adhésion et l'éventuelle mise en place de cotisations d'adhésion ;
- contribuer à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique 2026-2030, qui s'appuiera sur les conclusions de l'évaluation pour identifier les priorités, les orientations stratégiques et les objectifs mesurables.

2.2. PORTÉE ET UTILISATION PRÉVUE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation couvre trois composantes clés : l'évaluation du plan stratégique précédent (2017-2020) et des activités post-2020, [2] le fonctionnement de l'APNODE et 3) le modèle économique de l'APNODE. Les domaines concernés sont décrits dans le Tableau 2.

Tableau 1 : Portée de l'évaluation

Domaines	Description de la portée
Mise en œuvre du plan stratégique 2017-2020	Évaluation des progrès réalisés par rapport aux cinq axes stratégiques : expansion du réseau, consolidation institutionnelle et financière, partage de connaissances, communication, et développement des capacités.
Gouvernance et modèle économique	Analyse du fonctionnement du Comité exécutif, du secrétariat hébergé par IDEV/BAD, des processus décisionnels et du modèle de financement (cotisations, partenariats, financements ad hoc).
Performance et résultats	Mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et aux indicateurs de performance (adhésion, visibilité, activités, partenariats, formation).
Adhésion et mobilisation des membres	Examen de la structure et des types de membres (individuels, institutionnels, associés), de la répartition régionale et des dynamiques de participation.
Communication et visibilité	Analyse des stratégies de communication internes et externes (site web, newsletters, bulletins, réseaux sociaux).
Renforcement des capacités et production de connaissances	Évaluation de la contribution de l'APNODE à la formation, au partage de savoirs et à la promotion de la culture de l'évaluation au sein des parlements africains.
Durabilité et impact institutionnel	Étude de la pérennité du réseau, de son positionnement continental et de sa valeur ajoutée pour les systèmes nationaux d'évaluation.

Les utilisateurs et utilisations prévus des résultats de l'évaluation sont :



le Comité exécutif : l'évaluation a permis de mettre en lumière la contribution et les défis d'APNODE. Le Comité exécutif utilisera les conclusions de cette évaluation pour définir la nouvelle structure de gouvernance d'APNODE et ses priorités futures ;

L'Assemblée générale : elle sera instruite des contributions de l'APNODE à l'évaluation du développement ainsi que les leçons apprises ;

Le Secrétariat : l'évaluation a servi à répondre aux exigences en matière de reddition de comptes, d'apprentissage et de rapportage vis-à-vis des parties prenantes ;

Les parlementaires et les parlements sont informés sur la contribution du réseau, ses points forts, ses points faibles et sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du plan stratégique et des activités post-2020 ;

Les partenaires sont informés de la contribution du réseau, de ses points forts, de ses points faibles et des enseignements.

3. Méthodologie



Cette section présente : 1) l'approche d'évaluation, 2) les critères et questions d'évaluation, et 3) la stratégie de collecte et d'analyse des données.

3.1. APPROCHE D'ÉVALUATION

L'évaluation a adopté une approche participative, axée sur l'utilisation et fondée sur la théorie.

- Approche participative et itérative : au début du processus, des consultations préliminaires virtuelles avec le Secrétariat d'APNODE ont permis d'adopter un plan d'évaluation. Des entretiens ont été ensuite organisés avec des membres et partenaires. Les résultats préliminaires de ces consultations ont été présentés au Comité Exécutif qui avait formulé ses recommandations. La prise en compte de ces recommandations a nécessité des entretiens complémentaires ainsi que l'administration d'un questionnaire en ligne. Au total, 18 entretiens semi-structurés ont été organisés et huit (8) personnes ont répondu au questionnaire administré en ligne. La liste des catégories de répondants est présentée en annexe.
- Évaluation axée sur l'utilisation : afin que les résultats de l'évaluation puissent être utilisés par les parties prenantes d'APNODE, l'équipe d'évaluation a cherché à adapter les livrables et les échéanciers sur les moments clés de prise de décision déclarés par les responsables du Réseau ;
- Approche fondée sur la théorie : l'analyse de contribution et la théorie du changement (TdC) ont été utilisées pour examiner si et comment le plan stratégique a contribué aux résultats observés, aidant ainsi à identifier les voies causales et les facteurs contextuels.

3.2. CRITÈRES ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'évaluation a été guidée par des cadres internationalement reconnus, notamment les critères du CAD de l'OCDE, les normes de qualité du CAD pour l'évaluation du développement et les normes de bonnes pratiques du Groupe de coopération en matière d'évaluation. Les critères et questions d'évaluation sont les suivants :

CE1 : Efficacité : performance dans la mise en œuvre du plan stratégique 2017-2020 à travers les objectifs stratégiques.

- **QE1** : Quels sont les résultats obtenus par l'APNODE par rapport à ses objectifs stratégiques ?
- **QE2** : Quelles actions ont été entreprises et avec quels résultats ?
- **QE3** : Quels étaient les défis, les faiblesses et les points forts des stratégies actuelles ?

CE2 : Cohérence : alignement entre les structures de gouvernance, la mission et les stratégies.

- **QE4** : Dans quelle mesure la structure et les politiques de gouvernance favorisent-elles la performance du réseau ?
- **QE5** : Dans quelle mesure la structure d'adhésion, y compris les types d'adhésion et les cotisations, est-elle efficace pour mobiliser les contributions ?

CE3 : Impact : effets attendus et inattendus d'APNODE sur la communauté africaine d'évaluation.

- **QE6** : Quels sont les impacts d'APNODE sur la communauté africaine d'évaluation ?

CE4 : Pertinence : capacité à répondre aux besoins des parties prenantes et à s'adapter aux nouvelles attentes.

- **QE7** : Quelles sont les options de gouvernance et d'hébergement disponibles pour le Secrétariat ?

3.3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

L'évaluation a eu recours à une approche combinant analyse documentaire, collecte de données qualitatives et quantitatives, analyse comparative avec des réseaux similaires et des consultations ciblées auprès des parties prenantes.

3.3.1. Revue documentaire

Les principales sources comprenaient le plan stratégique 2017–2020 d'APNODE, les rapports annuels d'activité et financiers, les comptes rendus des assemblées générales annuelles, les documents des partenaires, les écrits scientifiques sur les parlementaires et l'évaluation ainsi que les méthodes innovantes en évaluation. Cette revue a permis à la fois une analyse rétrospective des performances et une évaluation formative des enseignements tirés pour la prochaine phase stratégique.

3.3.2. Collecte de données qualitatives

- Échantillonnage : les répondants ont été sélectionnés de sorte à tenir compte de la diversité institutionnelle, géographique et fonctionnelle des parties prenantes (échantillonnage raisonné);
- Techniques de collecte : des entretiens semi-structurés, des études de cas et des « témoignages » ont été recueillis sur les points de vue et les expériences vécues. L'évaluation a procédé à des entrevues avec 1) tous les membres du comité exécutif, 2) des partenaires qui ont collaboré avec APNODE, 3) les responsables des VOPE et 4) des membres et anciens membres de APNODE. Au total, 18 entretiens semi-structurés ont été conduits auprès des parties prenantes.

3.3.3. Collecte de données quantitatives

Un questionnaire structuré en ligne (utilisant KoBoToolbox) a été administré à toutes les catégories de parties prenantes : parlementaires (membres et non-membres), représentants gouvernementaux, associations d'évaluation, partenaires au développement et fournisseurs de services d'évaluation. Huit (8) personnes ont répondu au questionnaire administré en ligne. (Annexe 1)

3.3.4. Analyse des données

Ö 3.3.4.1. Analyse comparative (benchmarking)

L'évaluation a comparé les processus de l'APNODE à ceux d'une organisation de référence (souvent un concurrent) et à utiliser les résultats pour déterminer les points à modifier et ceux à conserver en s'inspirant d'une démarche préconisée par Kaufman et Swart (Kaufman & Swart, 1995). Cette approche cherche à trouver ce que fait l'organisation de référence de meilleure manière pour modifier ses propres processus et méthodes. À cet effet, une analyse comparative menée auprès de dix réseaux de parlementaires (par exemple, l'Union interparlementaire, le Réseau parlementaire africain et WAAPAC), initialement réalisée par le secrétariat d'APNODE, a été approfondie afin d'identifier les bonnes pratiques et les enseignements pertinents pour APNODE.

Ö 3.3.4.2. Analyse qualitative des données d'entretien et du questionnaire

Les données qualitatives ont été codées thématiquement selon des dimensions telles que la pertinence stratégique, la gouvernance, l'efficacité opérationnelle, les partenariats et la durabilité. Les points de vue divergents et convergents ont été documentés par des citations illustratives.

Ö 3.3.4.3. Analyse quantitative des données du questionnaire

Des statistiques descriptives ont permis d'identifier les tendances en matière d'engagement, de perception de la valeur ajoutée et de satisfaction.

Ö 3.3.4.4. La triangulation des données

Le concept de triangulation a été initialement proposé par Denzin (2017) comme stratégie pour améliorer la validité interne et la crédibilité des inférences dans les recherches sociales. Il distingue quatre formes : triangulation des données, des enquêteurs, des théories et des méthodes.

La triangulation est centrale dans les approches mixtes, où les données quantitatives (indicateurs

de performance) et qualitatives (perceptions, observations) sont combinées pour répondre aux critères du CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, cohérence et durabilité (OCDE-CAD, 2019). Selon Greene Greene et al. (1989), elle sert trois finalités : 1) Confirmation (convergence), 2) Complémentarité, 3) Développement. Ces finalités s'appliquent directement dans les évaluations de plans stratégiques.

Dans le cadre de la présente évaluation, les sources de données suivantes ont fait l'objet de triangulation : les entretiens avec la BAD / IDEV, les parlementaires, les VOPE et les partenaires. La matrice de triangulation utilisée est jointe en annexe.

Ö 3.3.5. Limites et mesures d'atténuation

Les difficultés rencontrées par l'équipe d'évaluateurs dans la mise en œuvre de cette évaluation ont été essentiellement de trois ordres :

- la faible disponibilité des parties prenantes : le questionnaire, disponible en anglais et en français, a été diffusé avec l'appui du secrétariat et de l'AfrEA. En dépit de nombreuses relances, le taux de réponse est resté faible (seules huit personnes ont répondu).
- le temps imparti à l'évaluation : les résultats préliminaires avaient dû être présentés au Comité Exécutif, en moins d'un mois à compter de la date de lancement de l'évaluation.
- la disponibilité et la qualité des données secondaires : les données disponibles dans les rapports et documents de projets ne sont pas régulières, systématiques ni complètes, rendant difficiles la quantification et la mise en évidence des tendances. Cette indisponibilité des données concerne aussi des données administratives comme les coordonnées à jour des parties prenantes, y compris les parlementaires d'APNODE.

4. Principaux résultats et conclusions



Cette section présente les résultats de l'évaluation de la performance d'APNODE dans la mise en œuvre de son plan stratégique. Elle examine les principales réalisations, les défis rencontrés et les enseignements tirés, en soulignant l'évolution du réseau au fil du temps en termes de structure, de gouvernance, de membres et d'impact. L'analyse présente également les facteurs qui ont facilité ou freiné les progrès, offrant ainsi des pistes pour orienter les futures décisions.

Les résultats sont présentés en réponse aux questions évaluatives.

4.1. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Il apparaît que des avancées importantes ont été faites dans la réalisation des objectifs du plan stratégique 2017-2020. Cette appréciation est issue de l'analyse des données collectées auprès des parties prenantes comme présentées dans le tableau de triangulation des sources de données ci-dessous (Tableau 2).

Tableau 2 : Matrice de triangulation par source de données

Questions d'évaluation	Constats principaux	IDEV	Parlementaires	VOPE	Partenaires	Sources précises	Niveau de convergence
QE1. Résultats obtenus	Avancées sur les 5 axes : expansion, gouvernance, visibilité, capacités, partenariats.	Souligne l'expansion et la visibilité internationale.	Reconnaît la progression mais lente exécution (COVID, suivi).	Confirme les progrès en sensibilisation.	Valide visibilité et partenariats.	Rapports 2023-2024 (p.5-8), 2021-2022 (p.7); Entretien MP2, IDEV1.	●
QE2. Actions entreprises	AGA, webinaires, formations CLEAR-AA, accord Maroc-APNODE, newsletters.	IDEV catalyse activités/logistiques.	Souligne le plaidoyer parlementaire.	Contribue à la diffusion de pratiques.	Coordonne des appuis techniques.	Rapports 2022-2023 (p.10-12), 2018-2019 (p.15-16); VOPE3; Part 1.	●
QE3. Défis et forces	Dépendance IDEV, gouvernance centralisée, ressources humaines limitées, relance cotisations faibles.	Reconnaît la dépendance structurelle.	Souligne la lenteur décisionnelle.	Appelle à professionnalisation.	Risque de désengagement des partenaires.	Rapport 2021-2022 (p.9); MP4; VOPE2; Part2.	●●
QE4. Gouvernance et performance	Gouvernance active mais structure floue CE/Secrétariat.	Mets en avant stabilité IDEV.	Souhaite une autonomie accrue.	Appelle à la direction exécutive indépendante.	Préconise un modèle hybride.	Plan 2017-2020 (p.14-16); Rapport 2023-2024 (p.9); IDEV0; VOPE1; Part1.	●
QE5. Structure et cotisations	Cotisations faibles; structure peu incitative; relance irrégulière.	Souligne lenteur administrative.	Relances efficaces mais rares.	Manque d'outil de suivi digital.	Recommande système numérique d'adhésion.	Rapport 2021-2022 (p.10); MP1; VOPE4; Part 2.	●●
QE6. Impacts sur la communauté	Renforcement des capacités, influence politique, diffusion des pratiques.	Valorise formations et visibilité.	Constat de changements dans la pratique.	Effet d'entraînement VOPE.	Effet multiplicateur des partenariats.	Rapports 2023-2024 (p.13), 2018-2019 (p.17); MP3; VOPE1.	●
QE7. Hébergement et gouvernance	Consensus sur l'autonomie mais désaccord sur le modèle (total vs hybride).	Prône maintien IDEV transitoire.	Souhaite l'autonomie complète.	Soutien indépendance rapide.	Préconise le modèle co-hébergé.	Plan 2017-2020 (p.15); Rapport 2021-2022 (p.9); IDEV1; MP4; VOPE3; Part2.	●

● = Convergence forte, ● = Convergence partielle, ● = Divergence marquée.

4.1.1. Mise en œuvre de l'objectif stratégique 1 (OS 1) – Expansion du réseau

Ö 4.1.1.1. Les réalisations au titre de l'objectif stratégique 1

La mise en œuvre de l'objectif stratégique 1 a conduit à cinq (5) réalisations majeures présentées ci-dessous.

i. Partenariats régionaux renforcés

Depuis sa création, APNODE a activement développé des partenariats avec des institutions régionales pour faire progresser sa mission. Entre août 2016 et juillet 2017, le Secrétariat a initié et approfondi ses partenariats avec des organisations clés telles que le [Marché commun de l'Afrique orientale et australe](#) (COMESA), l'[Union économique et monétaire ouest-africaine](#) (UEMOA), le Forum parlementaire de la [Communauté de développement de l'Afrique australe](#) (SADC) et le [Parlement panafricain](#). En 2018, ses efforts de sensibilisation ont été étendus à d'autres parlements régionaux, notamment le [Parlement de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest](#) (CEDEAO) et l'Assemblée législative de l'Afrique de l'Est. L'engagement auprès du Parlement de la CEDEAO et du Parlement panafricain s'est renforcé entre août 2019 et juillet 2020. En juin 2023, le président d'APNODE a été élu parmi les 15 représentants des assemblées nationales siégeant simultanément aux Parlements de la CEDEAO et panafricains, consolidant ainsi davantage les partenariats institutionnels.

ii. Participation effective du Réseau aux événements mondiaux et réseautage international

Dans sa stratégie d'expansion, le Réseau a su maintenir un rythme quasi constant de participation à au moins un événement majeur par an. Ces événements ont servi à accroître la visibilité de l'APNODE et son insertion dans des réseaux internationaux. Entre 2019 et 2025, il a participé à d'importants événements internationaux, tels que la 64e [Conférence parlementaire du Commonwealth](#) (CPC2019) à Kampala, l'[Assemblée mondiale IDEAS](#) à Prague, la [Conférence PNUD – NEC](#) en Égypte, le troisième [Forum international francophone de l'évaluation](#) (FIFE) au Burkina Faso, le FIFE 2021 à Luxembourg et les Semaines d'évaluation gLOCAL de 2022, 2023, 2024 et 2025.

iii. Mobilisation d'un nombre croissant de parties prenantes par le biais de l'organisation régulière des Assemblées générales

Les Assemblées générales annuelles (AGA) sont un instrument de prospection de nouveaux membres et de (re)mobilisation des membres actifs autour de la mission de l'APNODE. À ce titre, le niveau de participation à ces rencontres est un proxy de la visibilité et de la portée du Réseau. Pour cela, il convient de mentionner que depuis 2019, le Réseau est parvenu à organiser ses Assemblées générales annuelles de manière régulière, avec un nombre de participants supérieur à 50. Entre la 5e AGA de 2020 et la 9e de 2024, environ 344 participants ont pris part aux AGA. Si l'on exclut, l'Assemblée générale annuelle de 2023, qui s'était tenue en ligne, on note globalement une tendance à la hausse du nombre de participants entre 2020 à 2024, passant de 60 à 90.

Tableau 3: Etat de la participation aux AGA de 2020 à 2024

Assemblée générale	Année	Lieu	Nombre de parlementaires	Nombre de pays représentés
5 ^e Assemblée générale annuelle	Août 2019	Abidjan	60	16
6 ^e Assemblée générale annuelle	Août 2021	En ligne	63	17
7 ^e Assemblée générale annuelle	Août 2022	Rabat	80	14
8 ^e Assemblée générale annuelle	Octobre 2023	En ligne	51	11
9 ^e Assemblée générale annuelle	Août 2024	Cotonou	90	12

Il faut toutefois noter qu'à l'opposé des participants individuels, le Réseau n'est pas parvenu à diversifier le nombre de pays représentés. Les lieux de provenance marquent une légère baisse passant de 16 pays représentés en 2019 à 12 en 2024.

iv. Collaboration effective avec les groupes politiques au niveau national

La collaboration avec des groupes politiques et des groupes parlementaires constituait un axe stratégique pour renforcer l'empreinte du réseau. Cette collaboration a été effective et a porté des fruits dans certains pays. Au Kenya par exemple, APNODE a collaboré avec le Groupe parlementaire sur la prise de décision fondée sur des données probantes (PC-EIDM) entre 2019 et 2020. De la même manière, la section nationale de l'APNODE (APNODE-CI) a joué un rôle déterminant en Côte d'Ivoire dans la création du Comité parlementaire d'évaluation des politiques publiques (CPEPP) en septembre 2021. Le CPEPP a activement contribué à l'élaboration de la loi sur l'évaluation des politiques publiques, adoptée le 29 juin 2022, et a développé des outils tels qu'un cadre d'action et un guide pratique. La finalisation du plan d'action de ce comité est en cours. Enfin, au Bénin, une étape majeure a été franchie avec l'adoption de la loi n° 2024-09 du 20 février 2024, établissant une loi-cadre sur la planification du développement et l'évaluation des politiques, à laquelle les membres d'APNODE Bénin ont contribué en préparant le projet de rapport de loi.

v. Faible représentation et dynamisme des sections nationales

L'expansion géographique du réseau à travers les sections nationales est plutôt mitigée, alternant une période d'accélération au lancement du Réseau et une période de ralentissement par la suite.

Cette décélération s'est manifestée dans la baisse du nombre de pays représentés aux AGA : le nombre de pays représentés est passé de 16 à 12 pays entre la 5e et la 9e AGA. Entre 2015 et 2016, la création des sections nationales a connu un démarrage soutenu, avec l'ouverture de huit nouvelles sections (voir Tableau 4) : Ouganda et Kenya en 2015, puis Burkina Faso, Cameroun, Zimbabwe, Bénin, Togo et Côte d'Ivoire en 2016. Ce rythme a ensuite ralenti, avec seulement deux sections créées en 2017 (Soudan du Sud et Tanzanie), une en 2019 (Zambie) et une récente en 2023 (Maroc). Certaines sections initialement créées ont connu des périodes de forte inactivité, comme le Burkina Faso et le Kenya, où les adhésions individuelles des membres à l'APNODE étaient devenues invalides entre 2017 et 2018. En conséquence, le dynamisme est inégal entre les sections, et les rapports récents n'identifient que quatre sections comme étant pleinement fonctionnelles et efficaces en 2023, notamment le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Zimbabwe et le Bénin.

Tableau 4: Années de création des sections nationales

Pays	Année de création de la section nationale
Ouganda	2015
Kenya	2015
Burkina Faso	2016
Cameroun	2016
Zimbabwe	2016
Bénin	2016
Togo	2016
Côte d'Ivoire	2016
Soudan du sud	2017
Tanzanie	2017
Zambie	2019
Maroc	2023

Ö 4.1.1.2 Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre

Facteurs favorables

La stratégie d'expansion du réseau a reposé sur les choix opérationnels suivants :

1. Identifier et mobiliser les principaux organismes régionaux.
2. Cibler les événements internationaux pertinents en Afrique et au-delà pour la participation d'APNODE.
3. Établir des protocoles pour la sélection des représentants d'APNODE aux conférences internationales.
4. Explorer les possibilités d'engagement auprès des groupes politiques.
5. Nomination de représentants régionaux et de points focaux au sein d'APNODE.

Bien que la plupart de ces actions aient été mises en œuvre avec succès, l'évaluation n'a trouvé aucune preuve de progrès sur le point d'action 3.

Facteurs limitants

Plusieurs contraintes structurelles freinent l'expansion du Réseau APNODE :

1. les lourdeurs administratives au sein des assemblées nationales ont ralenti, voire bloqué, les adhésions institutionnelles, tandis que les actions de plaidoyer se sont souvent limitées à la simple information sur les conditions d'adhésion, sans l'engagement de haut niveau nécessaire pour convaincre les dirigeants parlementaires ;
2. l'absence d'un mécanisme dédié à un plaidoyer constant fait que l'expansion institutionnelle repose en grande partie sur l'initiative individuelle plutôt que sur une stratégie concertée menée par le Comité exécutif.
3. les instabilités politiques : la capacité à créer et à maintenir les sections nationales est directement menacée par des facteurs politiques. Par exemple, le coup d'Etat militaire au Gabon avait retardé la mise en place ou la réalisation

des activités de la section nationale (l'Assemblée nationale ayant été dissoute).

4. la pandémie de COVID-19 : elle a été un défi majeur qui a perturbé toutes les activités en présentiel, forçant notamment le report du lancement officiel de la section nationale de la Zambie.

Sous l'effet de ces facteurs limitants, le nombre de membres institutionnels demeure faible : en une décennie d'existence, seuls quatre (4) parlements y sont formellement affiliés en 2022, bien que des membres individuels soient présents dans vingt-neuf pays.

4.1.2. Mise en œuvre de l'Objectif stratégique 2 : Consolidation du réseau et sécurisation des ressources financières

Le deuxième objectif stratégique était de renforcer la cohésion interne du réseau et d'assurer la pérennité de ses activités grâce à des ressources financières, techniques et humaines diversifiées et durables. Cette orientation stratégique répond à une priorité régulièrement identifiée lors des Assemblées générales annuelles : parvenir à l'autonomie et réduire la dépendance vis-à-vis des sources de financement externes (APNODE, 2017).

Ö 4.1.2.1. Réalisations au titre de l'Objectif stratégique 2

Le Tableau 6 présente les réalisations au titre de l'objectif stratégique 2. Les faits majeurs se présentent comme suit.

i. Orientations stratégiques finalisées et modalités de cotisation renouvelées

Pour consolider le Réseau, APNODE a finalisé son Plan stratégique en 2017 afin d'orienter ses actions suivant une vision partagée. Le plan stratégique (2017-2020)

a été approuvé lors de la 3e Assemblée générale. Le Comité exécutif s'était appuyé sur ce plan stratégique pour réviser et élaborer le plan de travail chiffré 2021-2023.

Sur le plan financier, le Réseau s'est doté de nouvelles modalités de cotisation. Les cotisations institutionnelles des parlements ont été officiellement portées à 5 000 dollars pour donner suite à la recommandation de la 2e Assemblée générale et à son approbation par la 3e Assemblée.

ii. Baisse tendancielle du financement extérieur mobilisé par le biais des partenariats

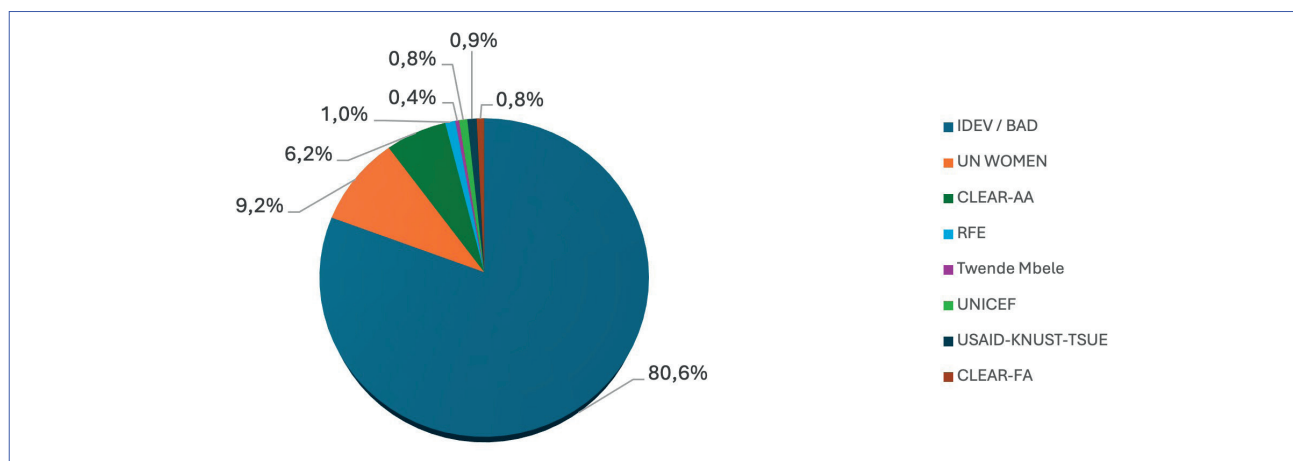
On note globalement une dépréciation de la capacité de mobilisation des ressources externes par le Réseau sur la période de 2017 à 2023, où le montant global des financements extérieurs mobilisés est passé de USD132 256 à USD65 030. La mobilisation des ressources sur la période a connu une tendance contrastée, avec une hausse entre 2017 et 2019, puis une baisse amorcée avec la crise de covid (2020) qui n'a pu être redressée malgré des sursauts de relance postcovid. Au total, le montant global des ressources mobilisées sur la période s'élève à USD 805 327. La Figure 3 montre le montant annuel des financements extérieurs perçus et le niveau de l'effort pour chaque année.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Montant des financements extérieurs (en USD)	132 256	148 900	147 710	98 000	107 782	105 649	65 030	805 327
% annuel	16,4%	18,5%	18,3%	12,2%	13,4%	13,1%	8,1%	

iii. Faible diversification des sources de financement extérieur

La majeure partie des financements extérieurs mobilisés de 2017 à 2023 provenait de la Banque africaine de développement/IDEV, qui a contribué à hauteur de plus de 80 % (voir Figure 4).

Figure 4 : Contribution des partenaires à la levée de fonds



La contribution d'IDEV couvre les salaires de ses employés qui consacrent entre 10 % et 20 % de leur temps de travail au secrétariat d'APNODE. Malgré la pandémie de COVID-19, la BAD/IDEV a assuré la continuité des activités en finançant des réunions et des événements virtuels. À titre d'exemple, la 6e assemblée générale annuelle (2021, virtuelle) et la 7e assemblée générale annuelle (2022, virtuelle) ont toutes deux bénéficié du soutien intégral d'IDEV, garantissant ainsi la poursuite du processus décisionnel stratégique malgré les restrictions de voyage internationales.

iv. Dépendance aux ressources externes

Le Réseau est largement dépendant des financements externes. Le montant total des cotisations des membres sur la période 2017-2023 n'a représenté que 10% des financements externes, soit USD 82 451 contre USD 805 327. Cette situation rend le réseau vulnérable aux réductions ou au retrait de financement externe.

v. Evolution en dents de scie du volume de cotisation des membres

Le volume des cotisations des membres a globalement augmenté depuis 2017 (voir Tableau 5). L'arrivée de nouveaux membres, notamment institutionnels, a contribué à cette hausse. Le niveau maximum de cotisation a été atteint en 2019 (USD 20 865). Malheureusement, lors de la crise de covid-19, c'est-à-dire en 2020, les cotisations ont brutalement chuté. On note toutefois une relance graduelle après la crise : les cotisations tendent à s'approcher à leur niveau de 2019 (USD 17 032 en 2023).

Tableau 5: Tendances en matière de levée de fonds de 2017 à 2023

Année	Adhésion frais (USD)	Partenaires financements (USD)	Total
2017	6 486	132 256	138 742
2018	7 996	148 900	156 896
2019	20 865	147 710	168 575
2020	0	98 000	98 000
2021	15 140	107 782	122 922
2022	14 932,29	105 649	120 581
2023	17 032,07	65 030	82 062

4.1.2.2 Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre de l'Objectif stratégique 2

La performance du réseau en matière de « consolidation et sécurisation des ressources financières » peut être expliquée par les facteurs suivants.

- L'absence de stratégie formalisée de mobilisation des ressources : contrairement à d'autres réseaux parlementaires régionaux qui ont adopté des cadres pluriannuels de collecte de fonds

(Clarke, 2012 ; Larouche et al., 2016), APNODE ne dispose pas encore d'un plan structuré pour diversifier ses sources de financement ni pour mettre en place des mesures incitatives visant à améliorer le recouvrement des cotisations. Cette situation ne favorise pas la planification et la mise en œuvre d'actions organisées, concertées et systématiques.

- L'absence de personnel permanent dédié à la collecte de fonds : limite la prise d'initiatives et une démarche proactive auprès des donateurs et partenaires potentiels. Par ailleurs, le recouvrement des cotisations reste faible, malgré l'adoption d'une politique d'adhésion et des rappels réguliers lors des assemblées générales, notamment lors de la 9e assemblée générale (2024, Cotonou) où l'engagement et les contributions des membres ont fait l'objet de discussions approfondies. De nombreuses sections nationales peinent encore à mettre en place des systèmes efficaces de mobilisation des contributions, ce qui limite la croissance des fonds propres.

Tableau 6 : Niveau de réalisations des actions prévues au titre de l'Objectif stratégique 2

Actes	Réalisations (Vert = Satisfait ; Rouge = Insatisfait)	Justification
Finaliser le plan stratégique d'APNODE et élaborer un plan de travail chiffré sur trois ans.		Le plan stratégique (2017-2020) a été approuvé lors de la 3 ^e Assemblée générale. Son application a ensuite été étendue aux activités non achevées du plan de travail chiffré associé. Le Comité exécutif s'est appuyé sur ce plan stratégique pour réviser et élaborer le plan de travail chiffré 2021-2023, en conservant les objectifs principaux compte tenu de leur pertinence et afin de minimiser les dépenses.
Établir en priorité une liste de partenaires potentiels au développement international et de fondations caritatives dont les mandats et les programmes de subventions correspondent aux activités d'APNODE.		Bien qu'APNODE collabore activement avec des partenaires tels que la BAD (IDEV), CLEAR-AA, RFE, l'UNICEF et ONU Femmes, les documents ne fournissent aucune preuve concrète d'un processus formel de priorisation des partenaires potentiels ou nouveaux. Les rapports existants mentionnent des collaborations en cours, mais pas d'exercice stratégique visant à prioriser les futurs engagements auprès de nouveaux bailleurs de fonds.
Entamer un dialogue avec un groupe prioritaire de partenaires de développement potentiels, fondé sur des programmes de travail clairement définis.		Bien qu'aucune liste priorisée de nouveaux partenaires ne soit explicitement présentée, APNODE collabore activement avec divers partenaires de développement dans le cadre de programmes bien définis. Des partenaires tels qu'IDEV/AfDB, CLEAR-AA, RFE, Twende Mbele et l'UNICEF apportent régulièrement un soutien financier et matériel aux déplacements de ses membres et à des activités de renforcement des capacités. APNODE a également collaboré avec le projet TSUE, financé par l'USAID, à une enquête parlementaire et a co-organisé un forum de dialogue.
Explorer la demande en matière de formation au renforcement des capacités des parlementaires ainsi que les possibilités de percevoir une contribution pour APNODE en tant que coordinateur du renforcement des capacités entre les parlements et les		APNODE organise et anime régulièrement des formations de renforcement des capacités pour les parlementaires, témoignant d'une demande manifeste. Toutefois, les documents ne décrivent pas explicitement les efforts déployés pour répondre à cette demande en tant qu'action stratégique distincte. Ils ne fournissent pas non plus d'exemples de facturation par APNODE de son rôle de coordination, en sus des cotisations générales des membres, comme l'action stratégique envisagée.

Actes	Réalisations (Vert = Satisfait ; Rouge = Insatisfait)	Justification
partenaires techniques/établissements d'enseignement supérieur appropriés.		
Étudier la possibilité d'augmenter la cotisation institutionnelle de 400 \$ à un montant plus approprié, ainsi que de mener une campagne dynamique pour attirer des membres institutionnels.		Les cotisations institutionnelles des parlements ont été officiellement portées à 5 000 dollars suite à la recommandation de la 2e Assemblée générale et à son approbation par la 3e Assemblée.
Prendre le temps de détailler les avantages de l'adhésion à APNODE pour les particuliers et les institutions.		APNODE a toujours communiqué et présenté les avantages de son adhésion lors de séances d'information et de présentations organisées à chaque assemblée générale annuelle. Par exemple, la 5e assemblée générale annuelle a présenté aux nouveaux membres la mission et les avantages du réseau, la 6e (virtuelle) a informé les nouveaux parlementaires sur les avantages de l'adhésion, et les 7e, 8e, 9e et 9e assemblées générales annuelles ont continué de mettre en avant les objectifs, la gouvernance et le rôle d'APNODE dans le renforcement des capacités, ainsi que la valeur de l'adhésion pour les individus et les institutions.
Explorer une gamme d'outils collaboratifs et sélectionnez ceux que vous souhaitez tester avec l'APNODE EC.		Bien que le Comité exécutif ait adopté des outils collaboratifs tels que la visioconférence et WhatsApp, les documents indiquent que ce choix visait principalement à faciliter les échanges pendant la pandémie de COVID-19, plutôt qu'à s'inscrire dans une démarche d'exploration et d'expérimentation stratégique et délibérée. On constate peu d'éléments attestant d'une évaluation structurée ou d'une sélection formelle d'outils en vue d'une utilisation future ; l'exploration demeure donc assez limitée.
Étudier la possibilité de créer un secrétariat APNODE à temps plein, en incluant des options réalistes et chiffrées concernant l'emplacement et le personnel.		La 9e Assemblée générale a recommandé une période transitoire pour la mise en place d'un secrétariat dédié. Différentes approches ont été examinées lors de la 5e réunion du Comité exécutif en 2024. La présente évaluation approfondit ces possibilités.
Sonder les membres sur leur intérêt pour la création d'un forum APNODE destiné aux femmes, aux jeunes et aux groupes vulnérables et identifier parmi les membres les personnes capables de faire avancer ce projet.		Bien qu'APNODE ait pris certaines mesures pour tenir compte des intérêts des femmes et des groupes vulnérables, aucun sondage formel ni processus structuré n'a été mis en place pour évaluer l'intérêt des membres quant à la création d'un tel forum. Les recommandations des assemblées précédentes, comme l'organisation d'une « Conférence des femmes », reflètent davantage des intentions que des contributions concrètes et systématiquement recueillies auprès des membres ou l'identification de personnes ressources.

4.1.3. Mise en œuvre de l'Objectif stratégique 3 – Développement des connaissances sur les meilleures pratiques

L'objectif stratégique 3 (OS3) vise à générer et à diffuser des connaissances sur les meilleures pratiques en matière d'évaluation parlementaire afin de renforcer l'efficacité et l'influence des parlementaires dans leurs fonctions de contrôle et de législation. Cette ambition repose sur la collecte, la valorisation et le partage des expériences réussies, ainsi que sur le renforcement des compétences méthodologiques des membres, compétences qui peuvent être adaptées et reproduites dans leurs contextes nationaux (Plan stratégique de l'APNODE, 2017).

Ö 4.1.3.1. Réalisations au titre de l'Objectif stratégique 3

Identification, valorisation et partage de connaissance

Au cours de la période sous-revue, APNODE a réalisé des progrès en matière d'identification, valorisation et partage de connaissances et des meilleures pratiques. Ces avancées sont matérialisées en premier lieu par le modèle d'organisation des Assemblées générales annuelles (AGA). Ces AGA ont été des lieux de valorisation et d'échange de connaissances, en combinant sessions de formation, panels de discussion, sessions de partage de meilleures pratiques et sessions de délibération. Les thèmes pertinents ont été identifiés contribuant à l'acquisition de connaissances pour les parlementaires et les participants à l'Assemblée générale annuelle (AGA). Par exemple, la 5e AGA (Abidjan, 2019) a présenté des études de cas sur l'utilisation de l'évaluation dans le

suivi des politiques publiques, avec des interventions de parlementaires ayant mis en place des comités d'évaluation dans leurs pays respectifs. La 7e AGA, à Rabat en 2022, a porté sur les approches axées sur les résultats, intégrant des témoignages d'expériences nationales réussies, notamment un panel de haut niveau sur l'action parlementaire en temps de crise, qui a examiné les enseignements tirés de la COVID-19 et démontré la manière les législateurs ont dialogué avec les citoyens et répondu aux besoins urgents. Enfin, la 9e AGA, à Cotonou en 2024, a réuni des responsables parlementaires de haut niveau afin de partager des modèles institutionnels pour l'institutionnalisation de l'évaluation (voir Tableau 4).

Il convient de remarquer que l'action de valorisation et de partage de connaissance du Réseau est allée au-delà du périmètre de ses Assemblées générales. Le Réseau s'est engagé sur des plateformes régionales et internationales, notamment par sa présentation au Parlement de la CEDEAO en décembre 2019. Ces interventions ont mis en lumière des pratiques parlementaires innovantes et ont positionné APNODE comme un centre de ressources pour les connaissances en matière d'évaluation. Aussi, le réseau a mis en place des canaux (site web, messageries, Facebook, LinkedIn) pour diffuser ses travaux et les informations clés auprès de ses membres, de ses partenaires et de la communauté de l'évaluation au sens large. Ce système est complété par la newsletter hebdomadaire « Actualités » d'APNODE, qui présente les événements et les opportunités de formation, et par la lettre d'information trimestrielle, qui résume les principaux faits marquants et les développements de chaque trimestre.

Tableau 7: Thèmes développés lors des Assemblées générales annuelles

Année	Assemblées générales annuelles	Hôte / organisation	Thème / Points clés
2014	-	Yaoundé, Cameroun (7 ^e Conférence AfrEA)	Réunion fondatrice : reconnaissance du rôle de l'évaluation dans la prise de décision publique, création du réseau, rédaction de la Constitution provisoire.
2015	1 ^{ère} assemblée générale annuelle	Abidjan, Côte d'Ivoire / IDEV, BAD	Mise en œuvre d'APNODE : adoption de la Constitution, élection du Comité exécutif, plan de travail initial et priorités stratégiques.
2016	2 ^e assemblée générale annuelle	Harare, Zimbabwe / Parlement du Zimbabwe	Adoption du Plan stratégique 2017-2020, renforcement des partenariats (BAD, CLEAR-AA, UNFPA), élargissement du réseau aux sections nationales.
2017	3 ^e assemblée générale annuelle	Khartoum, Soudan / Parlement du Soudan / Assemblée nationale du Soudan	Adoption (avec modifications) du Plan stratégique et du Plan d'action, intégrant « femmes, jeunes et groupes vulnérables » + TIC ; renforcement des capacités, mobilisation des ressources, expansion des sections nationales.
2018	4 ^e assemblée générale annuelle	Libreville, Gabon / Sénat du Gabon	Institutionnalisation de l'évaluation, échange d'expériences entre les parlements, partenariats régionaux (CEDEAO, PAP, EALA), formation des membres, implication des sections nationales.
2019	5 ^e assemblée générale annuelle	Abidjan, Côte d'Ivoire / IDEV, BAD	Façonner l'Afrique que nous souhaitons : le rôle essentiel des parlementaires dans le développement des capacités d'évaluation – renforcer les capacités d'évaluation des parlementaires pour une meilleure gouvernance.
2020	-		L'assemblée générale annuelle est annulée/reportée en raison de la pandémie de COVID-19.
2021	6 ^e assemblée générale annuelle	En ligne (virtuel) / IDEV, BAD	Sessions thématiques : 1) Action parlementaire en temps de crise (COVID-19) ; 2) Renforcement du contrôle parlementaire pour un développement transformateur.
2022	7 ^e assemblée générale annuelle	Rabat, Maroc / Chambre des conseillers du Maroc	Engagement public parlementaire efficace pour un développement inclusif ; Panels : 1) 8 ans pour atteindre les ODD ; 2) Institutionnaliser l'évaluation comme outil de gouvernance ; 3) Repenser l'engagement et l'action parlementaires en temps de crise.
2023	8 ^e assemblée générale annuelle	En ligne (virtuel) / IDEV, BAD	Repenser l'intégration et le commerce en Afrique : quel rôle les parlements nationaux devraient-ils jouer ? Autre session : La planification parlementaire face à l'imprévisible – le recours aux données probantes est-il une solution miracle ?
2024	9 ^e assemblée générale annuelle	Cotonou, Bénin / Assemblée nationale du Bénin et Secrétariat exécutif d'APNODE	Une décennie pour renforcer les capacités des parlementaires africains en vue d'une meilleure législation, d'un contrôle de qualité et de politiques publiques ; bilan décennal, perspectives stratégiques, échanges interparlementaires.

Ö 4.1.3.2. Production de produits de connaissance

En matière de production de connaissance, les réalisations suivantes méritent d'être mentionnées :

- le Secrétariat a collaboré avec CLEAR-AA et autres acteurs du renforcement des capacités d'évaluation (RCE) pour la publication d'un ouvrage en deux volumes intitulé « Systèmes d'utilisation des données probantes dans les parlements africains »², qui ont été officiellement lancés en 2021 et 2022³ ;
- Parallèlement, le Réseau, en partenariat avec l'initiative USAID-TSUE a mené une enquête parlementaire⁴ dans dix pays africains, dont les résultats ont été diffusés sous forme de note d'orientation⁵. Cette enquête a permis de dresser un panorama complet de l'utilisation actuelle des données probantes par les parlements et les parlementaires dans les processus législatifs, l'élaboration des politiques et les mécanismes de responsabilisation et de contrôle gouvernementaux. Les résultats de l'enquête ont été présentés lors de la 7e Assemblée générale annuelle en 2022 ;
- le Réseau a en outre produit et diffusé des documents de référence essentiels, tels que la Note d'orientation sur la gouvernance et la brochure APNODE 2022, qui compilent des recommandations et des exemples de bonnes pratiques issus des sections nationales et des partenaires. Ces outils, distribués lors des assemblées générales annuelles et partagés par les sections nationales, ont contribué à une meilleure compréhension et à une plus grande appropriation des pratiques efficaces ;

- en 2025, il a initié l'élaboration de deux guides, l'un sur l'utilisation des données probantes dans l'exercice des fonctions parlementaires et l'autre sur l'évaluation des politiques publiques, en partenariat avec le CLEAR FA. Ces documents sont en cours d'élaboration

Ö 4.1.3.3. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre de l'Objectif stratégique 3

La stratégie de mise en œuvre de l'Objectif stratégique 3 avait prévu trois catégories d'actions :

1. Identifier une série d'exemples de réussite parlementaire parmi les membres, qui peuvent être documentés et utilisés pour élaborer des modèles de bonnes pratiques ;
2. Identifiez un partenaire technique capable de rassembler, de mettre en forme et de produire ces informations sous forme de notes d'orientation et/ou de publications ;
3. Explorer les canaux potentiels de publication et de diffusion des produits de connaissances.

L'examen des activités réalisées montre une mise en œuvre réussie des deuxième et troisième actions, et une mise en œuvre partielle de la première action. Toutefois, quelques goulots d'étranglement subsistent.

- Le Réseau ne disposait pas de mécanisme systématique de documentation et d'archivage permettant de rendre ces connaissances accessibles ;
- On note un déficit d'information sur l'utilisation des connaissances partagées. En effet, de l'avis des participants aux Assemblées générales, certaines pratiques

2 Khumalo, L., Morkel, C., Mapitsa, CB, Engel, H. et Ali, AJ (éd.). (2021). Parlements africains, volume 1 : Systèmes de données probantes pour la gouvernance et le développement (1re éd.). African Sun Media. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv264f922>

3 Khumalo, LS, Mapitsa, CB, Morkel, C., Masvaure, S. et Semela, MK (éd.). (2022). Parlements africains, volume 2 : Les systèmes de preuve en pratique (1re éd.). African Sun Media. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv2gjwmgf>

4 https://docs.apnode.org/media/images/publication/1675027285.265204_TSUE_-_Rapport_consolidé_TSUE_-_Consolidated_Report_jgnAMxD.pdf

5 https://docs.apnode.org/media/images/publication/1675027436.2354193_TSUE_-_Note_dorientation_TSUE_-_Policy_Brief.pdf

partagées lors des sessions étaient restées trop générales et gagneraient à être contextualisées en fonction des réalités politiques, économiques et institutionnelles des différentes sous-régions. Par ailleurs, l'absence de suivi de l'application de ces pratiques dans les pays membres après les Assemblées générales annuelles limite la capacité du réseau à mesurer leur adoption et leur impact réels.

4.1.4 Mise en œuvre de l'objectif stratégique 4 – Amélioration de la communication

L'objectif stratégique 4 vise à renforcer la visibilité d'APNODE, à accroître l'engagement de ses membres et à encourager l'action des principales parties prenantes en améliorant la communication interne et externe. Conformément au plan stratégique 2017–2020 d'APNODE, cet objectif implique de :

1. définir un ensemble de produits de communication de base (imprimés et électroniques) pour transmettre les valeurs, les objectifs stratégiques et les activités d'APNODE ;
2. explorer des options pour un site web APNODE autonome, y compris des estimations de coûts réalistes pour sa création et sa maintenance ;
3. identifier un partenaire technique pour éditer et gérer la production de supports de communication, tant au format imprimé que numérique.

Ö 4.1.4.1. Réalisation au titre de l'Objectif 4

i. Engagement des membres et des parties prenantes

En matière de communication externe, APNODE a fait de ses Assemblées Générales Annuelles (AGA) des événements phares pour transmettre ses valeurs, présenter ses activités et mobiliser son public. La 6e AGA (Rabat, 2022), la 8e AGA (2023,

virtuelle) et la 9e AGA (Cotonou, 2024) ont bénéficié d'une couverture médiatique ciblée, incluant des communiqués de presse, des campagnes sur les réseaux sociaux et la diffusion de photos et de vidéos de l'événement.

Le Réseau a également renforcé sa présence sur la scène internationale, notamment lors des conférences AfrEA et des événements AfDB/IDEV, amplifiant ainsi ses messages auprès d'un public plus large et consolidant sa visibilité auprès de partenaires potentiels.

ii. Site web autonome

Le site web d'APNODE représente une étape majeure dans le renforcement de la communication et de la diffusion des connaissances du Réseau. Initialement hébergé sur la page IDEV de la Banque africaine de développement (BAD), un site web indépendant et bilingue a été créé grâce au soutien du projet USAID-TSUE, mis en œuvre par KNUST/URI/USDA, qui a financé la conception, le développement et l'hébergement pendant cinq ans. La plateforme a été officiellement lancée lors de la 9e Assemblée générale annuelle en 2024, renforçant ainsi la visibilité et l'accessibilité d'APNODE. Le site web est accessible à l'adresse www.apnode.org. Ce site web constitue un canal essentiel, facilitant les échanges entre les membres et les partenaires, et offrant une plateforme de ressources/bibliothèque virtuelle avec des liens vers divers contenus (notes d'information, outils, formations en ligne, etc.) accessibles au public. Le formulaire d'adhésion et de demande de statut d'APNODE peut également être téléchargé directement sur le site.

iii. Des moyens virtuels de communication interne adaptés au contexte

Dans le cadre de sa communication interne, le Comité exécutif et le Secrétariat

ont intensifié leurs réunions virtuelles, notamment pendant et après la pandémie de COVID-19, améliorant ainsi la circulation de l'information entre les instances de gouvernance. Des plateformes comme Zoom et Microsoft Teams ont facilité une participation plus large des membres aux discussions. Par ailleurs, APNODE a produit et diffusé divers documents institutionnels (notes d'orientation, brochures, rapports annuels) afin de tenir ses membres informés des activités, décisions et réalisations. Outre les courriels, le Secrétariat a activement utilisé les réseaux sociaux pour mobiliser les membres et les parties prenantes : un groupe WhatsApp du Comité exécutif d'APNODE, un groupe LinkedIn et un compte X (anciennement Twitter).

Ö 4.1.4.2. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre

APNODE ne dispose pas d'une stratégie de communication formalisée, avec des publics cibles clairement définis, des messages clés, des canaux de communication prioritaires et des indicateurs de performance mesurables.

Par ailleurs, les dispositifs actuels en place ne permettent pas la mise à jour régulière du site web officiel, ce qui limite la visibilité des activités d'APNODE en dehors de celles de l'assemblée générale annuelle. Les informations provenant des sections nationales sont souvent sous-représentées au niveau continental, ce qui freine la promotion des initiatives locales.

4.1.5. Mise en œuvre de l'objectif stratégique 5 – Renforcement des capacités des membres d'APNODE

L'objectif stratégique 5 du plan stratégique de l'APNODE vise à renforcer les compétences techniques, institutionnelles et stratégiques de ses membres, afin de leur permettre d'intégrer efficacement l'évaluation à leurs

fonctions parlementaires et législatives. Cet objectif est poursuivi par le biais d'activités de formation, d'échanges entre pairs, de transferts de connaissances et d'un accès aux outils et ressources pertinents (Plan stratégique de l'APNODE, 2017). Les actions clés suivantes sont énoncées dans le plan stratégique :

1. Réaliser une enquête d'évaluation des besoins perçus des membres en matière de renforcement des capacités ;
2. Identifier des partenaires techniques pour aider à définir un ensemble de composantes de renforcement des capacités afin de répondre à ces besoins ;
3. Collaborer avec les partenaires au développement pour élaborer un programme de renforcement des capacités destiné aux parlementaires ;
4. Identifier un partenaire de développement capable de soutenir le déploiement d'une série d'événements régionaux de renforcement des capacités et/ou l'élaboration d'un cours en ligne pour les parlementaires au cours de la prochaine période stratégique.

Ö 4.1.5.1. Réalisations au titre de l'objectif 5

Trois avancées majeures marquent les actions de l'APNODE, en matière de renforcement des capacités des membres.

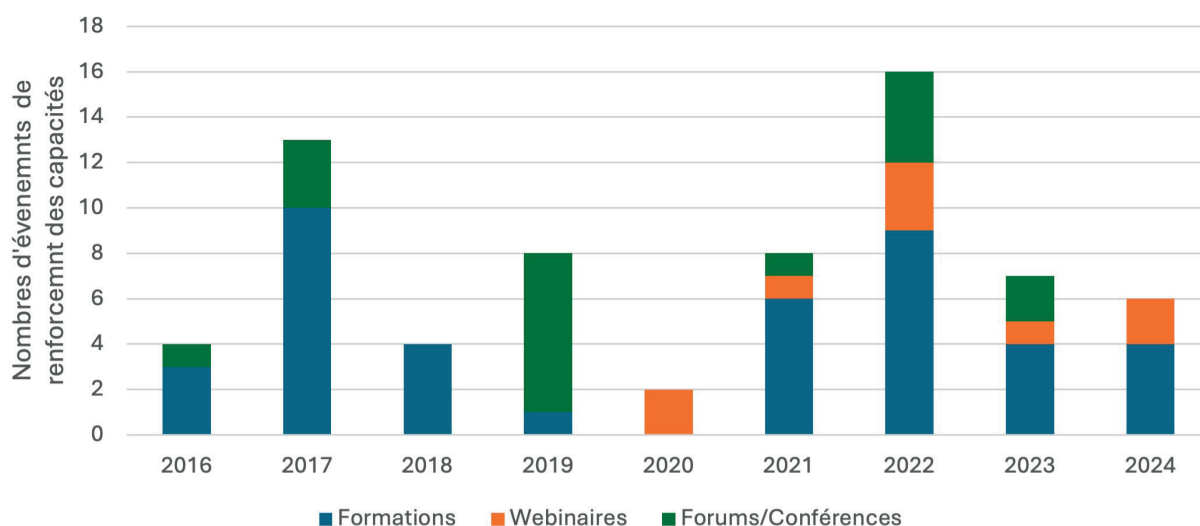
i. Compétences renforcées des membres

APNODE a organisé différents événements de renforcement des compétences des membres : ateliers de formation, forums et conférences. Les formations constituent le principal vecteur d'action et présentent des pics en 2017 et 2022 (voir Figure 5). Ces derniers reflètent l'effet levier des partenariats stratégiques (CLEAR-AA, ONU Femmes, IDEV/BAD, Twende Mbele), qui ont fourni des ressources et du soutien technique pour les formations. Le pic de 2017 correspond à la finalisation du cadre stratégique et à la réalisation de formations intensives pour

les parlementaires, financées en partie par le CLEAR-AA, tandis que celui de 2022 résulte de l'augmentation du nombre de partenaires impliqués (11 contre 8 en moyenne).

L'année 2020 constitue un point de rupture. La chute du nombre d'événements, liée aux restrictions engendrées par la pandémie de COVID-19, s'accompagne de l'introduction d'un nouveau format : les webinaires. Leur émergence traduit l'adaptabilité du dispositif de formation au contexte de la pandémie et représente une innovation organisationnelle qui permet, dès 2021, d'élargir l'offre tout en réduisant les coûts logistiques. Leur contribution reste modérée, mais elle s'avère déterminante pour maintenir une continuité des activités lors d'une période de contrainte. À partir de 2022, les webinaires deviennent un complément stratégique, améliorant l'accessibilité et la rapidité de diffusion des contenus.

Figure 5 : Activités de renforcement des capacités des parlementaires



Source : Auteur, à partir des rapports d'activité annuels

ii. Accès renforcé aux plateformes continentales d'apprentissage

Les membres du réseau ont également participé de manière soutenue à des plateformes continentales d'apprentissage. Entre 2016 et 2019, au moins quinze événements régionaux ou internationaux AfrEA, gLOCAL, FIFE, EvalPartners ou encore les Semaines nationales d'évaluation ont mobilisé les parlementaires membres.

iii. Renforcement des capacités institutionnelles par un ciblage systémique

L'évolution du programme de renforcement des capacités révèle un ciblage progressivement plus systémique des acteurs parlementaires. Les premières interventions de 2016 ont porté prioritairement sur les femmes parlementaires au Kenya, en Ouganda, au Ghana et au Zimbabwe, contribuant à consolider leur rôle dans le contrôle de l'action publique et l'utilisation de l'évaluation. Ce ciblage initial, très spécifique, a progressivement évolué vers un appui plus large aux sections nationales et aux équipes techniques des parlements. Cette inflexion témoigne d'une compréhension accrue des dynamiques institutionnelles : l'institutionnalisation du S&E ne repose pas uniquement sur les élus, mais également sur l'écosystème administratif qui assure la continuité, la préparation technique des dossiers et l'exploitation des rapports d'évaluation.

5.1.5.1. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre

i. Les facteurs catalysant

* Le rôle clé des partenaires

Les partenaires du réseau ont joué un rôle clé dans la conception et la mise en œuvre des programmes de formation.

Contribution des centres CLEAR : la mobilisation des centres CLEAR-AA et CLEAR-FA constitue un autre pilier majeur de la dynamique de renforcement des capacités. Leur contribution à plus d'une vingtaine d'activités a permis de co-concevoir des contenus pédagogiques ajustés aux besoins des parlementaires, allant des fondamentaux du S&E à des thématiques avancées telles que l'African POT ou l'évaluation sensible au genre. Cette collaboration technique atteste de la cohérence des partenariats et de la volonté du réseau de s'appuyer sur une expertise reconnue pour garantir la qualité des formations.

Contribution de l'AfCOP, IDEV, l'UEMOA, l'UNFPA : avec l'appui de ces institutions, l'APNODE a progressivement intégré des enjeux transversaux liés à la gouvernance, aux finances publiques et aux Objectifs de développement durable (ODD). À partir de 2017, ces institutions ont offert au Réseau des opportunités de formation en gestion des finances publiques, l'utilisation des données probantes dans la prise de décision ou encore les cadres de suivi des ODD. Cette diversification illustre une évolution notable des priorités, passant d'un renforcement technique de base à un accompagnement plus stratégique des fonctions parlementaires.

Le programme parlementaire Twende Mbele

Ce programme a constitué l'une des interventions les plus structurantes du Réseau. Sa première phase (2016-2018)

a touché les parlements du Bénin, de la Tanzanie, du Ghana et de l'Ouganda, ainsi que le Parlement de la CEDEAO, à travers des formations de formateurs, des ateliers nationaux et une exposition systématique aux plate-forme continentales telles que la Semaine nationale d'évaluation du Kenya ou les Assemblées générales africaines. La deuxième phase, engagée à partir de 2018, s'est concentrée sur les commissions parlementaires, en particulier en Tanzanie et en Ouganda. Ce recentrage a permis de renforcer les équipes qui jouent un rôle clé dans l'examen des projets de loi, du budget ou des rapports gouvernementaux. En Tanzanie, par exemple, les formations ont spécifiquement appuyé la commission des finances dans l'interprétation d'indicateurs budgétaires complexes, améliorant ainsi la qualité des débats et du contrôle parlementaire.

* L'utilisation des AGA comme cadre de formation

Les Assemblées générales annuelles (AGA) ont progressivement assumé un rôle central dans le dispositif de formation. Une lecture comparative de leurs contenus montre une montée en structuration : l'AGA 2019 était centrée sur l'usage de l'évaluation dans l'action publique, celle de 2022 sur le S&E axé sur les résultats et la performance, tandis que l'AGA 2024 mettait l'accent sur l'institutionnalisation de l'évaluation et le rôle stratégique des commissions parlementaires. Cette évolution témoigne d'une volonté de faire des AGA de véritables espaces d'apprentissage continu, dépassant leur seule fonction statutaire.

ii. Les facteurs limitatifs

La performance du Réseau dans la mise en œuvre de cet objectif a été limitée par des facteurs ci-dessous.

- Absence d'un programme de formation structuré et continu, ainsi que d'un suivi systématique après la formation, limite la capacité d'APNODE à évaluer l'impact réel de ses initiatives de renforcement des capacités. L'évaluation n'a décelé aucune trace d'une enquête d'évaluation des besoins concernant les exigences perçues par les membres en matière de renforcement des capacités. L'évaluation des besoins a été menée implicitement à travers des initiatives de collaboration successives et des mécanismes de retour d'information intégrés aux sessions de formation.
- Absence de mécanisme formel de suivi de la manière dont les parlementaires appliquent les compétences nouvellement acquises.
- Les défis technologiques et de connectivité ont réduit la participation effective aux activités virtuelles. Le recours aux formats virtuels a mis en évidence des difficultés d'accès à Internet et de bande passante, empêchant certains membres de suivre pleinement les webinaires et les sessions techniques. Ces contraintes se sont manifestées lors d'événements phares, comme la 6e AGA virtuelle de 2021, où des interruptions de connexion ont perturbé la continuité des échanges.

4.1.6. Mise en œuvre de l'objectif stratégique 6 – Structure organisationnelle et ressources humaines

L'objectif stratégique 6 du plan stratégique d'APNODE vise à optimiser la structure organisationnelle et à renforcer les ressources humaines afin de garantir une gouvernance efficace et la mise en œuvre harmonieuse des décisions stratégiques. Cet objectif comprend la clarification des rôles des organes de gouvernance (Assemblée générale, Comité exécutif, Secrétariat), l'amélioration de la coordination interne et le renforcement des capacités opérationnelles grâce à des ressources humaines et logistiques adéquates (Plan stratégique d'APNODE, 2017).

Ö 4.1.6.1. Réalisations

La structuration organisationnelle de l'APNODE a plutôt bien fonctionné durant la période évaluée, en dépit d'un déficit manifeste de ressources humaines.

- L'Assemblée Générale Annuelle (AGA), organe suprême de gouvernance du réseau, a été régulièrement tenue avec 9 AGA organisées entre 2015 et 2024. Ces AGA ont joué un rôle essentiel dans l'adoption de décisions structurelles majeures, notamment le renouvellement périodique du Comité Exécutif (en particulier en 2017, 2021 et 2023) et l'approbation des rapports d'activité et financiers.
- De son côté, le Comité Exécutif, élu par l'Assemblée Générale, a assuré la supervision stratégique et défini les orientations politiques du réseau. Entre 2016 et 2023, le Comité Exécutif d'APNODE a tenu 45 réunions, surpassant largement les deux réunions annuelles exigées par les statuts. Le rythme annuel variait de 5 à 10 réunions, combinant rencontres virtuelles et présentielles, garantissant ainsi la continuité de la gouvernance.
- Enfin, le Secrétariat, hébergé par la BAD/IDEV, a assuré la coordination quotidienne des activités et a servi d'interlocuteur

principal entre les organes de gouvernance. Cependant, il continue de fonctionner avec des ressources humaines limitées et sans personnel permanent entièrement dédié au réseau. Cette faiblesse structurelle – soulignée à plusieurs reprises lors de la 8e Assemblée générale annuelle (2023) et de la 9e Assemblée générale annuelle (Cotonou, 2024) – a conduit à recommander la création d'un Secrétariat autonome doté de son propre personnel et de ses propres ressources logistiques.

Ö 4.1.6.2. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre

La disponibilité et la gestion des ressources humaines constituent un défi majeur. APNODE s'est principalement appuyé sur l'assistance technique ponctuelle de partenaires (experts en formation, communication et logistique, par exemple). Toutefois, il ne dispose pas encore d'une structure interne stable, avec des descriptions de poste définies, des procédures formalisées et un cadre de gestion du personnel. L'absence d'un tel système limite la capacité du réseau à assurer la continuité de la mise en œuvre des décisions, à suivre les projets de manière cohérente sur le long terme et à professionnaliser ses opérations.

4.1.7. Mise en œuvre de l'objectif stratégique 7 – Ressources techniques

L'objectif stratégique 7 (OS7) vise à doter le réseau des ressources techniques nécessaires pour soutenir efficacement ses activités, renforcer ses capacités opérationnelles et faciliter la mise en œuvre de ses priorités stratégiques. Ces ressources comprennent des outils méthodologiques, une infrastructure matérielle, des plateformes numériques, des bases de données et des systèmes logistiques pour appuyer la gouvernance, la formation et les actions de plaidoyer (Plan stratégique d'APNODE, 2017).

Ö 4.1.7.1. Réalisations au titre de l'objectif stratégique 7

Le Réseau, avec l'appui de ses partenaires, a élaboré trois outils d'évaluation, dont le Guide d'Évaluation des Politiques Publiques et la publication en deux volumes Parlements africains : Systèmes de preuves pour la gouvernance et le développement (Vol. 1 & 2), a développé des supports de formation et mobilisé dix-huit (18) experts pour animer des sessions de renforcement des capacités.

En matière d'infrastructures, APNODE s'est appuyé sur les installations et le soutien logistique de la BAD/IDEV, ainsi que sur des plateformes numériques (Zoom, Microsoft Teams) pour assurer la continuité de ses activités, notamment pendant la pandémie de COVID-19. Des documents de référence, tels que la Note d'orientation sur la gouvernance et la brochure APNODE 2022, ont servi de ressources techniques internes pour la formation des parlementaires et la promotion des travaux du réseau.

Ö 4.1.7.2. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre

Le réseau ne dispose pas encore d'un référentiel centralisé et accessible en permanence de ressources techniques (par exemple, une bibliothèque numérique, une base de données partagée ou une plateforme collaborative en ligne).

4.2. QUELS ÉTAIENT LES POINTS FORTS, LES FAIBLESSES ET LES DÉFIS DES STRATÉGIES ACTUELLES ?

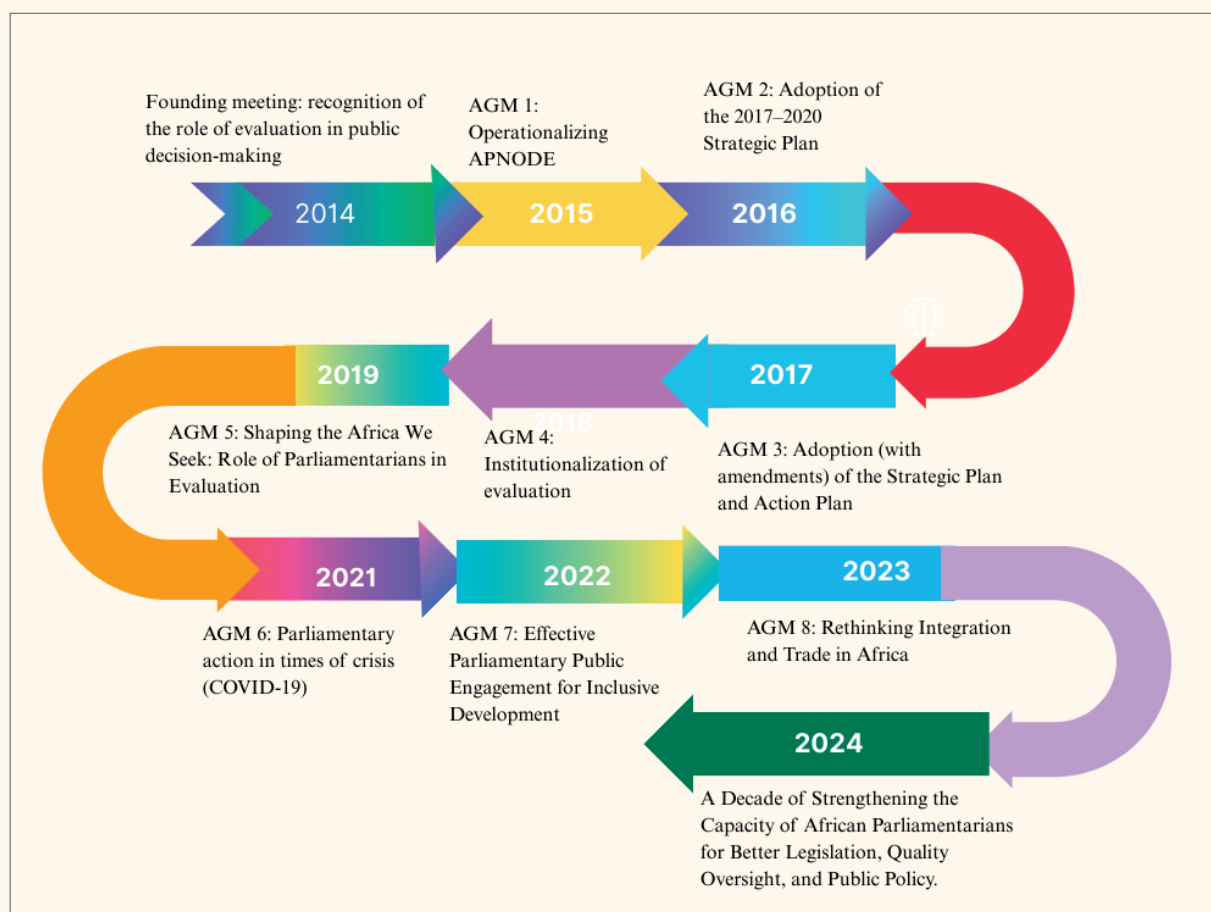
La mise en œuvre du plan stratégique a permis de tirer des enseignements essentiels pour orienter l'amélioration continue et renforcer l'efficacité du réseau.

4.2.1. Points forts

- **Pertinence stratégique :** la pertinence stratégique d'APNODE demeure l'un de ses atouts majeurs. Ses objectifs sont étroitement alignés sur les priorités des parlementaires africains et sur les agendas de développement mondiaux, notamment les Objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030 et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. L'accent mis sur le renforcement des capacités nationales d'évaluation trouve un écho favorable auprès de partenaires au développement tels que l'UNFPA, qui considèrent les parlementaires comme des acteurs clés du processus législatif et des utilisateurs essentiels des données d'évaluation. Cet alignement garantit que la mission d'APNODE reste opportune et adaptée au contexte.

Tenue régulière des instances de gouvernance, notamment l'AGA : Depuis 2019, le Réseau est aussi parvenu à organiser ses Assemblées générales annuelles de manière régulière. Ces Assemblées ont permis par ailleurs au Réseau d'aborder des thématiques brûlantes. La figure ci-dessous présente les principales rencontres organisées ainsi que les thématiques abordées.

Figure 1: Événements principaux et thématiques principales des Assemblées Générales de l'APNODE



- **Développement des partenariats :** APNODE a également tissé des partenariats solides et durables avec des organisations telles que la BAD/IDEV, CLEAR-AA, CLEAR-FA AfREA, AGDEN, l'UNFPA, l'USAID/TSUE et RFE. Ces partenariats ont permis d'apporter un soutien diversifié : assistance technique, ressources financières, contributions en nature (telles que le temps d'experts et l'appui logistique) et hébergement du Secrétariat.

Un autre atout majeur d'APNODE réside dans sa capacité à mobiliser des parlementaires influents, véritables « champions », qui ont promu l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes tant au niveau national qu'international. Ces champions ont sensibilisé l'opinion publique, inspiré leurs homologues dans d'autres régions et positionné APNODE comme un acteur crédible au sein de la communauté mondiale de l'évaluation. Par exemple, en 2018, le président d'APNODE s'est adressé au Parlement de la CEDEAO afin de présenter les objectifs et la structure du Réseau et d'inviter les parlements membres à le rejoindre. Ce plaidoyer de haut niveau a débouché sur des discussions et l'engagement du Parlement de la CEDEAO à rejoindre APNODE en 2019. De même, en 2022, le trésorier d'APNODE, originaire du Zimbabwe, a été invité à présenter le développement d'un mécanisme de suivi, d'évaluation et de compte rendu des performances du Parlement panafricain (PAP), illustrant ainsi la reconnaissance du Réseau à l'échelle continentale. En 2017, le Secrétariat d'APNODE, en collaboration avec la Communauté africaine de pratique pour la gestion axée sur les résultats du développement (AfCoP), a organisé une session de formation à l'intention des membres des commissions des finances et du budget des parlements de l'UEMOA sur le nouveau cadre harmonisé des finances publiques.

- **Renforcement des capacités :** les efforts de renforcement des capacités du réseau, par le biais d'assemblées générales annuelles, d'ateliers et de formations, ont permis aux parlementaires d'acquérir des compétences essentielles en matière d'évaluation et

ont favorisé une culture de l'évaluation au sein des assemblées législatives. Ses activités ont été menées en anglais et en français, assurant ainsi une plus grande inclusion, tandis que plus d'une décennie d'activité soutenue a renforcé la légitimité et la reconnaissance d'APNODE à travers le continent.

4.2.2. Faiblesses et défis opérationnels

Malgré ces réussites, APNODE est confronté à plusieurs limitations structurelles et opérationnelles qui restreignent son efficacité et sa pérennité :

- **Déficit des cadres de gouvernance :** bien que la constitution d'APNODE ait été amendée en 2017 afin de clarifier les catégories de membres, de définir les partenaires, de renforcer l'implication du comité exécutif et de fixer une cotisation pour les parlements associés, les documents fondateurs ne reflètent toujours pas pleinement l'envergure et le mandat actuels du Réseau (voir la section 4.3 ci-dessous). Les rôles et responsabilités respectifs du Comité exécutif, du Secrétariat et des sections nationales demeurent marqués par une confusion quant à leur répartition effective, la prise de décision étant souvent concentrée entre les mains de deux ou trois membres actifs faute d'implication des membres du comité. Cette situation compromet l'appropriation collective, l'équilibre entre les sexes et la répartition géographique.
- **Contraintes opérationnelles :** le Secrétariat, hébergé par la BAD/IDEV, devait initialement fonctionner pendant un an sur la base du volontariat, sans personnel permanent ni secrétaire exécutif indépendant. Ce dispositif temporaire s'est maintenu pendant dix ans, engendrant des limitations structurelles.
- **Dépendance financière :** le recouvrement des cotisations reste faible et l'absence d'une stratégie diversifiée de mobilisation des ressources maintient le réseau fortement dépendant des financements extérieurs.

APNODE ne dispose pas de compte bancaire propre et continue de faire face à des contraintes financières pour ses activités et la participation de ses membres.

- **Faiblesses en matière de communication :** l'absence de stratégie de communication formelle limite le ciblage des publics et la mesure de l'impact des actions menées. Le site web n'est pas mis à jour régulièrement, la publication des bulletins d'information est irrégulière et l'apprentissage entre pairs est sous-exploité. Les réussites au niveau national sont insuffisamment documentées et partagées.
- **Défis de participation :** de nombreuses sections restent faibles ou inactives. La participation aux événements internationaux est sporadique, limitée par des contraintes financières et des obstacles administratifs. Par ailleurs, le renouvellement des parlementaires lors des élections perturbe la continuité des actions de APNODE ainsi que la préservation de la mémoire institutionnelle lorsque les parlementaires quittent leurs fonctions.

4.2.3. Leçons clés et opportunités

- **Évolution de la gouvernance :** l'expérience d'APNODE démontre que, à mesure qu'un réseau s'étend en taille, en portée et en visibilité, ses instruments fondamentaux de gouvernance doivent être périodiquement revus et adaptés. L'absence de définition claire des rôles et des pouvoirs décisionnels au sein du Comité exécutif, du Secrétariat et des sections nationales a mis en évidence la nécessité de dispositifs de gouvernance à la fois souples et robustes, garantissant la responsabilité, la continuité et l'inclusion, notamment en matière de représentation des genres et des régions.
- **Autonomie institutionnelle :** l'hébergement du Secrétariat par la BAD/IDEV a assuré la stabilité d'APNODE durant ses premières années. Toutefois, avec le temps, ce dispositif

a révélé les limites d'une structure dépourvue de personnel dédié et de systèmes opérationnels indépendants. L'enseignement tiré de cette expérience est que l'autonomie institutionnelle, appuyée par un personnel permanent et une définition claire des rôles, est essentielle à l'efficacité et à la crédibilité à long terme du réseau.

- **Diversification financière :** la forte dépendance à l'égard d'un seul partenaire de développement souligne la nécessité d'une base de ressources plus large et plus diversifiée. L'expérience montre l'importance de mécanismes de financement diversifiés et prévisibles comme fondement d'opérations durables et d'une indépendance stratégique.
- **Communication stratégique :** une communication efficace est essentielle pour accroître sa visibilité et son influence. Cette expérience démontre l'importance d'une stratégie de communication cohérente, appuyée par des outils adaptés, des formats conviviaux pour la diffusion des résultats d'évaluation et une plateforme numérique centralisée pour le partage des connaissances.
- **Apprentissage entre pairs et partage des connaissances :** les échanges entre sections se sont révélés un puissant moteur d'apprentissage et de motivation mutuels. La documentation systématique des innovations locales et la promotion de l'apprentissage Sud-Sud grâce aux outils numériques demeurent des pistes prometteuses pour renforcer le Réseau.
- **Positionnement stratégique :** l'alignement d'APNODE sur l'Agenda 2030 et l'Agenda 2063 constitue un socle solide pour assurer sa pérennité. Le renforcement de cet alignement permettra au Réseau de s'imposer comme une voix parlementaire de premier plan en matière d'élaboration de politiques fondées sur des données probantes à travers l'Afrique.

4.3. DANS QUELLE MESURE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET LES POLITIQUES DU RÉSEAU ONT-ELLES CONTRIBUÉ À SA PERFORMANCE ?

4.3.1. Points forts

La gouvernance d'APNODE repose sur un cadre structuré composé de l'Assemblée générale annuelle (AGA), du Comité exécutif (CE) et du Secrétariat. L'AGA, organe suprême de décision, se tient régulièrement, même en période de crise, afin de renouveler la direction, d'adopter les décisions stratégiques et d'approuver les rapports financiers et d'activité. À titre d'exemple, la 9e AGA (Cotonou, 2024) a réuni 90 délégués de 12 pays africains, dont des parlementaires, des sénateurs et des représentants de partenaires tels que la BAD/IDEV, CLEAR-AA, AfrEA et Twende Mbele.

Le Comité Exécutif composé de onze (11) membres élus assure la supervision stratégique et l'orientation politique. La fréquence de ses réunions a considérablement augmenté grâce aux formats virtuels – par exemple, dix réunions en ligne ont eu lieu en 2021 – garantissant ainsi la continuité et la réactivité face aux nouveaux enjeux.

Le Secrétariat, hébergé par la BAD/IDEV, a constitué un atout précieux, fournissant infrastructure, services administratifs, appui technique et une gestion financière sécurisée. Ce dispositif a permis l'organisation réussie d'événements d'envergure, tels que la 6e Assemblée générale annuelle (Rabat, 2022) et des ateliers de formation régionaux. Le cadre de gouvernance a également favorisé des partenariats solides avec des acteurs comme CLEAR-AA, AfrEA, AGDEN, l'UNFPA et l'USAID/TSUE, renforçant ainsi la crédibilité et la visibilité d'APNODE.

4.3.2. Points faibles

Malgré ces atouts, des déficits structurels limitent l'efficacité de la gouvernance.

- **Vétusté des textes réglementaires :** les statuts et documents fondateurs, datant de 2014, ont été modifiés en 2017. Ces modifications ont apporté des clarifications : reconnaissance des parlements comme membres associés, définition de la notion de « partenaire », renforcement de l'engagement des membres du Comité exécutif, autorisation donnée au Comité exécutif de nouer des partenariats et fixation d'une cotisation de 5 000 USD pour les parlements associés. Toutefois, malgré ces ajustements, la nécessité d'une nouvelle révision des statuts d'APNODE demeure manifeste. La structure repose sur une Assemblée générale, un Comité exécutif, un Secrétariat et les membres, dans le but d'assurer la représentativité et le contrôle. Cependant, dans la pratique, cette organisation a engendré une confusion des rôles, le Secrétariat assumant des responsabilités qui devraient incomber au Comité exécutif, ce qui limite l'engagement proactif des dirigeants élus. La communication et la coordination entre le Secrétariat et les sections nationales sont insuffisantes, souvent limitées aux réunions de l'Assemblée générale, sans dialogue régulier ni mécanismes formalisés, ce qui nuit à la réactivité et à l'intégration. Comme reconnu lors de la 9e AGA (2024), des défis constitutionnels et structurels persistent, appelant à un examen complet des Statuts et des politiques connexes accompagné d'une période de transition pour réaligner la gouvernance et l'orientation stratégique du Réseau. Ce décalage crée des rigidités opérationnelles et laisse des lacunes dans les dispositions relatives à la rotation des dirigeants, à l'équilibre entre les sexes, à la représentation géographique équitable et au maintien en poste des anciens parlementaires, dont le départ entraîne la perte de la mémoire institutionnelle.

- **La dynamique interne du Comité exécutif présente également des faiblesses :** bien que le Comité compte 11 membres, la majeure partie de la charge de travail repose souvent sur seulement deux ou trois personnes, ce qui ralentit la mise en œuvre des décisions et limite la diversité des contributions stratégiques. L'absence d'un secrétaire exécutif permanent et d'un secrétariat autonome constitue une faiblesse récurrente, soulignée dans les rapports des 8e (2023) et 9e assemblées générales annuelles (2024). Le secrétariat, actuellement hébergé par la BAD/IDEV, gère les opérations et les finances, mais les décisions relatives au personnel et à l'administration sont prises par l'IDEV, ce qui réduit l'autonomie interne d'APNODE. Cette dépendance structurelle engendre également des goulets d'étranglement administratifs.
- **La fluidité des opérations financières constitue une autre contrainte.** Le réseau ne dispose pas de compte bancaire autonome dans un pays membre. Toutes les transactions sont traitées par l'intermédiaire des comptes IDEV. Ce dispositif engendre des lourdeurs administratives et des ralentissements dans les procédures de décaissement des fonds.
- **Une autre faiblesse majeure d'APNODE réside dans le déficit de communication et de coordination avec ses sections nationales.** Actuellement, aucun mécanisme régulier ne permet de recueillir les plans de travail annuels ni de suivre les activités de ces sections, ce qui explique que la communication soit largement spontanée et souvent limitée à la période précédant l'Assemblée générale annuelle. Cette situation est aggravée par l'absence de processus institutionnalisés. De plus, les sections nationales, notamment celles qui ne sont pas représentées au sein du comité exécutif, ne disposent d'aucun canal clair pour communiquer leurs informations ou leurs besoins au secrétariat ou au comité exécutif. Cette approche fragmentée, conjuguée à l'absence d'une structure de secrétariat à temps plein et dédiée, limite la

capacité d'APNODE à coordonner, soutenir et promouvoir efficacement le travail de ses sections nationales, ce qui nuit à la cohésion et à l'impact global du réseau.

4.4. DANS QUELLE MESURE LA STRUCTURE, LES TYPES ET LES FRAIS D'ADHÉSION ONT-ILS PERMIS D'OBTENIR DES COTISATIONS DE MEMBRES ?

4.4.1. Points forts

La structure d'adhésion d'APNODE est conçue pour accueillir à la fois des parlementaires individuels et des membres institutionnels (parlements nationaux). Cette double approche offre une grande flexibilité, permettant aux personnes engagées de rester mobilisées même si leur parlement national n'est pas formellement affilié. Ce cadre prévoit également différentes catégories d'adhésion, favorisant ainsi l'inclusion dans divers contextes.

1. **Membres fondateurs :** les signataires de la Déclaration de Yaoundé (4 mars 2014).
2. **Membres à part entière :** parlementaires africains en exercice qui adhèrent à APNODE et paient leurs cotisations.
3. **Membres associés :** anciens parlementaires (africains ou non africains), personnes physiques non parlementaires, institutions, organisations, parlements nationaux, sections ou groupes de travail de l'APNODE qui adhèrent et acquittent leurs cotisations. Les institutions de cette catégorie disposent d'une voix à l'assemblée générale annuelle.
4. **Membres affiliés –** parlementaires non africains engagés qui partagent les objectifs d'APNODE. Ils ne disposent pas du droit de vote.
5. **Partenaires –** organisations, institutions, entreprises, ONG ou personnes d'une valeur exceptionnelle pour APNODE, expressément approuvées par l'Assemblée générale annuelle. Ils apportent un soutien financier ou technique à APNODE.

En pratique, les frais d'adhésion varient selon la catégorie : les membres fondateurs et les membres à part entière paient 250 USD, les membres associés varient de 150 USD (particuliers) à 5 000 USD (parlements), les membres affiliés sont gratuits et les partenaires paient 500 USD.

4.4.2. Faiblesses

Malgré son potentiel, le système d'adhésion et de cotisation s'est avéré largement inefficace pour générer des ressources financières stables. Les obstacles suivants ont été identifiés lors du processus d'évaluation :

1. **Faible représentation institutionnelle** : seuls quatre parlements (Zimbabwe, Bénin, Maroc et Soudan du Sud) ont adhéré en tant que membres institutionnels. La présence d'APNODE repose essentiellement sur des parlementaires individuels, dont les contributions sont irrégulières.
2. **Obstacles administratifs et politiques** : les longues procédures parlementaires d'approbation des adhésions et de déblocage des fonds entraînent souvent des retards ou des non-paiements.
3. **Forte rotation des parlementaires** : les changements fréquents dus aux élections et aux bouleversements politiques perturbent la continuité, entraînant des adhésions impayées ou caduques. Les anciens parlementaires, une fois leur mandat terminé, se désengagent souvent faute de mécanismes de fidélisation.
4. **Dépendance financière et problèmes de perception** : selon la perception de certains parlementaires, l'absence d'un compte bancaire dédié et sous le contrôle direct d'APNODE continue de compliquer le recouvrement des cotisations et contributions. Les paiements sont actuellement effectués sur des comptes de trésorerie de la BAD, dont l'un hors Afrique et l'autre dans un pays africain, avant d'être transférés à la ligne budgétaire ou au centre de coûts d'APNODE. Si ce dispositif garantit le respect des obligations fiduciaires au

sein du système financier de la Banque, le recours à un compte hors du continent a parfois suscité le flou auprès de certains parlements et partenaires en termes de transparence, confiance et d'autonomie de gestion financière du réseau.

5. **Suivi insuffisant** : aucun système de facturation ni de rappel n'est en place pour le recouvrement des cotisations. Certains membres ont indiqué ne pas recevoir d'appels à contributions, qui sont souvent ponctuels.
6. **Participation inégale des membres** : bien que 29 pays soient représentés, seules quelques sections nationales sont actives et la coordination est irrégulière. Les plans de travail et les activités ne font pas l'objet d'un suivi systématique à l'échelle continentale.

Les contraintes budgétaires, associées à la perception qu'IDDEV couvre déjà les besoins d'APNODE, ont également un « effet d'éviction », réduisant les incitations pour les partenaires et les membres à contribuer financièrement.

4.5. QUELS SONT LES IMPACTS D'APNODE SUR LA COMMUNAUTÉ AFRICAINE D'ÉVALUATION ?

L'analyse documentaire et les entretiens avec les parties prenantes indiquent qu'APNODE a largement atteint ses objectifs en matière de plaidoyer, de sensibilisation et de mise en réseau. Ces impacts sont reconnus par l'ensemble des parties prenantes. Le Réseau a contribué à l'intégration progressive d'une culture de l'évaluation au sein de plusieurs parlements africains, notamment au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Zimbabwe et au Maroc, tout en renforçant la visibilité de l'Afrique dans des forums internationaux tels qu'AfrEA, gLOCAL et EvalColombo. Cependant, les progrès restent inégaux d'un pays à l'autre, et l'absence d'un cadre de suivi consolidé limite la mesure systématique des résultats. Dans l'ensemble, APNODE s'est révélé très pertinent et modérément efficace, avec des impacts concrets sur la communauté africaine de l'évaluation, bien que dépendants des contextes nationaux.

4.5.1. Impacts attendus

APNODE a contribué à la promotion d'une culture de l'évaluation sur le continent africain, notamment auprès des législateurs. En sensibilisant les parlementaires à l'utilisation des données probantes dans l'élaboration des politiques, le réseau a renforcé le rôle du pouvoir législatif en matière de responsabilité et de transparence. Son plaidoyer a contribué à l'intégration de l'évaluation dans les débats parlementaires, les discussions budgétaires et les fonctions de contrôle législatif.

Les activités de sensibilisation du réseau, telles que les ateliers régionaux, les assemblées générales annuelles et les événements organisés par les sections nationales, ont créé des espaces d'apprentissage entre pairs, d'échange d'expériences et de renforcement des capacités. Ces initiatives ont directement amélioré les compétences en matière d'évaluation des membres et favorisé l'émergence de « champions de l'évaluation » au Parlement, qui influencent leurs pairs et les politiques nationales.

Au niveau institutionnel, APNODE a inspiré la création et le renforcement de systèmes nationaux d'évaluation dans plusieurs pays, souvent par le biais de ses sections nationales (par exemple, au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Zimbabwe et en Ouganda). L'organisation a également approfondi la collaboration entre les parlements africains et les acteurs mondiaux de l'évaluation, tels qu'EvalPartners, CLEAR-AA, AfrEA et les agences des Nations Unies (UNFPA et UNICEF), renforçant ainsi la visibilité de l'Afrique dans l'agenda mondial de l'évaluation.

Trois principaux impacts découlent de :

1. **Normalisation de l'évaluation dans les parlements.** En réunissant des députés et du personnel dans 29 pays et en les intégrant aux écosystèmes CLEAR/GEI, la Banque mondiale, APNODE, fait de l'utilisation de l'évaluation une partie intégrante des routines de contrôle parlementaire (outils, formation, ordres du jour, comités).
2. **Partage des pratiques.** Les assemblées générales annuelles et les sessions GEI/

gLOCAL recensent et diffusent des modèles de pratiques (par exemple, des outils de contrôle, des manuels d'évaluation des politiques), accélérant ainsi leur diffusion au sein des parlements et des VOPE.

3. **Les effets d'entraînement de l'institutionnalisation.** Les actions des sections nationales et les ateliers ciblés (par exemple, en Tanzanie) alimentent directement les instruments politiques (NEP, mandats des comités), améliorant ainsi l'environnement favorable à l'offre et à la demande d'évaluation.

4.5.2. Impacts inattendus/non intentionnels

Un effet positif non intentionnel notable a été l'accroissement de la visibilité et de la crédibilité des parlementaires dans les instances d'évaluation internationales. En particulier, les membres du Comité exécutif et les représentants des sections nationales actives sont de plus en plus invités à participer, en tant qu'orateurs et panélistes, à des conférences internationales telles qu'EvalColombo, la Semaine de l'évaluation gLOCAL et les conférences AfrEA. Leur participation a contribué à renforcer la visibilité des parlementaires africains dans les débats internationaux sur l'évaluation et a positionné APNODE comme un acteur crédible dans la promotion d'une prise de décision fondée sur des données probantes. Ils ne sont pas simplement des bénéficiaires de la formation, mais des leaders d'opinion qui façonnent le discours mondial sur l'évaluation. Les rapports des assemblées générales de Rabat (2022) et de Cotonou (2024) soulignent la participation des membres parlementaires d'APNODE en tant que formateurs et intervenants lors d'ateliers organisés par CLEAR-AA, ONU Femmes et AfrEA, contribuant ainsi au renforcement des capacités des acteurs de la société civile et de l'administration publique.

Les conséquences inattendues des travaux d'APNODE offrent des enseignements importants pour renforcer ses stratégies futures :

1. Les parlementaires comme voix mondiales

- La présence croissante des membres d'APNODE dans les forums d'évaluation internationaux démontre que les parlementaires peuvent servir non seulement de bénéficiaires, mais aussi d'ambassadeurs et de leaders d'opinion.
- Leçon : L'expérience d'APNODE montre que lorsque les parlementaires sont convenablement préparés et soutenus, ils peuvent représenter efficacement le Réseau dans les espaces d'évaluation mondiaux, assurant ainsi la visibilité, la crédibilité et la continuité des contributions de haut niveau au discours international sur l'évaluation.

2. Débordements au-delà des parlements

- L'influence d'APNODE s'est étendue aux ministères, à la société civile et au monde universitaire, où ses membres agissent comme personnes ressources et facilitateurs.
- Leçon : Cet effet d'entraînement souligne la nécessité de stratégies d'engagement intersectorielles délibérées, permettant à APNODE de renforcer les coalitions avec les acteurs non parlementaires et d'élargir l'inclusivité de l'écosystème d'évaluation.

3. Inclusivité de l'écosystème d'évaluation

- L'APNODE évolue dans un écosystème diversifié réunissant organisations de la société civile, VOPE, institutions académiques et partenaires techniques.
- Leçon : L'expérience d'APNODE montre que la promotion de l'inclusion et de la collaboration avec les organisations de la société civile, les associations nationales d'évaluation (VOPE) et les institutions universitaires renforce la pertinence et la pérennité des initiatives du Réseau et favorise l'inclusion et le succès des initiatives d'APNODE

4.5.3. Défis

La pérennité de l'impact d'APNODE dépendra de sa capacité à surmonter des contraintes structurelles et opérationnelles persistantes.

- **Le fort taux de renouvellement des parlementaires** : fait que les progrès en matière de renforcement des capacités sont souvent éphémères, à moins qu'ils ne soient ancrés dans des mécanismes institutionnels capables de préserver et de transmettre les connaissances d'un cycle électoral à l'autre.
- **Les ressources limitées des sections nationales** : restreignent leur capacité à mener régulièrement des actions de plaidoyer, de sensibilisation et de visibilité au niveau national.
- **Faible documentation et capitalisation des expériences** : les impacts des actions menées sont faiblement documentés, principalement en raison de l'absence d'un mécanisme systématique de suivi et d'évaluation des résultats à l'échelle continentale.

Par ailleurs, l'engagement des anciens parlementaires est resté limité. La 3e Assemblée générale annuelle (AGA) à Khartoum (juillet 2017) a souligné la nécessité de retenir les membres sortants, et la 4e AGA à Libreville (août 2018) a encouragé le maintien de leur affiliation. Malgré ces initiatives, la participation est demeurée insuffisante. Les entretiens ont mis en lumière la sous-utilisation de ces membres dont l'implication pourrait faire progresser la mission d'APNODE.

- **Le déficit d'autonomie financière** : la dépendance du Réseau au financement extérieur a été présentée plus haut. Le soutien de l'IDEV/BAD a été essentiel à la création d'APNODE et à la continuité opérationnelle. En dehors de ce soutien prépondérant et de quelques partenariats temporaires, le Réseau a très peu diversifié son partenariat. Lors de la 9e assemblée générale annuelle (2024), les

membres ont souligné la nécessité d'évoluer vers un modèle plus autonome, permettant au Réseau de diversifier ses sources de financement et de réduire sa dépendance à l'égard de la BAD/IDEV.

En résumé, APNODE s'est imposé comme un catalyseur et un réseau influent pour la promotion de l'évaluation en Afrique. Toutefois, son impact global demeure fragmenté et nécessite une consolidation, une systématisation et un ancrage institutionnel plus solide pour garantir sa pérennité et son influence transformatrice.

4.6. QUELLES SONT LES OPTIONS POTENTIELLES D'HÉBERGEMENT ET DE GOUVERNANCE POUR LE SECRÉTARIAT ?

La question de l'hébergement du Secrétariat de l'APNODE a suscité des opinions divergentes (voir Tableau 5). Les sections suivantes présentent les différentes options au regard des résultats de la triangulation des données.

4.6.1. Hébergement et gouvernance actuels

La structure de gouvernance actuelle comprend :

1. **L'Assemblée générale annuelle (AGA) :** elle est l'organe décisionnel suprême d'APNODE. Elle est chargée d'élire le Comité exécutif (CE) tous les deux ans et d'approuver les rapports annuels d'activité et financiers de ce dernier.
2. **Le Comité exécutif,** composé de parlementaires et de représentants d'organisations partenaires, assure la direction stratégique, supervise les activités quotidiennes d'APNODE et encadre le Secrétariat auquel il rend compte.
3. **Le Secrétariat :** il assure la fonction administrative et opérationnelle du Réseau. Il met en œuvre des activités sous l'égide du Comité exécutif et sert de principal interlocuteur entre les membres et les partenaires.
4. **Les sections nationales :** elles fonctionnent comme des entités semi-autonomes. Leur création doit être approuvée par l'Assemblée générale annuelle (ou par le Comité exécutif,

sous réserve de confirmation par l'Assemblée générale annuelle). Ces sections travaillent en étroite collaboration avec le Secrétariat pour promouvoir les objectifs d'APNODE sur le terrain et veiller à ce que les initiatives régionales et continentales soient adaptées aux contextes locaux.

Afin de renforcer la gouvernance, les propositions suivantes ont émergé des entretiens conduits dans le cadre de la présente évaluation :

- mettre en place un secrétariat permanent et autonome, entièrement dédié à APNODE : doté d'un secrétaire exécutif recruté par le Comité exécutif et appuyé par une équipe régionale (idéalement de 4 à 5 personnes couvrant les zones linguistiques et géographiques), ce secrétariat permettrait d'améliorer la gestion opérationnelle et financière ainsi que la coordination avec les sections nationales, tout en assurant un suivi systématique des activités.
- restructurer le Comité exécutif en introduisant des vice-présidents régionaux (Ouest, Est, Centre, Nord, Sud) et une présidence tournante, pour garantir une représentation équilibrée, élargir l'implication et éviter la centralisation du pouvoir.
- ouvrir un compte bancaire officiel au nom d'APNODE afin d'améliorer la transparence financière, le paiement des cotisations et faciliter les décaissements.
- réviser intégralement les textes fondateurs afin d'officialiser ces changements, d'intégrer les critères d'éligibilité, de garantir la parité hommes-femmes, d'autoriser la mobilité des sièges si nécessaire et d'établir des mécanismes pour conserver l'expertise des anciens parlementaires.
- nommer des ambassadeurs régionaux afin de mobiliser les parlements, de soutenir les sections nationales et d'accroître la visibilité du réseau sur le terrain.

Ces propositions ont été confrontées à l'expérience d'autres réseaux afin d'en tirer des recommandations faisables et actionnables pour le Réseau.

4.6.2. Meilleures pratiques de gouvernance de 10 réseaux parlementaires

Le tableau 9 présente les faiblesses et les défis de la structure de gouvernance actuelle d'APNODE et recense les meilleures pratiques d'autres réseaux parlementaires. Compte tenu de ces faiblesses et des spécificités d'APNODE, des propositions ont été formulées afin d'alimenter les discussions sur sa structure de gouvernance et son fonctionnement. Chaque option est conçue pour encourager des délibérations structurées et éclairées entre les parties prenantes, jetant ainsi les bases d'un dialogue et d'une réflexion sur les moyens d'améliorer l'efficacité de la gouvernance, la responsabilisation et l'efficacité opérationnelle. Avant toute mise en œuvre, ces propositions doivent faire l'objet d'une analyse approfondie, comprenant une évaluation rigoureuse de leur faisabilité, des risques, des implications en termes de ressources et de leur adéquation avec les objectifs stratégiques d'APNODE.

Tableau 8 : Défis d'APNODE et meilleures pratiques d'autres réseaux parlementaires

Faiblesses et défis d'APNODE	Pratiques d'autres réseaux parlementaires	Propositions pour APNODE
Textes fondateurs obsolètes (2017) : Absence de présidence tournante, rôles flous, perte de la mémoire institutionnelle	L'organisation mondiale des parlementaires contre la corruption (GOPAC) et le Réseau parlementaire de la Banque mondiale et du FMI mettent régulièrement leurs statuts à jour, avec une rotation des postes et des règles de succession claires.	Réviser la constitution : inclure une présidence tournante, des vice-présidences régionales, des règles d'éligibilité claires et un statut de conseiller pour les anciens parlementaires.
Dépendance du secrétariat : Dépendance à l'égard d'IDEV, absence de secrétaire exécutif dédié	Le PNWBIMF et le GPFE disposent d'un secrétariat international autonome gérant les opérations quotidiennes indépendamment des partenaires.	Établir un secrétariat autonome avec un secrétaire exécutif permanent et 2 à 3 membres du personnel recrutés par APNODE, financés par un soutien temporaire (par exemple, l'offre du Maroc).
Problèmes financiers et charges administratives : Absence de compte bancaire APNODE, retards de décaissement, dépendance vis-à-vis de la BAD/IDEV	La plupart des réseaux (PNWBIMF, IPU, GPFE) ont leurs propres comptes bancaires et diversifié les sources de financement : contributions volontaires, dons, soutien privé/public.	Ouvrez un Compte bancaire APNODE ; introduction de cotisations symboliques + collecte de fonds ciblée par projet ; développement de partenariats (banques, fondations).
Faible adhésion institutionnelle : Seulement des parlements de 4 membres (contre 29 pays avec des membres individuels)	L'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF) et le PUI travaillent directement avec les parlements en tant que membres institutionnels, assurant ainsi la continuité au-delà des mandats individuels.	Renforcer l'adhésion institutionnelle : utiliser les membres actuels pour parrainer leurs parlements, formaliser une proposition de valeur claire pour les parlements (visibilité, expertise, plaidoyer).
Faible coordination avec les sections nationales : absence de suivi systématique, communication spontanée.	- SADC-PF (Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe) : rapports annuels standardisés des sections. - PNAfrica : plateforme numérique de surveillance et de collaboration.	Mettre en œuvre des plans de travail annuels standardisés et une plateforme numérique pour le suivi des activités des sections nationales
Perte d'anciens parlementaires expérimentés : aucun mécanisme pour les retenir	GOPAC et GPFE créer des « chaires émérites » ou comités consultatifs d'anciens parlementaires conserver son expertise et ses réseaux.	Créer un Comité des anciens membres (conseil, mentorat, représentation externe) ; financer leur participation ponctuelle par le biais de projets ou de fonds spéciaux.
Participation et engagement irréguliers des membres : agendas chargés, mandats électoraux, suivi insuffisant des sections nationales	PNAfrique et SADC-PF utiliser les plateformes numériques (Zoom, portails collaboratifs) et assurer un suivi régulier des sections nationales avec des rapports annuels.	Développer un système de suivi numérique (plateforme de reporting en ligne simplifiée), mise en place de plans de travail annuels obligatoires pour les sections nationales et organisation de réunions hybrides supplémentaires.
Visibilité limitée et communication faible : peu de valorisation des résultats	L'Union interparlementaire (UIP) et GLOBE International publient régulièrement des notes d'orientation, des bulletins d'information et utilisent activement les médias sociaux.	Développer une stratégie de communication et de plaidoyer : notes de synthèse de 2 à 5 pages à l'intention des parlementaires, bulletins trimestriels, présence renforcée sur les réseaux sociaux.
Utilisation limitée des résultats de l'évaluation : des rapports trop techniques et trop longs	Le GPFE produit des résumés de politique courts et simplifiés pour faciliter son utilisation par les parlementaires.	Produire systématiquement Notes de synthèse multilingues et concises, adaptées au langage parlementaire.

4.6.3. Cinq options d'hébergement et de gouvernance pour le secrétariat de l'APNODE

Les options suivantes sont proposées pour l'hébergement et la gouvernance du Secrétariat sur la base des résultats de l'évaluation (voir tableau 10).

Tableau 9 : Cinq options d'hébergement et de gouvernance pour le secrétariat de l'APNODE

Options	Points forts	Faiblesses / Défis	Adéquation stratégique pour APNODE
1. Maintien de l'hébergement à l'AfDB/IDDEV (Statu quo)	- Accès à l'infrastructure et aux systèmes fiduciaires de la BAD - Forte crédibilité auprès des partenaires - Coûts de démarrage réduits	- Autonomie limitée en matière de personnel et de finances - Goulots d'étranglement administratifs (retards dans le décaissement des fonds) - Réseau perçu comme étant pilotée par la BAD, ce qui réduit l'appropriation	Bonne pour la continuité à court terme, mais non viable pour l'autonomie à long terme
2. Secrétariat indépendant (personne morale)	- Maîtrise totale du personnel, des finances et de la gouvernance - Renforcement de l'actionnariat et de la légitimité - Flexibilité pour diversifier les sources de financement	- Nécessite de solides compétences administratives - Coûts opérationnels plus élevés (RH, loyer, logistique) - Risque d'instabilité en cas de financement non garanti	Fort potentiel à long terme, mais nécessite une transition progressive et un financement solide.
3. Modèle hybride – Hébergement avec une plus grande autonomie	- Crée une unité semi-indépendante dotée de son propre secrétaire exécutif et de son compte bancaire - Réduit le risque de dépendance tout en assurant la continuité	- Toujours soumis à certaines contraintes administratives du pays d'accueil - Nécessite un protocole d'accord clair pour éviter les conflits	Option la plus réaliste à court et moyen terme ; elle concilie autonomie et stabilité.
4. Accueil à tour de rôle (Parlements/Organismes régionaux)	- Ancre APNODE dans les institutions parlementaires - Renforce l'appropriation politique et la légitimité - Établit des liens avec les instances régionales (CEDEAO, Parlement panafricain, etc.)	- Risque de politisation - Instabilité logistique et financière due à une rotation fréquente du personnel - Faible mémoire institutionnelle	Symbolique sur le plan politique, mais fragile sur le plan opérationnel ; à privilégier en tant que soutien complémentaire.
5. Régional Modèle décentralisé (Secrétariats zonaux)	- Favorise l'équilibre et l'inclusion régionaux - Rapproche le Secrétariat des membres - Améliore la prise en compte des contextes locaux	- Coordination complexe et coûts plus élevés - Risque de fragmentation et de performances inégales	Complément utile à long terme d'un secrétariat central ; ne peut être utilisé seul.

L'assemblée générale annuelle devrait décider des meilleures options pour le Réseau. Les partenaires peuvent guider le Réseau dans le choix de l'option la plus appropriée concernant la gouvernance, la levée de fonds et les enjeux politiques. L'option 3 semble réaliste. Sa mise en œuvre requiert la procédure suivante :

Étape 1 : Modèle hybride avec une plus grande autonomie

L'objectif de cette étape est de renforcer l'efficacité opérationnelle. Cela nécessite les actions suivantes :

- Maintenir l'hébergement par la BAD/IDEV, mais élaborer un protocole d'accord formel clarifiant les rôles et les responsabilités.
- Ouvrir un compte bancaire APNODE dédié dans un pays membre pour faciliter la collecte des frais et les contributions des partenaires.
- Recruter un secrétaire exécutif à temps plein et un personnel de base minimal (finances, administration, communication) sous l'autorité directe du comité exécutif.
- Mettre en place un système de responsabilisation clair (rapports réguliers, transparence financière).
- Élaborer un plan de travail annuel assorti d'un budget et précisant les rôles et responsabilités des parties prenantes.

Les résultats attendus sont liés à i) la réduction des goulets d'étranglement, (ii) une plus grande implication des membres et (iii) une crédibilité accrue auprès des partenaires.

Étape 2 : Secrétariat indépendant

L'objectif est de garantir l'autonomie institutionnelle et la professionnalisation.

Les actions concernent :

- Enregistrer APNODE en tant qu'entité juridique et réseau ou association internationale dans un pays hôte offrant des conditions juridiques, fiscales et diplomatiques favorables.
- Élaborer un cadre interne de ressources humaines et de finances comprenant des descriptions de poste, des politiques de personnel et des règles financières.
- Diversifier les sources de financement :
 - Renforcer la collecte des cotisations des membres.
 - Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources ciblant les partenaires au développement, les organisations régionales et les fondations.
- Formaliser les mécanismes permettant d'impliquer d'anciens parlementaires en tant que conseillers ou « ambassadeurs ».

Les résultats attendus à cette étape sont les suivants : indépendance institutionnelle, stabilité du personnel, diversification des financements et meilleure continuité des activités au-delà des cycles électoraux.

Étape 3 : Secrétariat consolidé avec des points d'ancrage régionaux

L'étape 3 vise à étendre la portée continentale et la durabilité grâce à un modèle mixte centralisé et décentralisé. Il s'agit de :

- Consolider un secrétariat central autonome, doté d'un personnel complet et d'une gouvernance interne et d'une responsabilité solide.
- Mettre en place des pôles ou des points focaux régionaux (Afrique de l'Ouest, de l'Est, centrale, australe et du Nord) hébergés par les parlements nationaux ou les organes parlementaires régionaux, en lien avec le Secrétariat central.
- Renforcer les partenariats avec les institutions panafricaines et régionales (Parlement panafricain, Parlement de la CEDEAO, PF de la SADC, UEMOA).
- Développer un centre de ressources en matière d'évaluation/une plateforme numérique servant de point de référence continental pour APNODE auprès des parlementaires et des partenaires.

4.7. LA PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES ET DURABILITÉ

L'évaluation du plan stratégique de l'APNODE met en évidence une présence partielle mais significative des critères environnementaux tels que définis par Capron et Quairel (2006) et Kourouma (2005), entendus comme l'intégration des préoccupations écologiques et la prise en compte de la durabilité dans les stratégies organisationnelles.

Bien que le réseau n'ait pas inscrit explicitement l'environnement parmi ses axes d'intervention, plusieurs manifestations directes et indirectes apparaissent dans ses activités et son fonctionnement. D'une part, l'engagement personnel de certains leaders, notamment le Président de l'APNODE qui préside simultanément un réseau parlementaire pour le climat et un autre pour l'eau et l'assainissement, introduit une sensibilité écologique au cœur des orientations stratégiques et des discours institutionnels.

Par ailleurs, divers panels tenus lors des Assemblées générales abordent, à travers la thématique des crises multidimensionnelles, les vulnérabilités climatiques et les implications environnementales pour l'action parlementaire. D'autre part, la durabilité, comprise dans sa dimension organisationnelle, constitue un élément central de l'évaluation : consolidation

des chapitres nationaux, mise en place d'outils pérennes tels qu'un site web autonome, et réflexions approfondies sur la soutenabilité financière et la gouvernance du réseau. L'APNODE se trouve confronté à plusieurs défis majeurs compromettant sa durabilité, tels que la dépendance structurelle vis-à-vis de l'IDEV, la faible adhésion institutionnelle des parlements, l'absence d'un secrétariat autonome, la rotation rapide des parlementaires due aux cycles électoraux.

Enfin, le réseau mène des efforts en matière de renforcement des capacités et de diffusion des connaissances, contribuant indirectement à une durabilité sociale fondée sur la continuité des compétences, malgré une perte récurrente liée au renouvellement des élus. Ainsi, si les préoccupations écologiques ne constituent pas un volet structuré du plan stratégique, l'évaluation révèle que l'APNODE incorpore de manière implicite des dimensions environnementales et, surtout, fait de la durabilité institutionnelle, financière et humaine un enjeu transversal indispensable à la viabilité du réseau.

5. Recommandations



Dix ans après l'adoption de ses textes fondateurs, APNODE se trouve à un tournant de son développement. Pour demeurer pertinent et efficace, le réseau doit consolider sa gouvernance, garantir un financement durable et renforcer l'engagement de ses membres.

Les recommandations suivantes s'articulent autour de quatre piliers stratégiques : gouvernance et organisation institutionnelle, modèle financier, adhésion et engagement, et renforcement des capacités et production de connaissances. Ensemble, elles visent à doter APNODE de bases plus solides, d'une plus grande visibilité et d'un impact accru dans son soutien aux parlements africains.



1



Constat



PILIER 1 : GOUVERNANCE ET ORGANISATION INSTITUTIONNELLE

L'évaluation révèle que la gouvernance et le cadre opérationnel actuels de l'APNODE présentent certaines limites au regard de l'évolution de son mandat et de ses ambitions continentales. Les statuts fondateurs de 2014, conçus pour un réseau en phase de démarrage, nécessitent une actualisation afin d'intégrer des dispositions plus claires sur la rotation du leadership, la parité, la représentation régionale et les critères d'éligibilité. Le fonctionnement du Comité exécutif gagnerait à être mieux structuré pour clarifier les rôles et renforcer la collégialité des décisions. Par ailleurs, la forte dépendance du Secrétariat vis-à-vis de la BAD/IDEV et l'absence de personnel permanent limitent sa marge d'autonomie et sa réactivité. Les échanges entre les organes de gouvernance et les chapitres nationaux restent inégaux, ce qui affecte la cohérence et la visibilité des initiatives. Enfin, le manque d'un dispositif systématique de suivi et de redevabilité réduit la capacité du réseau à documenter ses progrès, à valoriser ses réalisations et à consolider sa crédibilité auprès des membres et partenaires.

1

Révision des textes fondateurs

Procéder à un examen approfondi des statuts et règlements de 2014 afin de les aligner sur les réalités actuelles et les ambitions futures d'APNODE. Cette révision devrait :

- Redéfinir la composition et les rôles des organes de gouvernance.
- Assurer une représentation régionale équilibrée (par exemple, des vice-présidences par région, une présidence tournante).
- Promouvoir la parité des sexes.
- Clarifier les critères d'éligibilité aux postes de direction, en veillant à ce qu'ils soient réservés aux parlementaires en exercice.

2

Clarification des mandats du Comité exécutif

Définissez clairement les responsabilités de chaque membre du comité exécutif et mettez en place un système formel de responsabilisation et de compte rendu afin de renforcer l'efficacité du leadership. Le modèle RACI (Responsable, Autorité, Consulté, Informé) peut être utilisé.

3

Création d'un secrétariat permanent

Mettre en place une structure exécutive permanente, dirigée par un secrétaire exécutif et appuyée par une équipe de professionnels recrutés sur la base de leur expertise technique et administrative. Le secrétariat sera chargé de la coordination, de la gestion courante et de la mise en œuvre des décisions stratégiques, sous l'égide du comité exécutif.

4

Élaborer un protocole de communication standardisé

APNODE devrait établir des procédures de communication claires et prévisibles afin de renforcer la coordination entre le Secrétariat, le Comité exécutif et les sections nationales. Ce protocole devrait définir la fréquence, les canaux (courriels, plateformes collaboratives, réunions virtuelles) et les formats de partage d'informations, garantissant ainsi une communication cohérente, transparente et uniforme à tous les niveaux du réseau.

5

Améliorer la coordination et la visibilité des sections nationales

APNODE devrait mettre en œuvre des plans de travail annuels standardisés et créer une plateforme numérique pour assurer un suivi systématique des activités des sections nationales, garantissant ainsi une collaboration plus efficace au sein du réseau. Par ailleurs, une section dédiée sur le site web et les canaux de communication d'APNODE devrait présenter les activités, les innovations et les bonnes pratiques de chaque section, renforçant ainsi leur visibilité et favorisant l'échange de bonnes pratiques entre pairs.



2

PILIER 2 : MODÈLE FINANCIER

Constat

Les opérations financières de l'APNODE sont soumises aux procédures de la BAD, assurant le respect des normes de contrôle et d'audit. Néanmoins, le suivi du cycle administratif de la Banque peut générer des lourdeurs et des délais, affectant la réactivité. Par ailleurs, les cotisations des membres, principale source de financement interne, restent irrégulières, et le développement de l'adhésion institutionnelle progresse lentement, ce qui peut fragiliser la continuité. Ces éléments influencent la perception des partenaires et soulignent la nécessité d'ajustements pour renforcer la mobilisation des ressources et l'efficacité opérationnelle du réseau.

6

Ouverture d'un compte bancaire indépendant

Ouvrir un compte bancaire APNODE dans un pays membre pour renforcer la transparence financière, la crédibilité et la propriété, tout en simplifiant les transactions financières.

7

Diversification des sources de financement

Élaborer une stratégie proactive de mobilisation des ressources ciblant les présidents des parlements et les comités nationaux afin d'accroître significativement le nombre de membres institutionnels. Le renforcement de cette adhésion institutionnelle est essentiel pour réduire la dépendance à l'égard des parlementaires individuels et garantir un engagement durable au-delà des cycles électoraux.



3

PILIER 3 : ADHÉSION ET ENGAGEMENT DES MEMBRES



Constat

L'évaluation a mis en évidence que la structure d'adhésion de l'APNODE continue de rencontrer des défis persistants. Bien que le réseau ait montré une résilience notable et connu une croissance importante au cours de plus d'une décennie, l'adhésion institutionnelle reste faible, avec seulement quelques parlements formellement affiliés. Cette situation reflète une dépendance marquée aux parlementaires individuels, limitant la continuité et fragilisant l'expansion du réseau. L'absence de plaidoyer proactif auprès des dirigeants parlementaires a restreint l'adhésion institutionnelle, rendant la croissance du réseau inégale. Par ailleurs, le renouvellement des membres après les élections entraîne une perte de mémoire institutionnelle.

8

Renforcer l'adhésion institutionnelle

Renforcer l'adhésion institutionnelle par un plaidoyer ciblé et de haut niveau auprès des instances parlementaires et des comités stratégiques, afin de favoriser la stabilité, la continuité et un engagement durable au sein du réseau. APNODE devrait concevoir et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer proactive. Cet engagement direct devrait mettre en valeur la valeur institutionnelle d'APNODE et tirer parti de la légitimité unique des parlementaires en tant que porte-parole, renforçant ainsi sa crédibilité et son influence. Par ailleurs, le réseau devrait exploiter systématiquement les opportunités offertes par les plateformes internationales et régionales pour accroître son nombre de membres.

9

Renforcer la collaboration avec les associations nationales d'évaluation

Mobiliser les associations nationales d'évaluation comme relais stratégiques pour sensibiliser les parlementaires, appuyer le plaidoyer en faveur de l'adhésion institutionnelle et faciliter les initiatives de renforcement des capacités. Cela renforcera la présence d'APNODE au niveau national.

10

Création d'un statut pour les anciens membres

Créer une catégorie de membres dédiée aux anciens parlementaires afin de tirer parti de leur expertise, de maintenir leur implication et d'élargir le vivier de ressources humaines expérimentées d'APNODE.



4

PILIER 4 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, PRODUCTION ET PARTAGE DES CONNAISSANCES

IIII

Constat

L'évaluation a révélé que, bien que l'APNODE ait réalisé des progrès en matière de production et de diffusion de connaissances, des lacunes importantes subsistent quant à l'accessibilité et au partage de l'information. Si les assemblées générales annuelles offrent un cadre pour le partage d'expériences, il n'existe aucun mécanisme systématique pour documenter, archiver et diffuser les bonnes pratiques des chapitres nationaux, ni de programme structuré de formation pour renforcer les compétences des membres. Ces limites restreignent l'apprentissage entre pairs et l'adoption plus large d'approches innovantes au sein du réseau.

11

Production de matériaux appropriés

Mobiliser les associations nationales d'évaluation comme relais stratégiques pour sensibiliser les parlementaires, appuyer le plaidoyer en faveur de l'adhésion institutionnelle et faciliter les initiatives de renforcement des capacités. Cela renforcera la présence d'APNODE au niveau national.

12

Diffusion des bonnes pratiques

Institutionnaliser la collecte et le partage des réussites des sections nationales sous forme d'études de cas, de notes de synthèse et de webinaires. Ces échanges favoriseront l'innovation, renforceront l'apprentissage croisé et consolideront le rôle d'APNODE en tant que centre de connaissances continental. APNODE devrait s'engager activement dans la production de connaissances et la réflexion stratégique afin de consolider son rôle. Cela implique de produire et de diffuser systématiquement ses propres analyses, études comparatives et travaux de recherche sur les pratiques d'évaluation au sein des parlements. Le réseau devrait tirer parti des plateformes internationales, des partenariats Sud-Sud et des collaborations de recherche pour partager des connaissances et élaborer des positions communes en matière de plaidoyer.

Conclusion et leçons tirées



Cette évaluation démontre qu'APNODE a joué un rôle déterminant dans la promotion de l'évaluation au sein des parlements africains et dans la mise en œuvre d'une gouvernance fondée sur des données probantes. La mission du Réseau demeure d'une grande pertinence dans un contexte où l'évaluation est de plus en plus institutionnalisée sur le continent et où les parlements sont appelés à renforcer leur contrôle, leur législation et leur représentation. Quant à son efficacité, APNODE a réussi à accroître son nombre de membres, à mobiliser les parlementaires et à nouer des partenariats qui ont renforcé sa visibilité et sa légitimité. Toutefois, l'évaluation souligne que la concrétisation de ces acquis en résultats durables au niveau national est inégale, avec des sections dynamiques dans certains pays et une activité limitée dans beaucoup d'autres.

Du point de vue de la gouvernance et des institutions, les statuts fondateurs d'APNODE n'ont pas suivi le rythme de sa croissance, ce qui a entraîné un flou dans les rôles entre le Comité exécutif, le Secrétariat et les sections nationales. La prise de décision s'est souvent concentrée entre les mains de quelques individus, affaiblissant l'appropriation collective et l'inclusion. Le Secrétariat, toujours hébergé par la BAD/IDEV sans personnel permanent ni autonomie financière, est confronté à des limitations structurelles qui restreignent son efficacité et sa réactivité. En matière de financement, le Réseau demeure fortement dépendant d'un seul donateur, et l'irrégularité des contributions de ses membres l'expose à de sérieux risques pour sa pérennité. Enfin, concernant la pérennité, bien qu'APNODE se soit aligné sur les agendas mondiaux et continentaux tels que les ODD et l'Agenda 2063, sa fragilité institutionnelle et les risques externes – notamment l'instabilité politique et la fragilité des contextes démocratiques – menacent son impact à long terme.

Plusieurs enseignements se dégagent de cette trajectoire. Premièrement, la pérennité d'un réseau parlementaire continental ne peut pas reposer uniquement sur la bonne volonté et un partenaire externe unique. APNODE doit diversifier ses ressources, renforcer les contributions de ses membres et développer un réseau de partenaires plus large. Deuxièmement, les cadres de gouvernance doivent évoluer au même rythme que la croissance institutionnelle ; des statuts obsolètes nuisent non seulement à la clarté, mais aussi à la responsabilisation et à l'inclusion. Troisièmement, l'efficacité d'APNODE dépend en définitive du dynamisme de ses sections nationales, qui doivent être dotées de mandats plus clairs, d'un soutien structuré et de mécanismes d'échange entre pairs. Quatrièmement, la visibilité et l'influence requièrent des stratégies de communication et de gestion des connaissances cohérentes, démontrant la valeur ajoutée d'APNODE pour ses membres et les parties prenantes externes. Enfin, la résilience dans un environnement politique et financier instable exige une autonomie institutionnelle et des systèmes internes robustes, capables de résister aux chocs externes.

De manière générale, les conclusions soulignent à la fois le potentiel et la fragilité d'APNODE. Le prochain Plan stratégique (2026-2030) offre une occasion cruciale de transformer les enseignements tirés en réformes structurelles qui permettront au Réseau de consolider ses acquis et de s'affirmer comme un acteur plus autonome, résilient et influent au sein de l'écosystème d'évaluation africain. En modernisant sa gouvernance, en diversifiant ses sources de financement, en renforçant ses sections et en investissant dans les systèmes de communication et de suivi, APNODE pourra dépasser ses limites actuelles et pérenniser sa contribution à des parlements plus forts, à une meilleure gouvernance et à des résultats de développement plus efficaces sur le continent.

Plan de mise en œuvre



Tableau 10: Plan de mise en œuvre stratégique

Résultat trouvé	Recommandation	Actions clés	Responsabilité	Chronologie
Le secrétariat dépend de la BAD/IDEV, bénéficie d'une autonomie limitée et est soumis aux règles administratives de la banque.	Établir un système autonome Secrétariat	- Élaborer et adopter un cadre juridique - Recruter l'équipe de direction (par exemple, secrétaire de direction, responsable des finances, des programmes et de la communication) - Ouvrir un compte bancaire indépendant avec manuel des procédures financières	Comité exécutif avec la BAD/IDEV (soutien à la transition)	2025–2026
Les statuts de 2014 sont obsolètes, les rôles sont flous et il n'y a aucune disposition concernant la parité hommes-femmes, la rotation des équipes ou la préservation de la mémoire institutionnelle.	Revoir Instruments de gouvernance	- Lancer une révision constitutionnelle après de larges consultations. - Clarifier les mandats du CE, du Secrétariat et des sections - Créer des vice-présidences régionales - Instaurer un équilibre entre les sexes et des mécanismes pour maintenir en fonction les anciens députés	Groupe de travail sur la réforme de la gouvernance (nommé par l'assemblée générale annuelle)	Projet de loi mi-2025 ; adoption à l'assemblée générale annuelle de 2025
Dépendance à plus de 80 % vis-à-vis de la BAD/IDEV, faibles cotisations des membres, absence de stratégie structurée de collecte de fonds.	Diversifier la mobilisation des ressources	- Élaborer une stratégie de collecte de fonds sur 5 ans avec des objectifs clairs - Formaliser les cotisations grâce à un système de paiement numérique et à son application - Établir des partenariats avec l'AU, les REC et les fondations - Solliciter des financements par projet auprès des agences des Nations Unies, des bailleurs de fonds bilatéraux et des banques régionales	Secrétariat (Secrétaire exécutif et responsable des finances), sous la direction de la CE	Adoption prévue début 2026 ; mise en œuvre en cours
Participation inégale et faible coordination des sections nationales ; absence de suivi systématique.	Renforcer les sections nationales	- Diffuser la boîte à outils standard (modèle de constitution, modèle de plan de travail, format de rapport) - Fournir des subventions de faible montant liées à la performance - Organiser des échanges trimestriels virtuels d'apprentissage entre pairs - Lancement du prix annuel du chapitre le plus performant	Secrétariat avec vice-présidents régionaux	Projet pilote 2026 ; déploiement à grande échelle 2027–2030
Site web non mis à jour, faible visibilité des activités des sections nationales.	Adopter la communication et la connaissance Stratégie	- Refonte du site web interactif avec mises à jour régulières - Publier des notes d'orientation et des bulletins d'information trimestriels - Créer un référentiel numérique des résultats et des meilleures pratiques - Mise en œuvre d'une stratégie de relations avec les médias (presse, médias sociaux, points de presse régionaux)	Secrétariat (Chargé(e) de communication)	Adoption prévue en 2026 ; en cours mise en œuvre
Absence de suivi systématique des résolutions des assemblées générales annuelles et des activités des sections nationales.	Élaborer un système de suivi axé sur les résultats	- Définir des indicateurs clés de performance (KPI) liés aux objectifs stratégiques - Mettre en place un tableau de bord de surveillance - Points clés du chapitre sur la formation en matière de reportage - Élaborer des rapports annuels sur les résultats - Organiser un bilan à mi-parcours (2028) et une évaluation finale (2030).	Secrétariat (responsable du suivi et de l'évaluation), sous la supervision de la CE	Cadre en 2026 ; rapports annuels par la suite

Références



- APNODE (2017). *Plan stratégique 2017 – 2020*.
- APNODE. (2014). *Constitution de l'APNODE*. Yaoundé : Secrétariat de l'APNODE.
- APNODE. (2016). *Rapport annuel 2016–2017*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2017). *Rapport annuel 2017–2018*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2017). *Plan stratégique 2017–2020*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2018). *Rapport annuel 2018–2019*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2018). *Politique d'adhésion*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2018). *Politique de voyage*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2019). *Rapport annuel 2019–2020*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2019). *Actes de la 3e Assemblée générale annuelle, Soudan*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2021). *Procès-verbal de la 6e Assemblée générale annuelle (virtuelle)*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2022). *Rapport annuel 2021–2022*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2022). *Actes de la 7e Assemblée générale annuelle, Rabat, Maroc*. Abidjan : Secrétariat de l'APNODE.
- APNODE. (2023). *Rapport Annuel : août 2022 – octobre 2023*. Abidjan : Secrétariat de l'APNODE.
- APNODE. (2024). *Rapport annuel 2023–2024*. Abidjan : Secrétariat d'APNODE.
- APNODE. (2024). *Actes de la 9e Assemblée générale annuelle, Cotonou, Bénin*. Abidjan : Secrétariat de l'APNODE.
- Capron, M. et Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1 (1), 5. <https://doi.org/10.3917/ror.001.0005>
- Capron & Quairel, (2006). *Responsabilité sociale des entreprises et développement durable : une analyse critique de l'auto-déclaration des entreprises*.
- Clarke, A. (2012). Caractéristiques structurelles clés de la mise en œuvre de stratégies collaboratives : une étude des collaborations développement durable/Agenda 21 local. *Management & Avenir*, n° 50 (10), 153–171. <https://doi.org/10.3917/mav.050.0153>
- Clarke, A. (2012). *La recherche évaluative : une introduction aux principes, aux méthodes et à la pratique*. Londres : SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: a Theoretical Introduction to Sociological Methods* (First edition ed.). Taylor and Francis. <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781315134543>
- Funnell & Rogers, (2011). *Théorie du programme intentionnel*.

- ☐ Gervais, M., Lefèvre, P., Larouche, P. et al. (2016). Transfert et évaluation des connaissances dans les contextes de développement.
- ☐ Gervais, M., Souffez, K. et Ziam, S. (2016). Quel impact avons-nous ? Vers l'élaboration d'un cadre pour rendre visibles les retombées du transfert des connaissances.
- ☐ Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.
- ☐ Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). Combien d'entretiens sont nécessaires ? : Une expérience sur la saturation et la variabilité des données. *Field Methods*, 18 (1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- ☐ Kaufman, R., et Swart, W. (1995). Au-delà de l'analyse comparative conventionnelle : intégration des visions idéales, de la planification stratégique, de la réingénierie et de la gestion de la qualité. *Educational Technology*, 35 (3), 11-14. <http://www.jstor.org/stable/44428270>
- ☐ King, WR (1983). Évaluation des systèmes de planification stratégique. *Strategic Management Journal*, 4 (3), 263-277. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040307>
- ☐ King, JA (1983). Comment évaluer la mise en œuvre d'un programme. *Evaluation News*, 4(2), 10-14.
- ☐ Kourouma, D. (2005). Approche méthodologique d'évaluation environnementale stratégique du secteur de l'énergie : application à la dimension régionale de la politique énergétique guinéenne en Guinée maritime.
- ☐ Kourouma, M. (2005). Durabilité environnementale et intégration des politiques en Afrique de l'Ouest.
- ☐ Lamhauge, N., Lanzi, E. et Agrawala, S. (2012). Suivi et évaluation de l'adaptation : enseignements tirés des agences de coopération au développement . <http://dx.doi.org/10.1787/5KG20MJ6C2BW-EN>
- ☐ Larouche, P., Lefèvre, P., et al. (2016). Évaluation de l'impact social en Afrique subsaharienne : un cadre pratique.
- ☐ Larouche, C., Savard, D., Héon, L. et Moisset, J.-J. (2016). Analyse typologique des plans stratégiques des universités québécoises. *Revue canadienne de l'enseignement supérieur*, 46 (3), 18-40. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v46i3.188015>
- ☐ Lefèvre, P., Larouche, P., et al. (2018). Alignement stratégique et mesure de la performance dans les réseaux de développement.
- ☐ Lefèvre, M., Louis, V., Mosty, M. et Van Haepelen, B. (2018). Numéro 90 - octobre 2011. Regards économiques . <https://doi.org/10.14428/regardseco2011.10.01>
- ☐ Mathison, S. (1988). Why Triangulate? *Educational Researcher*, 17(2), 13-17.
- ☐ Morse, J. M. (1995). The Significance of Saturation. *QUALITATIVE HEALTH RESEARCH*, 5(2), 147.
- ☐ Saad, G. H. (2001). Strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 101(8), 390-399.
- ☐ <https://doi.org/10.1108/eum00000000006169>
- ☐ Saad, I. (2001). Mesurer la performance dans les organisations publiques : approches et outils.
- ☐ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2012). Le cadre de référence pour l'évaluation du gouvernement du Canada.

Annexes



ANNEXE 1: PARTIES PRENANTES CONSULTÉES

Catégorie d'acteurs	Profil des acteurs	Méthode	Taille de l'échantillon	Pays
Membres actuels du Comité exécutif	- Secrétariat d'APNODE - Président - Trésorier - Autres membres	Entretien individuel	6	-
Anciens membres du Comité exécutif	- CLEAR AA - AfrEA - Vérificateur Général BAD / Ancienne manager IDEV.3	Entretien individuel	3	-
Sections nationales	Président de section / Membres	Entretien individuel	3	- Bénin¹ - Maroc² - Cameroun³
		Enquête	8	- Burkina Faso - Congo - Djibouti - Nigeria - Malawi - Ouganda - Sénégal - Soudan du Sud
Partenaires	UNFPA, CLEAR AA	Entretien individuel	2	-
Non - membres	Ancien parlementaire	Entretien individuel	1	Burkina Faso
VOPE	Seneval, RFE, AfrEA	Entretien individuel	3	

¹ Ce répondant, également membre du comité exécutif (président), a partagé son expérience à la fois en tant qu'ancien président du réseau et en tant que représentant de son pays.

² Ce répondant, également membre du comité exécutif, a partagé son expérience à la fois en tant qu'ancien président du réseau et en tant que représentant de son pays.

³ Ce répondant, également membre du comité exécutif, a partagé son expérience en tant que représentant de son pays.

ANNEXE 2: MATRICE DE TRIANGULATION DES DONNÉES

Questions d'évaluation	Constats principaux	IDEV	Parlementaires	VOPE	Partenaires	Sources précises	Niveau de convergence
QE1 : Quels sont les résultats obtenus par l'APNODE par rapport à ses objectifs stratégiques ?							
QE2 : Quelles actions ont été entreprises et avec quels résultats ?							
QE3 : Quels étaient les défis, les faiblesses et les points forts des stratégies actuelles ?							
QE4 : Dans quelle mesure la structure et les politiques de gouvernance favorisent-elles la performance du réseau ?							
QE5 : Dans quelle mesure la structure d'adhésion, y compris les types d'adhésion et les cotisations, est-elle efficace pour mobiliser les contributions ?							
QE6 : Quels sont les impacts d'APNODE sur la communauté africaine d'évaluation ?							
QE7 : Quelles sont les options de gouvernance et d'hébergement disponibles pour le Secrétariat							

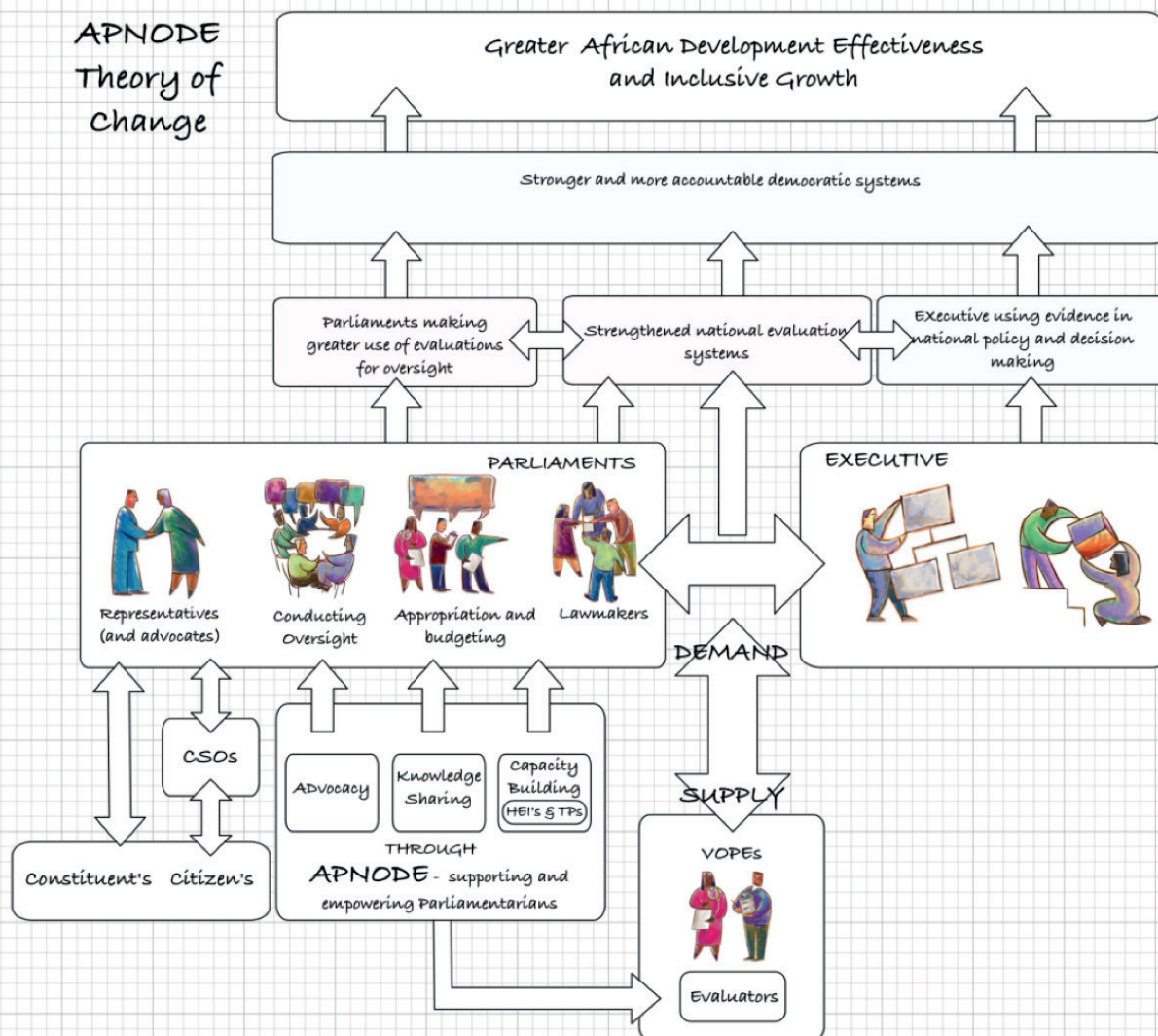
ANNEXE 3: TRIANGULATION DES DONNÉES ENTRE IDEV ET LES PARLEMENTAIRES

Thème / Question d'évaluation	Position IDEV	Position Parlementaires (MP)	Analyse de convergence / divergence	Niveau de convergence
QE1. Résultats obtenus	Accent sur la visibilité internationale, reconnaissance dans les forums GEI, AfREA, Twende Mbele.	Progrès reconnus mais exécution lente du plan 2017-2020 (COVID, manque de suivi).	Accord sur les résultats, divergence sur la vitesse et la profondeur de mise en œuvre.	  
QE2. Actions entreprises	Met en avant les événements phares (AGM, masterclass, webinaires).	Souligne les activités de plaidoyer et la sensibilisation parlementaire.	Accord sur les efforts, mais indicateurs de réussite différents (visibilité vs appropriation).	 
QE3. Défis et faiblesses	Reconnaît la charge administrative et la dépendance à IDEV mais la juge gérable.	Voit la dépendance comme un frein à la légitimité et à l'autonomie du réseau.	Accord sur le diagnostic, divergence sur l'interprétation des causes et solutions.	
EQ4. Gouvernance et performance	Soutient le modèle CE-IDEV comme efficace et contrôlable.	Souhaite une direction exécutive autonome et plus de transparence.	Convergeants sur le besoin de clarté, divergeants sur la structure de gouvernance.	
EQ5. Cotisations et viabilité financière	Identifie le manque de relance et de mécanisme régulier de paiement.	Souligne que les cotisations arrivent dès les rappels, problème de suivi plus que de volonté.	Accord sur la faiblesse du système, divergence sur la cause (gestion vs inertie).	 
QE6. Impacts du réseau	Met l'accent sur l'impact institutionnel et la reconnaissance des politiques évaluatives.	Souligne les changements pratiques au sein des parlements et des débats budgétaires.	Complémentarité : IDEV = impact macro, MP = impact micro institutionnel.	
QE7. Hébergement et gouvernance du secrétariat	Prône le maintien transitoire de l'hébergement IDEV pour stabilité.	Souhaite un secrétariat autonome avec direction exécutive indépendante.	Divergence nette : stabilité vs autonomie.	

ANNEXE 4:GRILLE DE CODAGE THÉMATIQUE POUR LA TRIANGULATION (IDEV-MP-VOPE-PARTENAIRES)

Code / Thème d'analyse	Question d'évaluation correspondante (QE)	Sous-catégories observables	Critères de codage et interprétation	Niveaux possibles de convergence
GOUV-STRUC (Gouvernance et structure)	QE4 – QE7	Rôles CE/Secrétariat/IDEV, élection des instances, coordination, transparence.	Accord entre ≥3 acteurs → ● ; accord entre 2 acteurs → ● ; divergence claire → ● ; un seul acteur → ●.	●●●●
HEB-AUT (Hébergement et autonomie du secrétariat)	QE7	Modèle d'hébergement, plan de transition, ressources humaines dédiées.	Alignement sur le besoin d'autonomie + consensus calendrier = ● ; divergence sur rythme ou modèle = ● ; opposition frontale = ●.	●●●●
FIN-COT (Financement et cotisations)	QE5	Cotisations, adhésions, diversification des ressources, suivi des paiements.	Accord sur faiblesse + pistes communes = ● ; accord mais divergence sur cause = ● ; contradiction = ●.	●●●●
RESU-PLAN (Résultats du plan stratégique)	QE1	Réalisation du plan 2017–2020, alignement sur la vision, effets perçus.	Accord de 3+ acteurs sur les progrès = ● ; nuances sur ampleur = ● ; désaccord sur résultats = ●.	●●●●
ACT-MISE (Actions entreprises)	QE2	Formations, plaidoyer, AGA, webinaires, partenariats.	Accord si acteurs citent mêmes activités = ● ; divergences mineures = ● ; désaccord sur pertinence = ●.	●●●●
DEF-FAIB (Défis et faiblesses)	QE3	Dépendance à IDEV, communication interne, mobilisation financière.	Convergence si 3 acteurs citent même défi = ● ; 2 acteurs = ● ; contradictions = ●.	●●●●
IMPACT-COM (Impacts et communauté)	QE6	Culture évaluative, institutionnalisation, diffusion continentale.	Accord sur effets positifs = ● ; divergences sur ampleur = ● ; contradiction = ●.	●●●●
COM-VISI (Communication et visibilité)	QE1 – QE6	Site web, bulletins, diffusion, langues, médias.	Accord sur progrès communication = ● ; nuances linguistiques = ● ; désaccord / silence = ●/●.	●●●●
CAP-DEV (Renforcement des capacités)	QE6	Formations CLEAR-AA, GEI, appropriation des outils.	Accord général = ● ; divergences régionales = ● ; absence ou contradiction = ●.	●●●●

ANNEXE 5: THÉORIE DU CHANGEMENT



ANNEXE 6 : GRILLE DE REVUE DE LA LITTÉRATURE

Critère d'analyse	Dimensions	Description
Structure organisationnelle et rôles de gouvernance	Assemblée générale	Rôle, composition et fréquence des réunions
	Exécutif Comité (CE)	Composition, fréquence des réunions, responsabilité stratégique, capacité à orienter, superviser et assurer la mise en œuvre des décisions au niveau continental, relations avec les autres membres.
	Secrétariat	Fonctionnement quotidien, coordination des activités, soutien technique aux organismes, capacité opérationnelle en matière de ressources humaines, de logistique et d'hébergement.
	Députés (Membres du Parlement, Parlements)	L'implication des parlementaires dans les activités du réseau, leur rôle dans la promotion de l'évaluation, la participation à la prise de décision et la mobilisation institutionnelle.
	Partenaires	Type de soutien (financier, technique, logistique), alignement avec les priorités d'APNODE, contribution à la gouvernance et à la visibilité stratégique du réseau.
Mise en œuvre	Objectifs	Objectifs stratégiques du réseau
	Réalisations	Actions mises en œuvre
	Succès Facteurs	Éléments ayant contribué au succès des activités
	Défis	Identification des principales difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des activités, qu'elles soient organisationnelles, financières ou liées à l'engagement des membres.
Efficacité de la gouvernance Processus	Suivi et mise en œuvre des décisions	Mécanismes de suivi, mise en œuvre effective des résolutions et niveau d'application des décisions
Exécutif Logements du comité	Avantages de l'hébergement	Éléments positifs liés à l'hébergement du Secrétariat au sein d'IDEV/AfDB.
	Limites du modèle d'hébergement	Contraintes ou insuffisances liées à la configuration actuelle.
	Autres options d'hébergement	Autres scénarios d'hébergement à envisager pour l'avenir : un hébergement au sein d'un parlement africain, d'une université ou d'un groupe de réflexion panafricain, ou la mise en place d'un secrétariat autonome.
Durabilité du modèle économique et de gouvernance	Actuel Sources de financement	Diversité, stabilité et prévisibilité des ressources financières du réseau
	Autofinancement Potentiel	Capacité du réseau à générer ses propres ressources pour renforcer son autonomie financière

ANNEXE 7: INITIATIVES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE 2016 À 2024

Date	Initiative de renforcement des capacités	Partenaire(s) clé(s)	Événement contexte
Août 2016	Séance de formation à l'évaluation : Introduction au concept et aux méthodes ; rôle des parlementaires ; application de l'approche axée sur les résultats au contrôle.	CLEAR-AA, ONU Femmes	2e Assemblée générale annuelle (AGA), Harare, Zimbabwe.
Novembre 2016	Participation à la Semaine d'évaluation du développement.	BAD	Conférence à Abidjan, Côte d'Ivoire.
Novembre 2016	Participation à la Semaine d'évaluation du Kenya.	Organisations partenaires	Mombasa, Kenya.
Décembre 2016	Participation au Forum international d'évaluation francophone (FIFE).	RFE	Événement international.
Mars 2017	Session de « formation des formateurs » sur le contrôle parlementaire et le suivi-évaluation (25 participants).	CLEAR-AA	Organisé au Ghana pour les parlementaires nouvellement élus.
Mars 2017	Session de « formation des formateurs » sur le contrôle parlementaire et le suivi-évaluation, suivie d'une formation pour 31 parlementaires.	CLEAR-AA	Des capacités en Ouganda.
Mars 2017	Participation à deux sessions de la 8e Conférence AfrEA : « Consultation régionale africaine sur les politiques nationales d'évaluation axées sur l'équité et le genre » et « Les parlementaires dans la mise en œuvre des ODD : agents du changement ».	AfrEA , partenaires (financement de la BAD/Fonds fédéral coréen)	AfrEA à Kampala, en Ouganda.
Avril 2017	Participation au Forum mondial d'EvalPartners .	EvalPartners	Bichkek, Kirghizistan.
Mai 2017	Session de formation pour les membres des commissions des finances et du budget des parlements des États membres de l'UEMOA.	Secrétariat d'AfCOP et d'APNODE	Formation sur le nouveau cadre harmonisé pour les finances publiques dans les pays membres de l'UEMOA.
Juin 2017	Session de formation sur le contrôle parlementaire et le suivi-évaluation	CLEAR-AA	Formation en Tanzanie .
Juillet 2017	Formation sur « L'exploration des points d'entrée des preuves dans les parlements africains ».	CLEAR-AA	3e assemblée générale annuelle d'APNODE, Khartoum, Soudan (session abrégée).
Septembre 2017	Formation : Contrôle, suivi et évaluation parlementaire.	CLEAR-AA	Ouidah, Bénin.

Date	Initiative de renforcement des capacités	Partenaire(s) clé(s)	Événement contexte
Octobre 2017	Présentation sur « L'évaluation factuelle de l'exécution budgétaire » lors d'un atelier prébudgétaire.	Section nationale du Zimbabwe	Atelier d'information prébudgétaire au Zimbabwe
Octobre 2017	Présentation sur « L'utilisation des données probantes dans la prise de décision gouvernementale ».	SAMEA	6e Conférence biennale de la SAMEA, Johannesburg, Afrique du Sud.
Octobre 2017	Participation à la consultation régionale MENA sur les politiques nationales d'évaluation axées sur l'équité et le genre.	Consultation MENA	Amman, Jordanie.
Novembre 2017	Formation : Preuves à l'intention des parlementaires.	CLEAR-AA, Twende Mbele	Mombasa, Kenya.
Décembre 2017	Formation : Développement de contenu.	CLEAR-AA	Johannesburg, Afrique du Sud.
Février 2018	Atelier de formation sur l'évaluation des politiques publiques tenant compte du genre et équitables.	ONU Femmes, RISE, ZIEVAL, IDEV	Lancement officiel d'APNODE-CI à Grand-Bassam, en Côte d'Ivoire.
Août 2018	Formation : Le rôle de l'évaluation dans le suivi des questions de genre en tant que thème transversal.	ONU Femmes, ACEPA, GIMPA, CLEAR-AA	4e assemblée générale annuelle d'APNODE, Libreville, Gabon.
Août 2018	Séance d'introduction pour les nouveaux membres et les participants novices.	Secrétariat d'APNODE	Pré-assemblée générale de la 4e assemblée générale annuelle, Libreville, Gabon.
Décembre 2018	Participation à l'atelier « Vers un rapport sur les ODD et l'Agenda 2063 fondé sur des données probantes ».	UNECA, UNICEF, Union africaine,	Addis-Abeba, Éthiopie. Objectif : renforcer les capacités nationales d'évaluation.
Mars 2019	Participation aux séances (membres du panel, présidents) pour promouvoir la demande et l'utilisation de l'évaluation.	AfrEA, section nationale du Zimbabwe	9e Conférence biennale AfrEA, Abidjan, Côte d'Ivoire.
Août 2019	Formation : Introduction à l'évaluation du développement.	CLEAR-AA	5e Assemblée générale annuelle d'APNODE, Abidjan, Côte d'Ivoire.
Août 2019	Panel : Évaluations des stratégies de pays et rôle du pouvoir législatif.	APNODE CE	5e Assemblée générale annuelle d'APNODE, Abidjan, Côte d'Ivoire.
Août 2019	Panel : Diversifier le pool de ressources APNODE – Une conversation.	APNODE CE	5e Assemblée générale annuelle d'APNODE, Abidjan, Côte d'Ivoire.

Date	Initiative de renforcement des capacités	Partenaire(s) clé(s)	Événement contexte
Août 2019	Panel : APNODE, contrôle parlementaire et Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf).	APNODE CE	5e Assemblée générale annuelle d'APNODE, Abidjan, Côte d'Ivoire.
Octobre 2019	Participation à la conférence du PNUD NEC : Panel sur « Renforcer la demande et l'utilisation des systèmes nationaux d'évaluation ».	PNUD (NEC)	Conférence sur l'évaluation nationale Capacités, Hurghada , Égypte.
Novembre 2019	Participation à l'atelier sur « L'institutionnalisation de l'évaluation dans les pays francophones ».	Membres de RFE et d'APNODE	3e édition de FIFE, Ouagadougou, Burkina Faso.
Décembre 2019	Conférence sur le renforcement des capacités nationales d'évaluation pour les examens nationaux volontaires (ENV).	UNICEF, CEA, Hon . Mpagi-Kaabule	2e Conférence UNICEF-ECA, Addis-Abeba, Éthiopie.
juin 2020	gLOCAL, webinaire sur le thème « Construire une culture axée sur les résultats au Parlement zambien »	Assemblée nationale de Zambie, en collaboration avec le ministère de la Planification du développement national et l'Association zambienne	Le webinaire dans le cadre du gLOCALet qui a discuté de la façon dont le S&E pourrait contribuer à améliorer la performance du pays en rapport avec l'implémentation des engagements relatifs aux ODD.
Juin 2020	gLOCAL : « Mise en œuvre du Programme 2030 des Nations Unies et de ses ODD : que font les parlements africains ? »	Secrétariat CLEAR-AA, APNODE/IDEV	gLOCAL 2020. Thème : Le rôle des parlements dans l'intégration des ODD.
Août 2021	Présentation d'APNODE – Qui sommes-nous, que faisons-nous ?	Secrétariat d'APNODE	Pré-assemblée générale de la 6e assemblée générale (virtuelle).
Août 2021	Masterclass : « Renforcer le contrôle et les capacités parlementaires grâce à la numérisation : développement et mise à l'essai de l'outil de contrôle parlementaire africain (African POT) ».	CLEAR-AA, Parlement de Zambie	Pré-assemblée générale de la 6e assemblée générale (virtuelle).
Août 2021	Panel I : Action parlementaire en temps de crise : mobiliser les électeurs et répondre aux besoins des citoyens – Leçons tirées de la pandémie de COVID-19.	APNODE CE	6e AGA (virtuelle) .
Août 2021	Panel II : Renforcer le contrôle parlementaire pour un développement transformateur – Quels sont les impératifs stratégiques ?	APNODE CE	6e AGA (virtuelle) .
Août 2021	Webinaire SAMEA sur l'innovation technologique : repenser l'évaluation en Afrique.	SAMEA (Afrique du Sud)	Le chef de projet APNODE a participé en tant que panéliste.

Date	Initiative de renforcement des capacités	Partenaire(s) clé(s)	Événement contexte
Octobre 2021	Présentation sur « La demande d'évaluation et la nécessité d'un budget approprié adapté à l'objectif ».	Section nationale du Zimbabwe	Séminaire prébudgétaire 2021 au Zimbabwe.
Novembre 2021	Séminaire : « L'évaluation du développement au cœur de l'action gouvernementale moderne ».	Section nationale du Cameroun, UNICEF, RFE	Séminaire de renforcement des capacités pour les parlementaires au Cameroun.
Décembre 2021	Participation à la conférence virtuelle FIFE 2021.	RFE (Parrainage de 20 inscriptions)	Conférence virtuelle du Réseau d'évaluation francophone.
Février 2022	Atelier : Renforcement des capacités d'évaluation des acteurs de l'Inspection générale de l'État.	2iEval (M. Kouakou)	Formation des fonctionnaires à l'Inspection générale de l'État en Côte d'Ivoire.
Mars 2022	Lancement du livre « Parlements africains : systèmes de preuves pour la gouvernance et le développement » (Masterclass).	CLEAR-AA	Lancement de la publication en deux volumes de CLEAR-AA.
Avril 2022	Webinaire CLEAR-FA : Prise de décision fondée sur les résultats de l'évaluation dans un contexte de concurrence et d'instabilité politique.	CLEAR-FA	Plateforme d'échange et de partage d'expériences.
Avril 2022	Atelier de formation et de sensibilisation à l'intention des parlementaires sur « l'évaluation des politiques publiques ».	CLEAR-FA	Lomé, Togo.
Mai 2022	Participation à la conférence et à l'assemblée générale annuelle de la WAAPAC sur les mécanismes de relance post-COVID-19.	CLEAR-FA	Lomé, Togo (Association ouest-africaine des comités des comptes publics).
Juin 2022	gLOCAL : « De la COVID-19 aux ODD : tirer parti des données probantes ».	Secrétariat USAID-TSUE, APNODE/IDEV	gLOCAL 2022. Dialogue pour améliorer la gouvernance.
Juin 2022	Séance de formation : élaboration d'un rapport initial pour l'évaluation du projet.	2iEval	Contribution de 2iEval à la Semaine d'évaluation gLOCAL 2022.
Juin 2022	Participation à la conférence 2022 de la Société canadienne d'évaluation	Société canadienne d'évaluation	Atelier sur l'adaptation du renforcement des capacités.
Juillet 2022	Atelier de renforcement des capacités pour 26 présidents et membres de comités.	Section nationale du Zimbabwe	Campagne de recrutement et de formation au Zimbabwe.
Août 2022	Formation virtuelle : « Utiliser les données probantes dans les politiques et les pratiques : leçons tirées de l'Afrique ».	CLEAR-AA	Réunion préparatoire à la 7e assemblée générale annuelle, Rabat. Objectif : éclairer les politiques en Afrique.

Date	Initiative de renforcement des capacités	Partenaire(s) clé(s)	Événement contexte
Août 2022	Session de formation sur « La budgétisation axée sur les résultats en Afrique francophone ».	CLEAR-FA	Formation pour la Commission des finances de l'Assemblée nationale du Togo.
Août 2022	Présentation sur « Le développement d'un mécanisme de suivi et d'évaluation et de rapport sur les performances pour le Parlement panafricain ».	APNODE	Atelier d'orientation stratégique du Parlement panafricain (PAP).
Septembre 2022	Participation à la Semaine d'évaluation de la BAD 2022.	BAD/IDEV	L'honorable Adomahou a partagé l'expérience du Bénin en matière d'évaluation pour des politiques publiques efficaces.
Septembre 2022	Webinaire : « Le rôle des parlementaires dans la mise en œuvre des engagements de la CIPD 25 ».	APNODE	Discussion sur l'évaluation des politiques publiques en matière de population et de développement.
Octobre / Novembre 2022	Participation au 4e Symposium de l'Organisation africaine des comités de comptes publics (WAAPAC).	WAAPAC	Monrovia, Libéria. Échange d'idées et d'expériences.
Novembre 2022	Café-débat sur la « Méta-évaluation des politiques publiques et la qualité des évaluations ».	2iEval, APNODE	Abidjan, Côte d'Ivoire. Renforcement des compétences en méta-évaluation.
Avril 2023	Participation à la Journée d'évaluation béninoise (JBE).	APNODE Bénin	Panel sur « L'utilisation des preuves dans la prise de décision ».
Juin 2023	gLOCAL : Table Ronde Virtuelle sur le renforcement des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation (S&E) a été co-organisée par des partenaires (ENAP et CLEAR-FA),	APNODE ; CLEAR FA et ENAP	Activité dans le cadre de la semaine gLOCAL
Juin 2023	Séminaire : « La responsabilité des parlementaires dans la mise en œuvre des politiques publiques au Cameroun ».	Section nationale du Cameroun	Renforcement des capacités des parlementaires au Cameroun.
Juin 2023	1ère semaine d'évaluation au Cameroun : ateliers, séminaires, discussions sur la gouvernance et la décentralisation.	APNODE – Section Cameroun, CaDEA	Événement de partage de connaissances de grande envergure au Cameroun.
Octobre 2023	Formation en ligne : « Prise de décision fondée sur des données probantes : Donner aux parlementaires les moyens de l'utiliser ».	CLEAR-AA, UNFPA, 2iEval, AGDEN	8e assemblée générale annuelle (virtuelle). Thème : utilisation d'informations empiriques et pertinentes (exemple de la Côte d'Ivoire).
Octobre 2023	Panel I : Repenser l'intégration et le commerce en Afrique : quel rôle les parlements nationaux devraient-ils jouer ?	APNODE CE, IDEV	8e assemblée générale annuelle (virtuelle). Dialogue sur les défis du commerce et de l'intégration.

Date	Initiative de renforcement des capacités	Partenaire(s) clé(s)	Événement contexte
Octobre 2023	Panel II : Se préparer à l'imprévisible : l'utilisation des preuves est-elle une panacée ?	APNODE CE	8e assemblée générale annuelle (virtuelle). Discussion sur les obstacles à l'utilisation systématique des données probantes.
Octobre 2023	Présentation d'APNODE - Qui nous sommes, ce que nous faisons, nos objectifs et notre vision.	Secrétariat d'APNODE	Pré-assemblée générale de la 8e assemblée générale (virtuelle).
Mai 2024	Webinaire : « Renforcement des capacités d'évaluation des parlements : le cas des Philippines, de l'Ouganda et d'APNODE ».	Twende Mbele	Plateforme visant à plaider en faveur d'un investissement accru dans les capacités d'évaluation.
Juin 2024	gLOCAL : « L'influence des réseaux parlementaires comme APNODE sur les politiques de changement transformateur ».	APNODE, IDEV, APNODE-CI	gLOCAL 2024. Focus sur les outils de formation et le financement.
Août 2024	Séance de formation : « L'utilisation des preuves évaluatives pour le contrôle de la qualité ».	Twende Mbele , Afrique	9e assemblée générale annuelle, Cotonou. Objectif : améliorer la qualité du contrôle parlementaire.
Août 2024	Session de formation : « APNODE dans un monde numérique et le défi de l'intelligence artificielle ».	CLEAR-AA	9e assemblée générale annuelle, Cotonou. Analyse de l'impact des technologies numériques et de l'IA sur l'évaluation du développement.
Août 2024	Panel II : « Repenser le réseau : réflexions, collaborations et perspectives ».	APNODE CE, AfrEA	9e assemblée générale annuelle, Cotonou. Discussion sur les réalisations, les défis et le renforcement futur des capacités.
Août 2024	Panel I : Institutionnalisation de l'évaluation : partage d'expériences.	APNODE CE	9e assemblée générale annuelle, Cotonou. Dialogue sur les progrès des pays vers l'institutionnalisation.

Table des matières



REMERCIEMENTS	2
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	5
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
INTRODUCTION	12
1. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	13
1.1. Cadre institutionnel et mission de l'APNODE	13
1.2. La vision programmatique sur les périodes 2017 – 2020 et post 2020	13
1.3. Un Plan stratégique mis en œuvre dans un contexte en pleine mutation	14
1.4. Une évaluation pour informer les prochaines orientations stratégiques du Réseau	14
2. OBJECTIFS, PORTÉE ET UTILISATION PRÉVUE DE L'ÉVALUATION	15
2.1. Objectifs de l'évaluation	15
2.2. Portée et utilisation prévue de l'évaluation	15
3. MÉTHODOLOGIE	17
3.1. Approche d'évaluation	17
3.2. Critères et questions d'évaluation	17
3.3. Collecte et analyse des données	17
3.3.1. Revue documentaire	18
3.3.2. Collecte de données qualitatives	18
3.3.3. Collecte de données quantitatives	18
3.3.4. Analyse des données	18
3.3.4.1. Analyse comparative (benchmarking)	18
3.3.4.2. Analyse qualitative des données d'entretien et du questionnaire	18
3.3.4.3. Analyse quantitative des données du questionnaire	18
3.3.4.4. La triangulation des données	18
3.3.5. Limites et mesures d'atténuation	19
4. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET CONCLUSIONS	20
4.1. Etat de mise en œuvre des objectifs stratégiques	20
4.1.1. Mise en œuvre de l'objectif stratégique 1 (OS 1) – Expansion du réseau	21
4.1.1.1. Les réalisations au titre de l'objectif stratégique 1	21
4.1.1.2 Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre	24
4.1.2. Mise en œuvre de l'Objectif stratégique 2 : Consolidation du réseau et sécurisation des ressources financières	24
4.1.2.1. Réalisations au titre de l'Objectif stratégique 2	24
4.1.2.2 Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre de l'Objectif stratégique 2	26
4.1.3. Mise en œuvre de l'Objectif stratégique 3 – Développement des connaissances sur les meilleures pratiques	29
4.1.3.1. Réalisations au titre de l'Objectif stratégique 3	29
4.1.3.2. Production de produits de connaissance	31
4.1.3.3. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre de l'Objectifs stratégique 3	31
4.1.4 Mise en œuvre de l'objectif stratégique 4 – Amélioration de la communication	32
4.1.4.1. Réalisation au titre de l'Objectif 4	32
4.1.4.2. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre	33
4.1.5. Mise en œuvre de l'objectif stratégique 5 – Renforcement des capacités des membres d'APNODE	33

4.1.5.1. Réalisations au titre de l'objectif 5	33
4.1.5.2. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre	35
4.1.6. Mise en œuvre de l'objectif stratégique 6 – Structure organisationnelle et ressources humaines	36
4.1.6.1. Réalisations	36
4.1.6.2. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre	37
4.1.7. Mise en œuvre de l'objectif stratégique 7 – Ressources techniques	37
4.1.7.1. Réalisations au titre de l'objectif stratégique 7	37
4.1.7.2. Facteurs explicatifs de l'état de mise en œuvre	37
4.2. Quels étaient les points forts, les faiblesses et les défis des stratégies actuelles ?	38
4.2.1. Points forts	38
4.2.2. Faiblesses et défis opérationnels	39
4.2.3. Leçons clés et opportunités	40
4.3. Dans quelle mesure la structure de gouvernance et les politiques du réseau ont-elles contribué à sa performance ?	41
4.3.1. Points forts	41
4.3.2. Points faibles	41
4.4. Dans quelle mesure la structure, les types et les frais d'adhésion ont-ils permis d'obtenir des cotisations de membres ?	42
4.4.1. Points forts	42
4.4.2. Faiblesses	43
4.5. Quels sont les impacts d'APNODE sur la communauté africaine d'évaluation ?	43
4.5.1. Impacts attendus	44
4.5.2. Impacts inattendus/non intentionnels	44
4.5.3. Défis	45
4.6. Quelles sont les options potentielles d'hébergement et de gouvernance pour le Secrétariat ?	46
4.6.1. Hébergement et gouvernance actuels	46
4.6.2. Meilleures pratiques de gouvernance de 10 réseaux parlementaires	47
4.6.3. Cinq options d'hébergement et de gouvernance pour le secrétariat de l'APNODE	48
4.7. La prise en compte des questions environnementales et durabilité	50
5. RECOMMANDATIONS	51
Pilier 1 : Gouvernance et organisation institutionnelle	51
Pilier 2 : Modèle financier	52
Pilier 3 : Adhésion et engagement des membres	53
Pilier 4 : Renforcement des capacités, production et partage des connaissances	54
CONCLUSION ET LEÇONS TIRÉES	55
PLAN DE MISE EN ŒUVRE	56
RÉFÉRENCES	57
ANNEXES	59
Annexe 1: Parties prenantes consultées	59
Annexe 2: Matrice de triangulation des données	60
Annexe 3: Triangulation des données entre IDEV et les parlementaires	61
Annexe 4: Grille de codage thématique pour la triangulation (IDEV-MP-VOPE-Partenaires)	62
Annexe 5: Théorie du changement	63
Annexe 6 : Grille de revue de la littérature	64
Annexe 7: Initiatives de renforcement des capacités de 2016 à 2024	65
TABLE DES MATIÈRES	71