

Etude des facteurs déterminants de la performance d'un établissement scolaire agricole : cas du lycée technique agricole de Bariénou au Bénin

Study of the determining factors of the performance of an agricultural school:
case of the agricultural technical school of Bariénou in Benin

Auteur 1 : Dr Emile AIFA,

Dr Emile AIFA, Enseignant-Chercheur, Maître Assistant
Université de Parakou - CRECI
1 Université / Faculté ou école ou institut et pays

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AIFA .E (2023) « Etude des facteurs déterminants de la performance d'un établissement scolaire agricole : cas du lycée technique agricole de Bariénou au Bénin », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 16 » pp: 378 – 398.

Date de soumission : Décembre 2022

Date de publication : Février 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7705216
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Les stratégies de promotion et de développement agricoles ont conduit le Gouvernement du Bénin à la création de plusieurs centres de formation en agriculture. Ces centres appelés à devenir « des unités économiques à vocation commerciale », se doivent d'être performants aux fins d'assurer leur existence. C'est ce qui justifie cette étude ayant pour objectif général d'identifier les facteurs déterminants de la performance desdits centres, avec comme cadre expérimental, le lycée technique agricole de Bariénou (LTAB) dans la Commune de Djougou. La méthodologie adoptée pour cet exercice est fondée sur la recherche documentaire et les enquêtes auprès d'un échantillon de cent individus. Cette approche a servi de base pour l'utilisation d'un modèle logit, qui a mis en exergue les variables : profil des dirigeants, satisfaction des usagers, satisfaction des ressources humaines, qualités des actes et coût des actes, comme facteurs déterminants de la performance du LTAB. Au regard de ces résultats, il est recommandable que l'Etat béninois veille surtout à positionner des ressources humaines de qualité à la direction de ces centres d'apprentissage. En plus, il doit veiller à la compétitivité de ces centres et à la satisfaction des usagers et du personnel.

Mots clés :

Agriculture – Lycée – Performance – Profil des dirigeants

Abstract

Agricultural promotion and development strategies have led the Government of Benin to create several agricultural training centers. These centers called to become "economic units with a commercial vocation", must be efficient in order to ensure their existence. This is what justifies this study, which the general objective is to identify the determining factors of the performance of these centers, with the technical agricultural grammar school of Bariérou (LIAB) in the Commune of Djougou as an experimental framework. The methodology adopted for this exercise is based on documentary research and surveys of a sample of one hundred individuals. This approach was served as a basis for the use of a logit model, which highlighted the variables: profile of managers, users satisfaction, satisfaction of human resources, quality of acts and cost of acts, as determining factors of the performance of LTAB. In view of these results, it is recommended that the Beninese State ensure above all to position quality human resources in the management of these learning centers. In addition, he must ensure the competitiveness of these centers and the satisfaction of users and staff.

Keywords

Agriculture – Grammar School – Performance –Profile of managers

Introduction

Le Bénin s'est donné comme vision de devenir « un pays phare et économiquement prospère à l'horizon 2025 » (PNUD, 2000). En vertu de cette vision noble et ambitieuse, le pays a décidé d'investir dans plusieurs domaines d'activités, dont le secteur technique et agricole. En raison des conditions agro-écologiques, des facteurs naturels et humains, etc. dont il est doté, ce secteur est considéré comme la base de relance et de développement de l'économie béninoise (Aïfa, 2022). C'est ce qui, sans nul doute, justifierait la création et la multiplication, ces dernières années, des établissements de formation technique agricole dans le pays aux fins d'assurer un bon maillage du territoire en terme de formation agricole. A ce jour, le Bénin compte dix (10) lycées techniques et agricoles répartis sur toutes l'étendue du territoire national (Natitingou ; Kika ; Ina ; Banikoara ; Bariénou ; Kpataba ; Adja-Ouèrè ; Sékou et d'Adjahonmè). Parmi eux, quatre (04) dont celui de Bariénou sont accompagnés, à titre expérimental, par le cabinet *GFA* depuis 2018 dans leur processus de renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles.

En effet, ces lycées se positionnent comme modèle de référence non seulement en ce qui concerne la conduite du processus d'élaboration de stratégie de développement d'établissement de formation orientée vers le marché du travail et de l'emploi, mais aussi vers une autonomisation de la gestion pédagogique et financière. Ils sont des établissements d'enseignement secondaire à vocation pédagogique dont la naissance vise à combler les insuffisances laissées par l'enseignement général. Pour y arriver ils forment des milliers de jeunes par an qui reçoivent des cours théoriques suivis de la pratique dans divers métiers. Cependant concomitamment à cette responsabilité pédagogique, ces établissements se chargent de la gestion d'un système de production, de commercialisation et de prestation de services. Aussi deviennent-ils des unités économiques à vocation commerciale à qui s'impose une certaine rigueur financière et économique, une performance. A ce titre, la curiosité scientifique ne peut s'empêcher de rechercher les déterminants de la performance de ces lycées, surtout ceux accompagnés, desquels l'on espère des résultats exemplaires, transposables et implémentables aux autres et ceux en voie de création.

D'ailleurs, récemment encore (en sa séance du 15 février 2023), le Conseil des ministres, s'est penché sur le dossier de construction de 30 lycées techniques agricoles complémentaires, avec pour toile de fond, l'implémentation de modèles économiques, organisationnels et de gestion optimale aux fins d'une rentabilité certaine. En effet, pour le Gouvernement du Bénin, il s'agit d' « affiner les analyses économiques et financières au niveau de chaque Unité et proposer un

modèle économique global de mise en œuvre. Pour cette raison, le Conseil est favorable aux études permettant d'aboutir à une modélisation optimale de ces Unités économiques à vocation pédagogique ». A cet effet, « ces lycées modernes seront structurés et organisés de manière à permettre la formation de véritables exploitants agricoles, dotés de compétences et aptitudes appropriées leur permettant de mettre en place et de gérer convenablement leurs propres installations.

A ce titre, nous estimons que le Lycée Technique Agricole de Bariénou (LTAB), l'un des quatre accompagnés par le cabinet *GFA* pourrait servir de cadre d'expérimentation pour cet exercice scientifique. En effet, les récents rapports élaborés dans le cadre de l'évaluation de performance ont indiqué que cet établissement est un « centre modèle » dont l'exemple pourrait servir de soubassement pour des actions identiques. Dès lors, nous nous sommes posé la question de connaître les variables qui fondent l'état de performance de cette structure. Autrement dit, quelles sont les variables susceptibles d'expliquer la performance au LTAB ? C'est ce qui justifie le thème **«Etude des facteurs déterminants de la performance d'un établissement scolaire agricole : cas du lycée technique agricole de Bariénou au Bénin »**

L'objectif général visé en abordant ce thème étant d'appréhender les variables déterminantes de la performance du LTAB, pour y parvenir, le présent travail est structuré en trois parties. Dans une première partie, il est fait brièvement un état des lieux du LTAB. Vient ensuite dans la deuxième partie, une revue de quelques travaux portant sur « la performance ». Dans la troisième partie, il a été exposé la démarche méthodologique qui a permis d'obtenir des résultats soumis à analyse.

1. Etat des lieux du LTAB

1.1 Présentation générale du LTAB

Le Lycée Technique Agricole de Bariénou (Djougou) est installé sur le territoire administratif de la Commune de Djougou dans le Département de la Donga, au Bénin. En effet, situé à 450 km environ de Cotonou où elle reste la plus peuplée des Communes du Septentrion, avec une population d'environ 300 000 habitants, la commune de Djougou s'étend sur une superficie de 3.966 km² et est limitée au nord par les communes de Kouandé et de Péhunco, au sud par la commune de Bassila, à l'est par les communes de Sinendé, de N'dali et de Tchaourou, et à l'ouest par les communes de Ouaké et de Copargo. Cette situation géographique lui confère l'appellation de « ville carrefour » et lui donne une large ouverture sur le Togo et le Borgou-Sud (Tchaourou, Parakou, N'dali, Pérère et Nikki) vers le Nigeria, les 2KP (Kouandé, Kèrou et Péhunco), vers le Burkina Faso.

Le Lycée Technique Agricole de Bariénou est un établissement public d'enseignement agricole et, est à ce titre :

- un établissement laïc d'apprentissage, de formation, d'éducation et de préparation à l'insertion, ouvert aux jeunes hommes et femmes de toute catégorie (scolarisés, déscolarisés ou non scolarisés) et de toutes conditions d'âge ;
 - un acteur de la mise en œuvre à l'échelle du territoire de la politique de l'Etat en matière d'enseignement et de formation technique et professionnelle en agriculture ;
 - un acteur de développement dans son territoire d'installation ;
 - un lieu de vie sociale à vocation éducative ; et enfin -une organisation administrative bien structurée.

Il dispose d'une ferme-école, exploitation agricole qui s'étend sur 90 ha qui a une triple fonction :

- une fonction pédagogique servant de support à la formation technique et professionnelle des apprenants ;
- une fonction économique. Elle doit contribuer de manière significative aux recettes du budget de l'établissement ;
- une fonction de recherche-action pour la promotion de l'agriculture locale de la zone d'insertion du lycée.

L'organisation pédagogique du lycée est encadrée par des textes et une organisation cohérente et bien hiérarchisée : les programmes de formation sont élaborés et implémentés par la Direction de l'Inspection Pédagogique, de l'Innovation et de la Qualité (DIPIQ) qui veille

également au contrôle de qualité qui collabore également avec le MOFA pour tout ce qui est du Conseil Agricole (CA) et autre. Au sein des établissements, le contrôle de qualité des enseignements est relayé par les Conseillers Pédagogiques (CP), et les animateurs d'établissement (AE). Des évaluations formatives sont organisées conformément aux normes en vigueur. L'examen du DEAT sanctionne la fin du cycle de formation.

En outre, il existe un format d'élaboration du budget imposé par l'Administration Centrale et contenue dans le manuel de procédures administratives et de gestion. L'avant-projet de budget élaboré par l'équipe de direction est présenté aux membres du Conseil Intérieur pour amendement et validation. Le projet de budget ainsi validé est soumis à l'appréciation du Conseil d'Administration (CA) qui l'approuve. Le contrôle de sa mise en œuvre est assuré par le CA.

Les résultats des entretiens réalisés auprès des membres des différents organes de gestion sus-énumérés ainsi que l'exploitation des rapports d'activité témoignent de la tenue régulière de ces instances. En effet, durant ces trois dernières années, son rapport de pilotage a affiché des taux de performance assez élevés oscillant entre 83,33% et 90%, pour ce lycée. Ce qui fait de lui un « centre modèle » (MESTFP, 2022) et relativement bien organisé, avec des programmes d'activités alléchants.

1.2 Structure organisationnelle et activités du LTAB

Le LTAD est créé en 2013 et relève au plan administratif de la double tutelle de la Direction Départementale des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (DDESTFP) de la Donga et de la Direction de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (DETFP) du Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP). Il existe également une communication régulière avec le Ministère en charge de l'Agriculture.

A cet effet, son organisation obéit à la structure type de tous les établissements publics d'enseignement technique agricole, sous la tutelle du MESTFP.

L'organigramme comprend au sommet, le staff qui est l'équipe de direction constituée :

- d'un chef d'établissement (Proviseur ou Directeur) qui assure la gestion administrative, pédagogique, financière et les relations partenariales;
- d'un censeur; directeur des études, qui gère l'organisation pédagogique ;
- d'un intendant qui assure la gestion des ressources matérielles et financières de l'établissement ;

- d'un chef d'exploitation qui assure la gestion des ateliers de production et des supports pédagogiques en lien avec la pratique professionnelle ; surveillant général, préfet de discipline qui assure le maintien de l'ordre et de la discipline au sein de l'établissement.

Du point de vue de la hiérarchie, l Censeur est l'adjoint du proviseur (autorité suprême) et le remplace en cas d'absence.

Le Chef d'Exploitation (CE) qui est le conseiller technique à l'exploitation dans l'enseignement technique et le surveillant général (SG) qui est le conseiller de la discipline sont sous l'autorité du censeur.

L'exploitation est répartie en secteurs de production correspondant aux champs disciplinaires en lien avec la production.

Chaque secteur de production est dirigé par un Chef secteur nommé par le proviseur parmi les enseignants du champ disciplinaire correspondant. Le chef secteur est sous l'autorité administrative du Chef d'Exploitation.

L'intendant est le responsable financier et matériel sous l'autorité du Proviseur tout comme le Chef du Secrétariat Administratif.

Le personnel administratif ainsi que les autres personnels (enseignant et de soutien) sont directement nommés par le Ministère. Le pilotage et la gestion de l'établissement sont régulés à travers six organes que sont : le Conseil d'Administration, le Conseil Intérieur, le Conseil Consultatif, le Conseil des Professeurs, le Conseil de Discipline et le Conseil de Classe. La gouvernance de lycée est appréciée à l'aune de la fonctionnalité de ces organes (régularité des sessions, mise en œuvre des décisions et recommandations).

Au LTAB, le dispositif organisationnel en place comprend trois champs d'activités distincts suivant la cible mais complémentaires dans la finalité. Il s'agit :

- du champ de la formation initiale, portant sur deux volets, à savoir : la formation initiale scolaire débouchant sur l'obtention du Diplôme d'Etudes Agricoles Tropicales (DEAT) ; et la formation par apprentissage de type dual,

- (du champ de la formation professionnelle (agricole) continue, comprenant aussi deux volets que sont : la formation continue diplomate et la formation continue qualifiante. La formation continue diplomate est offerte aux salariés, titulaires du BEAT et désireux de poursuivre leurs études en vue d'obtenir le DEAT. La formation professionnelle qualifiante s'adresse aux actifs agricoles, professionnels salariés et autres, demandeurs de formation en vue d'acquérir une compétence spécifique,

- du champ de la production et des prestations de service.

Tous ces dispositifs représentent des atouts qui auraient, sans nul doute, contribué à doper la performance du LTAB. Dès lors, notre préoccupation actuelle, après cette brève présentation, est de nous orienter vers une revue de littérature, qui nous permettra de nous enquérir des fondements théoriques et empiriques du concept « performance ».

2 Revue de la littérature

Cette revue aborde d'une part, l'explication du concept « performance » dont la compréhension s'avère importante pour la suite de l'analyse ; et d'autre part, l'exposé de quelques travaux relatifs audit concept dans le but d'appréhender l'état actuel des connaissances dans le domaine.

2.1 Revue conceptuelle

Le terme performance qui vient du mot « perform », d'origine anglaise, a une signification plus large (Stéphane, 2011). En effet, si étymologiquement, le mot performer remonte au XIII^e siècle et signifie : accomplir, exécuter, dans le domaine des sciences économiques et de gestion, la performance reste une notion à équivoque, rarement définie expressément et avec précision. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Ces dernières années, cette notion a fait l'objet d'une littérature abondante (bouquin, 1986 ; Bescos et Mendoza, 1995 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999, Sogbossi Bocco (2010)) et a été utilisée pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Lebas et Euske (2007) font d'ailleurs remarquer que le mot « performance » est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. A cet effet, des termes tels que : la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance, l'estimation de la performance, etc. y sont souvent utilisés.

Pour Mallot et Maître Jean (1996) la performance est l'association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspondent à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Tandis que pour Notat (2007), elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. Lokole (2013), quant à lui définit la performance d'un centre des responsabilités comme étant l'efficacité et la productivité avec laquelle ce centre de responsabilité atteint les objectifs qu'ils avaient acceptés. Ce point de vue s'apparente plus ou moins à celui de Bourguignon (2011) qui trouve que le mot « performance » procède de deux idées : l'idée de réalisation d'un processus d'action et son aboutissement par

rapport aux attentes et l'idée d'exploiter sur le plan financier (réussite exceptionnelle en termes d'action ou en termes de succès).

De par ces explications, l'on peut retenir que le concept de performance pour une entreprise, peut être assimilé au niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il est surtout déterminé par les notions d'efficacité et d'efficience. Ce qui fait dire à Lebas (1995) que, quand l'on parle de performance (économique) l'accent devrait davantage être mis sur les enrichissements, c'est-à-dire l'idée de la créativité qui se traduit à une série de concepts : production au prix juste, compétitivité, réduction des coûts, création d'emplois ou des valeurs.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à cet aspect de la problématique, en évoquant dans leurs études qu'il est nécessaire de passer en revue, les facteurs explicatifs de la performance.

2.1 Synthèse de quelques travaux

La problématique des facteurs explicatifs de la performance des organisations a été au centre de nombreuses études, se rapportant aussi bien aux variables internes qu'externes.

Plusieurs de ces études placent au cœur de leurs préoccupations, le facteur « dirigeant » comme plus déterminant de la performance économique des entités. Hangilo et Houinsou (2019), estiment que le profil du dirigeant est le facteur le plus déterminant de la performance dans le domaine des microfinances. En effet, si pour Kimberly et Evansiko (1981) le niveau du diplôme obtenu par le dirigeant de l'entreprise affecte positivement la performance de celle-ci, Bengrich et El Ghadouia (2020) trouvent plutôt que c'est la nature de formation du dirigeant qui est plus explicatif. Gottesman et Morey (2004) apportent toutefois la nuance à cette assertion en montrant que « les dirigeants ayant reçu leur formation dans les écoles les plus prestigieuses ne garantissent en rien une performance supérieure. Les dirigeants ayant un diplôme en MBA ou en Droit performant moins que ceux qui n'en ont pas ». Dans le même ordre d'idée et s'intéressant aussi à l'influence du profil du dirigeant sur la performance d'une entité, Chevalier et Ellison (1996) estiment que l'évolution des temps altère la compétence du dirigeant de sorte rendre sa gestion moins performante : « l'obsolescence des connaissances des gestionnaires âgés les rend moins performants que leurs homologues plus jeunes ».

Pour d'autres auteurs (Mahon et Holmes (1991), Colot et Michel (1996)), l'utilisation efficace d'outils de gestion, notamment la gestion comptable et financière, rend une entreprise performante. Boubakary (2020) relève que l'analyse budgétaire, le tableau de bord, le contrôle de gestion sont entre autres, des outils favorisant des entreprises qui demeurent et restent

continuellement performantes. Selon Graham (1994), des difficultés financières et faillite de certaines entreprises sont imputables à leur carence dans l'utilisation d'outils de gestion.

La gestion des ressources humaines, révélatrice du climat social et du niveau de satisfaction des salariés, explique en partie la performance d'une entreprise (Bhagat et Black, 2000). Elle influence, selon Bernard (2019), directement la satisfaction et le rendement des individus, aptes à contribuer à la performance d'une organisation.

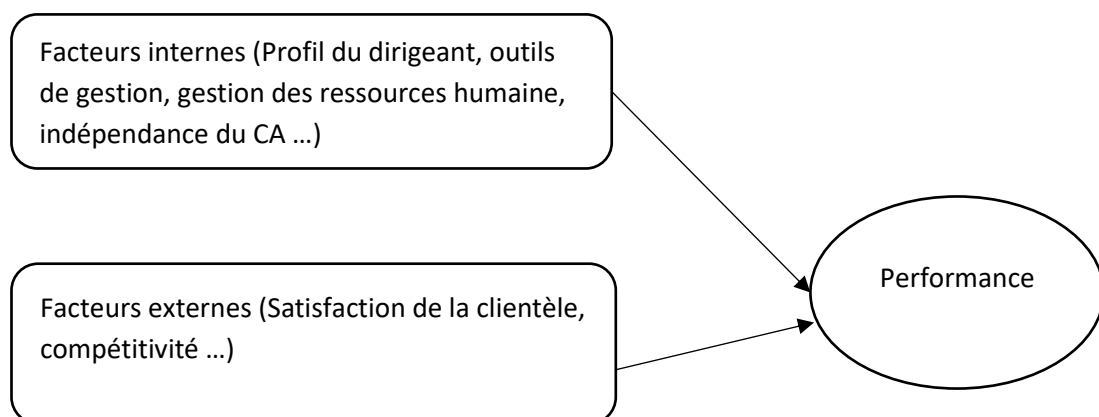
L'indépendance du conseil d'administration (CA) est aussi une source de performance d'une entreprise (Bhagat et Black, 2000).

Corroborant toutes ces thèses et positions, Tiona et *al.* (2020) résument que le gouvernement d'entreprise, le profil du dirigeant, la gestion comptable et le climat social sont des facteurs internes généralement admis comme déterminants de la performance d'une entité. Cependant, en plus de ces variables internes (sus-citées), on note d'autres externes dont l'existence au sein d'une organisation influence sa performance. C'est le cas du facteur « satisfaction du client » perçu par les auteurs Ziani (2019), Kaplan (1998), Kaplan et Norton (2002) comme « un indice de la santé générale et des revenus futurs d'une entité » ; donc ; de sa performance.

La variable « compétitivité » n'est pas du reste dans l'explication de la performance d'un structure. En effet « un environnement propice à la compétitivité est source incontournable de la performance des entités » (Dethier et *al.* (2008), Bah et *al.* (2017)).

A l'issue de cette revue de littérature, la conclusion se tire aisément que plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de la performance d'une organisation : les uns, internes et les autres, externes ; ainsi qu'illustré sur la figure suivante.

Figure 1 : facteurs de performance



Source : réalisé par l'auteur à partir de la littérature

Après nous être inspiré de cette revue, il convient dès à présent de présenter la méthodologie à adopter pour la suite du travail.

3 Cadre empirique de l'étude

Le cadre empirique de cette étude s'intéresse à l'ensemble des démarches ainsi que les analyses économétriques ayant abouti aux résultats à commenter et à interpréter. Pour y arriver nous nous sommes servi du traitement de certaines informations (ou connaissances) collectées. Ces informations relèvent aussi bien de la recherche documentaire que d'enquête faite sur la base d'un échantillon.

3.1 Démarche méthodologique et modèle d'analyse

Si l'utilisation d'un modèle statistique d'analyse dépend fondamentalement du phénomène étudié, son application est surtout basée sur la nature et la structure des données en présence. Autrement dit, la validité des résultats dépendra de la compatibilité du modèle avec les données disponibles. Dans le cas d'espèce, il s'agit pour nous de dégager les facteurs liés aux situations dans lesquelles le LTAB est performante. Ces facteurs dépendraient aussi bien des caractéristiques internes (Profil du dirigeant, outils de gestion, gestion des ressources humaine, indépendance du CA, etc.) que celles externes (satisfaction de la clientèle, compétitivité, etc.) Autrement dit, il s'agit d'expliquer la survenue ou non de l'événement : "le LTAB est performant ". La variable expliquée ou dépendante représente la « chance » que le LTAB est performant, et qui ne peut prendre que deux modalités. Cette variable qualitative dépendante ainsi définie est une variable dichotomique. En conséquence la spécification linéaire standard ne lui convient pas. Les méthodes d'estimation des moindres carrés ne répondent pas à cette spécification et donc, se révèlent inadéquates. D'où l'utilisation d'une régression logistique. Le traitement informatique sous SPSS permettra d'estimer les paramètres du modèle Logit par la méthode du maximum de vraisemblance, de déceler les relations qui existent entre la variable dépendante (éventualité que le LTAB soit performant) et les variables indépendantes (caractéristiques internes et externes du LTAB, etc.). Le logiciel STATA version 9 nous y aidera. En effet, pour l'élaboration d'un modèle explicatif de la performance du LTAB, il nous a fallu avoir les informations à partir des documents de travail internes et d'un échantillon de 100 individus, tirés au hasard, répartis entre le personnel (25), les usagers (50 apprenants et 25 parents d'apprenants).

Ceci dit, la variable dépendante est la variable qualitative « le LTAB est performant » notée Y, codifiée comme suit :

Y = 1, si le LTAB est performant,

$Y = 0$, sinon

Avec comme variables indépendantes : PD : profil des dirigeants ; OG : existence d'outils de gestion ; SH : satisfaction des ressources humaines ; DI : degré d'indépendance du staff (direction) ; PA : pesanteur administrative ; SU : satisfaction des usagers ; QA : qualité des actes ; CA : coût des actes.

Les données relatives à ces variables ont été collectées par exploitation des documents du LTAB et par enquête, sur des échelles à cinq positions (de 1= Mauvais jusqu'à 5=Excellent). Pour rappel, elles sont ensuite traitées et analysées à l'aide d'une régression logistique binaire logit sous le logiciel SPSS.

En effet, cette régression est adoptée lorsque la variable dépendante (Y) est dichotomique, comme c'est le cas dans cette recherche.

$$Y = \begin{cases} 1, & \text{si le LTAB est performant} \\ 0, & \text{sinon} \end{cases}$$

Y suit une loi de Bernoulli de paramètre $p = \frac{e^X}{1+e^X} = \frac{e^{b_0+b_1x_1+b_2x_2+\dots+b_jx_j}}{1+e^{b_0+b_1x_1+b_2x_2+\dots+b_jx_j}}$

La régression logistique permet d'expliquer la probabilité p pour que le LTAB soit performant.

Le logit de p est : $\text{logit}(p) = \ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_jx_j$

$$= b_0 + b_1PD + b_2OG + b_3SH + b_4DI + b_5PA + b_6SU + b_7QA + b_8CA$$

Pour rappel, ci-dessus se trouvent les variables exogènes, déterminantes probables de la situation (de performance ou non) du LTAB. Chacune de ces variables comporte des modalités appropriées, lesquelles seront traduites à leurs tours par les items des questions présentées. C'est sur cette base que nous avons obtenu les résultats résumés dans le tableau 1 ci-dessous.

3.2 Résultats, commentaire et interprétation

Les estimations du modèle explicatif Logit de la performance du LTAB se présentent comme suit dans le tableau ci-après,

Tableau 1: Equation de performance du LTAB (estimation logit)

Variable dépendante	Logit: performance du lycée technique et Agricole de B				
variables indépendantes	Paramètres B	E.S.	Wald	Sig F ¹	observation
PD (Profil des dirigeants)	4,588	2,411	5,372	0,020	Significatif
OG (Existence d'outils de gestion)	1,638	0,886	3,418	0,137	Non significatif
SH (Satisfaction des ressources humaines)	2,548	1,712	2,215	0,061	Significatif
DI (Degré d'indépendance de la direction)	-1,201	1,431	0,704	0,401	Non significatif
PA (Pesanteur administrative))	-0,113	0,081	1,937	0,164	Non significatif
SU (Satisfaction des usagers)	3,291	1,671	3,879	0,049	Significatif
QA (Qualité des actes)	2,022	1,230	2,702	0,100	Significatif
CA (Coût des actes)	-3,675	1,875	3,841	0,050	Significatif
Constante	-2,849	3,975	0,550	0,458	
"-2Log vraisemblance"				21,228	
				125,568/	
KHI ² / Sig KHI ²				0,000	
Cas correctement classés/					
N				94,340/100	

¹Probabilité que le coefficient soit égal à zéro ; statistique de wald avec Logit.

L'équation de la performance du LTAB s'écrit :

$$\text{LogPLTAB} = -2,849 + 4,588PD + 1,638OG + 2,548SH - 1,201DI - 0,113PA + 3,294SU + 2,022QA - 3,678CA$$

De l'observation du tableau 1, l'on constate que cinq variables sur huit sont significatives. Il s'agit, par ordre de grandeur explicative des variables : profil des dirigeants (PD), satisfaction des usagers (SU), satisfaction des ressources humaines (SH), qualité des actes (QA) et coût des actes (CA). Bien qu'étant plus ou moins conformes aux prédictions théoriques par leurs signes, les variables existence d'outils de gestion (OG), degré d'indépendance de la direction (DI) et pesanteur administrative ne sont pas significatives. Nous pouvons donc conclure, en nous appuyant sur ces résultats (générés dans le tableau 1) que la performance du LTAB est une fonction positive :

- du profil des dirigeants qui le dirigent, le conduisent et qui veillent au pilotage des programmes académiques, professionnels, budgétaires et de travail. C'est d'ailleurs la variable, la plus explicative de la performance du LTAB. En effet, plus ces dirigeants sont professionnels, compétents, (c'est-à-dire disposent du savoir, du savoir-faire et du savoir-être,) plus la gouvernance du LTAB est impactée de façon productive et performante ;
- de la satisfaction des usagers qui le fréquentent et qui bénéficient directement ou indirectement des enseignements du LTAB. Ceux-ci ont expliqué leur satisfaction par la relative importance du coefficient de régression ((3,291). Par leur expression marquée par la grandeur du coefficient, ces derniers estiment que le LTAB est un centre performant ;
- de la satisfaction des ressources humaines qui l'animent et l'entretiennent. Ces dernières sont donc motivées à donner le meilleur d'eux-mêmes pour la réalisation des objectifs fixés et l'accomplissement des missions assignées et l'ont exprimé à travers la significativité de la variable SH. En effet, une fois satisfait, les ressources humaines (personnels administratif, technique et académique) contribuent efficacement à la réalisation des résultats et concourent de ce fait, à la performance du LTAB ;
- de la qualité des actes (QA), c'est-à-dire, de la qualité des activités (académiques, professionnelles, économique, financières, organisationnelles, etc.) menées dans le lycée. Cette variable est un proxy de la compétitivité-produit et désigne l'aptitude du LTAB à attirer les usagers au détriment des autres centres d'apprentissage. Il devient ainsi un « centre modèle » en raison de la qualité des activités qui s'y mènent. En effet, s'il est utile de remplir les cahiers de charges, il est plus important et appréciable que les activités y inscrites soient exécutées avec rationalité et efficience aux fins de satisfaire toutes les parties prenantes. La qualité des actes apparaît ici comme un agrément, voire un label qui booste la performance du lycée. Elle apparaît, en effet, comme une marque qui repère la gouvernance du lycée. Elle repère tout aussi les usagers et autres contributeurs et bailleurs (Partenaires techniques et financiers,

Organisations Non Gouvernementales, Municipalités, Autorités, etc.) à prendre des décisions en faveur du lycée. En résumé,

En outre, le tableau 1 nous renseigne que la performance du LTAB est une fonction négative du coût des actes (CA). Ce constat, conforme à la rationalité économique, nous indique que le lycée est compétitif au plan financier où les activités y exercées ne paraissent pas coûteux de manière à démotiver les usagers. En effet, en plus de la compétitivité-produit, approximée par la variable QA, le LTAB est tout aussi satisfaisant et abordable par les prix qu'il pratique. Cette aptitude qu'a ce centre d'apprentissage (à attirer les usagers du fait des coûts moins onéreux qu'il pratique,) serait sans nul doute, à la base de cette position de référence qu'il a dans son environnement ; position témoignée par les rapports de performance.

En guise de recommandations, nous suggérons aux autorités gouvernementales de veiller, en ce qui concerne la nomination des équipes dirigeantes de ces lycées, à ce que les ressources humaines compétentes soient identifiées. L'Etat peut à ce titre procéder, à des appels à candidatures lui permettant le recrutement d'individus qualifiés et très expérimentés pour la tâche. Ceux-ci doivent être non seulement des enseignants, mais aussi et surtout des professionnels, voire des experts du domaine agricole et de véritables managers éprouvés. Ils doivent avoir les compétences requises, c'est-à-dire, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qu'ils imprimeront à la base composée notamment des personnels et des usagers, dont la motivation et la satisfaction contribuent aussi à la performance de ces centres. Par ailleurs, l'Etat doit également veiller, par ses instances techniques et administratives, au contrôle régulier de la qualité et des coûts des activités effectuées dans lesdits centres, de sorte à les rendre ou maintenir compétitifs. C'est à ce titre que l'ambition de l'Etat de faire de ces lycées « des unités économiques à vocation commerciale » deviendra une réalité.

Conclusion

En étudiant les facteurs à l'origine de la performance des lycées techniques et agricoles du Bénin, en particulier celui de Bariérou, ce travail s'est donné comme objectif principal d'en identifier quelques déterminants. Pour atteindre cet objectif, l'analyse s'est appesantie sur des données documentaires et d'enquête auprès des employés et usagers du LTAB, lesquelles (données) ont été exploitées à l'aide du modèle logit. A l'issue des travaux, les résultats ont indiqué que la performance du LTAB, dépend de certains facteurs internes et externes. Les facteurs internes concernent : le profil des dirigeants et la satisfaction des ressources humaines. Les facteurs externes sont : la satisfaction des usagers et la compétitivité, représentée par la qualité et le coût des actes. Au regard de ces résultats, il est recommandable que l'Etat béninois veille surtout à positionner des ressources humaines de qualité à la direction de ces centres d'apprentissage. En plus, il doit veiller à la compétitivité (qualité et coût des actes) de ces centres et à la satisfaction des usagers et du personnel.

Il est à noter par ailleurs que ces résultats rejoignent en partie ceux de Tiona et *al.* (2020) pour qui les variables « profil des dirigeants » et « climat social » sont déterminantes dans la performance d'une structure. Ils sont partiellement conformes aux résultats : de Mahon et Holmes (1991), de Colot et Michel (1996), Graham (1994), de Boubakary (2020), pour ce qui est de la variable « utilisation d'outils de gestion » ; de Ziani (2019), de Kaplan (1998), de Kaplan et Norton (2002), en ce qui concerne la variable « satisfaction des usagers » ; de Dethier et *al.* (2008) et de Bah et *al.* (2017), quant à la variable « compétitivité ».

En outre, l'étude aurait pu gagner en affinement si elle avait eu la possibilité de prendre en compte, le profil individuel de chaque dirigeant du staff, au lieu de considérer de façon globale le profil de toute la direction, comme c'est le cas. Cependant, cette limite n'affecte pas de façon significative les résultats auxquels nous avons abouti. Des recherches ultérieures pourraient s'y pencher.

D'autres recherches pourront également s'intéresser à une autre problématique chère aussi bien aux dirigeants qu'aux usagers entretenus lors de nos enquêtes : l'employabilité ou l'insertion professionnelle des diplômés sortis de ces centres de formation.

BIBLIOGRAPHIE

- Aïfa Emile (2022) : Analyse des facteurs explicatifs du succès des jeunes diplômés dans l'agriprenariat au Bénin. ASJ, vol. 3, n° 13, p. 022, août 2022.
- Bah T., Tine B. et Chaudat P. (2017), Le défi des PME Sénégalaises : concilier tradition et modernité. Le cas de l'entreprise Guirassy, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, AEI Dakar ;
- Bengrich M. et El Ghadouia M. (2020). « Etude de l'influence de l'audit interne sur la performance globale des entreprises de la Région Souss Massa », Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 2» pp : 98 – 116
- Bernard, N. (2019) : Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2019.
- Bescos P.-L. et Mendoza C. (1994), Le management de la performance, Éd. Comptables Malesherbes.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », Revue Comptabilité, Contrôle et Audit, Tome 5, vol. 2, septembre, pp. 127-150.
- Bhagat S. et Black B. (2000), Board independence and Long-Term Firm Performance, The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, Vol 2
- Boubakary, B. (2020). Audit interne et performance des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun. International Journal of Economics and Management Research, 1(2), 81-104.
- Bouquin, H. (1986). Le contrôle de gestion. Paris: Presses universitaires France.
- Bourguignon, A. (1995). La performance et le contrôle de gestion, contrôle de gestion et audit. Paris: Economica.

- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°1, pp. 05-17.
- Chevalier J. et Ellison G. (1996), *Are Some Mutual Funds Managers Better Than Others? Cross-Sectional Patterns in Behavior and Performance*, NBER working paper, N°5852 ? *Journal of Finance*, vol. 54, N°3, pp 875-899 ;
- Colot V. et Michel P. (1996), *vers une théorie financière adaptée aux PME. Réflexion sur une science en genèse*, *revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 9, p. 143-166 ;
- Dethier J-J., Him M. et Straub S. (2008), *Explaining Enterprise Performance in Developing Countries with Business Climate Survey Data*, The World Bank, Policy Research Working Paper Series. 26. 10.2307/41261432 ;
- Gottesman A. et Morey M. (2004), *Does a Better Education Make for Better Managers? An Empirical Examination of CEO Educational Quality and Firm Performance*, Pace University Finance Research Paper N° 2004/03, 28p;
- Hangilo K. A. W. et Houinsou V. A. (2019). *Impact de l'audit interne sur la gestion des risques de crédit du système financier décentralisé (SFD) : cas de PEBCO BETHESDA Parakou*. Mémoire de licence en sciences de gestion. BUP
- Kaplan R. (1998), *cout et effet : utiliser des systèmes de couts intégrés pour améliorer la rentabilité et la performance*, Harvard Business Press ;
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), *The Strategy Focused Organization*, Boston, MA., Harvard Business School Press. Edition française (2002) : *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation ;

- Kimberly J. R. et Evansiko M. J. (1981), Organizational Innovation. The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation, Academy of Management Journal, vol. 24, N°4, pp 689-713 ;
- Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 66-71.
- Lebas M. (1991), « Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités », Revue Française de Comptabilité, n°226, Septembre, pp. 47-63.
- Lebas, M. and Euske, K. (2006) A Conceptual and Operational Delineation of Performance. Business Performance Measurement Theory and Practice, 1, 65-79.
- Lokole S. (2010), Contrôle de gestion, Notes de cours, L1, FASEG UNIKIN, 2009- 2010
- Mahon R. et Holmes S. (1991), pratiques de gestion financière des petites entreprises en Amérique du nord : une revue de la littérature, Journal de la gestion des petites entreprises, p. 19 ;
- Mallot, J., et Jean, C. (1998). L'essentiel du controle de gestion. Ed. organisation, Paris
- MESTFP (2022) : Rapport d'évaluation des lycée techniques et agricoles
- Notat NN. (2007) : Une question centrale", Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72.
- PNUD (2000) : Etudes nationales de perspectives à long terme
- Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion, (1), 117-124.
- Stéphan, J. (2011) : Management de la performance : des concepts aux outils. CREG, 2011

Tiona W. J. H., Bekono S. S. et Fouda J. B. (2020). Les déterminants de la performance financière des Petites entreprises camerounaises. Finance & Finance Internationale N°20 juillet 2020.

<http://revues.imist.ma/?journal=FFI> ISSN: 2489-1290

Ziani, A., (2019). Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : Cas Entreprises Algériennes. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Vol. 3, N°8, pp. 1-17.

ANNEXE : Plan de la Commune de Djougou au Bénin

