

## Mémoire de Master : Ingénierie de la formation agricole et rurale

2022-2023

**Présenté par :** Sévérin ASSOÛ

**Sujet du mémoire :**

**Baisse des effectifs dans les Lycées Techniques Agricoles :  
Quelle gouvernance pour une meilleure insertion  
professionnelle des formés du Lycée Technique Agricole de  
Djougou au Bénin ?**

**Supervisé par :** Mme Marie Picard, et Dr. Baba Dièye DIAGNE

**Date :** 24 octobre 2023

**Devant le Jury composé de :**

**Sylvain AGBANGLANON**, *Ecole Normale Supérieure d'Enseignement  
Technique et Professionnel – ENSETP/UCAD*, Président ;

**Baba Dièye DIAGNE**, *Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique  
et Professionnel–ENSETP/UCAD*, Encadrant ;

**Marie PICARD**, Réseau International pour la Formation Agricole et Rurale,  
Co-encadrante ;

**Ismail M. MOUMOUNI**, *Faculté d'Agronomie de l'Université de Parakou  
(Bénin)*, Membre.



## Remerciements

La réalisation de ce travail a été possible grâce à l'implication de certaines personnes que je tiens à remercier. Il s'agit entre autres de :

- Mme **Marie Picard**, et Dr. **Baba Dièye DIAGNE** pour avoir accepté de superviser ce travail malgré leurs multiples occupations ;
- **tout le corps professoral de l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal), de l'Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès (Maroc) et de l'Institut Agro (Paris et Dijon) ;**
- Mme **Marie Balse**, pour la coordination de ce Master ;
- tous les acteurs du Réseau International Formation Agricole et Rural, pour cette initiative de création de Master ;
- tous mes collègues auditeurs de cette première promotion du MIFAR ;
- tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.



## Résumé

L'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnelles occupent une place importante dans l'essor économique du Bénin. Ainsi, les Lycées Techniques Agricoles interviennent pour mettre en œuvre les politiques de formation agricole. Atteindre les objectifs de formation agricole suppose une bonne gouvernance de ces centres. La présente étude intervient pour analyser la gouvernance et l'ancrage territorial du Lycée Technique Agricole de Djougou (LTAD) situé au Nord-Ouest du Bénin, dans un contexte de baisse des effectifs et de faible niveau d'insertion des formés. Le but ultime était de pouvoir identifier les facteurs qui sont responsables de la baisse des effectifs dans cet établissement.

Pour y arriver, une enquête qualitative a été conduite auprès de 51 acteurs (internes et territoriaux) à travers des entretiens semi-directs. Les questions d'intérêts tournent autour des points tels que : la perception des acteurs sur la gouvernance (économique, sociale, institutionnelle et pédagogique) du LTAD, la participation du privé dans les LTA et son implication pour la gouvernance, l'ancrage territorial du centre et les facteurs favorisant l'inscription dans le LTA.

Les résultats de cette étude ont montré l'importance d'une meilleure gouvernance et d'un meilleur niveau d'ancrage territorial dans la performance d'un centre de formation. En effet, il ressort de cette étude que la gouvernance (économique, sociale, institutionnelle et pédagogique) gagnerait à être améliorée pour assurer l'efficacité du centre. Ce centre souffre aujourd'hui d'une faible attractivité et visibilité et ne jouit pas de conditions de formation favorables à l'insertion des formés et l'augmentation des apprenants pour pouvoir couvrir les besoins de main-d'œuvre qualifiée des entreprises agricoles. Aussi, les programmes de formation actuels semblent moins adaptés aux besoins des acteurs du territoire. Cet état de chose mérite d'être corrigé pour asseoir un meilleur ancrage territorial du centre afin de limiter la baisse des effectifs constatée.

**Mots clés** : gouvernance, ancrage territorial, baisse des effectifs, insertion professionnelle.



## Abstract

Technical Vocational and Training (TVET) is important to the economic growth of Benin. The agricultural training centres are involved in implementing agricultural training policies. Achieving the objectives of agricultural training requires good school governance. This study analyzes the governance and territorial anchorage of Lycée Technique Agricole of Djougou (LTAD), located in the north-west of Benin, in the context of declining enrollment and a low level of student integration in the labor market. The ultimate goal was to identify the factors responsible for the decline in enrollment at the school.

A qualitative survey was conducted with 51 actors (internal and territorial) through semi-direct interviews. The topics of interest are: stakeholders perceptions of the school governance (economic, social, institutional, and educational) of LTAD; the participation of the private actor in school governance; the territorial anchorage of the center and the factors that affect student enrollment.

The results of this study showed the importance of good governance and a good level of territorial anchorage in the performance of a training centre. Indeed, this study shows that governance (economic, social, institutional, and pedagogical) would need to be improved to ensure the effectiveness of the centre. This centre is suffering from low attractiveness and visibility. It does not enjoy training conditions favorable to the student's integration into the labor market or satisfy the needs of qualified employees in enterprises. Furthermore, the current training programmes appear to be less suited to the needs of the actors in the territory. This situation must be corrected to provide a good territorial anchorage for the centre in order to limit the decline in enrollment.

**Keywords :** governance, territorial anchorage, enrollment decline, labor market integration



### Liste des sigles et abréviations

ADET	Agence de Développement de l'Enseignement Technique
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
CA	Conseil d'Administration
CC	Conseil Consultatif
CeC-ATDA	Cellule Communale de l'Agence Territoriale pour le Développement Agricole
CFC	Cellule de Formation Continue
CI	Conseil Intérieur
CLAPE	Commissions Locales d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement
CNCP-EFTP	Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels
CTS	Commissions Techniques Sectorielles
DDAEP	Direction Départementale des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle
DETFP	Direction de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
EFTP	Enseignement et la Formation Technique et Professionnelle
ENSETP	Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel
FAR	Formation Agricole et Rurale
IPD	Inspection Pédagogique Départementale
LTAD	Lycée Technique Agricole de Djougou
MESTFP	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle
MIFAR	Master international Ingénierie de la Formation Agricole et Rurale
OPA	Organisation des Producteurs Agricoles
RVO	Netherlands Enterprise Agency
UCAD	Université Cheikh Anta Diop de Dakar
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture



## Sommaire

Remerciements .....	i
Résumé .....	ii
Abstract .....	iii
Liste des sigles et abréviations .....	iv
Sommaire .....	v
Liste des tableaux .....	vi
Liste des figures .....	vii
Liste des annexes.....	viii
Chapitre 1 : introduction générale .....	1
1.1. Introduction .....	1
1.2. Problématique.....	2
1.3. Objectifs de l'étude .....	3
Chapitre 2 : Cadre conceptuel et théorique .....	4
2.1. Revue de littérature .....	4
2.3. Clarification conceptuelle.....	12
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche .....	17
3.1. Collecte des données .....	17
3.2. Analyse des données .....	18
3.3. Limite de l'étude .....	20
Chapitre 4 : Résultats .....	21
4.1. Caractéristiques socioéconomiques des enquêtés .....	21
4.1.1. Age et sexe des enquêtés .....	21
4.2. Gouvernance économique du centre .....	22
4.3. Gouvernance sociale du centre.....	28
4.4. Gouvernance institutionnelle du centre.....	32
4.5. Gouvernance pédagogique du centre .....	35
4.6. Ancrage territorial du Lycée Technique Agricole de Djougou .....	38
4.7. Facteurs favorisant la baisse des effectifs au sein du LTAD .....	40
4.8. Participation des entreprises dans la gouvernance du LTAD .....	41
4.9. Gestion du changement dans le processus de mutation de la gouvernance du LTAD	42
Conclusion.....	43
Bibliographie.....	44
Annexes.....	vii



## Liste des tableaux

Tableau 1 : types d'acteurs enquêtés .....	17
Tableau 2 : Facteurs favorisant la baisse des effectifs au sein du LTAD .....	40



## Liste des figures

Figure 1 : Evolution des effectifs au Lycée Technique Agricole de Djougou .....	4
Figure 2 : ancrage territorial d'un centre de formation .....	7
Figure 3 : situation matrimoniale des enquêtés .....	21
Figure 4 : principales activités des producteurs et entrepreneurs agricoles .....	22
Figure 5 : répartition des sources de revenu du LTAD .....	23
Figure 6 : contribution des unités de production au budget de l'exploitation agricole du LTAD .....	25
Figure 7 : Diagramme de Venn du LTAD .....	33





## Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d’entretien à l’endroit de l’équipe de direction du lycée et des formateurs ? .....viii

Annexe 2 : Guide d’entretien à l’endroit des producteurs et entreprises agricoles ..... xi

Annexe 3 : Guide d’entretien à l’endroit des jeunes ..... xiv

Annexe 4 : Guide d’entretien avec les collectivités et structures décentralisées de l’Etat..... xvii

Annexe 5 : composition et rôles des instances de gouvernances des établissements scolaires au Bénin ..... xvii



## Chapitre 1 : introduction générale

### 1.1.Introduction

Le développement agricole constitue aujourd'hui un pilier important pour l'essor économique du Bénin. Cette agriculture contribue à près de 28,5% du PIB (InStaD, 2021). Au vu de la contribution de l'agriculture au PIB du Bénin, former de jeunes exploitants agricoles qualifiés est une question cruciale depuis les années 1970.

Des centres de formation agricole ont ainsi vu le jour, notamment les lycées techniques agricoles qui ont pour vocation de former de nouveaux types d'exploitants agricoles. C'est dans cette optique qu'a été créé en 2013, le Lycée Technique Agricole de Djougou (LTAD), situé dans le département de la Donga au Bénin. Cet établissement d'une capacité d'environ 600 apprenants, livre sur le marché de travail, une centaine de jeunes chaque année.

Ce lycée est installé dans une zone agroécologique à forte production agricole, ce qui permet de doter les exploitations agricoles de personnel qualifié capable de relever les défis de ce territoire. Toutefois, atteindre cet objectif suppose une viabilité économique et sociale de ce lycée agricole.

Les formations techniques agricoles nécessitent bonne de ressources pour atteindre les objectifs pédagogiques. Or il est noté qu'au regard de la conjoncture économique actuelle liée aux effets de la COVID, ces ressources se font de plus en plus rares. Aussi, apparaissent-ils d'autres défis tels que la baisse des effectifs et le faible niveau d'insertion des apprenants formés. Œuvrer pour la performance de ce lycée devient nécessaire.

Cette performance ne saurait être assurée sans une bonne gouvernance et un meilleur ancrage territorial du centre de formation. En effet, selon Abdullahi (2019), la bonne gouvernance permet d'assurer l'efficacité scolaire et la reddition des comptes au niveau des gestionnaires d'établissement scolaire. Ainsi, étudier la gouvernance de ce centre de formation peut permettre ainsi, de mieux comprendre son fonctionnement et la perception des parties prenantes sur son fonctionnement. Cette étude intervient pour étudier la gouvernance et l'ancrage territorial de ce centre dans le but de mieux identifier les facteurs responsables de la baisse des effectifs dans un contexte de faible insertion professionnelle des formés.

Le présent document aborde successivement la problématique de recherche, les objectifs de l'étude, le cadre conceptuel et théorique, la méthodologie adoptée pour l'atteinte des objectifs de recherche et les résultats obtenus.



## 1.2.Problématique

L'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) occupe aujourd'hui une place importante dans les politiques de développement au Bénin. Ainsi, ce secteur de l'enseignement est considéré comme un catalyseur de l'économie du pays. L'EFTP prend en compte plusieurs secteurs économiques dont le secteur agricole. L'enseignement et la formation agricoles se trouvent au cœur des politiques éducatives et agricoles du pays. Cette formation dans le secteur public est essentiellement assurée par les lycées techniques agricoles. Ces derniers, dans leur vocation de formation des jeunes exploitants agricoles, se trouvent confrontés à d'énormes difficultés. Depuis 5 ans, il est noté une baisse des effectifs au sein de ces lycées techniques agricoles en général et celui de Djougou en particulier. Il est constaté une diminution du poids des filières agricoles au cours de ces trois dernières années, passant de 45% en 2016 à 39% en 2018 (MESTFP, 2019).

Ce centre de formation manque de commodités en termes d'infrastructures et d'équipements de formation. Cet état de chose ne favorise guère un apprentissage de qualité parce que les travaux pratiques des apprenants sont parfois relégués au second rang à cause du coût des matières d'œuvre et des équipements pédagogiques. Selon Gillani (2021), il est souvent noté une forte corrélation entre la présence d'installations sanitaires et l'inscription des apprenants dans une école. Ainsi, l'existence d'une toilette adéquate dans un centre de formation reste déterminante pour l'inscription des apprenants, notamment les filles.

Par ailleurs, les contributions scolaires prévues dans ces centres de formation paraissent aujourd'hui difficiles à supporter par les bourses des parents d'élèves. La cherté de la vie notée dans le pays en général, et dans la zone d'implantation du lycée en particulier, ne permet pas aux parents de supporter de telles contributions scolaires. Aussi, devrait-on mentionner que la politique de gratuité notée dans l'enseignement général n'est pas appliquée dans l'enseignement agricole. Combiner à l'éducation, les facteurs tels que la bonne gouvernance, les filets de protection sociale permettent d'avoir un capital humain de qualité, assurant ainsi une vie scolaire adaptée aux apprenants (Adejumo et al., 2021).

La gouvernance des LTAs apparaît comme un facteur nécessaire à prendre en compte pour l'insertion professionnelle des apprenants et un moteur pour freiner la baisse des effectifs. Le manque d'autonomie des LTAs favorise moins une prise d'initiative. Or les formations professionnelles sont consommatrices de ressources. Aussi, faudrait-il ajouter que les unités de production agricole qui devraient générer de ressources supplémentaires sont plombées par les



activités pédagogiques et l'achat des intrants aux prix du référentiel défini par l'Etat, suivant la procédure administrative de passation des marchés. Ces prix souvent très supérieurs à ceux du marché, suivi de la lenteur administrative, ne favorisent pas la compétitivité de ces unités de production à vocation pédagogique et productive. La gouvernance institutionnelle améliorée devrait permettre d'assurer l'attractivité des LTAs. Selon Grabowski et Self (2020), une meilleure gouvernance d'institution scolaire suscite la scolarisation des apprenants.

L'un des défis du Lycée Technique Agricole de Djougou est la mauvaise attractivité et visibilité de cet établissement. Selon une étude menée par Athanasiadis et Zarifis (2018), les trois principaux facteurs contribuant à l'attractivité de l'enseignement professionnel ont été la qualité du personnel enseignant, l'infrastructure de formation et la présence d'un dispositif d'accompagnement des apprenants. Par ailleurs, l'insertion professionnelle des apprenants peut donner une renommée au centre de formation et par conséquent susciter les inscriptions dans ce dernier.

Au regard de ces situations, il paraît important de mieux comprendre la gouvernance du LTA dans un contexte d'insertion des formés pour rehausser les effectifs des apprenants. Ainsi la question fondamentale de cette étude est la suivante : Comment peut-on adapter le système de gouvernance du Lycée Technique Agricole de Djougou pour une meilleure insertion des apprenants afin de contrer la baisse des effectifs ?

De cette question fondamentale, découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quelle est la situation de la gouvernance sociale, économique et institutionnelle du lycée technique agricole de Djougou ?
- Quels sont les facteurs responsables de la baisse des effectifs sur les 5 dernières années ?

### 1.3.Objectifs de l'étude

L'objectif général de cette étude est d'analyser le rôle du système de gouvernance et de l'employabilité des formés dans la baisse des effectifs au sein du Lycée Technique Agricole de Djougou.

Spécifiquement, il s'agira de :

- ✓ Analyser la gouvernance sociale, économique, institutionnelle et pédagogique du lycée technique agricole de Djougou ;
- ✓ Identifier les facteurs responsables de la baisse des effectifs.



## Chapitre 2 : Cadre conceptuel et théorique

Ce chapitre aborde la revue de littérature avec les théories et approches, et une clarification des concepts.

### 2.1.Revue de littérature

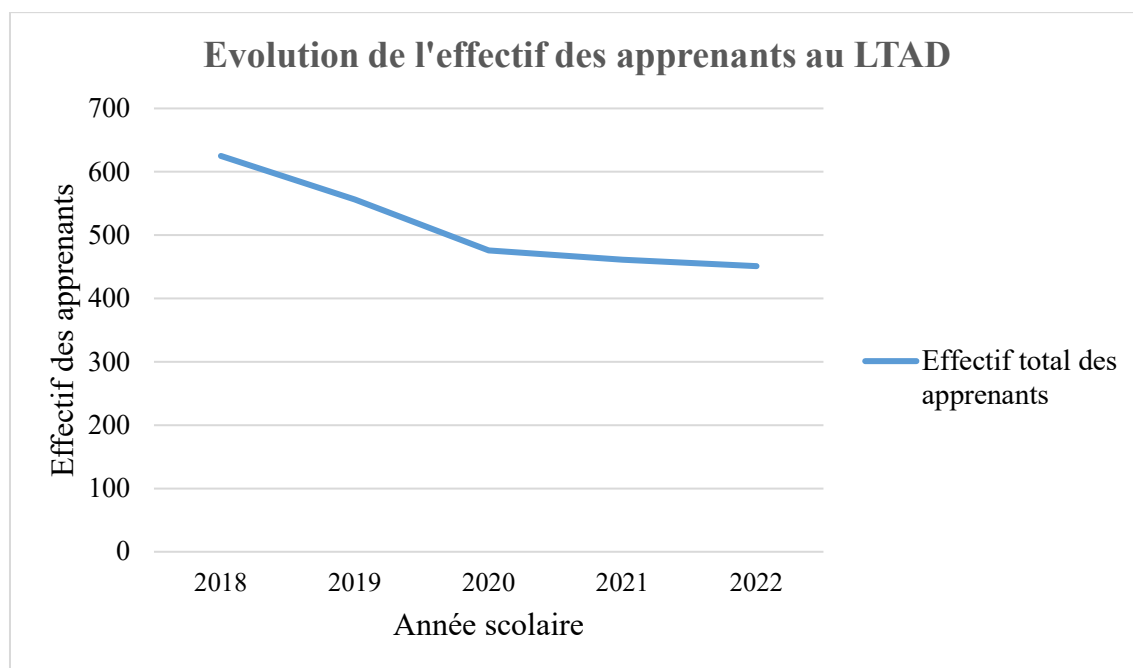
#### 2.1.1. Bref aperçu sur LTAD

##### Historique et situation géographique

Crée en 2013 par arrêté ministériel N°333/MESTFPRIJ/DC/SGM/DPP/DET/SA du 13/09/2011, le Lycée Technique Agricole de Djougou est un centre de formation agricole à caractère public. Il est situé dans le département de la Donga, commune de Djougou, arrondissement de Bariénou, sur la route nationale 6 (RN6), à environs 20km du centre-ville de Djougou. Installé sur une superficie de 100km (dont 50ha exploitable), le LTA Djougou est actuellement en cours d'extension de 1000ha.

##### Evolution de l'effectif des apprenants au LTAD sur les 05 dernières années

La figure 1 ci-dessous, présente l'évolution de l'effectif de 2018 à 2022



**Figure 1** : Evolution des effectifs au Lycée Technique Agricole de Djougou

Le LTAD a connu depuis 2018, une tendance à la baisse au niveau de l'effectif des apprenants : le centre perd chaque année 7,68% de son effectif.



## Types de formations

Les formations développées dans le lycée technique agricole de Djougou sont de deux ordres :

- **la formation initiale** d'ouvriers qualifiés, de cadres moyens et techniciens. Cette formation dure 04 ans dont deux en tronc commun et le reste (deux ans) en spécialité). Les spécialités présentes sont : la production végétale, la production animale, la foresterie, la Nutrition et Technologie Alimentaire, l'Aménagement et Equipement Rural, la Pêche et Aquaculture. Ces formations débouchent sur l'obtention du Diplôme d'Etudes Agricoles Tropicales (DEAT).
- **La formation professionnelle (agricole) continue** des actifs en cours d'emploi (ouvriers et cadres techniques, producteurs et entrepreneurs agricoles, etc.), mais également pour les groupes sociaux sensibles au chômage (femmes et handicapés) ou confrontés aux sous-emplois ou à des activités précaires. Cette formation est coordonnée par la **Cellule de Formation continue (CFC)**. De plus en plus, le modèle économique de la CFC est centré sur l'organisation des formations sur mesure.

## Profil des apprenants

L'inscription au LTA Djougou est subordonnée à la détention d'un Brevet d'Enseignement du Premier Cycle (BEPC) ou Brevet d'Etudes Agricoles Tropicales (BEAT). Les apprenants ont un âge compris entre 14 et 25 ans à l'inscription en première dans le cycle de formation initiale. Au niveau de la formation continue, on note un âge minimal de 14 ans. Pour le compte de l'année 2023, l'effectif du centre s'élève à 459 apprenants en formation continue.

### 2.1.2. Ancrage territorial et gouvernance des lycées techniques agricoles

L'intervention des communautés est de plus en plus ressentie dans les dispositifs de formation. Cet état de chose mérite une meilleure mise en œuvre afin d'éviter les contre-effets (conflits d'intérêt, difficulté de coordination, coût supplémentaire dû à la participation des acteurs etc.). La gouvernance communautaire dépend de l'ancrage territorial du centre de formation. Tendre vers une gouvernance communautaire et collective permettrait de résoudre tant de problèmes afin de susciter l'attrait de l'école de formation. Selon DfE (2020), le but distinctif de la nouvelle gouvernance communautaire et collective des écoles était de créer une communauté d'apprentissage élargie pour impliquer les enfants et les parents, et autres acteurs déterminants en transformant l'objet d'apprentissage ainsi que la gouvernance des écoles. Ainsi, les écoles

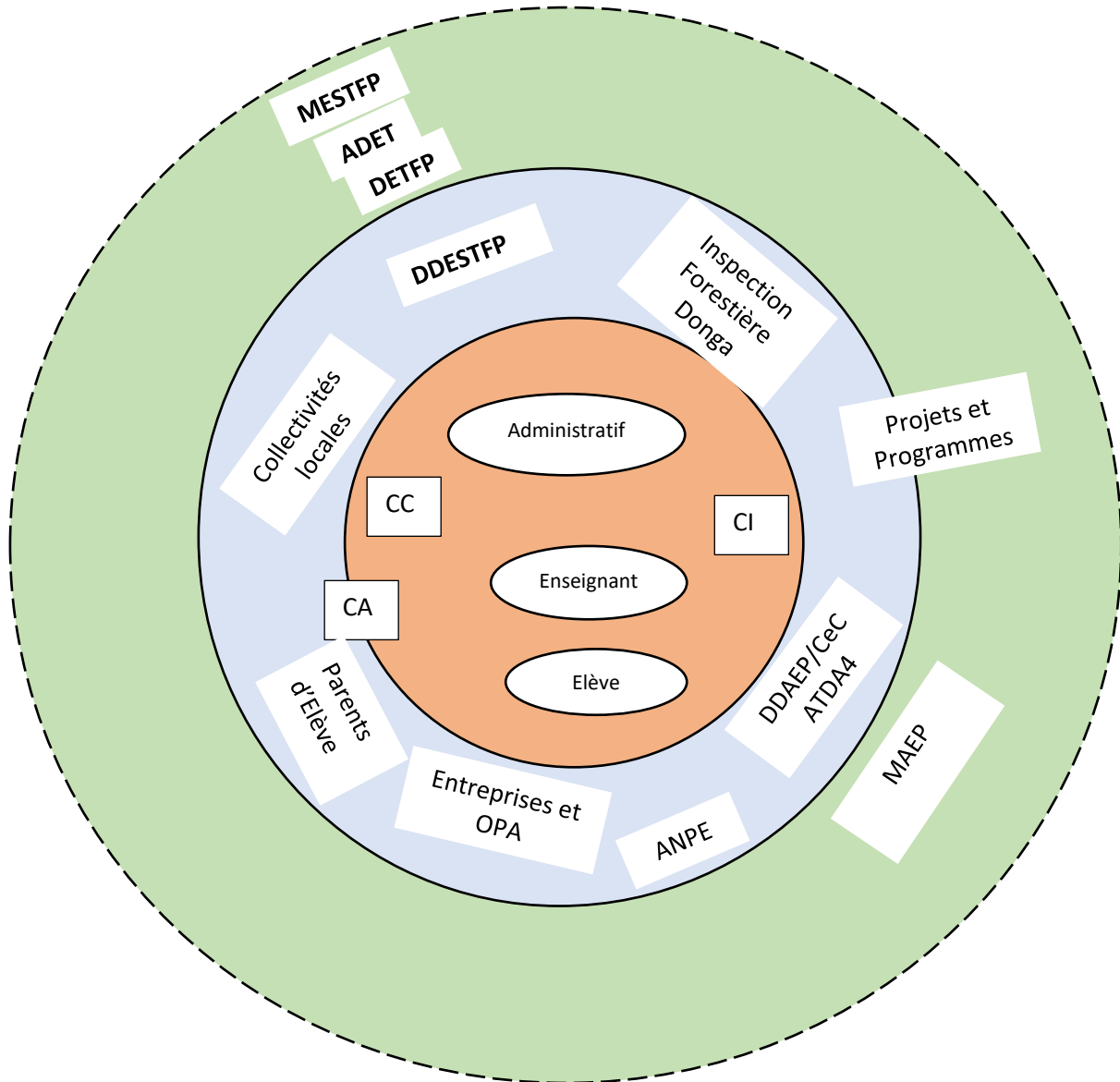


peuvent développer un réseau afin de mutualiser les moyens d'apprentissage pour plus d'efficacité interne et externe des programmes de formation.

Conscient d'une gouvernance inadéquate des lycées agricoles entraînant une faible employabilité et un dépeuplement de ces derniers, le gouvernement est en train d'œuvrer pour une approche beaucoup plus territoriale avec une meilleure implication des entreprises et d'autres acteurs communautaires.

Par ailleurs, l'ancrage territorial d'un centre peut être schématisé comme suit :





**Figure 2** : ancrage territorial d'un centre de formation

**Légende :**

**MESTFP** : Ministère de l'Enseignement Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle

**ADET** : Agence pour le Développement de l'Enseignement Technique

**DETFP** : Direction de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

**MAEP** : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

**CA** : Conseil d'Administration

**CC** : Conseil Consultatif

**CI** : Conseil intérieur





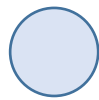
OPA : Organisation Professionnelle Agricole

ANPE : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi

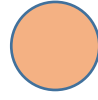
CeC : Cellule Communale de l'Agence Territoriale pour le Développement Agricole



Niveau national



Niveau territorial



Niveau Lycée

### 2.1.3. Bref aperçu sur l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels Agricoles (EFTP) au Bénin

L'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels Agricoles (EFTP) au Bénin occupe de plus en plus une place importante dans les politiques éducatives. L'EFTP est matérialisé par la mise en place des Lycées Techniques Agricoles (LTA) publics (au nombre de 10 actuellement avec une extension à 30 selon les nouvelles directives de l'Etat) et les facultés/écoles d'agronomie au niveau supérieur. Cette ambition du gouvernement d'augmenter le nombre de Lycées Techniques Agricoles est en corrélation avec la nouvelle stratégie nationale pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels 2020-2030 (SN-EFTP). L'un des axes de cette stratégie est la refonte du mode de gouvernance des LTA (MESTFP, 2019) pour assurer l'inclusion dans le système de formation agricole et rurale, et les connexions entre la formation agricole et rurale et le marché du travail (Hyle et Moumouni, 2021).

Au Bénin, pour faciliter l'adéquation des programmes de formation aux besoins du marché du travail, le Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels (CNCP-EFTP) a été mis en place par le Ministère de l'Enseignement Secondaire et Technique et de la Formation Professionnelle. Le CNCP-EFTP vise à impliquer activement le secteur privé dans le pilotage et la gouvernance de l'EFTP. Deux organes d'appui technique sont mis en place pour assurer cet objectif. Il s'agit :

- des Commissions Techniques Sectorielles (CTS) dans six secteurs prioritaires du Plan National de Développement 2018-2025, et
- des Commissions Locales d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement (CLAPE) pour soutenir la professionnalisation de l'enseignement dans les établissements d'EFTP (UNESCO, 2017). Ainsi, ces CLAPE veilleront à l'implication effective des entreprises locales dans la gouvernance administrative et pédagogique des établissements d'EFTP à l'échelle du territoire.



Le CLAPE agriculture sera installé par le Pôle de Développement Agricole (PDA) et couvrira les LTA et universités de la zone. On peut noter que ces CLAPE sont beaucoup plus installés selon le critère agroécologique (types de sol, climat, végétation, topographie). Or les réalités socioéconomiques autour de chaque lycée agricole peuvent différer. Au regard de cette description, on observe une forte institutionnalisation du système, laissant moins de place aux réseaux de la FAR (Hyle et Moumouni, 2021).

#### 2.1.4. Facteurs d'influence de l'inscription des apprenants dans l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels

Choisir un centre de formation technique reste en corrélation avec le choix de carrière et une vision de vie. Ainsi, le choix de cette carrière guide le choix d'un centre de formation à travers plusieurs facteurs.

Selon une étude menée par Reis et Kahler (1997), les personnes qui ont le plus d'influence sur les apprenants à s'inscrire dans l'enseignement agricole sont les parents, le formateur agricole, un ami et un ancien étudiant en enseignement agricole. Une autre étude a montré que les facteurs personnels comme l'intérêt et la motivation personnels (Esters, 2007 ; DeFeo, 2015) et organisationnels ont le plus influencé les apprenants à s'inscrire dans l'enseignement agricole. Par ailleurs, la dotation du centre d'infrastructures adéquates et la possession d'une exploitation agricole par les parents, restent déterminantes dans le choix du centre de formation.

L'expérience et le milieu de vie de l'apprenant peuvent occuper une place importante dans le choix d'un centre de formation technique et professionnel. Dans son étude sur les facteurs influant le comportement à l'inscription des apprenants, Esters (2007) montrait l'importance des facteurs d'ordre personnel et l'existence d'opportunités dans le secteur agricole dans le choix de formation des apprenants. Ainsi, le déclin de l'intérêt pour la poursuite d'études professionnelles peut être attribué en partie au fait que les jeunes sont désespérés et découragés par l'ampleur du chômage (Ajwad et al., 2014), même après avoir obtenu un certificat professionnel formel. Cependant, cela peut également être lié au fait que les jeunes ne sont pas suffisamment informés et conscients du rôle et de la valeur de la formation, des compétences et des qualifications dans la nouvelle économie (Farid, 2019). D'autres facteurs tels que le genre (UNESCO, 2011 ; Al-Saadieh, 2016), l'image de l'école et la qualité du programme influencent également la décision des apprenants de choisir un établissement agricole (Granitz *et al.*, 2014).



Il est constaté aussi que les apprenants qui choisissent de s'inscrire dans les lycées agricoles se retrouvent être des gens à faible performance scolaire dans l'enseignement général. Selon Faudel *et al.* (2006), les mauvais résultats scolaires des élèves du secondaire général ont été considérés comme l'un des principaux facteurs dans leur décision de s'inscrire dans des écoles de l'EFTP au Tadjikistan. Mais ceci dénote de la visibilité et de la politique de communication et de marketing du centre de formation.

La visibilité d'un centre à travers sa politique marketing joue un rôle important pour attirer les apprenants à s'inscrire. Selon Gaunt (2005) les écoles professionnelles peuvent utiliser les recrutements et la sensibilisation comme pratiques marketing pour vulgariser leurs programmes et augmenter les inscriptions. Ainsi, par exemple, la détention d'un site web sur lequel une communication est faite sur les activités du lycée, constitue un facteur d'influence important.

### 2.1.5. Gouvernance et performance des établissements de formation

La bonne gouvernance d'un centre de formation occupe une place importante dans la performance des établissements scolaires. Selon Lewis et Pettersson (2009), la bonne gouvernance dans les systèmes éducatifs favorise l'efficacité de la prestation des services éducatifs et permet d'avoir une meilleure rétention des apprenants dans les écoles. Ainsi la gouvernance permettrait d'assurer l'attractivité du centre de formation et l'employabilité des apprenants.

Selon l'étude menée par Kadir (2019) sur les questions de bonne gouvernance dans le système éducatif et la gestion des écoles secondaires dans l'État de Kwara, Nigéria, il est noté une relation significative entre la gestion des ressources, la reddition de compte, la participation des acteurs à la prise de décision, et la gestion des écoles secondaires. Ainsi, la participation des acteurs à la prise de décision joue un rôle important dans l'efficacité des centres de formation. Par ailleurs, la gestion de l'éducation fait référence à un processus managérial à travers lequel les efforts des acteurs du système de l'éducation sont coordonnés, organisés et contrôlés pour assurer l'atteinte des objectifs de formation (Abdullahi, 2018). Mettre en œuvre la bonne gouvernance dans un centre de formation accroît le niveau de participation des parties prenantes, la transparence et l'efficacité de la gestion scolaire (Supriadi et al., 2021).



## 2.2.Approches théoriques

### Théorie des parties prenantes

Initiée par Freeman (1984), elle affirme que les parties prenantes d'une organisation ne s'intéressent qu'à la réalisation de bénéfices comme résultat du fonctionnement de l'organisation. Les parties prenantes d'une organisation sont constituées de tous les membres de l'équipe de travail qui planifient et travaillent dur ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation. Certaines parties prenantes peuvent provenir de l'extérieur de l'organisation. Ils contribuent au succès de l'organisation en offrant un soutien financier et matériel en plus du temps et des efforts personnels (XIAO, 2022). L'hypothèse principale de la théorie des parties prenantes est que l'efficacité d'une organisation est mesurée par sa capacité à satisfaire non seulement les parties prenantes, mais aussi tous les agents qui ont un intérêt dans l'organisation.

Cette théorie permettra de représenter la nature des relations entre les parties prenantes et le processus décisionnel des centres de formation. L'analyse des types de relations pourra permettre de déterminer les mécanismes de fonctionnement de ces centres de formation.

L'application de la théorie des parties prenantes dans la littérature du secteur public semble être conforme à la vague du « New Public Management » (Osborne & Gaebler, 1993). Ce corps de théorie vise à introduire des idées d'entreprises dans le secteur public. Dans cette veine, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme une approche par laquelle les décideurs publics scrutent leurs environnements à la recherche d'opportunités et de menaces (Gomes, 2006) et explique les relations entre une structure donnée et la population et d'autres organisations de son environnement. De ce fait, au regard de la philosophie d'école-entreprise qui fonde les Lycées Techniques Agricoles au Bénin, une analyse pourrait être faite afin de comprendre l'applicabilité de cette philosophie et ses implications dans la gouvernance économique de ces centres de formation. Cette théorie interviendra ainsi afin de mieux cibler les facteurs à la base de la baisse des effectifs et les opportunités à valoriser dans son environnement afin de contrer les menaces de son environnement.

### Théorie de la dépendance des ressources

Toute organisation aspire toujours à une autonomie de gestion pour accroître son efficacité. Acquérir cette autonomie consiste à renforcer ses relations avec son environnement afin de capter les ressources auprès de ces partenaires.



Selon cette théorie, la dépendance aux ressources traite de la façon dont les organisations font face à ces relations de dépendance pour survivre et conserver leur autonomie. Pfeffer et Salancik (1978) ont soutenu que la dépendance est une mesure de l'importance des bailleurs de fonds dans la structure économique d'une organisation. Cette mesure peut influencer la position du bailleur (donateur) dans le plan stratégique de l'organisation.

Cette théorie permettra de mieux comprendre la gouvernance économique des centres de formation et leurs capacités à disposer des ressources propres pour financer leurs projets d'établissement.

### **Théorie de la gouvernance**

Yu, initiateur de cette théorie, a déclaré qu'un système appelé gouvernance doit être créé dans une organisation pour générer des directives précises sur la façon dont les situations compliquées peuvent être résolues. Il a affirmé que, dans toute organisation, il fallait attirer l'attention sur les aspects techniques détaillés du mécanisme de gouvernance avec une division du travail et des responsabilités partagées afin que toutes les parties impliquées sachent ce qui était attendu d'elles. Jessop (1998) a également reconnu qu'un tel système de gouvernance s'est avéré efficace dans de nombreux systèmes universitaires d'autorités à plusieurs niveaux. Cette théorie met beaucoup l'accent sur la gouvernance interne des organisations.

### **2.3. Clarification conceptuelle**

#### **2.3.1. Gouvernance d'un centre de formation technique et professionnel**

Le concept de gouvernance, né à partir du début des années 1990, a été l'un des points importants dans le développement de l'administration publique (Chhotray et Stoker, 2009). Elle a permis ainsi d'orienter la science politique vers des études sur l'élaboration des politiques administratives et de la performance des organisations.

La gouvernance d'une structure se concentre essentiellement sur les différentes interactions entre les acteurs afin d'assurer le fonctionnement normal de cette dernière. Selon Michael Connolly et James (2022), la gouvernance attire l'attention sur les processus et les interactions complexes qui constituent les modèles de rôles entre les différents acteurs. L'exploration des interactions entre les acteurs constitue l'élément fondamental qui permet d'assurer l'efficacité des institutions ou des structures. Ainsi, la gouvernance est généralement interprétée comme un réseau d'interactions d'un éventail de sortes et à différents niveaux (Kooiman et Jentoft, 2009).



La gouvernance fait référence à « l'ensemble des dispositifs et des principes par lesquels des organisations se gouvernent, c'est-à-dire prennent leurs décisions, planifient leur développement, gèrent leurs ressources, encadrent leurs activités, évaluent leurs performances, rendent leurs comptes et s'inscrivent dans les circuits des partenariats externes » (Lucier, 2007).

Dans ce document, nous entendons par gouvernance, un processus qui permet au manager des établissements scolaires, de coordonner au travers de leur leadership, l'ensemble des acteurs impliqués dans la vie scolaire pour l'atteinte des objectifs professionnels des apprenants et leur épanouissement, et d'assurer la performance économique, sociale, institutionnelle et pédagogique des centres de formation.

Par ailleurs, la gouvernance d'un centre de formation professionnelle repose sur plusieurs piliers : économique, social et institutionnel.

### 2.3.2. Gouvernance économique d'un centre de formation technique et professionnel

La gouvernance économique d'une structure ou d'une institution traduit la capacité du centre à œuvrer pour une gestion optimale des ressources économiques à travers une implication active de tous les acteurs. Dans le cadre des centres de formation agricole, cette gouvernance peut être cernée à travers les piliers suivants :

- Financement des activités et modèle économique du centre ;
- Planification budgétaire et gestion des ressources financières ;
- Accessibilité économique des apprenants.

Les mutations en cours dans le secteur économique nécessitent une réadaptation des modèles économiques des centres de formation. Le statut d'école-entreprise des Lycées Techniques Agricoles (LTA) au Bénin exige de leurs parts la dynamisation des structures de production et une surveillance accrue de leur trésorerie afin de limiter les effets de surprise dans la gestion budgétaire. La rentabilité des activités de production devient non seulement un indicateur économique, mais un objet d'enseignement et de motivation des apprenants. L'autre source de revenu des LTA au Bénin se trouve être les contributions versées par les apprenants sous forme de frais de formation annuels.

Le LTA de Djougou est implanté dans une zone où la plupart des apprenants sont des fils de producteurs à faible revenu. Beaucoup d'apprenants éprouvent des difficultés à solder à temps leurs frais de formation. Cette situation handicape la situation de trésorerie du centre et ne favorise pas souvent la bonne tenue des activités



pédagogiques. Aussi, les versements tardifs des subventions étatiques et le paiement à contre-goutte des frais de formation doivent amener les dirigeants de ce centre à faire repenser le modèle économique de ce centre. Explorer d'autres sources de revenu devient impérieux pour assurer l'efficacité interne et externe de ces centres de formation.

L'élaboration participative du budget des centres de formation reste un mécanisme qui sert de base pour renforcer le contrôle assuré par les acteurs du centre. La participation des acteurs du centre à la définition et le suivi budgétaire pourrait permettre d'avoir un budget réel reflétant les besoins réels de ces acteurs. Cerner le niveau de participation de ces acteurs pourrait renforcer la gouvernance du centre.

### 2.3.3. Gouvernance sociale d'un centre de formation technique et professionnel

Les organisations sont constituées d'acteurs qui travaillent en interrelation pour assurer la performance de ces dernières. Ainsi, l'objectif de la gouvernance sociale est de pouvoir permettre à chacun de s'épanouir. Elle repose sur la création d'une relation de confiance entre les différents partenaires du processus de décision dans une organisation (Pitseys, 2010). Ainsi, les piliers de la gouvernance sociale d'un centre de formation peuvent se résumer comme suit :

- Inclusion sociale et le genre ;
- Participation des acteurs aux instances de prise de décision ;
- Dialogue social et gestion des ressources humaines ;
- Employabilité des formés.

Pour le cas des lycées agricoles, l'inclusion intervient pour prendre en compte les besoins spécifiques des acteurs en général et des personnes vulnérables en particulier. Permettre à chacun, notamment les apprenants, d'accéder à la formation professionnelle, constitue un élément déterminant pour l'employabilité et l'amélioration des moyens d'existence de leur famille.

Par ailleurs, le LTA de Djougou compte environ 12% de filles (Beune et Klaver, 2021). L'accès inégal à l'éducation limite les opportunités des femmes dans les domaines de l'emploi qualifié. Devant l'évidence selon laquelle la productivité moyenne par hectare des agricultrices est souvent inférieure à celle des hommes en Afrique sub-Saharienne (Gender innovation LAB, s.d. ; [Villarreal, 2015](#)), il paraît important d'asseoir des stratégies pour favoriser l'inscription et le maintien des filles dans les lycées techniques agricoles.



L'un des piliers de la gouvernance est la participation des acteurs ou parties prenantes aux instances de prise de décisions. L'implication des parties prenantes (formateurs, parents d'élèves, autorités locales, gestionnaire d'établissement etc.) dans la prise de décision est révélatrice d'un meilleur fonctionnement des instances statutaires des lycées agricoles. Cet état de chose peut favoriser la performance de ces centres. La diversité des acteurs et la prise en compte de leur opinion peuvent favoriser des décisions consensuelles. Cette participation des acteurs peut s'opérer aussi à travers le dialogue social.

Le dialogue social occupe une place importante dans la collaboration entre les acteurs. C'est le lieu d'expression des besoins non satisfaits qui permet d'instaurer une bonne ambiance de travail mettant ainsi les travailleurs en confiance pour accomplir convenablement leurs missions.

#### 2.3.4. Gouvernance institutionnelle d'un centre de formation

La gouvernance institutionnelle d'un centre retrace la mobilisation des acteurs pour assurer l'instauration des règles formelles et informelles de comportement. Elle permet de définir des moyens de faire respecter ces règles, des procédures de médiation en cas de litige, des sanctions en cas d'infraction aux règles et des instances apportant leur appui à des opérations spécifiques des acteurs. Les piliers de cette gouvernance peuvent être déclinés comme suit :

- relations avec les acteurs externes du centre;
- leadership de l'équipe du gestionnaire ;
- communication et visibilité du centre ;
- responsabilité et reddition des comptes ;

Au regard des nouvelles orientations stratégiques dans l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels au Bénin, le développement des relations externes (partenariats) constitue un fondement pour assurer l'insertion professionnelle des apprenants. Les gestionnaires peuvent mobiliser diverses ressources nécessaires à l'efficacité scolaire et développer des partenariats avec les agences externes qui peuvent contribuer à l'efficacité de l'école (Supriadi, 2021). Mieux cibler les partenaires et autres acteurs externes, évaluer le niveau et la solidité de ces relations, leurs diversités et les opportunités qu'on peut en tirer, permettraient de résoudre un certain nombre de problèmes au niveau de ces centres. Maintenir ces relations dépend du leadership des dirigeants des centres de formation.





Le leadership des dirigeants de centres de formation intervient pour atteindre les objectifs fixés par le centre. Ainsi, selon Abdullahi (2019), une relation est souvent établie entre la qualité de la formation et le leadership du gestionnaire. Etablir une relation entre le leadership et la performance de ces centres permettrait d'identifier les stratégies nécessaires pour booster l'efficacité des dirigeants. Assurer ce leadership faciliterait la communication avec les acteurs afin de les amener à atteindre les objectifs de formation.

Communiquer avec l'ensemble des acteurs internes et externes contribuerait à la visibilité des centres de formation. Les stratégies et méthodes de communication, les moyens consacrés, les outils utilisés, une fois cernés, peuvent constituer un ensemble d'éléments nécessaires pour développer un plan de communication efficace au niveau des centres de formation. La visibilité des centres joue un rôle important dans la performance de ces centres et inversement.

Toute organisation, pour assurer une transparence, passe souvent par la reddition des comptes. Pour le cas des LTA au Bénin, elle se fait à travers la tenue des séances du conseil d'administration. Comprendre la portée et l'étendue des sujets discutés et la composition de ces conseils d'administration peut permettre de réfléchir aux conséquences sur la performance du centre de formation (relativement à la baisse des effectifs et l'employabilité des formés).



### Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Ce chapitre traite de la méthodologie de cette étude. Il prend en compte les méthodes de collectes et d'analyses des données.

#### 3.1. Collecte des données

La collecte des données s'est faite essentiellement à travers une approche qualitative qui s'est basée sur la revue documentaire et l'entretien de compréhension.

##### ✓ Revue documentaire

La revue documentaire a servi à définir le cadre théorique et à faire un bref aperçu sur le système d'EFTP, les facteurs d'influence de l'inscription des apprenants d'un centre de formation professionnelle. Aussi, a-t-elle permis de schématiser l'ancrage territorial et la gouvernance d'un centre de formation. Les arrêtés et lois régissant l'EFTP ont servi à mieux comprendre le système de formation.

##### ✓ Entretien de compréhension avec les acteurs internes et externes du lycée

Après la revue documentaire, des entretiens semi-directs ont été faits avec les acteurs de la gouvernance et autres acteurs partenaires du lycée Technique Agricole de Djougou. Il s'agit de l'équipe administrative, des jeunes (en cours de formation ou ayant fini), les acteurs de la collectivité territoriale (CeC ATTD 4 Djougou, la mairie de Djougou), les producteurs et entreprises agricoles. La question abordée concerne principalement :

- Caractéristiques socioéconomiques des acteurs enquêtés ;
- Perception des acteurs sur la gouvernance du LTAD ;
- Participation du privé dans les LTA et implication pour la gouvernance ;
- Analyse de l'ancrage territorial du centre ;
- Identification des facteurs favorisant l'inscription dans le LTA ;
- Gestion du changement dans le processus de mutation de la gouvernance du LTAD

Ces entretiens, conduits à l'aide des guides d'entretien préalablement élaborés, se sont arrêtés par principe de saturation (moment où la collecte de nouvelles données qualitatives ne change plus, ou très peu). Au total, 51 entretiens ont été conduits. Les enquêtés peuvent être réparties comme suit :

Tableau 1 : types d'acteurs enquêtés

Types d'acteurs	Nombre
Formateur et gestionnaire d'établissement	18



Acteurs territoriaux (collectivités et structures déconcentrées de l'Etat)	8
Jeunes	14
Producteurs/entreprises agricoles	11
<b>Total</b>	<b>51</b>

Il faut noter les acteurs territoriaux enquêtés sont entre autres : les conseillers communaux, les acteurs de la direction déconcentrée de l'enseignement technique et de la d'agriculture. Les jeunes enquêtés sont constitués des élèves en situation de classe, des alumni et autres jeunes n'ayant pas le LTA Djougou.

### 3.2. Analyse des données

#### 3.2.1. Thématiques d'analyse

L'analyse des données a tourné autour des éléments suivants :

#### Perception des acteurs sur la gouvernance du LTAD

La perception de la gouvernance a été faite autour des piliers économique, social, institutionnel et pédagogique. Au niveau de la gouvernance économique, les éléments d'analyse sont :

- Financement des activités et modèles économique du centre ;
- Planification budgétaire et Gestion des ressources ;
- Accessibilité économique des apprenants.

Concernant la gouvernance sociale, les éléments d'analyse sont :

- Inclusion sociale et le genre ;
- Participation des acteurs aux instances de prise décision ;
- Dialogue social ;
- Employabilité des formés.

La gouvernance institutionnelle a pris en compte les éléments tels que :

- Relation avec les acteurs externes (gestion des partenariats) ;
- Leadership de l'équipe des gestionnaires ;
- Communication et visibilité du centre ;

Aussi, le diagramme de Venn a-t-il été utilisé pour cartographier et analyser les relations du centre avec les acteurs externes.

Au niveau pédagogique, les éléments d'analyse sont :

- Développement professionnel des formateurs ;
- Mécanisme de traçabilité des apprenants ;



- Ressources pédagogiques ;
- Adéquation des programmes de formation.

### **Participation du privé dans les LTA et implication pour la gouvernance**

A ce niveau, l'analyse s'est effectuée autour de la perception des acteurs sur l'implication du privé dans la gouvernance du lycée et ses implications pour la performance du centre.

### **Analyse de l'ancrage territorial du centre**

Au regard de l'analyse des partenariats et du niveau des relations développées par le centre, une cartographie a été faite afin de mieux comprendre l'intégration du lycée au sein de son territoire.

### **Identification des facteurs favorisant la baisse des effectifs dans le LTAD**

L'identification des facteurs favorisant la baisse des effectifs à l'inscription dans le LTAD s'est effectuée grâce à l'approche de la gouvernance et l'ancrage territorial du centre. Ceci a permis d'identifier les facteurs au niveau socioéconomique, institutionnel et personnel (de l'apprenant).

### **Gestion du changement dans le processus de mutation de la gouvernance du LTAD**

Au regard des nouvelles mutations qui s'opèrent dans les lycées agricoles, les acteurs ont été invités à donner leurs représentations par rapport aux leviers pouvant permettre aux gestionnaires du LTAD de mieux gérer les changements afin d'assurer la performance du centre.

#### **3.2.2. Méthodes d'analyse des données**

L'analyse des données s'est effectuée en trois étapes à savoir la transcription des entretiens, l'organisation des données en lecture verticale, l'organisation des données en lecture horizontale.

#### **Transcription des données**

Après les entretiens, une transcription a été faite par fiche d'enquête. Ceci a permis de faire la synthèse de chaque entretien.

#### **Organisation des données en lecture verticale**

Elle a permis d'assurer une cohérence du discours au niveau de chaque entretien. Pour y arriver, une grille d'analyse a été utilisée au niveau de chaque entretien.



Ainsi, les perceptions et représentations de chaque enquêté sur chaque thématique ont été identifiées et résumées.

### Organisation des données en lecture horizontale.

La lecture horizontale a consisté à dégager la variété des points de vue sur chaque thème en rapport avec la problématique. Elle a permis de faire une synthèse des questions (préoccupations, débats) soulevées au niveau de chaque thème.

### 3.3.Limite de l'étude

Cette étude a été réalisée dans un contexte particulier. En effet, elle s'est focalisée sur le seul lycée technique agricole de Djougou. Ceci pourrait limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes. Faudrait-il noter que l'auteur de cette étude fait partie du personnel de ce lycée étudié. Ainsi, nous pourrions être influencé par nos propres expériences et connaissances liées à ce centre.



## Chapitre 4 : Résultats

Ce chapitre retrace les résultats issus des recherches effectués auprès de l'ensemble des parties prenantes du Lycée Technique Agricole de Djougou. Ces résultats sont discutés avec les résultats d'autres chercheurs afin de mieux juger de la qualité et de la validité des résultats et de montrer les concordances et les discordances de ces derniers.

### 4.1. Caractéristiques socioéconomiques des enquêtés

#### 4.1.1. Age et sexe des enquêtés

Les personnes interviewées sont en majorité des hommes (62%). Elles ont un âge compris entre 16 et 61 ans. Par ailleurs, 58% des personnes enquêtées ont un âge inférieur 40ans.

#### 4.1.2. Situation matrimoniale des enquêtés

La figure 3 montre la situation matrimoniale des enquêtés.

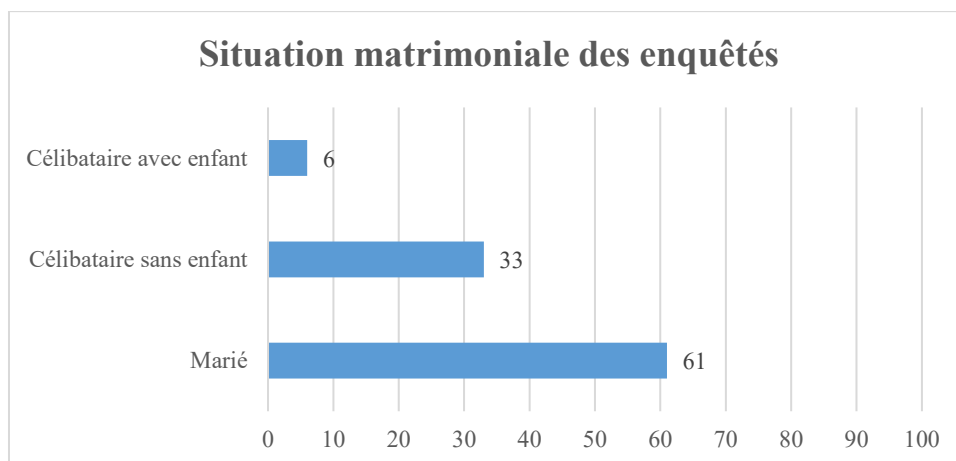


Figure 3 : situation matrimoniale des enquêtés

Une proportion prédominante de 61 % est mariée, ce qui souligne l'importance de cette catégorie au sein de la population enquêtée. 33 % de célibataires sans enfants, un taux important qui pourrait témoigner d'une population jeune ou en transition avant le mariage. Ceci s'explique par l'importance des élèves en situation de classe dans cet échantillon. Cependant, les célibataires ayant des enfants constituent une fraction minoritaire, représentant seulement 6 %, indiquant que cette condition est moins fréquente au sein de l'échantillon.

#### 4.1.3. Principales activités des producteurs et entrepreneurs agricoles enquêtés

La figure 4 présente les principales activités des producteurs et entrepreneurs agricoles enquêtés.



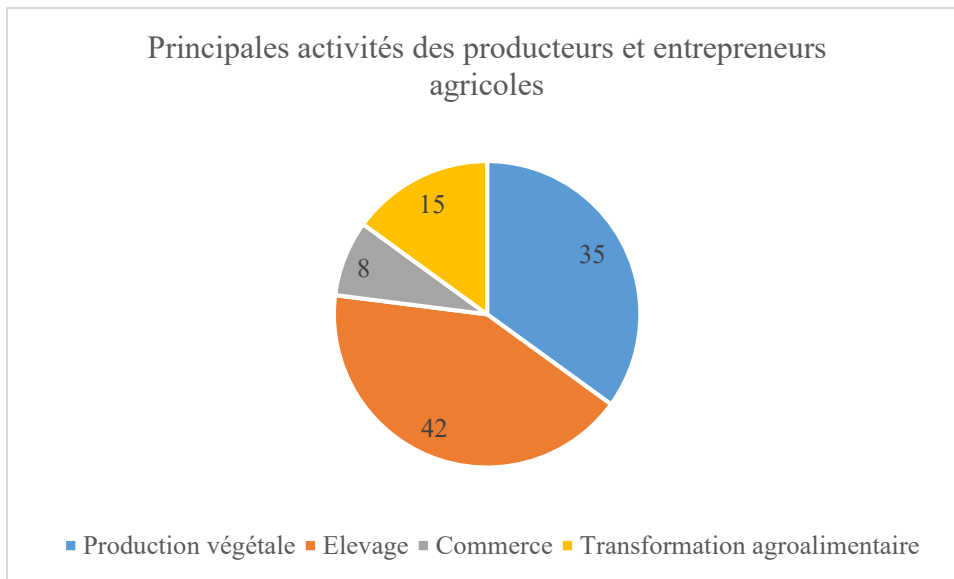


Figure 4 : principales activités des producteurs et entrepreneurs agricoles

42 %, l'élevage se positionne comme l'activité principale, suivi de près par la production végétale qui représente 35 %, mettant en évidence l'importance cruciale de ces deux domaines pour les producteurs. Le secteur de transformation agroalimentaire, qui représente 15%, témoigne d'un intérêt croissant pour la valorisation des produits agricoles. Pour finir, le secteur du commerce, qui ne représente que 8%, est moins en vue, signalant un intérêt moindre pour les activités commerciales.

## 4.2. Gouvernance économique du centre

### 4.2.1. Modèle économique du centre

L'analyse du modèle économique a permis de ressortir 04 sources de revenu. Il s'agit des subventions versées par l'Etat central, des frais de scolarité des apprenants, des recettes issues de l'exploitation agricole et les ressources provenant des projets et programmes. La contribution des sources de revenu au budget du centre est représentée sur la figure 5 suivante :



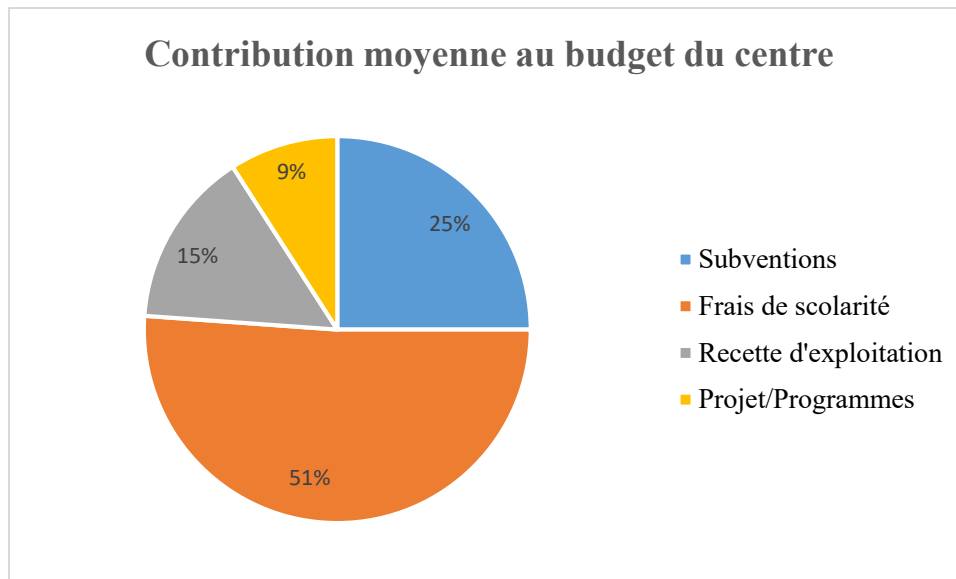


Figure 5 : répartition des sources de revenu du LTAD

De cette figure, il est noté que les frais de scolarité contribuent à plus de 50% au budget du centre suivis des subventions de l'Etat qui représentent près du quart du budget. Par ailleurs, les revenus provenant des projets/programmes restent faibles.

Les frais de scolarité payés par les apprenants sont définis par l'Etat. Ces frais varient de 80 000 F à 120 000 F (122 à 183 euros) et sont largement supérieurs à ceux payés dans l'enseignement (10 000 à 15 000 F selon le département du pays). Le recouvrement à temps de ces frais de scolarité reste très difficile. En effet, beaucoup de parents ont exprimé éprouver du mal à payer ces frais de scolarité vu le montant fixé, même après avoir un engagement légalisé de paiement de ces derniers. Certains apprenants inconscients, à qui les parents ont remis les frais de scolarité pour paiement, détournent ces fonds, et se retrouvent dans l'insolvabilité.

Aussi, certains apprenants payent eux-mêmes leurs frais de scolarité. En effet, ces apprenants s'inscrivent sur fonds propres car provenant de familles déshéritées. Ils se trouvent souvent obligés de sécher les cours afin de pouvoir faire de petits boulots dans l'objectif de payer leurs frais de scolarité. Comme l'affirme un élève enquêté, « *je paie mes frais de scolarité à travers de petits jobs* ».

Tous ces faits ne permettent pas un meilleur recouvrement des frais de scolarité. Ainsi, l'administration du centre de formation éprouve des difficultés pour mieux fonctionner.

Par ailleurs, les subventions versées par l'Etat, de l'avis des acteurs, « *viennent non seulement, pour la plupart du temps, en retard mais aussi restent insuffisantes* ». Aussi, le processus administratif mis en place pour demander ces fonds est-il souvent périlleux. Ces subventions





étant souvent planifiées dans le budget, leurs retards ne permettent pas un bon déroulement des activités pédagogiques.

Les revenus provenant des projets et programmes de développement viennent parfois soulager les peines du centre. Selon un membre de l'équipe de gestion, « *ces revenus restent aléatoires et difficilement planifiables* ». Ils interviennent souvent sous forme de dons de matériels, d'équipements et de matières d'œuvre. Aussi permettent-ils l'organisation des formations de courtes durées au sein de la Cellule de Formation Continue (CFC) à l'endroit de jeunes et femmes vulnérables.

En somme, nous pouvons noter que le retard des subventions, le difficile recouvrement des frais de scolarité, le caractère aléatoire des revenus provenant des projets/programmes et le faible niveau des revenus générés par l'exploitation sont les difficultés liées au modèle économique du centre. Ces difficultés handicapent sérieusement le déroulement des activités pédagogiques et de production agricole du centre.

#### 4.2.2. Du caractère école-entreprise du centre

Le lycée Technique Agricole de Djougou a un caractère d'école-entreprise. En effet, ce caractère oblige les lycées techniques agricoles à se doter d'unité économique sous forme d'une exploitation agricole et d'une Cellule de Formation Continue. L'exploitation agricole est gérée par le lycée et utilise essentiellement la main-d'œuvre provenant des apprenants.

#### Contribution des unités de production au budget de l'exploitation agricole

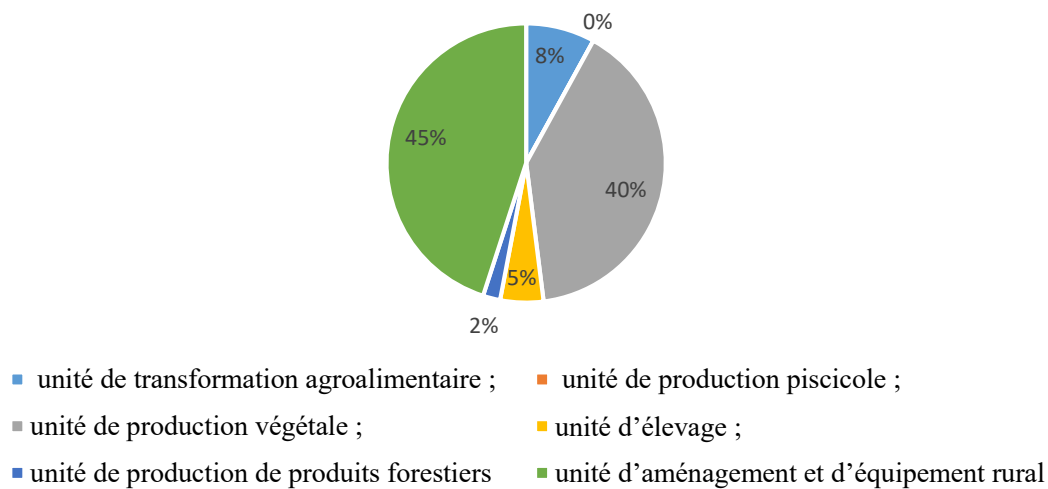
Les exploitations agricoles interviennent non seulement pour un but économique, mais aussi pour un but pédagogique. L'exploitation agricole du centre comporte 06 unités de production à savoir :

- L'unité de transformation agroalimentaire ;
- L'unité de production piscicole ;
- L'unité de production végétale ;
- L'unité d'élevage ;
- L'unité de production de produits forestiers
- L'unité d'aménagement et d'équipement rural

La contribution de chaque unité de production au budget de l'exploitation est représentée sur la figure 6 suivante :



### Contribution des unités de production au budget l'exploitation agricole



**Figure 6** : contribution des unités de production au budget de l'exploitation agricole du LTAD

De ce graphe, il est noté que les unités d'aménagement et d'équipement rural et de production végétale contribuent chacune à plus de 40 % du budget de l'exploitation agricole. Les unités piscicoles et de production forestière sont faiblement représentées.

L'unité d'aménagement et d'équipement rural prend en compte essentiellement la location des machines agricoles (notamment des tracteurs agricoles) aux producteurs agricoles de la zone d'implantation du lycée. Les producteurs ont apprécié favorablement l'importance de ces machines agricoles dans la mise en œuvre de leurs activités agricoles.

Il faut noter que ces machines tombent de plus en plus en panne et ne permettent pas d'assurer la continuité du service rendu aux producteurs agricoles. Le caractère vieillissant de ces tracteurs, le manque de pièces de rechange et de mécanicien qualifié mettent en péril les revenus issus de ce service.

A travers l'unité de production végétale, le centre a mis en place un site maraîcher et un grand champ pour la production des spéculations telles que : le maïs, le soja, le coton, le manioc etc. Les produits issus des unités de production sont vendus aux commerçants grossistes, aux ménages, et aux buvettes et restaurants.

De façon générale, il convient de noter que les unités de production éprouvent des difficultés de rentabilité. En effet, le caractère pédagogique et économique de ces unités entraîne souvent des casses causées par les apprenants lors des activités pédagogiques. Aussi, faudrait-il noter



que, les approvisionnements pour la production se font suivant les prix de référence définis par l'Etat central ; or ces prix sont très élevés par rapport au prix du marché. Ainsi, produire à ces prix, ne permet pas aux unités de production d'être rentables et compétitives. Rendre plus autonome le centre, lui permettant d'opérer au prix du marché pour assurer la rentabilité et la compétitivité des unités économiques. Selon l'enquête D. K, « aucune exploitation agricole ne saurait être viable économiquement si elle ne peut opérer librement sur le marché ».

Par ailleurs, la non rentabilité des activités de production démotive les apprenants et ne donne pas une bonne image de l'exploitation et de la formation dispensée. Ceci fait que les apprenants n'ont plus le sens du travail accompli et pensent qu'ils sont surexploités pour des activités de production non rentables. Des dires de l'élève S. M., « nous travaillons chaque année mais nous ne voyons pas le fruit de nos efforts ». Ainsi, produire au prix du référentiel et assurer la rentabilité des activités pour donner une motivation aux apprenants devient alors une équation difficile à résoudre par les gestionnaires de l'établissement.

### **Contribution de la Cellule de Formation Continue aux unités de production**

Afin de générer des ressources supplémentaires, le centre s'est doté d'une Cellule de Formation Continue (CFC) depuis 2018. La mission de cette cellule est d'assurer la requalification et des renforcements de capacités aux jeunes sans compétences, aux professionnels en cours d'emploi et aux producteurs et entrepreneurs agricoles. Cette cellule assure une mission de prestation de service de formation essentiellement dans le secteur agricole. Les anciens apprenants de ce centre se retrouvent parfois à recevoir aussi des formations de renforcement de capacités dans cette structure.

La CFC opère à travers les formations qu'elles organisent. Ces formations sont de deux ordres :

- les formations initiales qui durent 05 ans à travers les spécialités telles que la Production Animale (PA), la Production Végétale (PV), la Nutrition et Technologies Alimentaires (NTA), l'Aménagement et l'Équipement Rural (AER), la Foresterie (Fo), la Pêche et l'Aquaculture (PeAq) ; ces formations étaient organisées essentiellement à l'endroit des agents fonctionnaires de l'Etat ;
- Les formations de courte durée sur mesure à destination des producteurs.

Les formations initiales paraissent aujourd'hui plus longues et ne sont plus choisies par les auditeurs. L'accent est beaucoup mis sur les formations de courte durée. Mais il faut noter que le manque de visibilité et d'attractivité du centre handicape l'inscription des apprenants. Aussi,



les conditions socioéconomiques plus difficiles dans lesquelles vivent les populations de la région constituent-elles un frein aux paiements des frais de formation.

#### 4.2.3. Planification budgétaire et Gestion des ressources financières

La planification budgétaire et la gestion des ressources financières sont assurées par les instances ci :

- Le conseil intérieur (CI)
- Le conseil consultatif (CC)
- Le conseil d'administration (CA)

Ces instances interviennent pour faire le compte rendu de l'exécution du budget de l'année précédente et l'étude du projet de budget de l'année suivante. Les acteurs invités sont essentiellement ceux internes (représentants syndicaux et des professeurs, tous les membres de l'administration, les représentants des apprenants, les représentants des agents de soutien), et ceux externes (les représentants de l'association des parents, le représentant du Maire de la commune, le représentant du centre de santé proche du lycée, etc.

La planification budgétaire démarre par la collecte des besoins de l'ensemble des acteurs du centre, l'élaboration du projet de budget par l'Intendant, l'étude du projet de budget et l'adoption du projet de budget par le Conseil d'Administration. Au cours de ce processus, la phase de recueil des besoins des acteurs mériterait d'être renforcée.

En effet, les apprenants et les formateurs ont exprimé être moins écoutés lors de cette phase. Selon le formateur R. D, « *l'administration gagnerait à mieux identifier en amont les besoins de l'ensemble des acteurs afin que le budget prenne en compte les réalités de ces acteurs* ». Cet état de fait crée des frustrations et ne permet pas d'avoir un budget beaucoup plus objectif.

Par ailleurs, la mobilisation des membres du conseil intérieur (annexe 5) pour l'élaboration du budget n'est pas toujours évidente car c'est une activité non rémunérée. Selon les membres des instances rencontrés, le paiement d'une prime de motivation liée à cette activité pourrait renforcer la mobilisation des acteurs pour l'étude et la validation des budgets. Cette activité revêt un caractère très important pour le centre et conditionne l'efficacité des activités pédagogiques.

Il faut aussi noter que les acteurs externes, notamment les collectivités territoriales, participent moins aux activités du conseil d'administration. Selon eux, « *les collectivités territoriales, notamment la commune, n'ont pas de prérogatives d'actions* dans les



*établissements du secondaire* ». En effet, selon la loi sur la décentralisation, les prérogatives ou champ d'actions des mairies s'arrêtent à l'enseignement primaire. Selon un acteur de la collectivité locale de Djougou, « *les mairies sont limitées dans leurs interventions dans les collèges et lycées* ». Cette situation ne favorise pas une meilleure intervention des mairies au sein du LTAD.

Mais la participation de ces acteurs dans le conseil d'administration pourrait permettre de mieux comprendre les enjeux du centre afin de solliciter au besoin certains partenaires techniques et financiers et d'œuvrer pour une meilleure gestion du centre.

La gestion des ressources financières du centre est basée sur les normes de la comptabilité publique. Ainsi, l'ordonnateur du budget se trouve être le Proviseur du centre et l'exécution est assurée par un Intendant. Le suivi budgétaire est assuré par les membres du Conseil Intérieur, du Conseil Consultatif et du Conseil d'Administration. Le Conseil Consultatif mérite d'être tenu régulièrement pour un meilleur suivi du budget. Ceci permettra aux membres d'administration de faire le point à mi-parcours de l'exécution du budget.

### 4.3. Gouvernance sociale du centre

#### 4.3.1. Inclusion sociale et le genre

Le lycée technique agricole de Djougou est installé dans une zone de forte vulnérabilité des ménages. Cette vulnérabilité se répercute à travers les inégalités sociales notées au sein du centre. En effet, la proportion de filles dans l'effectif total du centre est d'à peine 20%. Cet état de chose est dû à la méfiance des parents d'envoyer leurs filles dans une zone enclavée où la sécurité, l'électricité et l'eau courante ne sont pas aussi évidentes à trouver. Selon les dires d'un représentant des parents d'élèves, « *certaines parents ont souvent peur d'envoyer les filles dans ce centre à cause de l'absence d'un internat qui devrait garantir plus de sécurité aux filles* ». Faudrait-il noter qu'au sein du LTAD, qu'aucun programme spécial n'existe pour favoriser la diminution des frais de scolarité aux jeunes filles, comme cela se fait dans l'enseignement secondaire général.

Par ailleurs, selon certains parents d'élèves, l'État doit revoir à la baisse les frais de scolarité de l'ensemble des apprenants au regard des conditions de vie de la zone. Selon le producteur et parent d'élève F. I, « *Dans l'enseignement secondaire général, les frais de scolarité sont définis en tenant compte des conditions de vie des populations du milieu. Revoir ces frais permettrait d'assurer plus de représentativité des filles* ».



Dans l'optique de veiller à la prise en compte du genre au sein du centre, un point focal genre a été créé par le projet OKP BEN 103632 financé par le Royaume des Pays-Bas. Ce point focal intervient à travers des activités de sensibilisation et de formation à l'endroit de l'ensemble des acteurs pour mieux traiter les personnes vulnérables du centre. Faudrait-il noter que ce point focal n'est pas institutionnalisé pour donner un cadre légal aux activités menées ; ceci handicape souvent la mise en œuvre de certaines activités. Selon G. U, membre du point focal, « *nos mains sont liées parce qu'il n'y a pas encore un arrêté qui institue notre instance* »

Au sein de l'exploitation agricole, certaines tâches comme le sarclage, les labours et le sarclage ont été rendues genre sensible. Des dires d'un membre du point focal genre, « *les formateurs font l'effort de prendre en compte certaines spécificités des apprenants lors des différentes activités pédagogiques* ». Ainsi, les spécificités des apprenants sont analysées afin de mieux attribuer les tâches pendant les activités de production. Les apprenants ayant des spécificités (souffrant de certaines affections telles l'asthme, la drépanocytose et d'autres maladies respiratoires, etc.) se font confier les activités qu'ils peuvent mener par les encadreurs.

Au sein de l'effectif des encadreurs/formateurs, on note une faible représentativité des femmes. Seulement 09 % de femmes interviennent dans le centre. Selon A. D, formatrice du centre, « *Avoir plus de femmes formatrices devrait donner plus de confiance aux jeunes filles pour mieux intégrer le centre* ». Les femmes formatrices pourront constituer ainsi des exemples de réussites pour les apprenantes.

#### 4.3.2. Participation des acteurs aux instances de prise de décision et le dialogue social

Le fonctionnement d'un établissement de formation nécessite une bonne participation de l'ensemble des parties prenantes pour l'efficacité des actions pédagogiques. En effet, deux types d'acteurs interviennent dans la prise de décision. Il s'agit

- des acteurs internes (membres de l'administration, les différents représentants des formateurs et syndicaux, les représentants des élèves et des agents de soutien ;
- des acteurs externes (le représentant de la mairie, du centre de santé proche du centre, des parents des élèves, de la Direction Départementale des Enseignements Secondaires Techniques et de la Formation Professionnelle de la Donga).

Les différentes décisions sont prises à travers les instances ci-après :

- le Conseil Intérieur (CI) ;
- le Conseil Consultatif (CC) ;



- le Conseil d'Administration (CA) ;
- le Conseil des Professeurs ;
- le Conseil de classe ;
- le conseil de discipline ;
- le conseil d'animation pédagogique ;
- le conseil des responsables de classe (voir leurs compositions et rôles en annexe 5).

Les différentes instances jouent des rôles différents et sont censées contribuer à la résolution des différents problèmes du centre. Le conseil d'administration constitue l'instance suprême de prise de décision. Il intervient dans tous les domaines qui concernent la vie pédagogique, économique et financière, matérielle, administrative, morale et socioculturelle du centre. Au cours de ce conseil, une adoption du compte rendu du budget de l'exercice antérieur et un vote du budget de l'exercice en cours sont effectués. Les différents conseillers peuvent donner des avis ou formuler des vœux sur tous les problèmes de l'établissement. Le conseil d'administration nécessite la tenue du conseil intérieur et du conseil consultatif notamment pour la préparation du budget de l'exercice en cours.

Comme le dit l'un des membres du conseil intérieur, « *Résumer l'intervention notamment des acteurs externes comme un simple avis ou vœux ne favorise pas une meilleure implication de ces acteurs* ». Ainsi, des acteurs des collectivités locales participent moins aux différents conseils car étant limités dans leurs prérogatives d'actions selon les lois sur la décentralisation. Donc, agir en termes d'actions dans le centre, s'avère difficile.

La participation à ces différentes instances reste relativement bonne. Mais, assurer cette participation de tous les acteurs paraît difficile. En effet, aucune prime n'est prévue pour les conseillers lors de la tenue des instances. Comme l'a exprimé un membre du conseil intérieur, « *l'absence de prime de session n'est pas motivante car l'activité est exigeante* ». Cet état de chose ne facilite pas une meilleure participation des acteurs. Aussi, les critiques des membres sont-ils parfois considérés comme la mise à prix de la tête des dirigeants. Selon un membre des instances, « *parfois certains dirigeants croient que nous avons un problème particulier avec eux* ». Ainsi, séparer les problèmes des personnes s'avère difficile au niveau des managers. Ceci ne favorise les critiques constructives et la prise d'initiatives au niveau de certains membres de différentes instances de gestion.

Aussi, selon les formateurs, « *les conseils intérieurs et consultatifs qui anticipent sur la résolution des problèmes méritent d'être tenus régulièrement* ». Le CI intervient pour



l'élaboration et la validation du compte rendu des budgets tandis le conseil consultatif, organe exécutif du CI, intervient pour une bonne marche des activités du centre. En effet, actuellement le compte rendu du budget n'est fait qu'à la fin de l'exercice. Ainsi, tenir des conseils intérieurs en cours d'exercice pourrait permettre à l'ensemble des acteurs de mieux suivre la gestion financière, administrative et pédagogique de l'établissement. Selon un formateur, « *les conseils consultatifs ont tendance à être résumés à une simple consultation entre les administratifs. Cet état de chose crée une asymétrie d'informations et ne facilite pas une meilleure résolution des conflits* ».

Pour un gestionnaire d'établissement de formation professionnelle, écouter les travailleurs du centre permet d'assurer une meilleure collaboration entre les acteurs. Selon les travailleurs, « *nos voix sont de moins en moins écoutées* ». En effet, il est noté une restriction des droits syndicaux (au plus 10 jours de grève par an) validée par la loi N°2018-34 du 05/10/2018 modifiant et complétant la loi 2001-09 du 02/06/2002 portant exercice du droit de grève en République du Bénin. Cette perception de l'action syndicale au sommet de l'Etat se retrouve également au niveau des structures déconcentrées. Les acteurs considèrent qu'il y a un manque de sincérité dans le dialogue au niveau du centre. Ce dialogue social mérite d'être renforcé pour l'atteinte des objectifs pédagogiques et de production.

Le conseil d'animation pédagogique, selon les acteurs, est régulièrement tenu. Selon un jeune formateur, « *ces séances ont été déterminantes pour moi dans la prise en main de ma classe* ». L'animation pédagogique hebdomadaire constitue un creuset d'échange et de partage d'expérience entre les formateurs. Mis à part ce conseil, les conseils de classe et des professeurs interviennent pour une bonne gouvernance pédagogique du centre.

#### 4.3.3. Insertion professionnelle des apprenants du LTAD

L'insertion des apprenants d'un centre de formation professionnelle témoigne de l'efficacité externe du centre. Les alumni du Lycée Technique Agricole de Djougou (LTAD), après l'obtention du diplôme, exercent en auto-emploi ou en emploi salarié.

Selon l'ensemble des acteurs rencontrés, il est noté une faible insertion des formés. Selon un responsable de la mairie de Djougou, « *il est courant de les rencontrer dans le secteur de l'essence frelaté communément appelé "Kpayo" et dans le secteur du transfert d'argent (Mobile Money) et la vente des unités téléphoniques* ». Certains arrivent à développer leurs entreprises dans le secteur de l'agroalimentaire (prioritairement), de la production de jeunes plants greffés, de l'élevage et de l'apiculture. Cette situation, au dire des parents les décourage





à envoyer les apprenants dans ce centre. Selon un parent, « *c'est mieux pour moi de garder l'enfant à la maison que de l'envoyer dans une école où il reviendra encore chômeur* ».

Toutefois, le producteur H. P, « *les apprenants sortis de ce centre, une fois en entreprise, n'ont pas certaines capacités pour faire certaines tâches* ». L'un des éléments mentionnés par ces entrepreneurs est le manque de compétences de vie notamment de culture d'entreprise, de promptitude, du respect de la hiérarchie, de l'esprit critique, la croyance et la confiance en soi. Ainsi, ils pensent que ces compétences sont déterminantes pour mieux réussir en entreprise. Comme l'affirment certains entrepreneurs rencontrés, « *je préfère les apprenants ayant des compétences de vie qui n'ont pas certaines compétences techniques. Je pourrai les former rapidement sur les compétences techniques* ». Réviser les programmes de formation en y intégrant certaines compétences de vie, pourrait permettre de trouver un début de solution à ce problème.

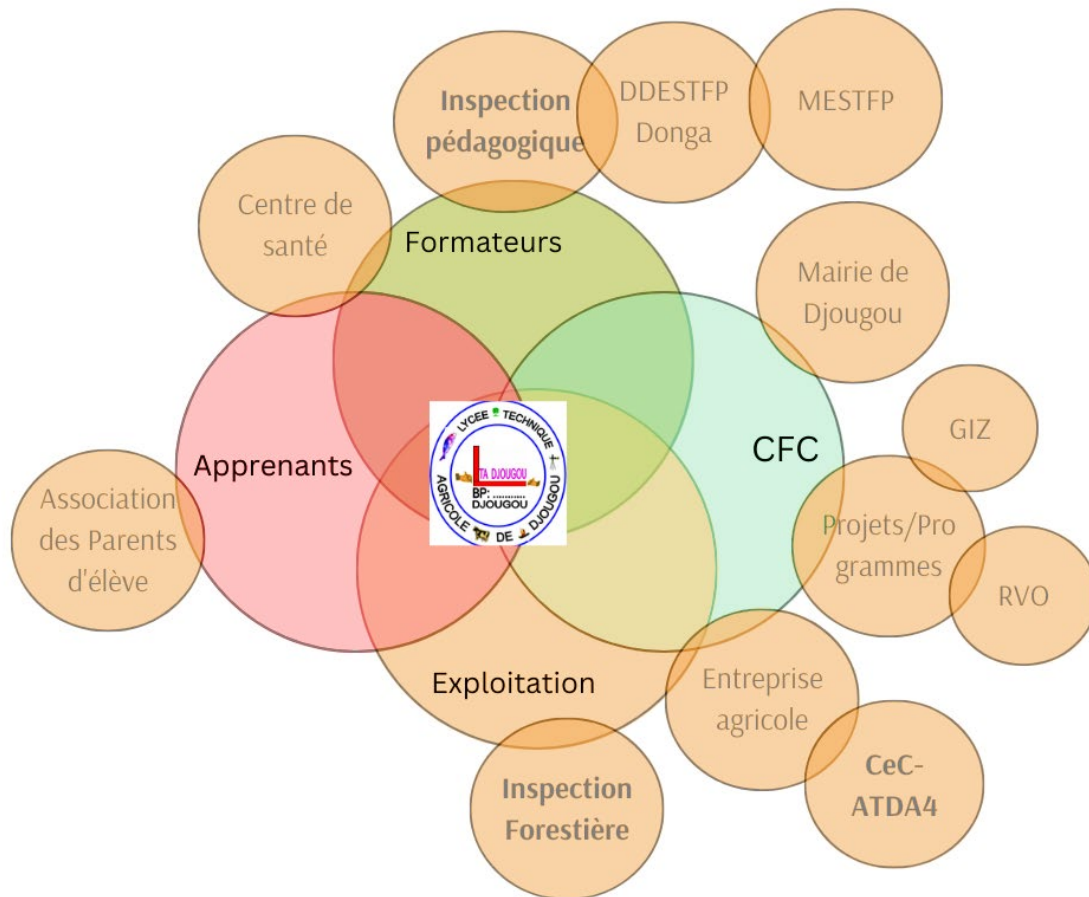
Selon certains formateurs, « *il est inconcevable pour moi de rencontrer des anciens apprenants dans la rue me sollicitant encore pour des aides financières pour pouvoir survivre* ». Ceci les rend coupables d'une potentielle contribution à la difficile insertion des apprenants. Mais ils pensent que la grande cause relèverait aussi de l'inconscience de ces apprenants. Selon eux, ce sont des apprenants qui ne veulent pas faire d'effort et qui aussi sont à la quête d'un potentiel emploi salarié. Aussi, pensent-ils qu'il est difficile pour eux de recommander beaucoup d'apprenants sollicités par leurs proches qui ont des exploitations/entreprises agricoles et agroalimentaires. Par ailleurs, le manque de dispositif d'insertion professionnelle explique également cet état de chose.

#### 4.4. Gouvernance institutionnelle du centre

##### 4.4.1. Relations extérieures et Gestion des partenariats et

Les relations du centre avec les acteurs externes sont analysées à travers le diagramme de Venn suivant :





**Figure 7 : Diagramme de Venn du LTAD**

Le centre entretient une relation hiérarchique avec la Direction Départementale des Enseignements Secondaires Techniques et de la Formation Professionnelle de la Donga (DDESTFP-Donga) et l'Inspection Pédagogique Départementale (IPD-Donga). La DDESTFP, une structure déconcentrée du Ministère de l'Enseignement Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP), assure le suivi des activités du centre de formation et formule des conseils pour une meilleure gestion des ressources du lycée. Le centre a obligation de compte rendu à la DDESTFP. Ces acteurs « assurent entretenir de bonnes relations avec les gestionnaires du centre ». Toutefois, du fait de l'absence d'un service de l'enseignement technique et professionnel occupé par un acteur du secteur de l'enseignement technique, certains courriers ne répondent pas aux spécificités de l'enseignement agricole (notamment le caractère pluvial du calendrier scolaire dans les LTA par exemple). Ainsi, toute décision prise dans l'enseignement général a tendance à être appliquée aussi pour le secteur de l'enseignement agricole. De la même manière, le centre a tendance à traiter directement avec la Direction de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (DETFP) (au niveau central).



Ceci ne favorise pas l'efficacité des actions et une meilleure collaboration avec la DDESTFP Donga. Or la DDESTFP Donga entretient un lien fonctionnel avec la DETFP.

Au niveau territorial, le centre entretient des relations avec l'Inspection Pédagogique Départementale, l'Inspection Forestière de la Donga, la Cellule Communale de Djougou de l'Agence Territoriale pour le Développement Agricole 4 (CeC-ATDA4) et les entreprises agricoles prioritairement. Des relations sont nouées avec la Mairie de Djougou qui intervient dans le Conseil d'administration et avec le Centre de Santé d'Arrondissement de Bariénoù, pour la prise en charge des soins sanitaires aux apprenants. L'absence de relation institutionnalisée avec la CeC-ATDA4 ne favorise pas un cadre d'échange pour harmoniser les interventions en matière de formation au niveau territorial. Le seul creuset créé à travers les Commissions Locales d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement (CLAPE) reste moins connu par certains acteurs.

Par ailleurs, certains projets et programmes financés par la GIZ-Bénin et le Royaume des Pays-Bas interviennent avec des dons en matériels et équipements pour assurer les travaux pratiques au niveau des activités pédagogiques. Ils interviennent aussi dans la formation des formateurs et l'infusion des programmes de formation. Entretenir ces partenariats paraît souvent difficile à cause des lourdeurs administratives.

Ces deux dernières années, un accent particulier est mis sur le renforcement et le développement de partenariats avec d'autres structures. Cet objectif intervient pour mieux mobiliser les moyens externes afin de mieux former les apprenants. L'efficacité de cette action dépend du leadership des gestionnaires d'établissement.

#### 4.4.2. Leadership des gestionnaires du LTAD

Le leadership des gestionnaires constitue un élément de l'efficacité des centres de formation. De l'avis des enquêtés, le « *leadership des gestionnaires actuels mérite d'être renforcé* ». En effet, depuis 03 ans, le taux de réussite des examens de fin d'année, ne cesse de chuter. Mieux manager les formateurs et autres acteurs du centre pour l'atteinte des objectifs s'avère nécessaire.

Selon les formateurs, « *les gestionnaires actuels gagneraient à doter le centre d'une vision claire de développement* ». En effet, ce manque de vision n'a pas permis d'innover au niveau des prises de décisions. Mais, il est à noter que, dans la conduite des activités pédagogiques, la



rigueur du chargé des études a permis de corriger certaines anomalies notées dans le programme et l'exécution des programmes de formation.

Par ailleurs, en 2019, le centre s'est doté d'un projet d'établissement, mais ce projet est resté à l'étape de projet. Actualiser ce projet et le mettre en œuvre pourrait susciter une meilleure participation des acteurs pour le développement du centre.

#### 4.4.3. Communication et visibilité du LTAD

La communication constitue aujourd'hui un pilier important pour le développement des organisations. Au sein du LTAD, la communication se concentre essentiellement sur la communication interne. Or assurer la visibilité du centre devrait être une priorité des gestionnaires et de l'ensemble des acteurs du centre.

Selon les formateurs et les apprenants enquêtés, le « *centre paraît perdu dans la zone* ». Il arrive parfois de rencontrer des gens habitant à 15km du centre, ne sachant rien de l'existence de cet établissement de formation. Par ailleurs, les apprenants au regard des conditions de vie du centre, font une contre publicité au centre, et expriment « *ne pas recommander ce centre à d'autres proches* ».

Il faut également noter que ce centre ne dispose d'aucun plan de communication pour assurer sa visibilité et son attractivité. Dans ces conditions de contre-publicité assurée par certains acteurs (apprenants), il serait nécessaire de se doter de ce document de planification et de pouvoir le mettre en œuvre. Ainsi, la reprise de la participation aux foires des produits agricoles, l'instauration des journées porte-ouvertes, ou encore la dynamisation des unités de production, pourraient permettre de redorer l'image de cet établissement de formation.

#### 4.5. Gouvernance pédagogique du centre

L'analyse de la gouvernance pédagogique du centre, s'est effectuée autour des aspects tels que :

- le développement professionnel des formateurs ;
- le mécanisme de traçabilité des apprenants et l'adéquation des programmes de formation ;
- la gestion des Ressources pédagogiques.

##### 4.5.1. Développement professionnel des formateurs

Le développement professionnel des formateurs du LTAD suit un processus continu. Cela leur permet de renforcer leurs compétences pédagogiques et techniques, et de s'adapter aux nouvelles réalités du secteur agricole.



Aujourd'hui, l'entrée en tant que formateur dans les Lycées Techniques Agricoles est subordonnée à la détention d'au moins une licence professionnelle dans une école normale supérieure ou dans une école d'agronomie. Par ailleurs, une formation initiale (dans le domaine de la pédagogie et de la didactique) est souvent organisée par l'Etat à l'endroit de ceux n'ayant pas un diplôme professionnel d'enseignement. Il est à noter que, pour cette catégorie de formateurs, les formations initiales ne sont pas organisées à temps. C'est le cas des 16 formateurs recrutés entre 2014-2016, et qui ont été finalement mis en formation décembre 2022. Ainsi, selon un formateur, « *les premières classes que j'ai gardées n'ont pas bénéficié d'un bon enseignement car je n'avais pas assez de compétences en pédagogie et en didactique* ».

Par ailleurs, l'Etat organise aussi des formations continues diplômantes ou qualifiantes. Les formations continues diplômantes sont sanctionnées par un Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Technique (CAPET). Les formations qualifiantes ou de renforcement de capacités organisées par l'Etat viennent rarement. Ces formations sont organisées par certains projets et programmes du secteur agricole et portent sur les thématiques telles que le coaching des apprenants, les mesures de gestion durables des terres, la maintenance des équipements et engins agricoles etc. Environ 2 à 4 personnes sont prises en compte par ces formations.

Afin de faciliter le partage des connaissances, il est institué des animations pédagogiques hebdomadaires. Ces séances permettent aux formateurs d'échanger sur leurs difficultés dans la conduite des sessions d'enseignement-apprentissage.

Malgré ces formations, certains formateurs « *estiment ne pas être totalement aguerris pour faire face à certaines réalités agricoles* ». En effet, au regard de l'évolution des pratiques et technologies agricoles, certaines compétences des formateurs semblent désuètes. Ceci ne facilite pas leur efficacité professionnelle. Certains formateurs, « *aimeraient être renforcés dans l'utilisation des technologies de l'information et de communication dans la conduite des cours, l'agroécologie, l'agriculture intelligente face aux climats* ». Aussi, faudrait-il mentionner que l'absence de plan de formation au niveau du Ministère des Enseignements Secondaires, Technique et de la Formation Professionnelle n'est pas de nature à motiver les formateurs. Ceci handicape l'évolution dans la carrière de ces formateurs.

Selon les apprenants, « *leurs formateurs, en majorité jeunes, arrivent à répondre à leurs attentes* ». Ainsi, les activités pédagogiques arrivent à bien se dérouler avec l'atteinte des objectifs.



#### 4.5.2. Mécanisme de traçabilité des apprenants et Adéquation des programmes de formation

La traçabilité des apprenants intervient dans l'objectif de s'assurer de l'efficacité externe du centre de formation et de pouvoir proposer des programmes de formation et d'accompagnement des apprenants. Ceci pourrait faciliter leur insertion professionnelle.

Au sein du LTAD, depuis sa création en 2013, aucune étude n'a été conduite par le centre sur la traçabilité des apprenants diplômés. Cet état de chose ne permet pas d'assurer une analyse rétrospective des apprenants sur la formation reçue.

L'étude conduite par le Projet Enseignement et la Formation Techniques et Professionnelles Agricoles (EFTPA/ATVET) sur un groupe d'apprenants ayant participé à une offre de formation complémentaire sur l'entrepreneuriat est censée permettre au centre de s'en inspirer. Mais, le centre n'a pu le faire à cause des moyens financiers que cette activité exige. Par ailleurs, aucun répertoire n'existe actuellement sur les alumni (anciens apprenants). Néanmoins, les contacts avec les apprenants se font à travers les forums WhatsApp sur lesquels se retrouvent les apprenants. Mais, souvent, eux tous n'y figurent pas.

De l'avis des apprenants enquêtés, « *ils se retrouvent parfois dans des situations de manque d'aptitude dans l'exercice de leurs métiers* ». En effet, une fois leur entreprise créée ou en situation d'employé dans une autre entreprise, certaines tâches techniques leur causent des soucis. Ils « *pensent que la formation mérite d'être rendue beaucoup plus pratique afin de mieux s'adapter aux réalités du marché d'emploi* ».

Les entrepreneurs confirment cette situation vécue par les alumni. Certains « *affirment qu'ils manquent de compétences nécessaires (notamment de vie) pour réussir en entreprise ou en emploi salarié* ». Les dispositifs de formation ne sont pas de nature à favoriser une meilleure adéquation des programmes de formation aux réalités du marché du travail.

Actuellement, les pratiques agricoles ont beaucoup évolué au niveau des exploitations agricoles. Mais il est noté que, c'est toujours le programme de formation de 2009 qui est toujours appliqué. Selon un formateur rencontré, « *ces programmes de formation sont dépassés* ». Ainsi, pendant que les producteurs utilisent beaucoup plus le compost bokashi (qui dure environs un mois), le programme de formation recommande le compostage en tas et en fourche qui dure (06 à 12 mois) avant de murir.



Mais certains projets, à défaut de réécrire les programmes de formation, procèdent à des infusions de ces derniers. Malgré l'importance de ces infusions, cela n'arrive toujours pas à toucher l'ossature du programme de 2009.

#### 4.5.3. Gestion des ressources pédagogiques

La gestion des ressources a été analysée à travers la perception des acteurs sur le cadre de vie du centre, les matériels et équipements, et les matières d'œuvre. Les centres de formation agricole semblent exigeants en ressources (financières, matériels et humaines). Ce qui fait que les formations reviennent chères dans le centre.

Les ressources pédagogiques (infrastructures, matériels et équipements, matières d'œuvre) ne parviennent pas à satisfaire aux attentes des acteurs (formateurs et apprenants) de cet établissement de formation. En effet, selon les apprenants et les formateurs, « *le cadre de vie semble moins attractif* ». On note des salles de classes non conformes aux réalités de la formation professionnelle où les apprenants et formateurs sont parfois exposés aux intempéries (la pluie et les rayons solaires) ; ce qui ne permet pas d'atteindre certains objectifs pédagogiques. Faudrait-il noter l'absence d'un internat pour faciliter l'hébergement et la restauration de certains apprenants, notamment ceux qui viennent à titre boursier. Disposer d'un internat paraît impérieux pour assurer la sécurité (physique et alimentaire) des apprenants.

Comme l'a dit F. T., « *les matériels, équipements et matières d'œuvre semblent toujours insuffisants lors des travaux pratiques, or le dispositif de formation est censé former à près de 70 % de pratique* ». Malgré la volonté des formateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, le manque de ressources pédagogiques ne favorise guère une meilleure construction des savoirs. Ainsi, selon un formateur, « *près de 10 apprenants en Production Animale, se trouvent à disséquer un seul lapin lors des travaux pratiques sur l'autopsie des animaux pour diagnostiquer certaines maladies* ».

#### 4.6. Ancrage territorial du Lycée Technique Agricole de Djougou

L'analyse de la gouvernance institutionnelle abordée au point 4.3. a permis de mieux décrire l'ancrage territorial à travers le positionnement actuel du centre au sein du territoire, les avantages que les acteurs externes tirent du centre, et l'apport des acteurs externes au fonctionnement du centre.



#### 4.6.1. Positionnement du centre dans son territoire

Le centre entretient des relations avec plusieurs acteurs. On note des relations institutionnelles avec la Direction Départementale des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle de la Donga, de la Mairie de Djougou, du centre de santé d'arrondissement de Bariéno et de l'Association des Parents d'Elèves (APE). Des relations non formelles sont notées entre le centre et les structures telles que : l'inspection forestière, la Cellule Communale Djougou de l'Agence Territoriale pour le Développement Agricole (CeC-ATDA4 de Djougou), les exploitations agricoles. Les relations avec les exploitations semblent les plus développées à cause des activités de stage organisées par le centre.

En général, il faut noter un faible ancrage du centre dans son territoire. Selon un acteur de l'arrondissement de Bariéno, « *le lycée mérite d'être mieux intégré dans son territoire* ». En effet, l'inadéquation des programmes de formation avec les besoins du marché, au niveau territorial, ne permet pas au territoire de bien bénéficier des apprenants formés par le centre. Les partenariats avec les acteurs économiques du territoire sont faibles. Selon certaines entreprises, « *renforcer la production dans les unités de production du centre, pourrait permettre de mieux intégrer la communauté à travers les ventes qui seront faites aux populations locales* ».

L'absence des études de traçabilité sur les apprenants et l'absence de la mise en œuvre du projet d'établissement n'ont pas permis de répondre favorablement aux attentes de refonte des programmes de formation et d'employabilité des jeunes. Renforcer les études de traçabilité, rédiger et mettre en œuvre des projets d'établissements pertinents pourraient permettre de mieux contribuer au développement du territoire. Néanmoins, les acteurs externes arrivent à bénéficier de certains atouts du centre.

#### 4.6.2. Contribution du centre au développement du territoire

Malgré un ancrage mitigé, le centre arrive à satisfaire à certains besoins de la communauté de par ses activités. En effet, selon un membre de l'équipe dirigeante du lycée, « *le centre met à disposition des producteurs agricoles de la zone les prestations de labour et transport des produits agricoles* ». Par ailleurs, les apprenants formés arrivent à réaliser de petits soins vétérinaires aux troupes des bergers de la communauté.

Le centre à travers la Cellule de Formation Continue, offre des formations à l'endroit financées par les projets à l'endroit des producteurs pour un renforcement de leurs capacités. Des conseils agricoles ponctuels sont aussi donnés pour ceux qui en





sollicitent. Comme l'affirme le producteur H. S, « *les conseils que j'ai reçus à travers la cellule de formation continue m'ont beaucoup aidé* ».

Les entreprises qui reçoivent les apprenants en stage arrivent à profiter d'une main-d'œuvre gratuite. Certaines de ces entreprises agricoles recrutent des anciens élèves compétents parfois recommandés par le centre, pour les aider dans le développement de leurs entreprises.

#### 4.6.3. Apport des acteurs externes au fonctionnement du centre

Les relations entretenues avec les acteurs du territoire lui permettent de pouvoir tirer certains atouts. La disponibilité des entreprises/exploitations agricoles favorise le renforcement de la pratique à travers les stages effectués par les apprenants. Par ailleurs, la collaboration des acteurs de la collectivité locale dans la mise à disposition des terres à l'endroit du centre constitue un atout non négligeable.

Dans ces relations avec les projets et programmes de développement, le centre bénéficie des dons en matériels et outils pédagogiques. Ces relations permettent aux acteurs du centre de pouvoir se former dans des thématiques liées au secteur agricole. Selon un administratif du centre, « *l'apport des projets est norme et constitue un levier important pour faire fonctionner le centre* ».

Mais le centre gagnerait à renforcer ses relations avec les organisations islamiques du territoire afin de profiter des fonds arabes plus accessibles dans la région. Par ailleurs, renforcer les relations avec les collectivités territoriales pourrait permettre de mettre des terres à disposition des apprenants afin de faciliter leur installation.

#### 4.7. Facteurs favorisant la baisse des effectifs au sein du LTAD

L'analyse de la gouvernance et de l'ancrage territorial du centre a permis d'identifier les principaux facteurs qui sont à la base de la baisse des effectifs. Ces facteurs sont regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Facteurs favorisant la baisse des effectifs au sein du LTAD**

Eléments	Facteurs d'influence
Au niveau individuel (apprenants)	- Mauvaise image des apprenants sur les activités agricoles - Manque de motivation
Au niveau de la gouvernance économique	- Présence de textes réglementaires non adaptés au développement économique du LTAD ;



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible disponibilité de ressources financières</li> <li>- Faible diversité des ressources financières ;</li> <li>- Frais de scolarité relativement élevés pour les parents d'élèves ;</li> </ul>
Au niveau de la gouvernance social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible représentativité des apprenantes et formatrices</li> <li>- Absence d'un mécanisme social pour les apprenants provenant des familles indigentes</li> <li>- Faible niveau d'insertion des formés</li> <li>- Absence d'un internat dans le centre</li> </ul>
Au niveau de la gouvernance institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible attractivité du centre ;</li> <li>- Faible visibilité du centre ;</li> <li>- Manque d'expérience des gestionnaires dans le développement des partenariats ;</li> </ul>
Au niveau de la gouvernance pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de formation relativement théorique ;</li> <li>- Insuffisance d'équipements, de matériels et outils pédagogiques ;</li> <li>- Cadre de vie scolaire non attractif ;</li> </ul>
Au niveau de l'ancrage territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible participation des acteurs territoriaux à la gouvernance du centre ;</li> <li>- Existence de programme de formation non aux besoins des acteurs du territoire.</li> </ul>

Par ailleurs, selon les enquêtés, « *les mauvaises conditions de vie rencontrées par les apprenants dans les villages environnants ne sont pas de nature à les inciter à s'inscrire dans ce centre* ». En effet, dans ces villages où les apprenants louent des appartements pour leur hébergement, on note une absence de l'énergie électrique et d'eau potable, un faible niveau de sécurité pour les jeunes filles. Ainsi, ces facteurs jouent sur la performance scolaire des apprenants, amenant certains à un transfert dans d'autres établissements.

#### 4.8. Participation des entreprises dans la gouvernance du LTAD

Selon les nouvelles orientations de l'Etat, les entreprises doivent participer à la gouvernance administrative et pédagogique des lycées techniques agricoles. De l'avis des acteurs enquêtés, il ressort que c'est « *une bonne politique* ». Ainsi, cela pourrait permettre de mieux développer des programmes de formation adaptés aux besoins des entreprises agricoles du territoire, renforçant ainsi l'ancrage territorial. Aussi, la présence des entreprises dans les conseils d'administration du LTAD pourrait insuffler une nouvelle dynamique pour le développement



économique de l'exploitation agricole et permettre au centre de trouver des ressources complémentaires.

Cependant, les gestionnaires et les formateurs « craignent une certaine perte de l'identité publique du LTAD, l'influence des entreprises agricoles dans les contenus pédagogiques et la privatisation déguisée du centre de formation ». Il serait important de définir un cadre d'intervention de ces acteurs dans la gouvernance du centre.

#### 4.9. Gestion du changement dans le processus de mutation de la gouvernance du LTAD

Au regard des changements prévus dans la gouvernance des lycées techniques agricoles au Bénin, il est impérieux pour les gestionnaires et autres acteurs de développer des stratégies afin de s'adapter aux nouvelles réalités de gestion. Selon les personnes enquêtées, les gestionnaires doivent :

- Cartographier les différents nouveaux acteurs ;
- Identifier clairement les changements prévus ;
- Analyser les besoins et attentes des acteurs concernés par la réforme ;
- Mettre en place une planification centrée sur les besoins identifiés ;
- Assurer la communication et la participation de l'ensemble des acteurs,
- Renforcer leur leadership à travers notamment l'ouverture d'esprit et le management relationnel ;
- Mettre en place un processus d'évaluation des changements prévus.
- Formaliser les relations avec les entreprises agricoles afin de faciliter leurs implications dans les activités pédagogiques.



## Conclusion

L'objectif de cette étude est d'analyser le rôle du système de gouvernance et de l'employabilité des formés dans la baisse des effectifs au sein du Lycée Technique Agricole de Djougou (LTAD). En effet, le LTAD est confronté aujourd'hui à d'énormes défis notamment la baisse des effectifs et le faible niveau d'insertion des apprenants qui sont liés à son système de gouvernance (économique, sociale, institutionnelle et pédagogique).

Au plan économique, la difficile mobilisation des ressources et l'absence de la rentabilité des unités de production agricole ne favorisent pas une bonne exécution des activités pédagogiques. Les frais de scolarité paraissent insoutenables pour certaines familles de la zone.

Au plan social, une inégalité est constatée au niveau des apprenants. Les apprenantes filles sont moins représentées. De même, l'absence d'un dispositif social pour venir en aide aux apprenants provenant de famille indigente n'est pas de nature à favoriser l'amélioration des inscriptions dans ce centre.

Au plan institutionnel, il est noté une faible implication des acteurs territoriaux dans les activités du centre. Aussi, le centre gagnerait-il à dynamiser ces partenariats afin de mobiliser des ressources additionnelles. Il est ainsi important de renforcer le leadership des gestionnaires dans l'établissement des relations avec les autres acteurs du centre. La mise en place d'un dispositif de communication sera de nature à assurer la visibilité des activités menées par le centre.

Au plan pédagogique, l'inadéquation des programmes de formation aux réalités du territoire, l'insuffisance de matériels et équipements pédagogiques ne sont pas de nature à favoriser l'insertion des formés. Par ailleurs, se doter d'un dispositif d'accompagnement et de traçabilité des apprenants devient impérieux pour mieux actualiser les programmes de formation. L'organisation des formations de recyclage périodique sur les nouvelles pratiques agricoles devrait permettre aux formateurs de répondre efficacement dans leurs pratiques pédagogiques et techniques.



## Bibliographie

Abdullahi, & Nimota Jibola Kadir, A. (2018). Corruption In Education System And Management Of Primary Schools In Nigeria. Malaysian Online Journal of Educational Management, 6, 21-35. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no1.2>

Adejumo, O. O., Asongu, S. A., & Adejumo, A. V. (2021). Education enrolment rate vs employment rate: Implications for sustainable human capital development in Nigeria. International Journal of Educational Development, 83, 102385. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102385>

Alsaaidh, M. (2016). Reasons for avoidance of vocational education in Jordan. Educational Research and Reviews, 11, 1064-1084. <https://doi.org/10.5897/ERR2016.2790>

Athanasiadis, A., & Zarifis, G. (2018). Exploring VET Attractiveness in Greece through OAED Vocational Schools. Journal of Education & Social Policy, 5(4). <https://doi.org/10.30845/jesp.v5n4p16>

Connolly, M., & James, C. (2022). Developing and proposing rational and valid principles for effective school governance in England. Educational Management Administration & Leadership, 17411432221077507. <https://doi.org/10.1177/17411432221077507>

DfE. (2020b). The Governance Handbook. London: DfE

Esters, L. T. (2007). Factors Influencing Postsecondary Education Enrollment Behaviors of Urban Agricultural Education Students. Career and Technical Education Research, 32(2), 79-98. <https://doi.org/10.5328/CTER32.2.79>

Faudel, H., Grootings, P., Ashurov, S., & European Training Foundation (Éds.). (2006). The reform of vocational education and training in the Republic of Tajikistan. Office for Official Publications of the European Communities.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman  
Gender innovation LAB, s.d, Résultats d'évaluations d'impact rigoureuses sur l'inclusion des femmes dans les formations agricoles et rurales. [https://www.reseau-far.com/wp-content/uploads/2021/05/gil\\_policy-brief\\_eval-impact-sur-inclusion-femmes-dans-far.pdf](https://www.reseau-far.com/wp-content/uploads/2021/05/gil_policy-brief_eval-impact-sur-inclusion-femmes-dans-far.pdf)

Gaunt, D. P. (s. d.). High school seniors' perceptions of career and technical education and factors influencing their decision to attend an area career technical center.

Gillani, A. A. (2021). The association between presence of sanitation facilities and school enrolment in Pakistan. World Development Perspectives, 21, 100289. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100289>

Gomes, R. C. (2006). Stakeholder management in the local government decision-making area : Evidences from a triangulation study with the English local government. Brazilian Administration Review, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922006000100005>

Grabowski, R., & Self, S. (2020). What factors influence the quality of governance institutions? An Asian perspective. Journal of Asian Economics, 70(C). [https://econpapers.repec.org/article/eeasieco/v\\_3a70\\_3ay\\_3a2020\\_3ai\\_3ac\\_3as1049007820301184.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeasieco/v_3a70_3ay_3a2020_3ai_3ac_3as1049007820301184.htm)



Granitz, N. A., Chen, S., & Kohli, K. K. (2014, octobre 1). Choosing Business as a College Major : A Survey of High School Students. <https://www.semanticscholar.org/paper/Choosing-Business-as-a-College-Major%3A-A-Survey-of-Granitz-Chen/b0d157dc55b8ef118bb1e975885749a7488685a7>

Hyle M., & Moumouni, I. (2021). Bénin / vers un réajustement structurel et fonctionnel de la FAR au Bénin. <https://www.reseau-far.com/benin-quel-processus-delaboration-de-la-strategie-nationale-far/>

InStaD. (2021). Les Comptes nationaux du Bénin 1999 à 2021. <https://instad.bj/statistiques/statistiques-economiques>

Kadir, J., & Nimota, A. (2019). Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria. eJEP: eJournal of Education Policy. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1234494>

Kooiman, J., & Jentoft, S. (2009). Meta-Governance : Values, Norms and Principles, and the Making of Hard Choices. Public Administration, 87(4), 818-836. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01780.x>

Lewis, M., & Pettersson, G. (2009). Governance in Education : Raising Performance. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1992404>

Lucier P. (2007), Gouvernance et direction de l'université, Conseil général de la Fédération québécoise des professeurs et professeures d'université (FQPPU), à Montréal.

MESTFP (2019), Stratégie Nationale de L'enseignement et La Formation Techniques et Professionnels (EFTP) 2019-2025.

Osborne D., & Gaebler, T. (1993). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector from schoolhouse to statehouse, city hall to the Pentagon. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (SSRN Scholarly Paper 1496213). <https://papers.ssrn.com/abstract=1496213>

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. Revue interdisciplinaire d'études juridiques, 65(2), 207-228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>

Reis, R., & Kahler, A. A. (1997). Factors Influencing Enrollment In Agricultural Education Programs As Expressed By Iowa Secondary Agricultural Education Students. Journal of Agricultural Education, 38(2), 38-48. <https://doi.org/10.5032/jae.1997.02038>

Safarmamad, F. (2019). Factors That Influence Students' Decisions to Enroll in Initial Vocational Education and Training (IVET) Lyceums in Tajikistan. STEMPS Theses & Dissertations. <https://doi.org/10.25777/afbx-ta48>

UNESCO (2017), Comblent le déficit de compétences du Bénin : Partenariats avec des entreprises privées dans la prestation de l'EFTP agricole, Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels, Bénin.



UNESCO, (2011). *Women and TVET: Report of the UNESCO-UNEVOC online conference*. Retrieved from [http://www.unevoc.unesco.org/e-forum/Synthesis%20report\\_Women\\_revised\\_Final.pdf](http://www.unevoc.unesco.org/e-forum/Synthesis%20report_Women_revised_Final.pdf)

Villarreal, M. (2021). Réduire les inégalités de genre, un enjeu de politique agricole. In H. Guétat-Bernard (Éd.), *Féminin-masculin : Genre et agricultures familiales* (p. 21-38). Éditions Quæ. <http://books.openedition.org/quæ/28890>

Xiao, H. (2022). A case study of the governance models of schools and departments in Tsinghua university, China. 29(1).



# Annexes





## Annexe 1 : Guide d'entretien à l'endroit de l'équipe de direction du lycée et des formateurs ?

Bonjour Mme/M. ! Nous travaillons actuellement dans le cadre du **Master International pour l'Ingénierie de la Formation Agricole et Rurale (MIFAR)**. Dans le cadre de ce master, nous devons rédiger un mémoire de fin de formation. Nous avons choisi comme thème « *Baisse des effectifs dans les Lycées Techniques Agricoles : Quelle gouvernance pour une meilleure insertion professionnelle des formés du Lycée Technique Agricole de Djougou (Bénin) ?* ». Nous avons choisi vous entretenir sur cette thématique.

### Présentation du centre

Quelle est la mission du centre ?	.....
Quelles activités faites-vous ?	.....
Quelles sont vos offres de formation ?	.....
Quelle est l'évolution de l'effectif des apprenants au cours des 5 dernières années ?	.....

### Choix du centre par les apprenants

Item	Éléments de réponse du centre
Pourquoi sont-ils venus dans votre établissement (et pourquoi ici plutôt qu'ailleurs) ?	
Qu'est-ce qu'ils apprécient particulièrement chez vous ? Qu'est-ce qu'ils n'aiment pas ? Qu'est-ce qu'ils aimeraient changer ?	
Qu'est-ce qui les étonne (et pourquoi) ?	
Comment préfèrent-ils apprendre ?	
Quelles relations entretiennent-ils avec les autres (acteurs externes du centre..).	
Quels autres facteurs pensez-vous être à la base de la baisse des effectifs depuis 05ans ?	

### Ancrage territorial

Item	Éléments de réponse du centre
Avez-vous des partenaires ? (Lesquels ?)	
Comment se positionne le centre sur le territoire ?	
Quels avantages les acteurs (institutions et individus) tirent-ils de la présence et des activités du centre (+information, capitalisation)	
Comment le centre tient-il compte des évolutions du territoire dans le temps ?	
Comment percevez-vous l'avenir en termes de lien avec le territoire ?	

<p>Pourquoi avez-vous élaboré un projet d'établissement ?</p> <p>Que pensez-vous de la mise en œuvre de ce projet d'établissement ?</p>	
<p><b>Gouvernance du centre</b></p>	
<p>Comment financez-vous les activités du centre ? comment planifiez-vous le budget ? décrivez-nous le cadre pour la gestion des ressources financières ? Quel est le montant de la contribution des apprenants ? comment les parents arrivent-ils à supporter cela ?</p>	
<p>Pouvez-vous nous parler de la situation des apprenants vulnérables du centre ? comment traitez-vous ces personnes ? (existence de dispositifs spécifiques ?) comment associez-vous les acteurs du centre dans la prise de décision ? Comment se porte aujourd'hui le dialogue social dans le centre ? Que pouvez-vous nous dire sur l'insertion des formés ? quelle relation existe-il entre la gouvernance et l'insertion professionnelle des formés ?</p>	
<p>Quel est l'état actuel de vos relations avec les partenaires et acteurs externes du centre ? quelle appréciation faites-vous du leadership de l'équipe dirigeante ? comment communiquez-vous avec l'extérieur ? Avez-vous un plan de communication ? que faites-vous pour assurer la visibilité du centre ? quelle appréciation faites-vous sur la visibilité actuelle du centre ?</p> <p>Comment rendez-vous compte des activités du centre aux autres acteurs du centre ? Quelles relations avez-vous avec les travailleurs du centre ? quelle place accordez-vous aux cahiers de charge reçus du Ministère ? quelle est sa portée ?</p>	

<p>Quelles appréciations faites-vous de l'efficacité des formateurs ?</p> <p>Existe-il un dispositif de formation continue des formateurs ?</p> <p>Comment suivez-vous la trajectoire de vos formés ?</p> <p>Quel est l'état actuel des ressources pédagogiques ? comment ces ressources arrivent-elles à satisfaire vos besoins ? permettent-elles aux apprenants de mieux apprendre ? quel mécanisme d'actualisation des programmes mettez-vous en œuvre dans votre centre ? que pensez-vous aujourd'hui de l'adéquation de vos programmes aux besoins du marché ?</p>	
<p><b>Participation du privé dans les LTA et implication pour la gouvernance</b></p>	
<p>Quelle place occupe aujourd'hui le privé dans vos formations ?</p> <p>En quoi est-il important que des privés participent à la gouvernance du centre ? pourquoi ? qu'est ce qui pourrait changer avec leur participation dans la gouvernance du centre ?</p>	
<p><b>Gestion du changement dans le processus de mutation de la gouvernance du LTAD</b></p>	
<p>Que pensez-vous des réformes dans l'EFTP ?</p> <p>Quels leviers pourraient vous permettre de faire face à ces changements ?</p> <p>comment entrevoyez-vous votre lycée d'ici les 05 prochaines années ?</p>	

x



## Annexe 2 : Guide d'entretien à l'endroit des producteurs et entreprises agricoles

Bonjour Mme/M. ! Nous travaillons actuellement dans le cadre du **Master International pour l'Ingénierie de la Formation Agricole et Rurale (MIFAR)**. Dans le cadre de ce master, nous devons rédiger un mémoire de fin de formation. Nous avons choisi comme thème « *Baisse des effectifs dans les Lycées Techniques Agricoles : Quelle gouvernance pour une meilleure insertion professionnelle des formés du Lycée Technique Agricole de Djougou (Bénin) ?* ». Nous avons choisi vous entretenir sur cette thématique.

### Présentation du centre

Pourriez-vous vous présenter ?  
Pouvez-vous nous parler de vos activités agricoles ?

### Choix du centre par les apprenants

Item	Éléments de réponse des producteurs/entreprises agricoles
Pourquoi sont-ils venus dans votre établissement (et pourquoi ici plutôt qu'ailleurs) ?	
Qu'est-ce qu'ils apprécient particulièrement, ce qu'ils n'aiment pas, ce qu'ils aimeraient changer ?	
Qu'est-ce qui les étonne (et pourquoi) ?	
Quels autres facteurs pensez-vous être à la base de la baisse des effectifs depuis 05ans dans le LTAD ?	

### Ancrage territorial

Item	Éléments de réponse des producteurs/entreprises agricoles
Quelles relations avez-vous avec le LTAD ? quel est l'état actuel de vos relations avec le LTAD ?	
Quelles appréciations faites-vous du positionnement du centre dans son territoire ?	
Quels avantages tirez-vous de la présence de ce centre ?	
Comment le centre tient-il compte des évolutions du territoire dans le temps ?	
Comment percevez-vous l'avenir en termes de lien avec le territoire ?	

### Gouvernance du centre

<p>Que pouvez-vous dire sur le modèle économique du LTAD ? quelle place occupez-vous dans la gestion du centre ? que pouvez-vous dire sur la contribution des apprenants ? comment les parents arrivent supporter cela ?</p>		
<p>Pouvez-vous nous parler de la situation des apprenants vulnérables lors du passage des apprenants en stage ? comment traitez-vous ces personnes ? (existence de dispositifs spécifiques ?) Comment êtes-vous associés dans le stage des apprenants ? Que pouvez-vous nous dire sur l’insertion des formés ? comment pouvez-vous intervenir dans la gouvernance du centre ?</p>		
<p>Quel est l’état actuel de vos relations avec les partenaires et acteurs externes du centre ? quelles appréciations faites-vous du leadership de l’équipe dirigeante ? Comment communiquez-vous avec le centre ? quelle appréciation pourriez-vous faire sur la visibilité actuelle du centre ? Quelles relations avez-vous avec les travailleurs du centre ?</p>		
<p>Quelles appréciations faites-vous de l’efficacité des formateurs ? Que pourriez-vous faire dans le renforcement des capacités des apprenants et des formateurs ? Comment pouvez-vous mutualiser les ressources pédagogiques avec le centre ? Que pouvez-vous dire des ressources pédagogiques du centre ? permettent-ils aux apprenants de mieux apprendre ? Quelle est votre implication dans l’actualisation des programmes de formation du centre ? que pensez-vous aujourd’hui de l’adéquation des programmes de formation du centre aux besoins du marché ?</p>		
<p><b>Participation du privé dans les LTA et implication pour la gouvernance</b></p>		

Quelle place occupez-vous aujourd'hui dans les formations ?  
 En quoi est-il important que des privés participent à la gouvernance du centre ? pourquoi ? qu'est ce qui pourrait changer avec leur participation ?

## Gestion du changement dans le processus de mutation de la gouvernance du LTAD

Que pensez-vous des réformes dans l'EFTP ?  
 Quels leviers pourraient permettre aux gestionnaires des centres de faire face à ces changements ? comment entrevoyez-vous le lycée d'ici les 05 prochaines années ?

## Annexe 3 : Guide d'entretien à l'endroit des jeunes

Bonjour Mme/M. ! Nous travaillons actuellement dans le cadre du Master International pour l'Ingénierie de la Formation Agricole et Rurale (MIFAR). Dans le cadre de ce master, nous devons rédiger un mémoire de fin d'étude. Nous avons choisi comme thème « *Baisse des effectifs dans les Lycées Techniques Agricoles: Quelle gouvernance pour une meilleure insertion professionnelle des formés du Lycée Technique Agricole de Djougou au Bénin?* ». Nous avons choisi vous entretenir sur cette thématique.

### Présentation du jeune

Pouvez-vous présenter ?  
 Que faites-vous actuellement ?  
 Où avez-vous fait votre cursus scolaire ?

### Choix du centre par les apprenants

Item	Éléments de réponse du jeune
1. Pourquoi êtes-vous venus dans cet établissement (et pourquoi ici plutôt qu'ailleurs) ?	
2. Qu'est-ce que vous appréciez particulièrement, ce que vous n'aimez pas, ce que vous aimeriez changer ?	
3. Qu'est-ce qui vous étonne dans ce centre (et pourquoi) ?	
4. Quelles relations entretenez-vous avec les autres (acteurs externes du centre..) ?	
5. Pourquoi pourriez-vous recommander ce centre à un ami ou à un frère ?	

### Ancrage territorial

Item	Éléments de réponse du jeune
6. Pouvez-vous nous citer les partenaires du centre ?	
7. Comment se positionne le centre sur le territoire ?	
8. Quels avantages les acteurs (institutions et individus) tirent-ils de la présence et des activités du centre ? (+information, capitalisation)	
9. Comment le centre tient-il compte des évolutions du territoire dans le temps ?	
10. Comment percevez-vous l'avenir en termes de lien avec le territoire ?	
11. Quelle est la place du projet d'établissement dans l'ancrage du centre dans son territoire ?	

### Gouvernance du centre

<p>Comment appréciez-vous le modèle économique du centre ? quelle appréciation pouvez-vous faire sur le montant des contributions scolaires des apprenants ? comment participez-vous à la planification budgétaire et la gestion financière du centre ? quelles appréciations faites-vous de la gestion financière du centre ?</p>		
<p>Avez-vous connaissance d'un dispositif spécifique pour les apprenants vulnérables (ou à besoin spécifiques) ? quelle est la place des filles dans le lycée ? comment participez-vous à la prise de décision dans le centre ? quelles appréciations faites-vous de l'implication des acteurs dans la prise de décision dans le centre ? comment vos responsables arrivent-ils à vous rendre compte de leur participation aux différentes instances de prise de décision ?</p>		
<p>Quel est l'état actuel de vos relations avec les partenaires et acteurs externes du centre ? quelles appréciations faites-vous du leadership de l'équipe dirigeante ? comment participez-vous à la visibilité du centre ? quelles appréciations pourriez-vous faire sur la visibilité actuelle du centre ?</p>		
<p>Quelles appréciations faites-vous de l'efficacité des formateurs ?          Quelles relations avez-vous avec le centre après la formation ?          Quel est l'état actuel des ressources pédagogiques ? comment ces ressources arrivent à satisfaire vos besoins ? permettent-ils aux apprenants de mieux apprendre ? que pensez-vous aujourd'hui de l'adéquation de vos programmes aux besoins du marché ?</p>		
<p align="center"><b>Participation du privé dans les LTA et implication pour la gouvernance</b></p>		



Quelle place occupe aujourd'hui le privé dans vos formations ?  
 En quoi est-il important que des privés participent à la gouvernance du centre ? pourquoi ? qu'est ce qui pourrait changer avec leur participation ?

**Gestion du changement dans le processus de mutation de la gouvernance du LTAD**

Que pensez-vous des réformes dans l'EFTP ?  
 Quels leviers pourraient permettre aux gestionnaires de faire face à ces changements ? comment entrevoyez-vous votre lycée d'ici les 05 prochaines années ?

## Annexe 4 : Guide d'entretien avec les collectivités et structures décentralisées de l'Etat

Bonjour Mme/M. ! Nous travaillons actuellement dans le cadre du **Master International pour l'Ingénierie de la Formation Agricole et Rurale (MIFAR)**. Dans le cadre de ce master, nous devons rédiger un mémoire de fin d'étude. Nous avons choisi comme thème « *Baisse des effectifs dans les Lycées Techniques Agricoles: Quelle gouvernance pour une meilleure insertion professionnelle des formés du Lycée Technique Agricole de Djougou au Bénin?* ». Nous avons choisi vous entretenir sur cette thématique.

Présentation du centre	
Quelle est la mission du centre ? Quelles activités faites-vous ? ? Quelle est votre place dans le système éducatif ?	
Choix du centre par les apprenants	
Item	Éléments de réponse des collectivités et structures décentralisées de l'Etat
Pourquoi sont-ils venus dans votre établissement (et pourquoi ici plutôt qu'ailleurs) ?	
Qu'est-ce qu'ils apprécient particulièrement, ce qu'ils n'aiment pas, ce qu'ils aimeraient changer ?	
Qu'est-ce qui les étonne (et pourquoi) ?	
Quelles relations entretiennent-ils avec les autres (acteurs externes du centre..).	
Quels autres facteurs pensez-vous être à la base de la baisse des effectifs depuis 05ans ?	
Ancrage territorial	
Item	Éléments de réponse des collectivités et structures décentralisées de l'Etat
Quelles relations avez-vous avec le LTAD	
Comment se positionne le centre sur le territoire ?	
Quels avantages tirez-vous de la présence et des activités du centre ? (+information, capitalisation)	
comment le centre tient-il compte des évolutions du territoire dans le temps ?	
Comment percevez-vous l'avenir en termes de lien avec le territoire ?	
Gouvernance du centre	
Quelle place occupez-vous dans le financement des activités du centre ? quels rôles jouez-vous dans la planification budgétaire et la gestion	

<p>financière du centre ? en quoi les contributions actuelles semblent élevées ? que pouvez-vous faire pour faciliter l'accès aux ressources pour le centre ?</p>	
<p>Que faites-vous aux personnes vulnérables du centre ? Comment êtes-vous associés dans les prises de décisions du centre ? Que pouvez-vous nous dire sur l'insertion des formés ? comment percevez-vous la relation entre la gouvernance et l'insertion des formés ?</p>	
<p>Quel est l'état actuel de vos relations avec le centre ? quelles appréciations faites-vous du leadership de l'équipe dirigeante ? comment communiquez-vous avec le centre ? que pouvez-vous nous dire sur la communication du centre ? que faites-vous pour assurer la visibilité du centre ? quelles appréciations pourriez-vous faire sur la visibilité actuelle du centre ? qu'est ce déteint sur la visibilité du centre ?</p>	
<p>Quelle appréciation faites-vous de l'efficacité des formateurs ? Quelle est votre contribution dans la formation continue des formateurs ? comment contribuez-vous aux ressources pédagogiques du centre ? Quelle est votre place dans l'actualisation des programmes du centre ? que pensez-vous aujourd'hui de l'adéquation entre les programmes de formation et les besoins du marché ?</p>	
<p><b>Participation du privé dans les LTA et implication pour la gouvernance</b></p>	
<p>Quel est le niveau d'implication actuel du privé dans les formations ? En quoi est-il important que des privés participent à la gouvernance du centre ? pourquoi ? qu'est ce qui pourrait changer avec leur participation ?</p>	
<p><b>Gestion du changement dans le processus de mutation de la gouvernance du LTAD</b></p>	
<p>Que pensez-vous des réformes dans l'EFTP ?</p>	

Quels leviers pourraient permettre aux gestionnaires de faire face à ces changements ? comment entrevoyez-vous votre lycée d'ici les 05 prochaines années ?



## Annexe 5 : composition et rôles des instances de gouvernances des établissements scolaires au Bénin

Instances de concertation et de prises de décision	Fonctions	Composition	Pouvoir de décision	Fréquence des réunions
		Membres		
le Conseil d'Administration (CA) ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approuver et adopter la charte de l'établissement ;</li> <li>• Adopter le compte rendu d'exécution du budget de l'exercice antérieur et voter le budget de l'exercice en cours ;</li> <li>• Délibérer les améliorations à apporter au fonctionnement matériel des compte tenu des crédits attribués à l'établissement ;</li> <li>• Autoriser, au besoin, un collectif budgétaire sur demande du chef d'établissement.</li> </ul>	DDESTFP, Chef d'établissement, Censeur, Coordonnateur CFC, le Surveillant Général, Intendant, Agent de santé, le maire de la commune, Receveur-percepteur de la zone, Représentant Conseil National du Patronat, Représentant chambre national d'agriculture	Les délibérations sont exécutoires de plein droit	02 fois en session ordinaire
le Conseil Intérieur (CI) ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner le compte-rendu du budget de l'exercice antérieur à soumettre au conseil d'administration</li> <li>• Elaborer le budget de l'exercice en cours à soumettre au conseil d'administration</li> <li>• Donner son avis au chef d'établissement sur toutes décisions que ce dernier lui soumet</li> <li>• Donner son avis sur la charte de l'établissement</li> </ul>	Chef d'établissement, Censeur, Coordonnateur CFC, le Surveillant Général, Intendant, agent de santé, un formateur, parents d'élèves, Représentant du personnel de soutien		01 fois pour le vote du budget (session ordinaire Session extraordinaire (au besoin))
le Conseil Consultatif (CC) ;	Exerce ses fonctions dans tous les domaines qui intéressent la vie de l'établissement Noter tous les agents de l'établissement (fonctionnaires et contractuels) Aider le chef d'établissement à assumer ces responsabilités avec plus d'efficacité	Chef d'établissement, Censeur, Coordonnateur CFC, le Surveillant Général, Intendant, Chef d'exploitation, Représentant du personnel de soutien, représentant des formateurs, représentant syndical	Organe exécutif du conseil intérieur. Il est chargé de la gestion quotidienne de l'établissement	Au moins une fois par moi

Instances de concertation et de prises de décision	Fonctions	Composition	Pouvoir de décision	Fréquence des réunions
		Membres		
le conseil de discipline	Statue sur les cas d'indiscipline conformément aux règlements intérieurs	Chef d'établissement, Censeur, Coordonnateur CFC, le Surveillant Général, Intendant, agent de santé, un formateur, parents d'élèves, Représentant du personnel de soutien, Professeur principal de la classe concernée, premier responsable de la classe concernée	Décision immédiatement exécutoire	Au besoin
Conseil de classe	Examiner : Les questions pédagogiques intéressant la vie de la classe La situation scolaire de chaque apprenant Les problèmes de disciplines qui se posent	Tous les professeurs de la classe Le Censeur, le Surveillant général		Une fois par trimestre
le conseil d'animation pédagogique	Mettre en œuvre les orientations, les objectifs et les résultats attendus Assurer la continuité dans l'enseignement de chaque discipline, dans les classes parallèles et dans les classes successives ; Organiser l'animation pédagogique au niveau des professeurs Faire le point des documents et autres matériels didactiques nécessaires et disponibles par année d'étude et par cycle ; Faire ressortir les besoins en matériels pédagogiques et didactiques ; Répondre à des préoccupations d'ordre pédagogique à eux soumises par les chefs d'établissement, les conseillers pédagogiques ou les inspecteurs ;	Animateurs d'établissement, Chef d'établissement, censeur		Chaque semaine

Instances de concertation et de prises de décision	Fonctions	Composition	Pouvoir de décision	Fréquence des réunions
		Membres		
	Répartir les programmes en début d'année ; Veiller au respect du planning d'exécution des programmes et en faire le bilan avant la fin de chaque trimestre.			
Conseil des Professeurs	Examiner toutes les questions relatives à la bonne marche des activités	Chef d'établissement, Censeur, Coordonnateur CFC, le Surveillant Général, Intendant, Chef d'exploitation, Intendant, l'ensemble des formateurs		A la fin de chaque de trimestre/semestre et chaque fois le chef d'établissement le juge utile.
le conseil des responsables de classe.	Elire les représentants des élèves Coordonne les activités des élèves	Tous responsables de classe		Dans les 21 jours suivant la rentrée des classes