

Le Balanced Scorecard : Un Levier de Performance pour les Organisations Publiques

The Balanced Scorecard: A Performance Lever for Public Organizations

Douae EL AJAJE, (Doctorante)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Abderrazak EL MEZIANE, (Enseignant chercheur)

*EST Salé
Université Mohamed C de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi Université Mohamed 5 de Rabat, Maroc BP 6430 Tel: 00212 5 37 67 17 19 Fax: 00212 5 37 67 17 19 douaeelajaje@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL AJAJE, D., & EL MEZIANE, A. (2023). Le Balanced Scorecard : Un Levier de Performance pour les Organisations Publiques. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-1), 142-157. https://doi.org/10.5281/zenodo.8418633
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 02, 2023

Accepted: October 06, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-1 (2023)

Le Balanced Scorecard : Un Levier de Performance pour les Organisations Publiques

Résumé

Dans un monde en constante évolution, les organisations publiques sont confrontées à la nécessité d'évaluer leur performance. Contrairement aux entreprises privées axées sur la rentabilité, elles doivent fournir des services de qualité tout en optimisant l'utilisation des fonds publics et en répondant à des objectifs sociaux et politiques. Pour relever ce défi, elles se tournent vers le Balanced Scorecard (BSC), un outil novateur qui permet d'évaluer la performance globale en utilisant une variété d'indicateurs.

Cet article se présente comme une étude théorique exploratoire et conceptuelle de la performance dans les organisations publiques. Il explore ensuite les fondements théoriques du BSC, définissant ce concept et exposant ses principes sous-jacents. Enfin, l'article examine comment le BSC est appliqué pour mesurer la performance des organisations publiques.

L'objectif de cette étude est de mettre en lumière le potentiel du Balanced Scorecard en tant qu'outil essentiel pour guider les organisations publiques vers la réalisation de leurs objectifs et de résultats durables. Il offre une réponse adaptée aux besoins complexes et spécifiques du secteur public, favorisant l'amélioration continue dans un environnement en constante évolution.

Mots clés : Performance, Balanced Scorecard, Organisations publiques

Classification JEL : H11

Type de publication : Article Théorique

Abstract:

In a constantly changing world, public organisations are faced with the need to assess their performance. Unlike profit-driven private companies, they need to deliver quality services while optimising the use of public funds and meeting social and political objectives. To meet this challenge, they are turning to the Balanced Scorecard (BSC), an innovative tool for assessing overall performance using a variety of indicators.

This article presents an exploratory theoretical and conceptual study of performance in public organisations. It then explores the theoretical underpinnings of BSC, defining the concept and outlining its underlying principles. Finally, the article examines how BSC is applied to measure the performance of public organisations.

The aim of this exploration is to highlight the potential of the Balanced Scorecard as an essential tool for guiding public organisations towards achieving their objectives and sustainable results. It offers a tailored response to the complex and specific needs of the public sector, fostering continuous improvement in a constantly changing environment.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Public organisations

JEL Classification: H11

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans un monde en perpétuelle mutation, l'évaluation de la performance demeure un enjeu crucial pour les organisations publiques. Cependant, l'introduction du New Public Management (NPM) au Maroc a profondément influencé la manière dont l'administration publique aborde la performance et le contrôle de gestion. Le NPM, concept né dans les années 1980, a été adopté dans de nombreux pays à travers le monde pour moderniser les institutions publiques en les rapprochant des pratiques du secteur privé. Au Maroc, cette approche a été mise en œuvre avec pour objectif de rendre l'administration plus efficace, transparente et axée sur les résultats.

Dans ce contexte, la notion de performance est devenue cruciale. Le gouvernement marocain a cherché à mesurer et à améliorer la performance des services publics afin de répondre aux attentes croissantes des citoyens en matière de qualité des services fournis. Pour ce faire, le contrôle de gestion est devenu un outil essentiel, permettant de surveiller et d'évaluer les performances des différentes entités gouvernementales.

Contrairement aux entreprises privées qui visent principalement la rentabilité, les organisations publiques ont pour mission de fournir des services de qualité, d'optimiser l'utilisation des fonds publics et de répondre à des objectifs sociaux et politiques spécifiques. Face à ces défis, les organisations publiques se tournent vers divers outils et techniques de contrôle de gestion, tels que l'établissement de budgets, l'analyse des coûts, la mise en place d'indicateurs de performance, la planification stratégique, l'évaluation des risques et la gestion des projets.

Parmi ces outils, le tableau de bord prospectif, plus communément appelé Balanced Scorecard (BSC), émerge comme un instrument de gestion novateur revêtant une importance cruciale. Le BSC permet d'évaluer la performance globale de l'organisation en prenant en compte une gamme variée et complète d'indicateurs. Il offre ainsi aux organisations publiques la possibilité d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leur gestion pour faire face aux insuffisances courantes). Cette approche stratégique offre une perspective équilibrée en mesurant la performance à travers quatre dimensions interdépendantes : financière, client, processus internes, et apprentissage organisationnel. Le Balanced Scorecard permet d'aligner les objectifs et les activités des entités publiques sur la vision globale du gouvernement et de garantir une gestion plus efficace des ressources.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre question de recherche : **Dans quelle mesure l'implémentation du Balanced Scorecard peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance des organisations publiques ?**

De ce fait, cette étude théorique vise à mettre en lumière le potentiel du Balanced Scorecard en tant qu'outil stratégique essentiel, capable de guider les organisations publiques vers l'atteinte de leurs objectifs et la réalisation de résultats durables. D'où, le BSC représente une réponse adaptée aux besoins complexes et spécifiques des entités du secteur public, les aidants à prospérer dans un environnement en constante évolution.

Cet article présente d'une manière chronologique le cadre conceptuel de la performance dans les organisations publiques. Il plongera ensuite dans les fondements théoriques du BSC, mettant en évidence les concepts et les idées qui ont influencé son développement. Dans ce contexte, nous mettrons en avant une définition précise du Balanced Scorecard ainsi que les principes sous-jacents qui le sous-tendent. Enfin, l'article traitera la manière dont le BSC est appliqué pour mesurer la performance des organisations publiques au Maroc suivi d'une revue de littérature empirique littérature traitant la relation entre le Balanced Scorecard (BSC) et la performance dans le contexte du secteur public.

2. Le cadre conceptuel de la performance

2.1 Définitions de la performance

Avant d'explorer les différentes perspectives sur la performance en science de gestion, il est essentiel de reconnaître que le concept de performance revêt une complexité intrinsèque. Les théoriciens et chercheurs dans ce domaine ont approché la notion de performance sous des angles variés, chacun reflétant les nuances et les priorités spécifiques de leur cadre théorique et de leur contexte. Cette pluralité de définitions enrichit notre compréhension globale de la performance organisationnelle, en offrant des éclairages uniques sur les critères d'évaluation et les objectifs recherchés. Le tableau qui suit examine les différentes définitions de la performance proposées par divers auteurs en science de gestion, mettant en évidence les diverses dimensions de ce concept fondamental.

Tableau 1: Divers Définitions de la performance

Lorino, (1997)	« Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Sa définition met l'accent sur l'importance de lier étroitement la performance aux objectifs stratégiques de l'organisation.
Tchankam, (2000)	Selon lui, une entreprise est considérée comme performante lorsque ses résultats et sa compétitivité surpassent ceux de ses concurrents à la fois sur le court, le moyen et le long terme.
Lebas, (1995)	une entreprise est qualifiée de performante lorsqu'elle surpasse ses concurrents sur le moyen terme, idéalement en excellant sur tous les aspects qui définissent la performance. De plus, Lebas souligne que la performance organisationnelle peut être envisagée comme le rapport entre la production de valeur et la consommation de ressources.
Bourguignon, (1995)	Il examine le concept de performance en identifiant trois sens linguistiques : <ul style="list-style-type: none"> - La performance en tant que représentation du succès - La performance en tant que résultat de l'action - La performance en tant qu'action ou processus Il a formulé une définition de la performance dans le domaine des sciences de gestion : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles). » (Bourguignon, 2000) L'approche de Bourguignon met en évidence la complexité du concept de performance, en soulignant ses multiples dimensions liées aux succès, aux résultats et aux processus d'action.
Azan, (2007)	Selon lui, la notion de performance est essentiellement réduite à l'idée de développement. En d'autres termes, pour lui, la performance d'une entité ou d'une organisation est étroitement liée à son processus de développement et à sa capacité à progresser et à s'améliorer.

Bessir, (1999)	Bessir met en évidence quatre points de convergence pour éclairer la compréhension de la performance en dépit de son caractère ambigu. La performance est liée à l'évaluation, multidimensionnelle, associée à la cohérence et à la pertinence, et perçue de manière subjective selon les perspectives des acteurs impliqués.
-----------------------	---

Source : Développé par les Auteurs

L'étude des différentes définitions de la performance nous a permis de mettre en lumière la richesse et la diversité de ce concept au sein des sciences de gestion. Les diverses perspectives abordées ont révélé que la performance peut être appréhendée sous des angles multiples, reflétant ainsi son caractère complexe et polyvalent.

2.2 Fondements théoriques de la performance en contrôle de gestion

Dans cette section nous allons explorer les fondements théoriques de la performance que nous avons mobilisé dans notre recherche.

2.2.1 Théorie de l'agence

Développée par l'école néoclassique, elle constitue la perspective théorique la plus dominante en matière d'analyse microéconomique de l'entreprise (Jensen et Mecking, 1976). Dans la littérature actuelle, la théorie de l'agence est le plus souvent utilisée par les chercheurs pour expliquer la relation entre le contrôle de gestion et la performance.

La théorie de l'agence considère les organisations publiques comme des agences qui doivent rendre des comptes aux parties prenantes externes, telles que les citoyens, les élus ou les autorités de tutelle. Le contrôle de gestion dans ce contexte vise à aligner les intérêts des gestionnaires et des employés de l'organisation publique sur les objectifs des parties prenantes. Cela peut être réalisé par le biais de mécanismes de contrôle tels que la reddition de comptes, la transparence et la responsabilisation.

Nous avons constaté que les travaux renvoyant à la théorie de l'agence, convergent vers l'utilisation d'un outil tel que le Balanced Scorecard qui offre la possibilité d'évaluer la performance à partir d'indicateurs financiers et non financiers, à long et à court terme.

2.2.2 Théorie de la valeur publique

La théorie de la valeur publique est une approche qui cherche à comprendre et à promouvoir la création de valeur dans les organisations publiques. Elle se concentre sur les spécificités des biens et services publics et explore les moyens d'optimiser leur production, leur distribution et leur impact social.

Selon cette théorie, la valeur publique ne peut pas être mesurée uniquement en termes financiers, mais doit prendre en compte des dimensions telles que l'équité, la durabilité, la justice sociale et l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques. Elle souligne également l'importance de l'évaluation de la performance et de la mesure de l'impact social pour assurer que les actions des organisations publiques contribuent de manière significative à l'intérêt général.

Parmi les outils incontournables de mesure de la performance, on retrouve le Balanced Scorecard (BSC) qui se distingue par sa capacité à mesurer la performance sous différents angles.

3. Fondements théoriques du BSC

3.1 Les origines du BSC

En 1990, les fondements du concept de tableau de bord prospectif remontent à une étude d'une

durée d'un an qui a été parrainée par le Nolan Norton Institute, une entité de recherche affiliée à KPMG. Cette étude a été menée au sein de diverses entreprises, axée sur le thème "Mesurer la performance dans l'entreprise du futur".

Au cours des vingt-cinq dernières années, la gestion de la performance est devenue un domaine d'importance majeure, tant dans la littérature académique que dans les pratiques commerciales. Il est désormais reconnu que la conception de la performance reposant exclusivement sur des critères financiers est insuffisante, comme l'ont souligné Kaplan et Norton en 1996. Ainsi, la perception de la performance s'est élargie pour englober des aspects plus vastes, nécessitant la prise en compte de multiples critères.

Le "Balanced Scorecard", également appelé tableau de bord prospectif, repose sur quatre axes fondamentaux :

1. Les indicateurs financiers,
2. Les indicateurs de satisfaction client,
3. Les indicateurs de performance liés aux processus internes,
4. Les indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel

Les travaux de Kaplan et Norton ont grandement contribué à affiner les liens entre les indicateurs et la stratégie opérationnelle (Poincelot et Wegmann, 2005). Ils ont démontré que la communication et la mise en œuvre d'une stratégie cohérente pouvaient être réalisées efficacement en se concentrant sur un ensemble restreint d'indicateurs, répartis sur les quatre axes du tableau de bord prospectif.

La corrélation entre ces indicateurs et la stratégie a permis de les organiser en une série de relations de "causes à effets", souvent appelé de "carte stratégique". La méthodologie présentée par Kaplan et Norton est fondée sur les objectifs financiers, qui déterminent le contenu de l'axe axé sur les clients. Celui-ci est ensuite alimenté par les processus internes, au sein desquels l'innovation et l'infrastructure de l'entreprise évoluent de manière synergique.

3.2 Fondements théoriques du Balanced Scorecard : théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes présente un cadre conceptuel approprié pour examiner la performance d'une organisation. Cette théorie postule que les organisations ne doivent pas uniquement se concentrer sur la maximisation des profits, mais qu'elles ont également la responsabilité de répondre aux attentes et aux intérêts des parties prenantes, telles que les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et même l'environnement.

Donaldson et Preston (1995) définissent les parties prenantes comme des "personnes ou groupes ayant des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux et/ou substantiels de l'activité de l'entreprise".

Quant à la contribution de cette théorie au domaine du contrôle de gestion, elle a permis d'intégrer des aspects humains au-delà des seuls éléments financiers. Le travail mené par Kaplan et Norton illustre cette approche. Dans cette perspective, ils ont introduit le Balanced Scorecard qui sert de moyen de communication pour la mission et la stratégie de l'organisation. Ce tableau de bord est composé de quatre axes visant à équilibrer les objectifs à long terme, les performances et les résultats.

En réalité, l'application de la BSC dans le secteur public est largement influencée par cette théorie, ce qui s'explique par le rôle considérable des divers partenaires dans la gestion publique.

4. Définition et principes du Balanced Scorecard

4.1 Définitions

Le concept novateur du Balanced Scorecard, élaboré par **Kaplan et Norton** en 1992, représente un modèle exhaustif et mesurable pour évaluer la performance d'une entreprise à la suite de la mise en œuvre de ses diverses stratégies. Cet instrument stratégique joue un rôle crucial en

intégrant une série de mesures tangibles qui non seulement évaluent la performance, mais également facilitent la communication au sein de l'entreprise ainsi qu'avec les parties prenantes externes.

D'après **Kaplan et Norton**, « le tableau de bord est un instrument de direction, qui est souvent utilisé dans la pratique pour faciliter la mise en œuvre des stratégies », d'où ils expliquent que les indicateurs financiers ne permettent de donner que des informations a posteriori sur la valeur d'une entreprise, mais ne permettent pas de comprendre comment cette valeur ajoutée est créée. Et qu'ils nous permettent de créer un tableau de bord rétrospectif alors que les dirigeants ont besoin d'un tableau de bord prospectif qui relie quatre perspectives :

▪ **La perspective Financière :**

Cette perspective se concentre sur les résultats financiers de l'entreprise. Elle vise à mesurer et évaluer la performance financière en utilisant des indicateurs tels que les revenus, les coûts, la rentabilité, la valeur actionnariale, etc.

▪ **La perspective client :**

Cette perspective met l'accent sur les attentes et les besoins des clients. Elle cherche à évaluer la performance de l'entreprise en termes de satisfaction client, fidélisation, acquisition de nouveaux clients, part de marché, etc. Cela permet de mesurer la valeur perçue par les clients et l'efficacité des stratégies de l'entreprise pour les satisfaire.

▪ **La perspective des processus internes :**

Cette perspective évalue les processus internes de l'entreprise. Elle se concentre sur l'efficacité et l'efficience des processus clés tels que la production, la logistique, l'innovation, la gestion de la qualité, etc. L'objectif est d'identifier les domaines d'amélioration des processus pour renforcer la performance globale de l'entreprise.

▪ **La perspective de l'apprentissage et de la croissance :**

Cette perspective examine les capacités internes de l'entreprise à innover, à développer ses compétences et à s'adapter aux changements. Elle englobe des aspects tels que la formation et le développement des employés, la gestion des connaissances, la culture d'entreprise, la technologie et les systèmes d'information. L'objectif est de mesurer la capacité de l'entreprise à apprendre, à se développer et à s'adapter pour maintenir sa compétitivité à long terme.

En intégrant ces quatre perspectives, le tableau de bord prospectif conduit à avoir une vision équilibrée de la performance de l'entreprise en prenant en compte à la fois les aspects financiers, les clients, les processus internes et le potentiel de croissance. Cela permet aux dirigeants d'identifier les domaines clés à améliorer et de prendre des décisions stratégiques basées sur une compréhension globale de la performance de l'entreprise.

4.2 La carte stratégique

La carte stratégique du Balanced Scorecard va bien au-delà d'une simple représentation graphique. Elle se présente comme une représentation visuelle de la vision, de la mission et de la stratégie d'une organisation, exprimées à travers des objectifs clés et des initiatives spécifiques dans quatre perspectives interconnectées : financière, client, processus interne et apprentissage et croissance.

Développée par **Kaplan et Norton** pour la mise en œuvre du tableau de bord prospectif, la carte stratégique émerge comme un élément clé de cette approche. Cette progression s'est déroulée sur plusieurs années. Préalablement, en 1992, Kaplan et Norton avaient déjà initié les bases du concept dans leur article intitulé "*The Balanced Scorecard-Measures that drive Performance*".

Cependant, leur contribution majeure est survenue en 2000, par le biais d'un article dans le "Harvard Business Review" intitulé "Having trouble with your strategy? Then map it" (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000). Cet article représente un jalon significatif dans le développement de la carte stratégique. Il offre une méthodologie concrète pour la création d'une représentation visuelle élaborée, visant à exposer de manière synthétique et compréhensible les objectifs stratégiques et les connexions causales qui sont essentielles pour la mise en œuvre efficace d'une stratégie.

➤ **Avantages de la carte stratégique :**

Selon les auteurs, la carte stratégique présente des avantages considérables, notamment pour :

- Clarifier la stratégie et simplifier la communication de cette stratégie à l'ensemble du personnel.

- Identifier les processus clés nécessaires à la réussite de la mise en œuvre stratégique.

- Aligner les ressources humaines, technologiques et organisationnelles de manière à ce qu'ils concourent à la réalisation de la stratégie.

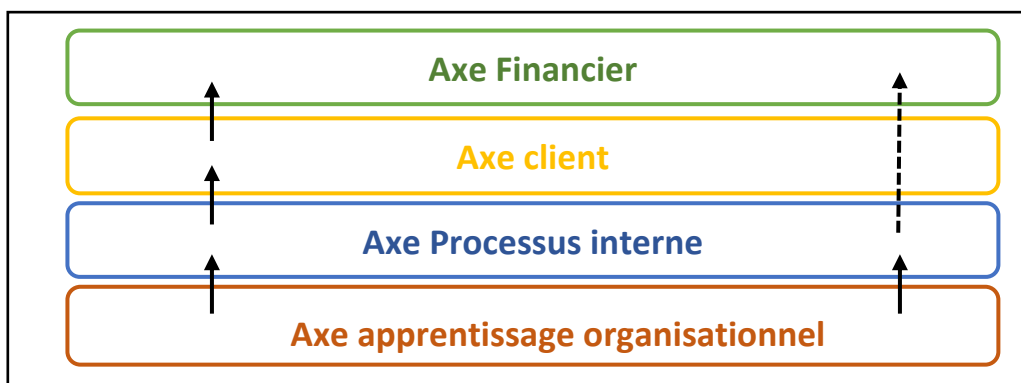
- Mettre en évidence les écarts dans la mise en œuvre de la stratégie, facilitant ainsi les ajustements nécessaires.

➤ **Structure de la carte stratégique :**

Les cartes stratégiques jouent un rôle crucial en établissant un lien entre les objectifs et le tableau de bord prospectif. Ce tableau de bord agit comme une feuille de route qui guide et connecte les indicateurs de performance ainsi que les initiatives à la stratégie globale de l'entreprise. Comme illustré dans le schéma ci-dessous, chaque perspective comporte un ensemble d'objectifs spécifiques. Les mesures contenues dans le cadre du tableau de bord sont soigneusement alignées avec ces objectifs et leurs cibles établies. De plus, chaque objectif est associé à un plan d'action, lequel est accompagné d'un budget correspondant.

L'élaboration initiale de la carte stratégique repose sur les quatre perspectives fondamentales : financière, client, processus interne et apprentissage organisationnel.

Figure 2 : Exemple d'une Carte stratégique BSC



Source : Auteur

Le principe de la carte stratégique réside dans sa capacité à mettre en lumière les multiples objectifs de l'organisation à travers un diagramme de causes à effets structuré et organisé selon les quatre axes spécifiques des tableaux de bord prospectifs.

La perspective financière se concentre sur les résultats finaux et les performances financières de l'organisation. Elle inclut des mesures telles que la rentabilité, la croissance des revenus et la création de valeur pour les actionnaires. La perspective client met l'accent sur la satisfaction et les besoins des clients, mesurés à travers des indicateurs tels que la fidélité, la satisfaction client et la part de marché. La perspective processus interne examine les opérations internes de l'organisation, en évaluant l'efficacité et l'efficacité des processus clés. Enfin, la perspective

apprentissage et croissance se concentre sur les initiatives visant à améliorer les compétences et les ressources de l'organisation, telles que la formation des employés, la recherche et le développement.

5. La mesure de la performance des organisations publiques

5.1 L'adoption du New public Management dans les organisations publiques

L'introduction du New Public Management (NPM) a marqué un tournant majeur dans le domaine de l'administration publique et de la gouvernance. Au cours des dernières décennies, le NPM a suscité un intérêt croissant en tant qu'approche novatrice visant à améliorer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité des organisations publiques.

Les principes fondamentaux du NPM reposent sur la recherche de résultats concrets, la décentralisation des décisions, l'utilisation de mécanismes de marché, l'orientation client et la mesure de la performance. L'accent est mis sur la définition d'objectifs clairs et mesurables, sur la délégation de responsabilités aux niveaux inférieurs de l'organisation, sur l'introduction de compétition et de contrats entre acteurs publics et privés, et sur la recherche d'une plus grande satisfaction des citoyens en tant que clients des services publics.

Le NPM a été adopté par de nombreux pays à travers le monde, y compris le Maroc, qui a entrepris des réformes importantes dans le but de moderniser son administration publique et de répondre aux défis de la mondialisation, de la complexité croissante des enjeux sociaux et économiques, ainsi que des attentes grandissantes des citoyens.

Au Maroc, l'adoption du Nouveau Management Public (NMP) est relativement récente résultant de problèmes, principalement fonctionnels, qui ont longtemps entravé l'efficacité du travail et des actions publiques. Dans ce contexte, l'État marocain, en tant qu'autorité supérieure de la hiérarchie, suivi des administrations centrales, des organismes publics et des administrations régionales et communales, est chargé de l'élaboration, de l'exécution et du suivi des programmes et stratégies publiques. Cependant, même si la décentralisation a modernisé considérablement les instances publiques, une partie du pouvoir et des décisions finales reste concentrée au niveau des administrations centrales, c'est-à-dire les ministères.

Plus spécifiquement, le fonctionnement interne des organisations publiques est globalement inadapté et marqué par une lenteur excessive, ce qui contraste avec un monde en constante évolution. Les modes de fonctionnement reposent sur une approche archaïque et trop procédurale, résultant d'une structure verticale où la communication est quasi inexistante.

Dans le cadre de la volonté de modernisation et de réformes administratives, les organisations publiques ont développé des réflexions sur de nouveaux concepts, tels que l'adoption du Nouveau Management Public (NPM), afin de renforcer le pilotage de la performance et le contrôle de gestion au sein du secteur public. Cependant, la mise en place de ce dispositif est confrontée à des exigences spécifiques à la gestion des affaires publiques, ce qui nécessite une réflexion approfondie sur la prise en compte des particularités de ce secteur dans le développement et la mise en place du système de contrôle de gestion au sein des organisations publiques.

Les organisations publiques se caractérisent par un champ d'action spécifique distinct de celui des organisations privées. Cependant, Pour mettre en place un contrôle de gestion adapté au secteur public, il est essentiel de comprendre les particularités propres à ce secteur, de diagnostiquer ses besoins et de s'adapter à son contexte spécifique.

L'environnement juridique et réglementaire des organisations publiques établit clairement leurs missions et les ressources dont elles disposent, notamment à travers des dotations budgétaires. Dans ce contexte, le contrôle de gestion joue un rôle crucial en prenant en compte les spécificités de ces organisations et en s'appuyant sur les particularités de leur domaine d'activité.

Son objectif dans le secteur public est d'assurer une utilisation efficace des ressources limitées, d'évaluer la réalisation des objectifs fixés et de garantir la transparence dans la gestion des fonds publics. Cette approche est essentielle pour répondre aux attentes des citoyens, maintenir la confiance du public et respecter les normes légales et réglementaires qui régissent ces organisations.

5.2 L'intégration du Balanced Scorecard pour la mesure de la performance dans le secteur public

Contrairement aux entreprises privées qui accordent une priorité à la rentabilité économique pour assurer leur pérennité, les établissements publics sont davantage axés sur la satisfaction de l'intérêt général en offrant des services de qualité et en réduisant les dépenses publiques pour diminuer le déficit public. Néanmoins, il existe des points de convergence entre les deux secteurs, comme la pression pour réduire le déficit public d'un côté et l'accent accru sur les objectifs sociaux et environnementaux de la part des entreprises de l'autre.

La mesure de la performance au sein des organisations publiques constitue un objectif d'une grande importance. Plusieurs auteurs ont exploré la notion de performance publique en la reliant aux conditions environnementales dans lesquelles opère chaque organisation. Cette notion revêt une certaine ambiguïté du fait qu'elle implique divers acteurs et englobe des aspects multiples. En effet, la performance publique n'englobe pas uniquement des considérations financières, mais elle intègre également des dimensions sociales et environnementales.

La performance publique se traduit par la capacité à servir l'intérêt général tout en fournissant des services de qualité, adaptés aux besoins particuliers de chaque citoyen, tout en limitant les déficits gouvernementaux par une gestion optimale des dépenses publiques.

La mesure de la performance dans le secteur public peut être envisagée selon trois niveaux distincts :

- **Premier niveau** : Évaluation de la performance en fonction de la manière dont les services sont perçus par les citoyens.
- **Deuxième niveau** : Évaluation de la performance en termes d'efficacité interne au sein de l'organisation.
- **Troisième niveau** : Évaluation de la performance individuelle des fonctionnaires de l'État.

L'introduction d'un outil de gestion tel que le Balanced Scorecard dans les organisations publiques s'inscrit dans le contexte d'une transition vers une approche de gestion axée sur les résultats et la transparence.

Ainsi, Le Balanced Scorecard (BSC) met en évidence de manière claire le caractère multidimensionnel de l'évaluation de la performance au sein d'une entreprise. Cela implique de relier la stratégie en établissant tout d'abord les objectifs financiers à long terme, puis en les associant aux clients, aux processus internes, aux collaborateurs et aux systèmes, dans le but d'atteindre les résultats souhaités.

Il est important de noter que la reconnaissance des particularités propres au secteur public constitue la première étape cruciale vers le succès de l'implémentation de cet outil. Les modes de gouvernance, les enjeux de production et la culture managériale diffèrent trop significativement du secteur privé pour que l'on puisse simplement transposer les dispositifs de pilotage stratégique et de contrôle de gestion existants au sein des entreprises.

Bien que conçu initialement pour les entreprises privées, le BSC a suscité un intérêt considérable dans le domaine public, ce qui a généré des études exhaustives. Kaplan et Norton (2001), à travers des expériences menées dans le secteur public au sein de collectivités locales et d'hôpitaux, ont démontré que le BSC s'adapte de manière pertinente aux spécificités des organismes publics.

De plus, d'autres travaux internationaux ont également mis en évidence les avantages notables qu'apporte l'utilisation du BSC dans l'évaluation globale des performances publiques. À titre d'exemple, les recherches de Zelman et al. (2003) dans le secteur de la santé ainsi que celles d'Irwin (2002) au sein du ministère au Royaume-Uni ont illustré ces effets positifs.

Dans le contexte marocain également, des études ont été menées pour évaluer la pertinence du BSC dans la mesure de la performance au sein du secteur public, en particulier au niveau des Établissements et Entreprises Publics (EEP) tels que les universités, les hôpitaux, les offices, et les régies. Des recherches tant théoriques qu'empiriques ont été conduites dans le cadre marocain, avec pour objectif d'adapter le BSC aux réalités des EEP. Par exemple, le travail portant sur le contexte universitaire réalisé par Benabdelkrim.Y et Hassainate.E.S (2018), souligne la pertinence du BSC dans ce cadre spécifique. De même, la recherche empirique menée sur le cas d'un hôpital marocain par Sadki.T et al. (2019) offre un aperçu concret de l'application du BSC dans le contexte marocain.

6. Revue de littérature Empirique : Le Balanced Scorecard comme étant un outil de pilotage de la performance dans le secteur public

Dans cette section, nous allons étudier la revue de littérature traitant à la fois la relation entre le Balanced Scorecard (BSC) et la performance, ainsi que de son adaptation au contexte du secteur public. De nombreux chercheurs ont entrepris de démontrer la relation entre l'adoption du BSC et les performances des organismes publics, comme exposé ci-dessous :

Tableau 2: Revue de littérature empirique du BSC et la performance dans le secteur public

Auteurs	Résultats
<u>Santiago JM (1999)</u> L'application du BSC dans le domaine de la santé	Le BSC est un outil d'exécution de la stratégie qui intègre divers indicateurs reliés entre eux dans une chaîne orientant ainsi l'organisation vers sa direction souhaitée.
<u>Inamar, Kaplan et Reynolds (2002)</u> Ils ont réalisé une enquête au sein d'organisations fournissant des services de soins de santé.	Le Balanced Scorecard (BSC) est un outil destiné à mettre en œuvre la stratégie, et parallèlement, il sert de dispositif pour administrer la performance.
<u>OLVE, Roy et Wetter (2002)</u> Adaptation du BSC au secteur public	Le Balanced Scorecard (BSC) peut être facilement adapté au secteur public, se révélant particulièrement approprié pour les organisations dont la quête de profit n'est pas l'objectif principal.
<u>Walker et Dunn (2006)</u> Ils ont examiné l'impact de l'implémentation du Balanced Scorecard (BSC) pour évaluer la performance et la productivité dans le contexte hospitalier aux États-Unis.	Cette recherche valide les conclusions de l'étude menée par Inamar et All (2002). D'où, l'application du Balanced Scorecard (BSC) peut contribuer à améliorer la gestion et la prestation des soins de santé à moindre coût, sans compromettre la qualité.

<p><u>Xiao-yun Chen et coll. (2006)</u> Ont étudié l'impact de l'adoption du Balanced Scorecard (BSC) sur la gestion de la performance au sein de deux hôpitaux situés dans des pays distincts, à savoir la Chine et le Japon.</p>	<p>Le Balanced Scorecard (BSC) a démontré son efficacité en mettant régulièrement en évidence les lacunes et les obstacles à la performance, en identifiant des pistes d'amélioration, et en garantissant l'alignement de la stratégie au sein de ces deux organisations de santé. De plus, selon ces auteurs, le BSC contribue à l'amélioration des systèmes de santé des deux pays concernés.</p>
<p><u>Kollberg et Elg (2011)</u> Ils ont analysé l'application du Balanced Scorecard (BSC) dans un contexte public, plus précisément au sein d'un centre de services de soins de santé.</p>	<p>Le BSC fournit une base propice à la discussion visant à améliorer la performance. De plus, il assiste les gestionnaires dans le perfectionnement des mécanismes de mesure de la performance.</p>
<p><u>BELRHITI, Z., & MAAROUFI, A. (2014)</u> À l'aide d'une approche de recherche-action, ils ont formulé un modèle de gestion et de communication pour les projets d'établissements hospitaliers, en s'appuyant sur une adaptation du modèle du Balanced Scorecard (BSC). L'objectif était de développer un outil dédié à la gestion de la performance hospitalière.</p>	<p>Le Balanced Scorecard (BSC) sert de cadre doublement bénéfique pour les établissements hospitaliers. Tout d'abord, il facilite la clarification de la mission, de la vision et de la stratégie de l'hôpital, guidant ainsi la mise en œuvre de ces éléments et favorisant un meilleur alignement des axes stratégiques avec les objectifs opérationnels. En parallèle, le BSC offre une vision globale de la performance organisationnelle au gestionnaire hospitalier, en présentant équitablement des indicateurs de processus et de résultats. En agissant comme un outil intégré, le BSC guide l'organisation vers la concrétisation efficace de sa stratégie tout en permettant une évaluation équilibrée et approfondie de sa performance.</p>
<p><u>Benabdelkrim et Hassainate (2018)</u> Ont étudié le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances des universités marocaines et ont exploré la pertinence du Balanced Scorecard (BSC) dans ce contexte.</p>	<p>Le pilotage de la performance universitaire est lié à la compréhension de la stratégie par les responsables, à une communication efficace, à l'importance de disposer d'un système d'information robuste, et au niveau d'utilisation des indicateurs de performance. Cependant, des tests ont démontré que la perception du Tableau de Bord Stratégique (BSC) en tant qu'outil de pilotage par les gestionnaires n'a pas d'incidence sur le pilotage de la performance universitaire.</p>
<p><u>Hasnaoui R. et Fekkak A (2021)</u> Adaptation du Balanced Scorecard (BSC) pour les académies d'éducation et de formation au Maroc.</p>	<p>-L'introduction d'outils de contrôle de gestion, notamment le Balanced Scorecard (BSC), génère un impact positif sur les performances des organisations. -Le BSC permet d'optimiser la vision stratégique 2015-2030 de la réforme de l'enseignement, visant à instaurer une école</p>

	<p>publique axée sur l'équité, la qualité et la promotion.</p> <p>-Le BSC offre une approche globale en assurant l'implication de toutes les parties prenantes, l'alignement et la coordination entre les actions de l'administration centrale, des académies de l'éducation et de formation, des directions provinciales, et des établissements scolaires. Enfin, il favorise la mobilisation des acteurs et des partenaires du système autour de la stratégie, se concentrant sur quatre axes : élève/partie prenante, ressource/dépense, processus internes, et apprentissage/développement.</p>
<p><u>Benabdelhady et Taibi (2021)</u> à travers une étude exploratoire sur l'application du BSC dans les établissements et entreprises publiques au Maroc.</p>	<p>Ont affirmé que l'évaluation de la performance au sein de ces organisations s'effectue à travers des tableaux de bord (TDB) et des reporting se concentrant principalement sur les indicateurs financiers.</p> <p>Ils ont également souligné l'importance perçue du Balanced Scorecard (BSC) par les cadres de ces organisations dans leur contexte actuel.</p>
<p><u>OUBAL R (2022)</u> A étudié la mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable</p>	<p>Le Balanced Scorecard (BSC) semble particulièrement approprié pour évaluer de manière intégrée la performance de l'entreprise, en mettant l'accent sur sa dimension sociétale.</p>

Source : Développé par les auteurs

Cette revue de la littérature empirique et théorique nous a permis de mettre en lumière les conditions propices qui favorisent l'adoption du Balanced Scorecard (BSC) dans le secteur public. A travers les travaux déjà effectués, nous avons identifié les facteurs clés qui facilitent l'intégration réussie du BSC, mettant en évidence les principaux éléments qui contribuent à son acceptation et à son efficacité au sein des entités du secteur public.

A partir de notre étude théorique, nous avons développé les hypothèses suivantes à tester dans une future étude empirique :

H1 : Le Balanced Scorecard, avec sa capacité à intégrer des indicateurs non financiers, apparaît comme un outil adéquat et efficace pour améliorer la performance globale des organisations publiques.

H2 : L'intégration du Balanced Scorecard dans les organisations publiques n'a aucun impact positif sur leur performance.

7. Conclusion

Nous pouvons conclure par dire qu'il est possible d'améliorer les performances grâce à la mise en œuvre du contrôle de gestion. Il est à noter que pour les organisations publiques, cette démarche peut être légèrement moins complexe en raison de l'absence de concurrence. La modernisation du secteur public vise avant tout à accroître son efficacité, sa performance, et à instaurer une gouvernance de qualité. L'objectif ultime est de doter chaque pays d'une administration moderne capable de soutenir son développement économique et social."

Parmi les outils majeurs d'évaluation de la performance, les tableaux de bord de gestion et le BSC occupent une position prédominante. Le BSC se distingue notamment par sa capacité à

transcender la simple perspective financière, en intégrant une variété d'indicateurs non financiers pour offrir une vision plus complète de la performance organisationnelle. Cette caractéristique en fait un outil particulièrement adapté au contexte du secteur public, où la recherche de compétitivité cède souvent la place à la nécessité urgente d'améliorer la gestion interne pour faire face aux déficits budgétaires chroniques.

Notre revue de littérature s'inscrit dans la continuité des recherches scientifiques qui ont examiné la relation entre l'utilisation du tableau de bord et les performances organisationnelles. Notre étude a spécifiquement mis en lumière ce lien entre l'utilisation du tableau de bord et la performance dans le contexte particulier du secteur public marocain. Étant donné que les économies émergentes, telles que l'économie du Maroc, présentent des caractéristiques distinctives, notre recherche ouvre la voie à de futures études portant sur des pays en développement.

Ce travail de recherche représente le point de départ d'une étude approfondie sur l'impact de l'utilisation du Balanced Scorecard (BSC) au sein des organisations publiques au Maroc. Les résultats préliminaires obtenus grâce à cette étude exploratoire contribuent à une meilleure compréhension de la perception des performances au sein des entités publiques, et ils serviront de base pour la conception d'un modèle de BSC adapté aux spécificités de ces organisations lors d'une future étude empirique.

Plusieurs courants théoriques de base ont été à l'origine de ses évolutions de la performance et contrôle de gestion et BSC comme : la théorie d'agence, La théorie de la valeur publique, et la théorie des parties prenantes.

En conclusion, notre examen de la littérature a clairement démontré que la mise en place d'outils de contrôle de gestion, en particulier le Balanced Scorecard (BSC), a un impact positif sur la performance des organisations. Toutefois, le succès de cette implémentation repose sur divers facteurs cruciaux, notamment la définition d'objectifs clairs, une vision bien définie, une stratégie appropriée, ainsi qu'une solide intégration et participation des parties prenantes.

Références

- (1). AMAAZOUL, H. (2018). Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences De Gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*, 0(2). Téléchargé le de <https://revues.imist.ma/index.php/RCMP/article/view/14775>
- (2). Anthony,R,N.(1998), *La fonction contrôle de gestion*, Edition Publi Union .
- (3). Azan W. (2007), *Système de pilotage et performance*, ESKA, Paris
- (4). Bartoli, A. (2015), *Le Management dans les organisations publiques* (éd. 4 ème). Paris: Dunod.
- (5). BELRHITI, Z., & MAAROUFI, A. (2014). Le Balanced Scorecard: outil de pilotage stratégique; Recherche action au Centre Hospitalier Régional de Kenitra. *Revue Marocaine des Sciences de Management*, (3).
- (6). Benabdelkrim.Y, Hassainat.E.S. (2018). « Opportunité De Mise En Place D'une Balanced Scorecard Pour Une Performance Universitaire: Cas du Maroc ». *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*, N°7 Juillet 2018 ,1-10
- (7). Bensaid, H., 2000. *GESTION DU CHANGEMENT DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN VUE DE SA MODERNISATION : Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc*, Institut de recherche en économie contemporaine.
- (8). BERLAND N. (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr

- (9). BESSIRE, D. (1999). Définir la performance. *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol .2, pp.127-150.
- (10). BOURGUIGNON, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, 931-941.
- (11). Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 269
- (12). Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion: l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 8(3), 7-32.
- (13). Dominique, S. (2004). « Implémentation du tableau de bord prospectif dans un hôpital ».
- (14). Donaldson, T. et Preston, L. (1995), "The stakeholders theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, N°1, pp. 65-91, 1995
- (15). Galdemar V., Gilles L. et Simon M.-O. (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? *Cahier de recherche, CREDOC*, n°229
- (16). Hasnaoui R. et Fekkak A. (2021) « Balanced Scorecard, outil de Pilotage de la Performance des organisations : Cas des académies de l'éducation et de formation au Maroc », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 397- 411.
- (17). HOOD, C., (1995) « The New Public Management in the 1980s : Variations on a Theme », *Accounting, Organization and Society*, volume 20, n°3, , pp. 93-96
- (18). Irwin D., (2002), « Strategy mapping in the public sector », *Long Range Planning*, vol.35, p.637- 647.
- (19). INADMAR N., KAPLAN R. et BOWER M. Applying the Balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management* 47:3 May/June 2002; 179 et ss
- (20). Jensen, C. et Meckling, W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4) 305-360.
- (21). Kaplan R.S. et Norton D.P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-147
- (22). KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2001), « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management », Part I, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104.
- (23). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- (24). Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, Jan-Feb, pp. 71-79
- (25). Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It." HBR00509. *Harvard Business Review* 78, no. 5 (September–October 2000): 167–176
- (26). Kollberg, B., & Elg, M. (2011). The practice of the balanced scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 427-445.
- (27). Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 269, 70
- (28). LORINO P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisations. 3e édition. Paris, p132.

- (29). Moullin, Max, (2017) "Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66 Issue: 4, pp.442-458,
- (30). OLVE N.-G., ROY J. et WETTER M. *Performance drivers : a practical guide to using the balanced scorecard*. John Wiley & Sons, Chichester West Sussex 2002; 296 et ss
- (31). OUBAL, R. (2022). *Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable: une synthèse de la littérature*. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(1), 59-78.
- (32). Pollitt, C. (2007). *Vers une "nouvelle" théorie de l'administration publique*: *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 73(1), 3943.
- (33). Poincelot E. et Wegmann G. (2005), « *Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique* », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 11, N° 2, décembre, pp. 109-125.
- (34). Renaud, A., & Berland, N. (2007, May). *Mesure de la performance globale des entreprises*. In «*COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*» (pp. CD-Rom).
- (35). Ring S. P, Perry J.L., (1985), "Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints", *Academy of Management Review*, Vol 10, N°2.
- (36). SADKI T. & al (2019) «*Tableau de bord prospectif comme outil de l'alignement stratégique et de pilotage de la performance des organisations : Cas de l'hôpital public*», *Revue Internationale des Sciences de Gestion «Numéro 6: Janvier 2019/ Volume 3 : numéro 1*» pp: 1028-1051.
- (37). SANTIAGO J.M. *Use of the balanced scorecard to improve the quality of behavioral health care*. *Psychiatric Services*. December 1999. Vol. 50, No 12 ; 1571 et ss
- (38). Tchankam ,J. P. (2000). *L'entreprise familiale au Cameroun*, *Cahier de recherche du CREF*, N°2000-05.
- (39). Walker, K. B., & Dunn, L. M. (2006). *Improving hospital performance and productivity with the balanced scorecard*. *Academy of Health Care Management Journal*, 2.
- (40). Xiao-yun Chen,(2006), *Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance* ;*International Journal of Health Care Quality Assurance* Vol. 19 No.4, pp. 339-350.
- (41). Zelman W. N., Pink G. H., Matthias C. B.,(2003), «*Use of the Balanced Scorecard in Health Care*», *Journal of Health Care Finance*, summer, p.29-34.