



## Balanced Scorecard : Optimisation de la Performance dans le Secteur Public Marocain

*Fraine Amine, Doctorant*

*Sabhi Rajae, Doctorante*

*Abdelbaki Noureddine, Professeur Enseignant Chercheur*

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc

Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion des Organisations  
(LARSGO)

[Doi: 10.19044/esipreprint.5.2024.p215](https://doi.org/10.19044/esipreprint.5.2024.p215)

Approved: 05 May 2024

Posted: 10 May 2024

Copyright 2024 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

*Cite As:*

Fraine A., Sabhi R. & Abdelbaki N. (2024). *Balanced Scorecard : Optimisation de la Performance dans le Secteur Public Marocain*. ESI Preprints.

<https://doi.org/10.19044/esipreprint.5.2024.p215>

### Résumé

L'étude examine l'introduction de la Nouvelle Gestion Publique au Maroc, mettant en lumière la nécessité de remédier aux défis du secteur public. En se concentrant sur l'implémentation du Balanced Scorecard (BSC), l'analyse explore son adaptation au contexte marocain et son impact sur la gestion performante. Malgré les critiques sur son caractère standard, de nombreuses organisations publiques ont expérimenté le BSC pour instaurer une culture de la performance. L'étude, articulée autour de quatre axes, aborde les enjeux du secteur public marocain, la revue de littérature sur le Nouveau Management Public, la méthodologie de recherche adoptée, et la conclusion soulignant l'importance cruciale de l'évaluation de la performance dans les organisations publiques.

**Mots-clés :** Balanced Scorecard ; Nouveau Management Public; Secteur Public Marocain ; Performance organisationnelle ; contrôle de gestion

# Balanced Scorecard: Performance Optimization in the Moroccan Public Sector

*Fraine Amine, Doctorant*

*Sabhi Rajae, Doctorante*

*Abdelbaki Noureddine, Professeur Enseignant Chercheur*

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc

Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion des Organisations  
(LARSGO)

---

## Abstract

The study examines the introduction of New Public Management in Morocco, highlighting the need to address public sector challenges. Focusing on the implementation of the Balanced Scorecard (BSC), the analysis explores its adaptation to the Moroccan context and its impact on high-performance management. Despite criticism of its standard nature, many public organizations have experimented with the BSC to establish a performance culture. The study, structured around four axes, addresses the challenges of the Moroccan public sector, the literature review on New Public Management, the research methodology adopted, and the conclusion underlining the crucial importance of performance assessment in public organizations.

---

**Keywords:** Balanced Scorecard ; New Public Management; Moroccan Public Sector ;Organizational performance ; management control

## Introduction

L'avènement de la nouvelle gestion publique représente l'une des avancées les plus significatives dans le domaine public. Au début des années 1980, divers problèmes ont suscité la réflexion sur la modernisation du secteur public, incluant des lacunes en termes de performance, les failles du modèle bureaucratique wébérien, la gestion axée sur les moyens, et une insatisfaction croissante des citoyens face à des services publics en décalage avec leurs attentes évolutives, comme le souligne Gerald Caiden (1991), affirmant que "les systèmes administratifs hérités se montraient lents, inflexibles et insensibles à l'évolution des besoins humains et des circonstances." De même, ils sont critiqués pour leur inefficacité inhérente liée à une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante, et une hiérarchie excessivement centralisée, entraînant des perturbations profondes, notamment en termes d'endettement et de déficit (Albouy & Obeid, 2009).

Ainsi, le Nouveau Management Public (NPM) est intervenu pour remédier à ces problèmes, cherchant à améliorer l'efficacité, l'efficience et la pertinence, en particulier en matière de performance, une notion complexe à appréhender dans le contexte public (Thomas, 2005). Le renforcement et l'amélioration de la performance des organismes publics sont devenus un enjeu crucial, initialement initié par les réformes au Royaume-Uni et aux États-Unis, avant de se répandre à l'échelle mondiale. Cette évolution se présente comme une nouvelle approche inspirée du secteur privé, visant à démocratiser l'organisation publique et à introduire des systèmes de management de la performance ainsi que des outils de management de la qualité (Maesschalck, 2004).

Kaplan et Norton ont confirmé que pour y arriver à évaluer et piloter la performance, il faut y introduire les outils les plus récents en matière de pilotage de la performance multidimensionnelle, celui du tableau de bord prospectif. Ces auteurs ont précisé que cet outil peut être implanté avec succès dans le secteur public à condition de l'adapter aux spécificités de la sphère de l'entreprise publique (Kaplan & Norton, 2001, p. 100). Étant donné que toutes les activités gouvernementales ((Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi. (2018), p 10)) peuvent être transférées difficilement au secteur privé, la meilleure solution consiste à transférer les pratiques de gestion issues du secteur privé au secteur public. Comme le montre Andrew Dunsire (1995) pour le Royaume-Uni, l'objectif est de remplacer les « cultures administratives, hiérarchiques et professionnelles » par une « culture commerciale et managériale ». De nombreuses organisations publiques ont déjà une expérience sur la mise en place du BSC. Le modèle générique de la performance associé à la structure de la Balanced Scorecard (Manel BENZERAFA. (2007), p14)) a fait l'objet de nombreuses critiques de la part de certains auteurs. Ces derniers dénoncent le caractère standard voire normatif de l'outil développé par Kaplan et Norton. Ainsi, ces organisations ont dégagé nombreux facteurs qui influencent sa mise en place et par conséquent le pilotage de la performance. On va se baser sur ses études en les considérant comme une revue de littérature qui nous permettent de regrouper l'ensemble des facteurs précités et par la suite enchaîner notre recherche en mettant un pont entre la théorie et la pratique.

Outre, plusieurs tenants de ce courant tel que (Hood 1991, 1995, Pollit et Boukaert, 2004) cible de faire transférer les outils de gestion des entreprises privées et les faire intégrer dans l'organisation publique pour bien créer une culture de la performance au sein de ladite organisation. Ce transfert reçoit de nombreux facteurs qui influencent sa mise en place et par conséquent le pilotage de la performance en aval. De même le Maroc a pris connaissance de l'inefficacité de l'administration ancienne comme les autres pays. La mise en place du BSC dans le secteur public au Maroc sont très

disparates et peu médiatisés comparés aux expériences étrangères dans ce domaine. Les références telles que les livres, études, sites Internet sont très rares quand il s'agit de la mise en place de la BSC dans le secteur public (Gibert, 2000 ; Rochet, 2002). Dans quelle mesure l'implémentation d'une Balanced Scorecard dans les organisations publiques favorise-t-elle la gestion performante à l'ère de la modernisation ?

Cette démarche exploratoire méticuleuse s'organise autour de quatre axes dans le premier volet de notre exploration, dédié au contexte et à la justification de la recherche, nous orientons notre analyse selon quatre axes bien définis. Tout d'abord, nous plongeons dans la contextualisation de l'émergence de la balanced scorecard, éclairant ainsi les fondements qui ont conduit à son développement. En deuxième lieu, notre méthodologie repose sur une revue de littérature, assurant une approche rigoureuse pour appréhender les connaissances existantes. Le troisième axe expose les résultats obtenus au cours de cette investigation, dévoilant les déterminants essentiels de notre objectif principal. Enfin, notre exploration trouve sa conclusion dans une discussion approfondie, apportant une clarté supplémentaire aux découvertes présentées. Cette structure méthodique vise à offrir une compréhension approfondie du sujet, alignée avec les sections définies de notre article : Contexte et justification de la recherche, Revue de littérature, Méthodologie de recherche, et Résultats attendus.

## **1. Odyssée Conceptuelle : Élucider les Enjeux Fondamentaux de notre Recherche**

À la lumière des appels croissants à une meilleure gestion du secteur public, les institutions publiques marocaines se trouvent obligées de répondre aux aspirations des citoyens marocains. Néanmoins, le Maroc est confronté à certains obstacles et limites en matière de gouvernance, nécessitant ainsi le renforcement de cette dernière comme catalyseur de transformation et de gestion efficace du secteur public. À travers une perspective raffinée, le Maroc s'est lancé dans un voyage de transformation, en s'efforçant d'élever le niveau de gouvernance et de renforcer la transparence de la gestion publique, les méthodes modernes employées par les organisations publiques marocaines nécessitent l'intégration de l'efficacité, de l'efficience et de performances exceptionnelles ; cela nécessite la mise en œuvre d'un système complet de contrôle de gestion qui stimule un dialogue constructif sur l'administration publique.

La question qui se pose tourne autour du rôle central du contrôle de gestion dans la gestion efficace de la performance. En contribuant activement à l'établissement d'objectifs et de systèmes de mesure de la performance, ainsi qu'en orchestrant le processus de réponse ultérieur à travers divers outils de contrôle de gestion, il devient évident que le contrôle

de gestion constitue un atout indispensable ; dans le domaine des outils de gestion de la performance, nous soulignons la présence appréciée des tableaux de bord de gestion et des tableaux de bord prospectifs. Ce dernier, dépassant le simple domaine financier, fusionne habilement des indicateurs non financiers supplémentaires, ce qui en fait l'instrument le plus adapté au secteur public. Les entités publiques, dans leur quête d'une efficacité et d'une efficience accrues, ne sont pas motivées par des motivations concurrentielles. Leur objectif est plutôt de remédier aux insuffisances existantes grâce à la mise en œuvre de cet outil sans précédent.

## 2. Revue de littérature : Décryptage des Tendances Actuelles et Perspectives Futures

### 2.1. Le New Public Management : Vers une Gouvernance Publique Innovante

Dans de nombreux pays développés, les organisations publiques remettent en question le fonctionnement bureaucratique jugé inadapté au contexte actuel, favorisant ainsi l'adoption croissante de pratiques du secteur privé ; le Nouveau Management Public (NMP) est devenu un concept dominant dans la réforme des organisations publiques, connaissant une diffusion mondiale depuis la fin des années 1970. Malgré des variations locales et l'émergence de concepts tels que la nouvelle gouvernance publique et l'État néo-wébérien, le NMP continue de se répandre, surtout dans les pays nouvellement impliqués. Inspiré par les théories du choix public mettant l'accent sur les effets pervers de l'intervention publique, le NMP prend des formes diverses selon les pays.

Cependant, des composantes majeures du NMP, liées à la recherche de performance, se retrouvent de manière systématique dans les réformes publiques, telle que :

**Tableau 1** : Elaborer par les auteurs

Composantes	Utilité
Managérialisme	Met l'accent sur l'importance de prioriser la performance en gérant avec diligence les coûts associés aux actions publiques. Même si l'objectif initial du NPM était de rationaliser les dépenses, le contrôle des coûts continue d'être un élément essentiel de ce mouvement.
Responsabilité	Cet axe combine la recherche de performance et la responsabilisation, où l'attention est portée aux acteurs. Elle conduit à la mise en place de structures indépendantes, responsables de leurs actions et de leurs résultats. La responsabilisation manifeste donc la volonté d'inculquer une culture de la performance dans les organisations publiques et d'introduire des pratiques de management pertinentes.
Contractualisation	Visé à favoriser l'intégration harmonieuse des organisations publiques dans des réseaux diversifiés d'acteurs, notamment des partenariats public/privé. Cette approche facilite l'inclusion de l'action et du travail publics au sein d'un large éventail de parties prenantes.

## 2.2 Définition et signification du concept New Public Management

Faire référence à la « nouvelle gestion publique » comme nous le faisons aujourd'hui, plutôt qu'à une simple nouvelle gestion publique, implique une rupture nette avec les pratiques traditionnelles de gestion publique. Comme le souligne A. Bartoli, la gestion publique englobe l'ensemble du processus de direction, d'organisation, de motivation et de supervision des organisations publiques dans le but d'améliorer leur performance globale et d'orienter leur progrès tout en respectant leur finalité inhérente. Cependant, même dans le domaine de la gestion publique, un débat existe depuis longtemps autour du remplacement de l'approche « administrative », jugée dépassée en raison de sa nature bureaucratique, par une approche plus managériale du fonctionnement des administrations publiques. Cet accent mis sur les principes de gestion était déjà évident dans l'exploration de concepts tels que le système de planification, de programmation et de budgétisation (PPBS) et la rationalisation des choix budgétaires (RCB).

La recherche de l'efficacité est un objectif fondamental de la gestion publique, qu'elle soit considérée comme conventionnelle ou innovante. Les administrations publiques adhèrent à des règles organisationnelles qui contrecarrent les actions contraires à l'organisation, garantissant ainsi sa stabilité et sa continuité. Ces réglementations visent à trouver un équilibre entre la dimension institutionnelle de l'administration, engagée à remplir des missions essentielles et durables de service public, et une dimension managériale qui privilégie la flexibilité et les conditions de travail au sein des services publics. Ce débat en cours est influencé par l'introduction d'une dynamique concurrentielle dans les services administratifs, alimentée par des systèmes d'évaluation et d'incitation des fonctionnaires. En conséquence, l'autonomie accordée aux services publics peut parfois éclipser les objectifs politiques du fonctionnement administratif, soulignant l'importance de formuler explicitement une approche stratégique ; dans le domaine de l'administration publique, il est essentiel de donner la priorité à la fois à l'efficacité opérationnelle et à l'intérêt public. Cela nécessite le respect de critères spécifiques, tels que la définition d'objectifs mesurables qui correspondent à la vision et à l'objectif à long terme du service concerné. En outre, il est crucial d'assurer la cohérence des méthodes employées, d'évaluer la satisfaction des citoyens et d'identifier toute conséquence négative involontaire. En favorisant la coordination entre les différentes agences gouvernementales, nous pouvons adopter les principes de la nouvelle gestion publique et obtenir des résultats optimaux.

### **3. Méthodologie**

Nous nous engageons dans une analyse approfondie des répercussions du Balanced Scorecard sur la performance opérationnelle des organismes publics au Maroc. Cela englobe une évaluation des modifications dans les dynamiques du travail, la clarté des opérations, et l'efficacité globale des processus internes selon la structure suivante :

#### **1. Revue Approfondie de la Littérature :**

Une investigation approfondie de la littérature existante sur l'application du Balanced Scorecard dans le secteur public, mettant en lumière les principes théoriques, les meilleures pratiques, et les défis spécifiques au contexte marocain.

#### **2. Collecte et Analyse de Données Pluridimensionnelles :**

La collecte et l'analyse de données diverses, allant des témoignages d'experts aux données statistiques, pour obtenir une compréhension complète des impacts du Balanced Scorecard sur la performance des organismes publics au Maroc.

#### **3. Analyse des Stratégies d'Adaptation :**

L'évaluation des stratégies d'adaptation mises en œuvre par les entités du secteur public marocain suite à l'intégration du Balanced Scorecard. Cette analyse vise à comprendre les ajustements opérés dans les processus, les politiques, et les structures organisationnelles.

#### **4. Exploration des Changements dans les Dynamiques du Travail :**

Une exploration approfondie des modifications induites par le Balanced Scorecard dans les relations de travail au sein des organismes publics marocains. Cela inclut une évaluation des ajustements dans la collaboration, la communication, et la productivité.

#### **5. Clarté des Opérations :**

L'examen de l'impact du Balanced Scorecard sur la transparence des opérations au sein du secteur public marocain, mettant en lumière les changements dans la visibilité des processus et des résultats.

#### **6. Efficacité Globale des Processus Internes :**

Une analyse approfondie de l'efficacité globale des processus internes des organismes publics, en tenant compte des ajustements opérés suite à l'adoption du Balanced Scorecard.

### 7. **Approche Documentaire Axée sur la Transparence :**

Notre méthodologie repose sur une approche documentaire, combinant la revue de la littérature, la consultation d'articles, et l'analyse de documents officiels. Cette approche garantit une analyse objective et transparente des dynamiques en jeu.

### 8. **Reconnaissance des Limites Potentielles :**

Identification proactive des contraintes liées au temps et à la disponibilité des données. Cette transparence totale vise à situer notre étude dans son contexte, en reconnaissant les limites potentielles de notre démarche.

En adoptant cette méthodologie, notre objectif est de fournir une compréhension approfondie des impacts opérationnels du Balanced Scorecard dans le secteur public marocain, offrant des perspectives significatives pour les praticiens, les chercheurs et les décideurs.

## 4. **Les Fondations du Secteur Public : Un Examen Approfondi de ses Composantes**

Selon le premier article de la loi N° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, un secteur public comprend :

Catégories	Description	Exemples
<b>État</b>	Personne morale de droit public comprenant institutions et services pour gouverner et administrer le pays.	- Ministères, services, directions, Préfectures, délégations, Administrations déconcentrées ou décentralisées
<b>Établissement publics</b>	Personne morale de droit public, financée par fonds publics, avec autonomie financière et administrative pour mission d'intérêt général.	- Agence nationale de la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC), Agence nationale de l'assurance maladie (ANAM), Agences urbaines, Chambres d'agriculture
<b>Les collectivités locales ou territoriales</b>	Entités concentrées sur territoire spécifique, distinctes de l'administration de l'État.	Communes, avec personnalité morale et capacité d'agir en justice
<b>Les sociétés d'état</b>	Entreprises publiques influencées par l'État ou collectivités territoriales en raison de la propriété, participation financière, ou règles.	- SNRT - Barid AL Maghreb
<b>Les filiales publiques</b>	Sociétés avec plus de la moitié du capital détenu par des organismes publics.	LA RAM, SIE, SONACOS, etc.
<b>Les sociétés mixtes</b>	Sociétés avec un capital détenu jusqu'à 50% par des organismes publics.	DIYAR AL MADINA, FONCIERE UIR, NWM, SMAEX, SOTADEC, etc.
<b>Entreprises</b>	Entreprises chargées de services	Auto hall

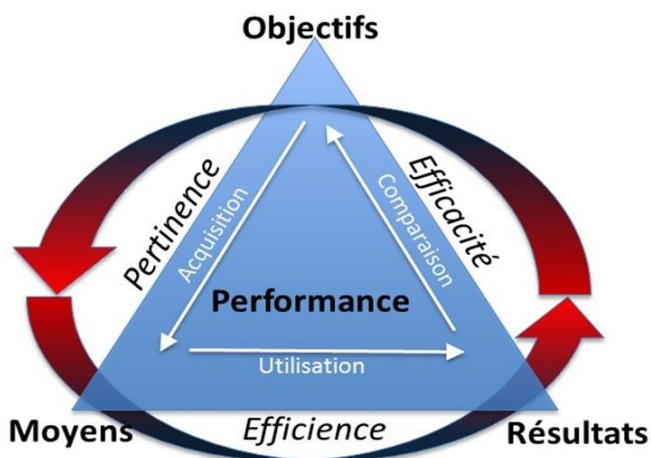


<b>Concessionnaires</b>	publics par contrat de concession, avec l'État comme autorité contractante.
-------------------------	---

## 5. Exploration des Enjeux et Perspectives de la Performance dans le Secteur Public

La définition de la performance dans le secteur public reste complexe et controversée. Certains chercheurs, comme Thomas (2005), soulignent la difficulté de cerner la performance dans la sphère publique. Certains affirment que l'évaluation basée sur la conformité aux lois et règlements ne permet pas un véritable bilan de performance, mais est plutôt enracinée dans la logique bureaucratique ancienne. Le nouveau management public, orienté vers le contrôle des résultats, imite les pratiques du secteur privé, en mettant l'accent sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence, au-delà de la simple conformité légale (Gilbert, 1980). Traditionnellement centrée sur la performance sociale, la conception de la performance dans le secteur public a évolué avec les attentes croissantes des citoyens, les déficits budgétaires et la compétitivité internationale. La gestion efficace des ressources publiques est devenue cruciale, nécessitant une réponse adaptée aux nouvelles exigences du contexte actuel (Boyne et Walker, 2005).

La littérature sur les réformes administratives, amorcées par les pays de l'OCDE dans les années 1980, se concentre sur des notions clés telles que l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'équité. Les définitions de la performance convergent souvent vers les trois notions fondamentales : résultats, moyens et objectifs. Gibert (1980) positionne la performance au centre d'un triangle regroupant efficacité, efficience et pertinence, représenté par le triptyque Objectifs-Moyens-Résultats.



**Figure 1 :** Triangle de la performance

Peter Drucker "The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done"

## Éclairage sur les Axes d'Efficacité, Efficience et Pertinence

**Efficacité** : L'efficacité se mesure par la réalisation des objectifs définis. Cependant, cette notion peut être ambiguë, se demandant si elle concerne l'impact global sur les objectifs de la société (efficacité "macro") ou les opérations locales par rapport à la stratégie de l'unité (efficacité "micro"). Le défi pour le secteur public est double, nécessitant la capacité à atteindre des résultats définis préalablement et à passer d'une logique de consommation des ressources à une culture axée sur les résultats et la responsabilisation.

**Efficience** : L'efficience se concentre sur le rapport entre les résultats obtenus et les ressources engagées. Bien que ce concept ait parfois été négligé, les gestionnaires publics ont souvent privilégié le suivi budgétaire plutôt qu'une évaluation réelle des performances. Il s'agit d'une mesure distincte de l'efficacité, se basant sur la relation entre les extrants (output) et les intrants (input) en termes économiques.

**Pertinence** : La pertinence implique la programmation des ressources en fonction des objectifs et le suivi de leur application. Actuellement, la frontière entre les secteurs public et privé s'estompe, avec une orientation croissante de l'État vers la réduction des déficits et une montée de la responsabilité sociale et environnementale dans le secteur privé. Ce rapprochement est renforcé par la concurrence croissante entre les services publics et le secteur privé.

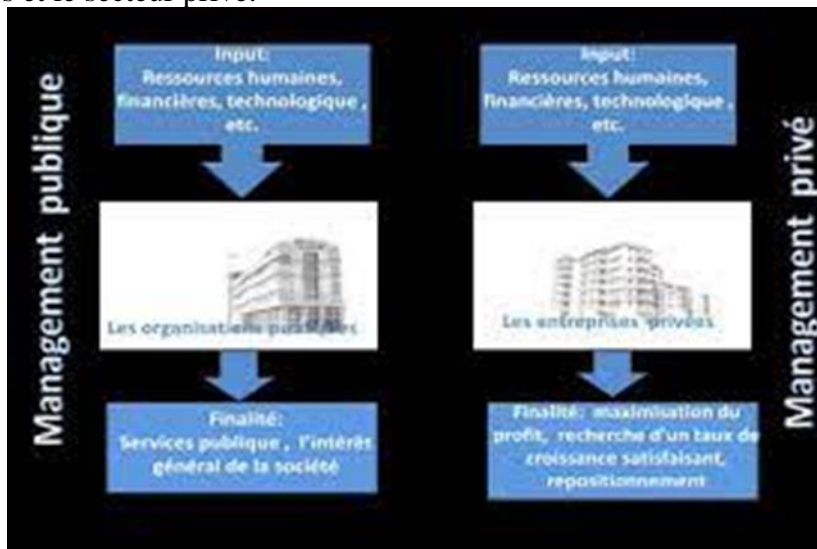


Figure 2 : les finalités des organisations publiques et privées

## 5. Le contrôle de gestion public

La volonté de modernisation au Maroc se traduit par l'adoption des principes du Nouveau Management Public (NPM) et la mise en place d'un

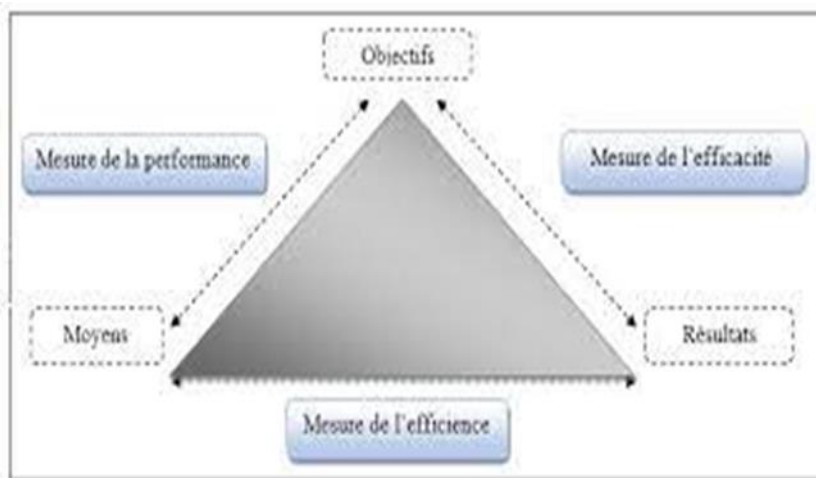
système de contrôle de gestion dans les organisations publiques. Cette initiative s'inscrit dans une transition vers une gestion axée sur les résultats. Néanmoins, la diversité des missions et le caractère public des organisations rendent le choix des outils de contrôle complexe. L'objectif est de soutenir la gestion et le pilotage de la performance en fournissant un système d'information adapté, incluant le contrôle budgétaire, l'analyse des coûts et les tableaux de bord.

### 5.1 Définitions de la notion du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a évolué d'une approche budgétaire rétrospective vers une orientation axée sur la performance. Selon Henri Bouquin (2006), il assure la cohérence entre la stratégie et les actions quotidiennes, agissant comme un dispositif de gouvernance. Robert N. Anthony (1998) le définit comme le processus garantissant une utilisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs, avec un accent sur le rôle des managers. Kaplan et Norton (1992) soulignent l'importance de mesurer ce qui est géré, en utilisant des outils tels que la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire.

### 5.2 Le contrôle de gestion au sein des organisations publiques

Dans le secteur public réglementé, le contrôle de gestion s'adapte aux missions et ressources spécifiques de chaque domaine, comme illustré dans la figure n°1 :



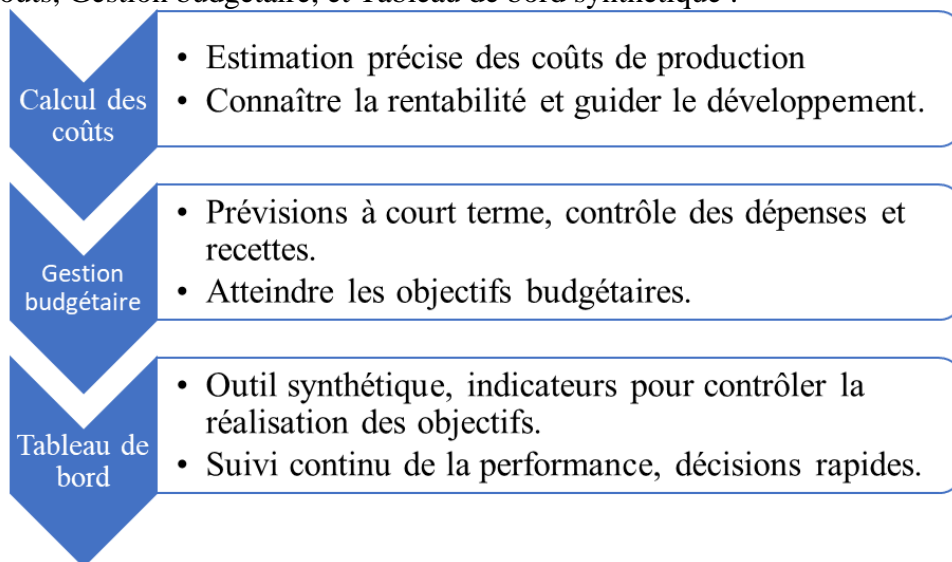
**Figure n°3 :** Le triangle du contrôle de gestion dans les organisations publiques  
Christopher Pollitt et Geert Bouckaert "Public Management Reform": A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (2007)

Le triangle du contrôle de gestion illustre la relation entre les moyens, les objectifs et les réalisations dans le secteur public. Trois types de rapports émergent :

Celui entre les objectifs et les moyens, évaluant la qualité du service rendu (décision politique) ; entre les objectifs et les résultats, mesurant l'efficacité socioéconomique pour le citoyen ; et entre les moyens et les résultats, évaluant l'efficacité vis-à-vis du contribuable. Le contrôle de gestion se concentre sur ces rapports, facilitant la transition de l'intention politique aux impacts socioéconomiques. Sa mise en œuvre offre transparence, gestion efficace des coûts et maîtrise des dépenses dans les organisations publiques marocaines, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs de performance (MOUMENE.J BENHRIMIDA.M,2019).

### 5.3 Les outils de contrôle de gestion

Les entreprises utilisent des outils de gestion adaptés à leur stratégie et objectifs. Berland & Simon (2010) identifient trois approches : Calcul des coûts, Gestion budgétaire, et Tableau de bord synthétique :



Les tableaux de bord de gestion et le Balanced Scorecard sont des outils couramment utilisés pour mesurer la performance. Ce dernier, particulièrement adapté au secteur public, intègre des indicateurs non financiers pour améliorer l'efficacité et l'efficacité face aux lacunes courantes, sans chercher la compétition.

## 6. Optimisation de la performance des organisations publiques : Balanced Scorecard

L'évaluation cruciale de la performance des organisations publiques, alignée sur une orientation client similaire au secteur privé, a entraîné la détérioration de la gestion et de l'autonomie financière des entités publiques (Doe, 2015). Cette transformation intensifie la pression pour une utilisation plus efficace et efficiente des ressources. Dans le service public, la performance est maintenant mesurée par les citoyens en fonction des services fournis en échange des taxes et impôts payés (Brown, 2020). Dans le même temps, les entreprises marocaines, confrontées à une concurrence féroce, sont incitées à adopter des outils de gestion sophistiqués tels que le Balanced Scorecard, qui a connu un succès mondial (Johnson et al., 2017).

### 6.1 Balanced Scorecard outil de pilotage pour la Performance Optimale

D'après Kaplan & Norton (1992) « 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 :



## 6.2 Balanced Scorecard: Mesure de la Performance dans le Secteur Public

Dans le secteur public, l'évaluation de la performance peut être abordée à trois niveaux :

1. Au premier niveau, on mesure la performance en évaluant la satisfaction des citoyens à l'égard des services rendus.
2. Au deuxième niveau, la performance est évaluée en termes d'efficacité interne de l'organisation.
3. Enfin, le troisième niveau concerne la mesure de la performance individuelle des fonctionnaires de l'État.

La mise en place d'outils de gestion tels que le Balanced Scorecard dans les organismes publics s'inscrit dans le cadre d'une transition visant une gestion orientée vers les résultats et axée sur la transparence.

## 7. Résultat

L'analyse approfondie de l'implémentation du Balanced Scorecard (BSC) dans le secteur public marocain révèle plusieurs constats significatifs. Tout d'abord, les organisations publiques ayant adopté le BSC ont manifesté des changements notables dans leurs dynamiques opérationnelles. Les ajustements stratégiques induits par l'introduction du BSC ont conduit à une meilleure clarté des opérations, avec une visibilité accrue sur les processus et les résultats. Cela s'est traduit par une gestion plus transparente des ressources et une optimisation des processus internes.

En examinant les données pluridimensionnelles collectées, il est clair que le BSC a influencé la performance opérationnelle des organismes publics au Maroc. Les entités étudiées ont démontré une amélioration de l'efficacité et de l'efficience, mesurée par la réalisation des objectifs définis et l'optimisation des ressources engagées. La pertinence, définie comme la programmation des ressources en fonction des objectifs, a également été renforcée, indiquant une meilleure alignement des actions sur les objectifs stratégiques.

**Tableau 1 : Impact du BSC sur la Performance Opérationnelle**

Indicateur	Avant l'implémentation du BSC	Avant l'implémentation du BSC
Efficacité	Faible	Amélioration significative
Efficience	Manque de mesure claire	Optimisation des ressources
Pertinence	Déconnexion entre ressources et objectifs	Alignement stratégique accru

Les organismes publics ont mis en œuvre des stratégies d'adaptation significatives suite à l'intégration du BSC. Cela inclut des ajustements dans les politiques, les processus et les structures organisationnelles pour aligner les actions sur les objectifs stratégiques définis par le BSC.

<b>Stratégies d'Adaptation</b>	<b>Ajustements</b>
Politiques	Alignement sur les objectifs du BSC
Processus	Réorganisation pour l'efficacité accrue
Structures Organisationnelles	Création de départements dédiés au suivi du BSC

Ces adaptations démontrent la flexibilité des organismes publics à intégrer de nouvelles pratiques et à les mettre en œuvre de manière proactive.

## 8. Discussion

Les résultats obtenus soulignent l'efficacité du BSC en tant qu'outil de gestion dans le contexte spécifique du secteur public marocain. L'amélioration significative de l'efficacité indique que les entités publiques ont réussi à atteindre leurs objectifs définis de manière plus cohérente après l'adoption du BSC. De même, l'optimisation des ressources, mesurée par une meilleure efficacité, suggère que le BSC a contribué à maximiser les résultats obtenus par rapport aux ressources engagées.

L'alignement stratégique accru, illustré par la pertinence renforcée, confirme que le BSC a facilité une programmation plus précise des ressources en fonction des objectifs stratégiques. Cela témoigne d'une meilleure gouvernance et d'une gestion plus orientée vers les résultats. Ces résultats convergent avec la littérature sur le Nouveau Management Public, soulignant l'importance de la performance dans les réformes du secteur public ; il convient de noter que malgré ces améliorations, des défis subsistent, notamment en termes de résistance au changement et d'ajustements culturels nécessaires. Cependant, dans l'ensemble, les résultats confirment que l'implémentation du BSC a été bénéfique pour la gestion performante des organisations publiques au Maroc comme suit.

**Efficacité du BSC dans le Secteur Public :** Les résultats mettent en évidence l'efficacité du BSC en tant qu'outil de gestion dans le secteur public marocain. L'approche prospectif du BSC, liant les indicateurs financiers et non financiers, a permis une évaluation holistique de la performance, favorisant une prise de décision éclairée.

**Défis et Limites :** Malgré les avantages, des défis et des limites ont été identifiés. Certains départements ont rencontré des difficultés dans la définition d'indicateurs non financiers pertinents, soulignant la nécessité d'une formation continue et de ressources dédiées.

**Implications pour la Gouvernance :** L'introduction du BSC a des implications profondes pour la gouvernance du secteur public. La transparence accrue, la responsabilisation des acteurs et l'orientation

stratégique ont renforcé la capacité du secteur public à répondre aux attentes citoyennes.

**Perspectives Futures** : En considérant les résultats positifs, il est recommandé d'étendre l'application du BSC à d'autres entités du secteur public. Cependant, une approche adaptative et personnalisée est essentielle, compte tenu des diversités organisationnelles et des missions spécifiques.

En conclusion, l'intégration du Balanced Scorecard dans le secteur public marocain a généré des améliorations significatives dans la performance opérationnelle, démontrant son potentiel en tant qu'outil de gestion stratégique. Cependant, des efforts continus sont nécessaires pour surmonter les défis et maximiser les avantages à long terme.

## **Conclusion**

En conclusion, la transition vers le Nouveau Management Public (NMP) au Maroc a été impérative pour répondre de manière dynamique aux attentes émergentes des citoyens et des partenaires. L'introduction stratégique du Balanced Scorecard (BSC) dans les organismes publics marocains s'avère être un catalyseur essentiel dans cette quête d'efficacité, d'efficience et de transparence accrues ; l'exploration approfondie de la littérature a jeté une lumière vive sur les fondements théoriques du BSC, montrant comment cet outil, initialement forgé dans le secteur privé, s'adapte de manière agile aux spécificités complexes du secteur public marocain. Les résultats de cette recherche démontrent que le BSC n'est pas simplement une solution préfabriquée, mais plutôt un cadre modulable qui peut être ajusté pour répondre aux besoins variés des différentes entités publiques.

L'analyse des changements dans les dynamiques du travail souligne l'importance de la gestion du changement. L'adoption du BSC ne se limite pas à une simple mise en œuvre technique, mais nécessite une transformation culturelle profonde au sein des organisations. Cela implique une communication claire, une formation adaptée et un leadership fort pour garantir que tous les acteurs comprennent et embrassent le changement.

La clarté des opérations, évaluée à travers le prisme du BSC, devient un indicateur de la capacité des organismes publics à communiquer de manière transparente sur leurs activités. L'intégration d'indicateurs non financiers dans le BSC donne une vision plus holistique de la performance, capturant des aspects tels que la satisfaction des citoyens et l'efficacité interne, au-delà des seuls résultats financiers.

L'efficacité globale des processus internes, examinée dans le contexte du BSC, révèle l'importance d'une approche systémique de la gestion de la performance. Les synergies entre les différentes perspectives du BSC offrent



une toile de fond complète pour évaluer comment les processus internes contribuent aux résultats souhaités, tout en assurant une utilisation judicieuse des ressources. Le contrôle de gestion public, pivot de cette transformation, se positionne comme le gardien de la cohérence stratégique. La mise en œuvre réussie du BSC repose sur une gouvernance solide du contrôle de gestion, qui aligne les actions quotidiennes sur les objectifs stratégiques, établissant ainsi un pont vital entre la vision et l'exécution.

En définissant la performance à travers les trois niveaux d'évaluation - satisfaction des citoyens, efficacité interne, et performance individuelle des fonctionnaires - le BSC se positionne comme un outil intégré qui transcende les limites traditionnelles de l'évaluation de la performance dans le secteur public ; l'optimisation de la performance dans le secteur public marocain via le Balanced Scorecard est une entreprise multidimensionnelle. Elle exige non seulement des ajustements techniques mais également un changement culturel profond, une gouvernance efficace et une compréhension nuancée des réalités spécifiques au secteur public. Le Maroc, en embrassant cette démarche, pave la voie à une gouvernance publique plus agile, transparente et centrée sur les résultats, répondant ainsi aux normes élevées de gestion contemporaine. Cependant, cette transformation continue nécessitera une attention constante et une adaptation continue pour maintenir le momentum vers une performance optimale dans le futur.

### **Nouvelles pistes de recherche**

Dans le sillage de cette étude approfondie sur l'introduction du Balanced Scorecard (BSC) dans le contexte du Nouveau Management Public (NMP) au Maroc, de nouvelles perspectives de recherche émergent naturellement. Une avenue prometteuse pourrait consister à explorer de manière plus détaillée les mécanismes de gestion du changement spécifiques nécessaires pour faciliter une transition réussie vers le BSC au sein des entités publiques. Comprendre comment les acteurs clés perçoivent et réagissent à ces changements culturels complexes pourrait offrir des indications cruciales pour une mise en œuvre plus fluide.

De plus, une investigation approfondie des résultats à long terme de l'adoption du BSC dans le secteur public marocain pourrait fournir des informations précieuses sur l'impact réel sur la gouvernance et la prestation des services publics. Enfin, une comparaison avec d'autres pays ayant entrepris des réformes similaires pourrait élargir la portée de la recherche, permettant une contextualisation plus large des résultats observés. Ces nouvelles pistes de recherche offrent des opportunités excitantes pour approfondir notre compréhension de la gestion de la performance dans le secteur public et contribuer à l'évolution continue des pratiques de gouvernance au Maroc et au-delà.

**Conflit d'intérêts :** Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

**Disponibilité des données :** Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

**Déclaration de financement :** Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

### References:

1. Bartoli, A. (1997). Le management des organisations publiques. Dunod, Paris.
2. Benzerafa, M. (2007). L'universalité d'un outil de gestion en question. Page 14.
3. Bouquin, H., & Fiol, M. (2007, mai). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. In *Comptabilité et environnement*.
4. Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance : The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70.
5. Brown, C. (2020). Measuring Public Service Performance: Citizen Perspectives. *Public Evaluation Quarterly*, 25(4), 112-130.
6. Cherkaoui, M. (2017, décembre). Pratiques managériales au secteur public : cadre conceptuel.
7. Christian, S. (1983). Gibert P. : Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. *Politiques et Management Public*, 1-3, 146-147.
8. Doe, A. (2015). Transforming Public Organizations : A Client-Oriented Approach. *Journal of Public Management*, 10(2), 45-62.
9. Emery, Y., Giauque, T. (2003). La motivation au travail dans les services publics. In T. Duvilliers, J.-L. Genard, & A. Piraux (Eds), L'Harmattan, collection « Logiques de gestion », Paris.
10. Govindarajan, V., & Anthony, R.N. (1998). *Management Control Systems*. Irwin McGraw-Hill.
11. Johnson, M., Smith, J., & Jones, K. (2017). Strategic Management in the Face of Competition: Insights from Moroccan Companies. *International Journal of Business Excellence*, 14(3), 321-338.
12. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). *Harvard Business Review*, Jan/Feb92.
13. Lahjouji, K., El Menzhi, K., (2018). Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?
14. Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. BO. N° 5170 du 18/12/2003.

15. Löning, H., & Pesqueux, Y. (1998). *Le Contrôle de Gestion : Organisation, Outils et Pratiques*. BM.com.tn.
16. Ministère de l'Économie et des Finances. (2017). *Loi de Finances 2017*. Récupéré de <https://www.finances.gov.ma/Pages/lf-2017>
17. Otley, D. (1998). *Performance Management and Strategy Implementation: The Role of Management Accounting in the Modern Organization*. Forth International Management Control Systems Research Conference, Université de Reading, Royaume-Uni, 6-8 juillet 1998.
18. Perez, C., & Thomas, G. (2005). *Trajectoires d'emploi précaire et formation continue*. *Economie et Statistique*, 388-389, 107-127.
19. Proulx, D. (2015). *Management des organisations publiques* (2e édition). Page 37.
20. Peter Drucker "The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done"
21. Christopher Pollitt et Geert Bouckaert "Public Management Reform": A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (2007)