



Université Mohamed V de Rabat
Faculté des Sciences de l'Éducation

ATTADRISS

Revue spécialisée à comité de lecture de la Faculté
des Sciences de l'Éducation

N°8 -Nouvelle série- Décembre 2016

Prix : 40 DH

Management du Système Educatif Marocain: La Balanced Score Card de la stratégie à la mise en œuvre

M. Abdelhaq EL HAYANI, Doctorant

Faculté des Sciences de l'Education

RÉSUMÉ

Le présent article s'inscrit dans le contexte de mise en place de la nouvelle vision stratégique 2015-2030 pour la réforme du système éducatif marocain. Il a pour objectif d'étudier les opportunités d'assurer une mise en œuvre efficace de cette vision, en s'appuyant sur les apports du concept de la Balanced Score Card (BSC). Celui-ci a été implémenté par une multitude d'organisations privées et publiques à l'échelle mondiale. Une méthodologie basée sur trois étapes a été adoptée. D'abord, nous avons procédé à une revue théorique sur le concept de la BSC en tant que démarche de déploiement de la stratégie. Nous avons suggéré par la suite un modèle d'adaptation de la BSC aux spécificités du système éducatif. Enfin, nous avons soulevé quelques contraintes et risques qui pourraient limiter les chances de succès de cette démarche.

Mots Clés : Vision stratégique 2015-2030, Balanced Score Card, Performance, Déploiement de la stratégie, Alignement stratégique.

1. Introduction : contexte et question de recherche

Quinze ans après le début de l'application de la Charte Nationale de l'Education et de la Formation de 1999, l'évaluation des résultats réalisés montre clairement l'ampleur des défis qui restent encore à relever. Les niveaux d'abandon, de rétention et de la qualité des apprentissages sont encore situés à des seuils préoccupants, sans occulter la préoccupation de l'inadéquation entre les profils des sortants du système et les attentes du marché du travail.

Au regard de cette situation, le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) et le Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle (MENFP) ont mené de manière coordonnée et concertée un processus de consultations larges avec l'ensemble de ses acteurs et parties prenantes sur les quatre niveaux

central, régional, provincial et local. S'appuyant sur les orientations Royales¹, les fondements de la nouvelle Constitution de 2011² et les résultats de ce processus de diagnostic consultatif, une nouvelle vision stratégique pour la période 2015-2030³ a été élaborée et adoptée.

Partant des résultats de ce diagnostic, l'accent est mis clairement sur les difficultés de mise en œuvre des différentes réformes. Ces difficultés portent essentiellement sur trois aspects :

Le premier a trait à la préoccupation de cohérence entre la stratégie et les activités opérationnelles implémentées de manière effective sur le terrain. Depuis l'adoption de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation en 2000, ses préconisations et orientations n'ont pas pu être traduites de manière suffisamment cohérente et systématique, en projets et activités opérationnelles. Cette cohérence est considérée par la Charte comme un élément clé de la gouvernance, « [...] *son déploiement doit permettre au Système d'éducation et de Formation de se doter d'outils de pilotage et de mécanismes de gestion cohérents avec les objectifs de la réforme* »⁴.

Le deuxième aspect est relatif à la question d'adéquation de l'organisation des institutions éducatives des quatre paliers de gouvernance : central, régional, provincial et local, avec les besoins et les enjeux de la mise en œuvre de la stratégie. Sans omettre la situation contraignante que posait la position de la délégation provinciale entre la supervision conjointe des deux niveaux central et régional, les organisations adoptées pour les AREF étaient jugées inadaptées en relation avec leurs missions et avec la

¹ Notamment (i) les Discours de SM le Roi Mohammed VI à l'occasion du 59^{ème} et 60^{ème} anniversaire de la Révolution du Roi et du peuple (20 Août 2012 et 2013).

² En particulier (i) l'article 31 stipulant que « L'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit [...] à une éducation moderne, accessible et de qualité [...] » et (ii) l'article 32 stipulant que « L'enseignement fondamental est un droit de l'enfant et une obligation de la famille et de l'Etat ».

³ La vision stratégique, selon les termes du rapport du CSEFRS, « a pour finalité la mise en place d'une Ecole nouvelles dont les fondements sont : (i) l'équité et l'égalité des chances ; (ii) la qualité pour tous ; (iii) la promotion de l'individu et de la société ». En plus d'un fondement transverse optant pour « un leadership efficient et une nouvelle conduite de changement ».

⁴ Rapport analytique, « La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013, acquis, déficits et défis », Instance nationale d'évaluation / CSEFRS, 2014, P. 44.

consistance et le dimensionnement des activités qui leur sont assignées. *« Les divisions et services ainsi établis concentrent plusieurs fonctions et activités qui paraissent complémentaires. Mais, une analyse plus poussée pourrait montrer que regrouper des fonctions de types différents peut engendrer des difficultés de gestion surtout quand le volume des activités est élevé »*⁵.

Le troisième aspect concerne le déficit pointé du doigt en termes de niveau des capacités et des compétences du personnel et de système d'information dédié en particulier au pilotage de la mise en œuvre de la stratégie. Le constat du rapport de diagnostic du CSEFRS était clair à cet égard. *« [...] Cette situation a engendré deux effets pervers majeurs [...] le premier concerne le déficit d'expérience et de compétences des personnels des académies et des délégations provinciales face aux nouvelles tâches et responsabilités qui leur incombaient. [...] Le second est né du fait que le ministère ne disposait pas d'un système d'information intégré lui permettant de piloter la réforme [...] »*⁶.

Aujourd'hui, après 15 ans d'expériences de réformes successives, le constat que semblent partager par plusieurs observateurs est que la mise en œuvre et le déploiement sont beaucoup plus préoccupants et contraignant que la conception elle-même. L'objectif du présent article est d'essayer de démontrer en quoi la démarche de la Balanced Score Card (BSC) répond de manière pertinente à cette préoccupation. La question majeure qui en découle et à laquelle nous tentons d'apporter quelques éléments de réponse, est de voir dans quelle mesure la démarche de la BSC permettrait d'assurer un déploiement efficace de la stratégie de réforme.

L'hypothèse sur laquelle s'appuie cet article est que ces préoccupations sembleraient être prises en compte dans le cadre des apports d'une démarche de management stratégique, fondée sur le concept de la « Balanced Score Card (BSC) ». Ce concept est traduit aussi par « Tableaux de Bord Prospectifs (TBP) », « Tableaux de Bord Equilibrés (TBE) » ou « Tableaux de Bord Stratégiques (TBS) ». Il s'agit globalement d'une démarche de déploiement de la stratégie et de mesure de la performance.

⁵Rapport d'étude, « Gouvernance du système d'éducation et de formation au Maroc, Evaluation de l'application des recommandations de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013, Bureau d'étude CO-EFFICIENCE pour le compte de l'INE / CSEFRS, 2015, P. 39.

⁶ Op. Cit. P. 47.

Elle est destinée « [...] à *aider les dirigeants dans la formulation et la communication de leur stratégie, sous la forme d'objectifs stratégiques, de plans d'action et d'indicateurs de performance, dans un processus dynamique et participatif* »⁷.

Dans les années 1990, l'expression « *Balanced Score Card (BSC)* » apparaît sous la plume de R. KAPLAN et D. NORTON « [...] *suite à une étude sectorielle aux Etats-Unis ayant donné lieu à une publication dans la Harvard Business Review* »⁸. Ces auteurs proposent une approche de tableaux de bord où les indicateurs mettent en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie. Cet ensemble d'indicateurs doit assurer un équilibre et une cohérence entre les différentes perspectives stratégiques de l'organisation. La BSC revêt une approche multidimensionnelle de la performance globale. Il permet également de veiller à l'équilibre entre les ambitions des objectifs stratégiques et le caractère plus immédiat des activités au niveau opérationnel. En 2001, « [...] *50% des entreprises nord-américaines et européennes utilisaient les Balanced Score Card* »⁹ selon un sondage réalisé par « Bain & Company ».

Le présent article se propose d'apporter quelques éléments de réponse à la question cruciale telle que formulée ci-dessus en adoptant une méthodologie d'investigation documentaire structurée en trois étapes. La première porte sur une revue théorique synthétique du cadre conceptuel de la BSC en tant que démarche managériale de suivi de la performance globale et équilibrée et de facilitation du déploiement de la stratégie.

La deuxième étape est focalisée sur la mise en exergue des opportunités d'adaptation de cette démarche BSC au contexte particulier du système éducatif marocain en liaison avec les défis posés en ce moment en matière de mise en œuvre de la vision stratégique 2015-2030.

La troisième étape se propose de cerner quelques limites de cette approche d'adaptation. Il s'agit de cerner quelques contraintes et risques afférents à l'implémentation de la démarche BSC dans le processus de déploiement et de mise en œuvre de la stratégie de réforme de l'éducation au Maroc.

⁷ A. Serhane, « Tableaux de bord stratégiques : Concepts et méthodologie de mise en œuvre », l'Economiste, 13 avril 2001, P. 1-2.

⁸ Op. Cit. P. 2.

⁹ Ibid.

2. Adaptation de la démarche BSC au système éducatif marocain

2.1. Cadre théorique de la démarche BSC

Eu égard à la portée conceptuelle de la démarche BSC, nous pensons que le point d'entrée qui semble pertinent et qui a été à la base de la conception de cette démarche, porte sur le concept de performance. Les acteurs d'une organisation s'interrogent sur la signification qui pourrait être jugée fiable et appropriée du concept de la performance. Le constat le plus prédominant est que la performance d'une organisation est liée à sa capacité de réaliser des résultats financiers ou budgétaires. Alors que l'idée cruciale sur laquelle s'appuient les concepteurs de la BSC est que le sens de la performance est beaucoup plus large que sa restriction aux dimensions financières et budgétaires, comme la définit « Lorino », « *est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »¹⁰.

La conception de la démarche de la BSC par les deux chercheurs américains Robert S. Kaplan et David P. Norton est venue justement pour combler cette première limitation de positionner la performance au niveau de la seule dimension financière et budgétaire. Il importe de prendre en compte trois leviers fondamentaux en matière de développement de la performance des organisations.

Il s'agit d'abord de la formulation de la stratégie d'une organisation et donc de la délimitation de sa performance autour d'une architecture équilibrée de quatre perspectives, comme définies dans le schéma ci-après (figure 1). En fait, le processus de formulation de la stratégie, tel que préconisé par la démarche BSC, est étendu à sa communication à tous les acteurs, à sa déclinaison en objectifs quantifiés et enfin à l'instauration d'un apprentissage continu de toute l'organisation. « *L'OBSC¹¹ est une approche participative qui fournit un cadre à l'énoncé de la vision de l'entreprise. Elle rend cette vision mesurable et la traduit en actions* »¹².

¹⁰ Lorino, 1996, cité par (Chanteux Anne, « Mesure la performance de votre entreprise grâce au balanced scorecard », HEC, Ecole de gestion l'ULg, 2004, P. 2).

¹¹ Hubert K. Rampersad propose cette appellation à la BSC : OBSC – Organisational Balanced ScoreCard.

¹² Hubert K. Rampersad, « Total Performance Scorecard Réconcilier l'homme et l'entreprise », Springer, 2005, P. 35.

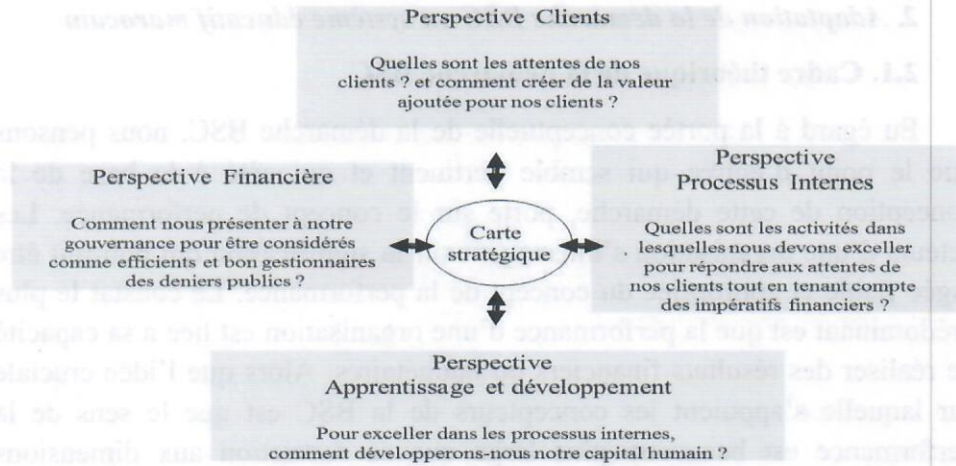


Figure 1 : Schéma des quatre perspectives de la démarche de la Balanced ScoreCard (BSC)¹³

Ainsi, pour *la perspective financière*, il est question surtout de savoir comment l'organisation doit se présenter vis-à-vis de sa gouvernance en vue d'être considérée comme efficace et bon gestionnaire des fonds financiers. Sur *la perspective « clients »*, la priorité doit être accordée à la satisfaction des clients en agissant sur quelques indicateurs déterminants tels que la qualité des services rendus aux clients, le délai, le traitement des réclamations et l'image de marque de l'organisation. Par rapport à *la perspective « processus internes »*, la question cruciale est de savoir quels sont les processus internes dans lesquels l'organisation doit exceller en vue de répondre aux exigences formulées par les clients tout en satisfaisant les exigences de la perspective financière. Sur la dernière *perspective « apprentissage organisationnel »*, l'accent est mis sur les indicateurs qui mesurent le potentiel des salariés en termes de satisfaction, de productivité et de fidélité. Les indicateurs déterminants portent en général sur la réorientation des compétences, les capacités du système d'information et la motivation des salariés en termes de climat social et de travail en équipe.

Le deuxième levier porte sur la force des liens de causalité entre les indicateurs conçus autour des 4 perspectives de la démarche BSC. Ces liens de cause à effet contribuent d'une part, aux capacités du modèle BSC d'expliquer les niveaux de performance atteints par le biais des relations de cause à effet « verticales » entre les 4 perspectives et des relations de cause à effet « horizontales » entre les indicateurs « résultats » et les indicateurs

¹³ R. KAPLAN, D. NORTON, "Le Tableau de Bord Prospectif", Editions d'Organisation, 1998, P. 21.

« explicatifs » ou « déterminants » pour chaque perspective, et d'autre part, à la mise en cohérence fortement requise entre les priorités stratégiques et le pilotage des activités opérationnelles. « [...], [le] *balanced scorecard* peut être défini comme un outil de management qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie»¹⁴.

Le troisième levier vient cerner l'apport stratégique de la démarche BSC à travers la capacité de celle-ci à assurer un déploiement efficace de la stratégie et un meilleur alignement des composantes clés de l'organisation. « *Depuis quelques années, la finalité première de la BSC se situe plutôt à un niveau plus stratégique concernant la démarche de déploiement de la stratégie et de création d'une organisation orientée stratégie en s'appuyant sur l'architecture de la BSC* »¹⁵. Cette démarche a pour finalité majeure de renforcer la cohésion et la convergence des composantes clés d'une organisation au profit de sa stratégie. Ces composantes concernent les unités opérationnelles, les unités de soutien, les technologies d'information, l'équipe dirigeante, les ressources humaines et budgétaires.

2.2. Approche d'adaptation au système éducatif marocain

D'abord, il est primordial de souligner la convergence de plusieurs recherches théoriques sur la compatibilité des approches managériales basées sur la performance aux contextes des administrations publiques, du moment où celles-ci sont dans l'impératif de réaliser leurs objectifs stratégiques et prioritaires, en référence à la définition de la performance dont celle développée par « Lorino ». Cette constatation est largement confirmée par les deux chercheurs américains ayant été à la base du développement de la démarche BSC. Ces derniers, tout en initiant leurs travaux vis-à-vis des entreprises du secteur privé, ont analysé les différentes manières et approches d'adapter le modèle stratégique BSC aux administrations du secteur public.

C'est ainsi que nous essayons de mettre en évidence qu'il est opportun de s'appuyer sur les fondements de cette démarche BSC, en vue de favoriser une mise en œuvre et un déploiement efficaces de la stratégie de réforme 2015-2030. D'autant plus que les éléments de diagnostic et de consultation qui ont constitué la base fondatrice de cette vision, ont permis de mettre en

¹⁴ Kaplan et Norton, 1996b, cité par Chanteux Anne, « Mesure la performance de votre entreprise grâce [au] *balanced scorecard* », HEC, Ecole de gestion l'ULg, 2004, P. 4.

¹⁵ Abdelhaq EL HAYANI, « La *Balanced ScoreCard* (BSC) comme démarche de déploiement de la stratégie et de suivi des performances, Cas de la Caisse Marocaine des Retraites », Thèse du Cycle Supérieur de Gestion (CSG), ISCAE, 2007, P. 271.

exergue les difficultés rencontrées en matière de mise en œuvre et de déploiement des différentes réformes qui ont découlé de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation.

La démarche BSC, comme développée antérieurement dans la revue théorique, préconise un processus de déploiement de la stratégie structuré autour de *cinq phases*, telles que déclinées et schématisées ci-après (figure 2). Celles-ci constituent un continuum de phases complémentaires et synergiques. La revue du cadre théorique de la BSC met l'accent sur la pertinence de veiller à implémenter tout ce continuum sans exclusion totale ni marginalisation partielle d'une des phases si nous voulons sauvegarder toutes les opportunités de succès dans le déploiement de la stratégie de réforme 2015-2030. Nous allons relater la quintessence de ces phases en adaptation avec les spécificités et les défis particuliers du système éducatif marocain.

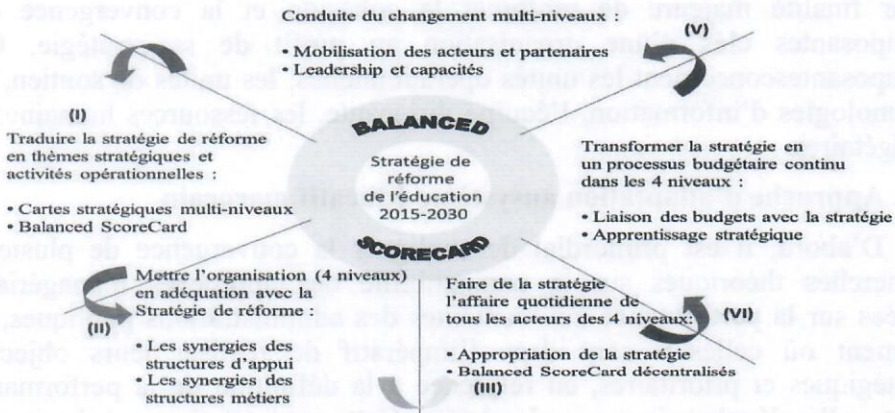


Figure 2 : Schéma de l'approche d'adaptation de la démarche BSC de déploiement et d'alignement de la stratégie de réforme 2015-2030¹⁶

La première phase de cette démarche concerne la traduction de la stratégie en termes opérationnels. L'accent a été mis principalement sur le fait que la stratégie est un élément au sein d'un continuum. « *La stratégie n'est pas (ne devrait pas être) un processus de gestion isolé. Il existe un continuum qui débute, au sens large du terme, avec la mission de l'organisation* »¹⁷. Ce continuum commence par clarifier la mission, les valeurs clés et la vision du système éducatif avant de formuler la stratégie.

¹⁶Schéma adapté sur la base de celui développé dans Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, Paris, Editions d'Organisation, 2005, P. 10.

¹⁷Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, Paris, Editions d'Organisation, 2005 P. 78.

Celle-ci est traduite en un ensemble de projets stratégiques qui se déclinent en objectifs et résultats stratégiques répartis sur les perspectives de la BSC à retenir pour le cas particulier de notre système. Le tout est intégré dans le cadre de ce qu'on appelle « Carte stratégique » qui constitue le noyau de la BSC. C'est à travers ce continuum, que nous mettons en lumière l'un des rôles essentiels de la BSC en tant que cadre de formulation et d'actualisation de la stratégie.

Tenant compte des trois lignes directrices de la vision stratégique de la réforme de l'éducation au Maroc 2015-2030 (équité et égalité des chances ; qualité pour tous ; promotion de l'individu et de la société), nous suggérons une structure de la carte stratégique BSC fondée sur cinq perspectives complémentaires et interconnectées, constituant les thèmes autour desquels la stratégie de réforme pourrait être formulée, déclinée en objectifs et activités opérationnels, déployée et communiquée. Les cinq perspectives sont : (i) Elèves & Société ; (ii) Acteurs du système ; (iii) Financement et Partenaires ; (iv) Processus Internes et (v) Organisation & Capacités¹⁸.

Il faut signaler les possibilités offertes par ce modèle de carte BSC dans la formulation, la communication et le déploiement, de manière claire et pertinente, des orientations, des objectifs et des priorités adoptés dans la vision de réforme 2015-2030. Nous citons de manière illustrative quelques-unes de ces possibilités pour les deux premiers niveaux stratégiques du modèle de carte BSC. En relation avec la première perspective (élèves & société), il s'agit essentiellement des priorités liées à l'équité d'accès des élèves à l'éducation, à la qualité des apprentissages qui leur sont délivrés, à la promotion des capacités et compétences des citoyens leur permettant d'être dotés de meilleures habilités en termes d'employabilité et d'intégration impactant ainsi la promotion de la société.

S'agissant de la deuxième perspective (acteurs du système), il importe de mettre l'accent sur les priorités de mettre en œuvre les initiatives appropriées assurant la motivation des enseignants et des chefs d'établissement, le renforcement des compétences des enseignants par le biais des processus de formation initiale et continue et la promotion des capacités de gestion et de leadership des chefs d'établissement.

Les apports substantiels d'une telle carte stratégique sont essentiellement au nombre de trois. Le premier est le fait que ces perspectives définissent les résultats stratégiques à atteindre à long et à

¹⁸Schéma élaboré sur la base des éléments du rapport du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique : Rapport stratégique, « Vision stratégique de la réforme 2015-2030 », CSEFRS, 2015, 99P et sur la base du modèle de la carte préconisée par les deux auteurs : Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, Paris, Editions d'Organisation, 2005, P. 174.

moyen termes par le biais des trois premiers niveaux (élèves & société, acteurs du système et financement & partenaires) et les résultats à court terme à travers l'excellence opérationnelle des processus internes et du développement de l'apprentissage organisationnel.

Le deuxième apport se situe dans le rôle de la carte BSC à illustrer l'équilibre et les relations de cause à effet entre les cinq perspectives stratégiques selon une approche bottom-up verticale. Cette relation de causalité permet de piloter et d'expliquer les sources de performance au niveau de chaque perspective. Le troisième apport est fort intéressant et qui est en relation avec l'utilisation de la carte BSC dans la mise en place des indicateurs de performance du système éducatif allant des indicateurs déterminants liés aux activités opérationnelles relevant des deux dernières perspectives (développement de l'apprentissage organisationnel et processus internes) aux indicateurs résultats liés aux projets stratégiques relevant des trois premières perspectives (élèves & société, acteurs du système et financement & partenaires).

La deuxième phase de cette démarche porte sur l'adéquation de l'organisation avec la stratégie. Elle aborde fondamentalement la préoccupation du cloisonnement qui se crée entre les structures de l'organisation, engendrant ainsi de grandes difficultés à appliquer correctement la stratégie et à faciliter la coordination et la coopération entre elles. L'importance des enjeux de cette préoccupation apparaît clairement dans la description d'une stratégie institutionnelle donnée par Collis et Montgomery. « *Une stratégie institutionnelle réussie ne vient pas d'un assemblage hétéroclite de modules juxtaposés mais d'un système soigneusement construit à partir d'éléments interdépendants [...] Dans une grande stratégie institutionnelle tous les éléments (ressources, activités et organisation) sont en adéquation les uns avec les autres. [...]* »¹⁹.

C'est dans cet esprit et en réponse à cette difficulté, que la carte stratégique fondée sur la BSC est préconisée en tant qu'instrument de renforcement de la synergie et de la coordination entre l'ensemble des composantes de toute l'organisation. La carte BSC, telle que développée ci-dessus dans la première phase, est considérée en tant que référentiel commun pour toutes les équipes et permet de créer la synergie et la coordination au sein et entre les différentes catégories de structures (support et métier). L'approche préconisée par la démarche Kaplan et Norton

¹⁹ D. Collis et C. Montgomery, « Competing on Resources : Strategy in the 1990's », Harvard Business Review, 1995 et « Creating Corporate Advantage », Harvard Business Review, 1998, cité par Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, Paris, Editions d'Organisation, 2005, PP. 78-86.

consiste à créer cette synergie par le biais de la déclinaison de la carte stratégique BSC du niveau global de l'institution au niveau de chaque structure (métier et support).

Ainsi, pour le cas du système éducatif marocain, nous proposons dans le cadre de cette deuxième phase de la démarche BSC, de déployer la mise en place de la carte BSC selon une approche de synergie à double voies, une verticale et l'autre horizontale. Concernant la voie verticale, il s'agit de s'aligner avec le processus de décentralisation du système éducatif et qui a été amorcé depuis l'an 2002. Par le biais de cette deuxième phase, il est préconisé d'assurer une meilleure synergie organisationnelle entre les quatre paliers du système, en mettant en place une carte BSC régionale par AREF et une carte BSC provinciale par direction provinciale en la bâtissant selon le même modèle adopté au niveau central avec les cinq perspectives.

S'agissant de la voie horizontale, la préoccupation de synergie est posée avec acuité au niveau de chaque palier de management de l'éducation entre les structures d'appui et métier mais également au sein de chacune d'elles. L'approche recommandée est guidée par la déclinaison de la carte BSC et son adaptation à chaque structure support²⁰ et métier²¹.

La troisième phase permet de savoir comment à travers la BSC, l'organisation peut faire de sorte que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous les salariés, après avoir, dans les deux précédentes phases, formulé la stratégie et assurer l'alignement de l'organisation (voies verticale et horizontale) par le biais des cartes BSC. En fait, la préoccupation abordée s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle l'équipe dirigeante ne peut appliquer à elle seule efficacement la stratégie sans l'implication effective du personnel. La réflexion de Kaplan et Norton à cet égard est plus qu'éloquente. « **Pour que les organisations puissent atteindre leurs objectifs, qu'il s'agisse [...] du secteur privé ou public, d'entreprise à but lucratif ou non, tous les participants doivent être en adéquation avec la stratégie** »²².

C'est ainsi, que cette phase pour le système éducatif, prévoit la descente de la carte BSC globale de l'organisation du niveau central aux niveaux régional (AREF), provincial (directions provinciales) et local (établissements scolaires), le renforcement de la communication du système

²⁰Les structures support du système éducatif concernent en particulier la planification & pilotage, les ressources humaines, la gestion comptable et budgétaire, la communication et le système d'information.

²¹ Les structures métier concernent en priorité les curricula, la vie scolaire, la formation des cadres, l'éducation non formelle et l'innovation pédagogique.

²²Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, *Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif*, Paris, Editions d'Organisation, 2005, P. 227.

BSC à tous les acteurs de l'organisation éducative sur les quatre paliers et l'alignement du système de rémunération aux BSC des différentes structures et acteurs. Le but final est de renforcer l'appropriation de la stratégie par tous les acteurs du système éducatif.

La quatrième phase porte sur la manière à suivre par l'organisation en vue d'intégrer la stratégie dans le cadre d'un processus bouclé et continu. La préoccupation analysée par rapport à cette phase est liée au fait que dans la majorité des organisations, nous assistons à l'absence de processus pour gérer la stratégie et de débats approfondis autour de la stratégie en se limitant au suivi de l'exécution du budget. Cette absence consacre véritablement un déficit de connexion entre la façon dont le budget est géré et les éléments de stratégie et d'approche de sa mise en œuvre. « *Dans la plupart des organisations, le budget n'a pas grand-chose à voir avec la stratégie, de sorte que l'attention et les actions des responsables s'orientent vers les détails opérationnels du court terme et non sur l'application de la stratégie à long terme* »²³.

Cette phase permet tout d'abord de veiller à relier la stratégie de réforme au processus budgétaire notamment au sein de l'administration centrale, des AREF et des directions provinciales. Ce qui contribue à bien cerner la frontière entre un budget stratégique et un budget opérationnel. Cette distinction a le mérite de sécuriser les projets structurants de la stratégie de réforme des contraintes des actions à court terme et qui sont prises en charge dans le budget opérationnel. Cette phase sert également à instaurer des débats périodiques au sein des équipes dirigeantes aux niveaux central, régional et provincial autour de l'évaluation des résultats de performance et à mettre en place un processus continu d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie.

La dernière phase vient boucler ce continuum de phases de déploiement de la stratégie en abordant un aspect crucial en relation avec la conduite du changement qui doit accompagner le processus de mise en œuvre de la stratégie de réforme par le biais de la mise en place de la BSC et de la démarche de déploiement de la stratégie qui en découle. Il s'agit de bien préparer et mobiliser tous les acteurs du système éducatif sur les quatre paliers (central, régional, provincial et local) pour qu'ils adhèrent à cette stratégie de réforme ambitieuse. Les capacités requises en vue de mener avec succès cette mobilisation relèvent de la qualité du leadership que préconisent les auteurs de la démarche BSC.

Cette qualité de leadership se matérialise par les capacités émergées ayant permis de mener les différentes phases précédentes de la démarche d'alignement et de déploiement de la stratégie autour du cadre BSC au sein

²³ Op. Cit. P. 296.

des organisations performantes et orientées stratégie. Ce leadership est pratiqué en effet dans la création des visions « [...] *inspiratrices pour les nouvelles stratégies* »²⁴. Le modèle BSC permet de formaliser celle-ci, de la communiquer et de la décliner aux différentes structures de l'organisation. Le même leadership basé sur le modèle BSC est à l'origine de la mise en relations cohérentes entre les structures de support et métiers. Dans la logique de la démarche BSC, le leadership préconisé permet de mener une décentralisation du « [...] *pouvoir et la responsabilité vers les niveaux les plus bas de l'organisation, [...]* »²⁵. Sans omettre le recours à la puissance de ce leadership pour la mise en place d'un processus budgétaire continu de gestion véritablement connecté aux priorités et projets stratégiques.

3. CONTRAINTES ET RISQUES

Nous estimons sur la base de cette revue documentaire que la démarche BSC a de véritables opportunités pour son application et adaptation aux spécificités du système éducatif. Toutefois, un ensemble de risques mérite d'être souligné et qui pourrait entraver le succès de la démarche BSC. Ces risques sont en général identifiés, selon le point de vue des auteurs de la démarche BSC, en trois catégories : risques de transition, risques de conception et risques d'implémentation du projet BSC.

La première catégorie porte sur les risques d'échec de la démarche BSC suite au changement des leaders qui ont appuyé et piloté la mise en place de la démarche BSC. Ce sont d'ailleurs ces leaders « [...] *qui mettent en avant la vision, la communication, la participation ainsi que l'innovation et l'initiative des salariés* »²⁶. Un changement de leader engendre dans bien de cas un changement de style de management, de positionnement du dosage entre le stratégique et l'opérationnel et de perception des priorités. Cela risque de mettre fin à la démarche BSC. Pour le cas particulier du système éducatif, ce risque est fort présent et potentiel dans des situations de changement politique ou de changement de leaders aux niveaux régional, provincial et au sein même des établissements scolaires.

En ce qui concerne la deuxième catégorie, les risques sont liés à la qualité de conception de la carte et de la démarche BSC. Ce fait renvoie en général au choix des perspectives et thèmes stratégiques, à la structure des indicateurs retenus pour chaque thème, aux initiatives adoptées pour l'alignement des composantes de l'organisation des différents paliers du système éducatif avec la stratégie.

²⁴ Op. Cit. P. 355.

²⁵ Ibid.

²⁶ Op. Cit. P. 388.

Pour la troisième catégorie, elle concerne les problèmes d'implémentation de la démarche BSC. Plusieurs situations ont été mises en lumière et qui sont à l'origine de l'échec de la démarche BSC. Parmi les plus probables, le manque d'engagement du leadership au niveau de chaque palier. *« La cause d'échec la plus fréquente vient de ce que l'on délègue le projet à une équipe de cadres intermédiaires »*²⁷. De l'autre côté des risques, il y a la limite de positionner la démarche exclusivement au sommet de l'organisation et dans les meilleurs des cas avec une implication d'une équipe restreinte de responsables. L'adhésion de tous les acteurs du système (administration centrale, AREF, directions provinciales et établissements scolaires) est inévitable pour le succès de projet structurant. La carte et la démarche BSC sont à la base *« [...] pour établir les projets locaux et promouvoir la connaissance et l'apprentissage des processus clés de l'organisation »*²⁸.

4. CONCLUSION

En guise de conclusion, nous avons tenté montrer, à travers cette réflexion, qu'il y a d'énormes opportunités d'application de la démarche BSC pour le contexte du système éducatif marocain surtout que celle-ci a connu un véritable succès dans plusieurs secteurs publics au niveau international. Elle reste à notre sens préconisée pour faciliter et optimiser la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de réforme 2015-2030, en offrant les outils et les mécanismes appropriés qui permettent d'assurer une vue globale, équilibrée et alignée entre ses différentes composantes. Il s'agit essentiellement de favoriser :

(i) la cohérence entre les finalités de cette vision, les objectifs, les actions et les indicateurs de performance qui en découlent sur les quatre paliers du système ;

(ii) l'alignement et la synergie entre ces actions et l'organisation décentralisée du système aux niveaux de l'administration centrale, des AREF, des directions provinciales et dans les établissements scolaires ;

(iii) l'adhésion de tous les acteurs du système au processus de mise en œuvre de la stratégie et son appropriation ;

(iv) la mise à niveau du processus budgétaire en mettant le focus sur la préoccupation de son alignement aux projets stratégiques de la carte éducative BSC ;

²⁷ OP. Cit. P. 391.

²⁸ Op. Cit. P. 394.

Et enfin (v) la mobilisation effective des acteurs et des partenaires du système et la promotion de leur leadership autour de cette stratégie sur les quatre paliers.

Toutefois, malgré ce regard optimiste, il semble prudent de prendre en compte les risques qui pourraient constituer un frein à la réussite d'un tel projet structurant pour un système éducatif dont nous savons d'emblée sa complexité, sa taille et l'étendue de sa décentralisation. Il nous semble important en particulier de bien cerner les contraintes liées d'abord, au temps et aux ressources matérielles et humaines que nécessitera son bon déroulement, mais également, à d'éventuelles résistances et réticences des acteurs et parties prenantes. Nous estimons que l'ampleur des avantages de cette démarche dans le contexte particulier de notre système, justifie une prise en compte rigoureuse et efficace de ces risques.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CHABIN Yann & Gérald Naro, « Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention », Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO), Groupe Contrôle et Stratégie (COST), IAE-Université Montpellier II, 18P.
- CHANTEUX Anne, « Mesure la performance de votre entreprise grâce au balanced scorecard », HEC, Ecole de gestion l'ULg, 2004, 15P.
- CSEFRS, Rapport stratégique, « Vision stratégique de la réforme 2015-2030 », 2015, 99P.
- EL HAYANI Abdelhaq, « La Balanced ScoreCard (BSC) comme démarche de déploiement de la stratégie et de suivi des performances, Cas de la Caisse Marocaine des Retraites », Thèse du Cycle Supérieur de Gestion (CSG), ISCAE, 2007, 307P.
- HUBERT K.Rampersad, « Total Performance Scorecard Réconcilier l'homme et l'entreprise », Springer, 2005, 314P.
- Instance Nationale d'Evaluation (INE), CSEFRS, Rapport analytique, « La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013, acquis, déficits et défis », 2014, 180P.
- Instance Nationale d'Evaluation (INE), CSEFRS, Rapport d'étude, « Gouvernance du système d'éducation et de formation au Maroc, Evaluation de l'application des recommandations de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013, Bureau d'étude CO-EFFICIENCE pour le compte de l'INE, 2015, 123P.

- KAPLAN Robert S., David P. NORTON, Comment utiliser Le Tableau de Bord Prospectif, Paris, Editions d'Organisation, 2005, 423P.
- KAPLAN Robert S., David P. NORTON, "Le Tableau de Bord Prospectif", Editions d'Organisation, 1998, 311P.
- KAPLAN Robert S., David P. NORTON, « L'alignement stratégique, créer des synergies par le tableau de bord prospectif », Nouveaux horizons, 2007, 328P.
- WEGMANN Grégory, « Les Tableaux de Bord Stratégiques Analyse typologique, proposition d'un guide de mise en place et description d'un processus d'élaboration », ATER Faculté Jean Monnet, Université Paris 11-Orsay, 25P.