



Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises
-ISCAE-

Mastère Spécialisé en Contrôle de Gestion
2006-2007

Conception du Balanced Scorecard
Cas d'un Etablissement Public
Office National des Pêches

Réalisé par
Rabi ABOUAMAMA

Encadré par
M. Abdelghani BENDRIOUCH



Sommaire

Remerciements	5
Dédicace	6
Introduction générale	7
Partie 1	
L'environnement général de l'étude	
Chapitre 1 : La problématique de la thèse professionnelle	12
Section 1 : Présentation de l'Office National des Pêches	13
A. Création et forme Juridique de l'Office National des Pêches	13
B. Les missions et stratégie de l'Office National des Pêches	14
C. Organisation de l'Office National des Pêches	15
D. Chiffres clés de l'ONP	17
E. Trophées et réalisations de l'ONP	18
F. Principaux projets et challenges de l'ONP	18
Section 2 : Problématique de la thèse professionnelle	19
A. Les facteurs du choix du sujet	19
1 Changement de l'environnement externe l'Office National des Pêches	19
2 Changement de l'environnement interne l'Office National des Pêches	20
B. La problématique	23
C. Apport du thème	23
Chapitre 2 : Le Balanced Scorecard - Principes et caractéristiques-	25
Section 1 : La performance : Nouveau concept de mesure de l'efficacité de la gestion	27
A. Qu'est ce que la performance ?	27
B. Les composantes de la performance : L'Efficacité et l'Efficiency	27
C. La performance dans l'optique de la gestion publique	28
D. Le pilotage de la performance	30
Section 2 : Le Balanced Scorecard : Nouvel outil de pilotage de la performance	32
A. Problématique de la performance dans le contexte actuel	32
B. Apparition du Balanced Scorecard	32
C. Définition du Balanced Scorecard	33
D. Les préalables et les principes fondamentaux du Balanced Scorecard	34
E. Les quatre perspectives du Balanced Scorecard	35
F. Les relations de cause à effet du Balanced Scorecard	39
G. Les principales fonctions du Balanced Scorecard	41
H. Les limites du Balanced Scorecard	42

Partie 2	
Cas pratique d'un établissement public : « Office National des Pêches »	43
Chapitre 1 : Les préalables à la conception du Balanced Scorecard	45
Section 1 : Le Diagnostic Général	47
A. Faiblesses et insuffisances	47
B. Atouts et opportunités	50
Section 2 : Présentation de la stratégie de l'Office National des Pêches	53
A. La Vision de l'Office National des Pêches	53
B. Les Axes Stratégiques	54
C. Le Plan d'action quinquennal 2006-2010	55
Chapitre 2 : Les travaux de conception du Balanced Scorecard de l'Office National des Pêches	60
Section 1 : L'élaboration de la carte stratégique de l'Office National des Pêches	61
A. Définition de la carte stratégique :	61
B. Changement de la structure de la carte stratégique	61
C. La conception de la carte stratégique de l'Office National des Pêches	62
1 La relation entre les missions de base et la stratégie de l'ONP	62
2 Les quatre perspectives du Balanced Scorecard de l'ONP	63
3. La carte stratégique de l'Office National des Pêches	64
3.1 La carte stratégique de l'axe client	64
3.2 La carte stratégique de l'axe financier	65
3.3. La carte stratégique de l'axe processus internes	67
3.4. La carte stratégique de l'axe apprentissage organisationnel	69
3.5 La carte stratégique globale de l'Office National des Pêches	71
4 La lecture de la carte stratégique globale de l'Office National des Pêches	73
Section 2 : La conception du Balanced Scorecard de l'Office National des Pêches	76
A. Le choix des indicateurs de performance	76
1. Les critères de choix des indicateurs	76
2 Les indicateurs de l'axe client	77
2.1 Les critères de choix	78
2.2 Les indicateurs retenus	79
3 Les indicateurs de l'axe Financier	79
3.1 Les critères de choix	79
3.2 Les indicateurs retenus	80
4 Les indicateurs de l'axe processus internes	82
4.1 Les critères de choix	82
4.2 Les indicateurs retenus	82



5. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel	84
5.1 Les critères de choix	84
5.2 Les indicateurs retenus	84
6 Les indicateurs stratégiques du Balanced Scorecard de l'Office National des Pêches	87
B. L'élaboration du Balanced Scorecard de l'Office National des pêches	88
C. Les principes du déploiement du Balanced Scorecard	90
Conclusion	92
Bibliographie	94

Remerciements

La réalisation de ce travail a demandé beaucoup d'efforts de recherche, d'analyse et de concertation. Et sans l'appui de certaines personnes, il n'aura jamais vu le jour.

Je tiens à exprimer mes remerciements et ma gratitude à tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Tout d'abord, je remercie :

- Monsieur **Majid. K EL GHAIB**, Directeur Général de l'ONP, pour le grand appui qu'il a manifesté pour ce travail
- Monsieur **Abdelghani BENDRIOUCH**, mon encadrant, pour l'aide et le temps précieux qu'il a bien voulu consacrer pour orienter et encadrer la réalisation de ce mémoire.
- Monsieur **Hmad ATMANE**, mon chef hiérarchique, pour son encouragement et son soutien permanent.

Je tiens à exprimer un remerciement spécial envers mes amis qui m'ont beaucoup épaulé dans des moments où j'avais besoin de soutien

Je vous remercie une deuxième fois et c'est grâce à vous que ce modeste travail a pu être réalisé.

Dédicace

A la mémoire de ma très chère mère,
Aucune dédicace ne pourra exprimer la profondeur de mon amour
et de mon admiration éternelle. Ta bonté exceptionnelle,
tes leçons pratiques sur la réalité de la vie, ta patience, ton esprit, ton engagement fort,
tes sacrifices envers ta famille
m'inspirent toujours et me poussent à persévérer.
Que Dieu t'aie en sa sainte et infinie miséricorde.

A toi très cher père, je dédie ce travail pour t'exprimer ma gratitude
et ma reconnaissance. Sans ton dévouement, ton soutien
et ton éducation, ce travail n'aurait jamais pu voir le jour.
Puisse Dieu te procurer une longue vie
afin que je puisse te combler à mon tour.

A mon frère et mes petites sœurs,
je ne trouve pas de mots pour vous exprimer mon affection.
Merci d'avoir été toujours là, de m'avoir supporté
et m'avoir comblé de votre amour et votre générosité.
Je vous dédie ce travail en témoignage
de mon amour et de ma reconnaissance.
Que Dieu vous apporte santé, bonheur et beaucoup de réussite.

A vous tous.
Veuillez trouver ici, l'expression de mes remerciements
et de mon profond respect

Introduction Générale

Dans cette ère de mondialisation, la gestion stratégique est devenue la clé de succès de toute entreprise performante. Les structures sont devenues de plus en plus complexes. Le sommet stratégique est loin de la base opérationnelle. Ces variables ne permettent pas aux Directions Générales d'avoir une assurance raisonnable que les actions de leur personnel s'alignent avec leurs visions. Egalement, elles ne disposent pas de visibilité sur le degré de contribution du personnel dans la mise en œuvre de leurs orientations stratégiques.

La problématique, à ce niveau, se pose à deux facettes. D'une part est ce que le personnel ait connaissance des orientations stratégiques de son entreprise ? Et d'autre part, comment contribue t-il à la mise en œuvre de cette stratégie ?

Dans le secteur public, la situation est encore ambiguë. Régie par des lois qui favorisent le service public et l'application stricte des règles, le secteur public est actuellement en train de changer de vision et de finalités. Ce changement consiste à adopter une nouvelle orientation managériale orientée vers le client. Transformant ainsi le citoyen en un véritable partenaire en le traitant sous les mêmes caractéristiques des clients du secteur privé. Cette situation a obligé ces institutions étatiques à réviser leur stratégie, leur réglementation et leurs outils de management en vue de se rapprocher de la logique managériale du secteur privé, en adoptant les mêmes concepts et les mêmes outils.

Dans cette perspective, le changement ne peut être initié qu'à travers une définition claire d'une stratégie réaliste et de se doter des moyens nécessaires pour la mettre en œuvre.

Dans ce contexte, la notion de performance est apparue comme nouvelle notion de pilotage stratégique. Une notion qui permet de mesurer le degré de réussite de la réalisation des objectifs stratégiques.

Les outils traditionnels de mesure de la performance ont fait apparaître leurs limites. Toute leur base de mesure se fonde sur l'aspect financier. Ceci ne permet pas d'avoir une image réelle de la performance.

Dans l'environnement actuel, devenu de plus en plus complexe, les actifs incorporels ont une part croissante dans le succès, une évaluation strictement financière ne suffit pas et pénalise une grande partie de l'entreprise génératrice de richesse non prise en considération ni dans la planification stratégique ni dans la mesure de la performance.

C'est ainsi, que le Balanced Scorecard a fait son apparition pour s'imposer, quelques années plus tard, à travers le monde, comme un outil incontournable du pilotage stratégique. A travers sa logique multidimensionnelle de la performance, il a permis d'inclure une partie immatérielle de l'entreprise dans la planification stratégique et dans la mesure de la performance. Le principe de base consiste à faire un classement des éléments stratégiques en quatre axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

L'Office National des Pêches, principal acteur du secteur de la pêche, à l'instar des autres établissements publics a suivi cette logique. Il connaît depuis 1996 une restructuration globale de son système de gestion. Cependant, cette mutation a été initiée par un changement règlementaire qui a redéfini ses missions envers deux nouvelles missions définies dans le Dahir de 1996. Ensuite, concrétisé par la mise en œuvre d'un plan de réorganisation interne connu sous le nom du PDR (Plan Directeur de Réorganisation). Cette métamorphose s'est appuyée par un réel engagement de la part de la Direction Générale de cet Office de faire réussir ce challenge. Le principal défi était de faire une rupture avec les systèmes de gestion traditionnels du secteur public vers la sphère d'un management de la performance qui se rapproche du secteur privé.

Dans cette optique, l'Office s'est vu fixer une nouvelle vision et une nouvelle stratégie. Une organisation décentralisée a été mise en place. Un nouveau mode de management basé sur la gestion par objectif a été adopté. Des systèmes de contractualisation ont été mis en place entre la Direction Générale et les différentes entités. Ce changement, a poussé la réflexion sur le moyen efficace pour faire réussir cet ensemble et faire adhérer et contribuer le personnel dans la réalisation et la réussite de ce projet.

Ceci, a constitué pour nous une forte motivation pour doter l'Office National des Pêches d'un outil de pilotage stratégique. L'objectif est d'accompagner l'Office dans ce changement en lui permettant de fédérer son personnel autour d'une même vision, même stratégie et même projet. Il s'agit de la conception du Balanced Scorecard de l'Office National des Pêches.

Dans cette perspective, nous allons traiter le thème de cette thèse en deux parties :

- La première partie sera consacrée au descriptif de l'environnement général de la thèse. Via ses deux chapitres, nous allons essayer de faire une prise de connaissance de l'Office National des Pêches en vue d'identifier ses spécificités et son champ d'activité. Puis nous allons traiter l'aspect théorique du pilotage de la performance et de celui du Balanced Scorecard dans la logique des services publics.

- La deuxième partie sera consacrée à la conception du Balanced Scorecard de l'Office National des Pêches. Nous expliciterons ainsi les principales phases et les principaux résultats qui nous ont conduits à accomplir cette mission, tout en exposant à la fin de notre recherche le modèle du Balanced Scorecard proposé.

Partie 1

L'Environnement Général de l'Etude

Cette première partie constitue une étape très importante pour la compréhension du sujet de cette thèse professionnelle. Elle permettra une prise de connaissance de l'environnement où se déroulera cette recherche. Elle a pour objectif, d'une part, de cerner la problématique en étalant les différents facteurs qui ont milité pour le choix de ce sujet et, d'autre part, de définir le cadre théorique du sujet à travers l'exposé des concepts essentiels à la compréhension de la problématique.

Cette partie sera l'occasion d'explicitier l'apport du sujet choisi dans l'optique de la gestion des établissements publics. En effet, la particularité réside dans la nature des rôles et des fonctions des institutions publiques qui ont une vocation d'utilité publique, loin des soucis de rentabilité affichés par les entreprises privées.

Cette partie sera composée de deux chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré au descriptif de l'environnement général de cette étude à travers une présentation de l'Office National des Pêches et de la problématique de cette thèse ;
- Le deuxième chapitre traitera les aspects théoriques du Balanced Scorecard nécessaires à la compréhension de la seconde partie consacrée à la mise en application du Balanced Scorecard dans un établissement public qui est l'Office National des Pêches.

Chapitre 1

La problématique de la thèse professionnelle

Section 1

Présentation de l'Office National des Pêches

La présentation de l'Office National des Pêches tend à donner un aperçu général sur l'environnement où évoluera cette étude. Elle sera adaptée au sujet de cette thèse de telle sorte qu'elle constituera une prise de connaissance nécessaire à la préparation des travaux de conception du Balanced Scorecard développé dans la deuxième partie.

A. Création et forme Juridique de l'Office National des Pêches

L'Office National des Pêches (ONP) est le principal acteur du secteur de la pêche au Maroc. Il est considéré comme la locomotive du développement de ce créneau stratégique de l'économie nationale. Ce secteur emploie, dans son ensemble, quelques 400.000 personnes et participe à hauteur de 3% au PIB national.

Créé en 21 Février 1969, le dahir n° 1-69-45 a placé l'ONP dans la sphère des établissements publics à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle technique du Ministère des Pêches Maritimes et du contrôle du Ministère des Finances.

Son organe d'administration est assuré par un conseil d'administration, présidé par le premier ministre et composé de représentants de l'administration et de professionnels du secteur privé conformément au décret n° 2-95-838 du 14 octobre 1996.

B. Les missions et stratégie de l'Office National des Pêches

➤ *Missions de l'ONP*

Les missions de l'ONP ont été redéfinies par le Dahir n° 1-96-99 du 29 juillet 1996 et s'articulent autour de deux missions principales :

- Le développement de la pêche côtière et artisanale ;
- L'organisation de la commercialisation des produits de la pêche.

A cet effet, il est chargé de :

- Mettre en œuvre les programmes de promotion et de modernisation de la flotte de la pêche artisanale et côtière ;
- Promouvoir la consommation interne des produits de la pêche maritime ;
- Gérer et organiser les marchés de vente en gros du poisson conformément aux normes garantissant la salubrité et la qualité des produits ;
- Agréer le poisson industriel.

➤ *Vision de l'ONP*

Sa vision consiste à « Etre, une entreprise publique de référence et un modèle d'entreprise citoyenne, au service du développement et de l'accroissement de la compétitivité de la filière pêche, gérée selon des critères de rentabilité, de partenariat, de service public et de service client »

➤ *Axes stratégiques*

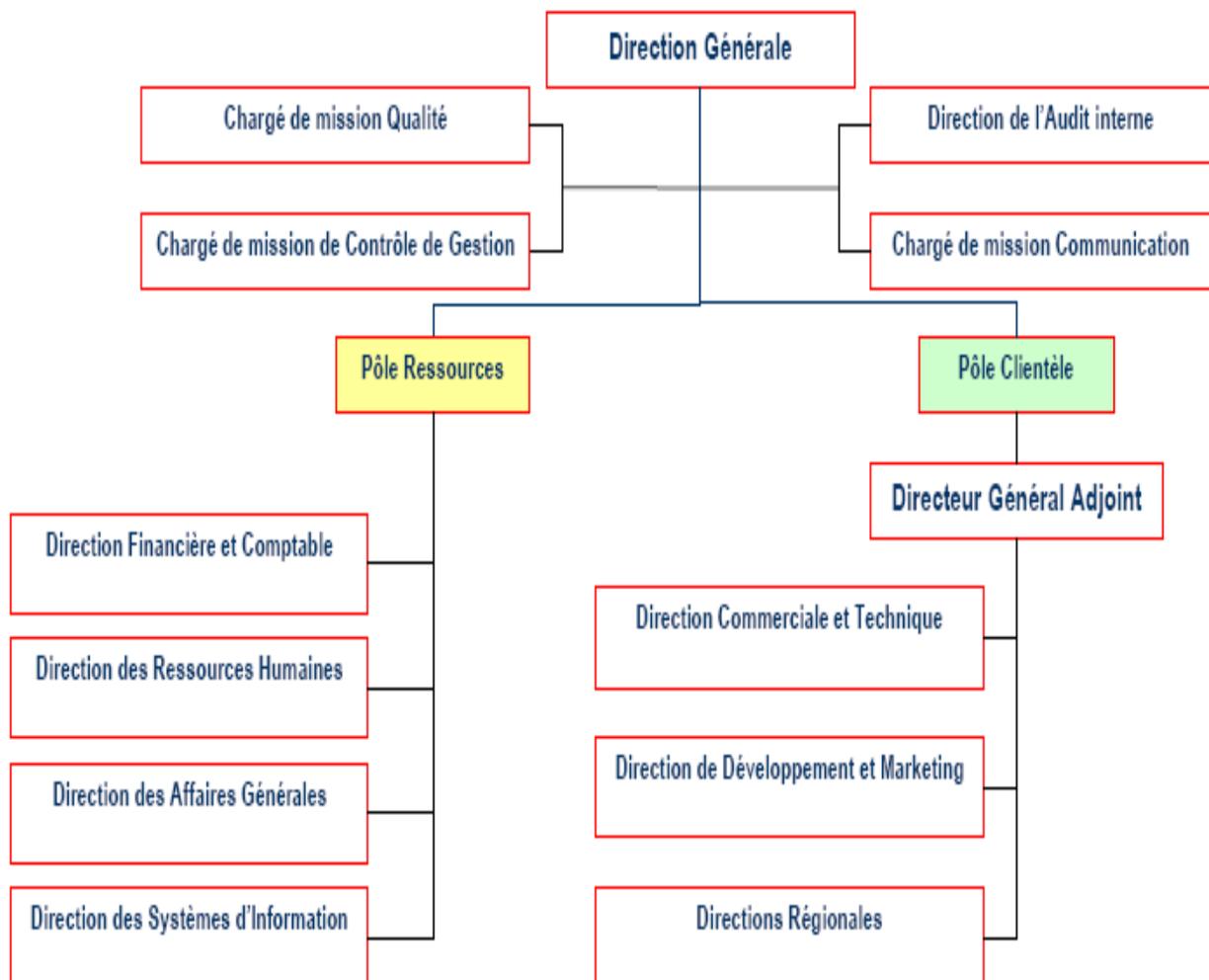
L'ONP organise son action autour des axes stratégiques suivants :

- Promotion d'une politique d'intégration de la filière ;
- Modernisation des outils de production ;
- Organisation et mise à niveau du réseau de commercialisation des produits de la mer ;
- Développement et encadrement de la pêche artisanale ;
- Promotion de la consommation interne du poisson ;
- Maîtrise de l'information commerciale.

C. Organisation de l'Office National des Pêches

⇒ Organigramme de l'ONP

L'ONP s'organise actuellement en une organisation en pôles tendant à le doter d'une grande autonomie d'action et plus de décentralisation dans la gestion de ses activités. L'organigramme suivant reflète la nouvelle organisation adoptée par l'ONP.



➤ *Structure commerciale de l'ONP*

Etant un prestataire de service dont la présence sur les lieux des transactions et le contact direct avec la clientèle sont indispensables, l'Office est représenté au niveau de chaque région par une délégation dirigée par un délégué.

Actuellement, l'ONP compte 18 délégations régionales lui permettant de disposer et de gérer un réseau de commercialisation composé de :

- 26 Halles au poisson
- 08 Comptoirs d'Agréage du Poisson Industriel (CAPI).
- 12 Villages de pêche
- 95 Magasins de mareyage
- 3 Fabriques de glace
- Un complexe frigorifique d'une capacité de 2 400 Tonnes à Agadir.

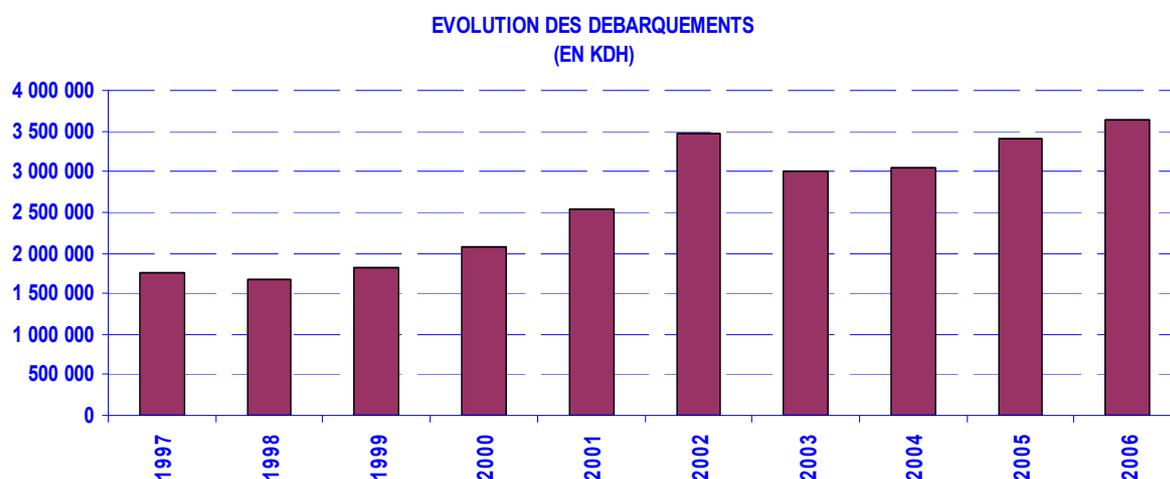
La carte suivante retrace le réseau de commercialisation de l'ONP :



D. Chiffres clés de l'ONP

Un aperçu chiffré sur l'activité de l'Office National des Pêches, reflète le rôle vital que joue cet établissement dans la gestion du secteur de la pêche particulièrement pour la pêche côtière et artisanale.

- La valeur du poisson transitant par les délégations de l'ONP s'est élevée à 3 606 MDH en 2006. Le diagramme suivant retrace l'évolution de la valeur des apports de poisson transitant par les halles de l'ONP pendant les dix dernières années.



Il est remarqué que la valeur du poisson a enregistré 1 756 MDH en 1997 contre une valeur de 3 606 MDH en 2006, soit une progression de 106%, représentant un taux de croissance moyen de l'ordre de 9% l'an dont les recettes propres à l'ONP s'élèvent à 173 millions de DH.

- L'ONP emploie actuellement 681 personnes. Cet effectif est réparti comme suit :

REGION	EFFECTIF	%
Tanger (Nador à Larache)	117	17%
Casa (Mehdia à Safi)	144	21%
Agadir (Essaouira à Tan-Tan)	145	21%
Dakhla (Tarfaya à Dakhla)	101	15%
Administration centrale	174	26%
TOTAL	681	100%

E. Trophées et réalisations de l'ONP

L'ONP, grâce aux efforts remarquables qu'il a déployé tant au niveau de son organisation interne qu'au niveau de sa contribution au développement du secteur de la pêche, a été honoré et décoré par un grand nombre de trophées et de titres.

- En 2005, le Directeur Général de l'ONP a reçu le **Prix du Qualiticien du Maroc 2005** lors des premières Assises Nationales du Management et de l'Excellence, décerné par le jury de l'Association des Qualiticiens du Maroc
- 14 halles de l'ONP sont certifiées ISO 9001 version 2000 et 4 autres en cours de certification
- En 2005, l'ONP est doublement primé aux « **Intégrales de l'Investissement** » organisées sous le Haut Patronage de SM le Roi Mohamed VI. En effet, parmi les 130 entreprises candidates au Prix de l'Investissement Responsable, l'ONP a été nommé parmi les trois premières dans le domaine de la Gouvernance d'Entreprise et a reçu des mains du Premier Ministre, M. Driss Jettou, le **Trophée de l'entreprise socialement responsable** en matière de « Respect des Règles du Marché ».
- L'ONP est la première entreprise publique marocaine dotée **d'une charte d'éthique**
- L'ONP a remporté **le prix national de la qualité** pour l'année 2003
- L'ONP a été déclaré **entreprise citoyenne** pour l'année 2003
- L'ONP première entreprise publique marocaine évaluée par une agence européenne de notation sociale

F. Principaux projets et challenges de l'ONP

L'ONP s'est lancé dans un grand chantier de modernisation et d'extension de son système de commercialisation à travers plusieurs projets. Les projets les plus importants consistent à :

- L'instauration du système de la criée informatisée (nouvelle technique de vente du poisson aux enchères)
- Construction de 60 points de débarquement aménagés.
- Construction de dix marchés de gros
- Construction de 10 halles au poisson nouvelle génération

Section 2

Problématique de la thèse professionnelle

Dans cette section, nous allons expliciter trois éléments principaux qui traiteront respectivement :

- Les facteurs qui ont motivé le choix de ce thème ;
- La problématique de cette thèse professionnelle à l'ONP ;
- L'apport attendu de cette thèse pour l'ONP.

A. Les facteurs de choix du sujet

L'Office National des Pêches est devenu depuis quelques années un grand chantier de changement à plusieurs niveaux aussi bien sur un plan organisationnel que culturel. Ces changements sont imposés par l'évolution de la vision de l'Etat en matière de la gestion des services publics et l'adoption par la Direction Générale de l'ONP d'un nouveau mode de management.

Dans ce cadre, nous allons présenter la problématique de cette thèse sous forme d'une analyse de l'environnement externe et interne de l'ONP. Les éléments y résultant constitueront les principaux facteurs qui ont conduit au choix de ce thème. De ce fait, nous allons essayer dans la présente thèse, d'apporter des solutions aux insuffisances constatées dans le système actuel de planification.

1. Changement de l'environnement externe de l'Office National des Pêches

Depuis les années 90, un nouveau système de gestion étatique imposé par les instances financières mondiales s'est instauré comme une nouvelle approche de management public. Ce changement vise un désengagement de l'Etat de ses institutions en vue d'un allègement des dépenses publiques et une gestion plus proche de l'optique privée visant la performance et l'optimisation des dépenses.

Au Maroc, le discours de sa Majesté le Roi du 09 Décembre 2002, à l'occasion de la présentation de la lettre royale au Premier Ministre relative à la gestion déconcentrée de l'investissement, a fixé dans ce sens une nouvelle vision de la gestion de l'Etat :

« L'action que Nous engageons vise à conduire le Maroc vers une économie productive et compétitive, et à en faire une société moderne, imprégnée de la culture et de **la pratique de la concertation et de la contractualisation**, et ce en arrêtant des objectifs, des programmes et des plans, et en mobilisant les moyens de leur mise en œuvre commune» *Extrait du discours qui évoquait cette nouvelle orientation*

Cette vision a instauré une nouvelle relation entre l'Etat et ses instances particulièrement pour les établissements publics vers une relation se basant sur plus d'autonomie, de décentralisation et sur un système de contrat-programme entre le gouvernement et les établissements publics.

Ce changement a imposé aux établissements publics et à l'ONP de se préparer et de se conformer aux directives royales en initiant un grand chantier de changement culturel et organisationnel. Dans cette optique, l'organe suprême d'administration de l'ONP a décidé dans la résolution n° 4 lors de sa réunion du 14 février 2007 que : « Le conseil d'administration demande à l'ONP d'entreprendre toutes les démarches nécessaires en vue de conclure un contrat – programme avec l'État ».

Projet en cours de finalisation pour l'année 2008 chapeauté directement par la Direction Générale.

2. Changement de l'environnement interne de l'Office National des Pêches

2.1 Changement des missions de l'ONP

En 1996, l'ONP s'est vu ses missions se changer, après une évolution marquée par trois grandes phases :

La première phase (1969-1981) s'est caractérisée par la multiplicité des missions et des attributions confiées à l'ONP. Outre la gestion des halles, l'ONP s'occupait de domaines d'activités aussi diversifiés qu'importants, tels que :

- La recherche scientifique ;
- Le lancement de la pêche hauturière ;
- Le développement et l'organisation de la pêche côtière et artisanale ;
- La commercialisation des produits de la pêche ;
- La négociation d'accords de pêche.

La deuxième phase (1981-1996) a vu la création du Ministère des Pêches Maritimes. Durant cette étape, une réorganisation des attributions de l'ONP s'est effectuée autour de deux principaux axes :

- La gestion des halles aux poissons ;
- La recherche scientifique.

Cette nouvelle orientation s'est traduite par le désengagement de l'ONP des activités de pêche hauturière, de la distribution et de la commercialisation des produits de la pêche.

Ce premier recentrage de l'activité a entraîné la cession progressive des sociétés filiales de l'ONP au profit du secteur privé.

La troisième phase (de 1996 à nos jours) et qui constitue le noyau déclencheur des changements actuels au sein de l'ONP, correspond au repositionnement et la redéfinition de ses attributions par le [Dahir du 29 juillet 1996](#).

Cette nouvelle étape se distingue par la séparation de la recherche scientifique avec la création de l'INRH et la définition des nouvelles missions de l'ONP, articulées autour des axes suivants :

- Développement de la pêche côtière et artisanale ;
- Organisation de la commercialisation des produits de la pêche.

Cette nouvelle redéfinition a permis à l'ONP de réviser ses orientations stratégiques vers un plus modernes ciblant le développement du secteur et l'organisation de son appareil de gestion en fonction.

2.2 Adoption d'une nouvelle organisation

Suite à ces orientations, l'ONP a initié depuis quelques années une réorganisation totale de son système de fonctionnement interne à travers un Plan Directeur de réorganisation (PDR). La philosophie de ce système repose sur trois grands principes :

- La satisfaction de la clientèle (le passage d'une culture de service public à une culture service client)
- La mobilisation des partenaires internes et externes à travers :
 - L'adoption d'une véritable gestion des ressources humaines basée sur la valorisation, le mérite et la performance personnelle.
 - La concertation permanente avec les clients (approche de la gestion associée)

- L'amélioration continue et l'adoption de nouvelles techniques de gestion basées principalement sur la décentralisation de pouvoirs et l'obtention de l'information en temps réel;

Dans cette logique, la nouvelle organisation est axée principalement sur la décentralisation, la régionalisation et l'introduction de la technologie informatique comme outil principal de travail. Le projet s'est concrétisé par la mise en place d'un nouvel organigramme. Ce dernier est caractérisé par la création de quatre directions régionales découpant les zones d'activité en quatre zones :

- Zone Méditerranée ;
- Zone Atlantique Nord ;
- Zone Atlantique centre ;
- Zone Provinces du sud.

Il y a eu parallèlement, l'apparition de nouvelles fonctions et processus internes. Cette nouvelle organisation a rendu la structure de l'ONP plus complexe et plus difficile à gérer.

L'organisation informatique s'est couronnée par le développement d'un système d'exploitation commercial très performant, appelé « MAIA ». Ce système est installé presque dans toutes les délégations de l'ONP et en constitue l'outil principal de fonctionnement.

2.3 L'option vers le contrôle a posteriori de l'Etat

Actuellement, l'ONP est soumis au contrôle à priori de l'Etat via le trésorier payeur qui examine toutes les opérations de dépenses et de recettes effectuées. Ce dernier tente, à travers une nouvelle vision organisationnelle et managériale, de se conformer aux directives de la loi n°69-00. L'objectif est de donner plus d'assurance et de garantie sur la capacité et la qualité du management de l'Office à gérer ses activités en toute régularité et en conformité avec la réglementation en vigueur pour passer vers la sphère du contrôle à posteriori de l'Etat ; cette option qui permettra à l'ONP d'avoir plus d'autonomie et de liberté d'action dans la gestion de ses activités.

2.4 L'instauration d'un nouveau mode de management

Afin d'accompagner tous ses changements, l'ONP a instauré un nouveau mode de management basé sur la gestion par objectif (GPO) et sur l'engagement de performance par des contrats programme signés entre la Direction Générale et les différentes entités de l'office. Ce système a institué une

nouvelle culture de gestion axée sur le résultat, par le respect du principe de transparence et l'utilisation optimale des ressources.

B. La problématique de la thèse

Ce changement n'est pas sans risques, la réussite de ce grand projet d'organisation et de changement culturel basé sur la contractualisation et l'engagement de la performance nécessite une bonne planification stratégique et une bonne compréhension des orientations de l'ONP de la part de l'ensemble des entités et du personnel de l'ONP.

Dans cette optique, plusieurs contraintes peuvent entraver la réussite de cette orientation. Nous les résumons dans les points suivants :

- Existence de beaucoup d'activités et de spécificités qui doivent être prises en compte lors de la planification stratégique et lors de l'élaboration des contrats programme ;
- Existence d'une grande structure composée de 28 entités ;
- Absence d'assurance que les orientations stratégiques sont bien comprises par les contractants ;
- Absence d'indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie.

Ceci pourrait amener les entités à s'engager sur des objectifs qui ne découlent pas de la stratégie générale. Les enjeux sont très importants liés à l'image de marque et aux impacts financiers en conséquence d'une planification mal dosée.

C. Apport du thème

De ce fait, le choix de la conception du Balanced Scorecard au sein de l'ONP a pour objectif :

- D'aider les différentes entités à comprendre la stratégie et les objectifs qui en découlent ;
- De les aider à préparer leurs engagements de performance en s'alignant sur les objectifs stratégiques ;
- Une mesure multidimensionnelle de la performance (plus exhaustive) prenant en compte des aspects autres que financiers ;
- De mettre à la disposition de la Direction Générale un système intégré de management pour mieux suivre la mise en œuvre de la stratégie.



Donc, nous cherchons à travers le déploiement du Balanced Scorecard au sein de l'ONP d'accompagner ce changement organisationnel et culturel par la mise en place d'un nouveau système de management basé sur les principes de la communication de la stratégie, l'alignement des actions aux buts stratégiques et la mesure de la performance.

Chapitre 2

Le Balanced Scorecard :

Principes et caractéristiques

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre théorique de ce nouvel outil de management stratégique des entreprises, soit le Balanced Scorecard,

Mais avant, nous avons jugé primordial d'évoquer et de préciser les notions clés qui donnent raison à l'utilité du Balanced Scorecard. Il s'agit de la notion de performance.

Le Balanced Scorecard a pour objectif principal de piloter et de mesurer la performance de l'entreprise, et ce en allant au-delà de la sphère financière pour intégrer d'autres paramètres créateurs de richesse et de valeur ajoutée non pris en compte par les outils de mesure traditionnels.

La première section traitera la performance dans son aspect général et dans son aspect particulier en la situant dans les spécificités de la gestion des services publics. Dans la deuxième section, nous allons essayer de cerner le concept du Balanced Scorecard en parcourant ses composantes et ses limites.

Section 1

La performance :

Nouveau concept de mesure de l'efficacité de la gestion

A. Qu'est ce que la performance ?

Dans le langage courant, la performance désigne le succès ou l'exploit : Elle désigne le résultat d'une action ou d'un fonctionnement. Dans le domaine de la gestion, la performance se définit au sens large comme « **la capacité à atteindre des objectifs fixés** ».

De cette définition, découle une définition plus large reflétant un champ plus vaste résultant de la pluralité des réalités vécues par les entreprises. Dans cette optique, « **la performance désigne la réalisation des objectifs, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs (...)** Elle est **multidimensionnelle, à l'image des buts ; elle est subjective et dépend des référents choisis** »

(A. Bourguignon, 1996 – Revue française de comptabilité)

Cette définition fait état de la forte corrélation entre la performance et l'existence des buts à atteindre. Elle met en exergue deux caractéristiques principales de la performance. Il s'agit de :

- L'aspect multidimensionnel de la performance dès lors que les objectifs sont multiples ;
- D'autre part, la performance est subjective puisqu'elle consiste à quantifier et à comparer le résultat, en l'occurrence la réalité, par rapport à un souhait.

B. Les composantes de la performance : L'Efficacité et l'Efficiences

La performance est une notion complexe. Elle regroupe plusieurs dimensions. Sa maîtrise nécessite un découpage en aspects qualitatifs et quantitatifs. De ce fait, les fondateurs du concept de la performance ont retenu deux composantes principales pour son appréciation : Il s'agit de l'**efficacité** et l'**efficiences**.

- L'**efficacité** se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé.
- L'**efficiences** se définit comme l'obtention d'un résultat fixé sous contrainte de coûts et de productivité.

Ces deux critères constituent les thermomètres de la mesure de la performance. Toutefois, la mesure nécessite au préalable un pilotage efficace de celle-ci.

C. La performance dans l'optique de la Gestion Publique.

Dans l'optique de la gestion publique, la performance revêt un caractère spécial en termes de définition et en termes de mesure. Toutefois, le contexte actuel a fait rapprocher les sphères de la gestion entre le secteur privé et le secteur public. Actuellement, les notions de la stratégie, de la planification, des objectifs, de l'optimisation, de la satisfaction du client, de la qualité et de la maîtrise des charges sont au cœur des préoccupations des dirigeants que ce soit dans le privé ou dans le public. .

Avant d'aborder dans le détail la notion de performance dans le cadre de la gestion des services publics spécialement les établissements publics, il est primordial de mettre le point sur le contexte de la gestion dans le secteur public.

1. Contexte de la gestion des établissements publics

Dans les établissements publics, l'exigence d'efficience, d'efficacité et de qualité s'impose comme de nouveaux modes de fonctionnement. Elles constituent l'une des caractéristiques essentielles de leur évolution.

Cette évolution a impliqué un passage d'une orientation production à une orientation marché. D'ailleurs, **« L'orientation-client est devenue le nouveau fer de lance du management public comme privé »**

Ce changement de vision est traduit par :

- Un accroissement de l'autonomie financière et de gestion des établissements publics ;
- La raréfaction des ressources publiques a accru les exigences en termes d'efficacité et d'efficience ;
- La relation Etat/citoyen s'est transformée en une relation client/fournisseur, mettant plus d'exigence en termes de qualité entre les services rendus par l'Etat et la satisfaction des besoins des citoyens.

L'exercice de l'autonomie conduit les établissements à développer des visions stratégiques, d'affiner les objectifs, de les rendre cohérents avec les attentes des citoyens/clients, eu égard aux missions générales fixées par la tutelle, puis de traduire ces objectifs en activités à déployer. Cette interprétation forme un préalable à la définition d'outils de gestion visant à **"piloter la performance"** des établissements publics.

De ce fait, la problématique de la gestion dans le secteur public est, dorénavant, plus proche que jamais de celle des entreprises privées. En effet, définir les objectifs stratégiques, les décliner en objectifs et programmes opérationnels et mesurer les résultats sont devenus autant de nécessités que de choix managériaux. Egalement, des notions telles que la transparence, la responsabilité, la satisfaction des clients, les objectifs se sont placés au cœur de la gestion moderne des services publics.

2. La performance dans l'optique de la gestion des services publics

Dans le secteur public, la performance est évaluée par les citoyens. Ceux-ci jugent et évaluent les activités des services publics de diverses manières. Mais la pierre angulaire de la performance, se centralise dans les avantages que les citoyens retirent des services et des prestations rendus par ces établissements en contrepartie des impôts et taxes payés.

En définitif, les citoyens jugent les services publics non pas sur leurs intentions, mais sur leurs résultats.

Auparavant, la performance était habituellement mesurée par la transcription de l'action des établissements publics en textes législatifs et réglementaires et par le contrôle du respect de leur application. Cette méthode a fonctionné lorsque le respect des règles importait plus que l'efficience.

Actuellement, la gestion publique et surtout celle des établissements publics est heurtée à des contraintes budgétaires, de sorte que, la performance devient corollaire aux notions d'efficience et d'efficacité à l'instar du secteur privé.

Donc, dans le contexte actuel dans lequel les citoyens/clients trop exigeants en termes de qualité, les services sont personnalisés, les organisations sont devenues trop complexes, les ressources de financement sont devenues trop serrées, la performance devient le point de gravité de la mesure de l'efficacité de la gestion moderne quelque soient les secteurs d'activité et quelque soit la nature des structures à évaluer.

3. La mesure de la performance dans la logique des services publics

La mesure de la performance dans le secteur public, peut s'envisager à trois niveaux :

A. Premier niveau : Il s'agit de mesurer la performance à travers l'évaluation de la perception des services rendus aux citoyens/clients. Ceux-ci l'apprécient par des interactions plus fluides, plus transparentes et plus efficaces entre les usagers et l'Etat.

B. Deuxième niveau : Cet axe vise à mesurer la performance à travers l'efficacité interne. C'est-à-dire la performance de l'établissement. Il s'agit ici de mesurer la capacité des établissements à réaliser les objectifs fixés en termes de missions de service public rendus et en termes de rentabilité. Ces deux composantes renvoient principalement à deux notions clés de la performance : l'efficacité et l'efficience.

C. Troisième niveau : Cette sphère touche la performance individuelle des fonctionnaires de l'Etat. Motivation, reconnaissance de la qualité individuelle, responsabilisation, rémunérations au mérite, missions transverses, gestion prévisionnelle des emplois et de compétences sont autant de méthodes utilisées pour mesurer la performance de la gestion dans le secteur public.

Ces trois axes permettent généralement, de cerner la performance dans le secteur public. Ils ont également ouvert le débat sur le choix des outils appropriés pour piloter et mesurer la performance dans un secteur aussi spécial que le secteur public.

D. Le pilotage de la performance

Après avoir cerné la notion de performance aussi bien dans son aspect général que dans son aspect particulier lié à la gestion, nous allons nous intéresser aux moyens de pilotage de celle-ci que nous considérons communs à l'ensemble des diversités des systèmes de gestion.

De ce fait, le système traditionnel de pilotage de la performance est composé de différents outils, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage :

- ❶ **Les outils prévisionnels** : ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire. Ils regroupent un système prévisionnel composé principalement du **plan stratégique**, du **plan opérationnel** et du **système budgétaire**.
- ❷ **Les outils qui comparent les résultats aux objectifs** : ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives. Ils comprennent le système de **comptabilité générale**, la **comptabilité analytique**, le **contrôle budgétaire**, le **reporting** et le **tableau de bord**.
- ❸ **Les outils d'appui**: ils situent les réalisations dans leur contexte et tendent à fournir des explications. Ils sont composés principalement du système de **benchmarking** et du **réengineering**

Ces différents outils sont les outils de pilotage et de mesure de la performance les plus répandus au sein des entreprises, mais à des niveaux différents. Par ailleurs, D. Narcie et B. Espinasse définissent le pilotage de la performance en trois phases :

- La définition de la stratégie ;
- La mise en œuvre de la stratégie ;
- Le contrôle et l'évaluation de sa mise en œuvre.

Actuellement, et depuis quelques années, de nouveaux outils de pilotage et de mesure de la performance ont pris naissance. Parmi eux, il y a le Balanced Scorecard ou le tableau de bord prospectif. L'objectif est de combler les insuffisances constatées dans le système de pilotage traditionnel.

Section 2

Le Balanced Scorecard : Nouvel outil de pilotage de la performance

A. Problématique de la performance dans le contexte actuel

Auparavant, pour les dirigeants des entreprises, la performance de l'entreprise était synonyme de performance financière et de productivité. Aujourd'hui, ils sont obligés de répondre à des questions plus complexes qui interviennent dans la création de richesse :

- Comment satisfaire mes clients ?
- Quels produits et services proposer ?
- Comment conserver mes clients malgré une concurrence accrue ?
- Comment me distinguer ?

Une multitude de notions phares sont venues enrichir le contexte de l'entreprise : la qualité, le management, les activités transverses, la gestion de projet, la gestion des stocks, la relation client, la relation fournisseurs, la planification, la prévision, la mesure de la valeur, les tableaux de bord, la rémunération liée à la performance, le Knowledge Management. Il s'agit de nouvelles disciplines qui participent dans la réalisation de la performance de l'entreprise et la rendent plus complexe à mesurer.

B. Apparition du Balanced Scorecard

C'est au début des années 90 qu'un nouveau concept de pilotage de la performance a fait révolution dans le monde de management. Il s'agit du Balanced Scorecard qui s'est imposé comme un outil incontournable de pilotage stratégique et de mesure de la performance.

Le Balanced Scorecard est né aux états unis. A son origine, se trouve les chercheurs Robert Kaplan et David Norton après des années de recherches sur les systèmes de mesure des performances faites auprès de nombreuses entreprises américaines.

L'objectif de la recherche, était d'essayer de mettre en place de nouveaux outils de mesure de la performance permettant aux managers des entreprises d'avoir une vision globale, réaliste, rapide, et fiable de leurs entreprises. Au cours de leurs travaux, il leur est apparu que les aspects financiers n'étaient pas suffisants pour prendre des décisions, mais qu'il fallait leur associer des informations plus opérationnelles.

De ce fait, l'objectif du Balanced Scorecard est de relativiser le regroupement unilatéral des indicateurs financiers, tels que le chiffre d'affaires, les coûts et les bénéfices vers un plan multidimensionnel de mesure de la performance de l'entreprise. Il se présente sous forme d'un tableau de bord associant des indicateurs financiers et autres en quatre perspectives.

C. Définition du Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan et David Norton expliquaient, lors d'un congrès en 1992 que « chaque collaborateur de l'entreprise doit comprendre son rôle et la façon dont il contribue au succès de la stratégie telle qu'elle a été définie au niveau stratégique. Une simple description des postes ne saurait ainsi suffire, elle doit être élargie aux objectifs et moyens dont les salariés disposent pour les atteindre. Une présentation concrète, compréhensible et datée de la stratégie globale permet de créer une motivation à tous les niveaux de l'entreprise et constitue en cela un levier essentiel »

De cette explication les deux chercheurs, essayaient de montrer l'importance de leur innovation, le Balanced Scorecard. Il s'agit d'un nouvel outil qui permet aux salariés de s'approprier la stratégie de leur société et de participer à sa réussite.

Le Balanced Scorecard pourrait se définir ainsi : « Un tableau de bord qui traite l'ensemble des dimensions d'une entreprise sans se limiter aux aspects financiers. Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes ».

Le Balanced Scorecard se présente sous forme d'un tableau de bord constitué d'un ensemble d'indicateurs, directement relié à la stratégie développée par l'entreprise, offrant à son utilisateur l'opportunité de prendre conscience de celle-ci et d'avoir les moyens de piloter tous les déterminants de la performance.

Il constitue une méthode qui permet à l'entreprise de passer de la définition de sa stratégie au pilotage de sa mise en œuvre en passant par la définition, suivant quatre axes (finance, client, processus, apprentissage), des objectifs stratégiques associés, par des relations de causes à effets entre ces objectifs et les actions à mettre en place.

D. Les préalables et les principes fondamentaux du Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard constitue un projet « **de changement** ». Il implique une mobilisation de tous les facteurs pour sa mise en œuvre et une volonté réelle pour sa réussite.

Dans cette perspective, il fournit un cadre idéal pour décrire et communiquer la stratégie de façon cohérente et claire en se basant sur **cinq principes fondamentaux** constituant les clés de succès de tout le projet. Il s'agit de :

➤ Traduire la stratégie en termes opérationnels

Pour cela, il revient à décrire de manière claire la stratégie de l'entreprise et la traduire en objectifs et ce, à travers des cartes stratégiques retraçant les relations de causalité entre eux. L'objectif est d'explicitier et de justifier la valeur de l'actif immatériel et sa contribution à la valeur de l'actif matériel et de l'organisation.

➤ Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

Pour cela, « l'organisation orientée stratégie » doit définir les liaisons susceptibles de créer les synergies entre les secteurs, centres de profits et départements, pour effacer les cloisonnements fonctionnels qui existent entre les différentes spécialités et qui constituent une barrière majeure à l'application de la stratégie.

➤ Faire en sorte que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous

Pour cela, la communication de la stratégie est nécessaire pour que les salariés comprennent la stratégie et mènent leurs activités quotidiennes de manière à contribuer au succès de cette stratégie. Il ne s'agit plus, dans une « organisation orientée stratégie » d'un management vertical venant d'en haut, mais d'une communication verticale venant d'en haut.

➤ **Transformer la stratégie en un processus continu**

Pour cela, « l'organisation orientée stratégie » doit adopter un processus à double boucle, l'une qui intègre la gestion de la tactique (les budgets et les analyses financières périodiques) et l'autre la gestion de la stratégie dans un processus fluide et tactique. Autrement dit, relier la stratégie au processus budgétaire.

➤ **Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants**

Pour cela, l'appropriation de la stratégie et l'engagement actif de l'équipe dirigeante est indéniable pour créer « l'organisation orientée stratégie »; les quatre premiers principes tournent autour de l'outil, du cadre et des processus d'accompagnement, mais il est important de souligner qu'il faut plus que des outils pour gérer un tel projet de changement.

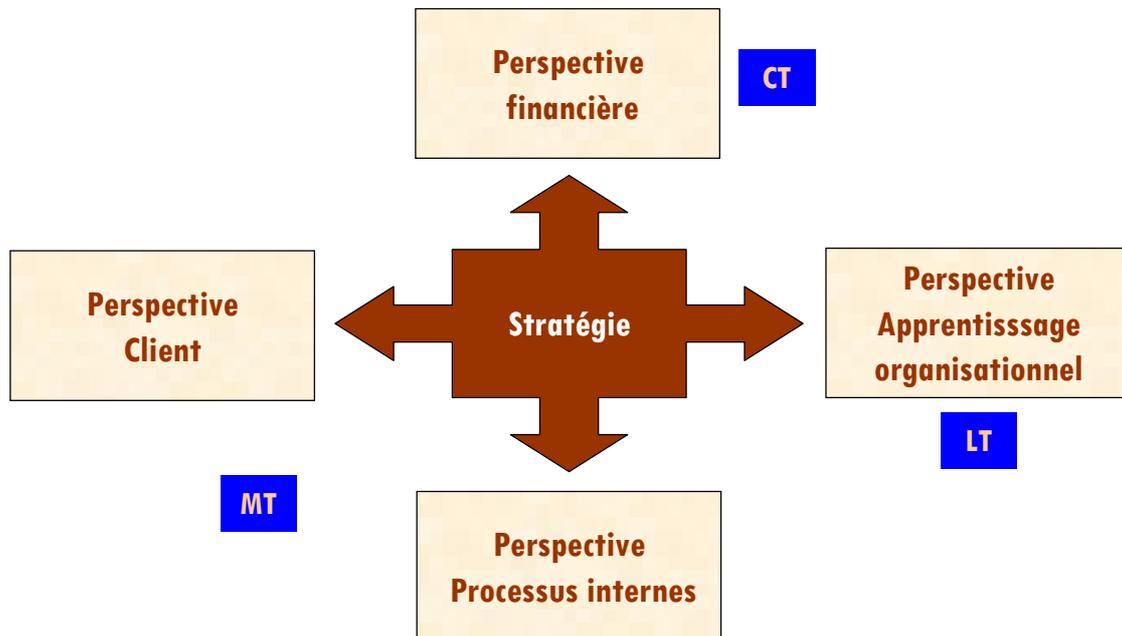
E. Les quatre perspectives du Balanced Scorecard

L'architecture du tableau de bord, proposée par Norton et Kaplan, est une structure en quatre axes. Il s'agit d'une vision multidimensionnelle de la performance. Le principe de base est que piloter une entreprise à l'aide de seuls indicateurs financiers n'est plus possible dans le contexte actuel.

L'objectif est de cerner la création de valeur ajoutée passée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future. Les quatre axes sont :

- L'axe Financier
- L'axe Client
- L'axe Processus Internes
- L'axe Apprentissage Organisationnel

Ces axes peuvent être présentés dans le schéma suivant :



Ces quatre perspectives visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation. Leur définition suit la logique suivante :

« Pour atteindre les objectifs financiers, il faut satisfaire les besoins des clients, ce qui nécessite la définition et la mise en place de processus internes efficaces»

E.1 L'axe financier

L'axe financier sert en effet de fil conducteur à la définition des objectifs et des indicateurs des autres axes du BSC. Cet axe reprend les grands indicateurs financiers classiques. La nouveauté est dans la volonté de rattacher ces indicateurs financiers à la réalité client ainsi qu'au processus de création des produits et services (recherche et développement, nouveaux produits et services).

Les mesures de la performance financière indiquent si la stratégie de l'entreprise, sa mise en place et sa réalisation apportent un plus au bas de bilan.

En général, les indicateurs financiers utilisés par les entreprises sont le « **Retour sur investissement** » ou la « **Valeur Ajoutée Economique** », desquels nous pouvons isoler trois objectifs financiers spécifiques pour guider la stratégie :

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaires ;
- L'amélioration de la productivité ;
- La stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement.

E.2 L'axe client

Dans cet axe, le BSC identifie les segments du marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaire nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures-clés de la performance concernant la satisfaction, la fidélisation, la conservation, l'acquisition et la rentabilité des clients par rapport aux segments visés.

Cet axe englobe les indicateurs relatifs au degré de satisfaction des clients, le taux de réclamation, la part de marché et la rentabilité. Ils sont autant d'exemples de mesures permettant à l'entreprise de suivre et de gérer sa clientèle.

La satisfaction des besoins des clients se classe grosso modo en quatre catégories : le temps, la qualité, la performance et le service. Le délai de production est le temps que met l'entreprise à répondre à une demande. La qualité rend compte du niveau des défauts perçus par le client. Autrement dit, de l'aptitude de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients.

Pour mettre en œuvre un tableau de bord, il faut avoir préalablement défini des objectifs en termes de délai et de qualité.

En fin de compte, les indicateurs de l'axe clients permettent de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière voulue.

E.3. L'axe processus internes

L'approche client est importante dans la mesure où elle permet à l'entreprise de savoir ce qu'elle doit faire en interne pour satisfaire cette demande. Il est vrai qu'une bonne performance, au regard des clients, décode les processus importants créateurs de richesse sur lesquels il faut donner de l'importance. C'est ce sur quoi porte le deuxième volet du Balanced Scorecard.

Pour créer l'axe « processus interne », les managers identifient les processus essentiels à la réalisation des objectifs concernant les clients et l'axe financier. Les entreprises développent généralement les objectifs et les indicateurs de cet axe après ceux des axes « financiers » et « clients ». Procéder dans cet ordre permet de se concentrer sur les indicateurs correspondant aux processus véritablement essentiels.

Chaque entreprise a sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux attentes des clients et de générer un bénéfice. Il existe toutefois un cadre général de processus qui peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de cet axe. Ce modèle se compose de trois processus :

- L'innovation
- La production
- Le service après vente

L'innovation : A ce niveau, la performance s'apprécie à travers la capacité de l'entreprise à innover de nouveaux produits et services pour satisfaire les besoins nouveaux ou latents des clients. Parmi les indicateurs que nous pouvons retenir, il y a la part du chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux produits, des produits exclusifs protégés par un brevet ou alors le lancement de nouveaux produits.

La production : Les indicateurs retenus sont les indicateurs classiques de qualité et coût de production, auxquels s'ajoutent selon l'activité, des indicateurs spécifiques sur la stratégie d'approvisionnement et l'efficacité du cycle de production.

L'après vente : Concerne les services assurés aux clients après l'acte d'achat. Certaines entreprises adoptent des stratégies expressément axées sur l'excellence de ce processus. D'autres, proposent des programmes de formation pour le personnel de l'entreprise « cliente » ou des services de dépannage sur site.

E.4 L'axe apprentissage organisationnel

Le quatrième et dernier axe du Balanced Scorecard est celui de l'apprentissage organisationnel. Les objectifs établis sur cet axe identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de cet axe sont les moyens et les facteurs permettant d'atteindre les objectifs des trois autres axes.

Ils sont regroupés en trois composantes :

- Le potentiel des salariés ;
- Les capacités des systèmes d'information ;
- La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

Les indicateurs retenus dans cet axe doivent traduire et mesurer la motivation et la compétence des salariés, la qualité des procédures et du système d'information. Nous trouvons également les variables liés aux collaborateurs telles que le taux d'absentéisme, le turn-over et le nombre de journées de formation.

Il est constaté que l'efficacité du Balanced Scorecard dépend, en bonne partie, du mélange approprié de ces différents types de variables et de l'identification des relations de cause à effet entre les différents axes.

F. Les relations de cause à effet du Balanced Scorecard

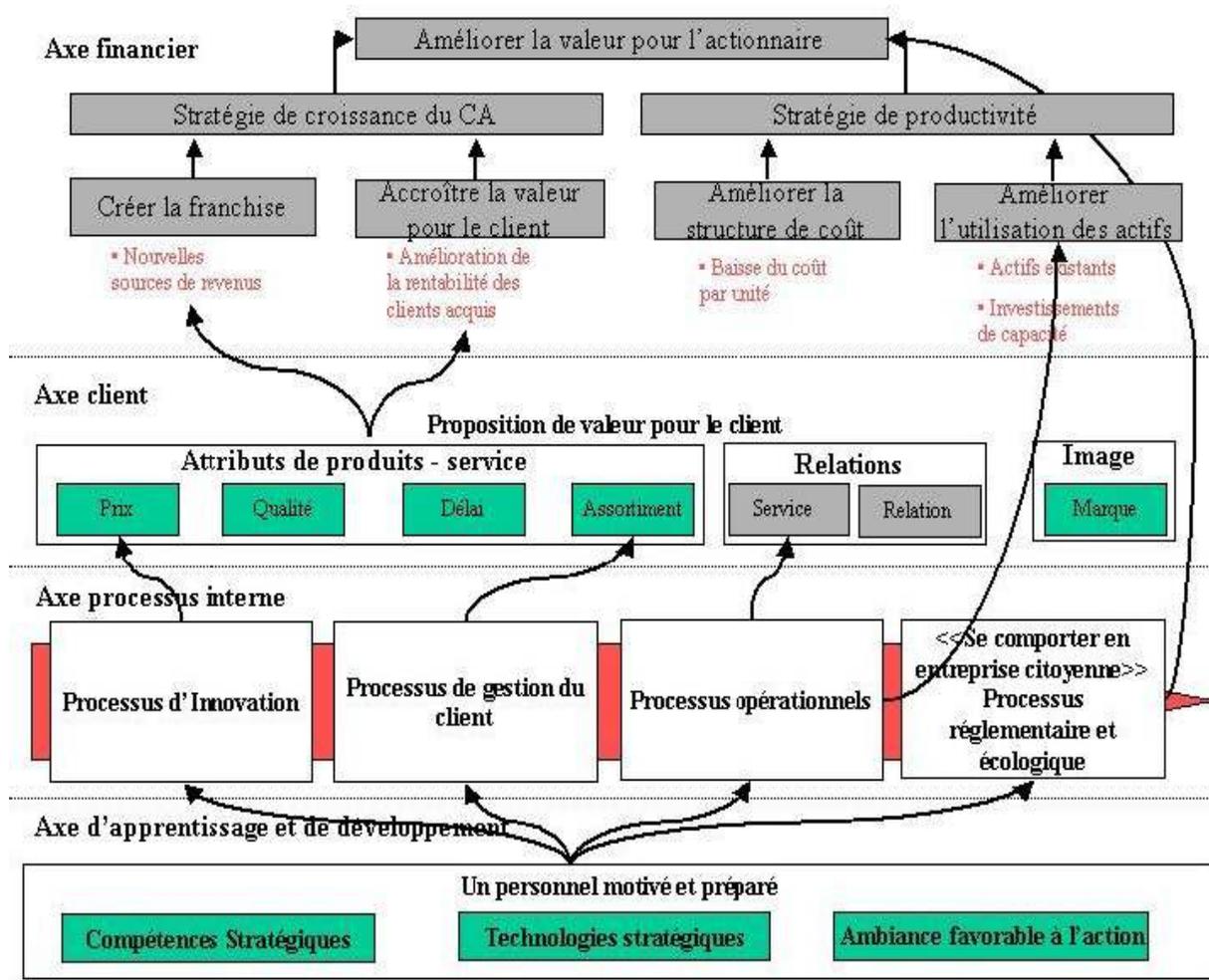
Un Balanced Scorecard bien construit doit énoncer la stratégie au travers d'une suite de relations de cause à effet entre les différents axes. Il doit faire apparaître clairement le rapport entre les objectifs des quatre axes et l'enchaînement des relations de cause à effet entre les mesures de résultats et les déterminants de la performance. Chaque mesure sélectionnée doit être un élément d'une chaîne de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise.

Cependant, les relations de cause à effet seront représentées par des interdépendances entre indicateurs répartis sur les quatre axes. Ces relations dessinent la stratégie et permettent d'articuler les initiatives des salariés, des départements et de l'entreprise. Par conséquent, la stratégie doit être

définie avec soin afin de mettre en évidence des interdépendances entre indicateurs des différents axes.

En conclusion, le Balanced Scorecard, doit « raconter » la stratégie en exposant dans un premier niveau les objectifs financiers à long terme puis en les reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes afin de parvenir à la performance voulue. Il s'agit de l'approche « Top – down », recommandée par les inventeurs de l'outil donnant plus d'efficacité dans la démarche d'élaboration du Balanced Scorecard

Le schéma ci-après illustre à travers un modèle type de carte stratégique les relations de cause à effet entre les objectifs des différents axes:



L'objectif donc, est de former une chaîne de causalité entre les différents axes afin de trouver des explications aux écarts des résultats réels par rapport aux objectifs.

G. Les principales fonctions du Balanced Scorecard

Le BSC en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie a pour objectif de remplir trois fonctions:

1- Communiquer la stratégie

Le BSC a été conçu dans le but d'assurer un déploiement efficace de la stratégie. Ceci passe dans un premier temps par une communication claire de ses éléments à l'ensemble de l'organisation.

2- Aligner les actions aux buts stratégiques

Le BSC permet un alignement des actions à la stratégie définie à travers un changement dans les comportements, les habitudes et les motivations de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. En d'autres termes, il mise sur la responsabilisation des acteurs.

3- Mesurer la performance

Le contrôle stratégique et l'adaptation continue de l'organisation aux changements de l'environnement ne sont pas possibles sans une mesure de sa performance et de celle de ses acteurs pendant un processus suivi et continu.

En résumé, nous pouvons conclure que la conception et la mise en œuvre du Balanced Scorecard permet de:

- Faire le lien entre la performance financière et la performance opérationnelle ;
- Disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables ;
- Inciter les dirigeants à définir des objectifs de performance ;
- Suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance ;
- Disposer d'un outil de marketing interne : certaines fonctions, comme l'informatique, souvent perçues uniquement comme des centres de coût sur l'axe financier, peuvent maintenant montrer leur valeur ajoutée selon les axes processus, client et apprentissage organisationnel ;
- Faire passer des messages et modifier les attitudes. Il constitue un outil de communication pour les dirigeants ;
- Lier la rémunération à la performance.

H. Les limites du Balanced Scorecard

Malgré les avantages innombrables du Balanced Scorecard, certaines limites marquent quand même son schéma de fonctionnement. En effet :

- Le Balanced Scorecard repose sur la notion d'un équilibre qui n'est pas si facile à obtenir. Beaucoup d'entreprises commencent une démarche de mise en place de BSC et obtiennent finalement un tableau de bord, avec un axe financier très développé, qui n'est pas du tout équilibré.
- Le Balanced Scorecard n'est pas adapté à tous les types d'entreprises. Il est adapté principalement aux entreprises de type anglo-saxon qui sont très différentes des structures de type latin très pyramidales et très politiques. Dans une entreprise latine, la mise en place stricte du BSC risque de créer chez les employés un sentiment de flicage et aboutira très certainement à une augmentation de la rétention d'information plutôt qu'à un travail collaboratif.
- La démarche de mise en place du Balanced Scorecard est trop rigoureuse et trop peu souple. Elle n'est pas suffisamment adaptable à la personnalité d'une entreprise.
- Le Balanced Scorecard est facilement associé à une logique de top-down dans la démarche de mise en place. Or une démarche bottom-up, reste plus spécifique et plus adaptée et est préférable pour obtenir un pilotage efficace. Certes, l'approche top-down garantit une application cadrée de la stratégie, mais elle ne tient pas compte du terrain, des attentes des acteurs et de leurs ambitions. Le résultat est un outil mis en place inutile et inutilisé.

Partie 2

Cas pratique d'un établissement public : « Office National des Pêches »

Dans la première partie, nous avons essayé de cerner les principes théoriques du Balanced Scorecard et de présenter l'environnement général où va se dérouler cette étude à travers une présentation détaillée de l'Office National des Pêches.

Dans cette deuxième partie, nous entamerons les travaux de conception du Balanced Scorecard de l'Office National des Pêches. La démarche a été déclenchée par un diagnostic général de l'environnement interne et externe de l'Office. L'objectif est de faire un état des lieux pour relever les principales faiblesses et les atouts dont il dispose afin de proposer un Balanced Scorecard réaliste reflétant les orientations stratégiques de la Direction Générale. Puis, il y a eu lieu d'entamer les travaux de conception de la carte stratégique jusqu'à l'aboutissement au Balanced Scorecard général de l'ONP.

Nous avons constaté lors des travaux de conception qu'un tel outil est très important dans le pilotage stratégique d'un office public. Actuellement, l'ONP est en plein changement culturel et organisationnel, le secteur de la pêche est en plein restructuration, le Balanced Scorecard constitue l'outil idéal pour accompagner ce changement.

Cette deuxième partie, explicitera les travaux effectués en deux chapitres :

- ➡ Le premier chapitre sera consacré à la présentation des travaux préalables à la conception du Balanced Scorecard ;
- ➡ Dans le deuxième, nous allons voir le cheminement des travaux pour la conception du Balanced Scorecard et le modèle final proposé.

Chapitre 1
Les préalables
à la conception du Balanced Scorecard

Dans ce chapitre, nous allons évoquer les travaux préalables à la conception du Balanced Scorecard de l'Office National des Pêches.

Tout d'abord, nous allons présenter dans la première section un diagnostic général de l'environnement interne et externe de cet établissement, puis nous expliciterons dans la deuxième section la stratégie générale de l'Office National des Pêches pour conclure par l'exposé des principes directeurs du plan quinquennal mis en place par l'ONP pour la mise en œuvre de sa stratégie pour la période de 2006-2010.

Section 1

Le Diagnostic Général

Avant d'entamer la conception du Balanced Scorecard, nous avons jugé primordial de faire un diagnostic général de l'Office National des Pêches.

Ce diagnostic a comme référentiel les nouvelles missions de l'ONP définies dans le Dahir de 1996. Il a porté sur l'analyse de l'environnement externe (secteur de la pêche) et l'environnement interne (potentiel interne de l'ONP). L'objectif est :

- D'identifier d'une part les faiblesses et les insuffisances qui peuvent entraver la mise en œuvre de la stratégie ;
- Et également d'identifier les opportunités qu'il convient de saisir sur lesquelles il faudra s'appuyer.

Les résultats de ce diagnostic seront présentés en deux parties. Une partie des faiblesses et une partie des opportunités.

A. Faiblesses et insuffisances

Les faiblesses relatées lors de cette analyse relèvent conjointement des insuffisances imposées par le secteur de la pêche et certains handicaps internes liés à la limitation juridique du champ d'actions de l'ONP. Les principales qui risquent d'entraver la bonne réalisation des missions de l'ONP peuvent être regroupées en cinq points :

- L'organisation des ports de pêche ;
- La nature de la flotte de la pêche côtière et artisanale ;
- La consommation nationale du poisson ;
- Le cadre institutionnel ;
- Le cadre légal et réglementaire.

1 L'organisation des ports de pêche :

A ce niveau, les insuffisances constatées concernent principalement les problèmes liés à la gestion des ports de pêche. L'architecture de certains ports impose parfois des contraintes structurelles qui créent des handicaps à la gestion et à l'organisation du secteur de la pêche.

Ces difficultés concernent principalement la gestion des flux des produits et des personnes au niveau de ces ports. Cette situation est causée par l'encombrement des ports par des personnes occasionnelles, l'accès libre aux ports et l'arrivée massive à la même heure des bateaux. Cet état de lieux entraîne une saturation des infrastructures de commercialisation et rend difficile d'imposer une organisation de la commercialisation, du contrôle des règles d'hygiène et de salubrité du poisson.

2 L'état de la flotte de la pêche côtière et artisanale

L'état de la flottille de la pêche côtière et artisanale est dans son ensemble très traditionnel. Ceci ne permettra pas d'assurer une régularité des apports ni en terme de quantité ni en terme de qualité.

3 La consommation nationale du poisson

La consommation du poisson au Maroc demeure très faible en comparaison à d'autres pays à vocation halieutique avec une moyenne de l'ordre de 12 kg par personne et par an. Elle est principalement concentrée au niveau des régions côtières et faible sinon nulle à l'intérieur du pays.

Cette situation est le résultat de l'insuffisance et la faiblesse des infrastructures des circuits de commercialisation à l'intérieur du pays. Elle ne permet pas une valorisation des produits de la pêche et handicape le développement du secteur.

4 Le cadre institutionnel

A ce niveau, les insuffisances se manifestent par :

- **La situation hétérogène des organisations professionnelles** du secteur de la pêche. L'ONP se retrouve, face à une multitude de structures ne représentant pas l'ensemble de la profession. Alors

que, la participation des professionnels aux prises de décision est indispensable au succès de la mise en œuvre de la stratégie du développement du secteur.

- **La situation sociale des marins :** Les conditions de travail et le niveau de formation des marins pêcheurs sont généralement précaires. Cette situation influence de façon négative la productivité des navires et inhibe l'introduction de nouvelles technologies et des méthodes de travail conformes aux normes internationales.
- **La gestion portuaire et la multiplicité d'intervenants :** La gestion optimale des infrastructures et des activités au niveau des ports de pêche est handicapée par une multiplicité d'intervenants. En effet, huit catégories d'acteurs étatiques et professionnels interviennent au niveau des ports, à savoir :

Le Département des Pêches Maritimes (**DPM**), Le Département de l'Agriculture (**l'inspection vétérinaire**), Le Ministère de l'Équipement, L'Agence Nationale des Ports (**ANP**), l'Office National des Pêches (**ONP**), Les autorités locales (**police, arrondissement du port, gendarmerie maritime, sapeur pompiers la douane...**), Associations professions (**mareyeurs, marins, armateurs et industriels**), Les prestataires de services publics ou privés (**banques, impôts, assureurs et CNSS**)

Cette situation disperse l'effort de modernisation et de développement du secteur dans la lenteur bureaucratique de la prise de décision.

5 Le cadre légal et réglementaire

A ce niveau les insuffisances touchent le cadre légal qui organise les activités de commercialisation :

- **L'absence d'un statut réglementant la profession du mareyage** (acheteurs de poisson) constitue un obstacle majeur à la mise en place d'une politique de valorisation des produits de la mer et d'un contrôle de l'application des normes d'hygiène, de conservation, de transport et de traçabilité.
- **L'inadaptation du système fiscale en vigueur** à la réalité actuel du secteur contribue au dysfonctionnement des circuits de commercialisation avec d'importantes ventes informelles qui affectent les revenus des différents acteurs de la pêche.
- **L'existence de différentes appellations attribuées à la même espèce de poisson** au niveau des différents ports. Cette réalité freine l'échange au sein de la filière et bloque l'ouverture de la

commercialisation des produits de la mer à l'international à travers la vente à distance et handicape par conséquent le développement des parts de marchés à l'export.

➤ **Les insuffisances liées aux attributions et aux moyens de l'ONP**

- Premièrement, l'handicap lié à la limitation du champ d'action de l'ONP aux halles au poisson freine la réalisation de sa mission d'animation et de développement de la filière
- La mission de promotion de la consommation nécessite l'intervention de l'ONP au niveau du marché intérieur, exclus de ces attributions juridiques actuelles, afin de pouvoir mettre à niveau les circuits de distribution et l'organisation de la commercialisation tout au long de la filière.
- Le cahier de charges existant régissant les rapports entre l'ONP et les intervenants au niveau des ports est largement dépassé et ne répond plus aux besoins de la filière. Son réadaptation, en concertation avec les professionnels, est primordiale au bon déroulement des transactions commerciales et au développement de la commercialisation des produits de la mer.

L'ensemble de ces faiblesses relevées entravent le développement du secteur et constituent un frein à beaucoup d'actions entreprises par l'ONP dans ce sens. Elles ont également un impact direct sur le chiffre d'affaires, sur l'organisation de la commercialisation et sur la qualité des services rendus aux clients.

B. Atouts et opportunités

L'ONP en tant qu'opérateur public, chargé de la mise en œuvre de la politique gouvernementale, dispose, de par son expérience et sa position dans la filière, d'atouts non négligeables qu'il faut mobiliser et mettre à profit au service de la stratégie de développement de la compétitivité de la filière pêche. Ces atouts et opportunités se centrent principalement dans les points suivants :

- L'existence des plans d'aménagement des pêcheries ;
- Le potentiel de croissance ;
- L'opportunité de gestion cohérente de la filière ;
- L'implication des opérateurs de la pêche ;
- La modernisation du cadre organisationnel et institutionnel ;
- La libéralisation de la gestion portuaire ;
- L'accord de partenariat avec l'UE dans le secteur de la pêche pour la période 2006-2010 ;

1. L'existence des plans d'aménagement des pêcheries

Cet aspect constitue un réel atout pour l'ONP, car il permet de sauvegarder la pérennité de la ressource halieutique en veillant sur l'équilibre permanent entre les capacités de captures et les possibilités de pêches existantes. Il est de ce fait, un outil efficace pour la préservation de la ressource naturelle et financière au secteur.

2. L'exploitation du potentiel de croissance

Il s'agit de nouveaux créneaux identifiés qui constituent de réels potentiels de création de richesse et du développement du secteur de la pêche. Il s'agit principalement de :

- L'exploitation du stock C de poisson de petits pélagiques, non utilisé à ce jour, situé entre Boujdour et Dakhla;
- La création des bourses spécialisées de commercialisation du poisson (Ex : la bourse aux petits pélagiques de Dakhla et la bourse des crevettes congelées de Tanger)
- La satisfaction de la demande potentielle latente des citoyens en matière de consommation de poisson à travers la mise en place de réseaux et d'infrastructures de distribution interne du poisson ;
- La libéralisation des prix à travers la mise en application de la loi sur libéralisation des prix du poisson industriel ;
- La modernisation de la flotte de pêche côtière et artisanale, permettra d'améliorer la qualité à bord des navires et contribuera à répondre aux exigences croissantes des marchés intérieur et extérieur.
- La certification des halles aux normes ISO 9001 version 2000 permettra d'améliorer la qualité des processus de commercialisation et des produits vendus dans les halles et CAPI.
- L'utilisation des contenants normalisés et la modernisation des moyens de déchargement et de manutention, contribuera à la mise à niveau de la filière.
- Le déploiement du système d'information « MAÏA » à l'ensemble des délégations permettra une gestion de la filière en temps réel et contribuera, à travers l'informatisation de la criée, à la transparence et à la fluidité des transactions commerciales.
- Le financement des projets d'investissements au profit de du secteur de la pêche, proposé dans le programme du Millenium Challenge Corporation (MCC), permettra de promouvoir la filière de la pêche artisanale marocaine et la transformer en économie rentable dans une logique de croissance durable.

3. L'implication des opérateurs de la pêche

L'organisation et le renforcement du rôle des associations professionnelles permettront l'instauration d'un climat de confiance et de concertation entre l'administration et la profession, atout nécessaire pour le développement du secteur.

4. Modernisation du cadre organisationnel et institutionnel du secteur

L'ONP, en tant que gestionnaire unique des marchés de vente des produits de la mer, constitue l'outil privilégié d'intervention au service de la politique nationale de développement de la pêche côtière et artisanale.

De ce fait, le repositionnement stratégique de l'ONP en 1996 a rendu nécessaire la réorganisation interne de l'ONP et l'adaptation de ses modes de fonctionnement aux nouvelles exigences du secteur. La mise en œuvre du plan directeur de réorganisation a permis à l'ONP de s'insérer dans une démarche de qualité totale, orientée au service de sa clientèle et de l'accroissement de la compétitivité de la filière.

5. La loi de libéralisation de la gestion portuaire

La mise en application de cette loi ouvre de nouvelles opportunités d'une gestion intégrée de la filière et de son appropriation par le secteur au service de l'amélioration de la compétitivité des entreprises et du développement de la filière

6. L'accord de partenariat avec l'Union Européenne

Cet accord constitue une opportunité au secteur via l'appui à la mise à niveau de la filière pêche au Maroc et plus particulièrement à la flotte de pêche côtière.

A l'issue de ce diagnostic de l'ONP. Nous disposons d'une vision claire sur les perspectives de développement du secteur et les principales insuffisances qui peuvent entraver sa restructuration et sa croissance.

Section 2

Présentation de la stratégie de l'Office National des Pêches

Après ce diagnostic, nous allons aborder la nouvelle vision et la stratégie développées par l'Office National des Pêches pour remplir sa mission de locomotive de l'organisation et du développement du secteur. Nous les traiterons successivement dans les points suivants.

A. La Vision de l'Office National des Pêches

Dans la démarche de conception du Balanced Scorecard, la vision constitue le point de départ pour tout pilotage stratégique.

L'ONP, depuis son repositionnement en 1996 et la redéfinition de ses missions, s'est fixé comme ambition principale « **d'Être, une entreprise publique de référence et un modèle d'entreprise citoyenne, au service du développement et de l'accroissement de la compétitivité de la filière pêche, gérée selon des critères de rentabilité, de partenariat, de service public et de service client** »

Cette nouvelle vision fait apparaître que l'ONP vise trois niveaux de changement :

1. Devenir **une référence et un modèle** au niveau national pour les entreprises publiques en termes de management et en termes de citoyenneté via la notion **d'entreprise citoyenne**. Cette tendance, implique un équilibre à entreprendre entre les nouveaux modes de management visant le service client et la vocation principale des institutions étatiques visant l'utilité publique aux citoyens.
2. Devenir **la locomotive de développement et de l'accroissement de la compétitivité de la filière pêche**. Ceci nécessite une révision de ses attributions et un engagement fort dans des projets structurant et de grande envergure tendant à moderniser les infrastructures de commercialisation et la mise à niveau des outils de production.

3. De gérer ces variables selon **les critères de rentabilité, de compétitivité, de partenariat, de service public et de service client**. Ceci implique l'adoption d'un nouveau mode d'organisation et de management qui se rapproche de la gestion du secteur privé. Les principes de base seront la performance et le pilotage stratégique à travers l'implication de l'ensemble du personnel et des partenaires dans la réalisation de ses missions et la mise en œuvre de sa stratégie.

B. Les Axes Stratégiques

L'Office National des Pêches est devenu actuellement le principal outil et acteur au sein de la filière au service de la politique nationale de développement de la pêche côtière et artisanale.

Sur la base du repositionnement de ses missions et des nouvelles exigences imposées par les différents changements intervenus dans le secteur de la pêche, l'ONP a mis en place, en fonction de sa nouvelle vision, une stratégie ambitieuse qui vise de contribuer activement et efficacement dans le développement et la promotion du secteur de la pêche.

La stratégie mise en place par l'ONP est composée de six axes stratégiques. Elle s'inscrit dans le cadre de la stratégie globale du Gouvernement pour le développement du secteur. Ces axes se déclinent comme suit :

- Promotion d'une politique d'intégration de la filière ;
- Modernisation des outils de production et de commercialisation ;
- Organisation et mise à niveau du réseau de commercialisation des produits de la mer ;
- Développement et encadrement de la pêche artisanale ;
- Promotion de la consommation interne du poisson ;
- Maîtrise de l'information commerciale.

Le schéma suivant illustre les axes stratégiques de l'ONP :



Axes stratégiques de l'ONP

C. Plan d'action quinquennal 2006- 2010

Pour la mise en œuvre de sa stratégie, l'ONP a développé un plan quinquennal ambitieux pour la période 2006- 2010. Ce plan a été validé par son conseil d'administration. Il est présenté sous forme de projets d'investissements, d'organisation et de restructuration. Il s'agit d'un ensemble d'actions intégrées permettant de contribuer à l'adaptation de la filière aux évolutions du marché mondial et au potentiel de développement du marché intérieur.

Ce plan se traduit par la réalisation :

- D'un programme d'investissement, basé sur un nouveau mode de gestion et d'organisation des infrastructures commerciales. Il permettra de mettre à niveau les infrastructures de commercialisation et d'étendre le réseau commercial sur l'ensemble du territoire national ;

- D'un programme d'investissement pour le développement du secteur dont la finalité est d'étendre le programme de normalisation des infrastructures commerciales à l'ensemble des maillons de la filière et donc de :
 - S'assurer en amont, du respect des exigences de qualité et de traçabilité des produits ;
 - Poursuivre en aval, l'application des règles de bonnes pratiques de manipulation et de conditionnement des produits jusqu'au consommateur final ;
 - Introduire l'utilisation des nouvelles technologies de l'information ;
 - Dynamiser la consommation interne et optimiser la commercialisation sur le marché à l'export.

- D'un programme d'investissement pour la modernisation de l'administration, sous forme d'un plan d'adaptation des dispositifs institutionnels et du cadre réglementaire, pour en faire de véritables outils de développement au service des opérateurs du secteur.

Nous avons jugé pour la suite des travaux d'explicitier en synthèse la nature des actions et des projets contenus dans ce plan quinquennal. Il s'agit des éléments nécessaires pour la conception ultérieure du Balanced Scorecard.

1. La modernisation des infrastructures et circuit de commercialisation

Dans le cadre du schéma directeur d'organisation de la filière pêche, l'ONP a mis au point un programme d'investissement à moyen terme, visant la promotion de la qualité des produits et des services le long de toute la filière.

Ce programme s'articule autour de :

- La mise à niveau des halles existantes conformément aux normes en vigueur, en vue de leur certification aux normes ISO et HACCP ;
- La construction de 11 nouvelles halles normalisées selon les normes mondiales dans les villes de : Tanger, Larache, Mehdiya, Mohammedia, Safi, Agadir, Tan Tan, Tarfaya, Laâyoune, Boujdour et Dakhla ;
- La construction de 10 marchés de gros dans les villes de Rabat, Oujda, Tétouan, Fès, Meknès, Marrakech, Casablanca, Tanger, Taza et Beni-Mellal. Ces marchés seront conformes aux normes et garantissant la préservation de la salubrité des produits de la pêche y transitant. L'objectif est la

promotion de la consommation nationale du poisson et le développement des circuits de distribution sur l'ensemble du territoire national ;

- L'appui aux marchands ambulants à travers un appui financier et technique dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH);
- La participation à l'implantation de 60 villages de pêche et des points de débarquement aménagés afin de regrouper les efforts de pêche, éparpillé actuellement, dans des agglomérations maîtrisable pour mieux organiser la pêche artisanale, améliorer les conditions de vie et de travail précaires des marins pêcheurs et promouvoir le développement socio-économique au niveau régional.

2 Organisation et développement de la filière

A ce niveau, l'ONP a prévue dans son plan quinquennal une série de projets qui vise la modernisation de la pêche côtière et artisanale pour accroître sa rentabilité et préserver la ressource. Les principaux investissements prévus sont :

- La mise à niveau de la flotte de pêche côtière ;
- La modernisation des outils de manutention et de stockage des captures,
- La modernisation des outils de production de la pêche artisanale à bord afin de favoriser la qualité des captures.

L'ensemble de ces actions de développement sont menées dans le cadre de la stratégie gouvernementale et en concertation avec les professionnels du secteur.

Plusieurs études sont programmées dans le cadre de ce plan pour concrétiser la stratégie de développement de la filière pêche. Il s'agit principalement de :

2.1. La création des zones franches d'exportation et bourses spécialisées

L'ONP, en association avec d'autres partenaires, participe à la création de deux zones franches d'exportation en vue de la création ultérieure de trois bourses de commercialisation des produits de la pêche. Une sera consacrée dans le sud pour la commercialisation du petits pélagiques, une spécialisée dans le poulpe et une autre pour la crevette.

2.2. La création de l'observatoire économique

L'ONP prévoit la mise en place d'un observatoire des pêches afin de mettre à disposition d'informations pertinentes, complètes et cohérentes auprès des décideurs, des chercheurs et des acteurs économiques du secteur pour contribuer, de façon substantielle, à la réalisation des équilibres souhaités entre les ressources disponibles et leurs usagers.

2.3. Informatisation des processus de commercialisation

Durant ce quinquennat, l'ONP prévoit la généralisation de son système d'information décentralisé dans l'ensemble des halles et des délégations régionales relié à une unité centrale au siège. Il compte également introduire une bourse électronique des produits de la mer fonctionnant comme une salle de vente où les acheteurs peuvent consulter les cours des produits en temps réel.

3. Mise à niveau du cadre réglementaire, institutionnel et organisationnel

L'ONP en tant qu'outil de mise en œuvre de la stratégie gouvernementale, prévoit d'entamer une révision et une adaptation du cadre réglementaire et institutionnel régissant ses actions aux nouvelles réalités du terrain pour mieux accompagner la modernisation du secteur et l'amélioration de la compétitivité des entreprises y opérant. Les principales actions seront :

3.1. Révision du cadre réglementaire et législatif

L'ONP prévoit de réviser, compte tenu du développement du secteur de la pêche côtière et artisanale et de l'évolution de ses missions d'accompagnement, les textes juridiques régissant la commercialisation des produits de la mer pour les adapter aux nouvelles réalités du secteur. Les textes objet de cette révision sont principalement :

- ➔ Décret n° 2-74-531 du 21 avril 1975 relatif à la prise en charge par l'ONP de l'organisation de la commercialisation des produits de la pêche. L'objectif de la révision est d'intégrer l'extension du réseau commercial de l'ONP hors des enceintes portuaires pour mieux accompagner le développement de la pêche côtière et artisanale.

- La promulgation sous forme de décret le nouveau « Cahier des charges de la halle » pour la gestion des halles via le concept de gestion associée et la mise en place de Conseils Consultatifs de Gestion.
- Décrets d'application des dispositions du chapitre VII du code formant loi des pêches maritimes pour réglementer les conditions de conservation, d'hygiène et de qualité des produits de la mer.
- Ainsi seront présentés au cours de ce quinquennat les textes suivants :
 - ✓ Le texte d'application de l'organisation du mareyage ;
 - ✓ Le texte d'application relatif aux conditions de manipulation, d'exposition et de vente des produits de la mer ;
 - ✓ Le texte d'application relatif à l'obligation d'utilisation des contenants normalisés dans la filière.

3.2 Organisation interne

Pour son organisation interne et afin de se conformer au récent repositionnement stratégique et la prise en considération du nouveau cadre institutionnel, marqué par la régionalisation et la décentralisation, l'ONP à mener une profonde réflexion afin d'adapter son organisation pour mieux répondre aux nouvelles missions qui lui ont été attribuées.

Dans ce quinquennat, l'ONP projette d'élaborer un nouveau statut du personnel et un nouvel organigramme permettant de mieux gérer, motiver et mobiliser ses ressources humaines en harmonie avec les nouvelles orientations stratégiques.

Egalement, des projets d'élaboration de la GEPEC sont prévus.

Ainsi, d'autres projets organisationnels visant l'enracinement de la nouvelle culture de management basée sur l'engagement de la performance et la contractualisation.

Nous disposons maintenant à la fin de ce premier chapitre d'une vision exhaustive sur les principes directeurs de la stratégie de l'ONP ainsi que les principaux projets que l'ONP a l'intention de mettre en œuvre pour réaliser sa stratégie. Nous pouvons maintenant entamer la démarche de conception du Balanced Scorecard de l'ONP, en parfaite maîtrise du sujet.

Chapitre 2

Les travaux de conception du Balanced Scorecard

Cas de l'Office National des Pêches

Section 1

L'élaboration de la carte stratégique de l'Office National des Pêches

Nous allons entamer maintenant la première étape de conception du Balanced Scorecard qui est l'élaboration de la carte stratégique. Dans cette section, nous allons exposer les résultats des travaux qui nous ont amené à l'élaboration de la carte stratégique de l'Office National des Pêches.

A. Définition de la carte stratégique

La carte stratégique constitue un cadre idéal de description de la stratégie. Son objectif est d'explicitier la stratégie à travers une chaîne de cause à effet qui relie les résultats souhaités aux éléments qui induisent les objectifs stratégiques. Elle permet ainsi de retracer le processus par lequel les actifs immatériels contribuent dans la création de la performance et de la richesse matérielle pour l'axe financier ou celui du client.

La carte stratégique constitue donc, un point de référence commun et compréhensible pour l'ensemble du personnel d'une organisation. Elle aide l'organisation à voir sa stratégie de façon cohérente, intégrée et systémique.

B. Changement de la structure de la carte stratégique

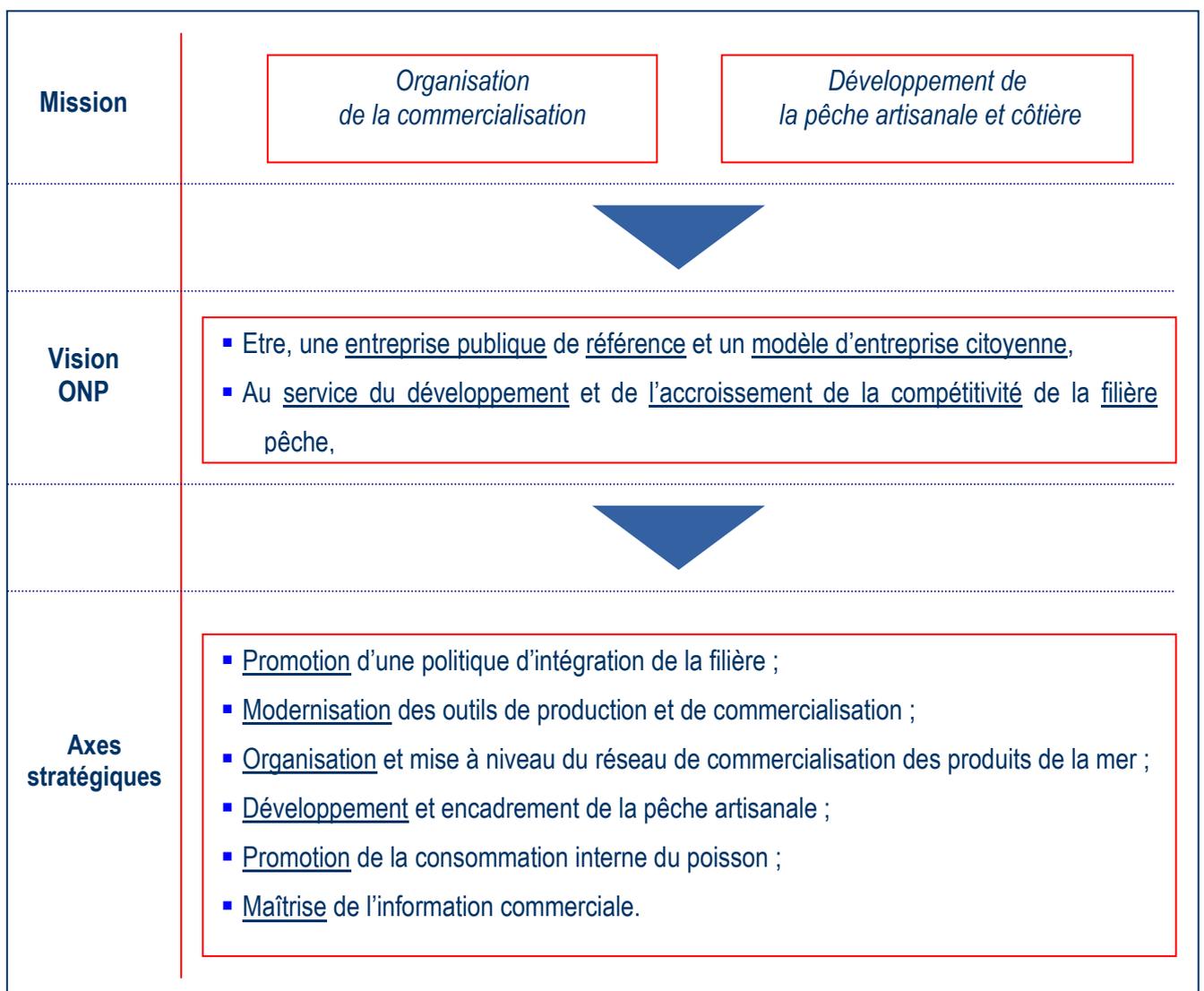
Dans l'optique de la gestion privée, la raison d'être d'une entreprise est la réalisation du bénéfice, c'est pourquoi l'axe financier est placé en tête de la pyramide. Pour les services publics, la satisfaction des citoyens et de la communauté, à travers les services d'utilité publique rendus, constitue la priorité. En d'autres termes, ce n'est pas la perception des actionnaires qui prime mais la perception des citoyens qui a de la priorité.

De ce fait, nous avons décidé de modifier la structure du Balanced Scorecard à concevoir dans cette thèse de façon à placer les clients ou les bénéficiaires en haut du tableau et l'axe financier deuxième.

C. La conception de la carte stratégique de l'Office National des Pêches

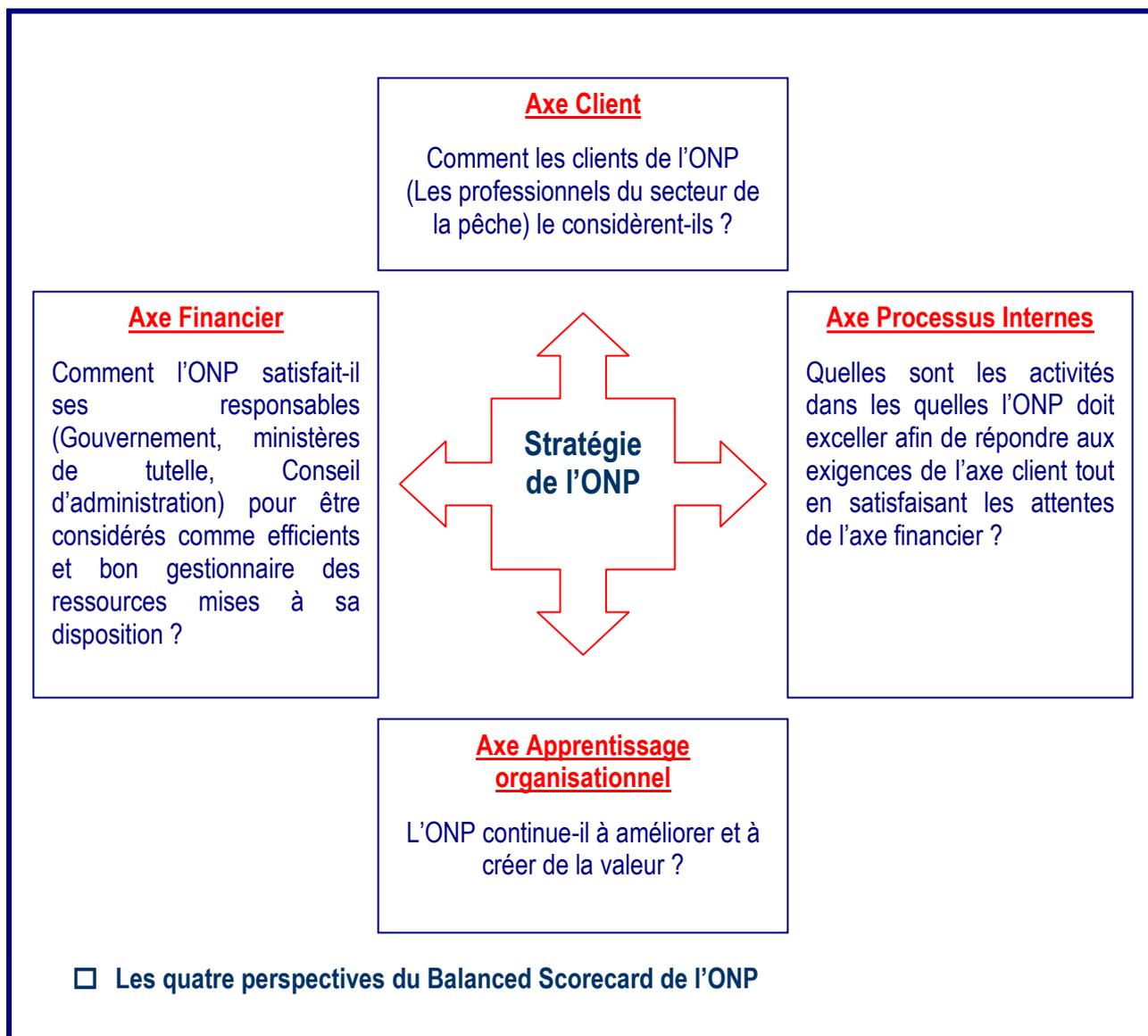
1. La relation entre les missions de base et la stratégie de l'ONP

Au début des travaux de conception de la carte stratégique de l'ONP, un rappel enchainé des missions générales de cet établissement liées à sa vision et à ces axes stratégiques nous permettra d'avoir plus de garantie quant à la cohérence des quatre perspectives de la carte stratégique. Le schéma suivant illustre la relation en cascade qui existe entre ces composantes stratégiques :



2. Les quatre perspectives du Balanced Scorecard de l'ONP

Egalement, nous avons essayé de poser les principales questions que l'ONP aura comme référence dans l'objectif de relier sa stratégie aux quatre perspectives du Balanced Scorecard. Le schéma suivant illustre les principales questions composantes des perspectives du Balanced Scorecard de l'ONP.



3. La carte stratégique de l'Office National des Pêches

3.1 La carte stratégique de l'axe client

A l'ONP, comme nous avons cité au début de cette section, l'axe client constitue le point de départ de la conception de la carte stratégique et du Balanced Scorecard. Il s'agit de répondre à la question : « **Comment l'Office sera perçu par les clients du secteur de la pêche par rapport à ses missions de base?** ».

Généralement, l'axe client du Balanced Scorecard identifie la valeur proposée au client dans les segments de marché sur lesquels l'entreprise devra se positionner et la façon dont l'offre au client sera différenciée par rapport à la concurrence.

Dans notre cas, l'ONP est en situation de monopole, il n'y a pas de concurrence par rapport à laquelle il va se mesurer. De ce fait, en tant que prestataire de service public, la perception par les clients de la valeur proposée par l'ONP reste subjective et elle sera jugée par comparaison des services fournis par les différentes délégations de l'ONP.

Par ailleurs, comme il s'agit d'un Balanced Scorecard général de l'ONP, les valeurs à proposer aux clients et que nous allons développer dans cet axe seront généralisées à l'ensemble des délégations régionales. Cependant, ces valeurs seront basées autour de cinq perspectives qui constituent des objectifs stratégiques à atteindre. Ces perspectives seront réparties en deux catégories :

1. Les valeurs liées aux prestations de commercialisation du poisson

- La satisfaction des clients en qualité et en délais
- La transparence des opérations commerciales
- L'amélioration et la sauvegarde de la qualité des produits et des services rendus

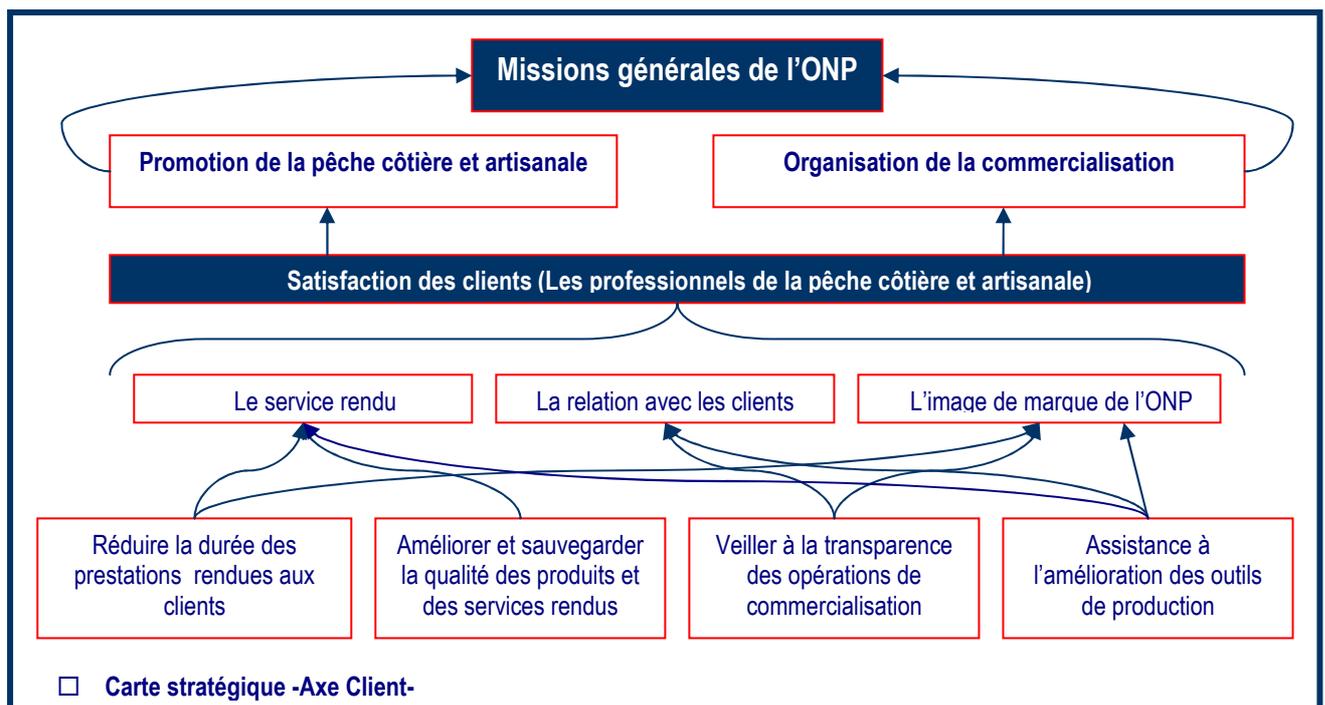
2. Les valeurs liées à l'assistance aux professionnels et aux différents acteurs du secteur

- L'assistance aux professionnels du secteur à moderniser leurs outils de production
- Sauvegarder l'image de marque de l'ONP

Nous allons évaluer ces valeurs par rapport à trois leviers d'actions, il s'agit de :

- A. Service rendu** : Il s'agit de la qualité des prestations rendues en termes de qualité des prestations et en termes d'hygiène et de salubrité des produits commercialisés.
- B. Relation avec les clients** : Ce levier vise une relation de proximité et de transparence avec les clients visant une parfaite connaissance et satisfaction de leurs besoins
- C. Image de marque de l'ONP** qui vise la sauvegarde et l'amélioration de l'image de l'ONP en tant que principal locomotive et animateur du secteur de la pêche.

Dans cet axe, l'ambition de l'ONP est d'être le fournisseur préféré de ses clients. Par ailleurs, la carte stratégique de cet axe sera présentée comme suit :



3.2 La carte stratégique de l'axe financier

Cet axe pour les entreprises explicite la structure de la création de richesse financière destinée aux actionnaires.

Pour, l'ONP le raisonnement est différent, l'aspect financier constitue un atout et non pas une finalité. A travers ses activités, l'ONP doit générer suffisamment de ressources pour pouvoir réaliser ses missions et mettre en œuvre les différents programmes et projets prévues dans ses plans d'actions et sa stratégie.

Egalement, il est appelé à maintenir sa capacité financière en vue de respecter sa forme juridique le dotant d'une autonomie financière.

De ce fait, nous avons placé cet axe en deuxième niveau, à la différence des Balanced Scorecard des entreprises, même s'il comprendra les mêmes objectifs financiers traditionnels de rentabilité.

Les leviers d'actions que nous avons retenus seront concentrés à deux niveaux :

- La croissance ;
- la productivité.

Ces leviers visent d'une part l'amélioration de la rentabilité de l'ONP à travers des actions qui visent l'amélioration de son chiffre d'affaires et d'autre part la maîtrise de la structure des coûts par la réduction des charges et l'utilisation optimale des actifs investis.

Les leviers retenus sont :

A. L'amélioration du chiffre d'affaires sera concrétisée à travers :

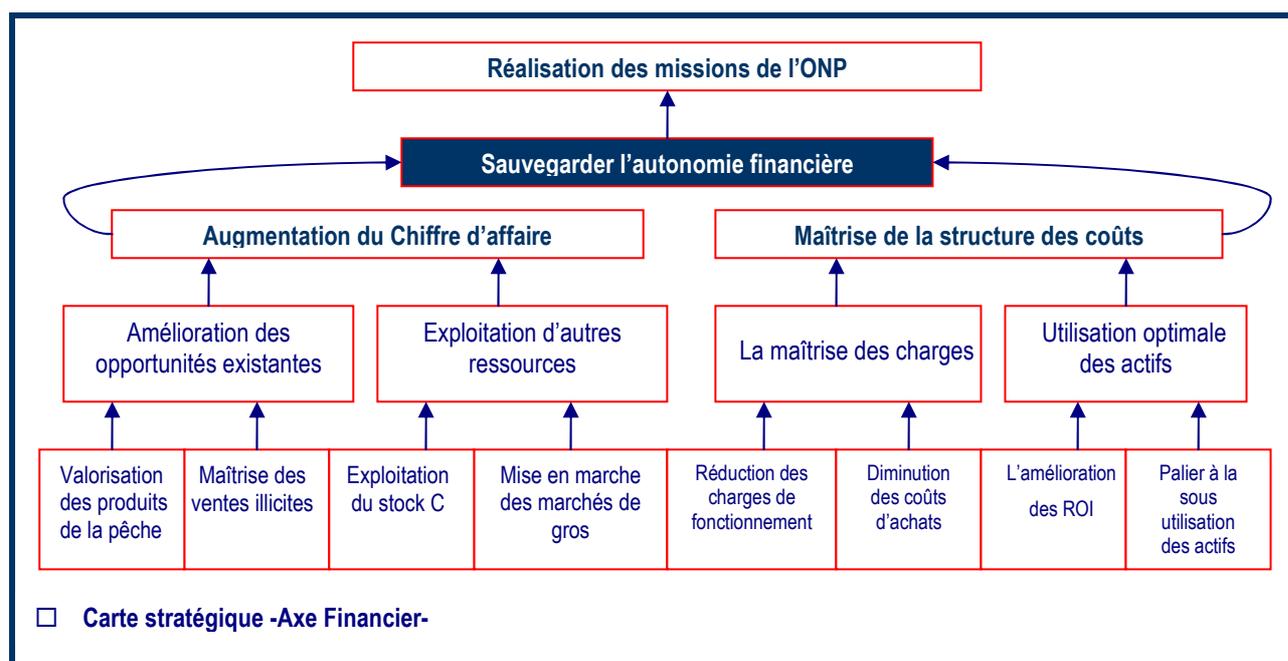
- Les actions visant à maîtriser les circuits et les ressources existantes. Il s'agit de :
 - La valorisation du poisson via l'amélioration de sa qualité par la mise en place des chaînes de conditionnement
 - La maîtrise des ventes illicites à travers des actions de contrôle des débarquements au sein et à la sortie des ports
 - L'ouverture sur des investisseurs étrangers
- Les actions visant l'exploitation d'autres ressources :
 - L'exploitation du stock C du petit pélagique
 - Fonctionnement des marchés de gros du poisson
 - Promotion de la consommation intérieure du poisson

B. La maîtrise des charges sera faite à travers :

- ☞ La réduction des charges :
 - La maîtrise des charges de fonctionnement ;
 - La diminution des coûts d'achats ;
 - La diminution des coûts des prestataires.

- ☞ Une utilisation optimale des actifs existants :
 - L'amélioration des « ROI » retours sur investissement ;
 - Pallier à la sous utilisation des actifs existants.

De ce fait, la carte stratégique de l'axe financier de l'ONP sera traduite comme suit :



3.3. La carte stratégique de l'axe processus internes

Afin de satisfaire les partenaires et sauvegarder la capacité financière de l'ONP, nous allons nous intéresser maintenant aux processus en interne créateurs de richesse. Il s'agit de la chaîne de valeur qui permettra à l'ONP de sauvegarder son autonomie financière en vue de pouvoir réaliser ses missions de base et de performances.

A ce niveau, les processus à l'ONP sont multiples. Ceux créateurs de richesse seront regroupés, comme explicité dans le deuxième chapitre de la première partie, en trois catégories selon une approche transversale de l'organisation :

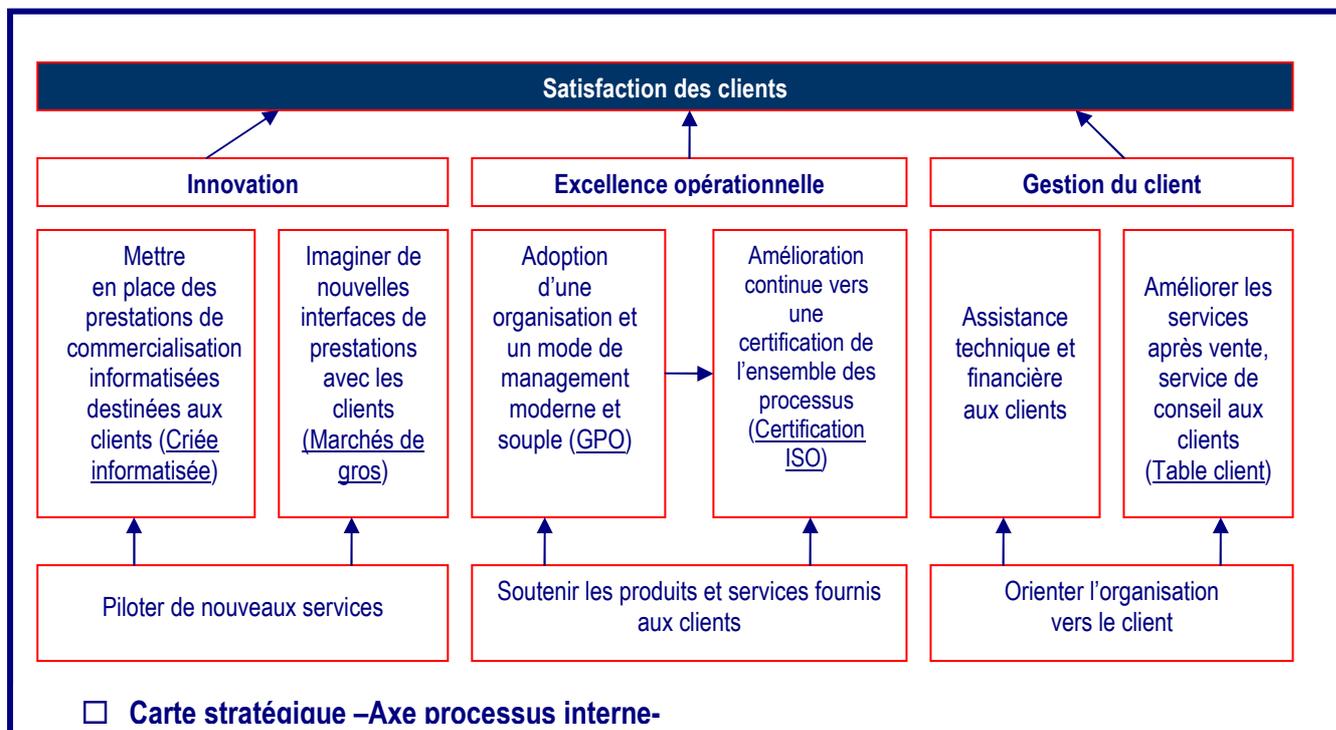
- Processus d'innovation ;
- Processus de gestion du client ;
- Processus opérationnels.

L'objectif est de décrire les moyens nécessaires pour parvenir aux résultats escomptés dans les axes financiers et clients et donc, mettre la lumière sur les activités de l'organisation, qui sont les unités de base permettant de réussir sa stratégie. Les objectifs stratégiques et les leviers d'action à ces trois volets se présentent comme suit :

- **Au niveau de la perspective innovation** : il s'agit pour l'ONP d'apporter des améliorations à ces processus de commercialisation afin de parvenir à apporter de la valeur à ses clients. C'est à travers des activités de recherche et développement et marketing qu'il peut parvenir à de nouvelles prestations et accéder à de nouveaux marchés. Cependant, nous avons retenu comme objectif stratégique l'introduction de l'informatisation des criées et la construction des marchés de gros dans la perspective de lui permettre d'améliorer ses prestations et de réussir la mise en œuvre de sa stratégie.
- **Au niveau de la perspective gestion du client** : Il s'agit de se doter d'une organisation orientée vers le client. A ce niveau, il est primordial de développer au profit des clients des canaux d'écoute, des services après vente, des services de conseil, d'assistance et de communication. Pour ce volet, nous avons choisi comme objectif stratégique de l'ONP, d'être le fournisseur préféré de ses clients. Cet objectif sera réalisé à travers un certain nombre de services. Ces derniers, se manifestent à travers : l'implication des clients dans la décision à travers la tenue des tables clients, la mise en place des services après vente liés au conditionnement et à la manutention des produits commercialisés, de l'aménagement des lieux de commercialisation à travers la construction des nouvelles infrastructures commerciales « halles au poisson et villages de pêche » construites selon les normes mondiales et l'apport de l'assistance technique et financière à l'ensemble des clients pour la modernisation des outils de production.

- **Au niveau de la perspective excellence opérationnelle :** Il s'agit ici de doter les deux premiers volets destinés directement aux clients (innovation et gestion client) de processus opérationnels et de supports efficaces afin de pouvoir créer de la valeur souhaitée aux clients. Cet aspect se manifeste par une bonne gestion de la chaîne logistique et une efficacité opérationnelle de l'organisation. A ce niveau, nous avons retenu comme objectif stratégique de se doter d'une infrastructure organisationnelle moderne et souple basée sur la gestion par objectif (GPO), des processus certifiés, de processus de gestion des ressources humaines efficace, des structures de contrôle et de logistique efficace.

Le schéma de la carte stratégique de l'ONP relative à cet axe processus internes se présente comme suit:



3.4. La carte stratégique de l'axe apprentissage organisationnel

L'existence de cet axe au bas de la carte stratégique du Balanced Scorecard, signifie qu'il est le fondement de toute l'organisation. Comme il est explicité dans la partie théorique, cet axe a pour objectif de définir les priorités stratégiques nécessaires pour créer un climat favorable au changement, à l'innovation et au développement. Il concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques des trois autres axes.

A l'ONP, les objectifs fixés dans cet axe visent à combler l'écart entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes d'information et des procédures de gestion et celles nécessaires pour améliorer la performance.

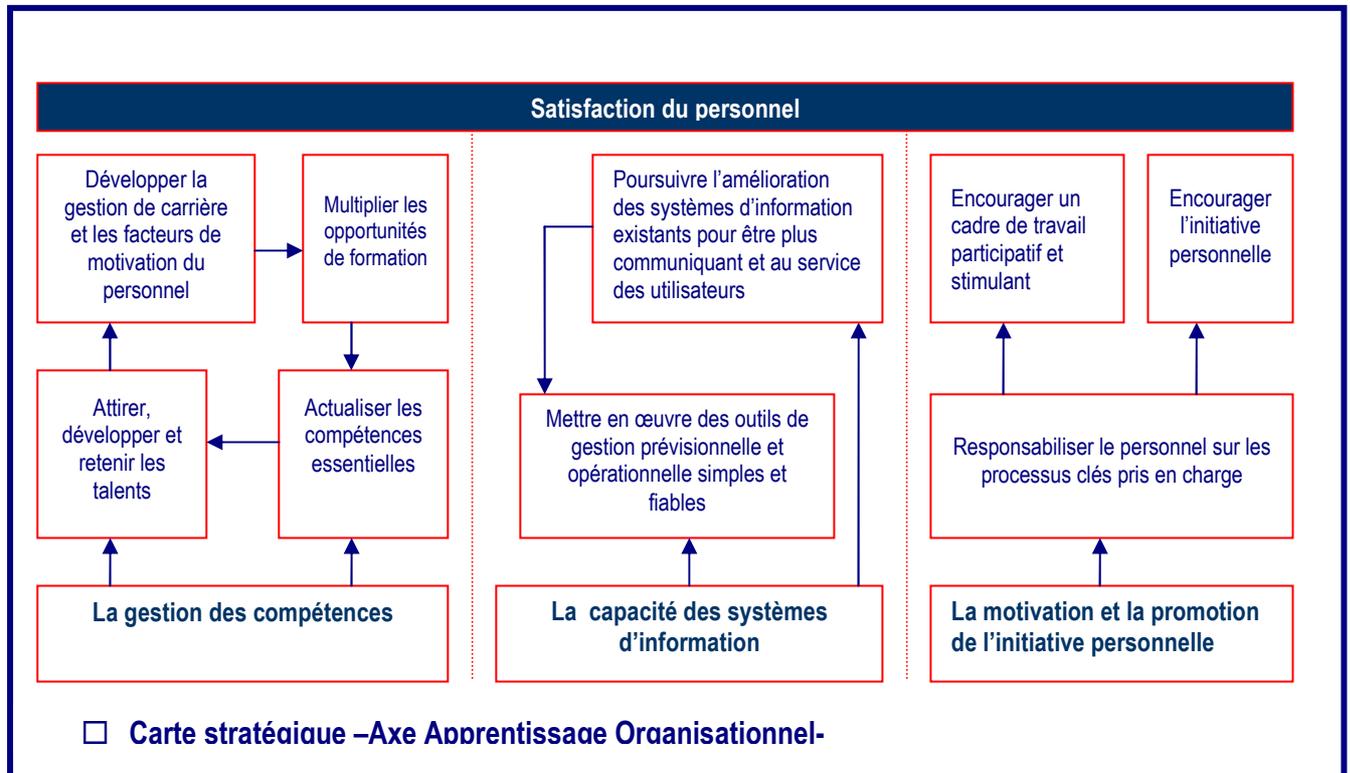
A ce niveau, nous avons retenu trois leviers de performance. Il s'agit de :

- **La gestion des compétences :** Pour maintenir un niveau de performance, il ne suffit pas d'appliquer les méthodes et les procédures de travail. Il y a lieu de maintenir et de développer les compétences et les connaissances des salariés qui travaillent. Pour ceci, nous avons choisi comme objectif stratégique le développement des compétences du personnel à travers un vaste programme de formation et d'apprentissage.

- **La capacité des systèmes d'information :** La compétence des salariés n'est pas suffisante, pour être performants dans un environnement évolutif, les salariés doivent disposer d'informations détaillées sur les clients, les processus et les conséquences financières de leurs décisions. L'ONP dans cette perspective a initié un chantier pour l'élaboration de son schéma directeur informatique. Donc, l'objectif stratégique que nous avons arrêté consistera à doter le personnel de l'ONP de systèmes d'informations performants lui permettant d'accomplir efficacement les activités nécessaires à la création de la valeur aux clients. Egalement, de performants systèmes d'information destinés aux partenaires de l'ONP sont prévus dans le cadre du projet de la commercialisation des produits de la mer à distance.

- **La motivation et la promotion de l'initiative personnelle :** Les salariés, quel que soit leur qualification et les informations dont ils disposent, ne peuvent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise s'ils ne sont pas motivés ou ne disposent d'aucune liberté de décision et d'action. A ce niveau, l'ONP a adopté une nouvelle organisation visant plus de liberté d'action basée sur la GPO et la décentralisation. Egalement, un nouveau statut du personnel sera élaboré qui se basera sur le mérite, la promotion et la mobilité. Donc, l'objectif stratégique que nous avons retenu pour ce volet consiste en l'encouragement d'un cadre de travail participatif, stimulant et favorisant la prise d'initiative personnelle.

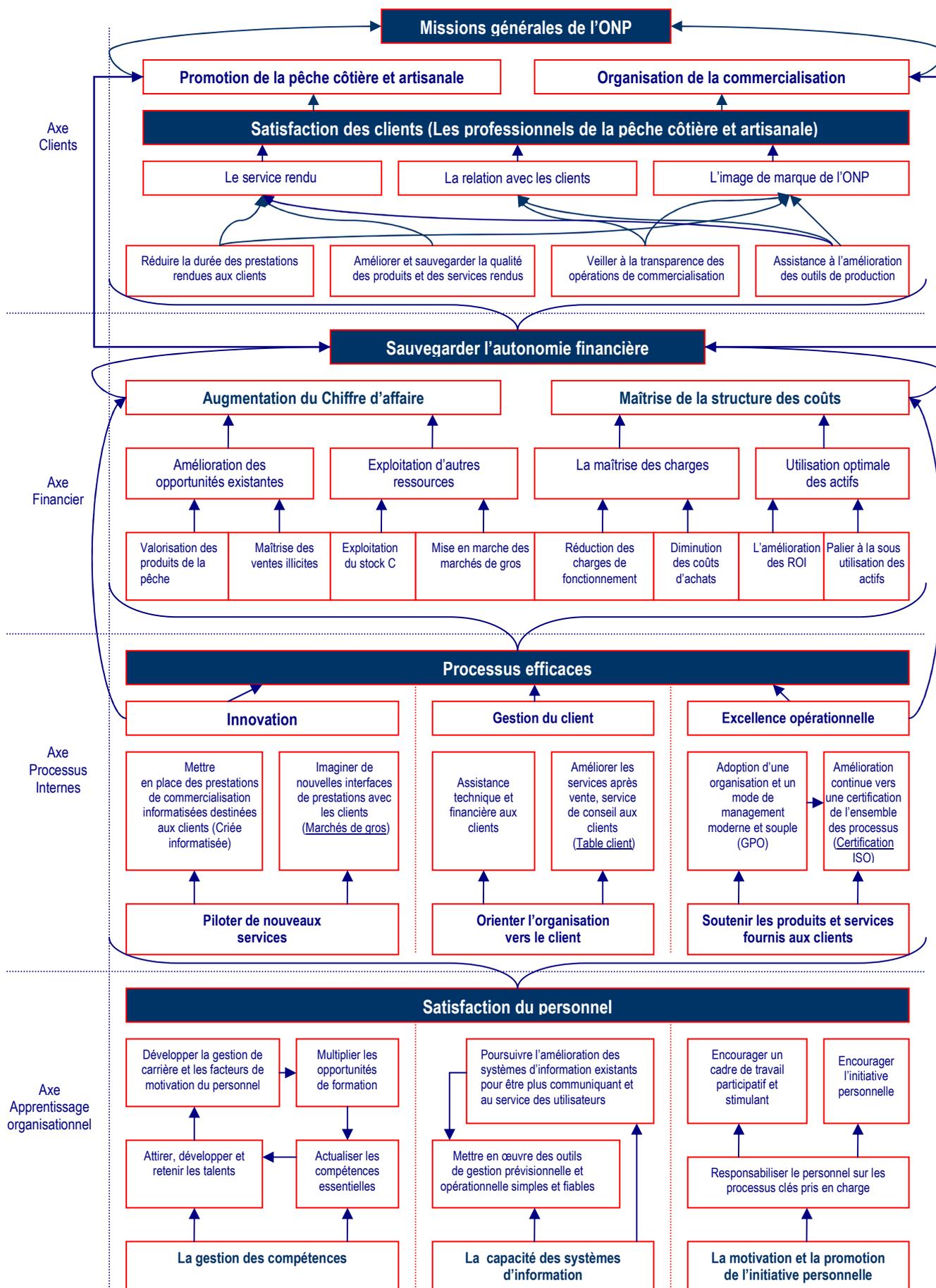
La carte stratégique de l'ONP de cet axe sera présentée de la manière suivante :



Nous tenons à préciser que les objectifs de ce dernier axe étant transversaux ne seront pas liés en termes de chaîne de causalité à des objectifs précis des trois autres axes. Ils seront en fait un socle global jouant sur la performance dans son ensemble.

3.5. La carte stratégique globale de l'Office National des Pêches

Après avoir établi la carte stratégique au niveau de chaque axe individuellement, nous allons récapituler maintenant, ces parcelles sous forme de carte stratégique globale de l'ONP dont nous ferons l'interprétation ultérieurement :



4. La lecture de la carte stratégique

L'élaboration de la carte stratégique a pour objectif d'expliciter la stratégie de l'entreprise en la rendant compréhensible à travers sa traduction en objectifs présentés sous quatre axes : clients, financier, processus internes et apprentissage organisationnel.

Mais, l'utilité suprême de la carte stratégique réside dans les liens de causalité qu'elle permet de ressortir entre les différents objectifs. Elle met en exergue par arborescence les différentes relations entre les objectifs stratégiques. L'objectif est de doter le personnel et le management d'une image claire, cohérente et pratique de la stratégie de leur structure. Ceci, leur permettra d'agir en parfaite connaissance et harmonie avec la vision et les orientations de la Direction Générale.

A l'ONP, à travers l'élaboration de la carte stratégique, nous avons essayé de ressortir les axes stratégiques prioritaires de cet établissement public.

Dans cette optique, l'Office National des Pêches, de part sa vision, s'est fixé de devenir une entreprise publique citoyenne de référence au service du développement du secteur de la pêche, gérée selon des critères de rentabilité, de partenariat, de service public et de service client.

Ces principes directeurs sont le socle sur lequel l'ONP a bâti sa stratégie en vue de réaliser ses missions de base spécifiées dans le dahir de 1996 à savoir « **la promotion de la pêche côtière et artisanale** » et « **l'organisation de la commercialisation des produits de la mer** ». Ces principes directeurs sont basés autour de deux thèmes stratégiques qui sont le service client et la performance.

Comme il a été annoncé au début, nous avons adopté pour le cas de l'ONP une structure de la carte stratégique différente de celles des entreprises privées : ici l'axe financier n'est pas une priorité. Il est un atout permettant à l'ONP de disposer des moyens financiers nécessaires pour apporter de la valeur à ses clients.

De ce fait, la lecture de la carte stratégique permet de ressortir les liens suivants entre les objectifs des différents axes :

Au niveau de l'axe client, la satisfaction de ses partenaires (armateurs, mareyeurs, Etat) constitue le souci principal de l'ONP. Il s'est fixé comme priorité de dépasser le stade de prestataire de service

ordinaire vers un niveau supérieur en jouant le rôle de partenaire à ses clients. Dans ce cadre, l'ONP s'est fixée trois leviers d'actions visant d'impliquer les clients dans la décision, de fournir des prestations transparente et de qualité en termes de délais et de qualité des produits commercialisés et de mettre en place des projets de développement du secteur visant l'amélioration des outils de production des clients.

L'axe financier, principal générateur de richesse financière, constitue pour l'ONP un atout. A ce niveau l'ONP afin de pouvoir confirmer sa position comme locomotive du développement du secteur de la pêche côtière et artisanale doit se doter des moyens financiers nécessaires préservant son autonomie et sa capacité financière pour pouvoir financer tous les projets de développement et de satisfaction de la clientèle. A ce niveau deux axes prioritaires ont été retenus dans cette logique, il s'agit d'améliorer le chiffre d'affaire à travers l'amélioration des opportunités existantes ainsi que d'exploiter d'autres ressources tels que le stock C du poisson pélagique et la mise en marche des marchés de gros. Cette augmentation du chiffre d'affaire doit s'accompagner par une maîtrise des charges visant, la réduction des dépenses et l'utilisation optimale des actifs.

En ce qui concerne l'axe processus interne, l'ONP doit se procurer d'une organisation solide, souple orienté vers le client. Cette organisation doit être animée par des processus visant l'innovation, l'excellence opérationnelle et la gestion des relations avec les clients. A ce niveau, plusieurs leviers stratégiques ont été retenus, commençant par l'adoption d'une approche de qualité totale visant la certification de l'ensemble des processus de l'ONP, l'introduction de la technologie informatique dans les prestations rendues aux clients (criste informatisée), d'améliorer les services après vente à travers les services de conditionnement des produits et la manutention et le chargement des produits commercialisés.

Avoir des processus efficaces pour générer de la richesse et satisfaire ses clients ne peut se faire sans la motivation du personnel. A ce niveau, dans l'axe apprentissage organisationnel, et dans la perspective de mobiliser et motiver son personnel, l'ONP a fixé trois leviers stratégiques d'actions. Il s'agit de la gestion des compétences via la formation et l'attraction et la sauvegarde des talents existants. Deuxièmement, la capacité des systèmes d'informations en mettant à la disposition du personnel des systèmes d'information performants leur permettant de travailler dans les meilleurs délais de performance. Troisièmement, la motivation et la promotion de l'initiative personnelle en le dotant d'un nouveau statut plus motivant qui vise la récompense selon le mérite. Egalement, l'ONP a mis en place

un système de gestion par objectif dans un souci de promouvoir et d'encourager l'initiative personnelle des employés. Cet axe, comme nous l'avons précisé précédemment constitue un socle pour les autres axes, il a un impact sur la performance globale dans son ensemble.

Une fois la carte stratégique élaborée, nous allons entamer la phase suivante qui consiste en le choix des indicateurs pour mesurer la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Section 2

La conception du Balanced Scorecard de l'Office National des Pêches

Dans cette section, nous allons aborder le choix des indicateurs stratégiques et la conception du Balanced Scorecard général de l'ONP.

A. Le choix des indicateurs de performance

La seconde étape qui suit l'élaboration de la carte stratégique est le choix des indicateurs de mesure de la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Un indicateur stratégique, par définition, identifie la nature de l'information nécessaire pour contrôler la réalisation des objectifs stratégiques afin d'évaluer le degré de la performance recherchée.

Les indicateurs du Balanced Scorecard sont appelés les indicateurs de performance. A notre niveau, Il s'agit ici de définir pour chaque objectif des axes stratégiques un indicateur permettant de mesurer le degré de réalisation.

1. Les critères de choix des indicateurs

L'indicateur est un indice par rapport auquel il est vérifié le degré d'atteinte d'un objectif. Il doit répondre à un certain nombre de critères, notamment :

- La fidélité ; c'est à dire bien refléter le sens et l'importance de l'aspect étudié
- La clarté et le lien avec l'action ; c'est à dire pouvoir être facilement compris
- Le risque de manipulation ; c'est-à-dire ne pas être facilement manipulable
- La capacité d'anticipation ; c'est-à-dire pouvoir alerter avant que les conséquences ne soient irréversibles, en étant situé en amont, dans la chaîne de causalité

A l'ONP, le choix des indicateurs n'a pas été une tâche facile. Cette phase a nécessité un grand travail d'arbitrage pour choisir parmi ceux les plus représentatifs.

La présentation des résultats ci-après sera faite par axe. Les indicateurs y exposés sont loin d'être limités. Il s'agit des principaux indicateurs retenus à appuyer, le cas échéant, par d'autres indicateurs de performance.

2. Les indicateurs de l'axe client :

Comme cité dans la phase précédente, l'axe client est la perspective la plus importante dans la structure du Balanced Scorecard de l'ONP. Par ailleurs, nous avons retenu trois objectifs stratégiques pour la satisfaction de des clients. Il s'agit de :

- Connaître précisément d'une façon continue les attentes et les besoins spécifiques de chaque catégorie de clients afin de pouvoir leur offrir le service adéquat qui répond à leurs exigences ;
- Améliorer et sauvegarder la qualité des produits et des services rendus ;
- Assistance permanente aux clients pour l'amélioration des outils de production.

2.1 Les critères de choix

Les critères de choix des indicateurs stratégiques, retenus pour l'évaluation de la performance au niveau de l'axe client, se basent principalement sur les valeurs fixées comme leviers d'action au niveau de cette perspective explicités dans la carte stratégique de l'axe client.

A titre de rappel, les valeurs que nous avons choisies se regroupent en deux catégories, l'organisation de la commercialisation du poisson et le développement et la promotion du secteur de la pêche. Il consiste en :

- La satisfaction des clients en qualité et en délais
- Veiller à la transparence des opérations commerciales
- L'amélioration et la sauvegarde de la qualité des produits et des services rendus
- L'assistance aux professionnels du secteur à moderniser leurs outils de production
- Sauvegarder l'image de marque de l'ONP.

2.2. Les indicateurs retenus

1/ Pour le premier objectif :

- Connaître précisément d'une façon continue les attentes et les besoins spécifiques de chaque catégorie de clients afin de pouvoir leur offrir le service adéquat qui répond à leurs exigences.
- L'indicateur choisis est le **Taux de réalisation du programme « Table clients »**.

L'ONP, dans un souci de gestion associée et dans le cadre de l'implication des clients dans la décision, a initié des tables clients au niveau de chaque port. Il s'agit de réunions englobant l'ensemble des partenaires de l'ONP en vue d'exprimer leur besoins et leur opinion en toute franchise sur la qualité des prestations rendues. De ce fait, nous avons jugé qu'il est l'indicateur le plus pertinent qui peut renseigner sur le degré d'écoute aux besoins des clients.

2/ Deuxième objectif :

- Améliorer et sauvegarder la qualité des produits et des services rendus.

L'appréciation de la qualité se fait par les clients, tout mécontentement est immédiatement exprimé sous forme de réclamation. Sur cette base, nous avons retenu deux indicateurs : Il s'agit du « **Taux de réclamation des clients** » et le « **Taux de produits défectueux** ».

- Pour le « **Taux de réclamation des clients** » sa pertinence découle de la disponibilité de l'information à travers les mécanismes mis en place par l'ONP au sein de toutes ses entités. Les doléances sont toutes centralisées au siège pour traitement.
- Pour le « **Taux de produits défectueux** », généralement les produits de la pêche défectueux sont à l'origine de la majorité des mécontentements des clients. Ce pendant, grâce aux services vétérinaires installés au niveau des délégations régionales de l'ONP, l'information est disponible ce qui rend cet indicateur plus approprié.

3/ Troisième objectif :

- Assistance permanente aux clients pour l'amélioration des outils de production.

Outre l'organisation de la commercialisation, l'ONP a pour objectif d'assister les professionnels de la pêche à améliorer les outils de production en vue d'améliorer le secteur. De ce fait les indicateurs

retenus pour cet objectif sont le « **Nombre de projets financés au profit des clients** » et la « **part du budget consacré à ces projets** »

Nous avons opté pour le choix de ces deux indicateurs sur la base de l'argument suivant. En effet, l'ONP a pour objectif de développer le secteur à travers des actions concrètes sur le terrain via des investissements. L'évaluation de l'atteinte de cet objectif peut être faite en calculant le nombre de projets financés au profit des clients et du pourcentage du budget consacré à cet effet.

Sur la base de ces éléments, nous pouvons récapituler les indicateurs de l'axe client dans le tableau suivant :

	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Axe clients	Connaître précisément d'une façon continue les attentes et besoins spécifiques de chaque catégorie de clients afin de pouvoir leur offrir le service adéquat qui répond à leurs exigences.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de réalisation du programme Table clients
	Améliorer et sauvegarder la qualité des produits et des services rendus.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de produits défectueux ▪ Taux de réclamation
	Assistance permanente aux clients pour l'amélioration des outils de production.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de projets financés, ▪ Part du budget

3. Les indicateurs de l'axe Financier

L'axe financier est un atout pour l'ONP. Dans ce cadre les objectifs stratégiques que nous avons arrêtés pour que l'ONP puisse apporter de la valeur à ses clients sont :

- Sauvegarder l'autonomie financière de l'ONP ;
- Améliorer la croissance du chiffre d'affaires ;
- Créer et exploiter de nouvelles opportunités de commercialisation ;
- Améliorer l'utilisation des actifs ;
- Améliorer la structure des coûts.

3.1 Les critères de choix

Les critères de choix des indicateurs s'articulent autour de la notion de l'autonomie financière de l'ONP. Cet objectif est tributaire de la croissance du chiffre d'affaires et la maîtrise des charges.

Comme explicité dans la carte stratégique, ces objectifs financiers sont tributaires d'un certain nombre de leviers d'actions. Ils constituent notre base de choix des indicateurs. Il s'agit à titre de rappel :

Pour l'accroissement du chiffre d'affaires, il s'agit de :

- La valorisation du poisson vendu via l'amélioration de sa qualité par la mise en place des chaînes de conditionnement ;
- La maîtrise des ventes illicites à travers des actions de contrôle des débarquements au sein et à la sortie des ports ;
- L'exploitation de d'autres ressources telles que l'exploitation du stock C du petit pélagique, la mise en marche des marchés de gros du poisson et la promotion de la consommation intérieure du poisson.

3.2 Les indicateurs retenus

1/ Pour le premier objectif :

☞ Sauvegarder l'autonomie financière de l'ONP

- L'indicateur choisi est la « **Capacité d'autofinancement** ».

Cet indicateur disponible dans les états comptables permet de mesurer la capacité de l'ONP à financer son activité sans avoir besoin de faire recours au financement extérieur (subvention de l'Etat, crédit...)

2/ Deuxième objectif :

☞ Améliorer la croissance du chiffre d'affaires

Les indicateurs choisis sont le « **Taux d'accroissement du chiffre d'affaires** » et le « **Taux d'accroissement du prix moyen par espèce de poisson** »

- Ces deux indicateurs sont liés. le premier indicateur permet de mesurer d'une manière globale l'évolution du chiffre d'affaires ;
- Le deuxième indicateur permet d'informer sur la valorisation des produits vendus par augmentation du prix moyen. Ce qui permet à l'ONP d'augmenter son chiffre d'affaires.

Nous avons choisis ces deux indicateurs vu leur pertinence qui réside dans le fait que l'information est disponible en temps réel via le système d'exploitation informatisé de l'ONP.

3/ Troisième objectif :

➔ Créer et exploiter de nouvelles opportunités de commercialisation

- L'indicateur choisi est la « **Part du chiffre d'affaires généré par les nouvelles prestations** »

Nous avons choisi cet indicateur pour la pertinence de l'information qu'il permet d'analyser. Il renseigne sur l'effort déployé par l'Office pour exploiter d'autres opportunités de croissance de chiffre d'affaire.

4/ Quatrième objectif :

➔ Améliorer l'utilisation des actifs

- L'indicateur retenu est le « **ROI** » le **return on investissement**.

Cet indicateur, nous l'avons retenu parce qu'il permet de mesurer la richesse générée par les capitaux investis. Il a pour objectif de permettre à l'Office d'orienter ses investissements vers les actifs les plus rentables en lui permettant ainsi de bien les maîtriser.

5/ Cinquième objectif :

➔ Améliorer la structure des coûts

- L'indicateur choisis est le « **Taux de réduction des charges par nature** »

Cet indicateur permet de renseigner sur la structure des charges en permettant d'identifier la zone qui absorbe la richesse générée par le chiffre d'affaires.

Les indicateurs de l'axe financier seront récapitulés dans le tableau suivant :

	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Axe Financier	Sauvegarder l'autonomie financière de l'ONP	▪ Capacité d'autofinancement
	Améliorer la croissance du Chiffre d'affaire	▪ Taux d'accroissement du CA ▪ Taux d'accroissement du prix moyen
	Créer et exploiter de nouvelles opportunités de commercialisation	▪ Part du CA généré par les nouvelles prestations
	Améliorer l'utilisation des actifs	▪ ROI
	Améliorer la structure des coûts	▪ Taux de réduction des charges par nature

4 Les indicateurs de l'axe processus internes

L'axe « processus internes » permet au deux autres perspectives de créer la valeur à apporter aux clients. Dans ce cadre les objectifs stratégiques retenus sont :

- Mettre en place des prestations de commercialisation informatisées destinées aux clients (Crée informatisée) ;
- Soutenir et améliorer les processus créateur de valeur ;
- Améliorer les services après vente, service de conseil aux clients ;
- Améliorer le cadre institutionnel et juridique

4.1 Les critères de choix

Nous avons lié le choix des indicateurs de cet axe à la chaîne de valeur liée aux principes directeurs de cette perspective qui sont :

- L'innovation ;
- La gestion du client ;
- Excellence opérationnelle.

L'objectif est de doter l'axe client et l'axe financier de processus efficaces permettant de générer la richesse financière nécessaire à satisfaire les besoins des clients.

4.2 Les indicateurs retenus

1/ Pour le premier objectif :

- Mettre en place des prestations de commercialisation informatisées destinées aux clients (Crée informatisée)

Les indicateurs choisis sont : « **Taux d'informatisation des processus** », « **Taux de déploiement de la nouvelle version de MAÏA** » et le « **Taux de réduction de la durée des traitements** »

- L'indicateur « **Taux d'informatisation des processus** » renseigne sur le degré d'introduction de la technologie informatique dans les différents processus de l'ONP. Nous l'avons retenu parce qu'il permet de renseigner sur la modernisation de la structure de l'ONP qui a un impact direct sur les délais et la qualité des services fournis aux clients.

- **Taux de déploiement de la nouvelle version de MAÏA** (système d'exploitation commerciale) informe sur la généralisation de l'informatique dans la gestion commerciale de l'ONP. Cet indicateur nous permet de mesurer l'impact de l'informatisation sur les délais de règlements des vendeurs et des acheteurs au niveau des structures commerciales de l'ONP.
- **Taux de réduction de la durée des traitements** : ce taux permet de mesurer l'impact des durées de traitement sur la satisfaction des clients.

2/ Deuxième objectif :

- ➔ Soutenir et améliorer les processus créateur de valeur

Les indicateurs choisis « **Nombre de processus certifiés** » et le « **Coefficient du risque de l'audit** »

- L'indicateur « **Nombre de processus certifiés** » renseigne sur le degré de maîtrise des processus de l'ONP. Nous avons retenu cet indicateur parce que l'Office dans sa nouvelle stratégie a opté pour une démarche qualité totale qui vise à certifier tous ces processus.
- L'indicateur de « **Coefficient du risque de l'audit interne** » permet de renseigner sur la capacité de ces processus à maîtriser les risques. Nous avons choisi cet indicateur qui se calcule via une évaluation des dispositifs du système de contrôle interne parce qu'il permet d'avoir une idée sur l'efficacité des processus créateur de valeur.

3/ Troisième objectif :

- ➔ Améliorer les services après vente, service de conseil aux clients

L'indicateur choisi est le « **% des clients bénéficiant des prestations après vente** ».

- Le choix de cet indicateur a pour objectif de renseigner sur la part des clients qui bénéficient des services de conditionnement et de manutention assurés par l'ONP. L'utilité est de mesurer le degré de l'implication de l'ONP dans l'organisation de la commercialisation et la satisfaction de sa clientèle.

4/ Quatrième objectif :

- ➔ Améliorer le cadre institutionnel et juridique
- L'indicateur choisis est le « **Nombre de lois promulguées** »

- Dans ses engagements de performance, l'ONP a pour objectif de réviser l'arsenal juridique existant en l'adaptant à son nouveau rôle. Nous avons choisi cet indicateur parce qu'il permet de renseigner sur le degré de changement légal qui peut bloquer le développement du secteur.

Les indicateurs de l'axe Processus Internes de l'ONP, nous les récapitulons dans le tableau suivant :

	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Axe Processus Internes	Mettre en place des prestations de commercialisation informatisées destinées aux clients (Créée informatisée)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'informatisation des processus ▪ Taux de déploiement de la nouvelle version de MAÏA ▪ Taux de réduction de la durée des traitements
	Soutenir et améliorer les processus créateur de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de processus certifiés ▪ Coefficient du risque de l'audit
	Améliorer les services après vente, service de conseil aux clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de client bénéficiant des prestations après vente
	Améliorer le cadre institutionnel et juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de lois promulguées

5. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

L'axe apprentissage organisationnel est le socle sur lequel repose tout cet ensemble. Les objectifs stratégiques que nous avons retenus liés à cette perspective sont:

- ⇒ Développer la gestion de carrière et les facteurs de motivation du personnel ;
- ⇒ Attirer, développer et retenir les talents ;
- ⇒ Actualiser les compétences essentielles.

5.1 Les critères de choix

Le choix des indicateurs de cet axe se base sur les leviers d'action retenus dans cette perspective. Il s'agit de :

- ⇒ La gestion des compétences des employés
- ⇒ La motivation et la promotion de l'initiative personnelle

5.2 Les indicateurs retenus

1/ Pour le premier objectif :

- ⇒ Développer la gestion de carrière et les facteurs de motivation du personnel

Les indicateurs retenus pour cet axe sont le « **Taux de mobilité verticale annuel** » et le « **Nombre de grèves** »

- L'indicateur « **Taux de mobilité verticale** », cet indicateur permettra de renseigner sur le degré d'évolution de carrière en interne au sein de l'ONP, élément essentiel de la motivation.
- L'indicateur « **Nombre de grèves** » c'est l'indicateur principal qui révèle le degré de motivation du personnel.

Nous tenons à signaler que la pertinence de ces deux indicateurs est tributaire de la sortie du nouveau statut du personnel de l'ONP en cours de validation avec le Ministère des Finances. Il s'agit de l'aspect juridique qui régit toute la partie gestion des ressources humaines tant au niveau administratif qu'au niveau évolution de carrière. Dans un premier temps, nous avons retenus ces deux indicateurs. Une fois le statut validé, ils seront remplacés par d'autres indicateurs informant sur la satisfaction du personnel concernant la gestion de carrière.

2/ Deuxième objectif :

➔ Attirer, développer et retenir les talents

- L'indicateur choisis est le « **Taux de turn over** ». Cet indicateur est très révélateur car il renseigne sur le degré de rotation du personnel au niveau de la structure. Plus ce taux est élevé, plus il y a un problème de sauvegarde des compétences. L'ONP dans sa nouvelle stratégie a mis l'élément humain au centre de ses préoccupations.

3/ Troisième objectif :

➔ Actualiser les compétences essentielles

Les indicateurs que nous avons retenus pour cet objectif sont le « **Taux de formation (Nombre de jour de formation / employé)** » et le « **Taux de maîtrise des connaissances informatiques par le personnel** »

- L'indicateur « **Taux de formation (Nombre de jours de formation / employé)** » révèle d'une part le degré d'implication de la Direction Générale dans l'actualisation des compétences de son personnel et d'autre part l'équité du personnel dans l'accès à la formation ainsi que la part de la formation dans l'exercice annuel de chaque employé.

- L'indicateur « **Taux de maîtrise des connaissances informatiques par le personnel** ». L'ONP tel que stipulé dans ces objectifs stratégiques a pour objectif d'améliorer la qualité des prestations rendues à ses clients en termes de qualité et de délais. Ceci sera réalisé à travers une informatisation générale de tous ces processus de traitement. Cet objectif nécessite de ce fait une actualisation des connaissances du personnel au niveau informatique, d'où la pertinence de cet indicateur qui permettra de connaître si le personnel dispose des connaissances nécessaires pour accompagner ce changement.

Les indicateurs de cet axe seront récapitulés comme suit :

Axe Apprentissage Organisationnel	Objectifs stratégiques	Indicateurs
	Développer la gestion de carrière et les facteurs de motivation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de mobilité verticale annuel ▪ Nombre de grève
	Attirer, développer et retenir les talents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de turn over
	Actualiser les compétences essentielles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de formation (Nombre de jour de formation / employé). ▪ Taux de maîtrise des connaissances informatiques par le personnel
Développer la gestion de carrière et les facteurs de motivation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sortie du nouveau statut du personnel ▪ Taux de mobilité verticale annuel ▪ Nombre de grève 	

6. Les indicateurs stratégiques du Balanced Scorecard de l'ONP

Pour récapituler, les indicateurs choisis pour l'évaluation des objectifs stratégiques sont regroupés dans le tableau suivant:-

Axe	Indicateurs
Axe Client	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de réalisation du programme Table clients ▪ Taux de produits défectueux ▪ Taux de réclamation ▪ Nombre de projets financés, ▪ Part du budget de l'ONP
Axe Financier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité d'autofinancement ▪ Taux d'accroissement du CA en M Dh ▪ Taux d'accroissement du prix moyen ▪ Part du CA généré par les nouvelles prestations ▪ ROI ▪ Taux de réduction des charges par nature
Axe Processus Internes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'informatisation des processus ▪ Taux de déploiement de la nouvelle version de MAÏA ▪ Taux de réduction de la durée des traitements ▪ Nombre de processus certifiés ▪ Coefficient du risque de l'audit ▪ % de client bénéficiant des prestations après vente ▪ Nombre de lois promulguées
Axe Apprentissage et Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de mobilité verticale annuel ▪ Nombre de grève ▪ Taux de turn over ▪ Taux de formation (Nombre de jour de formation / employé). ▪ Taux de maîtrise des connaissances informatiques

B. L'élaboration du Balanced Scorecard de l'ONP

Après la définition et le choix des indicateurs stratégiques, nous disposons maintenant du projet de Balanced Scorecard de l'ONP que nous allons présenter dans le tableau de la page suivante.

Nous tenons à signaler qu'il s'agit d'un Balanced Scorecard général de l'ONP. L'objectif étant de traduire les orientations stratégiques de l'ONP en vue de les communiquer à l'ensemble du personnel et aussi de constituer un socle de planification stratégique pour l'ensemble des entités de l'ONP.

Après cette première partie, des tableaux de bord seront établis par entité. Ceci permettra d'orienter tous les efforts vers la même vision et de consolider et harmoniser les efforts de l'ONP dans l'objectif de jouer pleinement son rôle de principal acteur du secteur de la pêche côtière et artisanale.

Balanced Scorecard général de l'ONP	
Objectifs stratégiques	Indicateurs
Axe Client	
Connaître précisément d'une façon continue les attentes et besoins spécifiques de chaque catégorie de clients afin de pouvoir leur offrir le service adéquat qui répond à leurs exigences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de réalisation du programme Table clients
Améliorer et sauvegarder la qualité des produits et des services rendus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de produits défectueux ▪ Taux de réclamation
Assistance permanente aux clients pour l'amélioration des outils de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de projets financés, ▪ Part du budget de l'ONP
Axe financier	
Sauvegarder l'autonomie financière de l'ONP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité d'autofinancement
Améliorer la croissance du Chiffre d'Affaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'accroissement du CA ▪ Taux d'accroissement du prix moyen
Créer et exploiter de nouvelles opportunités de commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Part du CA généré par les nouvelles prestations
Améliorer l'utilisation des actifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ROI
Améliorer la structure des coûts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de réduction des charges par nature
Axe Processus internes	
Mettre en place des prestations de commercialisation informatisées destinées aux clients (Créée informatisée)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'informatisation des processus ▪ Taux de déploiement de la nouvelle version de MAÏA ▪ Taux de réduction de la durée des traitements
Soutenir et améliorer les processus créateur de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de processus certifiés ▪ Coefficient du risque de l'audit
Améliorer les services après vente, service de conseil aux clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de client bénéficiant des prestations après vente
Améliorer le cadre institutionnel et juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de lois promulguées
Axe Apprentissage et Innovation	
Développer la gestion de carrière et les facteurs de motivation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de mobilité verticale annuel ▪ Nombre de grèves
Attirer, développer et retenir les talents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de turn over
Actualiser les compétences essentielles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de formation (Nombre de jour de formation / employé). ▪ Taux de maîtrise des connaissances informatiques

C. Les principes du déploiement du Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard est un outil de pilotage stratégique. Sa conception n'est que le début d'un grand et long processus de management stratégique qui permettra à l'entreprise de veiller à la bonne mise en œuvre de sa stratégie.

L'Office National des Pêches est l'un des plus grands établissements en termes de structure. Il est doté d'une représentation tout au long du littoral marocain. Il s'agit de 18 délégations régionales, considérées comme des mini-sièges et ont ce rôle de la mise en œuvre de la stratégie de l'ONP sur le terrain au niveau de chaque région.

Cependant, la conception du Balanced Scorecard global constitue le socle qui définit le cadre général de pilotage stratégique au niveau de l'ONP, c'est pourquoi, l'approche que nous proposons pour le déploiement du Balanced Scorecard au niveau de sa structure sera une démarche « **top / down** » du haut vers le bas et elle sera composée des étapes suivantes :

1. Désignation d'un comité de pilotage du projet ;
2. Communication et implication du personnel ;
3. Déclinaison des objectifs stratégiques par entité ;
4. Elaboration des cartes stratégiques par entité ;
5. Définition des indicateurs stratégiques ;
6. Elaboration des tableaux de bord prospectifs par entité ;
7. Validation auprès du comité de pilotage.

L'objectif de cette thèse est de concevoir le Balanced Scorecard global de l'ONP. Son déploiement sera une étape ultérieure prévue après la validation du Balanced Scorecard général par la Direction Générale.



Conclusion

La mission de conception du Balanced Scorecard à l'Office National des Pêches était un grand chantier. L'objectif est d'accompagner cet établissement public dans son changement culturel et organisationnel. L'adoption de la gestion par objectif comme nouveau mode de management, la mise en place d'un système de contractualisation entre la Direction Générale et les différentes entités, constituent les facteurs qui nous ont poussé à réfléchir à doter l'Office National des Pêches de cet outil efficace pour communiquer et piloter sa stratégie.

Toutefois, cette mission n'a pas été sans difficultés. La principale était de montrer l'utilité de cet outil et d'amener les gens à y adhérer. Cependant, nous allons soumettre ce projet à la Direction Générale de l'Office pour validation. Egalement une présentation sera faite au niveau du Comité de Direction Interne. L'objectif est de déployer cet outil au niveau de la structure afin de converger tous les efforts vers la même cible.

Le Balanced Scorecard constitue, donc, un outil efficace de pilotage stratégique. Mais à condition qu'il fasse partie d'un large processus de changement dans l'organisation.

Les auteurs ont résumé les clés de réussite de son déploiement dans la notion de « **l'organisation orientée stratégie** » c'est-à-dire faire de l'organisation un serviteur de la stratégie générale.

Toutefois, les causes d'échec les plus communes dans sa mise en œuvre proviennent des insuffisances culturelles et organisationnelles au niveau du secteur public et non d'une conception médiocre du tableau de bord. Les principales causes de cet échec peuvent se résumer dans les points suivants :

- ➔ Le manque d'engagement de la part de la Direction Générale ;
- ➔ Trop peu de salariés impliqués ;
- ➔ Le tableau de bord est conservé au sommet ;
- ➔ Traité en tant qu'événement ponctuel ;
- ➔ Recours à des consultants inexpérimentés ;
- ➔ L'introduction du Balanced Scorecard uniquement pour la rémunération.

Quelles que soient les causes d'échec, le Balanced Scorecard a fait ses preuves et s'est imposé comme un outil efficace pour le pilotage stratégique. Il a aidé les responsables à communiquer leur vision, d'initier le changement et à responsabiliser tout le personnel pour qu'il imagine de nouveaux moyens pour accomplir son travail quotidien. L'objectif final est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

Enfin, le Balanced Scorecard devrait être considéré comme le système interactif de l'organisation. Le système qui provoque les questions, les discussions, le débat et le dialogue. Il ne se limite pas à expliquer le passé mais pour stimuler l'apprentissage et canaliser les questions et les discussions sur les moyens d'avancer vers l'avenir.

Finalement, la réussite du Balanced Scorecard dépend du leadership de la Direction Générale. C'est elle qui crée un climat favorable au changement, à la communication, aux échanges et aux discussions interactives et à l'apprentissage sur la stratégie.

C'est ainsi que nous pouvons initier le développement sur des bases solides sans craintes des problèmes de myopie de vision.

Bibliographie

➔ Ouvrages :

- « **Système budgétaire pour le contrôle de gestion** », Abdelghani BENDRIOUCH, COGEFOS, 2005
- « **Le Balanced Scorecard** », Robert Kaplan & David Norton, Les éditions d'organisations, 1998
- « **Comment utiliser le Balanced Scorecard** », Robert Kaplan & David Norton, Les éditions d'organisations, 2001
- « **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise** », 7ème édition, Michel Gervais, Economica, 2000
- « **Méthodes pratiques de la performance** » P.LORINO, Editions des organisations, 2003

➔ Articles :

- « **Mesurer la performance de votre entreprise grâce au Balanced Scorecard** », www.trainconsult.be
- « **Balanced Scorecard Instrument de la modernisation de l'administration fédérale** », www.belgium.be
- « **Le tableau de bord prospectif, une nouvelle approche du pilotage pour les PME** », www.cfo-news.com
- « **Utiliser le Balanced Scorecard comme un outil de management stratégique : Cas Sodexo** », www.grouperf.com
- « **Balanced Scorecard et tableaux de bord une mise au point** », www.piloter.org
- « **La gestion par résultats dans le secteur public** » TELESCOPE, Revue d'analyse comparée en administration publique, Vol. 12 n°3 automne 2005
- « **Le management intégré de la performance et de l'excellence durables dans le secteur public** » La lettre du management responsable, n° 5 mai 2006
- « **Comment développer et utiliser le Balanced Scorecard** » Howard Rhom, 05/10/2006
- « **Comment créer le Balanced Scorecard** » Howard Rhom, 09/11/2006
- « **Comment mettre en œuvre le Balanced Scorecard** » Howard Rhom, 11/01/2007
- « **Le Balanced Scorecard n'est pas le monstre que l'on imagine** », www.bpms.info