ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 13 (2026), pp. 800-812.
© Authors: CC BY-NC-ND

Le tableau de bord prospectif au service des établissement publics d'enseignement : un apport bibliométrique

The Balanced Scorecard for public education institutions: a bibliometric perspective

Hamza ZANAT, *(Etudiant-Chercheur)*
Laboratoire de Gestion à l'ENCG de TANGER
Faculté des Sciences Juridique, Economique et Social de Tanger,
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Mahmoud BELAMHITOU, *(Professeur de l'Enseignement Supérieur)*
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaadi.

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZANAT, H., & BELAMHITOU, M. (2026). Le tableau de bord prospectif au service des établissement publics d'enseignement : un apport bibliométrique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(13), 800–812. https://doi.org/10.5281/zenodo.23942994
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 02/09/2026 *Accepted: 31/10/2026*

Le tableau de bord prospectif au service des établissement publics d'enseignement : un apport bibliométrique

Résumé :

L'application du Tableau de Bord Prospectif (TBP) dans les établissements publics d'enseignement constitue une opportunité majeure pour renforcer le processus de pilotage de la performance de ces institutions. Toutefois, l'application de cet outil dans les établissements publics d'enseignement reste encore insuffisamment documentée par une analyse bibliométrique systématique de la littérature.

Notre étude vise principalement à cartographier l'évolution de la recherche scientifique internationale sur l'application du TBP dans les établissements publics d'enseignement à travers une analyse bibliométrique d'une base de données Scopus entre 2002 et 2026. A cette fin, la mobilisation des logiciels VOSviewer 1.6.21 et Biblioshiny/bibliometrix 5.4.1 nous permet d'avoir une analyse descriptive et relationnelle afin d'identifier les tendances, les collaborations scientifiques et les principaux axes thématiques.

Les résultats montrent une évolution progressive de la production scientifique à partir de 2002, mettant en évidence le caractère interdisciplinaire de cette thématique et permet de visualiser une concentration majeure de la production scientifique articulée autour d'un nombre limité d'auteurs et de publications. Les résultats illustrent l'interdisciplinarité de ce domaine de recherche, où les sciences sociales représentent 25% de publication scientifiques recensée, tandis que l'auteur le plus contributif totalise 14 publications.

Ce travail vise à apporter une contribution significative à la cartographie scientifique de ce domaine et l'identification de ses axes fondamentaux, tout en offrant des pistes de réflexion pour les futurs travaux sur l'adoption du TBP au sein du processus de pilotage de la performance des établissement publics d'enseignement.

Mots clés : Tableau de Bord Prospectif, établissements publics d'enseignement, pilotage de la performance, analyse bibliométrique, cartographie scientifique.
JEL Classification: M10, I21, H83, M19.
Type du papier : étude bibliométrique.

Abstract:

The implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in state educational institutions presents a major opportunity to strengthen the performance management process within these institutions. However, the application of this tool in state educational institutions has yet to be adequately documented through a systematic bibliometric analysis of the literature.

The main aim of our study is to map the evolution of international scientific research on the application of the BPM in public educational institutions through a bibliometric analysis of the Scopus database covering the period from 2002 to 2026. To this end, the use of the VOSviewer and Biblioshiny software enables us to conduct a descriptive and relational analysis in order to identify trends, scientific collaborations and the main thematic areas.

The results show a gradual increase in scientific output from 2002 onwards, highlighting the interdisciplinary nature of this topic and revealing a significant concentration of scientific output centred around a limited number of authors and publications. The results illustrate the interdisciplinary nature of this field of research, in which the social sciences account for 25 per cent of the scientific publications surveyed, whilst the most prolific author has produced a total of 14 publications.

This study aims to make a significant contribution to the scientific mapping of this field and the identification of its key areas, whilst offering avenues for reflection for future research into the adoption of TBP within the performance management process of public educational institutions.

Keywords: Balanced Scorecard, public education institutions, performance management, bibliometric analysis, scientific mapping.
Classification JEL: M10, I21, H83, M19.
Paper type: Bibliometric study.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 13 (2026), pp. 800-812.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

Le tableau de bord prospectif (TBP) se considère comme un outil pertinent et crucial pour le processus du management stratégique, il vise principalement d'associer l'ensemble homogène des indicateurs afin d'offrir une vision multidimensionnelle aux dirigeants des organisations sur leur performance (KAPLAN et NORTON, 1992).

En effet, le TBP s'inscrit dans une approche équilibrée et structurée autour de quatre perspectives interdépendantes : apprentissage organisationnel, processus internes, clients et finance, ces perspectives assurent une mesure simultanée des performances opérationnelles et stratégiques de l'organisation (KAPLAN et NORTON, 1992).

Bien évidemment, les premières études effectuées en termes d'implantation du TBP dans des organisations ont affirmé que les gestionnaires les plus innovants ont transformé cet outil progressivement en un véritable système de management stratégique permettant la traduction de la vision adoptée par les organisations en objectifs opérationnels, l'alignement des différentes composantes de l'organisation sur les priorités stratégiques, le suivi de l'exécution des plans d'actions et le renforcement du processus continu d'apprentissage organisationnel. A cet égard, le TBP peut dépasser sa fonction initiale d'outil de mesure de la performance afin de devenir un pilier crucial de pilotage de la performance organisationnelle (KAPLAN et NORTON, 1996).

Au fil des années, le TBP a connu une large adoption par de nombreuses organisations et s'est imposé comme un outil de mesure et du suivi de leur performance de manière globale (DIMITROPOULOS, et al., 2017 ; NDEVU et MULLER, 2018). Sa flexibilité et son impact significatif ont favorisé son déploiement massif dans divers secteurs d'activité, tels que le commerce, les industries manufacturières et les entreprises de services (AL JARDALI et al., 2021). Cette large diffusion confirme la capacité du TBP à s'ajuster aux contextes organisationnels variés, tout en constituant un cadre de pilotage de la performance.

Le secteur d'enseignement fait partie de cette dynamique où plusieurs établissements publics d'enseignement ont adopté le TBP comme un outil d'évaluation et de pilotage stratégique de leur performance (BREUS et al., 2017 ; MATEOS-RONCO et HERNANDEZ MEZQUIDA, 2018 ; MANVILLE et al., 2019). Plus particulièrement nombreuses universités mondiales ont intégré cet instrument pour une meilleure réalisation de leurs objectifs stratégiques et une amélioration de leurs performances organisationnelles et académiques (BEARD, 2009 ; ELTOBGY et RADWAN, 2010).

Toutefois, l'adoption du TBP au sein des établissements publics d'enseignement représente un défi majeur, car son efficacité repose principalement sur la traduction des finalités du système éducatif en un ensemble des objectifs opérationnels et relatifs aux indicateurs pertinents. A cet égard, (YAAKUB et MOHAMED, 2019) ont montré que la mise en œuvre de cet outil au sein des établissements publics d'enseignement nécessite son adaptation aux caractéristiques de ces institutions. Donc, il est indispensable d'appréhender comment la littérature scientifique a abordé cette question progressivement et dégager les différents thématiques centraux et les futures orientations de la production scientifique.

Afin de combler cette lacune, la présente recherche s'inscrit dans une perspective qui vise à acquérir une compréhension approfondie et globale des contributions de la littérature relatives à l'application du Tableau de Bord Prospectif dans le secteur éducatif à travers une approche bibliométrique en mobilisant des indicateurs bibliométriques et des analyses relationnelles pour avoir une vision claire de la structuration du domaine étudié, ses évolutions et ses principales orientations.

A la lumière de cette problématique, la présente étude s'articule autour de la question suivante: Quelle est la trajectoire de la recherche dans l'adoption du TBP au sein des établissements

publics, quels sont les thèmes prédominants étudiés et quels grands progrès ont été réalisés dans ce domaine ?
D'un point de vue épistémologique, notre étude s'appuie sur une approche interprétativiste mobilisant une analyse bibliométrique d'un corpus de 97 publications de la base de données Scopus qui couvrent précisément la période 2002-2026. La démarche adoptée combine ainsi des indicateurs quantitatifs d'activité scientifique et une analyse relationnelle destinée à interpréter les dynamiques innovantes dans le domaine étudié.
Le présent article est organisé comme suit : la première section expose les différents matériels et méthodes mobilisées pour notre recherche. La deuxième présente l'ensemble des résultats descriptifs et relationnels obtenus. La troisième section discute les principaux résultats au regard des travaux antérieurs. Pour la dernière section, elle dresse les apports majeurs de notre étude, tout en soulignant les pistes de recherche futures.

2. Matériels et méthodes :

L'orientation vers l'analyse bibliométrique repose principalement sur un ensemble des recherches méthodologiques qui mettent en lumière son importance majeure pour l'évaluation systématique de la production scientifique, la sélection des principales tendances d'un domaine de recherche et l'examen de ses structures thématiques et relationnelles. Dans ce sens, (Donthu et al., 2021) ont formalisé un cadre conceptuel qui vise à distinguer entre l'analyse de la performance scientifique et la cartographie de la science. Cette approche fonde notre démarche sur deux axes complémentaires : une analyse quantitative de l'évolution de la production scientifique et une analyse relationnelle (réseau de co-occurrence des mots clés).
Notre étude adopte une approche bibliométrique descriptive et analytique qui visent principalement à explorer la structure, l'évolution et les axes thématiques de la littérature portant sur le Tableau de Bord Prospectif au sein des établissements publics d'enseignement, en mobilisant des indicateurs quantitatifs et relationnels afin d'objectiver les tendances scientifiques mondiales.
Les données ont été extraites de la base Scopus, couvrant la production scientifique publiée entre (2002-2026) et comprend 97 publications retenues selon les différents critères de sélection pour notre travail. Le choix de la base de données Scopus se justifie par son intérêt majeur pour la richesse des informations structurées, englobant de métadonnées nécessaires aux publications, aux auteurs et aux références bibliographiques. La requête de recherche a combiné des mots clés relatifs au TBP et les établissements publics d'enseignement, selon la syntaxe suivante : TITLE-ABS-KEY (("balanced scorecard" AND "education institution")). Les documents retenus sont des articles revus par les pairs, écrits en anglais et portant explicitement sur les applications du TBP dans établissements publics d'enseignement.
Concernant le prétraitement et la normalisation des données, les métadonnées au format CSV ont été nettoyées par la suppression des doublons, l'harmonisation des mots-clés et la vérification de la qualité des affiliations et des auteurs. Ce prétraitement a été effectué d'une part sous Biblioshiny for bibliometrix (l'interface graphique du package Bibliometrix développé par Aria et Cuccurullo, 2017), en assurant la fiabilité des indicateurs bibliométriques. D'autre part, le logiciel VOSviewer a été mobilisé pour la cartographie relationnelle dont l'objectif est d'interpréter les articulations thématiques du corpus étudié (Van Eck et Waltman, 2010).

3. Résultats :

Les résultats de recherche sur la base de la syntaxe déterminée dans la base de données Scopus a conduit à l'identification de 97 publications scientifiques conformes aux critères d'inclusion établis.

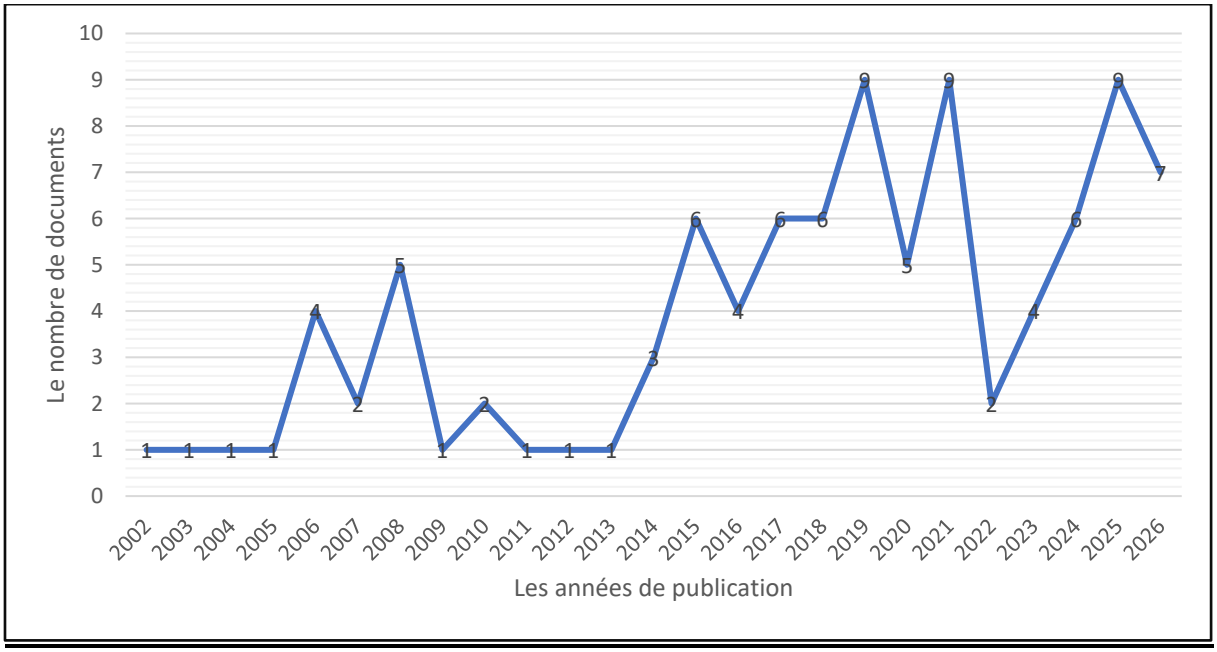
ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 13 (2026), pp. 800-812.
© Authors: CC BY-NC-ND

Par ailleurs, les publications recensées correspondent à des articles originaux. Un premier aperçu démontre une structuration encore limitée de la production scientifique sur cette thématique. Cependant, les premières occurrences sont explicitement associées à l'application du TBP au sein des établissements publics d'enseignement apparaissent à partir de 2002, indiquant une émergence récente de ce champ d'investigation. Ces résultats préliminaires suggèrent que la littérature disponible se situe dans une phase de développement, offrant ainsi une base pertinente pour une analyse bibliométrique.

3.1. L'évolution de la recherche scientifique en matière de l'application du TBP au sein des établissements publics d'enseignement :

L'analyse bibliométrique permet d'appréhender la dynamique d'un champ scientifique, en mettant en évidence l'évolution temporelle, la structuration disciplinaire et les principaux auteurs et pays contributeurs.
Dans notre contexte, nous avons examiné l'évolution annuelle des publications (Figure 1), la distribution des articles par domaine scientifique et la répartition des auteurs les plus productifs.

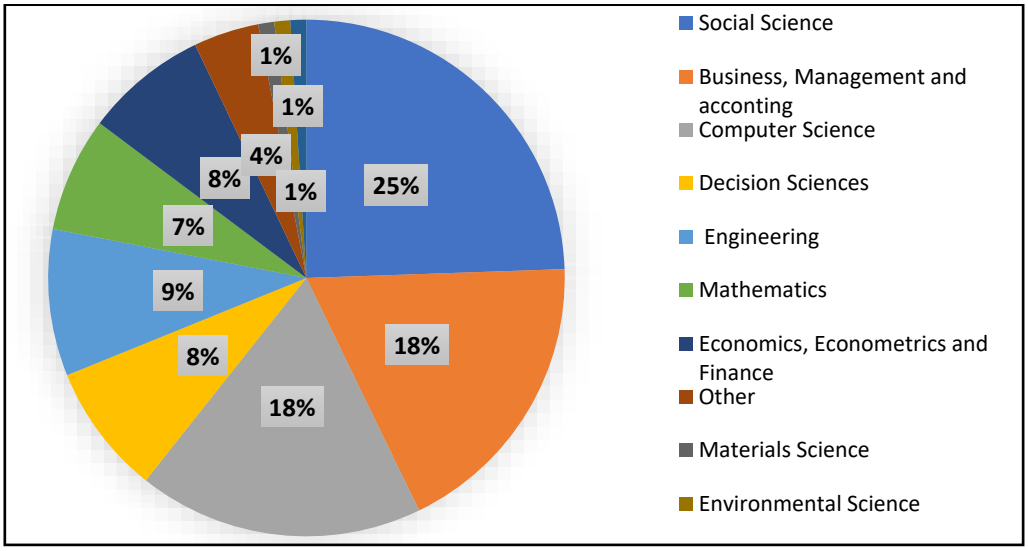
Figure 1 : Évolution annuelle des publications en matière du TBP et secteur éducatif (2002-2026)



Source : Nos résultats-Sortie Scopus

Les résultats de la (Figure 1) mettent en évidence une publication scientifique évolutive irrégulièrement sur l'ensemble de la période étudiée. Après une activité relativement faible entre 2002 et 2005 (quatre publications sont enregistrées et qui qui représentent 4.12% du corpus étudié). Une augmentation notable est observée entre 2006-2008 (onze publications ont été enregistrées en représentant 11.34% du corpus). Cette évolution est due principalement au passage des modes de gestion des établissements publics d'une culture basée les normes administratives à une culture de résultats exigeant l'intégration des indicateurs de performance. Pour la période 2014-2021, elle est marquée par une production scientifique progressive (quarante-huit publications ont été comptées, correspondant à 49.48% du corpus) :la diversification des parties prenantes et l'évolution intensive des technologies. Bien que la période 2022-2026 soit encore, elle est traduite par un intérêt scientifique croissant pour l'adoption du TBP au sein des établissements public d'enseignement. Cette croissance est relative principalement au passage d'une logique de mesure de la performance à une logique du pilotage de la performance dans toutes ses dimensions au sein de ces organisations.

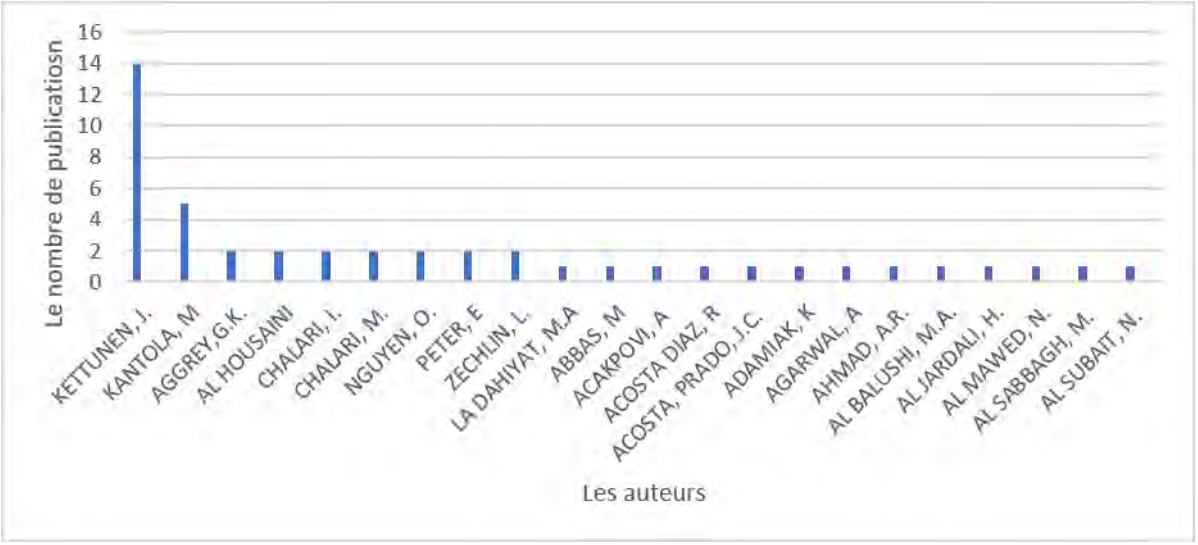
Figure 2. Répartition des publications par domaine disciplinaire



Source : Nos résultats - Sortie Scopus

Concernant l'analyse de la répartition disciplinaire, nos résultats montrent que le domaine de Sciences sociales représente le principal domaine de recherche avec un pourcentage de (25%), suivies par le Business, Management and Accounting (18,4%) et Computer science (17,9%), qui regroupent à elle seules près des deux tiers des publications (Figure 2). Cette prédominance témoigne le sujet est fortement orienté vers les dimensions sociales. Toutefois la présence des travaux issus des domaines de mathématiques, de l'ingénierie, de sciences de la décision et de l'économie, économétrie et finance traduit le caractère interdisciplinaire de cette thématique.

Figure 3. Principaux auteurs contributeurs

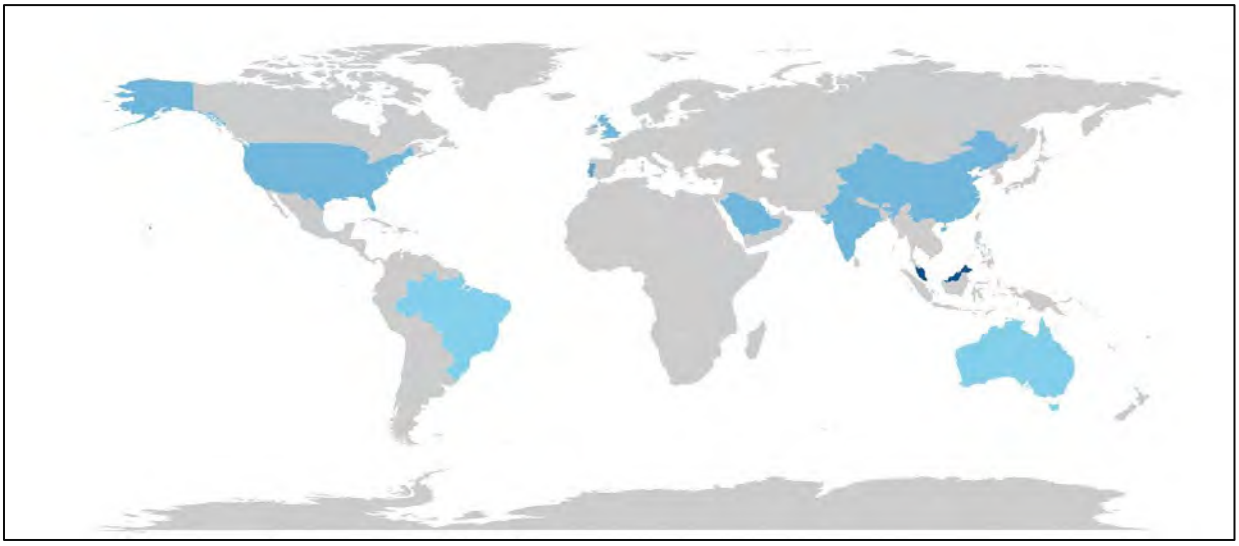


Source : Nos résultats-Sortie Scopus

Concernant les acteurs scientifiques, les résultats de la figure 3 montrent une forte concentration des publications autour de quelques chercheurs. KETTUNEN, J. apparait comme l'auteur le plus publié du corpus avec un nombre 14 documents, suivi par KANTOLA, M. avec 5 publications. Un autre groupe des auteurs notamment, AGGREY, G.K., AL-HOUSAINI, CHALARI, I., CHALARI, M., NGUYEN, O., PETER, E. et ZECHLIN, L. comptabilisent chacun deux publications. Cette distribution suggère que la concentration de production scientifique est articulée autour d'un nombre limité de chercheurs avec une prédominance marquée de KETTUNEN, J. (Figure 3).

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 13 (2026), pp. 800-812.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure 4. Répartition géographique de publications



Source : Nos résultats - sortie Biblioshiny

Cependant, la distribution géographique des publications met en évidence une internalisation progressive de la recherche sur la thématique étudiée. Les contributions identifiées sont principalement localisées en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Europe, en Asie et en Océanie, avec une représentation particulièrement visible des Etats-Unis, du Brésil, de la Chine, de l'Inde, de la Malaisie, de l'Indonésie et de l'Australie. Cette dispersion géographique témoigne de la diffusion internationale des pratiques et des recherches relatives au pilotage de la performance et au TBP.

En définitive, l'analyse bibliométrique du corpus met en évidence un champ de recherche fragmenté caractérisé simultanément par une production scientifique relativement limitée, une prédominance des sciences de gestion, une dispersion des contributions entre les auteurs et une distribution géographique internationale mais fortement déséquilibré. Ce constat constitue une opportunité scientifique majeure pour développer des recherches interdisciplinaires, notamment dans les pays en développement, où la nécessité d'approfondir l'application du TBP aux établissements publics d'enseignement constitue une lacune importante de la littérature.

3.2. L'analyse quantitative des citations :

Après avoir analysé l'ensemble des publications sur l'adoption du TBP au sein des établissements publics d'enseignement, il est nécessaire d'examiner les différentes citations associées à ces publication (Tableau 1).

L'analyse quantitative des citations des articles au niveau du corpus étudié montre une concentration majeure de l'impact scientifique autour d'un nombre limité des publications (les vingt articles le plus cités).

Dans ce sens, l'article de (CULLEN et al., 2003), a enregistré un pic de citations avec un nombre de (134 citations), constituant la référence la plus influente du domaine étudié. Il est suivi par un ensemble des travaux de (UMASHANKAR V., DUTTA K.,2007 ; CAMILLERI M.A., 2021 ; HLADCHENKO M., 2015 ; NAZARI-SHIRKOUHI S., MOUSAKHANI S., TAVAKOLI M., SAPARAUSKAS J., ANTUCHEVICIENNE J., 2020 ; AL-HOSAINI F.F., SOFIAN S., 2015) qui comptabilisent respectivement 134, 99, 97, 71, 65, 54 et 44 citations. Cette analyse permet de traduire l'existence de plusieurs travaux de référence ayant fortement contribué à la structuration et au développement du champs scientifique étudié.

Tableau 1. Représentation des articles les plus cités sur l'application du TBP dans les établissements publics d'enseignement

Année	Titre	Auteurs	Source	Nombre de citations	Moyenne
2003	Quality in higher education: from monitoring to management.	CULLEN et *al*.,	Quality Assurance in Education	134	5.83
2007	Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective	UMASHANKAR V., DUTTA K.	International Journal of Educational Management	99	5.21
2021	Using the balanced scorecards as a performance management tool in higher education	CAMILLERI M.A.	Management in education	97	19.4
2015	Balanced scorecards – A strategic management system of the higher education institution	HLADCHENKO M.	International Journal of Education Management	71	6.45
2020	Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: An integrated fuzzy approach	NAZARI-SHIRKOUHI et *al*.,	Journal of business Economics and Management	65	10.83
2015	Stakeholder relationship in higher education	KETTUNEN J.	Tertiary Education and Management	54	4.9
2015	A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs)	AL-HOSAINI F.F., SOFIAN S.	International Review of Management and Marketing	44	4
2020	Promotion sustainable development in higher education institution: the use of the balanced scorecards as strategic management system in support of green marketing	FUCHS et *al*.,	International Journal of Sustainability in higher Education	44	7.33
2020	Measuring the performance of private higher education institutions in Malaysia	YAAKUB M.H., MOHAMED Z.A.	Journal of Applied Research in Higher Education	32	5.33
2010	Strategic planning in higher education	ZECHLIN L.	International Encyclopedia of Education	31	1.93
2008	A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance	KETTUNEN J.	Quality Assurance in Education	30	1.66
2019	Supporting open innovation with the use of a balanced scorecard approach: a study on deep smarts and effective knowledge transfer to SMEs	MANVILLE G., KARAKAS et al.	Production Planning and Control	29	4.14
2017	An integrated fuzzy DEMATEL and fuzzy ANP based balanced scorecard approach: application in Turkish higher education institutions	OZDEMIR A., TUYZUS F.	Journal of Multiple Valued Logic and Soft computing	28	3.11
2017	Balanced scorecard in higher education institutions: congruence and roles to quality assurance practices	REDA N.W.	Quality Assurance in Education	25	2.77
2014	Alignment of University Information Technology Resources with the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach	BEARD D.F., HUMPHREY R.L.	Journal of Education for Business	21	1.75
2018	University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study-Sohar University, Oman	ALANI et al.	International Journal of Educational Management	20	2.5
2021	Implementation of balanced scorecard: Case study of a Portuguese higher education institution	OLIVEIRA et al.	Management Croatia	8	1.6

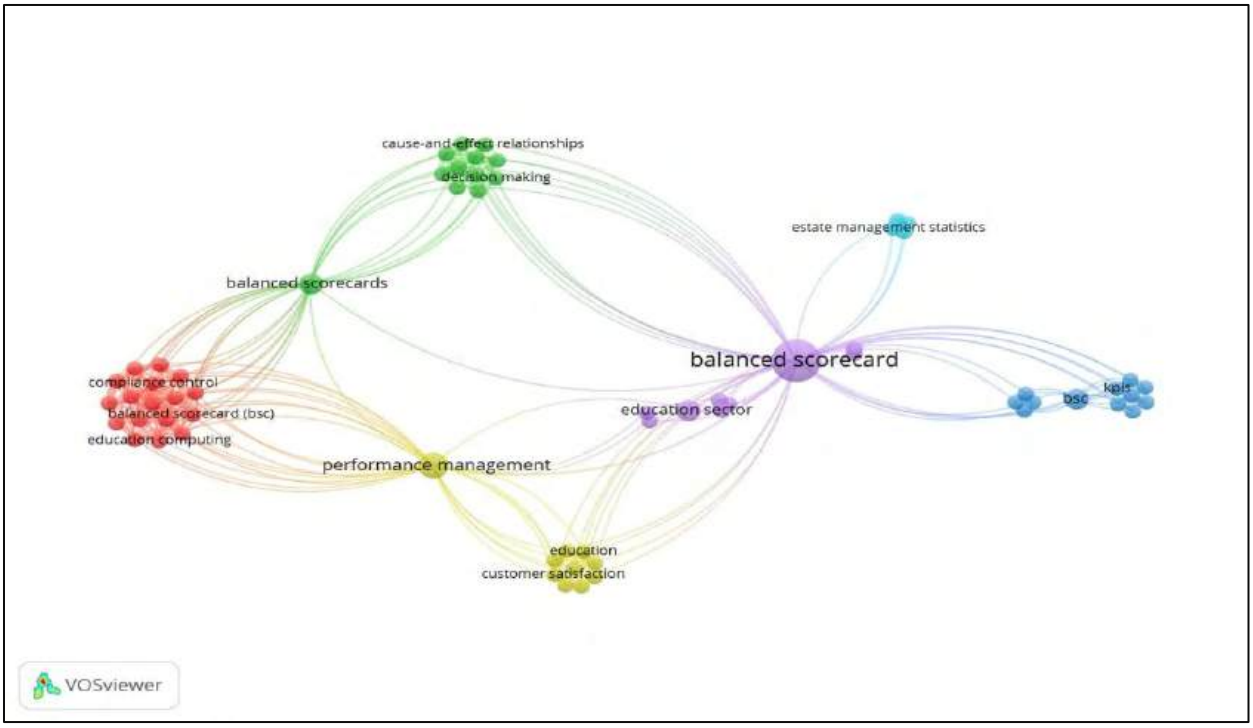
Source : Nos recherches bibliométriques

3.3. Analyse de la cooccurrence des mots-clés

L'analyse de la cooccurrence réalisée par VOSviewer met en évidence plusieurs clusters thématiques traduisant le caractère multidisciplinaire de ce champ de recherche (Figure 5).

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 13 (2026), pp. 800-812.
© Authors: CC BY-NC-ND

Figure 5: La cartographie des clusters obtenus par l'analyse de la cooccurrence des mots-clés



Source : Nos résultats - Sortie VOSviewer

La cartographie de cooccurrence générée à l'aide du logiciel VOSviewer permet de mettre en lumière l'architecture thématique de la littérature encadrant l'application du TBP au sein des établissements publics d'enseignement. La représentation graphique montre que la notion « balanced scorecard » occupe une place centrale du réseau, ce qui témoigne son intérêt fondamental dans le corpus étudié. L'analyse du graphe révèle ensuite l'articulation de différents clusters thématiques qui accompagnent ce pôle central. Le premier cluster est associé aux notions de BSC et de KPI, traduisant une orientation vers la mesure et le suivi de la performance. Un deuxième cluster organisé autour de Balanced Scorecard, Decision Making et Cause-and-Effect Relationship renvoie davantage aux dimensions conceptuelles et managériales du modèle, notamment son rôle dans la structuration de la prise de décision et l'articulation des différentes dimensions de la performance. Parallèlement, la présence de performance management témoigne de l'inscription du Balanced Scorecard dans une problématique plus large de pilotage de la performance organisationnelle.
Pour la proximité du terme education sector avec le nœud centrale, elle constitue également un résultat notable. Elle suggère que le secteur éducatif représente un contexte d'application important dans le corpus étudié.

4. Discussion :

Notre étude repose sur le croisement de trois champs de recherche majeurs : le TBP, les établissements publics d'enseignement et le pilotage de la performance. En effet, l'analyse de l'ensemble des résultats bibliométriques ont affirmé que l'application TBP représente un domaine de recherche dynamique et évolutif dans établissements publics d'enseignement (ALJARDALI et al., 2021).
Ce constat est confirmé par l'évolution progressive de publication qui témoigne l'intérêt crucial et le rôle majeur du TBP au niveau du renforcement du processus de pilotage stratégique et l'amélioration de la performance de ces établissements (BREUS et al. 2017 ; MANVILLE, 2019).

L'un des résultats importants de notre étude concerne le caractère interdisciplinaire et la diversification progressive des thématiques. L'analyse de la cooccurrence fait apparaitre à côté du noyau TBP, plusieurs axes complémentaires : Decision making, KPI et cause-and-effect ce qui montre que le champ étudié se construit comme un espace scientifique multidimensionnel et que les études effectuées sur le TBP ne se limitent pas à l'étude d'un outil de mesure, mais s'appuient sur rôle fondamental dans le processus de la prise décisionnelle, le choix des indicateurs pertinents et l'articulation entre les objectifs stratégiques et les résultats organisationnels. L'apparition du « education sector », indique que l'adoption du TBP par les établissements publics d'enseignement constitue un axe significatif du corpus.

Cette évolution est particulièrement visible dans les expériences de la mise en œuvre du TBP au sein de ces organisations. Les travaux de (HLADCHENKO, 2015 ; YAAKUB et MOHAMED, 2020 ; PERIS ORTIZ, 2019) ont permis d'identifier l'importance du TBP dans l'appréciation du degré d'atteinte des objectifs stratégiques, appréhender la performance institutionnelle dans toutes ses dimensions, renforcer la cohérence entre les ambitions individuelles et les priorités stratégiques et développer une culture de la performance et de l'amélioration continue dans les établissements publics d'enseignement.

Enfin, l'apport principal de notre étude est d'ouvrir des perspectives de recherche relatives aux conditions d'adaptation et de réussite du TBP au sein des établissements public d'enseignement primaire à l'échelle marocaine où les objectifs de performance se formalisent par les résultats pédagogiques, la qualité de l'enseignement, les pratiques pédagogiques mobilisées, l'équité et l'efficacité dans l'utilisation des ressources.

5. Conclusion

Le présent travail vise à analyser la dynamique de la recherche scientifique consacrée à l'application du TBP dans les établissements publics d'enseignement, en évaluant la progression de la production scientifique et la diversification thématiques qui ressortent de la littérature analysée. A partir du corpus étudié qui englobe 97 publications indexées dans la base de données Scopus sur la période 2002-2026, l'analyse bibliométrique descriptive et relationnelle permet de mettre en évidence l'émergence progressive de ce champ de recherche.

Au niveau théorique, la présente étude dresse un aperçu bibliographique dans la littérature relative à l'application du TBP au sein des établissements publics d'enseignement en permettant de comprendre les tendances relatives aux thèmes de recherches abordés et aux contributions les plus significatives. Dans ce sens, les résultats obtenus montrent que le pilotage de la performance éducative repose sur un intérêt majeur d'étudier les conditions favorables d'adaptation du TBP aux spécificités propres des établissements publics d'enseignement et une perspective multidimensionnelle qui intègre la qualité des apprentissages, les processus pédagogiques, le développement des compétences, la prise en compte des parties prenantes et l'efficacité dans l'utilisations des ressources mobilisées.

Pour le plan managérial, les résultats soulignent un point de départ aux gestionnaires des établissement éducatifs pour moderniser leurs pratiques de pilotage, en traduisant les orientations stratégiques en un ensemble des objectifs cohérents et opérationnels et en sélectionnant un nombre limité des indicateurs pertinents afin d'identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations.

Finalement, cette analyse bibliométrique peut ouvrir différentes pistes de recherche futures visant à justifier le choix du TBP comme un outil de pilotage de la performance des établissements publics d'enseignement dans plusieurs pays et répliquer l'étude à partir d'autres bases de données pour comparer les résultats avec ceux obtenus sur Scopus.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 13 (2026), pp. 800-812.
© Authors: CC BY-NC-ND

Références :

(1). Aggrey, G. K., Acakpovi, A., & Peters, E. (2025, February). System integrative framework for evaluating the effectiveness of KNUST enterprise system: A case study of a Ghanaian university. In *International Congress on Information and Communication Technology* (pp. 217–228). Springer Nature Singapore.

(2). Al Jardali, H., Khaddage-Soboh, N., Abbas, M., & Al Mawed, N. (2021). Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: Design and implementation challenges. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(2), 297–316.

(3). AL-Dahiyat, M. A. (2020). Measuring the strategic performance of higher education institutions: A balance scorecard approach. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(1), 1–14.

(4). Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26–35.

(5). Alani, F. S., Khan, M. F. R., & Manuel, D. F. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC) Case study–Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 689–700.

(6). Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.

(7). Beard, D. F. (2009). Successful applications of the balanced scorecard in higher education. *Journal of Education for Business*, 84(5), 275–282.

(8). Beard, D. F., & Humphrey, R. L. (2014). Alignment of university information technology resources with the Malcolm Baldrige results criteria for performance excellence in education: A balanced scorecard approach. *Journal of Education for Business*, 89(7), 382–388.

(9). Breus, S. V., Khaustova, Y. B., & Denysenko, M. P. (2017). Balanced scorecard: Formation with perspective to ensure economic security of higher educational institutions. *Науковий вісник Полісся*, 1(4), 104–109.

(10). Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10–21.

(11). Chalaris, I., Chalaris, M., & Gritzalis, S. (2014, October). A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique. In *Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics* (pp. 1–6).

(12). Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: From monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 5–14.

(13). Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362–379.

(14). Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.

(15). Eltobgy, H., & Radwan, M. (2010). *Monitoring Egyptian higher education institutions performance development, the balanced scorecard approach*. Higher Education Enhancement Projects Management Unit, Ministry of Higher Education, Egypt.

(16). Fuchs, P., Raulino, C., Conceicao, D., Neiva, S., Amorim, W. S. D., Soares, T. C., & Andrade Guerra, J. B. S. O. D. A. (2020). Promoting sustainable development in higher education institutions: The use of the balanced scorecard as a strategic management

system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(7), 1477–1505.

(17). Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard–a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176.

(18). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

(19). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

(20). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.

(21). Kettunen, J. (2006). Strategic planning of regional development in higher education. *Baltic Journal of Management*, 1(3), 259–269.

(22). Kettunen, J. (2008). A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. *Quality Assurance in Education*, 16(4), 322–332.

(23). Kettunen, J. (2015). Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, 21(1), 56–65.

(24). Kettunen, J., & Kantola, M. (2006). The implementation of the Bologna Process. *Tertiary Education and Management*, 12(3), 257–267.

(25). Manville, G., Karakas, F., Polkinghorne, M., & Petford, N. (2019). Supporting open innovation with the use of a balanced scorecard approach: A study on deep smarts and effective knowledge transfer to SMEs. *Production Planning & Control*, 30(10–12), 842–853.

(26). Mateos-Ronco, A., & Hernández Mezquida, J. M. (2018). Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5–6), 546–579.

(27). Nazari-Shirkouhi, S., Mousakhani, S., Tavakoli, M., Dalvand, M. R., Šaparauskas, J., & Antuchevičienė, J. (2020). Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: An integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3), 647–678.

(28). Ndevu, Z. J., & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–11.

(29). Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J., & Silva, R. (2021). Implementation of balanced scorecard: Case study of a Portuguese higher education institution. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 169–188.

(30). Özdemir, A., & Tüysüz, F. (2017). An integrated fuzzy DEMATEL and fuzzy ANP based balanced scorecard approach: Application in Turkish higher education institutions. *Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing*, 28(2–3), 251–280.

(31). Peris-Ortiz, M., García-Hurtado, D., & Devece, C. (2019). Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), 373–383.

(32). Pietrzak, M., Paliszkiewicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151–164.

(33). Reda, N. W. (2017). Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices. *Quality Assurance in Education*, 25(4), 489–499.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 13 (2026), pp. 800-812.
© Authors: CC BY-NC-ND

(34). Umashankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54–67.
(35). Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
(36). Yaakub, M. H., & Mohamed, Z. A. (2020). Measuring the performance of private higher education institutions in Malaysia. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(3), 425–443.
(37). Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher education. *International Encyclopedia of Education*, 4, 256–263.