



Journal Homepage: [-www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI:10.21474/IJAR01/20638
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/20638>



RESEARCH ARTICLE

REVUE CRITIQUE DES CADRES ET MODELES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ORGANISMES DE GESTION DES DESTINATIONS TOURISTIQUES (OGD)

S. Fatteh¹, J. Hafiane², O. Fatteh³ and A. Achaba⁴

1. Docteur en Sciences de Gestion ENCG Agadir, UIZ.
2. Docteur en Sciences de Gestion.
3. Doctorant au Laboratoire LARTI2D, ENCG Agadir, UIZ.
4. Chercheur, Laboratoire LARTI2D, ENCG Agadir, UIZ.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 18 January 2025
Final Accepted: 21 February 2025
Published: March 2025

Key words:-

Destination Touristique, Modèle d'évaluation de la Performance, OGD, Performance Organisationnelle, SMP

Abstract

Le secteur touristique est l'un des secteurs économiques qui connaît la plus forte croissance au monde, mais aussi celui où la concurrence est la plus forte. Dans ce secteur les destinations touristiques (DT) sont l'élément central du système touristique fonctionnel sur lesquelles repose la compétitivité du tourisme et entre lesquelles s'exerce la concurrence au niveau mondiale. Il est généralement admis que les destinations disposant d'une gestion efficace coordonnée et dirigée par un organisme de gestion de destination (OGD). Le concept de performance organisationnelle et les systèmes de sa mesure, ont été largement discutés dans divers champs organisationnels et ont été l'objet de plusieurs théories et modèles. Toutefois, il est remarquable que tel n'est pas le cas concernant les OGD pour lesquels il existe encore plusieurs lacunes dans la littérature en ce qui concerne l'évaluation de leurs performances. Ainsi, dans le cadre de cet article nous visons, sur la base de la littérature, à questionner les différents cadres et modèles d'évaluation de la performance organisationnelle pour tenter d'explorer leurs apports et limites à l'évaluation de la performance des OGD.

"© 2025 by the Author(s). Published by IJAR under CC BY 4.0. Unrestricted use allowed with credit to the author."

Introduction:-

Le secteur touristique est l'un des secteurs économiques qui connaît la plus forte croissance au monde, mais aussi celui où la concurrence est la plus forte. Dans ce secteur les DT constituent les unités de base sur lesquelles repose la compétitivité du système touristique et c'est entre lesquelles que s'exerce la concurrence au niveau mondiale. Il est aussi généralement admis que les destinations disposant d'une gestion efficace coordonnée et dirigée par un OGD, quelle que soit sa nature et sa structure de gouvernance, présentent une plus grande capacité à suivre le rythme des tendances touristiques, à innover et à s'adapter aux habitudes de consommation, sont plus résilientes aux défis, ont un niveau d'efficacité plus élevé dans la planification et le développement de produits et une agilité dans la prise de décision (Longjit et Pearce, 2013).

Si le concept de performance organisationnelle et les systèmes de sa mesure, ont été largement discutés dans divers champs organisationnels, sous le spectre de plusieurs fondements théoriques et ont donné naissance à plusieurs

Corresponding Author:- Sara Fatteh

Address:- Docteur en Sciences de Gestion ENCG Agadir, UIZ.

cadres et modèles théoriques (Micheli et Kennerley, 2005), il est remarquable que tel n'est pas le cas concernant les OGD. En conséquence, il existe plusieurs lacunes dans la littérature en ce qui concerne la gestion et l'évaluation des performances des OGD (Morrison et al., 1997 ; Pike, 2004 ; Gretzel et al., 2006 ; Bornhorst et al., 2010).

Dans le cas particulier des OGD, les chercheurs de ce domaine ont au début recourus aux cadres théoriques (théorie de l'agence, théories contractuelles, la théorie des Droits de propriété, la théorie des parties prenantes théories, la théorie des coûts de transaction, la théorie des ressources, les théories cognitives, etc.) (Bregoli et Del Chiappa, 2013) et aux modèles d'évaluation de la performance organisationnelle développés dans la littérature managériale (Kaplan et Norton 1992, 1996 ; Atkinson et al., 1997 ; Kaplan, 2001 ; Kennerley et Neely, 2000 ; Neely et al., 2002) pour développer un cadre de sa mesure (Spyriadis et al., 2009). Toutefois, ils ont rapidement statué sur l'insuffisance et les limites de ces cadres et modèles pour circonscrire toutes les spécificités et les facettes de cette performance et les problématiques soulevées par son évaluation.

Dans le cadre de cet article nous visons, sur la base de la littérature, à questionner les différents cadres et modèles d'évaluation de la performance organisationnelle pour tenter d'explorer leurs apports et limites à l'évaluation de la performance de OGD. L'article est structuré autour de quatre points. Dans un premier point nous reviendrons sur les SMP tentant de les circonscrire et d'identifier les principes de leur construction. Dans un deuxième point nous présenterons les fondements théoriques de l'évaluation de la performance organisationnelle pertinents pour le cas des OGD. Le troisième point sera consacré à la présentation des cadres et modèles théoriques les plus utilisés dans le contexte des OGD. Enfin, le quatrième et dernier point fera une analyse critique relative aux apports et limites de ces cadres et modèles théoriques à l'évaluation de la performance des OGD.

Les SMP : Importance, définition et principes de conception

Le concept de performance, étant au centre des préoccupations du management et sa connaissance est un moyen permettant aux managers d'exprimer et d'évaluer les réalisations de leur organisation et de reconnaître l'évolution de ses activités, il est donc nécessaire pour ces derniers de connaître ses dimensions et de disposer d'outils et d'indicateurs efficaces et pertinents pour pouvoir la mesurer (Lebas, 1995). Cette question de mesure de la performance a, en effet, retenu l'attention, depuis bien longtemps, des chercheurs en management, qui vont essayer de développer, en fonction de leur approche théorique d'affiliation, des outils et des indicateurs pour la mesurer (Bouckaert et Halligan, 2008).

Importance et définitions des SMP

Afin de gérer et d'améliorer l'efficacité organisationnelle et le processus décisionnel de l'organisation, les gestionnaires doivent mesurer la performance organisationnelle (Lynch et Cross, 1991). En effet, il est largement admis dans la littérature sur la gestion de la performance que « vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne pouvez pas mesurer » (Scholey 2005) et dans ce cadre le système de mesure de la performance (SMP) a été produit pour contrôler l'organisation et voir dans quelle mesure elle a pu réaliser ses buts et objectifs. Dans ce sens, Nanni et al. (1990) ont montré que les systèmes de mesure de la performance ont été historiquement développés comme un mécanisme de surveillance et de contrôle organisationnel, pour atteindre les buts et les objectifs généraux de l'entreprise. C'est le cas aussi de Horngren, Datar et al. (2003) qui ont déclaré que « la mesure de la performance est une composante nécessaire de tout système de contrôle de gestion ».

De plus, dans un environnement de plus en plus dynamique, Eccles (1991) suggère qu'il sera de plus en plus essentiel pour toutes les entreprises de se concentrer sur la mesure de la performance afin de s'adapter à l'évolution rapide et très concurrentielle de l'environnement. De leur côté, Neely et al. (2002) avancent que la mesure de la performance permet aux personnes et aux ressources de se concentrer sur des aspects particuliers d'une entreprise dans le but ultime d'améliorer la performance organisationnelle. Ils ajoutent que la mise en œuvre de SMP vise à surveiller les performances, à identifier les domaines nécessitant une attention particulière, améliorer la motivation, améliorer la communication et renforcer la responsabilité (Neely et al 2002). De leur côté, Atkinson et al., (1997) ont identifié quatre objectifs essentiels d'un système de mesure de la performance : évaluer si l'entreprise reçoit la contribution attendue des employés et des fournisseurs, évaluer si chaque groupe d'intervenants soutient les objectifs principaux, élaborer et mettre en œuvre des processus contribuant aux objectifs stratégiques, et évaluer et surveiller la planification stratégique conformément aux accords négociés avec les principales parties prenantes.

Paranjape et al. (2006) suggèrent que la décision de mesurer quelque chose est fortement liée à sa classification comme significative ou non ; et par conséquent se sont à la fois le « quoi » et le « comment » mesurer qui sont les

questions centrales dans la conception de tels cadres. Traditionnellement, les organisations mesurent les performances afin de suivre les performances récentes ou actuelles et de les évaluer par rapport à des objectifs internes. Les nouvelles justifications de la mesure des performances aspirent à aider les organisations à prédire les tendances futures, à valider ou à remettre en question les hypothèses existantes, ou à stimuler la création de nouvelles initiatives, objectifs et cibles. En fin de compte, mesurer la performance organisationnelle facilite la prise de décision et justifie les améliorations des réponses organisationnelles. Ainsi, les informations sur les performances sont souvent utilisées pour illustrer l'obtention ou la réalisation des avantages attendus à la suite d'actions organisationnelles (Paranjape et al., 2006).

Tonchia et Quagini (2010) estiment que les SMP (ou PMS) sont considérés comme l'une des innovations managériales les plus intéressantes qui ont fait l'objet de nombreuses recherches et le développement de nombreux cadres théoriques et de modèles, car ils représentent le lien important entre la planification stratégique et le contrôle opérationnel et un élément important pour la mesure de l'efficacité organisationnelle des organisations. Néanmoins, les chercheurs (p.e. Tangen 2004 ; Franco-Santos et al., 2007) ont identifié un manque de clarté dans la définition du SMP qui crée de la confusion et des problèmes de comparabilité dans les études sur la mesure de la performance.

Neely et al. (1995) ont défini le SMP comme « un outil de gestion qui permet à une entreprise de fournir une évaluation de l'efficacité et l'efficacité des actions, ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés. Le déploiement et la mise en place d'un tel système constitue un levier essentiel vers l'atteinte d'une plus grande excellence organisationnelle ». Plus tard, Neely et al. (2002) l'ont encore défini comme « un système équilibré et dynamique qui soutient les processus de prise de décision en rassemblant, élaborant et analysant des informations. Nous pouvons relever que toutes ces définitions démontrent essentiellement la diversité dans la combinaison des spécifications qui définissent les limites des SMP référant à leurs fonctionnalités, leurs rôles et les processus qui en font partie.

Principes de conception des SMP

L'analyse de la littérature montre que les travaux qui ont traité le thème de conception des SMP peuvent être classés en deux groupes : un groupe ayant traité la construction des indicateurs comme un ensemble de recommandations à suivre et un groupe considérant cette activité comme processus (Tonchia et Quagini, 2010). Les auteurs du premier groupe (De Globerson, 1985 ; Maskell, 1989 ; Keegan et al., 1989 ; Wisner et Fawcett, 1991 ; Fitzgerald et al, 1991 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Toni et al., 1997 et Neely, 1999) ont centré leurs apports sur la proposition de conseils et d'orientations superficiels et génériques par opposition à une action spécifique et adéquate. Pour le deuxième groupe les chercheurs (Stephan, 1996 ; Neely et al., 2002 ; Lowe et Jones, 2004 ; Vakkuri et Meklin, 2006), quant à eux, sont allés dans la voie de présenter une description du processus de construction des indicateurs de mesure de performance sans, toutefois, apporter des clarifications sur certains points essentiels, tels que les éléments qui déterminent et expliquent le choix d'un indicateur plutôt qu'un autre.

Ainsi, par exemple, dans leurs écrits sur le Tableau de Bord Prospectif, Kaplan et Norton (1993), en reconnaissant que la mesure de la performance est une tâche complexe qui nécessite la sélection d'indicateurs pertinents, la collecte systématique de données et l'utilisation d'outils appropriés, ont accordé de l'importance à ce sujet et ont inclus une brève description des huit étapes qui permettraient à leur avis aux gestionnaires de concevoir des SMP. De son côté, Maskell (1989), en précisant que les indicateurs doivent être liés directement à la stratégie de l'entreprise, que des mesures non financières devraient être adoptées et que les mesures devraient être simples et faciles à utiliser, propose un cadre en sept principes pour la conception d'un SMP. De leur part, Wisner et Fawcett (1991) ont proposé un processus pour la conception du SMP un peu plus détaillé constitué de neuf étapes. Critiquant ces différents processus d'élaboration des SMP, Spyriadis et al. (2009) estiment que ces différents auteurs ont accordé peu d'attention à la question de savoir comment les gestionnaires peuvent décider des mesures de performance qu'ils devraient adopter et ont plutôt pu proposer des conseils superficiels et génériques par opposition à une action spécifique et adéquate.

Au final, suivant les logiques d'appréhension de la performance, nous pouvons comprendre qu'il existe plusieurs types de SMP regroupant divers types d'indicateurs de mesure dont certains sont financiers liés aux approches financière et économique de la performance et d'autres dits émergents, associés aux approches de la performance organisationnelles et globale, qui ajoutent des indicateurs non financiers en complémentarité avec les indicateurs financiers pour mieux évaluer la performance de l'entreprise (Hoque, 2004). Le tableau 1 suivant adapté de Mitrea-Curpanaru (2021) présente une synthèse comparative entre ces deux SMP.

Tableau 1:- Evolution des Systèmes de Mesure de la Performance.

Systèmes traditionnels de mesure de la performance	Systèmes émergents de mesure de la performance
Fondé sur le système comptable traditionnel.	Évaluation comme objectif. Basé sur les valeurs.
Objectif d'évaluation. Basé sur le coût/l'efficacité.	Compatibilité des performances.
Compromis entre performances.	Orienté vers le consommateur.
Orienté vers le profit.	Orienté à long terme.
Orienté à court terme.	Prédominance des outils d'équipe.
Prédominance des instruments individuels.	Prédominance des instruments transversaux. Surveillance de l'amélioration.
Prédominance des outils fonctionnels.	Évaluation et implication comme objectif. Met l'accent sur l'amélioration continue.
Objectif d'évaluation	Évaluation comme objectif. Basé sur les valeurs.

Source : Adapté de Mitrea- Curpanaru (2021)

Compte tenu de la discussion ci-dessus, les SMP sont considérés comme le système impliqué dans diverses mesures qui peuvent être qualitatives ou quantitatives, ou les deux et leur contenu est censé être étroitement lié aux objectifs et aux rôles de l'organisation et englober les aspects holistiques de la performance de l'organisation (Tian, 2011).

Fondements théoriques de l'évaluation de la performance organisationnelle

La littérature managériale présente de nombreuses théories qui se sont intéressées à l'explication et à l'évaluation de la performance organisationnelle. Dans le cadre de ce point nous nous limiterons à l'exposé de celles qui sont en relation directe avec l'objet de notre étude. Il s'agit de la théorie des parties prenantes, de la théorie de la dépendance aux ressources et de la théorie néo institutionnelle.

Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes a pour origine les travaux de Berle et Means (1932) qui décrivent le développement d'une pression sociale, s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (Leroux, 2012). Cependant c'est Freeman (1984), dans son ouvrage 'Strategic Management-A Stakeholder Approach', souvent cité comme étant le point de départ de la théorie des parties prenantes, que reviennent les fondements de l'approche instrumentale de cette théorie (Renaud, 2010). Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « des groupes d'intérêt, des acteurs, des institutions (internes et externes) qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'organisation ». La théorie des parties prenantes inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement ses actionnaires, mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (Capron et Quairel, 2007) et implique que la tâche des dirigeants n'est plus uniquement de maximiser la valeur pour les actionnaires, mais d'atteindre un équilibre équitable entre les différents groupes de personnes qui sont ses parties prenantes (Mercier, 1999).

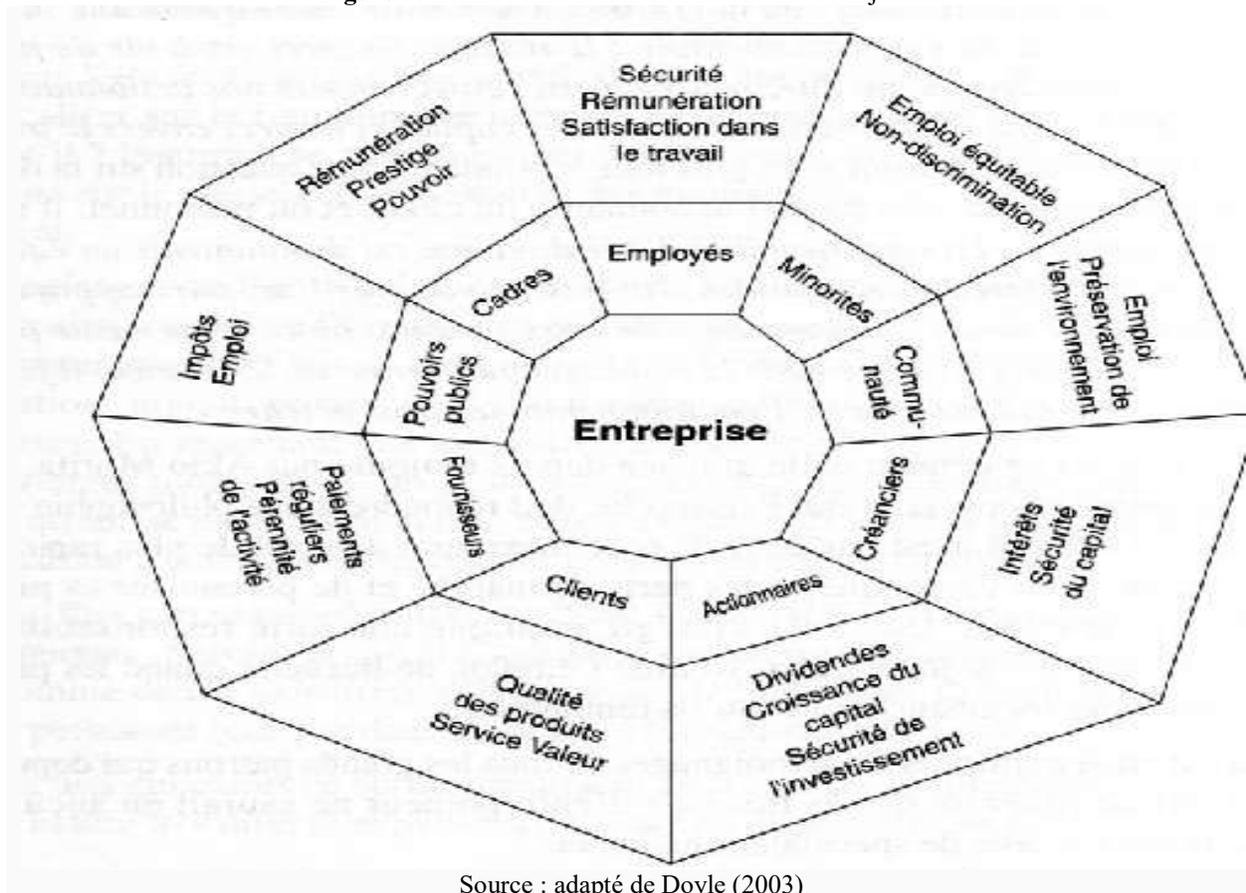
L'approche des parties prenantes repose sur l'hypothèse que « l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires passe par la mise en œuvre des réponses adaptées aux attentes des parties prenantes » (Renaud, 2010). En effet, dans sa vision instrumentale des parties prenantes, Freeman (1984) avance que la connaissance des parties prenantes et de leurs attentes permet à l'entreprise d'identifier des axes stratégiques qui vont lui permettre de créer de la valeur. De plus pour l'auteur, il n'y a pas d'opposition entre des attentes conflictuelles voire contradictoires, il n'y a que des opportunités de développement stratégique pour l'entreprise (Pigé, 2012). La théorie des parties prenantes est au cœur d'un renouveau de l'analyse stratégique dans le sens qu'elle permet de dépasser les conceptions restrictives de la stratégie focalisée sur les rapports entre les managers et les actionnaires, ou entre l'entreprise et les acteurs clés de l'environnement (Martinet et Reynaud, 2004). Ainsi, le stratège doit satisfaire les stakeholders importants, mais aussi veiller à informer les autres parties prenantes afin de les dissuader de renforcer leur influence (Leroux, 2012).

Relativement à la relation de la théorie des parties prenantes avec la performance organisationnelle et son évaluation, la littérature montre que c'est grâce aux avancées de cette théorie que s'est développée l'approche de la performance organisationnelle. En effet, se basant sur les perspectives de cette théorie, certains auteurs (p.e. Kaplan et Norton, 1992 ; Morin et al., 1994, Carroll 1999 ; Doyle, 2003) ont avancé le concept de performance organisationnelle dans ses dimensions sociales et sociétales nécessitant le dépassement des seules mesures économiques et financières pour intégrer des indicateurs de performance qui mesurent la réussite de l'entreprise à

répondre aux attentes et besoins de ces parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, collectivité...) en plus de ses propres attentes pour survivre et se développer (Drucker, 2011).

Dans ce cadre, Doyle (2003) avance que, étant donné la multiplicité des parties prenantes de l'entreprise aux attentes différentes et divergentes, il n'existe pas de finalité unique pour l'entreprise et donc une manière évidente et adéquate d'évaluer la performance. Il considère, plutôt l'entreprise comme un système à multi finalités qui, étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. Selon Doyle (2003), dans ce sens la question pour l'entreprise n'est pas de chercher de maximiser ces finalités compte tenu du fait que, dans la pratique, chaque acteur se contente en effet d'une certaine « satisfaction » de ses attentes et vise rarement à obtenir l'avantage maximum, ce qui autorise à rechercher un équilibre. Doyle (2003) cherchant à illustrer les différents acteurs et parties prenantes et leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise a développé un modèle sous forme d'une rosace des acteurs qui visualise pour chacun d'eux leurs attentes et leurs objectifs.

Figure 1:- Rosace des acteurs et leurs attentes et objectifs.



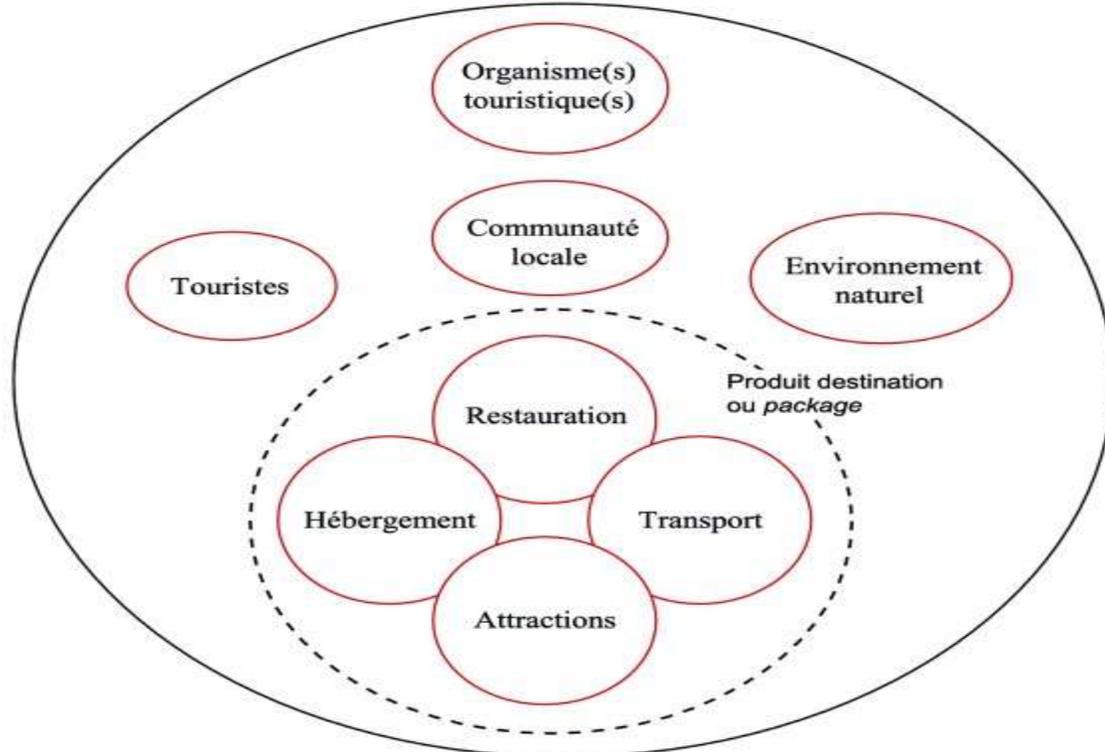
Toutefois, pour cet auteur, un déséquilibre grave entre acteurs se traduirait par des dysfonctionnements mettant en péril la survie de l'entreprise. En effet, pour Peter Doyle, le problème des dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité.

De ce fait, il s'avère donc commode d'intégrer les attentes des parties prenantes dans l'évaluation de la performance et de classer les indicateurs de mesure de performance selon les parties prenantes afférentes. En effet, en comptabilité certaines études ont fait appel à la théorie des parties prenantes (Roberts, 1992 et Cray et al., 1995) et aussi dans le cadre de l'évaluation de la performance organisationnelle (Atkinson et al, 1997). Selon cette perspective, une entreprise doit identifier les parties prenantes qui peuvent influencer sa rentabilité et donc fixer pour chaque partie des indicateurs de mesure de performance. En effet, pour Atkinson et al (1997), chaque critère de la

performance identifié aux clients, aux investisseurs, aux employés et à la communauté est considéré simultanément pour évaluer la performance d'une organisation.

Dans le cas des DT, conçues comme des systèmes multi-acteurs, Legalès (1992) avait classé ces acteurs en trois catégories qui sont la sphère privées ou commerciale, la sphère publique et la sphère civile. De leur côté, Buhalis et Spada (2000) ont pu identifier sept groupes de parties prenantes principaux qui doivent coopérer au sein d'un système de gestion de la destination afin d'améliorer leur compétitivité collective et leur prospérité à long terme : « Consommateurs/Touristes, Opérateurs touristiques, Secteur public, Investisseurs, Tour-Opérateurs, les agences de voyages » et les fournisseurs de solutions technologiques. De leur part, Sheehan et Ritchie (2005) classent les parties prenantes de l'OGD, dans une DT, en fonction de la menace ou du potentiel de coopération qu'ils représentent pour l'OGD. Pour ces auteurs, les parties prenantes les plus importants sont, en ordre d'importance, les hôteliers, le gouvernement local, régional ou de la ville, puis les attractions et, finalement, le gouvernement de l'État ou du pays. Le pouvoir d'influence de ces parties prenantes sur la gouvernance et le financement de l'OGD ou sur la création de l'infrastructure touristique détermine leur importance respective. Enfin, Botti et Peypoch (2012) considèrent les parties prenantes de l'OGD comme étant celles qui ont un pouvoir d'influence sur lui et qui ont des attentes vis-à-vis de lui. Suivant ces auteurs, ces parties prenantes regroupent les catégories identifiées par Buhalis et Spada (2000) (figure 2).

Figure 2:- Les parties prenantes de la DT et de l'OGD.



Source : Botti et Peypoch (2012)

Ainsi suivant la perspective des parties prenantes, le cadre d'évaluation de la performance des OGD se doit de la considérer suivant une approche multidimensionnelle et accorder une place importante aux attentes des parties prenantes.

Théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources, développée par Pfeffer et Salancik (1978), repose sur l'hypothèse de base que les organisations sont contrôlées par leur environnement et sont soumises à de multiples contraintes auxquelles elles doivent faire face et s'y adapter. Elle cherche à expliquer pourquoi les individus et les organisations dépendent les uns des autres (p.e., Barney, 1991 ; Donaldson et O'Toole, 2002 ; Faulkner et de Rond, 2000 ; Grant,

1991 ; Hamel et Prahalad, 1994 ; Ulrich et Barney, 1984). La théorie repose sur deux hypothèses : la première est que les ressources sont rares et la seconde est que les organisations ont besoin d'un pouvoir suffisant pour exploiter ces ressources avec succès.

La théorie de la dépendance des ressources met aussi beaucoup d'emphase sur les ressources de l'organisation et sa dépendance vis-à-vis de son environnement ; pour s'adapter à cette dépendance, cette théorie propose une analyse en deux étapes. Les auteurs de cette théorie proposent en effet, d'une part, un modèle d'analyse de la dépendance de l'organisation vis-à-vis de son environnement qui consiste à énumérer les ressources rares et/ou critiques pour l'entreprise ainsi que sa production (ressources financières, travail, matières premières, biens et services) et ensuite identifier les acteurs du réseau inter-organisationnel qui agissent sur ces ressources (actionnaires, ressources humaines, fournisseurs, consommateurs) ce qui permettrait de mieux comprendre la dynamique du réseau et de mieux agir par la suite (Spyriadis et al., 2009).

Dans les DT, les OGD sont dans leur grande majorité des organisations à caractère public ou à but non lucratif ne disposant pas d'une autonomie financière et dépendent pour leur financement en grande partie des budgets publics ou des subventions d'organisations publiques régionales et locales (Crouch et Richie, 2005 ; Tian, 2011). De même, que leur performance dépend de ressources physiques touristiques de la DT qui dépendent d'autres organismes privés ou de collectivités publiques. Dans ce sens la théorie de la dépendance aux ressources permet de mettre en lumière l'influence de la dépendance aux ressources sur l'efficacité de l'OGD en matière du management de la DT et sur la contingence de ses performances.

Théorie néo-institutionnelle

Les fondements de la théorie néo-institutionnelle remontent aux textes fondateurs de Meyer et Rowan (1977) puis de DiMaggio et Powell (1983). Contrairement au modèle néo-classique de l'équilibre général explicatif du processus de formation des prix représentait pendant longtemps la référence théorique la plus influente, l'approche néo-institutionnelle, quant à elle, met l'accent beaucoup plus sur les éléments qui participent à l'activité économique, à savoir les institutions (AissatLeghima, 2017). En effet, la théorie néo-institutionnelle se focalise sur l'environnement institutionnel et selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations, un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

De même, cette théorie appréhende les organisations comme des entités « encastrées » dans un contexte social (Granovetter 1985 ; Suchman, 1995), interconnectées (Powell et DiMaggio, 1991 ; Tolbert et Zucker, 1996) et socialement construites par leur environnement institutionnel (Berger et Luckmann, 1996 ; Hasselblad et Kallinikos, 2000), marqué par la présence de plusieurs acteurs qui détiennent un pouvoir important, une ressource nécessaire à la survie de l'entreprise et qui peut constituer un déterminant important de la performance.

Dans les DT, les OGD opèrent aussi dans un environnement institutionnel caractérisé par la multitude des institutions qui définissent les règles et qui ont du pouvoir, à côté d'autres organisations qui imposent des pressions sociales et environnementales dont ils doivent tenir compte dans leur gestion et leurs activités et auxquelles ils doivent satisfaire. Le management de la DT s'étalant également à la prise en compte des aspects de la gouvernance (Dredge, 2006), et le cadre d'évaluation de leur performance se doit d'intégrer également, son efficacité au niveau de cette dimension.

Cadres et modèles théoriques de mesure de la performance organisationnelle

La théorie organisationnelle abonde en divers cadres et modèles d'analyse et d'évaluation de la performance organisationnelle (Spyriadis et al., 2009). Ces modèles étant très nombreux nous présenteront succinctement ceux les plus influents et qui sont mobilisable dans le cadre de notre recherche. Il s'agit du modèle du Tableau de Bord Prospectif (TBP) de Kaplan et Norton (1992, 1996) et du modèle de TBP pour le secteur public et à but non lucratif de Moullin (2007) et Moullin et Copeland (2013).

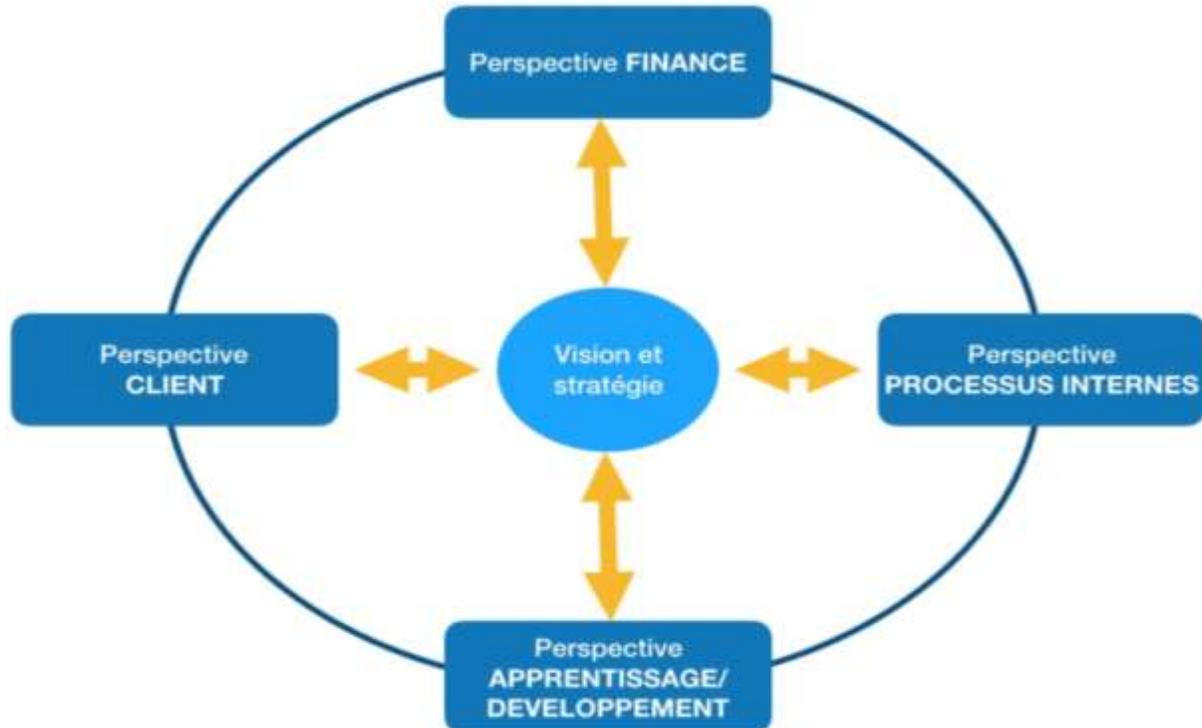
Le modèle multidimensionnel du TBP de Norton et Kaplan (1992, 1996)

Le modèle BalancedScorecard (ou Tableau de Bord Prospectif-TBP) développé par Kaplan et Norton (1992) est considéré comme l'un des modèles les plus répandus et les plus utilisés par les entreprises privées de par le monde. Ce modèle caractérisé de global et de multidimensionnel est « né d'une remise en cause des systèmes d'évaluation de la performance exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers » (Choffel et Meyssonier, 2005). En effet,

pour Kaplan et Norton (1992), les données financières seules étant jugées insuffisantes pour traduire la création de valeur et au pilotage de l'activité de l'entreprise, ils ont proposé que, pour mieux rendre compte des différentes facettes de la performance d'une organisation, il est nécessaire de compléter l'utilisation des indicateurs financiers par des indicateurs non financiers, c'est-à-dire qualitatifs (p.e. la satisfaction des clients, la qualité du service, la qualité d'une relation avec un partenaire) et avoir un équilibre entre ces deux types de mesure. Il s'agit d'un système de mesures, d'objectifs et d'initiatives liés qui décrivent collectivement la stratégie d'une organisation et la manière dont cette stratégie peut être mise en œuvre et fournir, ainsi, un système d'information global à la haute direction lui permettant de saisir la multi-dimensionnalité de la performance (Niven, 2003).

Dans ce sens, Berland et De Rongé (2010) estiment que le TBP permet de : 1) Clarifier la stratégie déployée par l'organisation pour l'ensemble de ses membres ; 2) Transmettre la stratégie aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise grâce à des indicateurs reflétant les performances attendues des acteurs ; et 3) Combiner les objectifs locaux des managers avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Outil de pilotage de la performance, le TBP de Kaplan et Norton a été bâti suivant une démarche dite descendante ou top down et où les indicateurs cherchent à proposer une vision satisfaisante du système de mesure de la performance en fonction des objectifs choisis (Fernandez, 2008).

Figure 3:- Architecture du TBP.



Source : Adapté de Kaplan et Norton (1996)

Comme le montre la figure ci-dessus, relative à l'architecture du TBP, il se présente comme une combinaison d'indicateurs financiers et opérationnels groupés selon quatre dimensions ou axes de la performance qui constituent son architecture (Germain, 2003) : financier, satisfaction clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Ces quatre dimensions se fondent sur quatre questions fondamentales permettant d'appréhender la performance organisationnelle (Kaplan et Norton, 2007) et auxquels sont associés des indicateurs de mesure : 1) Qu'apporte l'entreprise aux actionnaires ? ; 2) Qu'apporte l'entreprise aux clients ? ; 3) Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ? et 4) Comment l'entreprise innove-t-elle ? Des réponses à ces différentes questions, les indicateurs de mesure de la performance sélectionnés doivent contribuer à une chaîne de liens de cause à effet dont le but final est d'améliorer la performance financière (Tian, 2011).

Bien que le modèle TBP de Kaplan et Norton (1992, 1996) ait été initialement développé dans un contexte du secteur privé certains chercheurs (p.e. Kloot et Martin, 2000 ; Johnsen, 2001 ; McAdam et Walker, 2003 ; Modell,

2004 ; Wisniewski et Olafsson, 2004 ; Chang, 2007 ; Moullin et al., 2007 ; Grigoroudis et al., 2012, Van Helden et Reichard, 2016) soutiennent que ce modèle peut se valoir important pour contribuer à la mesure des performances dans les secteurs public et à but non lucratif, comme c'est le cas des OGD. Selon ces auteurs, le TBP présente de nombreux avantages potentiels pour les organisations de ces secteurs en permettant de clarifier et d'obtenir un consensus sur la stratégie, de communiquer la stratégie dans toute une organisation, de la traduire en un ensemble de mesures financières et non financières, d'aligner les différents départements, unités ou employés dans la réalisation d'objectifs communs, de comprendre les processus et les relations qui conduisent aux résultats souhaités et de se concentrer sur les efforts d'amélioration les plus importants. En effet, avec l'évolution de l'environnement et la rareté des ressources, les gestionnaires du secteur public sont confrontés à des problèmes liés aux domaines de la stratégie, de la mise en œuvre des politiques, du contrôle organisationnel et de la responsabilité, qui peuvent tous être abordés efficacement avec une approche TBP (Johnsen, 2001). De même, Kaplan (2001) a avancé que le TBP peut faire avancer et déplacer l'attention du secteur public et des organisations à but non lucratif des programmes et des initiatives vers les résultats que ces programmes et initiatives sont censés atteindre, en parvenant à concentrer et à aligner les initiatives, les structures et les personnes.

Cependant, les chercheurs (p.e., Kaplan, 2001 ; Kloot et Martin, 2000 ; Modell, 2004 ; Wisniewski et Olafsson, 2004 ; Chang, 2007 ; Rich 2007) semblent s'accorder sur le fait que le TBP a besoin de quelques modifications afin de constituer un mécanisme utile de mesure des performances pour les organisations du secteur public et à but non lucratif. Une modification majeure concerne la définition du client dans le contexte des organisations à but non lucratif. En effet, Kaplan (2001) suggère que, puisque ceux qui fournissent les ressources financières de l'organisation à but non lucratif ne sont pas nécessairement ceux qui reçoivent réellement le service, la définition de « client » doit être élargie en pouvant être divisée en « point de vue du donateur » et « point de vue du bénéficiaire », qui doivent être placés au même niveau (en parallèle) au sommet du TBP des organisations publiques et à but non lucratif.

Kloot et Martin (2000) ont appliqué le modèle TBP aux organisations du secteur public des collectivités locales en remplaçant la perspective « client » par une perspective « communauté ». De même, Wisniewski et Olafsson (2004) ont tenté d'assimiler les quatre perspectives du modèle TBP à un contexte de secteur public. Cependant, dans leur étude, ils ne semblent pas accorder le même poids aux quatre perspectives du modèle, car leur discussion se concentre principalement sur les perspectives « clients » et « apprentissage et croissance ». Les auteurs sont d'accord avec le point de vue de Kaplan (2001), selon lequel une flexibilité est nécessaire en termes d'ordre et d'architecture globale du TBP, tout en suggérant de réétiqueter les perspectives du modèle TBP comme suit (Wisniewski et Olafsson (2004) : 1) Impact : se concentrer sur l'impact que le service tente d'avoir sur sa communauté et ses clients ou utilisateurs du service ; 2) Gestion des services : en se concentrant sur la qualité de la gestion des activités ou processus clés qui sont essentiels à une prestation de services efficace ; 3) Gestion des ressources : en se concentrant sur la manière dont les ressources (par exemple, financières, personnes, équipements ou autres actifs physiques) sont utilisées ou acquises et 4) Amélioration : se concentrer sur les actions ou initiatives destinées à apporter des améliorations au service.

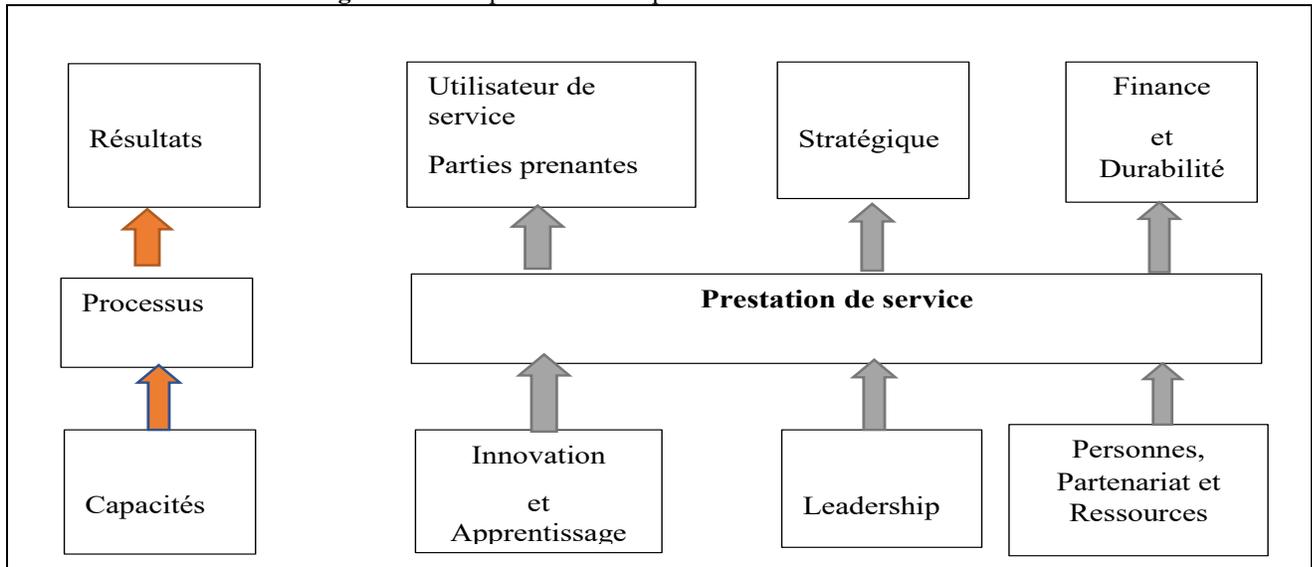
Chang (2007) ajoute qu'une approche TBP ne parvient pas à accorder suffisamment de poids au contexte politique dans lequel les organisations du secteur public opèrent. De plus, selon Rich, (2007), la subjectivité humaine et les préjugés managériaux entraînent une notation (pondération) inégale des mesures de performance individuelles, ce qui sert principalement à simplifier les stratégies pour aider à traiter l'information dans le temps (souvent limité) disponible. De son côté, Moullin (2006) relève que la méthodologie, étant toujours orientée vers le secteur privé, elle ne met que peu l'accent sur la participation des utilisateurs des services, la gestion des risques ou la nécessité de travailler au-delà des frontières organisationnelles. Par ailleurs, Cordella et Bonina (2012) estiment que, les réformes du secteur public qui ont un impact sur les dimensions sociales et politiques, qui ne sont pas prises en compte dans les cadres du secteur privé, se doivent d'être intégrées dans le SMP du secteur public et à but non lucratif.

Ainsi, les chercheurs suggèrent que, plutôt que de chercher à adapter ce qui est essentiellement un modèle du secteur privé à tous les secteurs, une approche alternative consiste à concevoir un modèle spécifiquement destiné aux secteurs public et bénévole qui permette d'obtenir des avantages similaires à ceux du BSC dans le secteur privé, mais dans une culture à but non lucratif ; et c'est l'approche adoptée par le TBP pour le secteur public et à but non lucratif proposée par Moullin et al. (2007) et Moullin et Copeland (2013).

Modèle de TBP pour le secteur public et à but non lucratif

Moullin et al. (2007) et Moullin et Copeland (2013), proposent un tableau de bord du secteur public (TBSP) (Public Sector Scorecard-PSS) comme « un cadre intégré d'amélioration des services et de mesure du rendement qui adapte le TBP pour correspondre à la culture et aux valeurs des secteurs public et à but non lucratif. En particulier, il est axé sur les résultats et met davantage l'accent sur les utilisateurs des services et autres parties prenantes clés, la cartographie des processus, la culture organisationnelle, les capacités, la gestion des risques et le travail au-delà des frontières organisationnelles » (Moullin et al., 2007). Le TBSP (figure 4) comporte sept perspectives qui s'inscrivent dans trois domaines principaux : les capacités, les processus et les résultats.

Figure 4:- TBP pour le secteur public et à but non lucratif.



Source : Adapté de Moullin et al. (2013)

Au cœur du TBSP se trouve le modèle très simple, mais puissant, présenté à gauche de la figure. Les processus conduisent à des résultats, tandis que les capacités, définies comme les facteurs organisationnels, culturels et liés aux ressources qui doivent être pris en compte pour que les processus fonctionnent efficacement, conduisent à des processus efficaces impliquant les gestionnaires, le personnel, les utilisateurs de services et d'autres parties prenantes clés pour atteindre les résultats. Le côté droit du modèle fournit plus de détails sur les différents éléments. Les résultats incluent les principaux résultats de performance que l'organisation vise à atteindre, ceux exigés par les utilisateurs et les autres parties prenantes clés, ainsi que les résultats financiers tels que le seuil de rentabilité, l'obtention de financements et l'optimisation des ressources. Il n'existe qu'une seule perspective pour l'élément processus, à savoir la prestation de services. La capacité comprend ce qui doit être fait pour aider le personnel et les processus à produire les résultats et les extrants requis (formation, motivation, collaboration, culture basée sur l'innovation et l'apprentissage, des ressources suffisantes et un leadership efficace et solidaire).

Ces sept perspectives diffèrent des quatre perspectives du TBP de Kaplan et Norton (1996) de plusieurs manières. En particulier, l'ajout des « résultats clés de performance » en haut du tableau de bord garantit que les principaux objectifs des organisations du secteur public et à but non lucratif – et la valeur publique et sociale qu'elles créent – sont mis en évidence. Les aspects financiers sont inclus tandis que la perspective client est remplacée par la perspective « utilisateur de service et partie prenante ». La perspective « prestation de service » présente de nombreuses similitudes avec la perspective « interne » du TBP, tandis que le terme « croissance » est omis dans la perspective « innovation et apprentissage » du fait que, suivant ses auteurs, la croissance, n'est pas nécessairement une priorité pour de nombreuses organisations publiques ou à but non lucratif. L'inclusion des autres perspectives de capacité est un ajout important au cadre du TBP, car souvent, les mauvaises performances ne sont pas dues aux processus eux-mêmes mais à un travail de partenariat limité, à un personnel mal formé ou peu motivé, à des ressources inadéquates ou à un leadership inefficace (Moullin et Copeland, 2013).

Apports et limites des cadres et modèles théoriques pour l'évaluation de la performance des OGD

Dans la littérature managériale, l'évaluation de la performance organisationnelle est fortement liée à l'évaluation de la performance dans les perspectives stratégiques et opérationnelles, qui sont toutes deux intégrées à des degrés divers au sein des différents modèles des SMP (Lawson et al., 2007). Dans le présent point, les théories et les modèles les plus importants d'évaluation de la performance existants dans la littérature managériale relative à divers domaines organisationnels (privé, public et à but non lucratif) sont analysés relativement à leurs apports et limites à la compréhension de la performance des OGD et de ses systèmes de mesure.

La majorité des travaux dans la littérature concernant la conception de système de mesure de la performance, met l'accent sur un certain nombre de recommandations nécessaires pour choisir les indicateurs ou mesures à utiliser. En effet, une étude de ces différents travaux montre qu'ils sont structurés autour d'un ensemble de directives destinées à guider le développement d'un processus de mesure de la performance pour la conception du SMP. Dans ce cadre, Neely et al. (2002) suggère qu'une organisation a besoin pour évaluer la performance d'avoir une vision large. Il est donc souhaitable que les mesures de performance soient liées à la stratégie adoptée et les objectifs de l'entreprise.

Suivant la théorie des parties prenantes, l'objet d'un SMP est de mesurer la réussite de l'entreprise à répondre aux attentes et besoins de ces parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, collectivité...) et à ses propres attentes pour survivre et se développer (Cray et al., 1995). Selon cette perspective, une entreprise doit identifier les parties prenantes qui peuvent influencer sa performance et donc fixer pour chaque partie des indicateurs de mesure de performance. En effet, pour Atkinson et al. (1997) chaque critère de la performance identifié aux clients, aux investisseurs, aux employés et à la communauté doit être considéré simultanément pour évaluer la performance d'une organisation.

L'importance du rôle des parties prenantes de la destination et de leurs relations avec l'OGD ont été également fortement soulignées dans la littérature spécifique au tourisme (Sheehan et Ritchie, 2005 ; Ritchie et Crouch, 2005 ; Buhalis, 2000) ; par conséquent, l'accent particulier sur les parties prenantes rend cette approche pertinente pour la gestion de la performance organisationnelle des OGD (Spyriadis et al., 2009). En effet, le cadre de la théorie des parties prenantes est capable d'identifier les exigences des parties prenantes et la contribution souhaitée et de s'assurer que celles-ci déterminent les stratégies et les processus utilisés (Leroux, 2012 ; Moullin, 2004).

Un cadre de mesure des performances qui accorde une telle importance aux parties prenantes semble être particulièrement important dans le contexte des OGD (Spyriadis et al., 2009) pour deux raisons principales. Premièrement, cela peut permettre d'accroître la capacité de l'OGD à se tenir au courant des changements dans l'environnement des parties prenantes, à prédire ou à identifier les changements et développements actuels. Deuxièmement, il a le potentiel de mettre l'accent sur l'implication des parties prenantes de la destination et de garantir que chacun est impliqué dans la recherche de la qualité et travaille dans la même direction stratégique en se concentrant sur ce qui compte vraiment.

Les spécialistes du tourisme ont souligné l'importance de l'identification des parties prenantes et la valeur de la reconnaissance de leurs intérêts, objectifs et priorités pour les gestionnaires de destinations (Spyriadis et al., 2009; Blumberg, 2005 ; Hall, 2000). Dans ce cadre, Spyriadis et al. (2009) énoncent qu'« un solide cadre de mesure de performance qui met l'accent sur l'importance des principales parties prenantes serait un outil inestimable pour les OGD afin de relever le défi de la gestion des destinations. En effet, ces auteurs conviennent que la performance des OGD devrait être étayée par le principe de base de la théorie des parties prenantes, selon lequel ces organisations devraient prêter attention aux besoins, aux intérêts et à l'influence de ceux qui sont affectés par leur politique et leurs opérations. De même, Blumberg (2005) considère le degré d'implication et de soutien des parties prenantes atteint par une OGD comme un déterminant clair de la performance de l'OGD. En outre, cet argument en faveur de l'importance et de la pertinence de la théorie des parties prenantes pour la compréhension de la nature de la performance des OGD est renforcé par les théories de la gouvernance et plus particulièrement la théorie des partenariats. En effet, comme le notent Fletcher et Wanhill (2000) au sein des destinations, « le succès sur le marché consiste à fournir la bonne combinaison de composants pour satisfaire les demandes du visiteur, mais cette prestation nécessite coordination et coopération ».

Suivant ces auteurs, en raison du caractère indissociable de la consommation touristique, qui implique que le visiteur interagit et s'implique dans la communauté d'accueil, une certaine marchandisation et un certain partage des traditions, des systèmes de valeurs et de la culture sont nécessaires pour garantir l'attractivité de la destination. Par

conséquent, les différentes parties prenantes de la destination doivent former un partenariat basé sur des conditions (ou des motifs) compatibles et mutuellement bénéfiques afin que le développement d'une destination touristique soit une essence du succès (Fletcher et Wanhill, 2000). Dans ce même sens, Pike (2004) note que la politique dans la prise de décision en matière de développement de destination est inévitable, puisque l'environnement politique de la DT comprend un large éventail d'organisations, d'individus et de groupes et par conséquent, comprendre et gérer l'éventail complexe des relations de pouvoir existantes et évolutives entre les parties prenantes, ainsi que travailler à la réalisation des objectifs de développement du tourisme, constituent un défi majeur auquel les OGD doivent faire face.

Les chercheurs comme Carter (2006) recommandent dans ce cadre qu'une approche de développement qui favorise la gestion collective de la DT, qui implique activement toutes les parties prenantes dans un processus de prise de décision, de planification et de gestion conjointe de la destination, exige une approche de gestion participative qui implique toutes les parties prenantes de la destination. La littérature reconnaît que les structures et les processus, en tant qu'éléments clés de la gouvernance des destinations, facilitent l'ensemble des interactions entre les différents acteurs et parties prenantes de la DT qui visent à résoudre les problèmes, à relever les défis et à créer des opportunités pour son développement (Spyriadis et al., 2009). Et dans ce cadre, certains chercheurs (p.e. Beritelli et al., 2007 ; d'Angella et al., 2010) suggèrent que l'OGD peut servir de structure et d'organe principal pour former et organiser la gouvernance des destinations et jouer ainsi un rôle central dans la coordination et l'intégration de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques et de stratégies aux niveaux intersectoriel (à travers les secteurs) et intergouvernemental (à tous les niveaux de gouvernement). De ce fait, la gestion collective de la DT présente plusieurs défis qui peuvent être résolus grâce à une approche fondée sur la théorie des parties prenantes (Sautter et Leisen, 1999).

Cette théorie des parties prenantes peut, en effet, être utilisée comme outil normatif de planification du tourisme pour répondre aux multiples intérêts et rôles des parties prenantes dans les processus de développement et de planification du tourisme et fournir un cadre conceptuel solide dans lequel les intérêts de toutes les parties prenantes peuvent être intégrés de manière proactive dans le défi de la gestion de la destination. De même, les parties prenantes des OGD peuvent jouer un rôle crucial dans la validation externe et indépendante des résultats des OGD ; par conséquent, influencer ou même formuler la politique d'évaluation de sa performance (Tian, 2011).

En outre, dans la théorie de la dépendance des ressources, Pfeffer et Salancik (1978) tout en insistant beaucoup sur l'importance de la mesure de la performance organisationnelle à travers l'évaluation de l'efficacité dans l'atteinte des résultats auprès des parties prenantes clés ; ils soulignent de ne pas négliger pour autant les standards de performance internes, dont l'efficacité qui s'intéresse plus à la façon d'atteindre ces résultats. Aussi, avec la vision systémique de l'organisation, il serait réducteur de se limiter à l'évaluation des résultats et négliger les causes ou déterminants permettant d'arriver à ces résultats. En effet, les diverses dimensions en termes d'efficacité des résultats auprès des parties prenantes s'expliquent principalement par la dépendance des ressources. Pfeffer et Salancik (1978), soulignent que les organisations sont contrôlées par leurs environnements et soumises à de multiples contraintes auxquelles elles doivent s'adapter ou éviter. Par conséquent, l'évaluation de la performance organisationnelle revient à mesurer la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et attentes des parties prenantes clés sources de ses ressources ou affectant ses activités.

Par ailleurs, il faut souligner aussi que dans la théorie de la dépendance des ressources Pfeffer et Salancik (1978) indiquent qu'il faut prendre en considération non seulement des parties prenantes qui contribuent aux ressources de l'entreprise mais, aussi celles qui peuvent affecter ses activités. En effet, parmi les parties prenantes d'une organisation nous pouvons identifier certaines qui ne sont pas liées aux ressources de l'entreprise, mais qui affectent sa performance, notamment la « réglementation » qui peut éventuellement, par exemple, ralentir la mise en marché des nouveaux produits (Pfeffer et Salancik, 1978).

Au cœur de la compréhension de la performance dans les différents domaines organisationnels se trouve, aussi, l'idée de régime de performance (ou régime d'évaluation) au sein duquel une organisation opère (Puyvelde et al., 2012). Le terme « régime » est utilisé pour exprimer premièrement le contexte institutionnel du pilotage de la performance, et deuxièmement la nature des interventions réelles en matière de performance. La première concerne la question de savoir qui a les droits formels pour diriger l'organisation et ses activités, qui peuvent être liés aux relations « principal-agent » internes et externes et à la responsabilité au sein du domaine organisationnel spécifique. Cette dernière examine les actions que le ou les acteurs institutionnels entreprennent réellement pour tenter

d'influencer la performance de l'organisation (p.e., contrats de performance, classements, objectifs imposés). Dans ce cadre, la théorie du management publics ou des organisations à but non lucratif peut constituer un cadre pertinent éclairant l'évaluation des performances des OGD. En effet, les OGD sont souvent abordées en référence à divers champs organisationnels, par exemple en tant qu'organisations non gouvernementales quasi-publiques (Morrison et al., 1997 ; Hager et Sung, 2012) ou d'organisation à but non lucratif (Sautter et Leisen, 1999 ; Ritchie et Crouch, 2005 ; Gretzel et al., 2006 ; Morrison, 2013).

Ritchie et Crouch (2005) suggèrent que « la politique touristique définit largement les rôles de l'OGD, la nature de la structure appropriée dans les circonstances et les moyens généraux par lesquels le financement destiné à soutenir les opérations sera généré ». Aussi, selon Sheehan et Ritchie (2005), au niveau national, la gouvernance des OGD relève de la compétence du secteur public ou du gouvernement. Aux niveaux régional, sous-régional ou local, la plus grande implication du secteur privé dans la gouvernance des OGD est évidente. Dans l'ensemble, les structures de gestion des OGD peuvent prendre la forme d'un ministère, ou d'une division d'un ministère, d'une organisation quasi gouvernementale, d'une forme de partenariat public-privé, d'une organisation à but non lucratif composée de membres ou d'une organisation privée (Ritchie et Crouch, 2005). Selon ces auteurs, malgré les similitudes dans la logique stratégique, les OGD au niveau sous-régional ou local peuvent présenter des variations significatives en termes de type de structure incorporée, de leur taille, ainsi que de leurs approches de financement.

Par conséquent, le type de structures de gestion et le régime de financement d'une OGD doivent être pris en compte lors de l'examen des responsabilités de gestion, des moyens de les assumer et dans leur système d'évaluation des performances (Pike, 2004 ; Ritchie et Crouch, 2005). En effet, plusieurs chercheurs ont relevé que les OGD, en particulier au niveau régional ou local, sont soit gérées par les autorités locales, soit prennent la forme d'une organisation à but non lucratif gérée de manière mixte par le public et le privé et de fait ils partagent plusieurs caractéristiques avec les organisations publiques ou à but non lucratif qui peuvent influencer l'approche de gestion et d'évaluation de leur performance organisationnelle (Talbot, 2010).

La caractéristique commune la plus évidente est probablement que l'un des principaux objectifs des organisations publiques ou à but non lucratif est de soutenir des projets d'intérêt public et de créer de la valeur pour la société (Cheng et Chang 2012). En effet, la littérature (p.e. Cheng et Chang, 2012 ; Mahmoud et Yusif, 2012) suggère que la gestion des secteurs public et à but non lucratif peut être considérée comme complémentaire dans la mesure où la responsabilité dans ces secteurs englobe des perspectives juridiques, économiques, éthiques et historiques similaires.

Les organisations à but non lucratif dépendent traditionnellement en grande partie des sources de financement du secteur public, ce qui exerce une pression croissante pour améliorer leur performance (Morris et Ogden, 2011). Le recours à ces théories, nous montre aussi que dans les organisations publiques et à but non lucratif, la performance est également liée à la gestion des relations de l'organisation avec ses parties prenantes. Par exemple, Balsler et McClusky (2005) ont concentré leurs recherches sur l'identité des parties prenantes, les types d'attentes qu'elles avaient et les pratiques utilisées dans la gestion des relations avec les parties prenantes. Dans leur recherche, ces auteurs ont pu relever qu'une approche cohérente et thématique améliore l'efficacité et qu'elle est importante pour établir des canaux de communication bidirectionnels tout en adhérant à la mission et en cultivant les relations avec les parties prenantes. Les auteurs reconnaissent que les relations extérieures ont toujours été extrêmement importantes pour les organisations à but non lucratif, car elles s'appuient sur des sources externes pour obtenir des ressources clés (p.e., financement, bénévoles, membres et membres du conseil d'administration) et de la légitimité.

Relativement aux cadres et modèles d'évaluation de la performance, la littérature montre que bien que le TBP soit une approche importante dans les études sur les SMP, il a été également largement utilisé dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie (Huckestein et Duboff, 1999 ; Brander et McDonnell, 1995 ; Doran et al., 2002 ; Morrison et al. 2004 ; Evans, 2005 ; Phillips et Louveris, 2005). Evans (2005) a fourni des preuves de l'utilisation généralisée du TBP dans les entreprises hôtelières. Huckestein et Duboff (1999) ont présenté une étude de cas sur le groupe hôtelier Hilton et ont discuté d'une série d'avantages découlant de la mise en œuvre du TBP. Selon les résultats, l'adoption d'un TBP dans l'ensemble de l'organisation Hilton a favorisé une culture d'entreprise plus cohérente pour le groupe.

Le TBP a été, aussi, utilisé dans un certain nombre d'études qui ont tenté de mesurer les performances dans divers secteurs du tourisme. Phillips et Louvieris (2005) ont examiné les facteurs critiques de réussite dans la mesure des performances des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie et des loisirs

au Royaume-Uni. Leur étude a identifié quatre concepts clés qui régissent les SMP : l'application de contrôles budgétaires en vue d'augmenter les recettes totales ; la gestion de la relation client comme moyen d'améliorer la qualité de service et la fidélisation de la clientèle, la gestion stratégique dans la gestion des processus commerciaux internes et la collaboration (à la fois inter et intra) pour stimuler l'innovation et l'apprentissage.

Morrison et al. (2004) ont utilisé une approche TBP modifiée pour évaluer les sites Web de tourisme et d'hôtellerie. Bien que les auteurs admettent que le développement de l'évaluation des sites Web était encore à ses premiers stades de développement, ils suggèrent que quatre perspectives clés devraient être incluses dans un SMP pertinent : la perspective technique, la perspective marketing, la perspective interne et la perspective client.

Le modèle du TBP a également été utilisée dans la planification stratégique du tourisme par Vila et al. (2010), qui proposent un certain nombre de variables critiques pour la performance des DT, avec un accent particulier sur le développement durable. Les auteurs ont interrogé 1531 municipalités espagnoles pour tenter d'explorer comment le TBP peut être modifié pour soutenir la planification stratégique des DT. L'étude a révélé 6 variables critiques de la performance d'une destination : relations, résultats environnementaux, activités et processus, résultats économiques et résultats sociaux.

De même, De Carlo et al. (2008) ont utilisé une approche de carte stratégique pour explorer les dimensions clés de l'évaluation de la stratégie touristique dans le cadre du plan de destination de Turin en Italie. L'outil de cartographie stratégique, qui fait partie de la méthode TBP, est basé sur une approche « cause à effet » pour réaliser une description complète de la stratégie. Les auteurs suggèrent que « le modèle du TBP peut être étendu à un contexte de méta-gestion, où les intentions stratégiques émergent de l'interaction d'un réseau d'organisations interdépendantes » (De Carlo et al., 2008).

Après un certain succès de l'application du cadre et du modèle TBP dans certaines entreprises hôtelières et dans la planification stratégique touristique, la question importante de sa possible transférabilité et application à l'évaluation et au pilotage de la performance des OGD a été également posée et étudiée par certains chercheurs (p.e. McAdam et Walker, 2003 ; Kenny, 2003 ; Frechtling 2005 ; Greatbanks et Tapp, 2007). Dans ce cadre, McAdam et Walker (2003) ont suggéré qu'étant donné que la grande majorité des OGD sont des organisations « à but lucratif », il semblerait logique que le TBP ne peut pas être directement appliqué ou mis en œuvre dans ces organisations. En fait, comme indiqué précédemment, les OGD partagent certaines caractéristiques fondamentales avec les organisations publiques et à but non lucratif ; par exemple : la multiplicité des parties prenantes, les défis liés à l'identification et à la détermination de leur importance, ainsi que la nature disparate de leur rôle et de leurs orientations stratégiques.

Kenny (2003) remet en question l'applicabilité du cadre du TBP à toutes les organisations, quel que soit le secteur auquel elles appartiennent. Il soutient que le TBP néglige des mesures cruciales de la performance organisationnelle, ce qui est attribuable au fait qu'il a été initialement calqué sur le tableau de bord d'une entreprise manufacturière de technologies de l'information. Kenny (2003) qualifie le cadre TBP de « totalement arbitraire », car il trouve ses quatre « perspectives » (financière, client, processus interne, innovation et apprentissage) « un ensemble étrange ». Néanmoins, l'auteur semble faire des suggestions pour une gestion des performances qui suivent effectivement la méthodologie du TBP. Il suggère que toute organisation souhaitant mesurer sa performance devrait produire un « tableau de bord ciblé », axé sur les résultats et axé sur la stratégie.

Les principales parties prenantes doivent être identifiées, tandis que la mesure du rendement doit être liée et intégrée au plan stratégique. L'accent doit être mis sur les quelques éléments dont l'organisation a besoin pour réussir, ce qui conduit à une courte liste de mesures de performance (ou KPI) pour la carte de pointage, qui aident l'organisation à se concentrer. Ces mêmes observations ont également conduit les chercheurs comme Greatbanks et Tapp (2007) à conclure que la mise en œuvre du modèle TBP dans les secteurs, public et à but non lucratif n'est pas facilement transférable à partir de l'expérience du secteur privé.

Ces auteurs estiment que certaines modifications du modèle BSC sont jugées nécessaires et sa mise en œuvre est généralement acceptée comme étant plus complexe et plus difficile, ce qui constitue la principale raison pour laquelle il existe un manque de preuves empiriques concernant la mise en œuvre du BSC au sein des organisations publiques et à but non lucratif (McAdam et Walker 2003).

Dans ce cadre il faudra noter que dans la littérature il existe une seule tentative du chercheur Frechtling (2005) pour mettre en évidence les avantages qui peuvent potentiellement découler de l'approche TBP en matière de gestion stratégique et de mesure des performances des OGD. Dans son étude visant à examiner conceptuellement l'application du TBP aux OGD, Frechtling (2005) a postulé que le TBP peut mettre l'accent sur la stratégie, générer des résultats mesurables et démontrer son efficacité en pouvant aider les OGD à assurer la responsabilité, à conduire le changement et à inspirer confiance à leurs parties prenantes.

Sur la base de ces conclusions conceptuelles, Frechtling (2005), a proposé la version adaptée du TBP basée sur le TBP à but non lucratif dans lequel la mission de l'OGD est mise en avant et les quatre perspectives du TBP sont déplacées, le « client » étant placé à proximité de la « mission » montrant, ainsi, la priorité qu'une organisation, comme un OGD, devrait accorder aux « clients ». Toutefois, il faudra noter que l'application empirique prévue du modèle proposé par Frechtling (2005) dans le contexte de la 'Ireland West Tourism (IWT)' n'a pas été réalisée par l'auteur et son étude est restée incomplète et n'a consisté ainsi qu'à une discussion centrée sur les modifications du cadre et du modèle TBP pour s'adapter aux domaines du secteur public et à but non lucratif.

Au final, malgré que le TBP présente encore plusieurs lacunes dans la mesure où il ne répond peut-être pas complètement aux exigences d'un secteur touristique fragmenté et plus particulièrement au cas des OGD, nous pourrions noter que le TBP à but non lucratif et le tableau de bord du secteur public, semblent avoir une grande importance pour l'OGD et cela pour deux principales raisons. D'une part, l'accent mis non seulement sur le « client » mais aussi sur le « destinataire du service » semble permettre une approche plus globale des parties prenantes. D'autre part, l'accent mis sur la gestion des ressources, l'excellence opérationnelle, la capacité, les résultats et les impacts permettent de mettre en exergue les rôles stratégiques d'un OGD.

De même, le modèle « prisme de Performance » développé par Neely et al. (2002), qui est également un des modèles parmi les plus réputés dans le domaine de l'évaluation des performances compte tenu du fait qu'il tient compte de plusieurs acteurs et parties prenantes et que nous n'avons pas trop développé dans cette recherche, présente l'avantage de mettre l'accent autant sur les relations réciproques de l'organisation avec toutes ses principales parties prenantes que sur la clarification de leur relation avec les stratégies, processus et capacités organisationnelles de l'entreprise et peut donc être mobilisé pour comprendre la performance des OGD. En effet, dans le modèle « prisme de performance », au niveau de la facette « stratégie », Neely et al. (2002) suggèrent aux managers de prioriser d'abord les souhaits et les besoins des parties prenantes que l'organisation se doit de satisfaire et c'est par la suite qu'ils doivent se demander sur le type de stratégies organisationnelles à adopter ou à développer pour apporter de la « valeur » à chaque partie prenante et garantir que les désirs et les besoins de ses parties prenantes sont satisfaits ; cela en veillant également à s'assurer de la réalisation des objectifs de l'organisation.

Ainsi, à l'instar des organisations privées qui incluent la mesure de la satisfaction des clients et des autres parties prenantes dans leur SMP, le niveau de satisfaction des parties prenantes d'un OGD à l'égard des services fournis peut être considéré comme une mesure de performance pertinente et importante d'un OGD. En effet, certains chercheurs comme Baruch et Ramalho (2005), Parhizgari et Gilbert (2004) et Spyriadis et al. (2009) ont suggéré que malgré les particularités des organisations publiques et de celles à but non lucratif, les cadres de mesure de la performance développés dans le contexte des organisations privées peuvent éventuellement servir à ces organisations, notamment les OGD, pour approcher et comprendre leur performance surtout avec les mutations qui s'opèrent dans l'environnement de ces organisations, notamment en termes d'exigences de gestion des coûts et des budgets et celles des clients ou usagers des services.

Dans ce sens, Parhizgari et Gilbert (2004) notent que du fait que les organisations publiques et à but non lucratif deviennent plus axées sur le client et l'utilisateur de services, il peut être possible d'identifier davantage de mesures de la performance organisationnelle issues des cadres et modèles managériaux (TBP, prisme de performance, etc.) qui peuvent être utilisées pour évaluer la performance de ces organisations et ensuite les travailler et les approfondir pour les améliorer.

De plus, Spyriadis et al. (2009) ont mené des entretiens individuels semi-structurés et des panels Delphi pour identifier un cadre de performance des OGD britanniques basé sur trois modèles existants d'évaluation de la performance (le prisme de performance, le TBP et le TBP du secteur public) et ont trouvé que ces cadres sont utilisables tout en insistant sur l'ajout d'une autre dimension qu'ils ont intitulé « d'innovation et d'apprentissage » étant donné que dans un environnement compétitif l'accent sur l'innovation continue en tant qu'activité créatrice de

valeur (ou à valeur ajoutée) est devenu important. Également, pour les OGD, comme acteur responsable du développement de la DT, l'orientation marché est une dimension fondamentale qui implique la mise en œuvre d'un positionnement stratégique de la DT tourné vers le client et ses attentes en termes de produits et de services (Sainaghi, 2010) et d'expérience touristique mémorables (Hilman et Kaliappen, 2014). De même, en plus de l'orientation marché, ces organismes intègrent également l'orientation concurrent et la coordination inter-fonctionnelle à l'intérieure de la DT. De ce fait, les cadres de mesure de la performance existants dans la littérature managériale peuvent éclairer les chercheurs du tourisme et les managers des OGD pour élaborer des SMP pour ces dimensions.

Dans ce même sens, Hester et Meyers (2012) suggèrent que de plus en plus il existe une réelle synergie et complémentarité entre les approches des secteurs public et privé en matière de gestion et d'évaluation de la performance, dans la mesure où les deux secteurs doivent tenir compte des préoccupations en matière d'investissement (finances ou financement) et de mission. De leur côté, Mahmoud et Yusif (2012) avancent que les organisations à but non lucratif peuvent bénéficier d'une orientation marché, en particulier si elles promeuvent une culture d'apprentissage au sein de l'organisation. En effet, pour ces auteurs, l'apprentissage organisationnel peut apporter un certain nombre d'avantages significatifs aux organisations à but non lucratif tels que les OGD à travers une meilleure compréhension des clients, des bailleurs de fonds et des parties prenantes ; l'obtention d'un consensus dans la prise de décision stratégique ; vision partagée et partage des connaissances entre les acteurs et les parties prenantes et une capacité accrue à innover, qui sont toutes des éléments pouvant améliorer leur compréhension de leur performance et de sa mesure.

De ces analyses sur les cadres théoriques et les modèles d'évaluation de la performance que ce soit dans les organisations privées, publiques, quasi-publics et à but non lucratif nous pouvons constater qu'ils sont très pertinents pour le cas des OGD. En effet, les OGD, considérés comme des acteurs stratégiques clés dans le développement des DT (Fabry, 2009), sont de plus en plus orientés marché et gérés de manière partenariale (Beaumont et Dredge, 2010) avec un soutien significatif des pouvoirs publics locaux et, de plus en plus, une certaine dominance de la sphère privée, pourraient influencer l'élan stratégique de l'OGD vers une orientation plus forte vers le marché et par conséquent faire évoluer les SMP de ces organismes. En fin de compte, les approches, cadres et modèles d'évaluation de la performance des OGD doivent être basés sur une synthèse équilibrée de divers domaines organisationnels (à but non lucratif, public, privé), représentant de multiples perspectives de parties prenantes, avec transparence, flexibilité et sensibilité aux besoins spécifiques de la destination.

Conclusion:-

Les OGD sont les organisations responsables de la gestion et/ou du marketing des destinations, dont l'objectif principal est d'améliorer la qualité de l'expérience du visiteur (Morrison, 2013 ; Sheehan et Ritchie 2005) et de contribuer à l'amélioration de la compétitivité de la destination (Crouch et Ritchie, 2005). De ce fait, c'est de la performance de l'OGD que dépendra la performance de la DT et sa compétitivité durable (Dedeke, 2017).

Cette recherche nous a montré que malgré l'existence dans la littérature de plusieurs cadres et modèles théoriques d'évaluation de la performance organisationnelle qui restent mobilisables dans le contexte des OGD, ils ne permettent pas cependant d'approcher efficacement leur performance organisationnelle compte tenu des spécificités de leur rôles, de la diversité et de la nature de leurs parties prenantes et du caractère complexe et multidimensionnel de leur performance organisationnelle. En effet, la multiplicité des rôles, des structures et des missions des OGD dans la DT pose la question de leur réelle contribution aussi bien au développement et à l'attractivité de la destination, au bien-être des résidents, qu'aux performances de leurs clients directs qui sont les prestataires touristiques qui ne voient plus directement de retour sur investissement direct de leur financement des OGD étant donné la difficulté d'évaluer les revenus et de prouver le retour sur investissement qui résultent directement des efforts des OGD, montrant ainsi toute l'ampleur de la problématique de l'évaluation de la performance de ces organismes (Bec et al., 2018). De ce fait, la littérature reconnaît que les OGD ont souvent du mal à mesurer leur performance et à démontrer la valeur de ce qu'ils produisent et se contentent de montrer leur contribution d'intérêt général (Marsat, 2008).

Les chercheurs (Sigala, 2014 ; Botti, 2008 ; Spyriadis et al, 2009 ; Tian, 2011) suggèrent que développer un modèle d'évaluation des performances des OGD exige au préalable d'identifier les différentes dimensions de leur performance qui traduisent de manière adéquate leurs domaines de compétence ou de performance et par la suite des indicateurs pertinents pour l'évaluation de la performance des OGD. Dans ce sens, l'évaluation de la performance

des OGD exige l'identification des déterminants de leur performance qui selon les auteurs réfèrent à l'identification de leurs principaux rôles dans la gestion et le développement de la DT (Spyriadis et al., 2009). C'est là une perspective intéressante que nous tenterons d'explorer dans nos prochaines recherches.

Références:-

1. Adams, C., & Neely, A. (2002). The performance prism to boost M&A success. *Measuring Business Excellence*, 4 (3), 19-23.
2. AissatLeghima, A. (2017), « Entreprises industrielles et redéploiement : contribution au diagnostic et formulation d'actions stratégiques », *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation N°5, (REMFO N°5)* ;
3. Al-Tabbaa, O., Gadd, K., and Ankhar, 2013. Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30 (5), 590 – 612.
4. Anser, M. K. et al. (2020). 'Towards Strategic Business Performance of the Hospitality Sector: Nexus of ICT, E-Marketing and Organizational Readiness', *Sustainability*, 12(4), p. 1346. doi: 10.3390/su12041346.
5. Balsler, D & McClusky, J. (2005). Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership* 15(3):295 – 315. DOI:10.1002/nml.70
6. Balsler, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organisation effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (3), 295-315.
7. Beritelli, P. & Laeser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourism destination: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32, 1299-1309.
8. Berland, N. et de Rongé, Y (2013). *Contrôle de gestion*. Pearson, XVII-587 p., 2013. (hal-01659184)
9. Bregoli et Del Chiappa (2013). Coordinating Relationships Among Destination Stakeholders: Evidence from Edinburgh (UK). *Tourism Analysis* 18(2):145-155. DOI:10.3727/108354213X13645733247657.
10. Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., and Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31 (5), 572-589.
11. Botti L. et Peypoch N. (2012), De la touristicité des territoires, *Tourisme & Territoires / Tourism&Territories*.p 68-100.
12. Buhalis, D. & Law, R. (2008). 'Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research', *Tourism Management*, 29(4), pp. 609–623. doi: 10.1016/j.tourman.2008.01.005
13. Buhalis, D. & Spada, A. (2000). Destination Management Systems: Criteria for Success: An Exploratory Research *Journal Information Technology and Tourism* 2000 Vol. 3 No. 1 pp. 41-58
14. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21 (1), 97-116.
15. Carrol, I. A., (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), pp. 46-51.
16. Carter, R. (2006). Destination management and governance: A framework paper for discussion. Paper presented at the UNWTO Ulysses Conference, Madrid.
17. Chantal Neault, (2004). L'évaluation de la performance dans l'industrie touristique : de quoi parlons-nous ? *Téoros*.
18. Choffel, D. et Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité et Connaissances*, May 2005, France.
19. Conaty, F. J. (2012). Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: An Irish case. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (3), 290-309.
20. Cordella, A & Bonina, C. (2012). A Public Value Perspective for ICT Enabled Public Sector Reforms: A Theoretical Reflection. *Government Information Quarterly* 29(4):512–520. DOI:10.1016/j.giq.2012.03.004
21. De Carlo, M., Cugini, A., and Zerbini, F. (2008). Assessment of destination performance: A strategy map approach. *Tourism Review*, 63 (2), 25-37.
22. Dedeker, A.N. (2017). Creating sustainable tourism ventures in protected areas: An actor-network theory analysis. *Tourism Management*, Elsevier, vol. 61(C), pages 161-172. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.02.006.
23. Franco-Santos, M. Kennerley, M., Mike Micheli, M., (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. in *International Journal of Operations & Production Management* · July 2007 DOI: 10.1108/01443570710763778
24. Frechtling, D., C. (2005). Strategy management and performance measurement for DMOs: A balanced scorecard approach. Paper presented at the Ulysses Conference on Excellence in Public/Private Tourism Destination Management, Madrid, Spain.

25. Greatbanks, R. and Tapp D. (2007). "The Impact of Balanced scorecards in a Public Sector Environment Empirical Evidence From Dunedin City Council New Zealand", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 No:8, pp.846873.
26. Gretzel, U. (2011). "Intelligent systems in tourism. *Annals of Tourism Research*", 38(3), 2011, pp 757–779.
27. Hester, P.T. & Meyers, T.J. (2012). Multi-Criteria Performance Measurement for Public and Private Sector Enterprises. *Applications of Management Science* · April 2012. DOI: 10.1108/S0276-8976(2012)0000015012
28. Hoque, Z. (2004) A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review*, 13, 485-502. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.003>.
29. Huckestein, D. & Duboff, R. (1999) Hilton Hotels: A comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Volume 40, Issue 4, August 1999, Pages 28-38
30. Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics/Proyética/Projectique*, 17: 2, 93-103.
31. Kaplan R. S et Norton D. P. (2003), "Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique, les quatre axes du succès", Editions d'Organisations, Paris ;
32. Kaplan, D., & Norton, R. (1996). *Translating strategy into action: Balanced scorecard*. Harvard Business School.
33. Kaplan R.S. et Norton D.P, (1992), "The Balanced Scorecard: Mesures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Janvier et Février, p.71-79.
34. Kloot, L. and Martin, J. (2000). "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government." *Management Accounting Research* 11 (2): 231-251.
35. Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal Production Economics*, pp. 23-35.
36. Longjit, C et Pearce, DG (2013). Managing a mature coastal destination: Pattaya, Thailand. *Journal of Destination Marketing & Management* 2(3): 165-175. DOI:10.1016/j.jdmm.2013.05.002.
37. Mahmoud, M.A. & Baba Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management* · July 2012. DOI: 10.1108/17410401211249193
38. Mcadam, R. & Walker, T. (2003). An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government. *Public administration*. 25 November 2003. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2003.00375.x>
39. Mercier S. (1999)., *L'éthique dans les entreprises*, Repères n° 263, Éditions La Découverte & Syros. 122 pages ; ISBN-10, 2707130257.
40. Micheli, P. et Kennerley, M. (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production Planning & Control*, 16:2, 125 — 134. DOI:10.1080/09537280512331333039
41. Mitrea- Curpanaru (2021). Models for measuring the performance of an organization. *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 1169 012034.
42. Moullin, M. (2017) "Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66 Issue: 4, pp.442-458, doi: 10.1108/IJPPM-06-2015-0092
43. Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 20 No. 3, 2007, pp. 181-183
44. Morrison, A.M. (2013). Destination management and destination marketing: the platform for excellence in tourism destinations, *Tourism Review*, vol. 28(1): 6-9.
45. Negruşa, A.L., Coroş, M.M. (2016). Destination Management Organizations' (DMOs') Roles and Performance– Literature Review, in *Proceeding. The 2nd International Scientific Conference*.
46. Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
47. Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S., and Gupta, O., (2003). Towards the third generation of performance measurement. *Controlling*, 15 (3/4), 129-135.
48. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>.
49. Niven, P.R. (2003) *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non Profit Agencies*. John Wiley & Sons, New York.

50. Paranjape, BH., Rossiter, M. & Pantano, V., (2006). Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. MEASURING BUSINESS EXCELLENCE. VOL. 10 NO. 3 2006, pp. 4-14. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047 DOI 10.1108/13683040610685748.
51. Parhizgari, A. M. & Ronald Gilbert, G., 2004. "Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance," Omega, Elsevier, vol. 32(3), pages 221-229, June.
52. Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row, New York.
53. Phillips, P. et Louvieris, P. (2005). Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. Journal of Travel Research. November 2005. 44(2):201-211. DOI:10.1177/0047287505278992
54. Pidd, M., (2012). 'Measuring the Performance of Public Services: Principles and Practice'. Cambridge: Cambridge University Press.
55. Pike, S. and Page, S., J., (2014). Destination Marketing Organisations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. Tourism Management, 41 (April), 202-227.
56. Pike, S. (2004), Destination Marketing, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA. <https://doi.org/10.4324/9780080494463>
57. Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J.R.B. (2005). Towards a model of the roles and activities of Destination Management Organisations, Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science, vol. 3: 1-16.
58. Puyvelde, S.V. Ralf Caers, R., Cind Du Bois, C. & Marc Jegers, M., (2012). The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 41(3) 431–451. DOI: 10.1177/0899764011409757. <http://nvsq.sagepub.com>
59. Renaud, A. (2010). Mesure de la performance globale des entreprises. "comptabilite et environnement". halshs-00544875
60. Ritchie, J.R., Crouch G.I. (2003). The competitivedestination: asustainability perspective, Tourism Management, vol. 21(1): 1-7.
61. Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2005). The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective, Wallingford, CABI International. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
62. Sainaghi, R., (2010). Hotel performance: State of the art. Article in International Journal of Contemporary Hospitality Management · October 2010. DOI: 10.1108/09596111011066617.
63. Sheehan, L., Presenza, A., Minguzzi, A. (2007). Analyzing the performance of destination management organizations. An empirical study, SinergieRapporti di Ricera, vol. 25(72): 113-125.
64. Sheehan, L. R., and Ritchie, J. R. B., 2005. Destination stakeholders exploring identity and salience. Annals of Tourism Research, 32 (3), 711-734.
65. Sigala, M. (2014). Evaluating the performance of destination marketing systems (DMS): stakeholder perspective, Marketing Intelligence & Planning, 32(2), 208-231.
66. Spyriadis, T., Fletcher, J., Fyall, A. (2009). Destination management organisational structures. Trends in European Tourism Planning and Organisation, Bristol: Channel View Publications, 77-91. <https://doi.org/10.21832/9781845414122-010>
67. Tangen, S. (2004). "Performance measurement: from philosophy to practice". International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, vol. 53(8), pages 726-737, December. DOI: 10.1108/17410400410569134
68. Tian, X.R., (2011). 'An investigation of current system of destination management organisations- a case of china'. Phd Thesis. School of Tourism and Hospitality (Plymouth Business School).
69. Tonchia, S. et Quagini, L. (2010). Performance measurement: Linking balanced scorecard to business intelligence. DOI:10.1007/978-3-642-13235-3. ISBN: 978-3-642-13234-6
70. Wisner, Joel D & Fawcett, Stanley E., (1991). Linking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement. Production and Inventory Management Journal. ; Alexandria Vol. 32, N° 3..
71. Wisniewski, M.&Olafsson, S. (2004). Developing balanced scorecards in local authorities: A comparison of experience. International Journal of Productivity and Performance Management 53(7):602-610. DOI:10.1108/17410400410561222.