



HAL
open science

Accountability publique - Une analyse synthétique

Raphael Zumofen

► **To cite this version:**

Raphael Zumofen. Accountability publique - Une analyse synthétique. Cahier de l'IDHEAP, 2016.
hal-03623869

HAL Id: hal-03623869

<https://hal.science/hal-03623869>

Submitted on 1 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études
en administration publique

Raphaël Zumofen

Accountability publique

Une analyse synthétique

Cahier de l'IDHEAP 291/2016

Unité *Management public et marketing*

Raphaël Zumofen

Accountability publique

Une analyse synthétique

Cahier de l'IDHEAP 291/2016

Unité *Management public et marketing*

© 2016 IDHEAP, Lausanne

ISBN 978-2-940390-78-6

IDHEAP
Institut de hautes études en administration publique
Université de Lausanne
Bâtiment IDHEAP, 1015 Lausanne
Tél. +41 (0)21 692 68 00
E-mail : idheap@unil.ch – www.unil.ch/idheap

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	III
LISTE DES FIGURES	II
LISTE DES TABLEAUX.....	II
INTRODUCTION.....	III
1 EVOLUTION CONCEPTUELLE ET DEBAT THEORIQUE.....	1
1.1 TRAJECTOIRE HISTORIQUE.....	1
1.2 MECANISME OU VERTU	8
2 LA NATURE DE L'ACCOUNTABILITY.....	14
2.1 DEFINITION	14
2.2 ACCOUNTABILITY ET CONTRÔLE	19
2.3 DIMENSIONS ET COMPOSANTES	23
2.4 TEMPORALITE ET MECANISMES	33
3 ACCOUNTABILITY, STRATEGIE ET MANAGEMENT.....	40
4 ACCOUNTABILITY, AUTONOMIE ET CONFIANCE	47
5 FRAMEWORKS DE CLASSIFICATION.....	51
CONCLUSION.....	59
6 BIBLIOGRAPHIE	61

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : SÉQUENCE TEMPORELLE TRADITIONNELLE DE L'ACCOUNTABILITY	33
FIGURE 2 : LA RELATION D'ACCOUNTABILITY	35

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES DEUX CONCEPTS D'ACCOUNTABILITY TRADUIT ET ADAPTÉ DE BOVENS (2010).....	13
TABLEAU 2 : SCÉNARIOS SELON LA PRÉSENCE DES DIFFÉRENTES FORMES DE CONTRÔLE ET DE L'ACCOUNTABILITY	22
TABLEAU 3 : LES CONCEPTIONS DE L'ACCOUNTABILITY	25
TABLEAU 4 : VALEURS ET ATTENTES COMPORTEMENTALES SELON LE TYPE D'ACCOUNTABILITY.....	30
TABLEAU 5 : ATTITUDE ET APPORT STRATÉGIQUE	43
TABLEAU 6 : LES QUESTIONS DE KEARNS.....	45
TABLEAU 7 : NIVEAUX ET OBJECTIFS DE LA CONFIANCE INSTITUTIONNELLE ..	49
TABLEAU 8 : CLASSIFICATION HISTORIQUE DE L'ACCOUNTABILITY DE ROMZEK AND DUBNICK	53
TABLEAU 9 : CLASSIFICATION DE L'ACCOUNTABILITY DE LINDBERG	54
TABLEAU 10 : CLASSIFICATION DE L'ACCOUNTABILITY DE KEARNS.....	55
TABLEAU 11 : CLASSIFICATION DE L'ACCOUNTABILITY DE ZUMOFEN	57

INTRODUCTION

De nos jours, le concept d'accountability est très largement utilisé et constitue un des principes clés de la gouvernance publique moderne. Le concept renvoie donc à l'obligation de rendre compte de la manière dont l'organisation s'est acquittée des responsabilités qui lui ont été confiées (Facal & Mazouz, 2013). Autrement dit, une fois qu'une tâche publique est déléguée à un individu ou à une organisation, ces derniers doivent se montrer redevables et justifier de leurs actions à propos de cette tâche. « Accountability » est aujourd'hui devenu le mot en vogue dans l'administration publique moderne, selon des auteurs comme Bovens, Goodin, and Schillemans (2014b). Entre 2001 et 2006, il apparaît d'ailleurs en moyenne dans le titre de 50 à 70 projets de loi aux Etats-Unis sur des périodes de deux ans (Dubnick, 2007). L'accountability publique est devenue un thème majeur partout dans le monde (Christensen & Lægreid, 2011). Ses vertus sont sans cesse louées et ses effets recommandés sans parfois que ceux-ci ne soient complètement mesurés ou même compris.

Les gouvernements doivent, aujourd'hui plus que jamais, répondre de leurs actions auprès de la population qui les a élus, et les bureaucraties publiques doivent justifier les fonds publics qui sont investis dans la mise en œuvre des politiques gouvernementales dont ils ont la responsabilité (Lewis & Triantafillou, 2012). L'accountability constitue donc un pion essentiel pour les pays qui visent une gouvernance transparente et démocratique (Tan, 2014) et est fondamentale pour la légitimité du secteur public dans les démocraties libérales (Thomas, 1998). L'accountability des dirigeants est donc désormais au cœur des questionnements sur les rôles et fonctions des acteurs publics (Facal & Mazouz, 2013).

Cette tendance à la délégalation de tâches publiques à des entités autonomes (ou semi-autonomes comme c'est le cas des agences) est de plus en plus présente depuis les années 1980. Dans le domaine de la gestion publique,

la fin du 20^{ème} siècle aura, en effet, été marquée par de vigoureux débats autour des façons d'améliorer les résultats de l'action publique, de même que l'efficacité et l'efficience des systèmes de gouvernance publique (Facal & Mazouz, 2013). Les réformes associées au NPM, en voulant insuffler « l'esprit d'entreprise à l'Etat » (Osborne & Gaebler, 1993), ont orienté la réflexion sur l'Etat vers ses bénéficiaires. Ce faisant, la prestation devient le cœur de la réflexion et elle implique de déterminer, entre autres, si l'Etat en est le pourvoyeur ou si son rôle est subsidiaire (Fivat, 2013). L'Etat considéra alors que sa centralisation n'était pas forcément toujours bénéfique et que l'octroi de tâches à des entités étatiques, paraétatiques ou privées était, dans certains cas, préférable. C'est ainsi que des instances politiques délèguèrent des compétences décisionnelles, souvent plus importantes que celles prévues précédemment dans les services centraux de l'administration publique (Verhoest, Demuzere, & Rommel, 2012), à des entités externes.

L'accountability s'est développée de manière extensive en parallèle à l'éclosion du NPM et des transformations qu'il a engendrées. Traditionnellement, l'accountability avait été conçue et opérationnalisée à la lumière des notions juridico-administratives à la base des principes wébériens (Facal & Mazouz, 2013). Les développements survenus ces trente dernières années dans la foulée du NPM ont cependant entraîné une reconfiguration des rôles et fonctions des principaux acteurs administratifs (Facal & Mazouz, 2013). De nombreuses recherches ont donc été menées selon des approches se réclamant des sciences administratives et politiques (Bourgault & Savoie, 2009; Peters, 2009; Pollitt & Bouckaert, 2004) ou des sciences économiques et de gestion (Bartoli, Mazouz, Keramidias, & Larat, 2011; Fouchet, 1999; Mazouz, 2008). Elles ont notamment pu s'accorder sur la nécessité d'une réflexion structurante en matière de reddition de comptes, de transparence et de responsabilisation des principaux acteurs de l'action publique (Facal & Mazouz, 2013). Récemment, les redéfinitions du concept ont été nombreuses et l'ont tantôt perçu sous l'angle relationnel, psychologique, mécanique, comportemental ou encore fonctionnel. Ces redéfinitions et

explorations parallèles ne sont pas sans rappeler l'éternel débat qui agita Friedrich (1940) et Finer (1941), dans les années 1940, sur la notion même de responsabilité. Les frameworks se sont alors succédés, présentant tous des caractéristiques particulières, et permettant tous des appréciations tantôt quantitatives, tantôt qualitatives de l'accountability. Aucun ne s'est aujourd'hui imposé comme un standard, les spécificités contextuelles étant trop importantes pour permettre cette standardisation, qui serait cependant appréciée et qui permettrait une vision comparative notamment.

Même si l'accountability a toujours été présente dans le secteur public, son intensité a fortement augmenté depuis quelques années (Ossege, 2012). Sa définition et sa conceptualisation ont donc été totalement revues et continuent d'évoluer au fil des transformations politico-administratives. La notion d'accountability est aujourd'hui associée à la bonne gouvernance (O'Kelly & Dubnick, 2014), voire même considérée comme son icône (Frølich, 2011). Certains auteurs allant même jusqu'à dire aujourd'hui que l'étude de la gouvernance est en réalité l'étude de l'accountability (Strydom, 1999). L'accountability est en effet devenue le moyen essentiel pour améliorer l'efficacité, le contrôle, les résultats de manière globale (Curtis, Harvey, & Ravden, 2005; Noordegraaf & Van der Meulen, 2008) et également protéger l'intérêt des citoyens (Grossi & Thomasson, 2015).

C'est dans les années 1960 et 1970 que le terme a commencé à être utilisé de manière plus récurrente et cette progression s'est perpétuée au 21^{ème} siècle avec un usage toujours plus régulier dans les documents officiels (Dubnick, 2014). Plus récemment, lorsque Barack Obama a lancé son « Recovery Act », consécutivement à la crise financière, un des trois objectifs principaux du programme était d'atteindre des niveaux élevés d'accountability et de transparence à propos des dépenses de l'Etat (Bovens et al., 2014b). Ce concept est donc au cœur des restructurations successives de l'Etat qui tend à une autonomisation accrue et qui souhaite, de ce fait, un contrôle renforcé sur ses unités décentralisées. Cette

tendance favorise donc l'émergence de certaines formes de contrôle¹. En effet, dès lors qu'une certaine autonomie est accordée à un acteur, une justification quant à son comportement est communément demandée, le plus souvent à travers un mécanisme d'accountability.

Ce cahier s'attèlera donc à circonscrire le concept complexe d'accountability en offrant un aperçu de ses multiples facettes. Une première partie se penchera sur l'évolution du concept au fil du temps, de ses premières évocations à son usage actuel en passant par l'inévitable débat entre Friedrich et Finer sur son essence même. Puis, une seconde partie se focalisera sur sa définition en portant une attention particulière aux différentes dimensions et composantes qui constituent l'accountability d'aujourd'hui. La troisième envisagera le concept dans une visée plus managériale et stratégique. La quatrième et avant-dernière partie décrira le concept dans une perspective d'interaction circulaire avec la confiance. Finalement, les multiples frameworks de classification seront détaillés et commentés.

¹ Ce contrôle se traduisant généralement en procédés d'accountability, pouvant être perçus par l'acteur comme plus ou moins contraignants

1 EVOLUTION CONCEPTUELLE ET DEBAT THEORIQUE

1.1 TRAJECTOIRE HISTORIQUE

Historiquement, le terme d'accountability est rattaché à celui d'"accounting" (Bovens, 2007a). Il est possible de remonter très loin pour envisager les premières notions d'accountability. Lorsque Hammurabi, le Roi de Babylone, promulgua son code légal environ 2000 ans avant J.C., il avait déjà prévu de consacrer beaucoup d'attention à ceux à qui on faisait confiance pour gérer les avoirs appartenant à d'autres (Bird, 1973; in Gray & Jenkins, 1993). Cette anecdote suggère que l'histoire de l'accountability est aussi vieille que celle de la civilisation elle-même (Gray & Jenkins, 1993).

D'un point de vue sémantique, le terme accountability est issu d'une double racine : *counting* et *answering*. L'approche calculatrice (*counting*) remonte au *Doomsday Book*² qui a été achevé en 1086. C'est donc durant le règne de Guillaume 1^{er} qu'on retrouve la première trace de l'idée d'accountability de manière formelle (Bovens, 2007a). Cet ouvrage avait pour but de recenser les propriétés et les ressources en Angleterre selon les fiefs pour Guillaume le Conquérant. L'établissement de cet ouvrage n'a pas seulement servi à récolter des taxes, mais c'est bien dans l'objectif d'établir des fondations pour une gouvernance royale que Guillaume 1^{er} a recensé les avoirs et propriétés (Bovens, 2007a). Ce livre contient donc la première mention du terme « Accountability »³. Le terme est alors utilisé dans le sens de la comptabilité⁴ ou plutôt de « reddition de comptes ».

² *Livre de l'Apocalypse, selon la traduction littérale, mais plus proche d'un registre foncier et des avoirs*

³ *L'ouvrage est souvent mentionné comme un fondement ancestral de la Cour des comptes en France ou de la Commission de gestion en Suisse*

⁴ *La comptabilité a ici un double-sens. D'une part, la comptabilité recense les avoirs, dettes, promesses ou accords. D'autre part, elle est également la base sur laquelle on juge une personne ou organisation. C'est donc une reddition de compte obligatoire mais sur laquelle on est ensuite jugé (Bovens et al., 2014b)*

Cette pratique de recensement des avoirs, comme le notent Bovens et al. (2014b), est une première base aux relations de pouvoirs ainsi qu'aux obligations imposées par les plus puissants sur leurs vassaux. En recensant les avoirs, on donne effectivement une base sur laquelle il est possible de discriminer et d'imposer. Au cours de l'histoire, le concept d'*accountability* s'est cependant détaché peu à peu de celui d'*accounting* pour obtenir un sens propre. Désormais libéré de cette notion financière, l'*accountability* possède un sens individuel et des promesses de gouvernance juste et équitable (Bovens, 2007a). L'approche argumentative (*answering*) remonte, elle, à la Grèce antique où les dirigeants étaient appelés à rendre des comptes publiquement à la *polis*. Cette approche est la première qui met en lumière la notion de réponse de ses actes. C'est également la première incluant une forme de sanction, puisque le dirigeant n'étant pas capable de répondre publiquement de ses actions s'exposait au courroux de la foule. L'*accountability* est donc historiquement à la croisée des notions d'*accounting* et d'*answering*.

Plus récemment, avec l'essor de la bureaucratie prônée par les théories wébérienne (1922), l'*accountability* est devenue un terme régulièrement utilisé et cité. Dans sa conception de l'état, Weber promeut un système d'autorité très hiérarchique qui prévoit la supervision des agents publics de rangs inférieurs par ceux de rangs supérieurs. Ce modèle prospère alors même que la société se transforme fortement et voit apparaître de grandes organisations. Max Weber s'efforce alors de comprendre les traits typiques de ces organisations et de les transposer au secteur public. Alors que les grandes entreprises, partis et syndicats de masse se développent, les administrations publiques prennent un chemin similaire en formant de grands blocs monolithiques⁵ de type bureaucratique. La bureaucratie se caractérise notamment par des règles impersonnelles, une organisation rationnelle du travail et une centralisation de la prise de décision.

⁵ La Suisse est partiellement épargnée par cette tendance du fait de sa traditionnelle décentralisation. Elle est cependant tout de même affectée par l'essor des théories wébériennes

L'accountability s'inscrit donc bien dans ce fonctionnement, puisqu'elle est une pierre angulaire de la délégation de pouvoir.

L'administration de l'époque devenant de plus en plus complexe, le domaine devint peu à peu un champ d'étude et la question de la *responsibility* fut une des premières à être abordée. Ses premières mentions apparaissent dans les années 1930. Le point de départ des toutes études à propos de la *responsibility* est que, même avec les meilleurs arrangements institutionnels, une grande marge de comportement insouciant⁶ est inévitable dans la conduite d'activités administratives (Friedrich, 1940). Avec la popularité de la bureaucratie wébérienne, les premiers chercheurs commencent alors à se pencher sur les notions d'*accountability*, *responsability* et *control*. Deux premiers académiques, en les personnes de Carl Friedrich et Heinrich Finer, s'intéressent de plus proche à l'*accountability* et commencent sa définition conceptuelle. Le conflit entre les deux professeurs est aujourd'hui encore d'actualité, puisqu'il se concentre sur l'essence même de l'*accountability*, ou de la responsabilité selon certaines définitions. Il est encore régulièrement cité aujourd'hui comme un conflit pionnier à propos de la conception idéale de l'agent public. Il se focalise sur la manière la plus efficace d'assurer l'*accountability* de ces derniers dans les systèmes démocratiques. Il se concentre notamment sur le rôle des standards professionnels et des valeurs individuelles dans l'*accountability* publique (Al-Habil, 2011).

Le débat entre les deux chercheurs commence en 1935. Alors que l'administration Roosevelt a provoqué un élargissement massif des services gouvernementaux offerts (Jackson, 2009). La grande dépression qui suit le krach boursier de 1929 pousse les académiques à réfléchir à différents moyens pour réorganiser les gouvernements et les rendre plus efficaces. L'objectif est alors d'assurer que les agents publics réalisent les tâches qui leur sont confiées de manière adéquate et sans opportunisme. Friedrich (1940) conçoit que les standards professionnels et les connaissances techniques suffisent aux agents publics pour accomplir la

⁶ *Irresponsable*

tâche qui leur est confiée, mettant donc en avant une *responsibility* de type moral, plutôt que politique. De ce fait, les contrôles se veulent seulement internes (dans le sens de personnel) ou effectués par des collègues possédant le même niveau de compétence. La responsabilité des administrateurs n'est pas engagée vis-à-vis des politiciens ou du législateur. Sa conception se base sur la même vision que celle de Gaus, White, and Dimock (1936), qui sont d'ailleurs les premiers à parler de contrôle interne⁷, avançant la nécessité pour les agents publics de reconnaître les standards professionnels de leur emploi. Friedrich (1940) souligne cependant les premières difficultés conceptuelles à définir qui est responsable de quoi et envers qui, ainsi que les influences de ce procédé sur la conduite d'affaires courantes. Il est donc le premier à suggérer l'idée d'une *accountability* multidimensionnelle. Il met également en avant l'urgent besoin de se préoccuper du concept en mettant le doigt sur le fait que la notion de *responsibility* dans la sphère publique ne s'est pas vraiment adaptée à la rapide évolution des tâches administratives caractéristiques de cette époque.

Finer (1941) soutient, lui, que seul le contrôle externe par le législateur et le monde politique peut permettre de maintenir l'*accountability* (*responsibility* dans son ouvrage) des agents publics. Il avance que ces derniers ne peuvent pas décider ce qui est d'intérêt public et ce qui ne l'est pas. Il faut donc une autorité de contrôle externe pour s'assurer qu'ils accomplissent leurs tâches de manière conforme. Il fait d'ailleurs de ce procédé un fondement essentiel de la démocratie. Les contrôles internes conduisent, selon lui, à la corruption de l'administration publique. De manière analogue à Friedrich (1940), il évoque un état moderne, en mutation, qui demande une redéfinition et un élargissement de certains concepts comme celui de la *responsibility*. Les deux académiques utilisaient le terme de *responsibility* dans un sens proche de celui d'*accountability*. Effectivement, selon Finer (1941), la *responsibility* signifie que X est redevable⁸ pour Y à Z. Finer (1941) utilisait donc en

⁷ *Inner check*

⁸ *Accountable*

réalité la responsabilité de manière analogue à l'accountability que nous connaissons aujourd'hui. Il défendait l'idée d'une accountability perçue sous l'angle de l'obligation morale. Le sens de l'accountability a aujourd'hui été étendu au-delà de ces considérations de contrôle externe⁹, édictées par Finer (1941), et inclut maintenant l'idée chère à Friedrich (1940) de responsabilité interne de l'individu vis-à-vis de sa conscience et de ses valeurs morales (R. Mulgan, 2000). Bien qu'en contradiction sur de nombreux aspects, l'objectif des deux académiques dans ce débat était similaire. Ils souhaitaient définir la notion de *responsibility* afin d'assurer que celle-ci contribue à l'efficacité visée par le modèle wébérien^{10/11}. La question élaborée dans ce travail semble donc s'inscrire dans un débat qui dure depuis plus de soixante-dix ans, puisque l'objectif des deux académiques était déjà alors de placer la notion de *responsibility* (accountability) au service même de l'efficacité, l'efficience ou plus largement, la performance.

La fin du vingtième siècle voit le concept d'accountability évoluer à nouveau de manière vertigineuse et se transformer en une notion bien plus large que celle décrite dans la bureaucratie wébérienne. Du modèle de « *financial accounting* », on passe à celui de « *public accountability* » sous la stimulation des réformes du *New Public Management* (NPM) en Angleterre avec l'administration Thatcher et « *Reinventing Government* » avec l'administration Clinton-Gore aux Etats-Unis (Hood, 1998; Pollitt & Bouckaert, 2004). Le NPM, qui émerge dans les années 1970, dans un contexte où nombreuses sont les voix qui appellent à une gestion publique se rapprochant de la gestion faite dans le privé, met alors l'accent sur l'efficacité des processus en accordant une certaine autonomie à certaines entités étatiques. Ces réformes ont été stimulées,

⁹ *External scrutiny*

¹⁰ Finer (1941) déclare d'ailleurs dans son ouvrage : “Administrative responsibility is not less important to democratic government than administrative efficiency; it is even a contributor to efficiency in the long run. Indeed, it is tempting to argue that the first requisite is responsibility, and if that is properly instituted efficiency will follow”

¹¹ Friedrich (1940) va également dans le même sens: “What is more important is to insure effective action of any sort. To stimulate initiative, even at the risk of mistakes, must nowadays never be lost sight of as a task in making the government's services responsible”

entre autres, par les budgets déficitaires des années 1980 causés par la récession économique qui a suivi la crise du pétrole de 1973, forçant les Etats à réduire leurs dépenses dans le social qui avaient progressé depuis la fin de la deuxième guerre mondiale (Kickert & van der Meer, 2011). À partir des années 1980, la notion même de service public est remise en cause et appelée à évoluer : les logiques de marché et de performance sont progressivement étendues au secteur public (Buisson & Hernandez, 2004). Dès lors, des systèmes d'accountability plus complexes apparaissent et ont pour but de permettre aux gouvernements et à leurs institutions d'assurer une meilleure conduite des programmes publics parfois décentralisés (Braithwaite, 1998; Hood, 1995) tout en gardant un droit de regard sur leurs activités. Le NPM¹² tout comme le mouvement « *Reinventing government* » souhaitaient un système dirigé vers la performance, dans lequel les managers seraient capables d'utiliser leurs capacités entrepreneuriales pour atteindre les objectifs, en bénéficiant de plus de discrétion sur leur gestion des processus (Posner, 2006). La Suisse prendra également le train du NPM en baptisant sa réforme nationale « *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung* » (WoV) (gestion publique axée sur les résultats) (Proeller, 2007)¹³.

Traditionnellement, les démocraties occidentales offraient donc un système d'accountability vertical, basé sur une relation de principal-agent (Strøm, 2000; Verschuere, Verhoest, Meyers, & Peters, 2006). De nombreux auteurs ont d'ailleurs longtemps offert une définition basée sur cette conception qui paraît aujourd'hui restrictive¹⁴. Les arrangements d'accountability traditionnels étaient donc basés sur un fonctionnement incluant uniquement des institutions au niveau national (Bovens, 2007b)

¹² Drumaux (2011) souligne que le NPM n'est pas au sens propre un modèle mais plutôt un ensemble de propositions pas forcément cohérentes les unes par rapport aux autres

¹³ Les réformes publiques de cette époque dépendent des institutions politiques et du système social qui se sont développés dans les différents pays (Kickert & van der Meer, 2011) mais elles suivent toutes les grandes lignes du NPM

¹⁴ R. Mulgan (2000) résume bien cette vision traditionnelle et aujourd'hui dépassée de la relation d'accountability qui contiendrait trois éléments caractéristiques: elle serait forcément dirigée vers l'extérieur, impliquerait une interaction sociale et un échange entre une partie qui demande des justifications et pose des questions et l'autre qui les fournit et accepte d'éventuelles sanctions et engendrerait des droits d'autorité comme le droit de demander des justifications et d'imposer des sanctions

et une relation entre un agent et un principal (Lehto & Salminen, 2012). Les modèles wébérien ou diceyéen, basés sur des systèmes hiérarchiques monolithiques et composés de relations d'accountability politiques ont cependant été mis sous pression dans de nombreux états et ont dû s'adapter pour inclure des relations d'accountability plus diversifiées et pluralistes (Bovens, 2007b). La conception wébérienne de l'accountability semble donc aujourd'hui très limitatrice. La réalité a poussé les chercheurs à élargir le concept (Day & Klein, 1987; Gregory, 2009; Kearns, 2003; Thomas, 2003). En effet, les problèmes d'accountability sont de plus en plus apparus dans les agendas politiques et académiques (Arnall & Wincott, 2002; Fisher, 2004; Harlow, 2002; Hood & Peters, 2004) créant un réel besoin de redéfinition et d'élargissement de la notion d'accountability.

L'accountability a longtemps été à la fois un objectif clé, mais également un problème pour les lois constitutionnelles, notamment en Angleterre (Dicey, 1959; in C. Scott, 2000). Ce qui était un instrument pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la gouvernance est devenu un but en soi. L'accountability a évolué peu à peu comme l'icône de la bonne gouvernance (Bovens, 2007a). La transformation des institutions, notamment au niveau européen, avec une tendance à la gouvernance multi-niveaux et transnationale, a requis la création de régimes d'accountability correspondants (Fisher, 2004; Schmitter, 2000). Dans un contexte de globalisation où l'information transite rapidement et les niveaux institutionnels se démultiplient, l'accountability ne pouvait donc plus être seulement perçue comme une relation unitaire envers un supérieur hiérarchique mais bien comme un système complexe, multidimensionnel et impliquant une multitude d'acteurs d'horizons différents. Des auteurs comme Stone (1995) ou Romzek and Dubnick (1987) ont commencé par distinguer les différents types d'accountability et émis l'idée que ces relations pouvaient aussi bien se compléter que se contredire, créant de potentiels conflits d'intérêts. Les modèles traditionnels d'accountability purement verticaux ou *upward* se sont alors vu remis en question et le concept a dû être totalement repensé. Il a

notamment été envisagé d'un point de vue horizontal par Bovens (2007b) puis vertical *downward*. Ces extensions ont mené à une définition actuelle beaucoup plus large et recouvrant un périmètre plus étendu qu'historiquement.

L'accountability a donc beaucoup évolué depuis sa première mention dans le *Doomsday book*. Sa trajectoire historique est fortement rattachée aux contextes historiques dans lesquels elle s'est inscrite. Sa signification a évolué en étroite relation avec les percées sociétales et économiques propres à chaque époque. La conception de l'accountability s'est donc rapprochée de celle du contrôle, bien que les deux concepts soient restés distincts¹⁵. L'accountability à l'ère de la gouvernance est un concept multifacette dont la signification recouvre un périmètre considérable. Elle se conçoit aujourd'hui envers une multitude d'acteurs, de manière verticale, horizontale et même diagonale, *upwards* ou *downwards*. Cette démultiplication des relations rend le concept dur à saisir et on peut s'interroger sur son sens qui semble de plus en plus recouvrir une valeur symbolique. En effet, l'accountability est maintenant partout et concerne tout le monde.

1.2 MECANISME OU VERTU

Les chercheurs qui étudient l'accountability ont tous rapidement réalisé que ce concept revêt des significations différentes d'un individu à l'autre (Behn, 2001). Le terme « Accountability » est souvent utilisé à tort comme un synonyme, parmi d'autres, de la bonne gouvernance, la transparence, l'équité ou l'intégrité (Bovens, 2010). Personne ne semble contester le besoin et les bénéfices de l'accountability, cependant la manière dont celle-ci est définie et utilisée provoque de nombreux débats (Aucoin & Heintzman, 2000; Bovens, Schillemans, & Hart, 2008; Christensen & Lægheid, 2014; Sinclair, 1995). L'accountability peut être vue sous deux angles principaux : celui de la vertu ou celui du mécanisme.

¹⁵ Selon R. Mulgan (2000, p. 563), ils sont liés intimement, car l'accountability est un mécanisme du contrôle

Les courants littéraires s'opposent et les avis sont regroupés dans des traditions littéraires reflétées géographiquement. En effet, la conception de l'*accountability* change radicalement si l'on se situe d'une part ou de l'autre de l'océan Atlantique. Aux Etats-Unis, l'*accountability*, ou plutôt le fait d'être redevable¹⁶, est vu comme une qualité. De ce fait, l'*accountability* est devenue un concept étudié sous l'angle normatif (Bovens et al., 2008). Elle est perçue comme un concept évaluatif qui qualifie la réalisation d'une tâche ou la performance d'un acteur (Bovens et al., 2008). C'est donc le comportement des agents publics qui suscitent l'intérêt et leur capacité à rendre des comptes qui importe. L'*accountability* est appréhendée comme un atout ou une qualité pour les agents publics. Comme le souligne Bovens (2010), le concept d'*accountability* est parfois réduit au simple fait d'être « *accountable* ». Etre « *accountable* » offre certaines certitudes quant à l'organisation ou l'individu concernés et véhicule une image de transparence (Hood, 2007, 2010) et de confiance (Bovens, 2010). Sous cet angle, l'*accountability* s'associe à des valeurs normatives et des connotations positives¹⁷.

Dubnick (2007) relève que, bien que les définitions soient lacunaires et divergentes, toutes s'accordent sur le fait que l'*accountability* est une qualité, aussi bien pour les officiels, les agences et les entreprises que pour le gouvernement de manière générale. L'*accountability* est utilisée dans ce cas comme un set de standards de comportements des acteurs et considérée comme un état désirable (Bovens, 2010). Le concept souligne la volonté d'agir de manière transparente, juste et équitable. Cependant, l'aspect normatif du concept le rend également très contestable et contesté (Gallie, 1962), car il n'y a pas de consensus quant à ce qu'est un comportement « *accountable* ». Les standards diffèrent selon le rôle, le contexte institutionnel et la perspective politique (Fisher, 2004). La littérature se porte, sous cet angle comportemental, sur les standards requis, l'évaluation et le comportement des agents publics (Considine,

¹⁶ Au sens d'"*accountable*"

¹⁷ McGee (1980) la décrit même comme un outil rhétorique véhiculant une image de bonne gouvernance susceptible de rallier des sympathisants

2002; Klingner, Nalbandian, & Romzek, 2002; Koppell, 2005; O'Connell, 2005; Wang, 2002). Cette dimension comportementale est utilisée de manière presque émotionnelle comme le relèvent Bovens et al. (2014b). En effet, les études sur l'accountability la définissant comme une vertu se concentrent sur la performance des gouvernements officiels et des agences en formulant de manière implicite ou explicite un set de normes de ce serait la bonne gouvernance (Considine, 2002; Koppell, 2005; O'Connell, 2005; Wang, 2000). Les acteurs sont ensuite évalués sur la base de ce set de normes qui définit ce que serait un comportement adéquat et conforme aux attentes. Cette approche interroge quant à la manière dont sont définis ces sets de normes et plus précisément sur les possibles manipulations politiques qui pourraient intervenir. En effet, ces sets de normes peuvent s'avérer être des arguments politiques redoutables pour l'opposition dans le cas où ils ne seraient pas atteints par le gouvernement en place.

De l'autre côté de l'Atlantique, en Europe continentale, au Royaume-Uni, ainsi qu'en Australie, l'accountability est perçue sous un angle plus descriptif (Bovens et al., 2008). Les auteurs la conceptualisent plutôt comme un mécanisme social, une relation institutionnelle ou un arrangement au travers duquel un acteur est redevable envers un forum (Day & Klein, 1987; R. Mulgan, 2003). Cet angle de vue envisage l'accountability comme une relation entre un souverain et ses sujets, un principal et son agent ou dans la conception plus large, un forum et un acteur (Bovens, 2010). Les études se portent alors sur le fait de pouvoir être déclaré comme redevable *ex post facto* par les forums d'accountability (Bovens, 2010). Dans ce cas, ce n'est pas le comportement des agents publics qui est étudié, mais bien les arrangements institutionnels. Il s'agit de s'interroger sur le fait même d'être redevable et sa justification. Cette conception, plus historique, repose sur la relation sociale qui implique l'obligation de justifier et d'expliquer son comportement (Day & Klein, 1987, p. 5; R. Mulgan, 2003, p. 7; Romzek & Dubnick, 1998, p. 6). Cet usage de l'accountability comme un mécanisme social, politique ou institutionnel reste aujourd'hui

dominant dans la littérature académique (Bovens et al., 2014b). Dans cette conception mécanistique de l'accountability, cette dernière est perçue comme contenant trois éléments indispensables : d'une part l'acteur est forcé de rendre des comptes, d'autre part le forum peut interroger l'acteur et confronter sa lecture à celle de l'acteur et finalement le forum jugera s'il est satisfait de la réponse de l'acteur (Bovens et al., 2014b). Dans cette perspective, il est possible d'étudier l'accountability sous plusieurs angles comme celle de la relation entre l'acteur et le forum (C. Scott, 2000), les effets de ces relations (Day & Klein, 1987; Schillemans & Bovens, 2011), les propriétés légales, le pouvoir de sanction, la légitimité de tels mécanismes ou leur effets sur la performance.

Ces deux angles sont aussi importants l'un que l'autre pour l'étude de l'accountability, puisqu'ils donnent des éclairages très différents du concept et mettent un accent intéressant sur un contraste entre des traditions administratives, littéraires et politiques différentes de part et d'autre de l'Atlantique. L'accountability publique aurait donc pour but de maintenir et renforcer la confiance des citoyens en leur gouvernement et de rapprocher les élus et les populations ou, de manière plus globale, les gouvernants et les gouvernés (Aucoin & Heintzman, 2000). L'accountability comme vertu est donc importante pour la gouvernance démocratique car elle offre de la légitimité aux agents publics et aux organisations publiques (Bovens, 2010). Dans cette perspective, l'évaluation de l'accountability semble donc plus que nécessaire, puisqu'elle permet de légitimer ou au contraire délégitimer l'exercice du pouvoir public (Bovens, 2010). Quant à l'angle qui prévoit l'accountability comme un mécanisme, il est également nécessaire pour offrir une vision complète du concept. Effectivement, cette approche, qui se focalise sur la démarche même de rendre des comptes, offre plusieurs avantages détaillés par Bovens (2010) : le mécanisme *ex post facto* peut avoir un rôle rituel qui permet de terminer une période ou de clôturer un évènement. A travers ce rituel de rendre compte publiquement, les injustices peuvent être relevées et les responsables identifiés (Braithwaite, 2006). Les mécanismes d'accountability sont particulièrement importants

dans le cas de crimes, de tragédies, de fiascos ou d'erreurs (Bovens, 2010). Ces mécanismes sont également l'occasion d'assurer une forme de bonne gouvernance du fait de la chaîne de relations principal-agent¹⁸ qui caractérise les démocraties représentatives modernes, comme le soulignent Lupia (2003) et Strøm (2000). Ils offrent également un processus démocratique pour juger de la manière dont la population est représentée et le gouvernement dirigé (Przeworski, Stokes, & Manin, 1999) et permettent également de détecter et prévenir les abus de pouvoir ou la corruption (Schedler, 1999). Par ailleurs, dans certains cas, ils suscitent la création d'une réflexion et la stimulation de l'apprentissage organisationnel. La possibilité de sanction de la part de l'extérieur devrait, en effet, obliger l'acteur à chercher des solutions optimales. Cet angle d'approche du concept, en réalité instrumental, permet d'atteindre le but commun aux deux conceptions qui est de garantir une gouvernance « *accountable* » (Bovens, 2010).

Aucoin and Jarvis (2005) soulignent que ces conceptions, à la fois opposées et complémentaires, reposent sur une histoire bien particulière. D'une part, les valeurs publiques étant fondamentales dans la tradition politique et administrative américaine, il n'est pas étonnant de voir l'*accountability* décrite comme une vertu. D'autre part, en Europe, les systèmes parlementaires offrent un fonctionnement différent où les responsabilités ministérielles envers le parlement sont centrales. Ainsi, l'*accountability* y est plutôt conçue comme un mécanisme à utiliser *ex post* à des fins de contrôle, aussi bien administratif que politique.

¹⁸ Fondée sur les postulats de l'économie néoclassique, d'individus aux motivations égocentrées et intérêts discordants, la théorie de l'agence préconise que ceux-ci doivent être intéressés pour coopérer et contrôlés afin de contrer les comportements opportunistes (Fivat, 2013)

Tableau 1 : Les deux concepts d'accountability traduit et adapté de Bovens (2010)

	Vertu	Mécanisme
Locus	Comportement de l'acteur	Relation entre l'acteur et le forum
Focus	Evaluatif / Prescriptif	Analytique / Descriptif
Domaine de recherche	Gouvernance	Contrôle social et politique
Design de recherche	Variable dépendante	Variable indépendante
Importance	Légitimité	Objectifs variés
Déficit	Comportement inapproprié	Mécanismes manquants ou dysfonctionnants

Les deux conceptions de l'accountability présentées ci-dessus ne sont finalement de loin pas incompatibles entre elles. Issues des traditions politiques différentes, elles offrent un contraste qui n'est pas sans rappeler le débat Friedrich-Finer sous certains aspects. Prendre position pour une définition ou l'autre revient à exclure tout un champ de recherche et à sous-estimer la portée considérable de l'accountability, particulièrement dans le contexte actuel. En effet, le mécanisme de même que la vertu sont des aspects essentiels de ce concept qu'il faut savoir mêler pour l'apprécier dans son entièreté.

2 LA NATURE DE L'ACCOUNTABILITY

2.1 DEFINITION

Le mot « accountability » est utilisé de manière indifférenciée dans plusieurs langues, car sa traduction porte aujourd'hui à confusion. Son sens a été et reste encore âprement discuté. Il est souvent difficile de s'accorder quant aux dimensions à inclure dans sa définition. En français, il peut être traduit comme responsabilité, redevabilité ou imputabilité. Les définitions évoluent encore de manière constante avec certains auteurs qui conçoivent l'accountability comme une simple relation d'autorité entre un agent et un principal qui se réalise à travers une interaction (Thomas, 2007), comme le processus de rendre les acteurs responsables pour leurs actions (Fox & Brown, 1998) ou comme les moyens par lesquels les individus ou organisations rapportent à une autorité légitime et sont tenus pour responsables de leurs actions (Edwards & Hulme, 1996) notamment. Certains auteurs focalisent, eux, leurs définitions sur un ou l'autre composite de la relation, comme Pollitt and Bouckaert (2004) sur les acteurs : l'accountability est une relation dans laquelle une partie, l'*accountor*, possède une obligation d'expliquer et justifier son comportement à une autre partie, l'*accountee*¹⁹. Ebrahim (2005) traduction libre, lui, se concentre sur les droits des parties prenantes : le moyen à travers lequel les individus et les organisations sont tenus de rendre des comptes à une entité extérieure à propos de leurs actions, mais également la justification de toute modification ou remodelage des missions, objectifs et performances organisationnelles au niveau interne. Gray and Jenkins (1993) se penchent, eux, sur les tâches : une obligation de présenter un compte-rendu et d'être responsable de l'exécution de tâches envers ceux qui ont confié cette tâche. March and Olsen (1995) basent également leur définition de l'accountability sur la notion de compte rendu qu'ils comprennent comme le fait de fournir des

¹⁹ *L'accountor et l'accountee remplacent dans cette définition le forum et l'acteur sans apporter une distinction particulière*

explications ou des interprétations. Selon eux, les explications et les justifications sont donc au cœur même de l'accountability. Appeler les gens à rendre des comptes signifie alors les inviter à expliquer et justifier leurs actions avec deux logiques en compétition, celle des conséquences et celle de la pertinence. Quant à R. Mulgan (2000), il associe l'accountability au contrôle. Il mentionne qu'elle est souvent prise comme un mécanisme de contrôle, voire même reconnue comme faisant partie du contrôle lui-même. Les définitions sont donc multiples et la confusion peut rapidement apparaître quant à la signification du concept.

Dans son sens premier, l'accountability décrit une relation dans laquelle un individu ou une organisation doit expliquer et assumer la responsabilité de ses actions (Sinclair, 1995) : une forme de « *giving and demanding of reasons for conduct* » (Roberts & Scapens, 1985, p. 447). Quelle que soit son interprétation, le concept d'accountability implique forcément une notion d'intersubjectivité (Shearer, 2002). Etre redevable implique d'établir une identité de manière interdépendante avec les autres (Schweiker, 1993, p. 234). Rendre des comptes signifie en effet que les individus deviennent des agents moraux. Dans son analyse, Schweiker (1993) avance la double activité menée par l'acteur lorsqu'il rend des comptes. L'individu est à la fois celui qui rend des comptes mais également celui qui a agi et sur lequel il doit rendre des comptes. Le sujet qui a accompli l'action racontée et celui qui la raconte sont la même personne, mais ils ne sont pas identiques (Schweiker, 1993). Edward Arrington and Francis (1993) soulignent d'ailleurs que rendre des comptes peut se définir comme offrir des raisons d'avoir agi d'une certaine manière qui serait comprise par d'autres, c'est donc rendre la vie intelligible et sensée (Schweiker, 1993, p. 234). L'accountability se forme en effet autour de normes sociales (Birkett, 1988) et d'attentes sur ce qui a été déterminé comme un bon comportement et un niveau acceptable de performance sur la base d'un consensus social (Day & Klein, 1987, p. 67). Elle s'apparente à l'échange de raisons pour justifier un comportement (Messner, 2009) ou à la charge de rendre des comptes à propos de son action à une autre personne ou organisation (C. Scott, 2000). Rendre des

comptes signifie fournir des raisons concernant un comportement, justifier ce qui a été fait ou ce qui, au contraire, ne l'a pas été. Cette reddition de compte a pour but d'empêcher le conflit, en justifiant l'écart entre attentes et actions (M. B. Scott & Lyman, 1968).

La notion d'accountability est utilisée depuis longtemps dans la science politique, comme dans la comptabilité générale, mais elle est bien plus récente dans le domaine de l'administration publique et de la gouvernance internationale (Lindberg, 2013). Elle a aujourd'hui un sens spécifique à chaque discipline : les auditeurs la conçoivent comme un problème numérique ou financier, les spécialistes en sciences politiques comme un impératif politique, les légalistes comme un arrangement institutionnel et les philosophes comme une dimension de l'éthique (Sinclair, 1995). Tout comme le pouvoir, l'accountability peut être comprise à la fois comme un attribut, une obligation, la propriété d'une relation, la propriété d'une structure d'autorité, un artefact d'examen (Sinclair, 1995) ou simplement un choix (Greitens, 2012). Ce choix peut être dicté parfois par la culture ou la tradition et d'autres fois par des nécessités politiques ou organisationnelles. La manière dont nous définissons l'accountability dépend donc en partie des idéologies actuelles (Sinclair, 1995). Les systèmes d'accountability sont en effet dépendants d'interactions sociales complexes entre des acteurs complexes dans des environnements organisationnels et culturels complexes (Yang, 2009).

L'accountability implique donc dans un premier temps la définition de règles et de procédures, puis l'usage de ressources pour assurer la conformité avec les attentes prédéfinies (Jos & Tompkins, 2004). Personne ne peut être redevable envers une autre personne ou organisation, sans que cette dernière ne lui ait délégué une forme de pouvoir et une certaine autonomie. De même, il n'est pas possible de demander à quelqu'un d'être redevable pour quelque chose qui va au-delà de son contrôle (Schedler, 1999). Comme le contrôle, l'accountability est clairement liée à l'objectif principal qui est de faire agir les agents de manière cohérente avec les vœux ou instructions de leurs supérieurs (Arambula, 2008, p. 4) ou de manière générale de faire agir les acteurs

selon les souhaits des forums²⁰. L'existence du pouvoir fournit donc une raison d'être à l'accountability (Schedler, 1999). A est *accountable* envers B, lorsque A est obligé d'informer B à propos de ses actions et décisions, de les justifier, et d'éventuellement être sanctionné dans le cas d'une conduite inappropriée (Schedler, 1999).

Malgré tous les points de vue parfois contradictoires expliqués précédemment, il existe cependant un sens de l'accountability sur lequel tout le monde semble s'accorder : celui qui l'associe au processus d'être tenu de rendre des comptes à une certaine autorité à propos de ses actions (Jones, 1992). L'accountability signifie donc, à la base et dans l'essence de sa définition, l'obligation d'expliquer et justifier son comportement (Bovens, 2007a) auprès d'un tiers. Dans cette conception de Bovens (2007a), il existe une relation bien établie entre deux acteurs, faisant référence à la théorie de l'agence. L'accountability est donc perçue comme une relation sociale²¹ entre deux acteurs : le principal et l'agent, l'*accountee* et l'*accountor* ou l'acteur et le forum selon les définitions. Ce travail privilégiera les termes d'acteur et de forum afin de ne pas restreindre la relation d'accountability à celle d'agent-principal.

L'accountability constitue donc le principe par lequel ceux qui possèdent et utilisent l'autorité publique rendent des comptes (Aucoin & Heintzman, 2000). Bovens et al. (2008) soulignent son importance, en avançant que ce n'est pas seulement le fait de répondre de mais également une obligation morale (et parfois légale) de donner des réponses à une autorité à propos de ses actions. L'accountability répond donc aux obligations de transparence et contribue à garantir que les administrations publiques poursuivent des buts publiquement valorisés qui satisfassent aux attentes légitimes de la population (Romzek & Dubnick, 1987). Elle est considérée comme un facteur crucial de succès dans les réseaux, la gouvernance multi-niveaux et les arrangements relationnels ou

²⁰ La terminologie spécifique utilisée dans ce travail est détaillée au paragraphe suivant

²¹ Dans cette conception de relation sociale, il est également possible de faire référence à Giddens (1984), qui perçoit l'accountability comme une propriété structurante du système de gouvernance (Yang, 2009)

collaboratifs entre des institutions des secteurs public, privé ou non-profit (Agranoff & McGuire, 2001; Considine, 2002; Goldsmith & Eggers, 2004). L'accountability est souvent perçue comme étant connectée à la transparence (Anneli Hujala, Andersson, & Wikström, 2014), voire parfois même considérée comme son synonyme. Ces deux notions sont pourtant bien distinctes et il serait réducteur de les confondre. Des indicateurs de transparence sont néanmoins souvent utilisés pour mesurer l'accountability afin de réduire sa complexité (Anneli Hujala et al., 2014). Une perception de l'accountability qui ne contiendrait qu'une seule dimension²² se révélerait cependant biaisée, tant le concept s'avère complexe et multidimensionnel comme en témoignera ce travail dans ses parties successives.

L'accountability est donc un concept qui peut être défini de multiples manières que l'on appartienne à un ou l'autre champ académique. La tendance est à inclure de plus en plus de dimensions afin que le concept recouvre une réalité toujours plus étendue. Fondamentalement, on peut cependant retrouver certains éléments communs à toutes les définitions : la délégation d'une tâche, d'un forum à un acteur, en échange de l'accountability du second envers le premier. La délégation de la tâche²³ est basée sur une étude de la situation de la part du forum qui a jugé que l'acteur serait à même de réaliser la tâche et qu'il en amènerait la preuve à travers les modalités d'accountability définies²⁴. Le forum et l'acteur ont défini, soit conjointement, soit alors par imposition du forum, un domaine de responsabilité²⁵. De manière analogue, le forum et l'acteur ont défini de manière conjointe, ou par imposition du forum, les modalités d'accountability. Dans un deuxième temps, l'acteur est confronté au jugement du forum sur deux aspects distincts qui sont la tâche à proprement parler, mais également le respect des modalités d'accountability définies. L'insatisfaction du forum peut provenir aussi

²² *La transparence ou une autre*

²³ *Dans le cas où elle existe*

²⁴ *Il est également possible que certains forums, qui n'ont point délégué la tâche, possèdent tout de même un droit de regard sur les activités de l'organisation et des attentes en termes d'accountability*

²⁵ *Ou la tâche selon les terminologies*

bien d'une réalisation lacunaire de la tâche que d'un écart avec les modalités d'accountability définies. Le jugement peut également provenir d'un forum avec lequel aucune modalité n'a été convenue, mais qui possède un droit de regard sur la tâche.

L'accountability est donc circonscrite à la relation entre un acteur et un forum²⁶. L'acteur est l'émetteur de l'accountability, puisqu'il s'est vu déléguer une tâche²⁷ et doit respecter les modalités d'accountability à son propos. Le forum est, lui, le destinataire de l'accountability, puisqu'il reçoit les informations de l'acteur concernant la tâche, à travers les mécanismes d'accountability. Ce point de vue relationnel rappelle que l'accountability est avant tout un rapport entre deux personnes, une personne et une organisation ou deux organisations. Il favorise une perspective mécanistique de l'accountability bien que la notion de vertu reste présente. En effet, le jugement du forum définit si l'acteur a été vertueux dans son comportement à travers le respect des mécanismes d'accountability et une réalisation de la tâche conforme aux attentes. Sous certains aspects, la définition de l'accountability rappelle la notion de contrôle et les deux concepts semblent parfois se confondre. Cependant, ils sont clairement distincts et bien que l'accountability est une forme de contrôle, la réciproque n'est point valable (Busuioc, 2009).

2.2 ACCOUNTABILITY ET CONTRÔLE

Les concepts d'accountability et de contrôle semblent intimement liés. Ces termes ont été et sont encore aujourd'hui trop souvent utilisés, à tort, de manière interchangeable, alors qu'une claire distinction existe entre les deux (Busuioc, 2009). Le contrôle est fondamentalement plus étendu que l'accountability. Il comprend des mécanismes *ex-ante* et simultanés, alors que l'accountability se déroule uniquement *ex-post* (C. Scott, 2000, p. 39).

²⁶ Ce chapitre présente la relation sous l'angle individuel, mais il est rare que celle-ci soit individuelle. La tendance est à la multiplication des forums pour un acteur unique

²⁷ Détaillé plus en avant

Comme le soulignent Christensen and Læg Reid (2011), l'accountability est uniquement de nature rétrospective.

Le contrôle signifie qu'un individu ou une organisation possède un pouvoir sur un autre individu ou une autre organisation et qu'il peut engager de manière proactive ce dernier à travers des mécanismes précis (Busuioc, 2009). Cependant, ces mécanismes ne s'apparentent pas à des mécanismes d'accountability, car ils ne s'activent pas à travers des procédures dans lesquelles l'acteur doit expliquer et justifier son comportement au forum (R. Mulgan, 2003, p. 19). L'accountability empêche justement un contrôle direct du forum. Elle naît en conséquence du besoin d'autonomie de l'acteur et a pour but de le laisser agir de manière plus ou moins autonome selon les termes du contrat. Des procédures d'accountability interviennent lorsque le forum a renoncé au contrôle (Busuioc, 2009), jugé comme trop contraignant ou ne laissant pas assez de liberté à l'acteur²⁸.

L'accountability intervient donc lors de la délégation d'autonomie, par exemple lorsqu'une agence est créée. L'autonomie est d'ailleurs perçue comme bénéfique dans la recherche de performance (Yamamoto, 2006) et cette dernière ne devrait pas être influencée par des considérations politiques comme le souligne Van Ooik (2005, p. 145). En mettant en lumière les différences entre les deux concepts, il apparaît clairement que le contrôle et l'autonomie semblent incompatibles, alors que l'accountability et l'autonomie semblent plutôt s'accorder. De plus, alors que les mécanismes d'accountability sont une forme de mécanismes de contrôle, l'inverse est cependant erroné (Busuioc, 2009). Négliger la différence entre les deux concepts revient à se mettre dans une situation délicate où l'autonomie serait offerte d'une main, puis reprise de l'autre (traduction libre de Busuioc, 2009, p. 10).

La différence entre les deux concepts repose donc sur une question de temporalité. Le contrôle peut être divisé en trois séquences distinctes.

²⁸ Comme le souligne justement Drumaux (2011), le contrôle est utile pour une meilleure coordination mais l'excès de contrôle est pathologique car il nuit à cette coordination

D'une part, le contrôle *ex-ante* qui est une forme de mécanisme qu'utilise le principal dans sa relation avec l'agent pour délimiter le pouvoir de ce dernier. Ce mécanisme s'exerce en délimitant les frontières dans lesquelles l'agent pourra agir et disposer du pouvoir confié par le principal. C'est donc une forme de contrat sur la zone de discrétion et les modalités de son usage qui est défini entre le principal et l'agent. La zone de discrétion peut se définir comme la somme des pouvoirs attribués par le principal à l'agent, moins la somme des instruments de contrôle disponibles au principal (Stone Sweet, 2002). D'autre part, le contrôle simultané qui est un type informel de contrôle que s'autorise un principal sur son agent et dans lequel les actions futures de l'agent sont redirigées ou déterminées par le principal et ont comme résultat une diminution de la discrétion de l'agent par rapport à ce qui était convenu dans le contrat (adapté de Busuioc, 2009). Le contrôle simultané a souvent pour effet de restreindre ou d'annihiler la zone de discrétion formellement octroyée *ex ante* à l'agent. Finalement, le contrôle *ex-post* est le plus proche de l'*accountability*. Il apparaît comme consubstantiel du fait de certaines différences fondamentales demeurantes, notamment concernant le stimulus. L'*accountability* peut en effet provenir d'un stimulus aussi bien de l'acteur que du forum alors que le contrôle provient uniquement du forum. Enlever cet aspect de possibilité de stimulus de la part de l'acteur reviendrait à éliminer l'*accountability* purement et simplement puisque celle-ci se transformerait ainsi en pure contrôle de nature *ex ante*. L'*accountability* est comprise comme un mécanisme consécutif aux faits, dans lequel des informations sont présentées, une discussion intervient, suivie d'une évaluation et d'éventuelles sanctions pour conclure le processus (Bovens, 2007a) aussi bien sur demande du forum que sur initiative de l'acteur. Il est également essentiel de relever que le contrôle implique forcément une relation de principal-agent, alors que la relation d'*accountability* est celle d'un forum et d'un acteur. Le forum peut avoir un statut identique à celui de principal, mais ce n'est pas forcément le cas (Busuioc, 2009).

Tableau 2 : Scénarios selon la présence des différentes formes de contrôle et de l'accountability²⁹

Contrôle ex-ante	Contrôle simultané	Contrôle ex-post ou accountability	Résultat sur l'agent public
Présent	Absent	Présent	Agent public indépendant (séparé et autonome) dans les limites de la mission qui lui a été confiée
Présent	Absent	Absent	Agent public indépendant (séparé et autonome) dans les limites de la mission qui lui a été confiée mais possédant un déficit d'accountability
Présent	Présent	Présent	Absence ou trop faible indépendance de l'agent public (séparation formelle mais autonomie décisionnelle largement circonscrite)

Les notions d'accountability et de contrôle sont donc bien distinctes et peinent finalement à se concilier ou s'accorder. Si l'accountability est envisagée par le forum, c'est souvent car il souhaite éviter des formes de contrôle qui limiteraient de manière trop abrupte l'autonomie de l'acteur. C'est donc avec le souci de laisser à l'acteur une autonomie suffisante accordée sur la base de la confiance que le forum opte pour l'accountability plutôt que pour le contrôle. Les deux peuvent également se conjuguer avec la présence de contrôles simultanés ou ex-ante joints avec des mécanismes d'accountability. Cependant, comme expliqué précédemment, cette logique reviendrait à accorder une trop faible indépendance à l'acteur et de ce fait à renoncer aux bienfaits de

²⁹ *Adapté de Busuioc (2009)*

l'accountability qui permet justement une forte indépendance tout en conservant un droit de regard important sur la tâche. Il est donc essentiel pour le mandataire de la tâche de bien réfléchir aux modalités qu'il veut imposer. Si l'accountability est bien distincte du contrôle et ne doit être confondu avec ce dernier comme ce travail vient de l'expliquer, elle n'en demeure pas moins structurée par différentes dimensions et répondant à des conceptions diverses et variées. Il paraît donc indispensable de bien circonscrire ces différentes dimensions et composantes pour saisir les notions qui se rattachent au concept.

2.3 DIMENSIONS ET COMPOSANTES

L'accountability a donc plusieurs dimensions, comme l'ont souligné Koppell (2005) ou Mouritsen (1996). Elle peut également être formelle ou informelle (Roberts, 1996), exister sous de multiples formes et se réaliser de manières différentes selon le contexte³⁰ (Anneli Hujala et al., 2014), avec l'usage de processus ou d'outils³¹. Comme expliqué précédemment, l'accountability ne se résume pas à être redevable (Lehto & Salminen, 2012). C'est un processus continu d'anticipation, d'identification, de définition et de réponse à des pressions qui parfois mènent à des actions (Halligan, 2007, p. 457; Willems & Van Dooren, 2011, pp. 507-508). Alors qu'elle concernait plutôt les processus et les inputs dans les années 1970 (Heinrich, 2003), elle est aujourd'hui axée sur la performance et les outcomes mesurables (P. t. Hart & Wille, 2006). Les managers disposent donc de plus d'espace discrétionnaire pour déterminer la manière de réaliser leurs tâches quotidiennes, tout en étant strictement redevables pour les outcomes³² (Ossege, 2012).

³⁰ *Les différentes dimensions de l'accountability sont souvent conceptualisées de manière similaire, mais nommées de façon différente (Byrkjeflot, Neby, & Vrangbæk, 2012; Sinclair, 1995)*

³¹ *Ces éléments seront abordés plus loin dans ce travail*

³² *L'accountability sur les outcomes semblerait améliorer la performance managériale, en réduisant les contraintes bureaucratiques et augmentant l'espace discrétionnaire (Ossege, 2012). Ces conclusions restent cependant discutables*

D'après Schedler (1999), l'accountability contient deux dimensions. D'une part, celle de l' « *answerability* » et d'autre part celle de l' « *enforcement* ». La notion d'*answerability* indique qu'être redevable³³ envers quelqu'un implique l'obligation de répondre à des questions embarrassantes et, vice-versa, avoir quelque qu'un de redevable envers soi autorise à poser des questions pouvant gêner. Cette dimension est également décrite comme étant fondamentale par Lehto and Salminen (2012, p. 51). De manière générale, il est demandé soit d'informer à propos des décisions ou alors d'expliquer ces dernières. Les réponses sont soit des faits confirmés (des informations) ou alors des raisons valides (des justifications). L'accountability implique donc le droit de recevoir des informations ou des justifications et la correspondante obligation de les fournir. D'une part, il y a donc des activités de monitoring et de surveillance, d'autre part, la réalisation de la tâche.

La notion d'*enforcement* fait, elle, référence à la capacité à récompenser la bonne performance ou l'accomplissement de la tâche selon les standards prescrits mais également de sanctionner le comportement inadéquat ou la performance insuffisante. C'est donc la capacité d'action qui est ici expliquée. Demander des comptes ne représente qu'une première facette de l'accountability, alors que la sanction ou la récompense ou du moins la capacité à sanctionner ou récompenser recouvre la seconde dimension. Ces deux dimensions énoncées par Schedler (1999) semblent cependant ne recouvrir qu'un périmètre trop restreint par rapport aux réelles dimensions du concept d'accountability. En conséquence, Koppell (2005) dressa à son tour un tableau des dimensions de l'accountability. Celui-ci est plus étendu et comprend cinq dimensions. Ces dimensions sont la « *transparency*³⁴ », « *liability*³⁵ »,

³³ Au sens d'accountable

³⁴ La « *transparency* » est entrevue sous l'aspect de la mise à disposition des résultats de l'organisation

³⁵ La « *liability* » est, elle, envisagée sous l'angle des conséquences et de la manière dont l'organisation ou l'individu a accepté les retombées de ses performances. Cette conception attache la culpabilité à la transparence (Koppell, 2005)

« *controllability*³⁶ », « *responsability*³⁷ » et « *responsiveness* ³⁸ ». L'auteur relie chacune de ces dimensions à une question qui permet de comprendre l'étendue pratique du concept.

Tableau 3 : Les conceptions de l'accountability³⁹

Conceptions de l'accountability	Détermination
Transparency	Est-ce que l'acteur a révélé sa performance et ses différentes facettes ?
Liability	Est-ce que l'acteur public a assumé les conséquences de sa performance ?
Controllability	Est-ce que l'acteur public a réalisé la tâche désirée ?
Responsibility	Est-ce que l'acteur public a respecté les règles formelles et informelles dans sa réalisation de la tâche ?
Responsiveness	Est-ce que l'acteur public a rempli l'objectif visé avec la réalisation de sa tâche ?

A l'exception de Lloyd, Oatham, and Hammer (2007) et Lloyd, Warren, and Hammer (2008) avec leurs Global Accountability Reports financés par One world Trust⁴⁰, peu d'auteurs se sont depuis penchés sur les dimensions de l'accountability. En effet, depuis la redéfinition de Koppell (2005), la littérature n'a pas offert de nouvelles dimensions, se concentrant plutôt sur la création de frameworks. Cette conception de Koppell (2005), tout comme celle de Schedler (1999) ou (Lloyd et al. (2007); Lloyd et al. (2008)), souffre d'un manque de prise en compte du

³⁶ La « *controllability* » est la troisième dimension abordée par Koppell (2005). Elle analyse l'essence même de l'accountability qui est la notion de contrôle

³⁷ La dimension de « *responsibility* » fait, elle, référence à l'idée de respect de la loi ou plutôt des lois de la part de l'agent public

³⁸ La « *responsiveness* » concerne le retournement de la relation non pas vers des sphères supérieures, mais plutôt vers la population ou plus génériquement vers les bénéficiaires de la tâche réalisée par l'individu ou l'organisation (Mulgan, 2000)

³⁹ Traduction de Koppell (2005)

⁴⁰ Ces rapports prônent une division de l'accountability en quatre dimensions : transparence, participation évaluation et réponse organisationnelle dans une perspective circulaire

contexte. En effet, ces dimensions concernent principalement l'accountability dans une perspective de théorie de l'agence. Cependant, l'accountability actuelle s'est libérée de cette vision restrictive et a élargi sa définition. En conséquence, les dimensions de l'accountability doivent être aujourd'hui plus tournées vers un nouveau type d'agent qui est défini par Bovens (2007a) comme le « forum ». Cette conception plus large pousse à repenser les dimensions qui constituent l'accountability et à les élargir.

Le simple but d'assurer une réalisation de la tâche conforme aux attentes de ceux qu'ils l'ont mandatée n'est plus suffisant. Il s'agit maintenant d'inclure d'autres parties prenantes, plus nombreuses et de manière plus large de revoir la manière dont l'accountability est conçue. Au-delà de la tâche, l'acteur doit maintenant être *accountable* de diverses manières, pour diverses raisons et à propos de divers sujets. O'Loughlin (1990), à la fin du vingtième siècle, affirmait d'ailleurs déjà que l'accountability devait se tourner vers l'extérieur plutôt que de focaliser ses relations vers l'intérieur. Cette vue, allant à l'encontre de celle de Romzek and Dubnick (1987) alors dominante à cette époque, était un premier pas vers l'inclusion de multiples dimensions supplémentaires à l'accountability. Il s'agit donc de sortir d'une relation agent-principal pour entrer dans une vraie relation incluant les stakeholders et notamment les bénéficiaires de la tâche accomplie mais également tous les forums possédant un droit de regard sur la tâche. R. Mulgan (2000, p. 569), qui mentionne une dimension de dialogue, touche le premier à cette nécessité d'inclure, par exemple, une discussion publique dans la notion d'accountability. Au-delà de la notion de dialogue mentionnée par R. Mulgan (2000), c'est tout un aspect stratégique qui manque également à l'accountability. Les conceptions de Koppell (2005) offrent, en effet, une place trop restreinte à l'idée que l'accountability n'est pas forcément subie et imposée mais peut être engagée de manière proactive et tactique comme l'envisageait Kearns (1994) par exemple. C'est dans cet esprit qu'il est utile de décomposer le concept et ses mécanismes afin d'obtenir un framework qui saurait tenir compte des évolutions sociétales et de la transformation

des forums et de leurs exigences et ainsi être capable d'élargir les dimensions prises en compte.

Il semble donc essentiel de se pencher sur les composantes du concept pour en saisir tout le sens mais également réfléchir à son adéquation avec le contexte actuel. L'accountability pose immédiatement de nombreuses questions : être redevable à qui, pour quoi et sous quelle forme notamment ? Les types d'accountability semblent pouvoir être classés selon bien des critères. Il est donc essentiel de bien structurer l'approche. Il est possible, selon Barberis (1998) d'ordonner l'accountability selon la nature du forum, la nature de l'acteur, la nature du comportement ou la nature de l'obligation. Il est donc possible de diviser les questions sur l'accountability en 5 classes : Qui est redevable, à propos de quoi, envers qui, à travers quels mécanismes, et avec quel type de résultat ? Ces questions ont tendance à offrir des réponses variées et souvent contestées.

Les démocraties occidentales actuelles prévoient, en effet, de multiples sources d'autorité et des attentes, qui en terme de performance, se trouvent en compétition les unes avec les autres (Dubnick & Romzek, 1993). Lindberg (2013)⁴¹ identifie cinq composites essentielles, sur lesquelles tous les auteurs s'accordent et qui sont détaillées dans son article de : le mandataire⁴², le domaine de responsabilité⁴³, le mandant⁴⁴, le droit du forum⁴⁵ et la légitimité du forum⁴⁶. Il est cependant important de préciser qu'il n'est pas essentiel que ces éléments soient formellement codifiés. Ces cinq composites, énoncées en termes différents par plusieurs auteurs avant Lindberg (2013) sont parfois difficilement identifiables à cause des définitions d'accountability nombreuses et variées. Ces cinq

⁴¹ *La terminologie selon les auteurs peut varier de celle utilisée dans l'article de Lindberg (2013), mais les composites restent identiques*

⁴² *Un mandataire est une personne ou une organisation tenue de s'expliquer sur son action (un acteur dans la terminologie de Bovens)*

⁴³ *Un domaine de responsabilités ou un thème d'accountability qui se résume souvent à la tâche qui lui a été confiée mais pas uniquement*

⁴⁴ *Un mandant est une personne ou une organisation devant laquelle l'acteur est tenu de s'expliquer sur son action (un forum dans un terminologie de Bovens)*

⁴⁵ *Le droit du forum à obliger l'acteur à notifier et expliquer ou justifier ses décisions à propos du thème d'accountability*

⁴⁶ *La légitimité du forum à sanctionner l'acteur dans des cas précis*

composites essentielles représentent un minimum théorique indispensable pour qu'une relation d'accountability existe et se réalise. Ils n'offrent cependant aucun éclairage utile à propos de ce que représente l'accountability d'aujourd'hui, dans laquelle le mandataire n'est plus seulement redevable envers le mandant mais bien envers une multitude de stakeholders différents dont les catégorisations divergent. Cette conception minimaliste de l'accountability est donc utile dans le cadre simple de relations hiérarchiques et de la délégation d'une tâche basique n'impliquant que deux acteurs⁴⁷. Cependant, la réalité actuelle de gouvernance multi-niveau ne peut pas considérer cette conception comme suffisante car elle omet ce qu'est devenu l'accountability : un réseau de relations impliquant une myriade de forums provenant d'horizons différents et aux exigences différenciées.

Afin de bien redéfinir chaque composite, ce travail va maintenant les passer en revue en offrant un éclairage nouveau sur ce qu'ils sont devenus dans le contexte actuel tout en détaillant leurs évolutions dans la littérature académique. Une relation d'accountability s'établit toujours entre deux individus ou organisations⁴⁸. Un premier envers qui l'accountability s'applique et un second sur qui l'accountability est appliquée. Celui envers qui l'accountability s'applique⁴⁹ peut revêtir des costumes variés. Bovens (2007a) donne une classification de types de forum selon l'accountability qu'ils concernent. Il se base sur le framework de Romzek and Dubnick (1987) pour détailler le forum et ses déclinaisons.

- Le premier est le forum dans le cadre d'une relation d'accountability politique⁵⁰. Ce sont donc les administrateurs publics qui sont alors redevables envers les différents étages de la chaîne de délégation. Ce premier type d'accountability

⁴⁷ *Le mandant et le mandataire*

⁴⁸ *Ou un individu et une organisation*

⁴⁹ *Qui sera appelé le « forum »*

⁵⁰ *Dans cette conception, la relation agent-principal est vraiment applicable. Les votants délèguent leur souveraineté à des représentants populaires qui ensuite remettent leur autorité à des ministres qui, finalement, la transmettent à des administrateurs publics*

démontre un premier éventail de forums déjà très large puisque chaque étage de la chaîne de délégation est concerné.

- Dans le cadre des forums d'accountability légale. Il s'agit principalement de relations entre l'acteur et la justice. Le forum est alors représenté par un juge ou une cours de justice⁵¹. Ce second type d'accountability élargit donc la notion de forum au-delà de la notion de délégation. Déléguer une tâche semblait essentiel dans le cadre d'un mandant, cela n'est plus le cas pour le forum d'accountability légal.
- L'accountability administrative ou hiérarchique voit le forum prendre la forme la plus proche de la conception de mandant. En effet, il ne s'agit pas de représentants de la loi mais tout de même d'individus ou organisations soucieux d'un certain respect des normes. Cette catégorie comprend les auditeurs, contrôleurs ou inspecteurs⁵² élargissant encore la notion d'accountability.
- L'accountability professionnelle prévoit des forums comme les associations professionnelles notamment. Il s'agit là de forums ayant une connaissance spécifique d'un domaine particulier et mettant en place des normes et des standards à respecter pour les praticiens d'un domaine similaire. Leur contrôle intervient de manière régulière, particulièrement dans le domaine public.
- Au-delà de la classification de Romzek and Dubnick (1987), l'accountability sociale ne peut être ignorée et ses forums considérés. La crise de confiance envers les gouvernements le rend de plus en plus présents (McCandless, 2002). Les forums sont incarnés, dans ce cas, par les groupes d'intérêt, les charités, la société civile, voire les citoyens de manière plus globale. Il s'agit ici d'inclure tous les possibles stakeholders à une action publique.

⁵¹ Il s'agit donc d'un représentant de la loi qui s'assure du respect de celle-ci et de sa bonne application

⁵² Il s'agit notamment d'autorités de supervisions ou d'entreprises d'audit qui ont souvent pour but de superviser les finances et les tâches administratives et d'exercer un certain contrôle

Chaque catégorie de forum possède donc des attentes comportementales spécifiques et typiques des valeurs auxquelles il porte de l'intérêt. Cette première différenciation du concept par la multitude des forums qui peuvent être impliqués démontre déjà une variété certaine et une complexité managériale.

Tableau 4 : Valeurs et attentes comportementales selon le type d'accountability⁵³

Accountability	Valeur	Attentes comportementales
Hierarchique	Efficienc	Obéissance aux directives organisationnelles
Légale	Autorité de la loi	Conformité aux prescriptions légales
Professionnelle	Expertise	Déférence aux jugements individuels et à l'expertise
Politique	Responsiveness	Responsiveness aux stakeholders externes clés
Sociale	Justice sociale	Conformité aux standards éthiques et sociaux

Le second individu ou la seconde organisation impliquée dans la relation d'accountability est dénommé l'acteur selon la terminologie de Bovens (2007a). L'acteur peut, comme le forum, avoir une multitude de formes et ainsi conditionner le type et le nombre de relations d'accountability et les obligations qui en découlent⁵⁴. Bovens (2007a) décrit trois types distincts d'acteurs.

- Le premier type d'acteur peut être décrit comme une organisation⁵⁵. L'organisation, qui souvent détient un statut légal relatif, se regroupe sous une identité commune pour prendre la place d'un acteur et répondre d'une seule voix (Bovens, 2007a).

⁵³ Adapté et complété de Romzek (2000)

⁵⁴ Selon sa forme, les relations se verront démultipliées posant alors le problème de la hiérarchisation qui sera abordé plus loin de ce travail

⁵⁵ Au sens de corporate accountability

Cela évite notamment des problèmes d'attribution spécifique à un acteur et permet à l'organisation d'agir d'une même voix.

- Le second type d'acteur est incarné par un individu, seul, étant le répondant pour un groupe d'individus. Cet individu assume ainsi la responsabilité pour l'ensemble d'une organisation, division ou agence⁵⁶. Ce système, où un individu tend à assumer la relation d'accountability au nom d'un groupe dont il a la responsabilité, est aujourd'hui dominant dans l'accountability politique notamment (Bovens, 2007a).
- Le troisième type s'oppose au précédent, puisqu'il s'agit d'un groupe répondant pour un individu unique. Cette accountability est appelée accountability collective⁵⁷. Finalement, il est possible d'inclure un quatrième type qui est l'accountability individuelle et qui prévoit une relation où chacun répond pour lui-même. Dans ce cas, chaque acteur est tenu pour responsable des actions qu'il devait mener et doit se montrer redevable uniquement pour ces dernières.

Il y a de nombreux aspects du comportement pour lesquels un acteur peut être redevable envers un forum⁵⁸. L'AAA⁵⁹, dans son rapport sur les organisations à but non-lucratif (1974), les a répartis en quatre catégories principales : l'accountability pour les ressources financières, pour la conformité et le respect aux impératifs légaux et aux directives administratives, pour l'efficacité des opérations et finalement pour les résultats des programmes et les activités du gouvernement⁶⁰. D'époque en époque, le focus de l'accountability a évolué et s'est concentré sur des éléments différents selon les contextes politico-administratifs. L'accountability actuelle se focalise grandement sur les résultats et les

⁵⁶ C'est le cas pour un ministre par exemple qui assume la responsabilité de son ministère

⁵⁷ Le problème de ce type de démarche est d'ordre moral, comme le relève Bovens (2007a), qui note que ce comportement n'est que peu apprécié, tant au niveau légal que moral, dans les pratiques des démocraties modernes

⁵⁸ Erkkilä (2010) souligne d'ailleurs qu'il devient de plus en plus difficile de détecter pour quelles tâches les administrations ou d'autres formes d'acteurs sont redevables

⁵⁹ American Accounting Association

⁶⁰ Les accountabilities ci-dessus peuvent être regroupées. Les deux premières sont ainsi définies comme accountability de régularité, alors que la troisième et la quatrième s'illustrent comme accountability de résultats ou de programmes (McKinney, 1972, 1981)

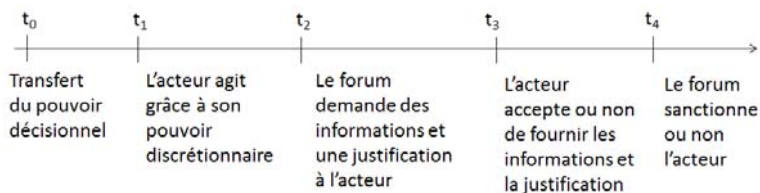
programmes alors que l'accountability de régularité perd de l'importance ou prend un caractère de plus en plus formel. Le forum possède aussi bien des droits que des obligations. Il peut être forcé de rendre des comptes ou alors se porter volontaire dans la mise à disposition d'information voire même être proactif. Dans le cas où l'acteur n'est pas obligé par le forum à être redevable et le fait sur une base volontaire voire proactive, cette démarche s'effectue dans un souci de transparence et de partage de l'information. Cette forme d'accountability, souvent horizontale, est aujourd'hui de plus en plus présente du fait de la multiplication et de la diversification des stakeholders.

En conclusion, aussi bien les dimensions que les composantes ont tenté d'être définies et, en quelque sorte, figées par la littérature et les différents auteurs les ayant abordées. Cependant, comme expliqué dans ce sous-chapitre, ces notions évoluent et se transforment très rapidement selon les modes de gouvernance dans lesquels l'acteur se trouve. Il est donc possible de définir une typologie minimum des dimensions et composantes nécessaire à une relation d'accountability. Il paraît par contre illusoire d'espérer définir les dimensions et les composantes précises, de manière purement théorique, sans accorder une place au contexte et sans élargir considérablement les définitions relatives à l'accountability. En effet, pour ne prendre que la notion de mandant, celle-ci s'est transformée de manière si radicale que la conception actuelle de forum, prédominante dans la littérature académique, l'a totalement remplacée et couvre désormais un champ bien plus ample. Ces redéfinitions, nécessaires, mais forcément temporaires, sont amenées à être de plus en plus présentes et récurrentes. En effet, la multiplication des forums force les acteurs à élargir leur conception de l'accountability et à changer leurs pratiques. Alors qu'elle se basait sur une vision purement hiérarchique, basée sur des mécanismes se focalisant sur des éléments financiers ou d'ordre légal, l'accountability d'aujourd'hui s'intéresse plutôt aux performances et aux *outcomes* des tâches mandatées. L'émergence récente de l'accountability sociale, incluant de nouveaux types de forums, laisse à penser que le contenu de l'accountability est

encore amené à évoluer, et ceci dans un horizon temporel assez court. L'inclusion toujours plus forte des groupes d'intérêts, de la société civile ou du citoyen au sens large du terme laisse à penser que la manière de se rendre redevable va évoluer, notamment au niveau de sa temporalité, des mécanismes utilisés et de son aspect stratégique.

2.4 TEMPORALITE ET MECANISMES

Figure 1 : Séquence temporelle traditionnelle de l'accountability⁶¹



La dynamique de l'accountability s'organisait traditionnellement sur une séquence temporelle articulée en cinq temps t et présentée ci-dessus. La première étape dans la création d'une relation d'accountability est le transfert du pouvoir décisionnel d'un forum à un acteur. Le forum décide de déléguer une partie de ses compétences à un acteur, alors en charge d'accomplir la tâche du forum au plus proche de ses désirs. La confiance est alors une précondition centrale pour la délégation légitime d'autorité (C. Scott, 2000). Ce transfert de pouvoir s'accompagne d'un ensemble de paramètres définis conjointement ou imposés par le forum à propos des mécanismes d'accountability retenus pour matérialiser la relation. Ces paramètres peuvent être aussi bien implicites qu'explicites. Il n'est pas toujours nécessaire d'inscrire des modalités précises pour franchir cette première étape de la séquence temporelle. Dans la seconde, l'acteur accomplit la tâche pour laquelle il a reçu une certaine discrétion⁶². Puis il

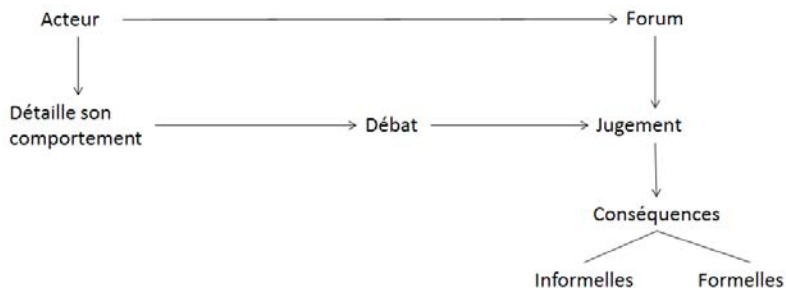
⁶¹ Adapté de Lindberg (2013)

⁶² Ses agissements exerceront une influence décisive sur la suite de la relation d'accountability, puisque c'est en se basant sur les informations fournies à son sujet que le forum décidera ou non de sanctionner l'acteur ou de le récompenser

est tenu de rendre des comptes à propos de la tâche accomplie. Des paramètres définis explicitement ou implicitement lors du transfert de pouvoir décisionnel *ex ante* à la relation d'accountability définissent les modalités de cette reddition de compte. Le forum peut questionner l'acteur et se pencher sur les détails des informations que l'acteur a fournies dans le but d'engager une discussion. Cette phase est communément appelée la phase de débat. Le forum évalue alors les justifications de l'acteur selon les critères prédéfinis et choisit de les accepter ou de les refuser. Sur cette base, le forum peut juger du comportement de l'acteur et de la satisfaction ou non concernant la réalisation de la tâche selon les modalités prédéfinies et attendues. Cette phase de sanction ou de conséquence selon les terminologies intervient en dernier lieu dans le mécanisme⁶³. La relation d'accountability s'organiserait donc selon la manière suivante, décrite dans la figure ci-dessous :

⁶³ *Un débat a régulièrement lieu sur la possibilité de sanction, afin d'identifier si cette dernière est constitutive de l'accountability ou non. Certains auteurs soutiennent que le jugement de la part du forum est le dernier stade temporel d'une relation d'accountability et que la possibilité de sanction n'est pas constitutive de cette dernière*

Figure 2 : La relation d'accountability⁶⁴



La relation d'accountability, comme définie ci-dessus par Bovens (2007a), est détaillée par une séquence bien structurée d'étapes successives. Cette manière de la dépeindre apparaît cependant illusoire tant la séquence temporelle semble avoir été bouleversée. Les moments décrits par Bovens (2007a) ou de manière analogue plus tard par Lindberg (2013) ci-dessus se basent sur une notion de mandant-mandataire, ou plus largement d'agent-principal. Dans cette configuration, l'acteur agit, sans conflits d'intérêts, sans pression externe, dans le seul souci de réaliser sa tâche qui lui a été déléguée au plus près des modalités définies avec le mandant. Il rend alors des comptes sur cette tâche et s'expose à d'éventuelles sanctions. Cette vision restrictive ne peut plus être aujourd'hui prise en compte par les acteurs du secteur public sans quoi ils se verraient régulièrement accusés d'un manque de transparence ou d'accountability. En effet, l'accountability actuelle a totalement distordu la séquence temporelle tout en revoyant les nombreux paramètres de nombreuses phases. La conception de Brandsma and Schillemans (2012) qui divise l'accountability en trois phases⁶⁵ ne semble donc plus pouvoir s'appliquer de la manière dont l'entendaient les auteurs.

Le transfert de pouvoir décisionnel n'est par exemple plus nécessaire pour envisager une relation d'accountability. L'acteur est confronté à un nombre grandissant de forums et doit tous les considérer, aussi bien le

⁶⁴ Traduit de Bovens (2007a)

⁶⁵ Information, discussion et conséquences

supérieur hiérarchique présent dans la chaîne de délégation que le groupe d'intérêt ayant une forme de droit de regard sur les activités publiques. L'accountability ne s'engage donc plus seulement sur la base d'une demande d'information d'un forum mais bien de manière proactive par des processus d'ordre stratégiques et tactiques permettant de démontrer des comportements vertueux et une réalisation de la tâche optimale ou du moins adéquate aux standards attendus. L'acteur joue désormais un rôle bien plus central dans l'accountability qu'auparavant. Alors qu'autrefois il était simplement mandataire, il se retrouve aujourd'hui représentant publique et se doit d'assumer les responsabilités que ce statut incombe. Il ne s'agit donc plus de simplement réaliser la tâche déléguée et d'atteindre certains indicateurs de performance prédéfinis mais bien de le faire dans le respect le plus stricte de certains standards en terme de transparence et éthique. L'accountability publique tend donc à être de plus en plus complexe puisque qu'une composante stratégique est maintenant présente dans la manière de rendre des comptes. Cette composante stratégique s'exprime pleinement dans le choix des mécanismes que choisissent les organisations publiques, en dehors de ceux imposés par le mandant de la tâche. Ces mécanismes, toujours plus nombreux et diversifiés visent des buts différents et s'adressent à des forums hétéroclites.

Les mécanismes d'accountability se divisent dans un premier temps en deux catégories : les outils et les processus. Les outils d'accountability font référence à des dispositifs ou des techniques qui permettent de devenir redevable (Ebrahim, 2003). Ils sont appliqués sur une période de temps restreinte, sont documentés de manière tangible et peuvent être aisément répétés (Ebrahim, 2003). Les processus sont généralement plus larges et hétéromorphes que les outils, bien qu'ils soient moins tangibles et restent limités dans le temps (Ebrahim, 2003).

Le rapport est l'outil le plus utilisé pour démontrer l'accountability d'un individu ou d'une organisation⁶⁶. Il est encouragé pour justifier des

⁶⁶ *Les rapports sont généralement utilisés dans une perspective externe ou interne verticale upward de l'accountability, puisqu'ils sont dévolus par exemple aux supérieurs ou aux autorités, plutôt qu'aux bénéficiaires d'un projet (Ebrahim, 2003)*

agissements ou pour s'assurer de la conformité des comportements de l'acteur avec la volonté du forum. Souvent pratiqué pour documenter et justifier des actions et prises de décision, sa nature varie considérablement d'un projet à l'autre et est sujette à un certain degré de négociation (Ebrahim, 2003). Les rapports sont un excellent moyen pour l'agent d'augmenter spontanément son accountability, s'il les met volontairement et régulièrement à disposition des stakeholders concernés. L'évaluation de performance et d'impact est également un outil très utilisé dans les démarches d'accountability. Ces évaluations ont typiquement pour but de mesurer si, et dans quelles proportions, les objectifs assignés au principal ont été atteints. L'évaluation de la performance est cruciale comme mécanisme d'accountability⁶⁷⁶⁸.

D'un point de vue des processus, Ebrahim (2003) distingue trois processus différents : la participation, la self-régulation et l'audit social. La participation est divisée, selon la conception d'Ebrahim (2003), en quatre niveaux qui se distinguent par le degré d'implication des bénéficiaires du projet concerné par la participation. A un premier niveau, il s'agit des informations mises à disposition du public à propos d'une tâche planifiée. A un second niveau, la participation est active de la part du public, notamment sous la forme d'une implication concrète dans des activités directement reliées aux tâches. A un troisième niveau, le degré de pouvoir des bénéficiaires des tâches paraît plus important. Ces derniers ont la possibilité de participer aux négociations et possèdent un pouvoir décisionnel concret concernant la manière dont les tâches sont menées. Le quatrième et dernier niveau concerne les initiatives indépendantes des bénéficiaires qui poursuivent cependant les mêmes objectifs que ceux de la tâche concernée. Le terme « self-régulation » se réfère spécifiquement aux efforts effectués par l'acteur pour développer des standards de performance ou des codes comportementaux. Ces démarches spontanées proviennent de l'acteur qui cherche à augmenter son accountability à

⁶⁷ Le débat se focalise souvent sur la manière dont la performance est mesurée

⁶⁸ Steven Van De Walle and Cornelissen (2014) détaillent très bien les multiples enjeux de ces rapports de performance

travers des processus formels. Finalement l'audit social se réfère à un processus à travers lequel une organisation évalue, reporte et s'améliore, en analysant sa performance sociale et son comportement éthique, en particulier en se focalisant sur le dialogue avec les stakeholders⁶⁹ (Gonella, Pilling, Zadek, & Terry, 1998).

Dans l'ouvrage de Bovens, Goodin, and Schillemans (2014a), la cinquième partie se consacre complètement aux mécanismes d'accountability. Les différents auteurs impliqués détaillent alors de nouveaux processus et outils qui ont émergés au fil du temps et change la perspective de ceux-ci. Ces nouveaux mécanismes impliquent alors les forums de manière importante dans le contrôle de l'accountability de l'acteur sans que ce dernier n'ait d'autre choix que de répondre aux exigences, restant même parfois passif et subissant le mécanisme sans entrevoir la possibilité de justifications ou de discussions. Ces nouveaux forums s'incarnent dans les rôles d'auditeurs comptables (Hayne & Salterio, 2014), d'institutions d'audit indépendantes (Posner & Shahan, 2014), de régulateurs indépendants (C. Scott, 2014a, 2014b), de journalistes (Norris, 2014) ou de représentants populaires (Damgaard & Lewis, 2014). Dans une version encore plus élargie, certains auteurs (Franklin, Soroka, & Wlezien, 2014) conçoivent même les élections comme un mode d'accountability puisque ceci permet de juger les actes et résultats d'un politicien en exercice par exemple.

La description des différents mécanismes ci-dessus s'inscrit donc bien dans la tendance globale qu'est la redéfinition de l'accountability dans son ensemble. Comme décrit dans l'ouvrage de Bovens et al. (2014a), les nouveaux outils et processus d'accountability ont totalement changé la donne. Ils impliquent maintenant aussi bien l'acteur que le forum, non plus dans une démarche comprenant des phases successives mais bien dans un modèle qui peut être aussi bien réactif que proactif.

⁶⁹ *L'audit social est souvent évité, car il peut entraîner des coûts importants en terme monétaire qui le rende parfois inaccessible aux petites organisations (Ebrahim, 2003)*

Bien que le rapport et l'évaluation de performance restent les outils privilégiés par la plupart des acteurs publics⁷⁰, d'autres formes de mécanismes émergent et forcent les acteurs à revoir la manière dont ils souhaitent assurer leur accountability au sens de vertu. Ces nouveaux outils ou processus élargissent considérablement la conception de l'accountability et forcent donc à reconsidérer ses composantes et leurs natures. L'accountability s'inscrit désormais dans une perspective stratégique pour l'acteur qui ne peut plus la considérer comme une simple contrainte mais bien comme un enjeu important de son activité. L'acteur n'est plus seulement jugé sur le contenu de l'accountability mais bien sur les mécanismes qu'il utilise et la manière dont il les utilise. Ainsi l'accountability devient une partie essentielle de l'activité de l'acteur puisqu'elle s'intègre dans les opérations et n'est plus seulement accessoire. Cette distinction majeure entre l'accountability traditionnellement décrite, avec ses phases et ses certitudes, et l'accountability actuelle, volatile et imprévisible, laisse entendre que cette dernière doit désormais former un but en soi. Il est donc nécessaire de l'intégrer aux démarches managériales et de la concevoir comme faisant part entière de la stratégie de l'acteur afin d'obtenir un framework complet permettant de l'appréhender de manière optimale.

⁷⁰ *Du fait de leur aisance d'accès et de leurs faibles coûts notamment*

3 ACCOUNTABILITY, STRATEGIE ET MANAGEMENT

Les managers publics ont toujours eu à traiter des tâches complexes, mais cette complexité s'est encore renforcée avec l'apparition de demandes d'accountability tout aussi complexes depuis l'avènement des réformes NPM (Ossege, 2012). La stratégie et le management de la stratégie ont ainsi vu leurs influences augmenter dans le secteur public depuis le milieu des années 1990 (Pedersen & Greve, 2007), notamment pour gérer ses demandes croissantes et toujours plus complexes. Le rôle des responsables exécutifs et législatifs vis-à-vis de l'administration s'est alors affirmé; ces derniers sont censés maintenant leur donner des missions, des objectifs et des enveloppes financières tout en leur laissant une certaine autonomie et en engageant des contrôles à postériori⁷¹ (Chappelet, 2013). Les organisations publiques mobilisent désormais des ressources significatives pour définir leurs mission, valeurs vision et objectifs stratégiques (Joyce & Drumaux, 2014).

Suite à cette transformation, la quantité de littérature sur la planification stratégique et le management dans le secteur public⁷² a alors considérablement grandi⁷³ (Proeller, Kroll, Krause, & Vogel, 2014). De nombreux chercheurs comme Moore (1995), Mintzberg (1996), Boston and Pallot (1997), Llewellyn and Tappin (2003), Paquet (1994), Joyce (1999), Boyne and Walker (2010), G. Mulgan (2008), Scholes and Johnson (2001) ou Joyce and Drumaux (2014) ont contribué à

⁷¹ Emery and Giauque (2005) parlent de *managérialisation du personnel politique*

⁷² L'expression « *management public* » dénote, dans un premier temps, la volonté d'introduire dans les administrations des techniques ayant fait leurs preuves dans les entreprises (Chappelet, 2013)

⁷³ Les sciences administratives ont longtemps été focalisées sur les institutions et leurs rôles alors que les sciences du management se sont plutôt attelées à créer une théorie de l'action (Hatchuel & Heurgon, 2000)

l'émergence de cette notion de stratégie dans le secteur public⁷⁴. Pour bien définir les spécificités de ce type de management et de planification stratégique, Laufer and Burlaud (1980) voient trois caractéristiques fondamentales des organisations publiques à prendre en compte : les objectifs ne sont pas facilement quantifiables, les contraintes statutaires et budgétaires sont fortes et ces organisations n'ont souvent ni client, ni concurrence mais que des citoyens à servir et satisfaire.

Le bon management public se définit, selon Chappelet (2013), comme le fait de fournir de façon efficiente et efficace des prestations publiques de qualité à des citoyens en fonction d'objectifs opportuns définis par des politiques et cadrés par des bases légales, avec des moyens publics pertinents mis à disposition au travers de budgets et/ou d'enveloppes financières. Cette conception peut se résumer, dans le cas du manager public, dans le triangle de Santo and Verrier (1993) qui combine les trois exigences et qui a pour sommets les objectifs, les moyens et les prestations. L'objectif de tous les systèmes de management, publics ou privés, est donc d'assurer un ajustement optimal entre une organisation et son environnement⁷⁵ avec des finalités cependant différentes. L'efficacité est la préoccupation principale dans le secteur public alors que c'est l'avantage compétitif ou le profit qui le sont dans le secteur privé (Joyce & Drumaux, 2014). En conséquence, le management stratégique s'intéresse à la manière dont les différentes parties de l'organisation s'organisent, interagissent entre-elles pour supporter la mission de l'organisation⁷⁶ (Kearns, 1996). Chappelet (2013) précise que les organisations publiques suisses peuvent être de natures juridiques très variées comme par exemple l'établissement de droit public (avec ou sans

⁷⁴ D'autres auteurs, moins éminents, comme Bryson and Roering (1988), Grant and King (1982), S. L. Hart (1992), King and Cleland (1978), Porter and Millar (1985), Wheelen and Hunger (2011), Thompson (2003) ou encore Thompson and Strickland (1992) ont également contribué au développement du domaine

⁷⁵ A ce titre Whittington (2001) distingue 4 perspectives différentes pour la stratégie : la perspective de maximisation du profit, la perspective processuelle, la perspective d'évolution et finalement la perspective d'intégration sociale

⁷⁶ Le management stratégique dans le secteur public n'est pas un exercice conforme à un modèle normatif du décideur autonome. Ceci n'entache nullement l'intérêt d'élaborer des stratégies à intentionnalité forte mais affaiblit le lien causal attendu entre intention et action (Drumaux & Goethals, 2007)

personnalité juridique, la société anonyme de droit public, la société de droit privé (avec des capitaux publics à plus ou moins de 50%), la coopérative, l'association ou encore la fondation, ce qui renforce la complexité de la démarche.

La plupart des modèles s'accordent sur cinq attitudes qu'une organisation publique doit forcément intégrer : elle doit regarder aussi bien son passé (le mandat) que son futur (valeurs, missions et objectifs), elle doit regarder son organisation interne (processus) tout comme l'extérieur (son environnement) et posséder une stratégie pour concilier tous ces éléments (Kearns, 1996).

Tableau 5 : Attitude et apport stratégique⁷⁷

Attitude	Apport stratégique	Apport pour l'accountability
Analyse du passé	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des attentes - Identification des ressources nécessaires pour combler les attentes - Définition des procédures nécessaires pour combler les attentes - Identification des limites et contraintes fixées 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des modalités des multiples relations - Définition des ressources nécessaires pour satisfaire les relations
Analyse du futur	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des bénéficiaires de la tâche - Définition des priorités futures - Définition de la gestion opérationnelle de la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des potentiels challenges engendrés en termes d'accountability - Identification de potentiels forums pouvant apparaître selon les orientations prises par l'organisation - Priorisation des relations d'accountability
Analyse interne	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des capacités de l'organisation - Possibilité d'ajustement afin de remplir les objectifs en fonction de l'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition opérationnelle de la manière de satisfaire les modalités d'accountability
Analyse externe	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des événements pouvant affecter l'organisation dans sa réalisation de la tâche - Identification des possibles barrières à la réalisation optimale de la tâche - Identification des possibles tendances capable d'avoir un impact sur la réalisation de la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des éléments de l'environnement pouvant avoir un impact sur les relations d'accountability - Possibilité de s'inspirer d'organisations similaires pour un management optimal

⁷⁷ Inspiré de Kearns (1996)

Dans le cas de l'accountability, l'analyse stratégique permet de mobiliser les ressources nécessaires pour assurer des relations adéquates, de minimiser ou prévenir les risques de crises, d'identifier les challenges et d'organiser les ressources pour y répondre ou encore d'éviter de vulnérabiliser l'organisation par des négligences (Kearns, 1996). Les stratégies de management de l'accountability se doivent donc d'être constamment surveillées en considérant les changements environnementaux et internes à l'organisation⁷⁸. Cette analyse stratégique permet la définition de l'environnement d'accountability dans lequel l'organisation publique évolue⁷⁹. Celui-ci est complexe et volatile. Il est composé d'une constellation de forces et de stakeholders au sens de forum. L'acteur peut rapidement rencontrer des difficultés à identifier les forums et à développer les stratégies nécessaires pour répondre à leurs attentes. Plutôt que de se poser les traditionnelles questions⁸⁰ concernant l'accountability, Kearns (1996) recommande d'approcher le concept de manière plus stratégique en s'intéressant à d'autres aspects. Il se pose alors les questions suivantes :

⁷⁸ Kearns (1996) encourage d'ailleurs à la création d'une « culture d'accountability » pour répondre au mieux à ce challenge

⁷⁹ L'analyse de l'environnement d'accountability doit s'effectuer à l'aide d'outils de management reconnus comme par exemple l'analyse SWOT (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1965) ou la matrix de priorisation des événements (Lederman, 1984) par exemple

⁸⁰ Qui est redevable, envers qui, à propos de quelle tâche, avec quel mécanisme et avec quelles potentielles conséquences

Tableau 6 : Les questions de Kearns⁸¹

N°	Questions
1	Quels sont les standards légaux ou les principes de régulation à respecter ? Qui est en charge de contrôler le respect de ces standards et principes ?
2	Quels sont les standards implicites ou informels auxquels l'organisation doit également se conformer ? Qui sont les leaders d'opinion ou les forums contrôlant le respect de ces standards ?
3	Est-ce que l'environnement d'accountability est stable ou changeant ? Quelles forces contribuent à cette stabilité ou aux évolutions ?
4	Quelles sont les stratégies ou tactiques disponibles pour l'organisation afin de répondre aux challenges proposés par l'environnement ?
5	Comment des organisations similaires ont appréhendé des environnements similaires ? Avec quels résultats ?

Ces questions permettent alors de positionner l'accountability comme un élément stratégique au sein de l'organisation puisqu'il donne naissance à un framework utile au niveau stratégique⁸² se basant sur deux critères d'évaluation : les standards d'évaluation et la réponse organisationnelle (Kearns, 1996).

L'importance de la stratégie et du management dans la sphère publique n'a cessé de prendre de l'importance au cours du siècle dernier avec les réformes successives qui ont frappé le secteur public. L'accountability a donc suivi une tendance similaire avec une prise d'importance et une complexification correspondante. La portée stratégique et managériale du concept dans les organisations publiques ne peut donc plus être minimisée. Longtemps marginalisée, l'accountability apparaît aujourd'hui comme un enjeu central des stratégies organisationnelles. Elle se doit d'être traitée comme un élément essentiel au niveau politico-

⁸¹ Kearns (1996)

⁸² Ce framework sera développé plus en détail dans la section successive

administratif. Les pratiques s'étant professionnalisées et transformées, la littérature a abondé pour décrire les outils désormais utilisés pour diriger et gérer de manière efficace et efficiente le secteur public.

4 ACCOUNTABILITY, AUTONOMIE ET CONFIANCE

La confiance et l'accountability ont certains antécédents communs comme le soulignent Caldwell and Clapham (2003). De nombreux auteurs voient l'accountability publique comme un facteur crucial pour améliorer ou du moins faire perdurer la confiance (Fard & Rostamy, 2007; Kim, 2005). Comme expliqué par Greiling (2014), la confiance, dans sa relation avec l'accountability, peut être envisagée comme une variable dépendante, indépendante ou alors comme des concepts indépendants l'un de l'autre. L'accountability peut donc être la source de confiance tout comme la confiance (ou son absence) peut impliquer l'accountability. Les mécanismes d'accountability visent donc à créer la confiance, mais ils sont eux-mêmes dépendants de celle-ci (Philp, 2009). La relation est complexe et circulaire.

Cette relation, bien qu'elle ait toujours existé, s'est développée dans les années 1980. A cette époque, les modèles de gestion publique introduits résultèrent en un manque de confiance de la population dans les gouvernements ; ceux-ci étaient, en effet, incapables de fournir des services adaptés aux besoins de la population (SGJ Van de Walle, 2010). Pour améliorer la confiance, des standards de performance explicite à court terme, des niveaux supplémentaires d'accountability et de nombreux audits et mécanismes d'inspection furent ainsi introduits⁸³ (Greiling, 2014). Dans les modes actuels de gouvernance, la relation entre la confiance et l'accountability publique est loin d'être plus claire qu'à cette époque, notamment du fait de l'apparition des problématiques complexes⁸⁴ que les mécanismes traditionnels gouvernementaux sont incapables de résoudre (Bovaird & Loeffler, 2007).

⁸³ *La méfiance est d'ailleurs souvent citée comme la cause essentielle menant au développement de l'accountability et à sa montée en importance dans les démocraties modernes (Johansson & Montin, 2014)*

⁸⁴ *Wicked problems*

Le concept de confiance est très vaste et couvre aussi bien les relations sociales, la base des transactions économiques ou le rôle de ciment social (Bovens & Wille, 2008; Greiling, 2014). La confiance, fondée sur des attentes sociales partagées, permet de diminuer la complexité de son environnement et augmente la prévisibilité, en réduisant l'incertitude en ce qui concerne le comportement des acteurs (Fivat, 2013). Ainsi, la confiance est un investissement risqué, dans la mesure où elle est extrapolée à partir des informations disponibles (Luhmann, Davis, Raffan, & Rooney, 1979). La confiance interpersonnelle est très différente de la confiance dans les institutions ou autorités politiques (Putnam, 2000). Elle peut être décrite comme un état mental qui permet à un individu d'accepter la vulnérabilité et de placer ses intérêts entre les mains d'une autre personne, en espérant une attitude adéquate de cette dernière (Yang, 2006). C'est donc une forme d'évaluation rationnelle d'une situation sociale selon Kasperson, Golding, and Tuler (1992). La confiance institutionnelle est, elle, décrite par Maguire and Phillips (2008) comme une prévision individuelle qu'un système organisé va agir de manière prévisible et avec bienveillance. Carnevale (1995) ajoute qu'il faut la conviction ou la foi que cette dernière va être juste, fiable et non-menaçante.

Le confiant prévoit donc, non seulement, que l'organisation en tant qu'entité va entreprendre une action qui lui est bénéfique, mais également que la plupart des agents de l'organisation vont agir d'une manière juste, compétente et fiable (Barney & Hansen, 1994). La confiance dans une organisation apparaît dès lors comme l'équivalente d'une appréciation de sa fiabilité globale, de ses caractéristiques et de ses membres tout en y associant des prévisions positives quant à ses actions futures (Fivat, 2013). Grimmelikhuijsen (2012) identifie trois niveaux de confiance différents dans la confiance institutionnelle qui sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Niveaux et objectifs de la confiance institutionnelle⁸⁵

	Confiance dans la politique	Confiance dans le secteur public
Macro	Confiance dans la démocratie	Confiance dans le gouvernement Confiance dans la bureaucratie
Meso	Confiance dans les institutions politiques	Confiance dans l'administration ou l'organisation du gouvernement Confiance dans les institutions publiques
Micro	Confiance en les politiciens	Confiance en les fonctionnaires Confiance en les représentants publics

L'accountability publique, comme processus social, a besoin de la confiance au niveau personnel entre l'acteur et le forum comme précondition pour voir une confiance entre les organisations ou les institutions pour s'installer⁸⁶ (Greiling, 2014). Cette confiance au sens de fiabilité se démontre à travers de multiples démarches comme la démonstration de compétences ou l'atteinte d'objectifs en termes d'accountability publique par exemple. La confiance est donc un prérequis indispensable pour éviter des arrangements d'accountability trop contraignants ou alors une explosion de demandes de la part des forums. Ce prérequis s'acquiert, selon Halachmi and Holzer (2010), sur la base de la performance. D'autres auteurs comme Greiling (2007) soutiennent plutôt que le risque induit avec le fait de faire confiance se voit diminuer par la mise en place de mécanismes d'accountability. Dans cette lignée, l'accountability publique apparaît alors comme un instrument de contrôle qui démontre la compétence et la fiabilité de l'organisation.

⁸⁵ Grimmelikhuijsen (2012)

⁸⁶ La mise en place de mécanismes d'accountability est généralement considérée comme un facteur essentiel à la promotion ou à la restauration de la confiance, dans des sociétés ou gouvernements, où le niveau de confiance est bas (Johansson & Montin, 2014)

Il apparaît cependant illusoire de considérer que les mécanismes d'accountability, mêmes récurrents et contraignants, ne laissent pas à l'acteur le loisir d'exploiter les asymétries d'information. La mise en place de mécanismes incomplets ou imparfaits crée des opportunités pour l'acteur de présenter son organisation dans une lumière le mettant particulièrement en valeur (Greiling, 2014). De manière similaire, les démarches proactives et volontaires de l'acteur peuvent avoir pour but de biaiser en partie la perception qu'ont les forums de son organisation à des fins similaires. Le forum a de toute façon une perception limitée puisqu'il n'aperçoit qu'une part des pratiques organisationnelles (Greiling & Spraul, 2010), celle que l'acteur est obligé de lui montrer ou veut bien lui montrer. Bien que, dans la conception traditionnelle de l'accountability en trois phases, le forum peut ensuite poser des questions et tenter de combler les asymétries, il est fortement improbable qu'il parvienne à une connaissance des pratiques organisationnelles aussi bien renseignée que celle de l'acteur⁸⁷.

Alors que les individus peuvent partager une orientation commune envers une organisation, la confiance reste aujourd'hui fondamentalement inhérente aux individus (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). Il est donc difficile d'une part de mesurer la confiance et d'autre part de voir sa manière d'interagir avec l'accountability. Comme expliqué précédemment, la confiance entretient une relation circulaire avec l'accountability en étant aussi bien le prérequis nécessaire à l'instauration de mécanismes mais également le résultat de ceux-ci puisque ces mécanismes visent, dans certains cas, à créer, promouvoir ou restaurer de la confiance. La promotion de la confiance dans les administrations publiques est donc un sujet à part entière qui formerait une thèse à elle seule.

⁸⁷ *L'acteur peut également choisir délibérément des stratégies pour empêcher le ou les forums d'avoir accès à l'information recherchée. La surcharge d'information est souvent utilisée dans le cas où les obligations d'accountability sont mal spécifiées et les mécanismes le permettent (Greiling & Spraul, 2010)*

5 FRAMEWORKS DE CLASSIFICATION

Il est possible de classifier l'accountability en plusieurs catégories selon des paramètres préétablis. Trois paramètres ont été historiquement retenus : la source du contrôle, l'intensité du contrôle et la direction des mécanismes.

- La source du contrôle peut se situer à l'interne de l'organisation, tout comme à l'extérieur. Dans une vision traditionnelle de l'accountability, les mécanismes d'accountability sont orientés vers la gestion du passé grâce à des outils légaux, alors que dans la vision moderne de l'accountability, ils sont utilisés avec des indicateurs de performance pour gérer le futur (Johansson & Montin, 2014). L'accountability interne est une préoccupation majeure depuis des décennies alors que l'accountability externe est un concept relativement nouveau (Drumaux, 2014). Cette première distinction est cruciale, puisqu'elle définit la nature du forum dans la relation d'accountability. Lorsque l'accountability est définie comme interne, cela signifie que le forum et l'acteur appartiennent à la même organisation ou du moins à des organisations à la poursuite d'un objectif commun. Lorsque l'accountability est définie comme étant externe, cela signifie que la source de contrôle se situe à l'extérieur de l'organisation et que celle-ci a un pouvoir sur l'organisation ou l'individu qui doit se montrer redevable⁸⁸.
- L'intensité du contrôle, faible ou forte, a également un rôle important sur la catégorisation possible de la relation d'accountability. Elle est négociée entre l'acteur et le forum lors de la dévolution du pouvoir menant à la relation

⁸⁸ *Ce pouvoir peut tout aussi bien être de nature légale que de nature politique ou procédurale. Il peut avoir été sollicité sur base volontaire, comme pour un audit de performance, mais il est dans la plupart des cas le fruit d'une démarche obligatoire imposée par le forum*

d'accountability. Dans le cas d'une intensité élevée, les mécanismes d'accountability se multiplient et laissent donc une moindre place au remodelage de la mission par exemple. Une intensité de contrôle faible laisse, par contre, une autonomie plus importante à l'acteur et une liberté plus grande quant à la réalisation de la tâche qui lui a été assignée⁸⁹.

- La direction des mécanismes, troisième paramètre historique considéré, distingue fondamentalement la verticalité et l'horizontalité⁹⁰. L'horizontalité de l'accountability décrit, au contraire de la verticalité, une relation entre individus ou organisations supposées égaux⁹¹ (en termes de positions institutionnelles). La distinction se prolonge dans la direction envers l'autorité supérieure⁹² ou inférieure⁹³. Le fait que l'acteur soit amené à rendre des comptes aussi bien à des sources d'autorité inférieure que supérieure a été nommé par Gregory (2003) « *dual accountability* ». La verticalité de l'accountability décrit donc une relation entre individus ou organisation non-égaux (en termes de positions institutionnelles), disposant de pouvoirs différents, puisque placés à des étages différents de la pyramide institutionnelle métaphorique.

La classification historique des types d'accountability comprend quatre catégories énoncées par Romzek and Dubnick (1987). Bovens (2007a), en s'appuyant sur le travail précédemment effectué par les auteurs américains, a réprécisé une classification de l'accountability en ajoutant une cinquième catégorie. Ces catégories sont l'accountability politique,

⁸⁹ *L'intensité du contrôle est régulièrement au cœur des débats politiques puisqu'il définit l'autonomie qu'un gouvernement souhaite accorder à ses unités décentralisées*

⁹⁰ *La notion de relations verticales versus horizontales provient de la métaphore spatiale du pouvoir (Schedler, Diamond, & Plattner, 1999). Dans cette image classique de la pyramide hiérarchique, la hauteur signifie l'abondance de ressources. Le haut monopolise le pouvoir au détriment du bas*

⁹¹ *Pollitt (2005) et (Wang, 2002) relèvent que la plupart des nouveaux mécanismes d'accountability sont plutôt de types horizontal*

⁹² *L'accountability upward*

⁹³ *L'accountability downward*

légale, administrative ou managériale, professionnelle et sociale. Bovens (2007a) a jugé nécessaire d'inclure l'accountability sociale pour compléter une classification en constante évolution. Cette dernière catégorie est née d'un manque de confiance accordé aux gouvernements, mais également de l'existence toujours plus importante de stakeholders sociaux pour les gouvernements (Christensen & Lægreid, 2011). Elle a pour but d'exercer une pression sur les gouvernements, afin d'encourager une certaine transparence.

Tableau 8 : Classification historique de l'accountability de Romzek and Dubnick⁹⁴

	Source de contrôle interne	Source de contrôle externe
Degré de contrôle haut	Bureaucratique	Légale
Degré de contrôle bas	Professionnelle	Politique

Cette classification distingue donc les types d'accountability selon la source de contrôle et le degré de celui-ci. L'évolution la plus récente des classifications de Romzek and Dubnick (1987) et Bovens (2007a) a été proposée par Lindberg (2013). Sa classification comprend 12 catégories, classées selon trois facteurs : la source de contrôle, l'intensité du contrôle et la direction de la relation. Cette classification est, à ce jour, la plus aboutie et détaillée au sein de la littérature dans une perspective descriptive et théorique.

⁹⁴ Romzek and Dubnick (1987)

Tableau 9 : Classification de l'accountability de Lindberg⁹⁵

Source du contrôle	Intensité du contrôle	Verticale Ascendante Descendante		Horizontale
Interne	Elevé	<i>Commer-</i> <i>cial</i>	<i>Bureaucra-</i> <i>tique</i>	<i>Audit</i>
	Faible	<i>Client-</i> <i>Patron</i>	<i>Patron-</i> <i>Client</i>	<i>Professionnel-</i> <i>pair</i>
Externe	Elevé	<i>Représen-</i> <i>tative</i>	<i>Budgétaire</i>	<i>Juridique</i>
	Faible	<i>Sociétale</i>	<i>Politique</i>	<i>Réputation</i>

Cependant, un framework alternatif mis au point par Kearns (1994) met en exergue une perspective plus stratégique au détriment du purement descriptif. Son framework contient deux dimensions : d'une part un set de standards de performance implicite ou explicite généré par l'environnement stratégique de l'organisation et d'autre part une réponse réactive ou proactive de l'intérieur de l'organisation. En superposant ces deux dimensions, il est possible d'extraire la grille articulée par l'auteur américain (Kearns, 1994). Cette classification sous forme de matrice présente non seulement un système d'accountability composé de quatre dimensions distinctes et interconnectées mais inclut également toutes les réponses potentielles, tactiques et stratégiques de l'organisation pour répondre au mieux aux demandes des forums (Kearns, 1994) ou pour les anticiper. Sur la base de cette matrice, l'organisation se retrouve alors confrontée à quatre différents types d'accountability : l'accountability

⁹⁵ Lindberg (2013)

négociée⁹⁶, de conformité⁹⁷, professionnelle ou discrétionnaire⁹⁸ et de positionnement ou anticipation⁹⁹.

Tableau 10 : Classification de l'accountability de Kearns¹⁰⁰

		Mandat de contrôle externe	
		Implicite (de facto)	Explicite (de jure)
Système de réponse interne	Réactif (tactique)	Accountability négociée	Accountability de conformité
	Proactif (stratégique)	Accountability professionnelle ou discrétionnaire	Accountability de positionnement ou d'anticipation

L'avantage non-négligeable du framework de Kearns (1994) par rapport à celui de Romzek and Dubnick (1987) est qu'il introduit la notion de proactivité et qu'il ne décrit pas l'accountability uniquement sur la base du contrôle mais également de la réponse organisationnelle qui est apportée aux exigences de forums toujours plus nombreux. Il ajoute donc une perspective stratégique à l'accountability alors que le concept avait toujours été décrit et envisagé de manière descriptive. En ajoutant la proactivité, Kearns (1994) accorde à l'anticipation et à la stratégie des places importantes dans l'accountability des organisations publiques.

⁹⁶ L'accountability négociée fait référence aux standards d'accountability qui sont implicites, provenant des valeurs sociétales et des croyances ou des tendances politiques qui n'ont pas encore été codifiées dans la loi, les régulations administratives ou qui sont encore grossièrement définies et qui sont donc ouvertes à l'interprétation

⁹⁷ L'accountability de conformité décrit l'obligation de l'organisation de respecter un standard de performance ou des procédures opérationnelles explicites imposés et contrôlés par une entité extérieure

⁹⁸ L'accountability professionnelle ou discrétionnaire fait référence à un contexte où les standards de performance sont implicites et où l'organisation répond de manière proactive

⁹⁹ L'accountability de positionnement ou d'anticipation fait référence aux démarches entreprises par l'organisation pour anticiper les demandes futures de conformité

¹⁰⁰ Kearns (1994)

Finalement, un nouveau framework a été présenté récemment par Zumofen (2016). Ce dernier divise l'accountability en trois catégories distinctes. La première, l'accountability opérationnelle a donc comme forums les bénéficiaires et leurs représentants. Ceux-ci peuvent être également décrits comme les usagers, les récipiendaires ou les destinataires de la prestation que l'organisation produit. L'accountability opérationnelle porte alors sur l'objectif final de la prestation délivrée par l'organisation et sur la propension de l'organisation à atteindre cet objectif dans les cas individuels. La seconde, l'accountability représentative concerne la sphère publique et est la seconde catégorie de parties prenantes appartenant à ce framework. Elle présente des attentes qu'il faut également satisfaire au sens large du terme et qui reposent essentiellement sur l'usage adéquat des fonds publics et sur la réalisation optimale de la tâche publique confiée à l'organisation. Finalement, l'accountability régulatrice porte sur les autorités de régulation et de contrôle. Cette dimension représente la catégorie la plus exigeante, mais également celle dont les attentes sont le plus aisément identifiables, puisque souvent définies ex ante.

Tableau 11 : Classification de l'accountability de Zumofen¹⁰¹

	Accountability opérationnelle	Accountability représentative	Accountability régulatrice
Catégorie de forums	Bénéficiaires et leurs représentants	Sphère publique	Autorités de régulation et de contrôle
Mécanisme(s) privilégié(s)	Enquête de satisfaction	Rapport annuel Article de presse	Audit de qualité Certification professionnelle
Potentiels effets négatifs corrélés (exemple)	Surcharge administrative	Baisse de motivation des collaborateurs Stress accru	Frais de formation Cumul de contrôles similaires

En conclusion, les contributions de Romzek and Dubnick (1987), Bovens (2007a), Lindberg (2013), Zumofen (2016) et Kearns (1994,1996) semblent, au premier abord, être en concurrence, voire se contredire car elles énoncent des catégories différentes, voire concurrentes. Cependant, ces multiples frameworks, parce qu'ils visent des objectifs différents, peuvent tout à fait s'accorder et s'utiliser de manière conjuguée. En effet, la visée descriptive de Romzek and Dubnick (1987), Bovens (2007a), Lindberg (2013) et Zumofen (2016) permettent à l'acteur de distinguer les différents types d'accountability auquel il est confronté et de les répartir selon les forums, leurs attentes et les mécanismes privilégiés pour satisfaire leurs demandes. Le choix quant à privilégier un framework ou l'autre revient à l'organisation et au degré de complexité qu'elle souhaite

¹⁰¹ Zumofen (2016)

introduire. En effet, le framework de Lindberg (2013), bien qu'extrêmement exhaustif, ne semble pas pouvoir convenir à des organisations de petite taille dont les relations d'accountability sont limitées en nombre et portée. Il atteint un degré de détail pertinent d'un point de vue théorique mais s'accommoderait difficilement dans la réalité. Le framework de (Kearns (1994), 1996)) offre, lui, un outil stratégique et managérial fort utile pour traiter des différents types d'accountability. En effet, en les classant dans les différentes catégories énoncées par l'auteur américain, les relations d'accountability s'envisage alors d'un point de vue nouveau par l'organisation qui peut alors décider d'agir de manière proactive ou alors réactive.

CONCLUSION

Comme exposé dans ce travail, le concept d'accountability revêt de multiples formes et peut s'étudier sous divers angles. L'aperçu proposé n'offre qu'une sélection de quelques facettes parmi la multitude possible. Le débat entre Friedrich et Finer n'a donc pas trouvé et ne trouvera probablement jamais un « vainqueur ». En effet, l'accountability assumait et assume encore aujourd'hui aussi bien le rôle de vertu que celui de mécanisme. Il est même possible également de le considérer sous l'angle comportemental, fonctionnel ou encore relationnel. La posture du chercheur et son approche jouent donc un rôle crucial dans la manière d'appréhender et d'étudier le concept. Les méthodes et théories pour l'étudier sont, elles, aussi multiples et doivent dépendre des objectifs de recherche.

L'accountability étant également spécifique à chaque organisation, elle inclut des acteurs différents, aux exigences différentes, d'une situation à l'autre. Sa définition et sa division diffèrent donc d'une organisation à l'autre, selon les spécificités de chacune. Une étude se focalisant sur les possibilités de l'introduire de manière optimale aux raisonnements stratégiques et aux impératifs opérationnels aurait, aujourd'hui, plus d'utilité qu'un énième framework théorique, démultipliant les catégories de forums. En effet, l'avenir de l'accountability se jouera dans la capacité qu'auront les organisations à l'intégrer aux démarches opérationnelles, afin qu'elle ait un minimum d'impact. L'accountability apparaît aujourd'hui comme un objectif incontournable pour toutes les organisations, elle ne doit cependant pas dépasser leurs missions originelles.

Il apparaît donc, aujourd'hui, que les relations d'accountability existantes peuvent être qualifiées de dynamiques et sont donc en évolution constante. Ce paramètre stimule ainsi une redéfinition toujours plus complexe du concept. Cependant, il devient crucial que l'accountability soit traitée comme un impératif managérial s'inscrivant dans la stratégie

CONCLUSION

et se traduisant dans l'opérationnel, sans pourtant qu'elle soit érigée comme une finalité, voire comme « la finalité » de l'organisation. C'est, en effet, uniquement en entrant dans une réflexion plus globale sur la place de l'accountability au sein de la stratégie et du management que cette dernière recouvrira un périmètre adapté à son statut, à savoir une obligation sociétale.

6 BIBLIOGRAPHIE

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Al-Habil, W. I. (2011). The administrative ethics between professionalism and individual conscience. *Business & Management Review*, 1(10).
- Anneli Hujala, D., Andersson, J., & Wikström, E. (2014). Constructing accountability in inter-organisational collaboration: the implications of a narrow performance-based focus. *Journal of health organization and management*, 28(5), 619-634.
- Arambula, H. (2008). *Toward a theoretical framework of accountability for performance in public organizations: A review and research agenda*. Paper presented at the EGPA Conference - Study Group on Performance in the Public Sector, Rotterdam.
- Arnall, A., & Wincott, D. (2002). *Accountability and legitimacy in the European Union*: Oxford University Press.
- Association, A. A. (1974). *Report of the Committee on Not-for-Profit Organizations, 1972-1973*. supplement to The Accounting Review LXIX, (233).
- Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). *The dialectics of accountability for performance in public management reform*: Canadian Centre for Management Development. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Aucoin, P., & Jarvis, M. D. (2005). *Modernizing government accountability: A framework for reform*: Canada School of Public Service Canada.

- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
- Bartoli, A., Mazouz, B., Keramidas, O., & Larat, F. (2011). *Éthique et performance en management public*: École nationale d'administration.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*: Brookings Institution Press.
- Bird, P. (1973). *Accountability: Standards in Financial Reporting*: Haymarket Publishing London.
- Birkett, W. P. (1988). *Concepts of accountability*: University of New South Wales, School of Accounting.
- Boston, J., & Pallot, J. (1997). Linking strategy and performance: Developments in the New Zealand public sector. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(3), 382-404.
- Bourgault, J., & Savoie, D. J. (2009). Les gestionnaires sous influence: La nouvelle réalité des hauts dirigeants du secteur public. *Télescope (Hiver 2009)*, 1-12.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2007). Assessing the quality of local governance: a case study of public services. *Public Money and Management*, 27(4), 293-300.
- Bovens, M. (2007a). Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Bovens, M. (2007b). New forms of accountability and EU-governance. *Comparative European Politics*, 5(1), 104-120.
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946-967.

- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2014a). *The Oxford Handbook Public of Accountability*: Oxford University Press.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2014b). Public accountability *The Oxford Handbook Public Accountability* (pp. 1-23): Oxford University Press.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Hart, P. T. (2008). Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration*, 86(1), 225-242.
- Bovens, M., & Wille, A. (2008). Deciphering the Dutch drop: ten explanations for decreasing political trust in The Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 283-305.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public administration review*, 70(s1), s185-s192.
- Braithwaite, J. (1998). Institutionalizing distrust, enculturating trust. *Trust and governance*, 343, 356.
- Braithwaite, J. (2006). Accountability and responsibility through restorative justice. *Public Accountability: Designs, Dilemmas and Experiences*, 33-51.
- Brandsma, G. J., & Schillemans, T. (2012). The accountability cube: measuring accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, mus034.
- Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public administration review*, 995-1004.
- Buisson, M.-L., & Hernandez, S. (2004). Entreprises de service public. Vers une légitimité renouvelée *Economie et humanisme*(370), 21-24.

- Busuioc, M. (2009). Accountability, control and independence: The case of European agencies. *European Law Journal*, 15(5), 599-615.
- Byrkjeflot, H., Neby, S., & Vrangbæk, K. (2012). Changing accountability regimes in hospital governance: Denmark and Norway compared. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 15(4), 3-23.
- Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of business ethics*, 47(4), 349-364.
- Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy government: Leadership and management strategies for building trust and high performance*: Jossey-Bass Publishers San Francisco, CA.
- Chappelet, J.-L. (2013). Tétraèdre du management public *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 321-345): Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Changing accountability relations-the forgotten side of public sector reforms. *Changing accountability relations-the forgotten side of public sector reforms*.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2014). Performance and Accountability—A Theoretical Discussion and an Empirical Assessment. *Public Organization Review*, 1-19.
- Considine, M. (2002). The End of the Line? Accountable Governance in the Age of Networks, Partnerships, and Joined-Up Services. *Governance*, 15(1), 21-40.
- Curtis, A. B., Harvey, R. D., & Ravden, D. (2005). Sources of Political Distortions in Performance Appraisals Appraisal Purpose and Rater Accountability. *Group & Organization Management*, 30(1), 42-60.

- Damgaard, B., & Lewis, J. M. (2014). Accountability and citizen participation *The Oxford Handbook Public Accountability* (pp. 258-273): Oxford University Press.
- Day, P., & Klein, R. (1987). *Accountabilities: five public services* (Vol. 21): Tavistock London.
- Dicey, A. V. (1959). *The Law of the Constitution*: Oxford University Press.
- Drumaux, A. (2011). Les anomalies dans les réformes publiques: le pourquoi et le comment? *Working Papers CEB*, 11.
- Drumaux, A. (2014). Strategic Management and Budget Reforms *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives* (pp. 207-226).
- Drumaux, A., & Goethals, C. (2007). De l'intention à la mise en oeuvre stratégique dans l'administration fédérale belge. *Politiques et management public*, 25(4), 21-44.
- Dubnick, M. (2007). Situating Accountability: Seeking Salvation for the Core Concept of Modern Governance. *Manuscript, University of New Hampshire*.
- Dubnick, M. (2014). Accountability as Cultural Keyword: The Oxford Handbook of Public Accountability, eds. M. Bovens, RE Goodin & T. Schillemans. Oxford: Oxford University Press.
- Dubnick, M., & Romzek, B. S. (1993). Accountability and the centrality of expectations in American public administration. *Research in public administration*, 2, 37-78.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.

- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 34(1), 56-87.
- Edward Arrington, C., & Francis, J. R. (1993). Giving economic accounts: accounting as cultural practice. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2), 107-124.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World Development*, 24(6), 961-973.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*: Editions L'Harmattan.
- Erkkilä, T. (2010). Reinventing Nordic Openness: Transparency and State Information in Finland. *Acta Politica*.
- Facal, J., & Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics. Éléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise. *Revue française de gestion*, 39(237), 117-132.
- Fard, H. D., & Rostamy, A. A. A. (2007). Promoting Public Trust in Public Organizations: Explaining the Role of Public Accountability. *Public Organization Review*, 7(4), 331-344.
- Finer, H. (1941). Administrative responsibility in democratic government. *Public administration review*, 1(4), 335-350.
- Fisher, E. (2004). The European Union in the age of accountability. *Oxford Journal of Legal Studies*, 24(3), 495-515.
- Fivat, E. (2013). *Les effets de la confiance sur les organisations autonomes de service public. Une étude comparative*. Thèse de doctorat. Université de Lausanne, Lausanne.

- Fouchet, R. (1999). Performance, service public et nouvelles approches managériales. *Politiques et management public*, 17(2), 35-49.
- Fox, J. A., & Brown, L. D. (1998). *The struggle for accountability: The World Bank, NGOs, and grassroots movements*: MIT press.
- Franklin, M. N., Soroka, S., & Wlezien, C. (2014). Elections and Accountability. *The Oxford Handbook Public Accountability*, 389.
- Friedrich, C. (1940). Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility. *The science of public policy: Essential readings in policy analysis, II (7)*, 114-132.
- Frølich, N. (2011). Multi-layered accountability - Performance-based funding of universities. *Public Administration*, 89(3), 840-859.
- Gallie, W. B. (1962). Essentially Contested Concepts in M. Black (ed.), *The Importance of Language*. Ithaca: Cornell University Press, 121-46.
- Gaus, J. M., White, L. D., & Dimock, M. E. (1936). *Frontiers of public administration*. Paper presented at the Public Administration in the Changing World, Beijing.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*: Cambridge.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004). *Governing by network: The new shape of the public sector*: Brookings Institution Press.
- Gonella, C., Pilling, A., Zadek, S., & Terry, V. (1998). *Making values count: Contemporary experience in social and ethical accounting, auditing, and reporting*: Certified Accountants Educational Trust London.

- Grant, J. H., & King, W. R. (1982). *The logic of strategic planning*: Little, Brown Boston, MA.
- Gray, A., & Jenkins, B. (1993). Codes of accountability in the new public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6(3).
- Gregory, R. (2003). Accountability in modern government. *Handbook of public administration*, 557-568.
- Gregory, R. (2009). New public management and the politics of accountability. *International Handbook of Public Management Reform*. Cheltenham: Edward Elgar, 66-87.
- Greiling, D. (2007). Trust and performance management in non-profit organizations. *The Innovation Journal: Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 9.
- Greiling, D. (2014). Accountability and trust *The Oxford Handbook Public Accountability* (pp. 617-631): Oxford University Press.
- Greiling, D., & Spraul, K. (2010). Accountability and the challenges of information disclosure. *Public Administration Quarterly*, 338-377.
- Greitens, T. J. (2012). Moving the Study of Accountability Forward. *State and Local Government Review*, 44(1), 76-82.
- Grimmelikhuijsen, S. G. (2012). *Transparency and trust. An experimental study of online disclosure and trust in government*. (PhD Thesis), University of Utrecht.
- Grossi, G., & Thomasson, A. (2015). Bridging the accountability gap in hybrid organizations: the case of Copenhagen Malmö Port. *International Review of Administrative Sciences*, 0020852314548151.

- Halachmi, A., & Holzer, M. (2010). Citizen participation and performance measurement: operationalizing democracy through better accountability. *Public Administration Quarterly*, 378-399.
- Halligan, J. (2007). Accountability in Australia: control, paradox, and complexity. *Public Administration Quarterly*, 453-479.
- Harlow, C. (2002). *Accountability in the European Union*: Oxford University Press Oxford.
- Hart, P. t., & Wille, A. (2006). Ministers and top officials in the dutch core executive: Living together, growing apart? *Public Administration*, 84(1), 121-146.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hatchuel, A., & Heurgon, E. (2000). Prospective et gouvernance: quelle théorie de l'action collective. *Prospective pour une gouvernance démocratique*. Paris: Editions de l'Aube, 29-41.
- Hayne, C., & Salterio, S. E. (2014). Accounting and auditing *The Oxford Handbook of Public Accountability* (pp. 421-441): Oxford University Press.
- Heinrich, C. J. (2003). Measuring public sector performance and effectiveness. *Sage Publications, London*, 25-37.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 93-109.
- Hood, C. (1998). *The Art of the State, Culture, Rhetoric and Public Management*: Oxford.

- Hood, C. (2007). What happens when transparency meets blame-avoidance? *Public Management Review*, 9(2), 191-210.
- Hood, C. (2010). Accountability and Transparency: Siamese Twins, Matching Parts, Awkward Couple? *West European Politics*, 33(5), 989-1009.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.
- Jackson, M. (2009). Responsibility versus accountability in the Friedrich-Finer debate. *Journal of Management History*, 15(1), 66-77.
- Johansson, V., & Montin, S. (2014). What if performance accountability mechanisms engender distrust? *Urban Research & Practice*(ahead-of-print), 1-15.
- Jones, G. W. (1992). The search for local accountability. *Strengthening Local Government in the 1990s*, 49-78.
- Jos, P. H., & Tompkins, M. E. (2004). The accountability paradox in an age of reinvention the perennial problem of preserving character and judgment. *Administration & Society*, 36(3), 255-281.
- Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*: McGraw-Hill International.
- Joyce, P., & Drumaux, A. (2014). *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*: Routledge.
- Kasperson, R. E., Golding, D., & Tuler, S. (1992). Social distrust as a factor in siting hazardous facilities and communicating risks. *Journal of social issues*, 48(4), 161-187.

- Kearns, K. P. (1994). The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. *Public administration review*, 185-192.
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organizations*: Jossey-Bass Publishers San Francisco, California.
- Kearns, K. P. (2003). Accountability in a seamless economy. *Handbook of Public Administration*,. Sage,. London, 581-589.
- Kickert, W. J., & van der Meer, F.-B. (2011). Small, slow, and gradual reform: What can historical institutionalism teach us? *International journal of public administration*, 34(8), 475-485.
- Kim, S.-E. (2005). The Role of Trust in the Modern Administrative State An Integrative Model. *Administration & Society*, 37(5), 611-635.
- King, W. R., & Cleland, D. I. (1978). *Strategic planning and policy*: Van Nostrand Reinhold New York.
- Klingner, D. E., Nalbandian, J., & Romzek, B. S. (2002). Politics, Administration, and Markets Conflicting Expectations and Accountability. *The American Review of Public Administration*, 32(2), 117-144.
- Koppell, J. G. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public administration review*, 65(1), 94-108.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). Management public: HAL.
- Learned, E. P., Christensen, R. C., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). The Concept of Corporate Strategy. *Business Policy: Notes and Cases*.

- Lederman, L. L. (1984). Foresight activities in the USA: time for a re-assessment? *Long Range Planning*, 17(3), 41-50.
- Lehto, K., & Salminen, A. (2012). Accountable to Whom? Exploring the Challenge of Multiple Accountabilities in Finnish Public Administration. *Administrative Culture*(13_2), 147-162.
- Lewis, J. M., & Triantafillou, P. (2012). De la mesure de la performance à l'apprentissage: une nouvelle source de surcharge gouvernementale? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 78(4), 641-659.
- Lindberg, S. I. (2013). Mapping accountability: core concept and subtypes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(2), 202-226.
- Llewellyn, S., & Tappin, E. (2003). Strategy in the public sector: management in the wilderness. *Journal of management studies*, 40(4), 955-982.
- Lloyd, R., Oatham, J., & Hammer, M. (2007). *2007 global accountability report*: One World Trust London.
- Lloyd, R., Warren, S., & Hammer, M. (2008). 2008 Global Accountability Report. *One World Trust, London, United Kingdom*. Available at: www.oneworldtrust.org.
- Luhmann, N., Davis, H., Raffan, J., & Rooney, K. (1979). *Trust; and, Power: two works by Niklas Luhmann*: Wiley Chichester.
- Lupia, A. (2003). Delegation and its Perils. *Delegation and accountability in parliamentary democracies*, 33-54.
- Maguire, S., & Phillips, N. (2008). 'Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of management studies*, 45(2), 372-401.

- March, J. G., & Olsen, J. P. (1995). *Democratic governance*: Free Press New York.
- Mazouz, B. (2008). *Le Métier de Gestionnaire Public à L'Aube de la Gestion Par Résultats: Nouveaux Rôles-Nouvelles Fonctions-Nouveaux Profils*: PUQ.
- McCandless, H. E. (2002). *A citizen's guide to public accountability: Changing the relationship between citizens and authorities*: Trafford Publishing.
- McGee, M. C. (1980). The "ideograph": A link between rhetoric and ideology. *Quarterly Journal of Speech*, 66(1), 1-16.
- McKinney, J. B. (1972). *Process Accountability in Revenue Sharing*. Unpublished mimeographed.
- McKinney, J. B. (1981). Process accountability and the creative use of intergovernmental resources. *Public administration review*, 144-150.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management. *Harvard Business Review*, 74(3), 75-&.
- Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*: Harvard university press.
- Mouritsen, J. (1996). *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing*: Cengage Learning Emea.
- Mulgan, G. (2008). What's posterity ever done for me? On strategy in government. *Public policy research*, 15(4), 168-176.
- Mulgan, R. (2000). 'Accountability': An Ever-Expanding Concept? *Public Administration*, 78(3), 555-573.
- Mulgan, R. (2003). *Holding power to account: accountability in modern democracies*: Palgrave Macmillan Basingstoke.

- Noordegraaf, M., & Van der Meulen, M. (2008). Professional power play: Organizing management in health care. *Public Administration*, 86(4), 1055-1069.
- Norris, P. (2014). Watchdog Journalism *The Oxford Handbook Public Accountability* (pp. 488-507): Oxford University Press.
- O'Connell, L. (2005). Program accountability as an emergent property: The role of stakeholders in a program's field. *Public administration review*, 65(1), 85-93.
- O'Kelly, C., & Dubnick, M. (2014). *Accountability and its Metaphors - From Forum to Agora and Bazaar*. Paper presented at the EGPA Conference, Speyer, Germany.
- O'Loughlin, M. G. (1990). What is bureaucratic accountability and how can we measure it? *Administration & Society*, 22(3), 275-302.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*: New York: Penguin.
- Ossege, C. (2012). Accountability—are We Better off Without It? An empirical study on the effects of accountability on public managers' work behaviour. *Public Management Review*, 14(5), 585-607.
- Paquet, G. (1994). *The strategic state*: Faculty of Administration, University of Ottawa - Faculté d'administration, Université d'Ottawa.
- Peters, G. (2009). Le service public et la gouvernance: retrouver le centre. *Telescope (ENAP)*, 15(1), 13-25.
- Philp, M. (2009). Delimiting democratic accountability. *Political Studies*, 57(1), 28-53.

- Pollitt, C. (2005). A central concept in contemporary public management. *The Oxford handbook of public management*, 371.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*: Oxford university press.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage: Harvard Business Review, Reprint Service.
- Posner, P. L. (2006). Accountability Institutions and the Policy Process: The United States Experience. *OECD Journal on Budgeting*, 5(3).
- Posner, P. L., & Shahan, A. (2014). Audit institutions *The Oxford Handbook Public Accountability* (pp. 488-507): Oxford University Press.
- Proeller, I. (2007). Le souci des résultats dans les contrats de rendement. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 73(1), 103-121.
- Proeller, I., Kroll, A., Krause, T., & Vogel, D. (2014). How Dynamic Capabilities Mediate the Link between Strategy and Performance. *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, 173.
- Przeworski, A., Stokes, S. C., & Manin, B. (1999). *Democracy, accountability, and representation* (Vol. 2): Cambridge University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*: Simon and Schuster.
- Roberts, J. (1996). From discipline to dialogue: individualizing and socializing forms of accountability. *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing*, 40-61.

- Roberts, J., & Scapens, R. (1985). Accounting systems and systems of accountability—understanding accounting practices in their organisational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), 443-456.
- Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 21-44.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public administration review*, 227-238.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. (1998). *Accountability (Vol. 1):* Westview Press Boulder.
- Santo, V.-M., & Verrier, P.-É. (1993). *Le management public:* Presses universitaires de France.
- Schedler, A. (1999). Conceptualizing accountability. *The self-restraining state: Power and accountability in new democracies*, 13-28.
- Schedler, A., Diamond, L. J., & Plattner, M. F. (1999). *The self-restraining state: power and accountability in new democracies:* Lynne Rienner Publishers.
- Schillemans, T., & Bovens, M. (2011). The challenge of multiple accountability: Does redundancy lead to overload? *Accountable governance: Problems and promises*, 3-21.
- Schmitter, P. C. (2000). *How to democratize the European Union-and why bother?* : Rowman & Littlefield.
- Scholes, K., & Johnson, G. (2001). *Exploring public sector strategy:* Pearson Education.
- Schweiker, W. (1993). Accounting for ourselves: accounting practice and the discourse of ethics. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2), 231-252.

- Scott, C. (2000). Accountability in the regulatory state. *Journal of law and society*, 27(1), 38-60.
- Scott, C. (2014a). Evaluating the Performance and Accountability of Regulators. *Seattle University Law Review*, 37(2), 353.
- Scott, C. (2014b). Independent regulators *The Oxford Handbook Public Accountability* (pp. 472-488): Oxford University Press.
- Scott, M. B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 46-62.
- Shearer, T. (2002). Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 541-573.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: forms and discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 219-237.
- Stone, B. (1995). Administrative accountability in the 'Westminster' democracies: Towards a new conceptual framework. *Governance*, 8(4), 505-526.
- Stone Sweet, A. (2002). Constitutional Courts and Parliamentary Democracy (Special Issue on Delegation). *West European Politics*, 25, 77-100.
- Strøm, K. (2000). Delegation and accountability in parliamentary democracies. *European Journal of Political Research*, 37(3), 261-290.
- Strydom, P. (1999). The challenge of responsibility for sociology. *Current Sociology*, 47(3), 65-82.
- Tan, X. (2014). Constructing a performance-based accountability system for the Chinese government. *Journal of Public Affairs*, 14(2), 154-163.

- Thomas, P. (1998). The changing nature of accountability. *Taking stock: Assessing public sector reforms*, 348-393.
- Thomas, P. (2003). *Accountability: An Introduction*: London: Sage.
- Thomas, P. (2007). Why is Performance-based Accountability So Popular in Theory and Difficult in Practice? *World Summit on Public Governance: Improving the Performance of the Public Sector. Taipei*, 1-3.
- Thompson, A. A. (2003). *Strategy: core concepts, analytical tools, readings*: McGraw-Hill Companies.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1992). *Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager*: Irwin Homewood, IL.
- Van de Walle, S. (2010). New Public Management: Restoring the Public Trust through Creating Distrust?
- Van De Walle, S., & Cornelissen, F. (2014). Performance reporting *The Oxford Handbook Public Accountability* (pp. 441-456): Oxford University Press.
- Van Ooik, R. (2005). The Growing Importance of Agencies in the EU: Shifting Governance and the Institutional Balance. In Intersentia (Ed.), *Good Governance and the European Union. Reflections on concepts, Institutions and Substance*. Antwerpen: Amsterdam Center for International Law.
- Verhoest, K., Demuzere, S., & Rommel, J. (2012). Agencification in Latin Countries: Belgium and its regions. *status: published*.
- Verschuere, B., Verhoest, K., Meyers, F., & Peters, B. G. (2006). Accountability and Accountability Arrangements in Public Agencies. *Autonomy and regulation: Coping with agencies in the modern state*.

- Wang, X. (2000). Performance measurement in budgeting: a study of county governments. *Public Budgeting & Finance*, 20(3), 102-118.
- Wang, X. (2002). Assessing Administrative Accountability Results from a National Survey. *The American Review of Public Administration*, 32(3), 350-370.
- Weber, M. (1922). Bureaucracy. *Classics of Organization Theory*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*: Pearson Education India.
- Whittington, R. (2001). What is strategy: and does it matter? *Routledge series in analytical management*.
- Willems, T., & Van Dooren, W. (2011). Lost in diffusion? How collaborative arrangements lead to an accountability paradox. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 505-530.
- Yamamoto, K. (2006). Performance of semi-autonomous public bodies: linkage between autonomy and performance in Japanese agencies. *Public Administration and Development*, 26(1), 35-44.
- Yang, K. (2006). Trust and Citizen Involvement Decisions Trust in Citizens, Trust in Institutions, and Propensity to Trust. *Administration & Society*, 38(5), 573-595.
- Yang, K. (2009). Examining perceived honest performance reporting by public organizations: Bureaucratic politics and organizational practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 81-105.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

Zumofen, R. (2016). Tensions entre accountability publique et performance organisationnelle - Le cas des mesures du marché du travail dans les cantons de Fribourg et Vaud. (Monography), University of Lausanne - IDHEAP, Lausanne.

In der gleichen Reihe

Dans la même collection

N°	Autoren, Titel und Datum – Auteurs, titres et date
277	PINSON Joël Analyse des réseaux sociaux appliquée à l'organisation d'événements sportifs
278	HUGUENIN Jean-Marc Data Envelopment Analysis (DEA)
279	DUPUIS Johann, KNOEPFEL Peter Institutional regimes, policy networks and their effects on the management of contaminated sites. The case of Bonfol industrial landfill in Switzerland
280	STADELHOFFER Julie-Antoinette Die Organisation von Rechtsdiensten in der Bundesverwaltung
281	BONOLI Giuliano, CHAMPION Cyrielle La réinsertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale en Suisse et en Allemagne
282	EGGLI Sophie L'exercice des droits politiques des membres de la Cinquième Suisse: quelles différences avec les Suisses de l'intérieur?
283	SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn Vergleich 2012 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2012 des finances cantonales et communales
284	ROUD Guillaume État des lieux et potentiel de l'agriculture urbaine en Suisse
285	SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn Vergleich 2013 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2013 des finances cantonales et communales
286	SCHMID Silvio Regulierungen an der Schnittstelle zwischen den Ressourcen Wald und Klima. Einflussfaktoren auf die Inwertsetzung der CO ₂ -Senkenleistung des Waldes
287	PRIGIONI Mina-Claire Le management de juridiction: Analyse comparative de l'organisation et du fonctionnement managérial de cinq juridictions du pouvoir judiciaire à Genève
288	DAYER Alexandre L'hôpital public sous l'ère de la nouvelle gouvernance. Une «camisole de force» pour le personnel soignant?
289	TALL Ismaël Le renforcement de la loi fédérale sur la protection des données : le cas de la protection de la vie privée dès la conception (<i>privacy by design</i>)
290	SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn Vergleich 2014 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2014 des finances cantonales et communales

L'IDHEAP en un coup d'œil

Champ

Intégré au 1^{er} janvier 2014 dans la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique, l'IDHEAP poursuit dans un environnement académique élargi et fertile ses missions d'enseignement dans les programmes de base, de formation continue, de recherche et d'expertise qui lui ont permis d'atteindre un rayonnement national et international.

Ainsi recomposée, la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique développe un profil totalement inédit en Suisse, propice aux échanges interdisciplinaires, dans la ligne adoptée de longue date par l'UNIL.

L'IDHEAP se concentre sur l'étude de l'administration publique, un champ interdisciplinaire visant à développer les connaissances scientifiques sur la conduite des affaires publiques et la direction des institutions qui en sont responsables. Ces connaissances s'appuient sur plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic. L'IDHEAP est le seul institut universitaire suisse totalement dédié à cet important champ de la connaissance.

Vision

À l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

Mission

Au service des étudiants, du secteur public et de la société dans son ensemble, l'IDHEAP a une triple mission qui résulte de sa vision :

- **Enseignement universitaire** au niveau master et post-master, ainsi que formation continue de qualité des élus et cadres publics ;
- **Recherche fondamentale et appliquée** en administration publique reconnue au niveau national et international, et valorisée dans le secteur public suisse ;
- **Expertise et conseil indépendants** appréciés par les organismes publics mandataires et enrichissant l'enseignement et la recherche.

Principales prestations

1. **Enseignement : former les élus et cadres actuels et futurs du secteur public**
 - Doctorat en administration publique
 - MPA (Master of Advanced Studies in Public Administration-MPA)
 - Master PMP (Master of Arts in Public Management and Policy)
 - CEMAP (Certificat exécutif en management et action publique)
 - CAS en administration publique avec spécialisation dans une douzaine de domaines (Certificate of Advanced Studies in Public Administration)
 - SSC (Séminaire pour spécialistes et cadres)

2. **Recherche : ouvrir de nouveaux horizons pour l'administration publique**
 - Projets de recherche fondamentale ou appliquée
 - Direction de thèse de doctorat en administration publique
 - Publications scientifiques (ouvrages et articles)
 - Colloques et conférences scientifiques
 - Cahiers et Working Papers de l'IDHEAP

3. **Expertise et conseil : imaginer de mettre en œuvre des solutions innovatrices**
 - Mandats d'expertise et de conseil auprès du secteur public et parapublic

4. **Services à la cité : contribuer à la connaissance du service public**
 - Bibliothèque spécialisée en administration publique
 - Sites badac.ch, gov.ch, ivote.ch
 - Manuel de l'administration publique
 - Renseignement aux collectivités publiques
 - Interventions médiatiques
 - Articles et conférences de vulgarisation

De nos jours, le concept d'accountability est très largement utilisé et constitue un des principes clés de la gouvernance publique moderne. Il répond aux obligations de transparence et contribue à garantir que les administrations poursuivent des buts publiquement valorisés. Ce concept est au cœur de la restructuration récente de l'Etat qui tend à une autonomisation accrue et qui souhaite de ce fait un contrôle renforcé sur ses unités décentralisées. L'accountability est, en effet, perçue comme nécessaire afin d'assurer un usage adéquat et non-opportuniste de l'autorité publique. Ce concept revêt cependant des dimensions très larges et sa définition n'est pas une tâche aisée. Ce cahier s'attèle donc à analyser de manière synthétique ce que l'accountability publique signifie aujourd'hui.

Nowadays, the concept of accountability is widely used and is one of the key principles of public governance. It meets the requirements of transparency and helps ensure that governments continue to pursue publicly valued goals. This concept is central to the recent restructuring of the State that tends to empower decentralized units and wishes therefore to have a greater control over them. Accountability is indeed perceived as necessary to ensure a proper and non-opportunistic use of public authority. This concept, however, is extremely complex and its definition is not an easy task. This booklet aims at analyzing, in a synthetic way, what public accountability means today.