

Comprendre et concevoir l'administration publique

Le modèle IDHEAP

Sous la direction de
Nils Soguel
Pirmin Bundi
Tobias Mettler
Sophie Weerts



11 Gestion de la communication

Martial Pasquier et Vincent Mabillard

11.1 Importance de la communication pour l'administration publique

La communication revêt une importance croissante pour le secteur public. Quel que soit le niveau institutionnel, les collectivités ont le devoir d'informer l'ensemble de la population et, parfois, le souhait d'influencer son comportement. Avec la multiplication des canaux de communication, notamment par le biais des nouvelles technologies, de nouvelles possibilités d'interactions entre les administrations et la population sont offertes et permettent un certain rapprochement avec les habitant-es.

La fréquence et l'ampleur des crises que traversent nos sociétés accroissent singulièrement la nécessité de communiquer. Dans ces circonstances, le Conseil fédéral et les entités administratives concernées, par exemple, multiplient les conférences de presse et les campagnes de publicité. Ces campagnes de communication visent notamment à promouvoir les comportements à adopter ou à accompagner les personnes et les entreprises concernées. Le développement des nouvelles technologies a poussé les organisations à créer des applications, dont la promotion s'effectue par le biais de nombreux supports classiques ou numériques (communiqués de presse, publicité dans les journaux payants et sur des affiches, bannières publicitaires). L'utilisation d'outils plus ludiques, à l'instar des défis lancés sur les réseaux sociaux, est également en hausse.

Tous les outils de la communication sont utilisés au quotidien pour présenter les enjeux des politiques publiques, pour expliquer les décisions prises par les gouvernements et les administrations, pour promouvoir des valeurs ou des comportements, pour faciliter l'accès aux prestations publiques, pour valoriser les activités des organisations, ou pour renforcer le recrutement des collaborateur·trices. La communication est donc devenue indispensable au bon fonctionnement des organisations

publiques de par la nécessité d'informer l'ensemble de la population et de par la valeur croissante attribuée au dialogue entre gouvernant-es et gouverné-es.

11.1.1 Caractéristiques de la communication publique

La communication publique peut être définie comme l'ensemble des activités d'institutions et d'organisations publiques ayant pour but d'échanger et de transmettre des informations. Elle vise avant tout à présenter et à expliquer les actions et les décisions publiques, à en promouvoir la légitimité, à aider au maintien du lien social, et à défendre des valeurs reconnues par la communauté (Pasquier 2017). Elle se concentre principalement sur les institutions (Parlement, gouvernement, tribunaux) et les organisations publiques dont les formes peuvent être très variées (administration, agences autonomes, etc.). Elle poursuit deux objectifs : d'une part, transmettre des informations, en les diffusant ou en les mettant à disposition de manière claire et structurée à l'ensemble des personnes concernées ; d'autre part, échanger de l'information afin de mieux comprendre les attentes des personnes, leur niveau de connaissance, et de les impliquer plus profondément dans les décisions publiques.

On peut distinguer plusieurs types de communication propres au secteur public. La *communication gouvernementale* vise à informer et à expliquer les décisions et les actions du gouvernement. La présentation d'un programme de législature, celle de grands projets d'envergure ou encore du budget, qui réunissent généralement l'ensemble des membres du gouvernement, constituent des temps forts de la communication gouvernementale. La *communication en lien avec les droits et obligations des citoyennes et citoyens* comprend la mise à disposition de toutes les bases légales existantes (recueil systématique des lois), l'ouverture des débats des autorités législatives et judiciaires (contrôle de l'exercice du pouvoir) et la mise à disposition de l'information produite par l'administration (principe de transparence, voir *infra*). La promotion des droits populaires fait aussi partie de ce type de communication. La *communication comme instrument de politique publique* inclut notamment l'ensemble des campagnes de sensibilisation, de prévention (tabac, SIDA, etc.), de promotion et de valorisation. Ces activités de communication sont généralement inscrites explicitement dans les dispositifs légaux au titre de mesures spécifiques pour atteindre des objectifs de politique publique comme d'autres outils.

La *communication institutionnelle* cherche à valoriser les organisations au-delà des activités de celles-ci. Il s'agit par exemple de faire connaître une organisation et ses missions ou de renforcer leur légitimité. La publication de rapports d'activité ou l'organisation de journées portes ouvertes font partie de ce type de communication. La *communication liée aux prestations publiques* a pour objectif de renseigner sur les prestations proposées par l'administration (conditions d'octroi, documents à fournir, prix, etc.). La *communication de projets* se concentre quant à elle sur les grands

projets, en particulier infrastructurels (ponts, métro). La *communication interne* s'adresse principalement aux collaboratrices et collaborateurs de l'organisation. Ce type de communication s'est fortement développé avec des sites intranet, des journaux internes, etc. Enfin, la *communication de crise* se rapporte à la diffusion d'informations en période de crise ou de troubles touchant l'ensemble de la population.

Si la communication publique utilise les mêmes instruments que la communication des organisations privées et des organisations politiques, elle s'en distingue cependant. Plusieurs contributions tendent à assimiler les activités traditionnelles de communication publique à celles qui ont cours dans le secteur privé, au regard notamment du développement de la communication numérique (sites internet et réseaux sociaux en tête). Toutefois, ces activités diffèrent, car la communication publique obéit à des règles différentes et remplit des fonctions distinctes. Surtout, les organisations publiques ont une obligation légale et parfois morale de communiquer qui ne se retrouve pas dans le secteur privé. En outre, le budget généralement inférieur dans le secteur public, la pression politique plus forte que dans le privé et la demande croissante des citoyennes et citoyens en matière d'information distinguent assez fortement la manière dont les organismes publics et privés communiquent au quotidien (Liu *et al.* 2010).

La distinction entre communication publique et politique est essentielle, car le risque de financement d'intérêts personnels, privés ou partisans avec de l'argent public est élevé. En ce sens, la communication des organisations publiques doit d'abord servir des intérêts collectifs. Bien que souvent peu détaillées sur les règles à suivre, plusieurs dispositions légales encadrant les activités de communication publique permettent de différencier ces activités de la communication plus politique, qui sert d'abord la « conquête du pouvoir » (Cotteret 1997). Le cas « Huchon » en France est intéressant dans ce contexte. La région Île-de-France, présidée par M. Jean-Paul Huchon, avait réalisé une campagne d'affichage vantant les transports régionaux et les grandes réalisations correspondantes pour 1,6 million d'euros. Or cette campagne avait été réalisée six mois avant les élections régionales de 2010. Après une plainte d'un membre de l'opposition, le Conseil d'État (juridiction administrative) a considéré que cette campagne constituait en réalité une activité de promotion de la candidature de Huchon et a demandé le remboursement de ce coût par le candidat à la collectivité régionale.

Il convient encore de noter que la communication des organisations publiques, telle que traitée dans cette contribution, est généralement qualifiée de communication active, dans la mesure où elle est planifiée, organisée et réalisée par les entités correspondantes. Elle se différencie de la communication passive qui consiste en la mise à disposition des informations et des documents existants sur requête d'une personne physique ou morale externe à l'administration (lois d'accès à l'information ou loi sur la transparence). Ce principe de *transparence*, très ancien dans des pays comme la Suède (1766) ou la Finlande (1951), n'a été codifié en Suisse au niveau

fédéral que de manière plus récente (2004). Ces lois présentent des caractéristiques assez similaires : précision quant aux informations consultables, mention des exceptions, indication de la manière dont l'État doit fournir l'information, etc. L'adoption des lois d'accès à l'information a concrétisé le passage du principe du secret à celui de la transparence dans l'administration.

11.1.2 Développement de la communication publique

L'essor de la communication publique s'explique par l'évolution de nos sociétés et des représentations du système politico-administratif. Ce dernier a en effet considérablement évolué depuis les années 1980, avec en premier lieu l'émergence du modèle de nouvelle gestion publique, puis de la *gouvernance démocratique* (Sørensen et Torfing 2007). Une conséquence immédiate est que les organisations doivent démontrer de manière croissante leur capacité à fournir des résultats avec les ressources qui sont octroyées ; elles utilisent donc toutes les occasions qui leur sont données pour communiquer sur ces résultats. Notre société s'est également considérablement transformée, en versant dans l'*hyperréalité*. Cette tendance à commenter chaque mot, chaque geste, chaque signe, tous scrutés pour essayer d'identifier des intentions, des inflexions, des soutiens ou des décisions cachées, mène à la plus forte professionnalisation des activités de communication, visant à maîtriser et à gagner la « guerre des symboles ».

La demande croissante d'informations de la part des administré-es, le passage au principe de la transparence, la pression accrue des médias, ainsi que la nécessité de s'assurer de l'adhésion du public en temps de crise rendent ces activités de communication indispensables au bon fonctionnement des organisations publiques et au renforcement du lien de confiance entre gouvernant-es et gouverné-es. Par exemple, en faisant adhérer la population à ses projets, l'autorité n'a plus besoin d'utiliser la force ; la communication joue donc un rôle majeur. De plus, la nécessité de rendre des comptes (non pas seulement d'un point de vue légal envers les institutions politiques, mais aussi envers les autres administrations, les médias et l'ensemble de la population) est constitutive de la nécessité de communiquer clairement et régulièrement sur les décisions prises par les acteurs publics. Enfin, les citoyennes et citoyens, les partis politiques, les associations, les journalistes ne peuvent pas contribuer au bon fonctionnement de la démocratie sans un échange régulier d'informations.

L'importance croissante de la communication publique s'explique aussi par l'arrivée des nouveaux médias, et plus généralement par l'omniprésence des médias dans nos vies professionnelle et privée. Les supports électroniques, en accentuant les échanges en continu entre émetteur-trices et récepteur-trices, exigent désormais des organisations publiques la capacité à communiquer et à contrôler les messages en permanence. Le numérique fait donc partie intégrante de la boîte à outils des

communicant-es (Doutrelot *et al.* 2012). Pour toucher la population, il est nécessaire de susciter de l'interaction autour de ses intérêts sur la toile, et le message délivré doit rencontrer des subjectivités exprimées par les usager·ères du web. Il convient d'ajouter à ce phénomène une médiatisation croissante de notre société : toute personne, tout événement ou toute organisation sont exposés, et parfois surexposés, dans les médias. Pour toutes ces raisons, il serait donc dangereux pour les organisations publiques de négliger leurs activités de communication.

11.2 Points clés de la communication publique

Les points clés se concentrent ici sur les principales fonctions et règles de la communication publique, sur le développement du numérique, et finalement sur des enjeux de professionnalisation et d'évaluation, qui feront l'objet de recommandations en fin de section.

11.2.1 Fonctions de la communication publique

Les activités de communication sont centrales dans la conduite de l'activité administrative, car elles remplissent des fonctions indispensables à la création et au maintien du lien social et de confiance entre les organisations publiques et la population. Ces fonctions comprennent plusieurs types d'actions : en premier lieu l'information diffusée au public, pour garantir la vitalité du fonctionnement démocratique de l'État (brochures d'information lors des votations, budgets détaillés, etc.) ; ensuite, l'explication et l'accompagnement des décisions exigent des compétences pédagogiques afin de transmettre des informations souvent complexes à un public non professionnel ; puis, la défense de valeurs et la promotion de comportements responsables au travers de journées dédiées à certains droits et valeurs, ou par le biais de campagnes de sensibilisation (brochures par exemple) ; enfin, la promotion du dialogue entre organisations publiques et citoyen·nes, afin d'entretenir des échanges, notamment pour leur permettre de saisir la complexité des politiques publiques.

De manière complémentaire, les activités de communication publique visent aussi à accueillir et à écouter les usager·ères de l'administration, à promouvoir la légitimité des organisations, mais aussi à contribuer au maintien du lien social entre les membres de la collectivité, notamment les personnes marginalisées physiquement, géographiquement et/ou socialement. Les journaux communaux remplissent souvent plusieurs des fonctions mentionnées ci-dessus (informer sur les décisions des autorités et les activités, maintenir les liens sociaux et le dialogue entre institutions et citoyen·nes, etc.).

11.2.2 Règles de la communication publique

Si ces diverses fonctions représentent un point clé de la communication publique, les règles auxquelles celle-ci obéit sont également centrales et constituent une différenciation fondamentale d'avec la communication politique et la communication des organisations privées. Ces règles découlent de la Constitution, qui prévoit, à son article 180 alinéa 2, que le Conseil fédéral « renseigne le public sur son activité en temps utile et de manière détaillée... », et de la loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA), qui précise à l'article 10 alinéa 2 que le Conseil fédéral « informe de manière cohérente, rapide et continue sur son appréciation de la situation, sa planification, ses décisions et les mesures qu'il prend. »

Une première règle importante concerne donc la continuité de l'information fournie: des résultats partiels, des projets en cours doivent être communiqués au public. Cette diffusion continue de l'information permet ainsi de faciliter le travail des élu-es, des médias, et de nourrir le débat démocratique. Ensuite, la communication doit proposer un contenu objectif, complet et adapté aux groupes cibles. Elle doit éviter de refouler les critiques émises et veiller à l'équilibre de l'information transmise. Il est aussi indispensable de pouvoir réagir instantanément pour garantir l'égalité d'accès aux renseignements officiels, tout en assurant une communication accessible à l'ensemble de la population.

Une autre règle essentielle se rapporte à la cohérence et à la coordination de la communication, qui doivent être assurées entre les différents niveaux institutionnels (entre Confédération et cantons par exemple) et entre les services de l'administration. La confusion doit être évitée à tout prix, plus particulièrement dans les situations de crise, bien que celle-ci puisse paraître délicate dans le cas de controverses politiques. De plus, tous les thèmes relatifs à la vie institutionnelle et aux projets en cours doivent être traités de façon proportionnée. Le traitement de ces thèmes doit être ciblé pour établir un partenariat efficace avec le public. Enfin, la communication axée sur le dialogue favorise les interactions avec la population. En ce sens, la participation des citoyennes et citoyens aux actions et à la prise de décision des autorités paraît renforcée par le développement de la communication publique numérique.

11.2.3 Communication « traditionnelle » et communication numérique

Le développement des outils numériques et de la présence en ligne des administrations constitue un autre point clé de la communication publique. La création et l'utilisation de sites web, d'infolettres et de comptes sur les réseaux sociaux, déjà largement éprouvées dans le secteur privé, ont considérablement transformé les modes de production, de gestion, de diffusion et de consommation de l'information. La communication publique numérique renforce par ailleurs certaines fonctions

décrites ci-dessus, en particulier la capacité d'écoute du public et le développement du dialogue par le biais de plateformes au potentiel interactif plus élevé. Si l'accès à l'information semble garanti pour l'ensemble de la population, il convient de prendre en compte les citoyennes et citoyens n'ayant pas accès à internet ou ne sachant pas utiliser les nouveaux moyens de communication. Ainsi, il est capital d'assurer une complémentarité entre les moyens et les différents canaux utilisés pour diffuser l'information auprès de toute la population.

De même, il s'agit de rester attentif au fait que les applications pour smartphones et tablettes sont dépendantes du web, ce qui peut affaiblir la capacité à atteindre tous-tes les usager-ères de services publics, parfois dans des cas très sensibles. Par exemple, l'envoi d'alertes météo par messages SMS a été remplacé par des messages Push sur l'application créée par l'Office fédéral de météorologie et de climatologie (MétéoSuisse). Il a été démontré que cette application ne permettait pas toujours d'alerter les personnes en temps réel. Cette tension entre immédiateté et contact avec l'ensemble de la population montre que si les nouveaux moyens de communication possèdent des avantages indéniables, ils présentent également un certain nombre de limites. Celles-ci seront discutées plus bas dans la section « perspectives et défis futurs ».

En dépit des réserves émises ci-dessus, les outils de la communication numérique sont de plus en plus utilisés et permettent, de manière générale, de fluidifier le partage d'informations entre les administrations et leurs usager-ères. Le site web paraît aujourd'hui incontournable pour fournir du contenu sur les activités principales des différents niveaux de pouvoir. La toile sert également à communiquer plus directement et plus rapidement des informations relatives aux activités prévues, aux élu-es et à leurs intérêts, ou aux différents textes de loi en vigueur. Toutefois, la mise à disposition d'informations en ligne diffère fortement, surtout au niveau local, et dépend beaucoup de la taille et des moyens dont disposent les communes (Mabillard et Keuffer 2020). Les réseaux sociaux sont également utilisés de manière très hétérogène. Il n'est pas rare que certaines organisations publiques soient plus actives que des communes ou des cantons eux-mêmes, en raison de leur activité de terrain. Les exemples fréquemment cités concernent la police, le service du feu, etc. Il s'agit encore une fois, dans ce cadre, de garantir la cohérence et la coordination entre les différents acteurs pour éviter de créer de la confusion au sein du public.

Les canaux plus traditionnels de communication n'ont toutefois pas disparu avec l'arrivée des nouvelles technologies. Au contraire, brochures et journaux d'information restent (ou redeviennent) centraux dans la communication, surtout au niveau local. Ceci s'inscrit parfaitement dans la nécessité de garantir une complémentarité des moyens utilisés pour atteindre les groupes cibles. S'il n'existe pas de statistiques en Suisse, une étude française récente a montré que 78 % des personnes interrogées préfèrent s'informer par le biais du magazine papier de la collectivité (Cap'Com

2018). À cela s'ajoutent les événements (par exemple les journées portes ouvertes), les foires et expositions, et les relations avec les médias (communiqués de presse, interviews, participation à des débats).

Néanmoins, ces relations se traduisent de plus en plus par du contenu en ligne, d'où la nécessité pour les organisations publiques d'être bien outillées et de pouvoir maîtriser le flux d'informations diffusées sur le web. Au niveau interne, les discours et messages oraux, les entretiens personnels ainsi que les séminaires de formation restent également importants, même si les séances de travail tendent également à se dématérialiser, phénomène accentué par la crise du Covid-19. De plus, la dématérialisation des actes administratifs, dont la facture électronique obligatoire pour tous les fournisseurs de la Confédération (au-dessus de 5000 CHF), et le développement de l'*e-gouvernement* tendent à renforcer les interactions électroniques avec les autorités (Confédération suisse 2019).

11.2.4 Recommandations pratiques

Nous souhaitons conclure cette partie sur quelques points clés de la communication publique en proposant quelques recommandations. Tout d'abord, en plus de garantir une identité et un message clairs, la communication doit être centrée sur les citoyennes et les citoyens : l'usager·ère doit pouvoir dénicher une information facilement, en partant de ses besoins propres, sans passer du site internet d'un département à un autre. De plus, les nouvelles technologies de la communication redimensionnent la place occupée par l'échange réciproque entre autorités et citoyen·nes. Il convient donc de passer de la simple diffusion d'information au dialogue, en mettant en avant des plateformes et des processus participatifs.

Ensuite, la communication repose sur des compétences de plus en plus pointues. Ceci requiert une capacité d'adaptation et de travail en équipe plus importante que par le passé. L'habitude de travailler en silos est fortement remise en cause par les nouvelles technologies de communication. Cette évolution doit permettre d'anticiper certaines demandes et d'adopter une attitude plus proactive, visant dès lors une plus grande efficacité de la communication. Un exemple fréquemment cité est celui du chargement de contenu en ligne après sa publication sur d'autres supports ou dans le cadre d'autres échanges. La capacité à communiquer directement, en favorisant le principe de transparence proactive et en capitalisant sur les outils numériques à disposition des administrations, génère une communication efficace et plus intégrée.

Enfin, la priorisation et le ciblage des messages (en tenant compte du principe de proportionnalité) rendent l'effort de *storytelling* plus abouti. L'identification des priorités et l'évaluation de la portée du message permettent de mesurer et d'améliorer, le cas échéant, une campagne de prévention ou de sensibilisation par exemple. L'accroissement des échanges et des retours fournis par les usager·ères de

l'administration augmente la capacité à juger de l'efficacité communicationnelle d'une administration ou d'une organisation publique. Outre les outils de mesure, et afin d'améliorer l'efficacité de la communication, les questions suivantes doivent toujours être posées :

- Quels sont les projets et objectifs de politiques publiques à prioriser dans la communication de mon organisation ?
- Comment la communication de mon organisation contribue-t-elle à améliorer la compréhension et l'amélioration des projets et des politiques publiques en cours de développement ?
- Quels sont les opportunités offertes et les risques encourus par mon organisation dans sa communication quotidienne ?
- Quelles sont les cibles prioritaires de ma communication, et quels outils puis-je utiliser pour les atteindre ? Comment cela s'inscrit-il dans la stratégie de communication de mon organisation ?
- Si je pouvais changer ne serait-ce qu'une seule chose à la communication de mon organisation, laquelle choisirais-je ?

En définitive, les pratiques d'évaluation, par le biais de mesures objectives, doivent permettre de réfléchir aussi bien aux outils qu'à la stratégie de communication, d'autant plus que les moyens tendent à se raréfier, tandis que les plateformes de communication numériques fleurissent.

11.3 Perspectives et défis futurs

La communication des organisations publiques doit aujourd'hui et à l'avenir répondre à plusieurs défis, dont les principales caractéristiques sont présentées dans le tableau 11.1.

Tout d'abord, le cadre général de la communication a considérablement évolué depuis le début du siècle. Les médias numériques, qu'ils soient la transposition sur internet des médias classiques ou des formes spécifiques au monde digital comme les réseaux sociaux, offrent des possibilités à la fois d'interagir en continu avec la population ou des groupes cibles particuliers, et d'amener nombre d'informations très difficiles à transmettre par les canaux habituels. À titre d'exemple, il n'était pas possible il y a une vingtaine d'années pour un gouvernement cantonal de diffuser une conférence de presse. Aujourd'hui, avec des chaînes YouTube, chaque gouvernement peut au même moment communiquer les informations centrales qui concernent une région.

Cadre général de la communication	Contraintes	Attentes
Développement des médias numériques	Nombreux acteurs publics à tous les niveaux de gouvernance	Informations précises et en continu
Développement de communautés et individualisation de la société	Nombreuses politiques publiques	Informations adaptées au ou à la destinataire
Importance de l'information dans notre société	Règles de la communication publique	Dialogue et capacité d'interagir
	Moyens limités	

Tableau 11.1 Caractéristiques des défis de communication auxquels les organisations publiques sont confrontées.

La société dans laquelle nous vivons tend vers une certaine individualisation ou vers un regroupement de personnes au sein de communautés (virtuelles ou non), dont les comportements et les attentes sont différenciés. Bien que l'État doive s'assurer de respecter des principes d'équité et de non-discrimination y compris dans la communication, les moyens de communication permettent aussi de s'adresser de manière plus spécifique en fonction des besoins de chacun et chacune ou de groupes définis. Notre société est en outre devenue très exigeante en termes d'informations à divulguer face à un État qui en collecte énormément. Ainsi, celles-ci doivent être organisées et structurées de sorte que chacun-e puisse accéder aux informations qui le ou la concernent (informations personnelles) et aux informations utiles (qualité de l'eau potable par exemple).

Les contraintes en matière de communication sont aussi nombreuses. De plus en plus d'organisations aux niveaux international, national, interrégional, régional, intercommunal et communal communiquent pour partie sur les mêmes thèmes. Ainsi, garantir la cohérence des messages devient de plus en plus complexe. À cela s'ajoute le fait que les politiques publiques sont de moins en moins isolées les unes des autres et que les communications correspondantes doivent être coordonnées.

La communication publique fait aussi l'objet d'exigences croissantes en matière de transparence et de capacité d'interaction dans un contexte où les autres parties prenantes (organisations, communautés, individus) utilisent l'ensemble des outils digitaux (courriels, tweets, posts, etc.) sans avoir à respecter les critères d'objectivité et d'adaptation aux groupes cibles. La gestion de cette masse d'informations, avec les risques de désinformation maintes fois constatés, associée à des ressources limitées, rend d'autant plus importante la recherche d'une communication à la fois diversifiée quant aux supports et intégrée quant à la cohérence des messages, et ce en lien avec les valeurs défendues par les autorités et l'administration publiques.

Finalement, les attentes de la population, mais aussi de l'ensemble des groupes cibles comme les élu-es, les entreprises ou les associations à but non lucratif sont en augmentation et rendent la tâche des administrations très difficile: les informations doivent

être fournies rapidement, de manière précise et coordonnée tout en étant adaptée aux compétences des destinataires. La commune de Bourg-en-Lavaux a par exemple décidé en octobre 2020 de traduire son site internet en langage simplifié. La communication doit aussi permettre une interaction entre l'administration et les administré-es. Non seulement l'administration doit communiquer, mais elle doit aussi être attentive aux questions, réponses et observations des destinataires. Une organisation active sur les réseaux sociaux doit assurer une veille permanente et disposer des ressources pour pouvoir réagir à des messages erronés, contraires aux valeurs ou mal intentionnés.

Concepts clés

- E-gouvernement (*E-Regierung, governo elettronico, e-government*): utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les administrations publiques afin d'accroître l'accessibilité et la qualité des services fournis par les organisations publiques (Pasquier 2017).
- Gouvernance démocratique (*demokratische Regierungsführung, governance democratica, democratic governance*): modèle de conduite des administrations qui introduit de nouvelles obligations en matière de transparence et d'imputabilité, et qui attribue aux parties prenantes un rôle plus actif, favorisant notamment la participation aux décisions publiques (Pasquier 2017).
- Hyperréalité (*Hyperrealität, iperrealità, hyperreality*): incapacité à distinguer la réalité de l'imaginaire, souvent accompagnée d'une amélioration de la réalité; simulation de quelque chose qui n'a jamais réellement existé (Baudrillard 1981).
- Transparence (*Transparenz, trasparenza, transparency*): droit de savoir appliqué dans les relations entre l'administration et les personnes, codifié dans des lois d'accès à l'information (Pasquier 2017).

Références

- Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulation*. Paris: Éditions Galilée.
- Cap'Com (2018). Baromètre de la communication locale (5^e vague). https://www.cap-com.org/sites/default/files/field_file/BarometreCommunicationLocale2018.pdf (consulté le 24.11.2022).
- Confédération suisse (2019). Stratégie suisse de cyberadministration 2020-2023. <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/59198.pdf> (consulté le 24.11.2022).
- Cotteret, J.-M. (1997). *Gouverner c'est paraître*. Paris: PUF.
- Doutrelot, O., Mabi, C. & Moreau, R. (2012). La communication des collectivités à l'épreuve du numérique. *Pyramides*, 24(1), 93-111.

- Liu, B. F., Horsley, J. S. & Levenshus, A. B. (2010). Government and corporate communication practices: Do the differences matter? *Journal of Applied Communication Research*, 38(2), 189-213.
- Mabillard, V. & Keuffer, N. (2020). What drives online transparency practices at the local level? Evidence from 2222 municipalities in Switzerland. *Annuaire suisse des sciences administratives*, 11(1), 158-170.
- Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques*. Bruxelles: De Boeck, 2^e éd.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2007). *Theories of democratic network governance*. Basingstoke et New York: Palgrave Macmillan.

Références pour aller plus loin

- Cobut, E. & Lambotte, F. (2011). *Communication publique et incertitude*. Liège: Edi.pro.
- Mégard, D. (2017). *La communication publique et territoriale*. Paris: Dunod, 2^e éd.
- Zémor, P. (2009). *La communication publique*. Paris: PUF.