

Contrôle de suivi : Relations publiques de la Confédération

Rapport de la Commission de gestion du Conseil national

du 26 juin 2026

La CdG-N souhaite rendre hommage à M. André Simonazzi (1968-2024), ancien vice-chancelier de la Confédération (2009-2024), porte-parole du Conseil fédéral et figure emblématique de la communication de l'administration fédérale au cours des quinze dernières années, disparu durant la réalisation du présent contrôle de suivi.

L'essentiel en bref

Dans le présent rapport, la Commission de gestion du Conseil national (CdG-N) présente son appréciation finale concernant la mise en œuvre des 7 recommandations qu'elle avait adressées au Conseil fédéral en 2019 dans le cadre de son inspection sur la thématique des relations publiques de la Confédération.

La CdG-N tire un bilan globalement positif de la mise en œuvre de ses 7 recommandations de 2019. Elle constate que, depuis la publication de son précédent rapport, des mesures ont été prises par le Conseil fédéral, les départements et les unités administratives. Celles-ci ont renforcé la cohérence, l'efficacité et la transparence des activités de relations publiques de l'administration fédérale. La commission juge néanmoins que des améliorations sont encore possibles sur certains aspects.

Concrètement, la CdG-N salue les efforts réalisés pour encourager les échanges au sein de l'administration et exploiter les compétences transversales en matière de relations publiques (recommandations 1 et 2). Elle constate notamment que le rôle de coordination de la Conférence des services d'information de la Confédération (CSIC) a été renforcé et qu'un centre audiovisuel central, rattaché à la Chancellerie fédérale (ChF), a été créé. Toutefois, la commission identifie encore un potentiel d'amélioration concernant l'implication des départements dans les échanges de la CSIC et dans la formalisation du rôle du « Webforum Bund ». Elle prie le Conseil fédéral de s'assurer que le rôle d'échange et l'impact de la CSIC soient encore renforcés et d'examiner la possibilité de consigner le mandat et les lignes directrices du « Webforum Bund » dans un document formel.

Par ailleurs, la CdG-N note avec satisfaction que l'ensemble des départements disposent aujourd'hui de concepts de communication formulant des exigences minimales sur les principaux aspects des relations publiques (recommandation 3). Ces directives doivent permettre d'assurer une communication cohérente à l'échelon de la Confédération tout en respectant l'autonomie des départements en matière de relations publiques. La commission juge néanmoins que des efforts peuvent encore être faits pour davantage améliorer la cohérence de la communication de la Confédération. Elle invite dès lors le Conseil fédéral à davantage promouvoir la mise en commun de systèmes techniques et de s'assurer que l'ensemble des personnes chargées de tâches de relations publiques soient sensibilisées aux directives supérieures de communication établis par la CSIC et la ChF.

La commission relève aussi que diverses mesures ont été prises pour renforcer la numérisation des publications périodiques de la Confédération (recommandation 4) sans que cela n'ait eu un impact négatif sur le contenu des produits de communication. À ce titre, elle salue le fait que l'OFCL échange régulièrement avec les unités concernées au sujet du format des publications et des habitudes des publics-cibles, afin de s'adapter à l'évolution des pratiques d'information.

Avec la mise sur pied en 2021 de la stratégie « Médias sociaux », la CdG-N constate qu'une importante évolution a eu lieu depuis 2019 concernant l'utilisation des médias sociaux par la Confédération (recommandation 5). De plus, elle note que les départements et la ChF procèdent à un monitoring et à des évaluations périodiques de leurs

activités et impact sur les médias sociaux. La commission estime néanmoins nécessaire que les départements s'accordent sur la fréquence de ces évaluations et qu'ils s'assurent que des synergies puissent être établies dans l'utilisation des outils d'analyse. La CdG-N juge aussi particulièrement important que le Conseil fédéral et la ChF suivent étroitement les évolutions liées aux enjeux éthiques et de sécurité en adaptant si nécessaire la législation pertinente ou la stratégie « Médias sociaux ».

Enfin, la commission relève que le Conseil fédéral suit étroitement l'évolution des coûts de relations publiques (recommandations 6 et 7). Elle constate en outre que les récentes crises auxquelles la Confédération a été confrontée – notamment la pandémie de COVID-19 – ont eu un impact important sur les activités de relations publiques de la Confédération. La CdG-N salue les mesures mises en œuvre pour assumer les tâches supplémentaires, notamment en engageant du personnel à titre temporaire, et constate également que le Conseil fédéral a porté une attention particulière à ce que les activités de relations publiques soient réajustées après la sortie de crise. Dans ce contexte, elle a également pris connaissance du concept de mise en œuvre de la réduction des moyens alloués à la communication pour le plan financier 2027-2029 décidé par le Conseil fédéral le 27 mai 2026. Cela met en œuvre la décision des Chambres fédérales de procéder à des coupes transversales dans le domaine de la Confédération.

Au vu des informations collectées, la CdG-N a décidé de mettre un terme à ses travaux dans ce dossier. Néanmoins, les défis en matière de relations publiques resteront nombreux ces prochaines années. Les crises transversales et les nouveaux risques liés à la numérisation de la communication montrent l'importance pour la Confédération de se focaliser sur le développement de canaux d'informations fiables.

Rapport

1 Introduction

Dans le présent rapport, la Commission de gestion du Conseil national (CdG-N) présente son appréciation finale concernant la mise en œuvre des recommandations qu'elle avait émises il y a six ans dans le cadre de son inspection sur la thématique des relations publiques de la Confédération. Par cette publication, elle met un terme au contrôle de suivi qu'elle a mené entre 2022 et 2025.

1.1 Travaux passés de la CdG-N

En octobre 2019, la CdG-N a publié un premier rapport d'inspection sur ce thème¹, fondé sur les résultats d'une évaluation du Contrôle parlementaire de l'administration (CPA)². Elle a tiré un bilan globalement positif des activités de relations publiques de l'administration fédérale, mais a identifié un potentiel d'amélioration sur différents points. Ceux-ci concernaient notamment l'utilisation transversale des compétences entre les départements, le recours aux médias sociaux et la transparence en matière de coûts. La commission a transmis 7 recommandations au Conseil fédéral.

Après avoir pris connaissance de l'avis du Conseil fédéral³ et procédé à diverses clarifications complémentaires, la CdG-N a clos son inspection en octobre 2020⁴. Elle a constaté avec satisfaction que le Conseil fédéral était disposé à mettre en œuvre ses recommandations. Elle a néanmoins souligné certains points qui demeuraient ouverts de son point de vue, en lien notamment avec les structures d'échange de l'administration fédérale en matière de relations publiques (recommandation 1), les publications périodiques de l'administration fédérale (recommandation 4) et le contrôle de l'évolution des coûts de relations publiques (recommandation 6).

1.2 Contrôle de suivi

En juin 2022, la CdG-N a lancé le contrôle de suivi relatif à son inspection, afin d'examiner dans quelle mesure les recommandations qu'elle avait émises en 2019 avaient été mises en œuvre par le Conseil fédéral. Elle a chargé sa sous-commission Départe-

¹ Relations publiques de la Confédération, rapport de la CdG-N du 15.10.2019 (FF 2020 1079) ; *ci-après* : *rapport de la CdG-N de 2019*

² Relations publiques de la Confédération, rapport du CPA du 3.5.2019 à l'intention de la CdG-N (FF 2020 1105) ; *ci-après* : *rapport du CPA de 2019*

³ Relations publiques de la Confédération, avis du Conseil fédéral du 15.1.2020 concernant le rapport de la CdG-N du 15.10.2019 (FF 2020 1157) ; *ci-après* : *avis du Conseil fédéral de 2020*

⁴ Relations publiques de la Confédération : la CdG-N globalement satisfaite de la mise en œuvre de ses recommandations, communiqué de presse de la CdG-N du 6.10.2020

ment fédéral de l'intérieur (DFI) / Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC)⁵ de procéder aux clarifications détaillées en la matière. La sous-commission s'est entretenue à la suite avec des délégations de la Chancellerie fédérale (ChF), de l'Administration fédérale des finances (AFF)⁶ et de la Base logistique de l'armée (BLA)⁷. Elle a également pris connaissance de différentes informations écrites qui lui ont été remises par le Conseil fédéral⁸ et des concepts de communication actualisés de plusieurs départements fédéraux⁹.

En parallèle du présent contrôle de suivi, les CdG ont chargé le CPA, en janvier 2022, de réaliser une évaluation sur le thème connexe de la *communication des autorités fédérales avant les votations*¹⁰. Dans la mesure où cette évaluation présentait certains points de convergence avec la mise en œuvre des recommandations de 2019 issues de l'inspection sur les relations publiques, la CdG-N a chargé le CPA de lui présenter les informations issues de l'évaluation pouvant être pertinentes pour le contrôle de suivi¹¹. Ces informations ont été intégrées dans l'appréciation présentée ci-après. De manière plus générale, le CPA a soutenu la CdG-N dans la réalisation du contrôle de suivi, notamment en analysant certaines informations et documents remis par l'administration.

Les diverses crises auxquelles la Confédération a été confrontée ces dernières années (COVID-19, guerre en Ukraine, crise de l'énergie) ont eu un impact majeur sur les relations publiques de l'administration fédérale. Certains départements ont dû renforcer considérablement leurs activités en la matière. Dans le cadre de son contrôle de suivi, la CdG-N a porté une attention particulière aux impacts et enseignements de ces crises en matière de communication. Cet aspect est approfondi au ch. 2.5.

Sur la base des informations collectées, la CdG-N a décidé de faire part, dans le présent rapport, de son appréciation finale du point de vue de la haute surveillance parlementaire. L'analyse de la commission tient compte de l'évolution en la matière jusqu'à fin mai 2026. Le projet de rapport a été soumis pour consultation à tous les

⁵ La sous-commission DFI/DETEC de la CdG-N se compose, depuis décembre 2023, des conseillères nationales et des conseillers nationaux Thomas de Courten (président), Martine Docourt (à partir du 11.5.2026), Alois Huber, Matthias Samuel Jauslin, Andreas Meier, David Roth, Gabriela Suter (jusqu'au 8.5.2026), Michael Töngi, Bruno Walliser et Priska Wismer-Felder. Jusqu'en décembre 2023, elle se composait de Thomas de Courten (président), Angelo Barrile, Katja Christ, Alois Huber, Christian Imark, Matthias Samuel Jauslin, Priska Seiler Graf, Lilian Studer et Michael Töngi.

⁶ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

⁷ Audition de la BLA du 20.3.2024

⁸ Lettres du Conseil fédéral à la CdG-N du 23.6.2021, du 16.8.2023 et du 15.3.2024 (*non publiées*)

⁹ Concept de communication du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) de mars 2025 et du Département fédéral de justice et police (DFJP) de février 2025, plan de communication du Département fédéral des finances (DFF) de décembre 2023 (*non publiés*) ; pour plus de détails, cf. ch. 2.2

¹⁰ Le rapport et l'évaluation sur ce thème ont été publiés par la CdG-N en novembre 2023. Cf. Communication des autorités avant des votations, rapport de la CdG-N du 21.11.2023 (FF 2024 64) ; Communication des autorités avant des votations, rapport du CPA du 19.6.2023 à l'intention de la CdG-N (FF 2024 65)

¹¹ Document de travail du CPA du 22.3.2023 à l'intention de la sous-commission DFI/DETEC de la CdG-N (*non publiée*). Les informations collectées par le CPA portaient en particulier sur les recommandations 1, 2, 3 et 5.

départements fédéraux et à la ChF en mai 2026. Il a ensuite été adopté par la CdG-N et transmis au Conseil fédéral le 26 juin 2026.

Conformément à leur mandat légal¹², les CdG focalisent leur haute surveillance sur la *gestion des affaires* des autorités fédérales au regard des critères de légalité, d'opportunité et d'efficacité. En revanche, la haute surveillance *financière* est de la compétence des Commissions et de la Délégation des finances (CdF et DélFin). En conséquence, la CdG-N ne se prononce pas, dans le présent rapport, sur l'adéquation des moyens financiers alloués aux départements pour les activités de relations publiques (cf. excursus ci-après). La CdG-N se limite à aborder deux aspects liés aux coûts des relations publiques, sur lesquels elle avait formulé des recommandations en 2019 : premièrement, le contrôle de l'évolution des coûts par le Conseil fédéral et, deuxièmement, la déclaration et catégorisation des coûts (cf. ch. 2.5).

Excursus : décisions budgétaires du Parlement concernant les relations publiques

Lors du traitement du budget 2026 de la Confédération, l'Assemblée fédérale a adopté une proposition visant à réduire les dépenses consacrées aux relations publiques de 6,25 millions de francs par an à partir de 2026¹³. Fin décembre 2025, le Conseil fédéral a décidé de répercuter ces coupes sur les départements, la ChF, les autorités et les tribunaux fédéraux proportionnellement à leurs charges respectives. Il a chargé la ChF d'élaborer, d'ici au mois de mai 2026, un plan de mise en œuvre pour les années 2027 à 2029 en collaboration avec le Département fédéral des finances (DFF) et en concertation avec les autres départements¹⁴. Sur cette base, le Conseil fédéral a défini le 27 mai 2026 la mise en œuvre des coupes budgétaires dans le domaine de la communication pour la période 2027-2029¹⁵. Il a ainsi décidé de réduire de 9 millions de francs les dépenses en la matière pour la période et a annoncé la suppression de plus de 60 postes.

La haute surveillance des CdG s'exerce de manière rétrospective. En conséquence, la commission n'a pas approfondi, dans le cadre de son contrôle de suivi, l'impact potentiel futur de ces réductions sur les activités de relations publiques de l'administration fédérale. Elle tient toutefois compte de cette évolution, lorsque cela s'avère nécessaire, dans son appréciation.

¹² Art. 26 et 52 de la Loi du 13.12.2022 sur l'Assemblée fédérale (Loi sur le Parlement, LParl ; RS 171.10) ; cf. aussi Principes d'action des CdG du 13.5.2024 ; www.parlement.ch > Organes > Commissions > Commissions de surveillance > CdG > Documents de base / droits à l'information (consulté le 5.2.2026)

¹³ Cf. Budget de la Confédération 2026 assorti du plan intégré des tâches et des finances 2027-2029, objet parlementaire 25.041

¹⁴ Coupes budgétaires dans le domaine des relations publiques : le Conseil fédéral définit les prochaines étapes, communiqué de presse du Conseil fédéral du 19.12.2025

¹⁵ Le Conseil fédéral définit la mise en œuvre des coupes budgétaires dans le domaine de la communication pour la période 2027 à 2029, communiqué de presse du Conseil fédéral du 27 mai 2026.

2 Appréciation de la mise en œuvre des recommandations

Ci-après, la CdG-N présente les faits portés à sa connaissance au sujet de la mise en œuvre de ses 7 recommandations de 2019, ainsi que son appréciation concernant les mesures prises et les questions qui demeurent ouvertes de son point de vue.

2.1 Partage d'expériences et exploitation des ressources existantes entre départements

Recommandation 1 de 2019 : Structures d'échange de l'administration fédérale en matière de relations publiques

La CdG-N invite le Conseil fédéral à vérifier s'il est possible d'optimiser les structures d'échange existantes de l'administration fédérale en matière de relations publiques. Dans ce cadre, il est en particulier invité à réfléchir aux moyens d'améliorer les échanges concernant des réflexions stratégiques ou interdépartementales dans le domaine des relations publiques.

En 2023, le Conseil fédéral a estimé que la recommandation 1 était mise en œuvre¹⁶. Selon lui, les structures d'échange de l'administration en matière de relations publiques sont établies et stratégiquement orientées vers l'avenir. Lors du contrôle de suivi, la CdG-N a examiné si ces structures étaient véritablement utilisées, en pratique, pour mener des réflexions stratégiques dans le domaine des relations publiques.

Rôle de la Conférence des services d'information de la Confédération (CSIC)

La CSIC, qui se réunit sous une forme quotidienne et mensuelle¹⁷, joue un rôle central dans la coordination des activités de communication de l'administration. Les thématiques stratégiques sont abordées lors de la CSIC mensuelle.

La ChF tire un bilan globalement positif des activités de cet organe. Pour elle, la CSIC est collégiale et traite tous les sujets importants. Elle la juge centrale pour la cohérence de l'information¹⁸. Selon les informations collectées par le CPA, la CSIC mensuelle a gagné en importance ces dernières années et s'impose de plus en plus comme une plateforme d'échange et de coordination, notamment pour les questions stratégiques et l'échange de bonnes pratiques. Les discussions y ont par exemple porté sur les lignes directrices pour les médias sociaux, la création d'un centre audiovisuel, la communication de crise, les coûts des relations publiques ou la communication des décisions du Conseil fédéral¹⁹.

¹⁶ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*)

¹⁷ La CSIC, placée sous la conduite du porte-parole du Conseil fédéral, réunit les responsables de l'information des départements, de la ChF et des Services du Parlement. Conformément à l'art. 54 de la loi du 21.3.1997 sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA ; RS 172.010), elle est chargée de traiter les problèmes courants en matière d'information et de coordonner et planifier l'information.

¹⁸ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

¹⁹ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

Les clarifications de la CdG-N montrent qu'un potentiel d'amélioration existe néanmoins encore sur certains points. Premièrement, la tenue de discussions stratégiques au sein de la CSIC dépend largement des propositions de la ChF ; selon cette dernière, les départements pourraient s'y impliquer de manière plus active. Par ailleurs, la ChF estime que le transfert de connaissances sur les aspects stratégiques à l'interne des départements n'est pas suffisant. Selon la ChF, cela s'explique par le fait que les services de communication sont très occupés par les activités quotidiennes et n'ont pas le temps de s'atteler aux tâches stratégiques à long terme²⁰.

Rôle du « Webforum Bund » (Forum Web de la Confédération)

Le groupe de travail « Webforum Bund », placé sous la conduite de la ChF, est subordonné à la CSIC. Il conseille la CSIC dans le domaine de la communication en ligne, mène des projets sur mandat de cette dernière et assure l'échange d'expériences entre les spécialistes Web de la Confédération. En raison des évolutions technologiques, cet organe a gagné en importance ces dernières années. La ChF envisage de lui donner un nouveau rôle à l'avenir, en lui confiant davantage de mandats de mise en œuvre²¹.

Appréciation de la CdG-N

La CdG-N arrive à la conclusion que sa recommandation est globalement mise en œuvre. Elle constate avec satisfaction que le rôle de coordination stratégique de la CSIC a visiblement été renforcé ces dernières années et que cette dernière a abordé des thématiques transversales importantes en matière de relations publiques. Elle salue les efforts de la ChF pour promouvoir ces échanges et l'invite à les poursuivre.

La commission estime toutefois que des mesures pourraient encore être prises pour renforcer le rôle d'échange de la CSIC et son impact. Premièrement, elle prie le Conseil fédéral de s'assurer que les départements s'impliquent de manière encore plus active dans les échanges de la CSIC à l'avenir, notamment en proposant eux-mêmes des thèmes. Deuxièmement, elle demande au Conseil fédéral de s'assurer que les informations stratégiques pertinentes issues de la CSIC soient correctement relayées à l'interne des départements.

La commission salue également la volonté de la ChF de repenser le rôle du « Webforum Bund ». Elle part du principe que cet organe gagnera encore en importance à l'avenir. En conséquence, elle invite le Conseil fédéral à consigner son mandat et ses lignes directrices dans un document formel.

²⁰ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

²¹ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

Recommandation 2 de 2019 : Encourager et exploiter les compétences transversales en matière de relations publiques

La CdG-N invite le Conseil fédéral à vérifier, comme cela est le cas pour le Centre des médias électroniques (CME), s'il existe d'autres unités administratives susceptibles d'effectuer pour l'administration fédérale des tâches transversales en matière de relations publiques.

La CdG-N invite le Conseil fédéral à examiner l'opportunité d'une centralisation de certaines tâches transversales en matière de relations publiques. Elle l'invite notamment à vérifier s'il y a lieu de créer un centre audiovisuel qui pourrait fournir des prestations à tous les départements.

De l'avis du Conseil fédéral, cette recommandation a été mise en œuvre avec la création, en 2022, du centre audiovisuel de la Confédération²². La CdG-N s'est informée plus en détail, lors du contrôle de suivi, sur les tâches et prestations de ce centre. Elle s'est également penchée sur les activités du Centre des médias numériques de l'armée (MNA, anciennement Centre des médias électroniques [CME]).

Centre audiovisuel de la Confédération

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie « Médias sociaux » (cf. ch. 2.4)²³, le Conseil fédéral a créé en 2022 un centre audiovisuel, rattaché à la ChF. Cette unité, dotée de 7 équivalents plein temps (EPT), est chargée de fournir des prestations audiovisuelles au Conseil fédéral (présidence comprise), à ses membres et aux secrétariats généraux des départements, afin d'augmenter la visibilité et la portée de certains dossiers importants²⁴. À cet effet, des ressources financières ont été transférées du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) à la ChF²⁵. Cette mesure concrétise la volonté de la ChF d'offrir davantage de prestations centralisées et d'encourager les synergies²⁶.

La ChF a présenté les prestations du centre audiovisuel à la CdG-N²⁷. Celles-ci couvrent les domaines de la photographie, du graphisme et de la vidéo. Les contenus sont

²² Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*)

²³ Stratégie « Médias sociaux » du Conseil fédéral du 12.5.2021 (FF 2021 1237, p. 15)

²⁴ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 23.6.2021 (*non publiée*). Selon les informations du Conseil fédéral, la possibilité d'offrir les prestations de ce centre à toute l'administration fédérale a été étudiée. Elle n'est toutefois pas envisageable avec les ressources actuelles. De son point de vue, si d'autres unités administratives souhaitent obtenir des prestations audiovisuelles, il faudrait augmenter encore les ressources et prévoir une obligation d'achat, laquelle concurrencerait le secteur privé.

²⁵ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*). Le Groupement Défense du DDPS a transféré à la ChF le budget nécessaire à 4 postes (préalablement assignés au Centre des médias numériques de l'armée), de manière neutre sur le plan budgétaire. Ils se sont ajoutés à 3 postes existants dans le domaine de la communication audiovisuelle de la ChF.

²⁶ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

²⁷ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

notamment diffusés sur Internet et sur les médias sociaux²⁸ ainsi que dans les brochures explicatives de votations. Des contenus spécifiques sont également réalisés pour la communication internationale du Conseil fédéral²⁹.

Face à la CdG-N, la ChF a tiré un premier bilan positif de ce centre³⁰ : selon elle, la coordination avec les départements est établie, les produits sont utilisés et les synergies sont exploitées. La création du centre permet de prendre en charge certaines tâches qui étaient auparavant externalisées (p. ex. photographie). La ChF a par ailleurs indiqué que les produits du centre audiovisuel seraient régulièrement évalués. Selon les informations collectées par le CPA, la centralisation de ces tâches auprès de la ChF³¹ est vue positivement par les responsables de l'information des départements, car elle permet d'économiser les ressources et d'augmenter l'efficacité.

Centre des médias numériques de l'armée

Dans son rapport de 2019, la CdG-N avait invité le Conseil fédéral à examiner si les compétences du CME, rattaché au groupement Défense du DDPS, pourraient s'avérer utiles de manière transversale pour d'autres départements. En 2024, la CdG-N a auditionné une délégation de la BLA afin de s'informer sur les tâches de ce centre, entre-temps rebaptisé « Centre des médias numériques de l'armée » (MNA), et sur ses collaborations avec d'autres unités de l'administration.

Le MNA dispose de 37,1 EPT et œuvre essentiellement comme centre de production audiovisuelle pour l'armée³². Ses tâches se concentrent sur les domaines de la formation interne de l'armée et de la communication (interne et externe) de l'armée et du DDPS³³. Le MNA assume une vaste palette de produits, allant des films aux programmes de formation interactifs, en passant par les applications mobiles et la mise en page des brochures et règlements.

Les mandats du MNA sont essentiellement issus du DDPS ; les demandes provenant d'autres départements sont rares³⁴. Le MNA n'entretient pas de contacts systématiques avec l'ensemble des offices fédéraux, mais collabore régulièrement avec certaines unités, pour des échanges d'expériences et des conseils techniques³⁵. Certains produits du MNA sont en outre désignés comme « services standard » au niveau de

²⁸ Notamment sur le compte Instagram du Conseil fédéral, lancé en octobre 2022.

²⁹ Une personne a notamment été engagée pour développer la communication en anglais, ce qui a permis, selon la ChF, de renforcer la présence du Conseil fédéral dans les médias anglophones.

³⁰ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

³¹ Le rattachement du centre audiovisuel à la ChF était notamment souhaité par la CSIC.

³² Informations issues de la consultation de l'administration du 12.6.2026 sur le projet de rapport (non publiées)

³³ Selon les chiffres du Groupement Défense du DDPS (état au 31.12.2025), parmi les ressources du MNA, 5,0 EPT étaient consacrés aux tâches de relations publiques de l'armée.

³⁴ Sur la totalité des mandats attribués au MNA, 85 % sont issus de l'Armée, 12 % du reste du DDPS et 3 % d'autres mandataires.

³⁵ En particulier Office fédéral de la construction et de la logistique (OFCL), Archives fédérales suisses (AFS) et Direction du développement et de la coopération du DFAE (DDC).

l'administration³⁶. Enfin, le MNA met sa médiathèque³⁷ à disposition des autres départements ; selon la BLA, la collaboration sur ce point est globalement bonne, mais pourrait encore être renforcée³⁸.

Les collaborations entre le MNA et le nouveau centre audiovisuel de la ChF portent surtout sur le développement et l'utilisation des systèmes et de l'infrastructure (p. ex. banque de données d'images, achats groupés de matériel)³⁹. Selon le MNA, les contacts avec la ChF ont lieu au cas par cas, en fonction des ressources disponibles. Il arrive que le MNA soutienne la ChF par la mise à disposition de personnel ou de systèmes techniques (p. ex. pour la couverture audiovisuelle de visites d'Etat)⁴⁰. Comme indiqué plus haut, le DDPS a par ailleurs transféré à la ChF le budget pour 4 EPT pour la création du centre audiovisuel⁴¹.

De l'avis de la ChF, les ressources du MNA sont justifiées au regard des besoins spécifiques de l'armée en matière de communication⁴². Par contre, selon la BLA et la ChF⁴³, ces ressources ne lui permettent pas d'assumer des tâches transversales supplémentaires de relations publiques à l'échelon de la Confédération au sens de la recommandation de la CdG-N. Le MNA s'est toutefois déclaré ouvert à offrir ses conseils aux unités fédérales qui en feraient la demande, dans la limite des moyens disponibles.

Autres possibilités de centralisation des tâches

En lien avec le premier point de la recommandation 2, la ChF a vérifié auprès des départements si d'autres unités étaient susceptibles d'effectuer des tâches de relations publiques de manière centralisée pour l'administration fédérale. Elle est arrivée à la conclusion que cela n'était pas le cas⁴⁴.

Appréciation de la CdG-N

La CdG-N salue la création du centre audiovisuel de la ChF. De son point de vue, il s'agit d'une étape importante pour la mise en commun de certaines tâches de relations publiques de l'administration fédérale. La commission juge positivement les activités de ce centre. Celui-ci contribue à renforcer et diversifier la communication de la Confédération et à adapter cette dernière aux nouvelles technologies, touchant ainsi de nouveaux publics. Elle invite le Conseil fédéral à évaluer régulièrement la pertinence des produits de ce centre et à adapter sa mission et ses prestations en cas de besoin.

³⁶ Ainsi, selon les informations de la BLA, la plateforme médiatique du MNA a été désignée en mars 2024 par la ChF (Comité de gestion des services standard TIC) comme « service standard » pour l'administration fédérale.

³⁷ www.mediathek.admin.ch

³⁸ Audition de la BLA du 20.3.2024

³⁹ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

⁴⁰ Audition de la BLA du 20.3.2024

⁴¹ Selon les indications du Conseil fédéral (lettre à la CdG-N du 16.8.2023), le groupement Défense du DDPS a compensé à l'interne le budget pour les 4 EPT transférés à la ChF, car ces ressources demeuraient nécessaires au MNA. Il en a résulté une augmentation des charges de personnel dans les relations publiques de la Confédération.

⁴² Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

⁴³ Audition de la BLA du 20.3.2024 ; audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

⁴⁴ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*)

La commission relève par ailleurs que la Confédération dispose, avec le MNA, d'une unité de relations publiques bénéficiant d'importantes ressources et de compétences spécialisées poussées. Toutefois, elle prend acte que les prestations et produits du MNA sont essentiellement destinés à l'armée et que la possibilité pour ce centre d'assumer des mandats pour le compte d'autres unités de la Confédération semble limitée. Elle salue que le MNA entretienne malgré tout des échanges ponctuels avec diverses unités de la Confédération ainsi qu'avec le centre audiovisuel de la ChF et qu'il soit disposé à mettre son expertise à disposition dans la mesure de ses capacités.

Au-delà de ces deux centres, la CdG-N prend note qu'il n'existe pas dans l'administration fédérale d'autres unités susceptibles d'assumer des tâches transversales de relations publiques.

Plus globalement, la CdG-N constate que les unités fédérales chargées des relations publiques entretiennent des contacts réguliers, mais que ceux-ci portent visiblement surtout sur l'échange d'expériences et la coordination, notamment au niveau de la CSIC. La collaboration concernant des prestations concrètes semble plus rare.

La CdG-N invite le Conseil fédéral à continuer d'encourager autant que possible l'échange d'expériences et de conseils en matière de relations publiques au sein de l'administration, notamment en renforçant les collaborations entre le MNA et les autres unités administratives. Elle estime également que la mise en commun de certains systèmes techniques existants (notamment la médiathèque du MNA) pourrait être développée et promue. De manière générale, la commission juge très important d'éviter que des prestations soient proposées à double au sein de l'administration et que les synergies soient exploitées autant que possible.

La CdG-N ne se prononce pas sur l'adéquation des moyens alloués au MNA et au centre audiovisuel de la ChF, l'appréciation à ce sujet étant du ressort des Commissions des finances. Elle note que, selon la ChF, les ressources du MNA sont justifiées au regard des besoins spécifiques de l'armée. Par ailleurs, l'impact sur ces deux unités des réductions budgétaires décidées fin 2025 (cf. ch. 1.2) n'est pas encore connu. La commission invite le Conseil fédéral à préserver autant que possible, lors de la mise en œuvre du mandat du Parlement, les projets et structures encourageant une mutualisation des tâches de relations publiques.

Au vu des informations collectées, la CdG-N arrive à la conclusion que sa recommandation est globalement mise en œuvre.

2.2 Directives relatives aux relations publiques

Recommandation 3 de 2019 : Exigences minimales pour les relations publiques des départements

La CdG-N invite le Conseil fédéral à veiller à ce que chaque département dispose d'un concept de communication fournissant des exigences minimales quant aux compétences et à la répartition des rôles, aux procédures, aux produits de communication envisagés et aux objectifs en matière de relations publiques.

En 2023, le Conseil fédéral a estimé que la recommandation était mise en œuvre. Il a souligné que, sur les 7 départements fédéraux, 5 s'étaient déjà dotés de concepts de communication répondant aux exigences minimales formulées par la CdG-N et a annoncé que les deux départements restants (Département fédéral des affaires étrangères [DFAE] et Département fédéral de justice et police [DFJP]) adapteraient encore leurs lignes directrices en la matière⁴⁵. Dans le cadre du contrôle de suivi, la CdG-N s'est informée sur l'évolution des concepts de communication des départements et a approfondi la question d'une plus grande harmonisation en la matière.

Concepts de communication des départements

Entre 2019 et 2022, le DETEC et le DFI ont adopté de nouveaux concepts de communication à l'échelon du département, tandis que le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) et le DDPS ont procédé à des adaptations de leurs concepts⁴⁶. Par la suite, le DFF a adopté en décembre 2023 une version actualisée de son concept de communication. Enfin, début 2025, le DFAE et le DFJP ont transmis à la CdG-N leurs nouvelles lignes directrices en la matière.

Les concepts de communication présentent des intitulés, des formes et des degrés de détail variables, qui reflètent la large autonomie des départements dans le domaine des relations publiques⁴⁷. Dans sa recommandation de 2019, la CdG-N avait cité cinq aspects qui devraient, selon elle, être réglés dans les concepts de communication de tous les départements (répartition des rôles, compétences, procédures, produits et objectifs). Le CPA a analysé les versions les plus actuelles de ces documents. Il est arrivé à la conclusion que tous les concepts contenaient désormais des exigences minimales sur ces points. Ils tiennent également compte des évolutions les plus récentes en termes de relations publiques (p. ex. médias sociaux).

Selon l'analyse du CPA, tous les départements se réfèrent dans leur concept – explicitement ou implicitement – aux lignes directrices de la CSIC⁴⁸, qui fixent le cadre général des activités de relations publiques de la Confédération. Le fait que les concepts départementaux soient discutés au sein de la CSIC leur confère une base relativement homogène, tout en laissant de la place à certaines règles plus spécifiques⁴⁹.

Selon la ChF, les départements connaissent les exigences relatives aux concepts de communication. En 2023, face à la CdG-N, le vice-chancelier de l'époque a toutefois nuancé cette appréciation : selon lui, un manque de connaissances subsiste chez les

⁴⁵ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*)

⁴⁶ DETEC : 1.12.2019 ; DFI : 1.4.2020 ; DEFR : 15.3.2019 ; DDPS : 1.12.2025.

⁴⁷ Cf. sur cette question le ch. 2.3.2 du rapport de la CdG-N de 2019. A titre d'exemple, le « Dispositif de communication » du DFAE regroupe 7 points rassemblés de manière graphique sur une page et une annexe présentant les canaux, outils de communication et bases légales. Le concept de communication du DFJP (intitulé « la communication au DFJP ») se présente quant à lui sous forme d'un papier de travail articulé en plusieurs chapitres (tâches du service de communication, buts de l'information, principes de l'information, collaboration au sein du DFJP, produits et canaux de communication, etc.).

⁴⁸ Information et communication du Conseil fédéral et de l'administration fédérale. Lignes directrices de la CSIC (dernière édition : mars 2025)

⁴⁹ Le concept de communication du DFAE est ainsi plus fortement orienté vers la communication internationale.

responsables de la communication des départements concernant les documents de référence de la Confédération, malgré les efforts de sensibilisation de la ChF⁵⁰.

Harmonisation en matière de directives

La grande autonomie dont jouissent les départements dans la conception et la mise en œuvre de leurs concepts de communication s'explique notamment par leurs besoins et pratiques variables en matière de relations publiques⁵¹. La CdG-N s'est néanmoins demandé si une plus grande harmonisation entre les départements serait nécessaire, voire réaliste.

La ChF fait preuve d'une grande retenue sur ce point. Elle souligne qu'elle est responsable uniquement de coordonner la communication et de fixer les principes généraux et les critères en la matière, mais qu'elle n'assume pas de tâches de conduite ou de surveillance, la responsabilité à ce sujet revenant aux départements⁵². La ChF estime qu'il serait inapproprié de la charger d'évaluer l'ensemble du travail de communication des départements. Pour elle, un tel renforcement n'est pas nécessaire, car la collégialité et la coopération interdépartementale fonctionnent très bien au niveau des services de communication⁵³.

Appréciation de la CdG-N

La CdG-N arrive à la conclusion que sa recommandation est remplie. Elle salue le fait que l'ensemble des départements soient désormais dotés d'un concept de communication réglant les aspects les plus importants des relations publiques. Elle prie le Conseil fédéral de s'assurer que ces concepts seront régulièrement actualisés pour tenir compte des dernières avancées en matière de communication.

Pour la commission, l'exemple des concepts de communication illustre bien le défi auquel est confrontée la Confédération dans ses activités de relations publiques. Il s'agit de combiner, d'un côté, l'exigence d'une communication cohérente à l'échelon des autorités fédérales et, de l'autre, le respect de l'autonomie des départements dans leurs activités de communication. De l'avis de la CdG-N, les directives actuelles tiennent compte de manière adéquate de cette problématique⁵⁴. Dans ce contexte, la commission n'identifie pas de nécessité de renforcer l'harmonisation des directives ou de modifier le rôle de la ChF en la matière.

⁵⁰ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023. Le vice-chancelier de l'époque a indiqué qu'il rencontrait personnellement les responsables de la communication des départements lors de leur entrée en fonction, pour les rendre attentifs aux lignes directrices de la Confédération en matière de communication et leur expliquer la collaboration entre les départements et la ChF. Il a toutefois indiqué qu'il lui arrivait régulièrement de constater que certaines personnes ignoraient malgré tout l'existence des documents de référence.

⁵¹ Rapport de la CdG-N de 2019, ch. 2.3.2 et rapport du CPA de 2019, ch. 3.2

⁵² Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023 ; à l'exception de la communication en situation de crise.

⁵³ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

⁵⁴ Lors du contrôle de suivi, la CdG-N s'est uniquement focalisée sur les concepts de communication à l'échelon des *départements* (qui faisaient l'objet de la recommandation) et n'a pas examiné les directives à l'échelon des *unités administratives*, ni les mandats spéciaux de communication assignés à certaines unités dans les bases légales.

Cependant, au vu des indications de la ChF, la CdG-N identifie un potentiel d'amélioration en ce qui concerne la connaissance des directives supérieures en matière de communication à l'interne des départements. Elle prie le Conseil fédéral de s'assurer que l'ensemble des personnes chargées de tâches de relations publiques au sein de l'administration soient sensibilisées au contenu des documents de référence établis par la CSIC et la ChF et reçoivent les informations actuelles dans ce domaine.

2.3 Produits de communication

Recommandation 4 de 2019 : Publications périodiques de l'administration fédérale

La CdG-N invite tout d'abord le Conseil fédéral à examiner le potentiel d'une numérisation accrue des publications périodiques de la Confédération.

Elle l'invite ensuite à réaliser une enquête sur l'utilisation de ces publications (notamment les magazines et les revues) et à lui communiquer les mesures qui seront prises sur cette base.

Elle lui suggère enfin de réfléchir à la mise en place d'un mécanisme permettant de vérifier périodiquement l'utilisation de ces publications.

En 2017, le Conseil fédéral a arrêté quatre mesures pour réduire les dépenses consacrées aux publications et aux imprimés de l'administration fédérale : renonciation à certaines publications, regroupement et normalisation des imprimés, gestion centralisée des prestations d'agence et numérisation des publications. L'office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL) a été chargé de leur mise en œuvre. Dans le cadre du contrôle de suivi, la CdG-N s'est informée sur l'impact de ces mesures et l'évolution des publications périodiques de l'administration fédérale.

Examen d'une numérisation accrue des publications

Il ressort des informations collectées par la CdG-N que la numérisation des publications de la Confédération a progressé ces dernières années. En 2023, 94% (2025 / 95%) des publications étaient disponibles sous forme numérisée. Sur les 55 000 publications civiles, légales et militaires de la Confédération disponibles en ligne, seules les publications très demandées (environ 2500) sont imprimées et stockées. Plusieurs imprimés ont été remplacés par des versions numériques. Par ailleurs, le nombre de publications périodiques avec abonnement est passé de 34 en 2019 à 22 en 2023 (2025 / idem)⁵⁵.

Globalement, l'OFCL encourage activement les offices à numériser leurs publications et l'objectif est de continuer à réduire le nombre d'imprimés. Le Conseil fédéral

⁵⁵ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*). Les publications concernées, qui étaient préalablement disponibles en abonnement, ont été adaptées à l'évolution des habitudes de consommation des médias. Certaines d'entre elles ont été entièrement supprimées (p. ex. Forum du développement territorial). Pour la plupart d'entre elles toutefois (p. ex. Recherche agronomique suisse, Sécurité sociale CHSS), les contenus sont désormais proposés directement en ligne, parfois sous forme de newsletter.

estime toutefois que, pour certaines publications (p. ex. explications de vote ou brochure « La Confédération en bref »), un maintien de la forme imprimée est justifié⁵⁶.

La numérisation a également permis une réduction des coûts ; l'objectif de diminution des dépenses récurrentes de 6 millions de francs par an dès 2021 a été atteint. La consommation de papier a également diminué.

Enquête sur l'utilisation des publications et mécanisme de vérification périodique

Depuis 2021, l'OFCL réalise chaque année une enquête statistique concernant le comportement médiatique des groupes-cibles, sur la base d'informations fournies par les offices. En outre, il procède à des discussions périodiques avec ces derniers concernant la pertinence des publications et de leur impression. Il veille, dans ce cadre, à ce que le comportement médiatique et les préférences de lecture des groupes-cibles soient pris en compte. L'OFCL a adopté à cet effet trois orientations stratégiques⁵⁷.

Selon le Conseil fédéral, ce processus a renforcé la sensibilité et la responsabilisation des offices concernant la réflexion sur les canaux de diffusion et le comportement médiatique de leurs groupes-cibles. Selon les chiffres de 2023, 69% (2025 / 77%) des offices procèdent à des sondages du comportement médiatique et 95% (2025 / idem) des offices proposent toutes leurs publications périodiques en abonnement numérique. Par ailleurs, 89% (2025 / idem) des offices indiquent adapter leurs publications aux attentes du public-cible⁵⁸.

⁵⁶ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*).

⁵⁷ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*). Les trois orientations stratégiques de l'OFCL sont les suivantes : *normalisation et regroupement* (les imprimés sont, dans la mesure du possible, normalisés à l'échelle de la Confédération et leur acquisition regroupée), *analyse du cycle de vie* (les imprimés sont achetés en tenant compte de l'ensemble de leur cycle de vie, avec la compétence professionnelle adéquate et en tenant compte de la plus grande rentabilité possible ; l'accent est mis sur un stockage minimal des produits) et *numérisation active* (on examine pour chaque imprimé quel est le canal de communication le plus adéquat ; chaque imprimé est proposé au minimum sous forme numérique PDF).

⁵⁸ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023, lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiées*).

Appréciation de la CdG-N

La commission arrive à la conclusion que sa recommandation est mise en œuvre. Elle tire un bilan globalement positif des démarches entreprises par l'OFCL et les autres unités fédérales pour renforcer la numérisation des publications de la Confédération. Elle salue le fait que les abonnements électroniques soient encouragés et que la très grande majorité des publications fédérales soient disponibles sous forme numérique. La CdG-N juge que l'approche choisie est pragmatique et adaptée à l'évolution des pratiques d'information.

La commission n'a pas procédé à une analyse approfondie des contenus des publications fédérales, car une telle démarche aurait dépassé le cadre du contrôle de suivi. Toutefois, elle arrive à la conclusion que, globalement, les nouveaux formats numériques ne semblent pas avoir d'impact négatif sur le contenu des produits de communication. Elle constate par ailleurs positivement que la numérisation permet de diminuer les dépenses d'impression et la consommation de papier.

La CdG-N juge également positivement la réalisation d'enquêtes régulières et systématiques par l'OFCL auprès des offices, concernant les habitudes des publics-cibles et le format des publications. Elle salue par ailleurs le fait que l'OFCL procède à des échanges réguliers à ce sujet avec les unités concernés et l'invite à poursuivre ses efforts de sensibilisation.

2.4 Utilisation des médias sociaux par la Confédération

Recommandation 5 de 2019 : Utilisation des réseaux sociaux par la Confédération

La CdG-N invite le Conseil fédéral à examiner les modalités d'utilisation des réseaux sociaux par l'administration fédérale et à mettre en évidence les avantages spécifiques de ces outils pour les relations publiques de la Confédération.

Il est notamment invité à indiquer l'orientation stratégique à adopter pour l'usage de ces canaux de communication et préciser quelle est la plateforme à utiliser selon le type d'information. Elle le prie de rendre compte des résultats de cet examen et des mesures décidées sur cette base dans un rapport.

En 2023, le Conseil fédéral a estimé que la recommandation 5 était mise en œuvre grâce à l'adoption, en 2021, de la stratégie « Médias sociaux » de la Confédération. Dans le cadre du contrôle de suivi, la CdG-N s'est informée sur la mise en œuvre de cette stratégie et sur les mesures prises par les autorités fédérales depuis lors en lien avec l'utilisation des médias sociaux.

Stratégie « Médias sociaux » et lignes directrices

En réponse à la recommandation de la CdG-N, le Conseil fédéral a adopté en mai 2021 une stratégie pour les médias sociaux, complétée par des lignes directrices⁵⁹. La stratégie a pour but de mieux exploiter le potentiel de ces nouveaux médias et de professionnaliser et uniformiser leur utilisation dans l'administration fédérale. Le Conseil fédéral a présenté à la CdG-N les 3 objectifs et 8 mesures de la stratégie⁶⁰.

Selon le Conseil fédéral, cette stratégie doit permettre d'exploiter le potentiel offert par les médias sociaux, notamment à travers la possibilité de partager des contenus audiovisuels et d'interagir avec la population. Elle doit aussi permettre d'atteindre de nouveaux publics, notamment les jeunes générations et les acteurs internationaux, sans efforts disproportionnés⁶¹.

La CSIC a été associée à l'élaboration de la stratégie et a soutenu son orientation. Elle estime que ses objectifs sont adéquats et que les mesures qu'elle comporte sont judicieuses pour uniformiser, jusqu'à un certain point, l'utilisation des médias sociaux au sein de l'administration, tout en laissant aux départements et offices la latitude nécessaire pour utiliser ces médias en fonction de leurs besoins⁶².

Pour mettre en œuvre cette stratégie, le Conseil fédéral a alloué 10 EPT supplémentaires aux départements et à la ChF⁶³. Le DDPS a par ailleurs transféré des ressources à la ChF pour permettre la création du centre des médias audiovisuels (cf. ch. 2.1). Le Conseil fédéral a souligné face à la CdG-N que la mise en œuvre de cette stratégie ne ferait pas disparaître le travail médiatique et les relations publiques classiques sur les sites Internet ; les activités relatives aux médias sociaux constituent en ce sens une tâche supplémentaire. Il a également précisé que la stratégie ne modifiait en rien la répartition des compétences existante en matière de relations publiques⁶⁴.

Face à la commission, la ChF a tiré un premier bilan positif de la mise en œuvre de la stratégie. Celle-ci a notamment permis de renforcer la communication sur les décisions du Conseil fédéral et d'atteindre de nouveaux publics, plus jeunes. La ChF a également souligné les progrès réalisés en ce qui concerne la communication internationale du Conseil fédéral. Elle a toutefois aussi relevé que la production de contenus audiovisuels en plusieurs langues était coûteuse⁶⁵.

⁵⁹ Stratégie « Médias sociaux » du Conseil fédéral du 12.5.2021 (FF 2021 1237), lignes directrices « Médias sociaux » de la CSIC de mai 2021. Cf. à ce sujet également : La communication de la Confédération dans les médias sociaux sera renforcée et uniformisée, communiqué de presse du Conseil fédéral du 23.6.2021. Le Conseil fédéral a informé la CdG-N à ce sujet par lettre du 23.6.2021, soit avant l'ouverture du contrôle de suivi.

⁶⁰ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 23.6.2021 (*non publiée*)

⁶¹ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 23.6.2021 (*non publiée*)

⁶² Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 23.6.2021 (*non publiée*)

⁶³ Lettres du Conseil fédéral à la CdG-N du 23.6.2021 et du 16.8.2023 (*non publiées*). Un poste par département a été alloué au DFAE, au DFI, au DFJP, au DDPS, au DEFR et au DETEC. 4 postes ont été alloués à la ChF pour les tâches centrales. Le DFF a renoncé à un poste. Le Parlement a autorisé ce relèvement lors de l'adoption du budget 2022 de la Confédération et confirmé sa décision lors du débat sur le budget 2023. Les postes ont été mis au concours à la fin 2022.

⁶⁴ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 23.6.2021 (*non publiée*)

⁶⁵ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

Autres mesures prises ou en cours dans le domaine des médias sociaux

En 2024, le Conseil fédéral a adopté une modification de l'ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA)⁶⁶ visant à régler la manière dont l'administration fédérale peut modérer les commentaires sur ses profils dans les médias sociaux. Les nouveaux art. 23a-23c règlent notamment sous quelles conditions les unités administratives peuvent effacer des commentaires et bloquer des utilisateurs, en tenant compte du respect des droits fondamentaux⁶⁷. Selon la ChF, le but de cette révision était notamment de garantir une pratique homogène en la matière dans l'administration, reposant sur une base légale explicite⁶⁸. L'ordonnance précise par ailleurs que les informations proposées dans les médias sociaux doivent également être disponibles par d'autres canaux que les unités administratives contrôlent elles-mêmes et qui sont librement accessibles à toute personne.

La ChF a informé la CdG-N de plusieurs autres travaux et clarifications en cours liés aux activités de la Confédération sur les médias sociaux⁶⁹. Celles-ci concernent notamment les exceptions possibles à l'interdiction pour la Confédération d'émettre des publicités sur les médias sociaux⁷⁰, le développement d'une application du Conseil fédéral⁷¹ ainsi que le recours aux nouvelles technologies pour répondre aux demandes de citoyennes et citoyens⁷².

Evaluation des départements concernant leur activités sur les médias sociaux

Dans le cadre du contrôle de suivi, la CdG-N s'est également informée sur la manière dont les départements et la ChF assurent le monitoring et l'évaluation de leurs activités sur les médias sociaux.

⁶⁶ Ordonnance du 25.11.1998 sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA ; RS 127.010.1)

⁶⁷ Le Conseil fédéral règle la manière dont l'administration fédérale traite les commentaires dans les médias sociaux, communiqué de presse du Conseil fédéral du 19.6.2024. Le projet de révision a fait l'objet d'une consultation publique en 2023.

⁶⁸ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

⁶⁹ Audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

⁷⁰ Les lignes directrices « médias sociaux » prévoient actuellement trois exceptions à l'interdiction de la publicité par la Confédération : premièrement, les offres d'emploi et le marketing du personnel, deuxièmement l'annonce de manifestations en Suisse et à l'étranger et troisièmement les campagnes de prévention, de sensibilisation et d'information dont le budget a été approuvé par le Parlement. La ChF a indiqué qu'il conviendrait, compte tenu de l'évolution des médias sociaux, de déterminer si, et dans l'affirmative à quelles fins et dans quelles conditions d'autres exceptions seraient possibles à l'avenir.

⁷¹ La ChF a mandaté une étude à ce sujet auprès de l'entreprise Gfs.bern, achevée en 2022. Il en est notamment ressorti qu'une application du Conseil fédéral serait appréciée par la population et qu'elle présenterait un avantage en cas de crise et lors de campagnes de désinformation et d'influence. En juin 2025, le Conseil fédéral a été informé que la phase de conception de la future application était achevée. Il a chargé la ChF de lancer la réalisation de l'application. Cf. L'application du Conseil fédéral est en voie de réalisation, communiqué de presse du Conseil fédéral du 25.6.2025

⁷² La ChF a indiqué qu'il était prévu de procéder à des études et essais pilotes à ce sujet. Elle a précisé qu'il conviendrait d'examiner la faisabilité et la faisabilité de tels outils, mais aussi de tenir compte des questions juridiques et de l'acceptation par les utilisateurs. Une étude de faisabilité et d'économicité a été réalisée, mais les ressources disponibles n'étaient pas suffisantes pour lancer un projet pilote.

Il ressort des informations fournies à la commission par les départements et la ChF⁷³ que la responsabilité du suivi de l'activité sur les médias sociaux semble réglée de manière globalement claire : la plupart du temps, cette tâche revient aux gestionnaires des réseaux sociaux ou aux services de communication des unités administratives et des secrétariats généraux.

Presque tous les départements effectuent un suivi quotidien de leurs activités sur les médias sociaux (impact des publications, commentaires, etc.). Celui-ci a généralement lieu de manière décentralisée dans les unités administratives et au niveau des secrétariats généraux. Il se base sur les données fournies par les plateformes de médias sociaux. Certains départements ont également recours à des programmes d'analyse⁷⁴.

La majorité des départements procèdent également à des évaluations plus globales de leur activité sur les médias sociaux⁷⁵. Le rythme, la forme et le contenu de ces analyses varient d'un département à l'autre⁷⁶. Les pratiques concernant la transmission des résultats des analyses et leur suivi sont également variables : dans certains départements, ces aspects sont traités uniquement au niveau des services de communication ou des offices, tandis que d'autres départements prévoient une information de la hiérarchie, dans certains cas jusqu'à la cheffe ou au chef de département.

Le Conseil fédéral est arrivé à la conclusion que tous les départements évaluaient régulièrement leurs activités relatives aux médias sociaux, afin d'identifier les tendances et dégager les meilleurs pratiques⁷⁷. Il a cependant indiqué qu'il reviendrait à la CSIC de vérifier l'application de la ligne directrice de 2021 relative à l'évaluation des activités sur les médias sociaux⁷⁸ et de l'adapter si nécessaire.

Appréciation de la CdG-N

La CdG-N arrive à la conclusion que sa recommandation est largement mise en œuvre. Elle estime toutefois que des améliorations sont encore possibles sur certains points et qu'une vigilance particulière s'impose en ce qui concerne l'utilisation des médias sociaux.

La commission salue les efforts du Conseil fédéral, de la ChF et de la CSIC pour donner un cadre clair et harmonisé à l'utilisation des médias sociaux par l'administration fédérale. Deux principales mesures contribuent à mettre en œuvre la recommandation de la CdG-N : premièrement l'adoption en 2021 par le Conseil fédéral de la

⁷³ Annexe à la lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 : Évaluation des médias sociaux, tableaux synthétiques par département du 29.1.2024 (*non publiée*)

⁷⁴ P. ex. swat.io, Hootsuite, Argus Data Insights, Meltwater, Matomo, etc.

⁷⁵ Seul le DFF ne réalisait jusqu'en 2024 aucune évaluation régulière et globale des activités sur les médias sociaux à l'échelon du département. De telles évaluations ont toutefois été introduites par la suite.

⁷⁶ La CdG-N a par ailleurs constaté que le degré de détail des explications fournies par les départements sur ce point était très variable.

⁷⁷ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*)

⁷⁸ Ligne directrice n°11 de la CSIC de mai 2021 : « Les départements et les offices sont tenus d'évaluer chaque année leurs activités dans les médias sociaux, de contrôler la rentabilité et la portée de celles-ci, de suivre les développements et les tendances et de procéder régulièrement à un contrôle des résultats et des effets. »

stratégie « Médias sociaux », assortie de ressources supplémentaires, et deuxièmement la création d'un centre audiovisuel à la ChF (cf. aussi ch. 2.1). La commission juge ces mesures opportunes. De son point de vue, le Conseil fédéral a agi de manière conséquente après l'adoption de la stratégie, en procédant aux modifications nécessaires du cadre légal, en initiant des évaluations sur les outils et pratiques et en réalisant des études sur le développement d'instruments futurs.

La CdG-N tire un bilan intermédiaire positif de la mise en œuvre de la stratégie. Celle-ci contribue à renforcer et compléter la communication des autorités fédérales et à toucher de nouvelles catégories de la population. La commission estime que des possibilités d'amélioration existent encore, notamment en ce qui concerne la production de contenus audiovisuels spécifiques pour les médias sociaux et une meilleure utilisation du potentiel d'interaction avec la population qu'offrent ces canaux. Elle invite le Conseil fédéral, les départements et la ChF à poursuivre leurs réflexions en vue de développements futurs, dans le respect du cadre légal et des ressources disponibles. À ce titre, elle a pris connaissance de la décision du Conseil fédéral du 27 mai 2026 concernant la mise en œuvre de la réduction des moyens alloués à la communication⁷⁹.

La commission constate par ailleurs positivement que tous les départements et la ChF procèdent à un monitoring et à des évaluations périodiques de leur activité sur les médias sociaux. Elle juge approprié que ce suivi soit mené de manière décentralisée, sous la responsabilité de chaque département. Elle relève toutefois les pratiques restent relativement hétérogènes et qu'il est difficile d'identifier si les départements disposent tous de processus clairs en la matière. La commission estime que des améliorations seraient possibles, notamment au niveau des évaluations périodiques, qui varient beaucoup selon les départements. Elle invite le Conseil fédéral et la ChF à encourager l'échange de bonnes pratiques entre les unités, par exemple par le biais de la CSIC. La commission juge en particulier important que les départements s'accordent sur la fréquence à laquelle les évaluations périodiques doivent être menées. Il serait également nécessaire de clarifier dans quels cas la hiérarchie doit être informée des résultats des évaluations et associée aux décisions stratégiques concernant l'utilisation des médias sociaux. Enfin, des synergies seraient possibles concernant les outils d'analyse choisis par les départements.

Plus globalement, la CdG-N relève que les médias sociaux ont, ces dernières années, pris une place de plus en plus importante dans l'information de la population. Dans le contexte mondial actuel, leur utilisation soulève de nombreuses questions éthiques et de sécurité, notamment en lien avec la transparence des algorithmes et la gestion des fausses informations. La commission juge particulièrement important que le Conseil fédéral et la ChF, en collaboration avec les autres unités fédérales concernées (notamment l'Office fédéral de la communication), suivent étroitement les évolutions dans ce domaine et adaptent si nécessaire la législation pertinente, la stratégie « Médias sociaux » ou les pratiques de communication des unités fédérales. De l'avis de la CdG-N, il est essentiel que l'administration se dote de processus clairs pour faire face aux activités de désinformation qui la concernent sur les médias sociaux. Elle renvoie

⁷⁹ Le Conseil fédéral définit la mise en œuvre des coupes budgétaires dans le domaine de la communication pour la période 2027 à 2029, communiqué de presse du Conseil fédéral du 26.5.2026 ; Réduction des moyens alloués à la communication : Mise en œuvre du mandat parlementaire, Concept de mise en œuvre de la ChF du 1.6.2026 (*non publié*)

à ce sujet aux mesures évoquées par le Conseil fédéral dans son rapport de juin 2024 sur les activités d'influence et de désinformation⁸⁰ et au projet de nouvelle loi sur les plateformes de communication (LPCoM), élaboré par le Conseil fédéral et soumis à consultation entre octobre 2025 et février 2026⁸¹.

2.5 Suivi des coûts de relations publiques

Recommandation 6 de 2019 : Contrôle de l'évolution des coûts de relations publiques

La CdG-N invite le Conseil fédéral à continuer de suivre de près l'évolution des coûts dans le domaine de la communication. Elle le prie en outre de prendre des mesures afin que les responsables de la communication au sein de l'administration fédérale prennent davantage conscience de l'importance de la question des coûts et de veiller à ce que les départements procèdent à un contrôle régulier de leurs coûts de communication.

Dans le cadre du contrôle de suivi, la CdG-N s'est informée sur l'évolution des coûts de relations publiques de la Confédération au cours des dernières années, sur les facteurs qui ont influencé cette évolution et sur le suivi assuré par le Conseil fédéral et les départements à ce sujet. Elle a également approfondi l'impact des crises de ces dernières années sur les activités de relations publiques de la Confédération.

Evolution des coûts de relations publiques entre 2019 et 2024

Les unités administratives relèvent chaque année les charges liées aux relations publiques, sur la base d'instructions de l'AFF (cf. à ce propos recommandation 7)⁸². Les chiffres détaillés sont présentés dans le compte d'Etat⁸³, accompagnés d'un commentaire. Face à la CdG-N, le Conseil fédéral a souligné qu'il n'existait aucun autre domaine de l'activité de la Confédération où les coûts étaient présentés avec autant de détail⁸⁴.

L'évolution du coût des relations publiques de la Confédération pour les années 2019 à 2024 figure à l'annexe 1. Il en ressort que les charges dans ce domaine, après avoir fortement augmenté entre 2019 et 2021 (de 91,2 à 118,8 millions de francs), se sont stabilisées en 2022 et 2023 (108,0 et 110,5 millions) et ont diminué en 2024 (105,5

⁸⁰ Activités d'influence et désinformation, rapport du Conseil fédéral en réponse au Po. de la Commission de la politique de sécurité du Conseil national (CPS-N) « Etat des lieux relatif à la menace que constituent pour la Suisse les campagnes de désinformation » du 18.1.2022 (22.3006). Les mesures évoquées par le Conseil fédéral concernent notamment la détection précoce, la sensibilisation et la formation de la population, ainsi que le renforcement des échanges au sein de l'administration fédérale (cf. chap. 7 du rapport).

⁸¹ Nouvelle loi sur les plateformes de communication et les moteurs de recherche : lancement de la consultation, communiqué de presse du Conseil fédéral du 29.10.2025

⁸² Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*). Les charges de relations publiques comprennent les charges de personnel, de biens et services et d'exploitation des 7 départements (secrétariats généraux et 41 offices) et de la ChF, ainsi que les traductions dans les langues nationales.

⁸³ Jusqu'en 2022 : Compte d'Etat, tome 1, chap. 5 (« Thèmes spéciaux ») ; depuis 2023 : Compte d'Etat, tome 1B, chap. D (« Thèmes spéciaux »).

⁸⁴ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*)

millions). Les relations publiques ont représenté entre 0,7 et 0,9% des charges de personnel, de biens et services et d'exploitation de la Confédération, et environ 0,1% des charges totales de l'Etat. Environ les deux tiers des dépenses de relations publiques sont consacrés aux charges de personnel (69,5% en 2024).

Les dépenses de relations publiques varient également selon les départements. Entre 2019 et 2024, le DDPS a présenté les charges les plus élevées (entre 20,3 et 26,4 millions de francs par année et environ un quart des charges de personnel)⁸⁵. Le DFI, quant à lui, a vu ses charges augmenter fortement de 2019 à 2021 (16,5 à 36,7 millions) en raison de la pandémie de COVID-19 ; elles ont ensuite diminué pour revenir à leur niveau initial en 2024 (15,6 millions). En troisième position, le DEFR a vu ses dépenses augmenter de 9,9 millions en 2019 à 13,5 millions en 2024. Les dépenses des autres départements et de la ChF se situent entre 5 et 11 millions par an.

Selon les explications du Conseil fédéral⁸⁶, l'évolution des coûts durant les dernières années a été influencée par plusieurs facteurs : premièrement les *situations de crise* auxquelles la Confédération a été confrontée (cf. plus bas), deuxièmement les évolutions technologiques liées à la *numérisation de la communication*, notamment les activités liées aux médias sociaux qui se sont ajoutées aux tâches habituelles d'information⁸⁷, troisièmement la *comptabilisation de nouvelles dépenses*⁸⁸ et quatrièmement des *développements ou projets spécifiques aux départements*, ponctuels ou de plus longue durée⁸⁹.

Le Conseil fédéral a souligné que les dépenses dans le domaine des relations publiques devaient s'inscrire dans un cadre raisonnable. « Au vu de son mandat et conscient de l'importance de l'information, pour le public comme pour les médias », il a estimé que les dépenses de l'administration fédérale en la matière étaient justifiées⁹⁰.

⁸⁵ À l'exception de 2021 et 2022, où le DFI présentait des dépenses plus élevées.

⁸⁶ Lettres du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 et du 15.3.2024 (*non publiées*)

⁸⁷ Impact important en particulier pour la ChF (nouveau centre audiovisuel). En lien avec la stratégie « Médias sociaux », le Conseil fédéral a approuvé en 2021 une augmentation de 10 postes, qui a été confirmée par le Parlement en 2022 (cf. ch. 2.4).

⁸⁸ Notamment après l'adaptation, en 2021, des instructions de l'AFF concernant l'enregistrement des charges de communication (cf. recommandation 7).

⁸⁹ Lettres du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 et du 15.3.2024 (*non publiées*), audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023. Selon le Conseil fédéral, « des coûts supplémentaires sont par exemple dus aux années présidentielles, à une augmentation de la demande d'informations en raison d'événements importants, au nombre des projets soumis à votation ou au transfert de divisions ou d'offices fédéraux ». Le Conseil fédéral et la ChF ont cité divers exemples de projets départementaux ayant mené à des coûts supplémentaires de relations publiques, notamment la campagne du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) en faveur de la formation professionnelle, la création de nouvelles plateformes Internet (p. ex. guichet EasyGov.swiss), le transfert du secteur Transformation numérique et innovation (TNI) du DFF à la ChF, diverses opérations d'aide humanitaire (DFAE), l'organisation de conférences internationales de grande envergure (DFI et DFAE).

⁹⁰ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*)

Impact des crises récentes sur les activités de relations publiques

Le Conseil fédéral a souligné l'impact majeur des crises qui se sont succédé depuis 2019 (pandémie de COVID-19, guerre en Ukraine, crise énergétique, crise du Credit Suisse et conflit au Proche-Orient) sur les activités de communication des autorités fédérales. Selon lui, ces crises ainsi que leurs tenants et aboutissants relatifs à la politique en matière de sécurité, d'asile, de santé, d'énergie, d'économie et de finances ont élargi le devoir d'information du Conseil fédéral, des départements et des offices⁹¹. La charge de communication supplémentaire est assumée par le personnel des divisions spécialisées et avec le soutien d'experts externes ; l'ensemble des coûts correspondants sont assignés aux dépenses de relations publiques⁹².

La pandémie de COVID-19, en particulier, a eu un impact très important sur les dépenses de relations publiques de la Confédération. Selon le Conseil fédéral, cet événement explique en grande partie l'augmentation des charges de communication constatée de 2019 à 2022, en particulier au DFI (Office fédéral de la santé publique [OFSP]), au DEFR (Secrétariat d'État à l'économie [SECO]) et au DFAE⁹³. Le Conseil fédéral a traité plus de 900 affaires en lien avec la pandémie et 190 conférences de presse ont été organisées à ce sujet entre 2020 et 2022. Les campagnes d'information menées par l'OFSP ont également représenté des coûts importants⁹⁴. L'office a en outre été particulièrement sollicité par les médias et a dû traduire certaines informations dans une vingtaine de langues.

Selon les indications du Conseil fédéral⁹⁵, la surcharge de travail induite par la pandémie a été en grande partie absorbée par le personnel existant des départements et offices, en recourant à l'horaire de travail fondé sur la confiance, en suspendant des tâches et des projets ou en redéfinissant les priorités. L'OFSP a par ailleurs utilisé les possibilités de soutien prévues par la convention de prestations sur l'information du public en cas de crise, qui permet aux services responsables de l'information de faire appel, en situation extraordinaire, au personnel des services d'information des autres départements et offices⁹⁶. Malgré ces mesures, des ressources supplémentaires se sont révélés nécessaires pour faire face aux tâches de communication liées à la pandémie.

⁹¹ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*)

⁹² Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*)

⁹³ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*), audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

⁹⁴ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*), audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023. La campagne de l'OFSP a coûté 15,5 millions de francs en 2020 et 14 millions de francs en 2021. En outre, les mesures d'information pendant la campagne de vaccination ont coûté 6 millions de francs. Ces mesures ont été couvertes par deux crédits supplémentaires alloués en 2020 et 2021 (22 millions de francs), ainsi que par la suspension d'autres campagnes et projets de l'office (3,5 millions de francs).

⁹⁵ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*)

⁹⁶ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*). Le SECO a également eu recours à cette possibilité pour la guerre en Ukraine et le DFF pour la crise de Credit Suisse.

Le Conseil fédéral a ainsi accordé 25 postes au DFI à titre temporaire. Après la pandémie, les dépenses de relations publiques de l'OFSP ont nettement diminué⁹⁷. L'office reste malgré tout confronté à une augmentation globale des demandes d'informations dans le domaine de la santé⁹⁸.

Dès février 2022, la guerre en Ukraine a constitué un défi supplémentaire en matière de relations publiques. Cet événement a donné lieu à plus de 400 affaires du Conseil fédéral en deux ans et a concerné tous les départements. Il a eu une incidence sur l'approvisionnement du pays, en particulier dans le domaine de l'énergie, et a soulevé de nombreuses questions en relation avec la situation sécuritaire, les sanctions, la neutralité et les exportations de matériel de guerre. Il a également nécessité d'importants efforts de communication et de coordination de l'information entre les départements et les offices concernés⁹⁹.

Au-delà des informations présentées ci-dessus, la CdG-N n'a pas approfondi la thématique spécifique de la communication de crise de la Confédération dans le cadre du présent contrôle de suivi. La commission prévoit d'aborder cet aspect avec la ChF dans le cadre d'un dossier séparé courant 2026.

Suivi et pilotage des coûts de relations publiques

Selon le Conseil fédéral, les départements et offices se penchent en permanence sur la question de l'évolution et de la gestion des coûts et attachent une grande importance à une utilisation efficace des moyens¹⁰⁰. Les charges de personnel liées aux relations publiques sont relevées conformément aux instructions de l'AFF. Les unités administratives établissent, au moins une fois par an, les pourcentages de poste affectés aux relations publiques pour le compte d'État¹⁰¹.

La CdG-N s'est informée plus en détail sur la manière dont les différents départements et la ChF contrôlent et pilotent leurs coûts de relations publiques dans le cadre de leurs processus de gestion (cf. annexe 2)¹⁰². Généralement, cette tâche est assumée de manière centralisée par les secrétariats généraux, qui fixent les objectifs et définissent l'enveloppe budgétaire à disposition des unités administratives, tandis que la responsabilité de planification et de mise en œuvre revient généralement aux unités. La création de nouveaux postes nécessite en règle générale l'approbation du secrétariat général, dans le cadre du processus budgétaire. Plusieurs départements insistent sur

⁹⁷ Elles sont passées de 27,1 millions de francs en 2021 à 12,6 millions en 2023. Les ressources humaines de l'OFSP consacrées aux relations publiques sont quant à elles passées de 31,5 EPT en 2021 à 22,6 EPT en 2023.

⁹⁸ À titre d'exemple, les demandes des médias adressées à l'OFSP sont passées de 1500 par année en 2019 à 2000 par année en 2022.

⁹⁹ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*), audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

¹⁰⁰ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*)

¹⁰¹ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*)

¹⁰² Lettres du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 et du 15.3.2024 (*non publiées*)

l'importance d'une transparence des coûts et d'une priorisation des tâches. Les informations transmises à la CdG-N montrent toutefois que la marge de manœuvre laissée aux unités administratives dans le pilotage des coûts varie selon les départements¹⁰³.

Sensibilisation des responsables de la communication à la question des coûts

Conformément à sa recommandation, la CdG-N s'est également renseignée auprès du Conseil fédéral sur les mesures prises pour sensibiliser les personnes responsables de la communication à la thématique des coûts.

Le Conseil fédéral estime que la procédure de saisie annuelle des coûts de relations publiques pour chaque unité administrative, assortie d'un commentaire rédigé pour le compte d'État (cf. plus haut) garantit une grande sensibilisation des personnes concernées. Par ailleurs, le thème des coûts des relations publiques figure une fois par an à l'ordre du jour de la CSIC (échange concernant la mise en œuvre des instructions de l'AFF sur les dépenses de communication). La CSIC a aussi régulièrement abordé l'aspect des coûts, ces dernières années, en lien avec différentes interventions parlementaires et avec les travaux de la CdG-N¹⁰⁴.

Le Conseil fédéral souligne que les relations publiques sont le domaine le plus suivi de l'administration fédérale. Il arrive à la conclusion que les processus et instruments prévus par le Nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale (NMG) et les contrôles effectués régulièrement par les départements et les offices sont suffisants¹⁰⁵.

Perspectives concernant les activités de relations publiques et leurs coûts

La CdG-N a invité le Conseil fédéral à prendre position concernant l'évolution future des coûts de relations publiques de la Confédération. Selon lui, celle-ci sera principalement influencée par trois facteurs¹⁰⁶ :

- *Numérisation croissante et défis liés à celle-ci* : Selon le Conseil fédéral, la numérisation crée de nouveaux canaux, possibilités et prestations (*service bots*, traduction automatique, intelligence artificielle générative, etc.) dont le potentiel doit être examiné au cas par cas. Toutefois, elle représente également des défis, notamment en lien avec les campagnes d'influence et de désinformation menées par des États étrangers, les *deep fakes* ou la diffusion croissante de l'intelligence artificielle. Le Conseil fédéral estime que les canaux officiels offrant des informations fondées sur les faits, que la population connaît et auxquels elle fait confiance, prendront donc de l'importance à l'avenir.
- *Situation géopolitique et situations de crise* : Selon le Conseil fédéral, la probabilité s'est accrue de voir se multiplier les crises sur lesquelles les autorités devront communiquer. Le Conseil fédéral estime qu'une communication de qualité et en continu contribue de manière décisive à assurer la crédibilité des

¹⁰³ Ainsi, le DFAE et le ChF privilégient une gestion centralisée, tandis que dans les autres départements, la conduite en matière de relations publiques est gérée par les unités administratives, qui rendent régulièrement compte au secrétariat général.

¹⁰⁴ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*), audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023

¹⁰⁵ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*)

¹⁰⁶ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024 (*non publiée*)

activités d'information de l'État, à empêcher les erreurs et les malentendus et à réduire autant que possible les dommages potentiels. Selon lui, depuis la pandémie de COVID-19, la responsabilité et la coordination de la Confédération en cas de crise et dans les dossiers importants revêtent un rôle encore plus central.

- *Nouvelles tâches de l'Etat ou nouvelles exigences en matière de communication de l'Etat* : Les exigences en matière d'information donnée par le Conseil fédéral et l'administration fédérale augmentent également pour ce qui est de l'attribution de nouvelles tâches étatiques ou de la communication de l'État. Le Conseil fédéral a cité à titre d'exemple les discussions politiques sur les offres d'information pour les personnes handicapées (traductions en langue des signes, en langue facile à lire et en langage articulé).

Fin 2025, l'Assemblée fédérale a décidé de réduire les dépenses consacrées aux relations publiques de la Confédération de 6,25 millions de francs par an à partir de 2026 (cf. ch. 1.2). Le Conseil fédéral a chargé la ChF et les départements d'élaborer, d'ici au mois de mai 2026, un plan de mise en œuvre pour les années 2027 à 2029. L'impact de cette réduction sur les activités futures de relations publiques de la Confédération reste ouvert.

Appréciation de la CdG-N

De manière générale, la CdG-N estime que sa recommandation a été mise en œuvre. Elle constate que le Conseil fédéral continue de suivre étroitement l'évolution des coûts de relations publiques et veille à ce que les personnes responsables de la communication soient sensibilisées à cette thématique. La procédure standardisée visant à relever chaque année les coûts de relations publiques pour toutes les unités administratives permet de garantir une grande transparence publique. Elle garantit aussi que cette thématique soit régulièrement abordée dans l'administration et au sein de la CSIC, ce qu'elle salue.

La commission constate que le Conseil fédéral lui a fourni des informations détaillées sur la manière dont les différents départements et la ChF contrôlent et pilotent les coûts de relations publiques dans le cadre de leurs processus de gestion. Elle relève certes que des variations existent d'un département à l'autre, qui s'expliquent par le fait que les relations publiques sont gérées de manière décentralisée (cf. ch. 2.2). Elle constate toutefois que le sujet des coûts est régulièrement abordé et que les départements et la ChF semblent conscients des enjeux à ce propos.

La commission prend note des explications fournies par le Conseil fédéral concernant l'évolution des coûts de relations publiques ces dernières années. Il ne lui revient pas d'émettre une appréciation sur cette évolution ni sur l'efficacité économique des activités de l'administration dans ce domaine, cet aspect étant du ressort des CdF. Les indications fournies par le Conseil fédéral lui semblent toutefois complètes et cohérentes.

Pour la CdG-N, il est indéniable que les récentes crises auxquelles la Confédération a été confrontée – et notamment la pandémie de COVID-19 – ont eu un impact important sur les activités de relations publiques de la Confédération. La commission estime que les explications du Conseil fédéral à ce sujet sont plausibles. Elle salue le fait que les départements aient veillé, autant que possible, à assumer les tâches supplémentaires de communication par le biais de transferts internes de personnel et par une

priorisation des projets. Elle juge également que l'engagement de personnel à titre temporaire constituait une mesure opportune au regard du contexte particulier de la pandémie. Elle constate par ailleurs que le Conseil fédéral a porté une attention particulière à ce que les activités de relations publiques soient réajustées après la sortie de crise ; ainsi, le DFI a retrouvé en 2024 un niveau de dépenses de relations publiques similaire à celui de 2019.

Comme le Conseil fédéral, la CdG-N estime toutefois qu'il y a un risque que le nombre de crises transversales se multiplie ces prochaines années. Celles-ci constituent un véritable défi pour les relations publiques de la Confédération. Elle partage également l'avis du Conseil fédéral que la numérisation représentera un enjeu central. Dans ce contexte, il est particulièrement important d'entretenir et développer des canaux d'informations officiels fiables, qui bénéficient d'une confiance élevée parmi la population. Elle part du principe que le Conseil fédéral soumettra au Parlement, si nécessaire, des propositions pour faire face de manière appropriée à ces différents défis.

La CdG-N ne se prononce pas sur l'impact des mesures d'économie décidées par le Parlement fin 2025 sur les activités futures de relations publiques des autorités fédérales, ni sur la priorisation des tâches qui sera réalisée en lien avec ces mesures. Elle renonce également à procéder à une analyse détaillée de l'évolution des coûts de relations publiques pour chacune des 41 unités administratives de la Confédération. Ces éléments relèvent de la haute surveillance financière exercée par les CdF ; celles-ci prennent connaissance de l'évolution des dépenses de relations publiques chaque année, dans le cadre du traitement des comptes annuels de la Confédération, et statuent sur l'enveloppe consacrée à ces activités lors du traitement du budget.

Recommandation 7 de 2019 : Déclaration et catégorisation des coûts de toutes les activités d'information et de communication

La CdG-N invite le Conseil fédéral à vérifier s'il existe d'autres unités administratives exécutant des tâches de communication qui, comme c'était le cas pour le CME jusqu'en 2018, ne sont pas mentionnées comme telles dans le compte d'État.

Elle l'invite en outre à vérifier s'il serait opportun que l'AFF et les départements clarifient la caractérisation des coûts liés aux activités d'information et de communication et aux travaux de traduction.

Lors du contrôle de suivi, la CdG-N s'est informée sur l'avancée des travaux du Conseil fédéral depuis 2019 concernant, d'un côté, l'intégration de nouvelles unités chargées de tâches de communication dans le compte d'État et, de l'autre côté, la catégorisation des coûts des activités d'information et de communication.

Inclusion de nouvelles unités chargées de tâches de relations publiques

Selon les informations du Conseil fédéral, une seule activité de communication supplémentaire a été identifiée et comptabilisée depuis 2019 parmi les coûts de relations

publiques. Celle-ci concernait un montant modeste au DDPS¹⁰⁷. Désormais, l'ensemble des unités organisationnelles qui assument des tâches de communication sont prises en compte dans le calcul des coûts de relations publiques. En outre, diverses activités supplémentaires ont été ajoutés dans le calcul des charges de relations publiques à partir de 2021 (cf. point suivant).

Catégorisation des coûts de relations publiques

Dans son rapport de 2019, la CdG-N avait constaté que l'affectation des coûts de communication pouvait porter à confusion sur certains points. L'activité de traduction, notamment, n'était pas systématiquement intégrée à ces coûts.

Sur la base de la recommandation 7, le Conseil fédéral a chargé la ChF de procéder, en collaboration avec l'AFF et la CSIC, au réexamen des instructions concernant l'enregistrement des charges dans le domaine de la communication, en vue de clarifier la catégorisation des coûts. Les instructions révisées ont été adoptées en mars 2021 et s'appliquent depuis l'exercice comptable 2021¹⁰⁸. Elles prévoient désormais la comptabilisation plus précise de plusieurs éléments, notamment en lien avec les travaux de traduction qui relèvent des relations publiques, divers frais informatiques imputables au travail de communication ainsi que les charges de communication interne¹⁰⁹.

Appréciation de la CdG-N

La CdG-N arrive à la conclusion que sa recommandation est mise en œuvre. Elle tire un bilan positif des travaux effectués à cet effet depuis 2019.

La commission part du principe que, désormais, l'ensemble des unités et des activités de la Confédération liées aux relations publiques sont dûment comptabilisées comme telles, ce qui renforce la transparence de l'activité de l'État dans ce domaine. Elle salue en particulier la révision des instructions pertinentes, qui garantissent une pratique de comptabilisation uniforme entre les départements et une même compréhension du périmètre des relations publiques.

3 Conclusions

Sur la base des informations qui lui ont été communiquées, la CdG-N tire un bilan positif de la mise en œuvre de ses 7 recommandations de 2019 concernant les relations publiques de la Confédération. Elle constate que, depuis la publication de son précédent rapport, plusieurs mesures ont été prises par le Conseil fédéral, les départements et les unités administratives pour renforcer la cohérence, l'efficacité et la transparence des activités de relations publiques de l'administration fédérale.

¹⁰⁷ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*), audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023. Il s'agissait de 1,3 EPT et 145 000 francs de charges de biens et services au sein du Groupement Défense

¹⁰⁸ Les instructions sont assorties d'un commentaire ; le Conseil fédéral a transmis les deux documents à la CdG-N pour information.

¹⁰⁹ Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*), audition de la ChF et de l'AFF du 7.9.2023. En 2023, 50 EPT étaient imputables aux travaux de traduction relevant des relations publiques.

Premièrement, la commission salue les efforts réalisés pour *encourager les échanges au sein de l'administration* et *exploiter les compétences transversales* en matière de relations publiques (recommandations 1 et 2). Elle note que le rôle de coordination stratégique de la CSIC a été renforcé. Elle juge aussi positivement la création d'un centre audiovisuel central, rattaché à la ChF, et tire un premier bilan positif de celui-ci. La CdG-N relève en outre que le Centre des médias numériques de l'armée, même s'il œuvre essentiellement pour le DDPS, est prêt à mettre son expertise à disposition des autres unités fédérales dans la mesure de ses capacités. Plus globalement, elle constate que les unités chargées des relations publiques entretiennent des contacts réguliers, même si ceux-ci portent surtout sur l'échange d'expériences et la coordination, et moins sur les prestations concrètes. Elle invite le Conseil fédéral à continuer d'encourager autant que possible les échanges et synergies dans ce domaine.

Par ailleurs, la CdG-N note avec satisfaction que tous les départements disposent désormais de *directives* (« concepts de communication ») qui formulent des exigences minimales sur les principaux aspects des relations publiques (recommandation 3). Ces concepts permettent de combiner, d'un côté, l'exigence d'une communication cohérente à l'échelon de la Confédération et, de l'autre, le respect de l'autonomie des départements en matière de relations publiques. La commission n'identifie pas de nécessité de renforcer l'harmonisation des directives ou de modifier le rôle de la ChF en la matière. Elle invite le Conseil fédéral à s'assurer que les concepts départementaux seront régulièrement actualisés.

La commission tire également un bilan positif en ce qui concerne l'évolution des *publications périodiques de la Confédération* (recommandation 4). Elle relève que diverses mesures ont été prises pour renforcer la numérisation des publications et que l'impression de publications papier a fortement diminué. Ce changement ne semble pas avoir eu d'impact négatif sur le contenu des produits de communication. La commission note par ailleurs que des enquêtes régulières sont réalisées concernant les habitudes des publics-cibles et le format des publications. Elle salue le fait que l'OFCL procède à des échanges réguliers sur ce thème avec les unités concernées.

Une importante évolution survenue depuis 2019 concerne *l'utilisation des médias sociaux par la Confédération* (recommandation 5). La CdG-N salue en particulier l'adoption par le Conseil fédéral, en 2021, de la stratégie « Médias sociaux », qui contribue à compléter la communication des autorités fédérales et à toucher de nouvelles catégories de la population. La commission juge que le Conseil fédéral a agi de manière conséquente après l'adoption de cette stratégie, notamment en procédant aux modifications nécessaires du cadre légal. Elle constate par ailleurs positivement que tous les départements et la ChF procèdent à un monitoring et à des évaluations périodiques de leurs activités sur les médias sociaux. Elle identifie toutefois encore un potentiel d'optimisation à ce sujet (cf. plus bas).

Enfin, la commission estime que ses recommandations concernant *la suivi des coûts de relations publiques* (recommandations 6 et 7) sont mises en œuvre. Elle constate que le Conseil fédéral suit étroitement l'évolution des coûts de relations publiques et veille à ce que les personnes responsables de la communication soient sensibilisées à cette thématique. La procédure standardisée visant à relever chaque année les coûts de relations publiques de la Confédération garantit la transparence publique nécessaire et permet que cette thématique soit régulièrement abordée dans l'administration.

La CdG-N constate en outre que les récentes crises auxquelles la Confédération a été confrontée – notamment la pandémie de COVID-19 – ont eu un impact important sur les activités de relations publiques de la Confédération. Elle salue le fait que les départements aient veillé, autant que possible, à assumer les tâches supplémentaires de communication dans le cadre des ressources disponibles, en priorisant les tâches et en procédant à des transferts internes de personnel. Par ailleurs, au regard du contexte particulier de la pandémie, elle estime que l’engagement de personnel à titre temporaire pour soutenir les unités les plus concernées constituait une mesure opportune. Elle constate également que le Conseil fédéral a porté une attention particulière à ce que les activités de relations publiques soient réajustées après la sortie de crise ; ainsi, les dépenses de relations publiques du DFI ont retrouvé un niveau similaire à celui qui précédait la pandémie.

Globalement, la CdG-N arrive à la conclusion que ses recommandations sont mises en œuvre. Elle a néanmoins identifié six points pour lesquels elle estime que des améliorations sont encore possibles ou qui nécessiteront une attention particulière du Conseil fédéral à l’avenir :

- *Renforcer le rôle d’échange de la CSIC* (ch. 2.1) : La commission prie le Conseil fédéral de s’assurer que les départements s’impliquent de manière encore plus active dans les échanges de la CSIC sur les questions stratégiques. Elle lui demande en outre de s’assurer que les informations stratégiques pertinentes issues de la CSIC soient correctement relayées à l’interne des départements.
- *Rôle du « Webforum Bund »* (ch. 2.1) : La commission invite le Conseil fédéral à examiner la possibilité de consigner le mandat et les lignes directrices de cet organe dans un document formel, si cela n’est pas déjà fait.
- *Mise en commun de systèmes techniques* (ch. 2.1) : La commission invite le Conseil fédéral à promouvoir la mise en commun des systèmes techniques en matière de communication au sein de l’administration, notamment la médiathèque du MNA.
- *Connaissances des directives supérieures de communication* (ch. 2.2) : La commission prie le Conseil fédéral de s’assurer que l’ensemble des personnes chargées de tâches de relations publiques au sein de l’administration soient sensibilisées au contenu des documents de référence établis par la CSIC et la ChF et reçoivent les informations actuelles dans ce domaine.
- *Evaluations périodiques de l’activité sur les médias sociaux* (ch. 2.4) : La commission invite le Conseil fédéral et la ChF à encourager l’échange de bonnes pratiques entre les unités fédérales à ce sujet, par exemple par le biais de la CSIC. Elle juge important que les départements s’accordent sur la fréquence à laquelle ces évaluations périodiques doivent être menées. Il serait également nécessaire de clarifier dans quels cas la hiérarchie doit être informée des résultats des évaluations et associée aux décisions stratégiques. Enfin, des synergies seraient possibles concernant les outils d’analyse utilisés par les départements.
- *Enjeux éthiques et de sécurité liés aux médias sociaux* (ch. 2.4) : La commission juge particulièrement important que le Conseil fédéral et la ChF, en collaboration avec les autres unités fédérales concernées, suivent étroitement les évolutions dans ce domaine et adaptent si nécessaire la législation pertinente, la stratégie

« Médias sociaux » ou les pratiques de communication des unités fédérales. La commission juge essentiel que l'administration se dote de processus clairs pour faire face aux activités de désinformation qui la concernent sur les médias sociaux.

De l'avis de la CdG-N, les défis en matière de relations publiques resteront nombreux pour l'administration fédérale ces prochaines années. Il existe un risque que les crises transversales se multiplient et que de nouveaux risques apparaissent en lien avec la numérisation de la communication. Dans ce contexte, la commission tient à souligner l'importance que la Confédération se focalise sur le développement de canaux d'informations officiels fiables, qui bénéficient d'une confiance élevée parmi la population, en tenant compte des opportunités et des risques des nouvelles technologies.

Au vu des informations collectées, la CdG-N a décidé de mettre un terme à ses travaux dans ce dossier. Elle invite le Conseil fédéral à tenir compte des considérations formulées dans le présent rapport.

Le 26 juin 2026

Au nom de la Commission de gestion du
Conseil national

La présidente
Priska Wismer-Felder, conseillère nationale

La secrétaire
Ursina Jud Huwiler

Le président de la sous-commission
DFI / DETEC
Thomas de Courten, conseiller national

Le secrétaire de la sous-commission
DFI / DETEC
Baptiste Ruedin

Pour le secrétariat des CdG
Nicolas Gschwind

Abréviations

AFF	Administration fédérale des finances
AFS	Archives fédérales suisses
BLA	Base logistique de l'armée
CdF	Commissions des finances des Chambres fédérales
CdG-N	Commission de gestion du Conseil national
Ch.	Chiffre
Chap.	Chapitre
ChF	Chancellerie fédérale
CME	Centre des médias électroniques
CPA	Contrôle parlementaire de l'administration
CPS-N	Commission de la politique de sécurité du Conseil national
CSIC	Conférence des services d'information de la Confédération
DDC	Direction du développement et de la coopération
DDPS	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
DEFR	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
DéFin	Délégation des finances des Chambres fédérales
DETEC	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DFF	Département fédéral des finances
DFI	Département fédéral de l'intérieur
DFJP	Département fédéral de justice et police
EPT	Équivalents plein temps
FF	Feuille fédérale
FORTA	Fonds pour les routes nationales et le trafic d'agglomération
LOGA	Loi du 21 mars 1997 sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (RS 172.010)
MNA	Centre des médias numériques de l'armée
NMG	Nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale
OFCL	Office fédéral de la construction et de la logistique
OFSP	Office fédéral de la santé publique
OLOGA	Ordonnance du 25 novembre 1998 sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (RS 127.010.1)
Po.	Postulat
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SG	Secrétariat général
TNI	Transformation numérique et innovation

Liste des personnes auditionnées

Balmer, Sandra	Cheffe des Services d'État-major et des questions fondamentales, AFF
Eggenberger, Ursula	Cheffe de la Section Communication, ChF
Iseli, Hans-Peter	Chef du Centre des médias numériques de l'armée (<i>au moment de l'audition</i>)
Siegenthaler, Rolf André	Chef de la BLA
Simonazzi, André	Vice-chancelier et porte-parole du Conseil fédéral, ChF (<i>au moment de l'audition</i>)

Évolution des coûts de relations publiques de la Confédération entre 2019 et 2024

Source : compte d'Etat¹¹⁰

Part des relations publiques dans les charges totales de personnel, de biens et services et d'exploitation

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Part en %	0,7%	0,8%	0,9%	0,8%	0,8%	0,7%

Coût des relations publiques (en millions de francs)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ChF	7,7	8,1	8,7	8,5	9,0	9,6
DFAE	6,8	7,1	8,4	9,6	8,8	8,7
DFI	16,5	29,2	36,7	25,2	22,8	15,6
DFJP	4,7	5,1	5,8	5,7	5,7	6,3
DDPS	22,6	20,3	20,8	21,3	26,4	24,5
DFF	10,8	10,8	11	11,2	11,1	10,9
DEFR	9,9	12,9	12,8	14	13,0	13,5
DETEC	8,6	8,7	8,9	8,5	8,4	9,1
FORTA ¹¹¹	3,6	3,5	5,5	4,1	5,4	7,2
Total	91,2	105,5	118,8	108,0	110,5	105,5

Coût des relations publiques par domaine d'activités

¹¹⁰ Jusqu'en 2022 : Compte d'Etat, tome 1, chap. 5 (« Thèmes spéciaux ») ; depuis 2023 : Compte d'Etat, tome 1B, chap. D (« Thèmes spéciaux »)

¹¹¹ Fonds pour les routes nationales et le trafic d'agglomération. La mise en œuvre des projets de communication liés à ce fonds fait l'objet d'un suivi financier spécifique par le Contrôle fédéral des finances.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Service de presse et d'information	28,4	30,4	31,3	32,2	31,9	32,3
Information directe	50,3	50,8	60,1	59,1	65,6	65,6
Campagnes et informations liées aux votations	12,5	24,3	27,4	16,8	13,0	7,6
Total	91,2	105,5	118,8	108,0	110,5	105,5

Charges de personnel dans le domaine des relations publiques (en millions de francs)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ChF	4,0	4,2	4,2	4,9	5,4	5,7
DFAE	3,9	4,6	5,7	6,0	6,0	6,2
DFI	8,5	8,9	12,6	12,4	11,3	10,7
DFJP	4,3	4,6	5,0	5,0	5,1	5,5
DDPS	15,8	15,0	14,3	14,9	15,5	17,8
DFP	9,0	9,5	9,6	9,5	9,4	9,2
DEFR	7,7	9,5	9,2	9,1	8,8	10,1
DETEC	7,1	7,2	7,6	7,4	7,4	8,1
Total	60,3	63,6	68,2	69,2	68,9	73,3
% des coûts globaux de relations publiques	66,1%	60,3%	57,4%	64,1 %	62,4%	69,5%

Explications du Conseil fédéral¹¹² : Les unités administratives établissent au moins une fois par an (par ex. par sondage ou estimation), par catégorie professionnelle, les pourcentages de postes que les départements (secrétariats généraux et 41 offices) et la ChF ont consacrés aux relations publiques, travaux de traduction dans toutes les langues nationales compris.

¹¹² Lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 16.8.2023 (*non publiée*)

Contrôle des coûts et gestion de l'évolution des dépenses de relations publiques dans les départements et à la ChF

Source : lettre du Conseil fédéral à la CdG-N du 15.3.2024

ChF

« La direction de la ChF fixe chaque année aux sections des objectifs tirés de la stratégie de la ChF. Elle adopte en outre un catalogue de tâches que les sections doivent remplir. Afin de respecter les objectifs financiers et l'enveloppe budgétaire, les tâches et les objectifs sont régulièrement coordonnés avec les ressources disponibles dans les processus périodiques de planification et de contrôle. Les propositions de postes et de projets doivent être adressées à la direction. »

DFAE

« Le DFAE a centralisé la communication au Secrétariat général (SG). Le service Communication ne dispose pas de son propre budget, mais s'occupe de toutes les questions relatives aux coûts avec les responsables des finances au sein du SG. Aussi la Communication du DFAE se penche-t-elle en permanence sur les thèmes de la transparence et de l'économie des coûts et attache beaucoup d'importance à une utilisation efficace des moyens. Repourvoir des postes nécessite en outre l'approbation de la direction du SG. »

DFI

« Au DFI, le respect de l'enveloppe budgétaire et l'exécution des objectifs en matière de coûts sont abordés régulièrement par le SG avec les offices dans le cadre de processus périodiques de planification et de contrôle. L'enveloppe budgétaire des offices est fixée conformément aux instructions du SG, en étroite collaboration avec ceux-ci, toute augmentation du budget étant discutée et coordonnée. Les objectifs fixés avec les chefs de départements pour les offices, y compris ceux relatifs aux coûts, posent le cadre pour établir les priorités dans les offices. Les objectifs de communication sont fixés en conséquence. Les offices informent régulièrement les responsables de la communication du département des projets à venir et des priorités dans le domaine des relations publiques. À cet égard, les postes et les projets sont approuvés à l'interne par la direction concernée dans le cadre des processus annuels de stratégie, de planification et de pilotage. Les augmentations dans le domaine des relations publiques par exemple dues à des campagnes de grande envergure sont thématiques avec le SG, ce qui laisse au département la possibilité de piloter les opérations. »

DFJP

« Les services de communication du DFJP disposent soit de leur propre budget (Secrétariat d'Etat aux migrations, Office fédéral de la police), soit d'une partie de l'enveloppe budgétaire (Office fédéral de la justice, SG-DFJP). Les responsables des finances au sein du SG ou des offices veillent à ce que le budget ou la part de

l'enveloppe budgétaire soit respecté. En fin de compte, la responsabilité incombe au secrétaire général (pour le SG) ou à la direction des offices, qui est également responsable d'approuver les nouveaux postes. À des fins de transparence des coûts, les services de communication saisissent chaque année leurs dépenses et les motivent dans le rapport sur le compte de l'État. »

DDPS

« Au DDPS, les dépenses de communication, comme toutes les autres dépenses, sont planifiées dans le cadre du processus budgétaire ordinaire et font chaque année l'objet d'une analyse critique. Chaque directeur d'office est responsable de son budget et utilise efficacement les ressources en personnel et matérielles en fonction des besoins. L'évolution des dépenses est surveillée chaque mois au moyen de rapports sur la gestion du personnel et des finances établis en cours d'année et des mesures sont prises si nécessaire. Les résultats alimentent le processus budgétaire suivant, de sorte à optimiser le pilotage des dépenses. La saisie et la description des coûts de relations publiques créent non seulement la transparence, mais servent aussi d'outil de contrôle interne pour piloter les dépenses. Compte tenu des moyens financiers disponibles, les activités sont priorisées, optimisées, centralisées ou supprimées. En raison de la situation financière tendue, le Groupement Défense renonce ainsi, en 2024 et 2025, aux grandes manifestations que sont AirSpirit 24 et DEFENSE 25, ainsi qu'à d'autres événements. »

DFF

« Le DFF planifie les coûts de communication dans le cadre du processus budgétaire ordinaire et garantit un contrôle régulier. Les nouveaux postes et ceux qui sont repourvus ainsi que les projets doivent être approuvés par la secrétaire générale ou par un membre de la direction. L'utilisation de ressources en personnel et matérielles est soumise globalement et vérifiée régulièrement. Les coûts effectifs de la Communication du DFF sont enregistrés dans un rapport annuel et le respect du budget est également contrôlé régulièrement en cours d'année. »

DEFR

« Le DEFR thématise l'évolution des coûts à moyen et long termes en matière de communication au moins une fois par an avec ses offices : dans le cadre de la clôture des comptes, les dépenses de relations publiques sont comptabilisées séparément et les différences par rapport à l'année précédente justifiées. Les rapports des unités administratives sont rassemblés et analysés au SG. L'évolution des dépenses de communication et leurs coûts sont également thématisés dans le cadre du processus budgétaire et lorsque des postes sont créés ou repourvus. »

DETEC

« Au DETEC, la direction conclut avec les offices des conventions de prestations annuelles qui garantissent l'adéquation et la mise en œuvre des objectifs politiques et opérationnels. Afin de respecter les objectifs financiers et l'enveloppe budgétaire, les

tâches et les objectifs sont régulièrement coordonnés avec les ressources disponibles dans les processus périodiques de planification et de contrôle. Les propositions de postes et de projets doivent être adressées à la direction et approuvées par celle-ci. Ces processus s'appliquent également aux services de communication. En fonction de la taille des offices, de leur organisation et de la complexité des thèmes, la souveraineté budgétaire des services de communication au DETEC est réglée sur mesure. Même les dépenses financées en dehors du budget de communication, comme les dépenses informatiques, sont coordonnées avec le service de communication concerné. »