

## Mérites et limites de la téléconférence dans un cadre institutionnel : l'exemple du CNEN

Les jours meilleurs sont de retour, il nous faut nous tourner retrouver le goût de l'avenir. Dresser un bilan d'étape sur le changement, les mérites et les limites des nouvelles pratiques issues de l'expérience du confinement. Parmi ces nouvelles méthodes, le télétravail et sa galaxie d'outils de travail à distance (audioconférences, visioconférences, travail à distance, recrutements et embauches sans rencontre physique...) nous ont fait appréhender différemment le travail. Le CNEN a, comme toutes administrations ou entreprises, été confronté au développement du télétravail rendu nécessaire par le confinement, et aux séances en visioconférences. Fort de sa capacité à prendre du recul, non seulement sur les normes juridiques qui lui sont soumises, mais aussi sur les pratiques de notre société, notre CNEN a souhaité évaluer, au moins à titre provisoire, les avantages et les inconvénients de la téléconférence dans un cadre institutionnel, ses mérites et ses limites.

- **Une possibilité ancienne, rendue attractive avec le confinement**

La possibilité de recourir à la téléconférence est prévue depuis les origines du CNEN, à l'article R1213-22 du Code général des collectivités territoriales qui dispose que le quorum est calculé en tenant compte des membres « *présents ou [prenant] part aux débats au moyen d'une conférence téléphonique ou télévisuelle* ». L'article 4 du règlement intérieur du CNEN dispose quant à lui qu'« *avec l'accord du président ou d'un vice-président obtenu au plus tard la veille de la séance, les membres titulaires peuvent participer aux débats au moyen d'une conférence téléphonique ou audiovisuelle* ». Le CNEN a donc profité de cette faculté pendant le confinement et n'a ainsi pas interrompu ses activités.

Mais nous avons souhaité, sans tarder, ouvrir un débat visant à analyser « à chaud » l'usage de la téléconférence a néanmoins. Un rapport introductif a été présenté par notre excellent collègue. Il a permis d'éclairer les échanges passionnants qui ont suivi.

- **Une continuité des activités du CNEN conjuguée à une hausse de la participation de ses membres**

Non seulement la téléconférence a permis une continuité du CNEN, mais nous avons pu observer une hausse du nombre de participants à ses séances. Le CNEN est avant tout un maillon entre les administrations centrales et les collectivités territoriales. Reflets de la diversité de la France et des collectivités, les élus locaux membres du CNEN sont issus de l'ensemble du territoire français, de la Bretagne à l'Alsace, de la Nouvelle-Aquitaine à l'Île-de-France, en passant par les territoires ultramarins comme la Réunion. La téléconférence nous a ainsi permis de nous « décentrer » réellement de Paris, pour quelques séances, et de permettre une participation effective de nombreux membres, géographiquement éloignés de Paris. Ce faisant, la téléconférence nous a interrogé sur les modalités de fonctionnement du CNEN et sur le jacobinisme structurant qui nous pousse à centraliser nos institutions à Paris, au détriment des avantages pratiques du télétravail, hypothèse à laquelle nous ne songions pas vraiment de façon sérieuse auparavant. La téléconférence permet ainsi un gain de temps et une réduction de notre empreinte-carbone en supprimant les déplacements, tout en fluidifiant l'organisation des agendas des membres du CNEN.

- **Une organisation en téléconférence cependant réductrice du point de vue des relations humaines**

Si la téléconférence nous a procuré de nombreux avantages, elle n'est cependant pas substituable aux échanges spontanés qui émergent des rencontres et des relations qui se nouent, lors des réunions en présentiel. Les prises de parole se font de fait plus rares, rendant les séances moins interactives, tandis que les conditions techniques de connexion internet rendent contingentes l'intervention des membres. En outre, les modalités de vote constituent un point nodal complexe qui remet en cause l'hypothèse d'une utilisation permanente de la téléconférence.

- **Le choix par le CNEN d'une combinaison entre présentiel et distanciel**

En conclusion de la séance où les membres du CNEN, nous avons décidé de ne pas nous arrêter à la binarité présentiel / distanciel, qui consisterait à choisir exclusivement une solution au détriment de l'autre, mais plutôt de privilégier une combinaison des deux qui puisse favoriser la prévalence des relations humaines au sein de notre Institution.

Le CNEN tient une séance mensuelle, il pourrait ainsi se réunir en présentiel au moins une fois chaque trimestre, et pour les autres réunions, décider en fonction de la nature de l'ordre du jour, après consultation des élus-membres. Dans ce cadre de travail, le recours à la visioconférence serait privilégié, en essayant de bannir au maximum l'audioconférence qui a été jugée inadaptée pour le format des séances. Il a été signalé que le recours à la visioconférence serait particulièrement pertinent pour répondre aux saisines en urgence qui nécessitent une réponse dans un délai court. Les gains réalisés grâce à l'économie des frais de déplacement pourraient être mobilisés pour la tenue de séances sur une journée, en présentiel.

Enfin, des séances mêlant présentiel et distanciel pourraient être envisagées. Deux réserves doivent néanmoins être respectées : un dispositif technique de qualité pour le distanciel et le maintien de principe des réunions présentielles.

Cette contribution vise à partager nos expériences avec d'autres instances publiques ou privées afin de tirer les meilleurs enseignements pour parvenir aux meilleures pratiques.

Merci à Stéphane Perrin pour son rapport.

Alain Lambert  
ancien ministre  
Président du CNEN