

TRANSITION NUMÉRIQUE ET GOUVERNANCE SCOLAIRE : VERS UNE APPROCHE DE LA JUSTICE COMMUNICATIONNELLE

**Guy-José LETA
MAKUMBI,**
Docteur en
Communications
Sociales,
Université Catholique
du Congo (UCC)
Cofondateur de
Schoolap.
guyleta@schoolap.com

Introduction

La présente étude¹ se veut une réflexion prospective et analytique sur les conditions de possibilité d'une transition numérique efficiente dans l'administration scolaire. En effet, la transformation numérique des services publics en RD Congo constitue l'un des enjeux stratégiques pour une bonne administration. C'est, dès lors, un truisme de nous rappeler, avec Éric Schmidt, que l'avancée sans précédent de la connectivité mondiale exige des institutions de hiérarchies anciennes de devoir s'adapter, sous peine d'obsolescence et d'inadaptation à la société moderne². Pour le moment, cette ambition se heurte à plusieurs obstacles, vérifiables de façon empirique, mais également documentée.

Dans ce contexte, la numérisation ne peut se réduire à l'adoption d'outils techniques. Elle exige une réflexion sérieuse sur son acceptabilité et son utilisabilité. Dès lors, nous nous posons deux questions : l'acceptabilité d'une innovation dépend-elle de la connaissance que l'on en a et de son utilité ? Ne convient-il pas de placer le curseur du débat, non plus sur l'appréhension culturelle telle que formulée par certaines réflexions, par exemple le plan national du numérique³, mais aussi sur le déficit communicationnel ?

1. Cet article est tiré de la thèse inédite de Guy-José LETA, *Acceptabilité et utilisabilité d'une solution numérique dans l'administration. Analyse contextuelle de l'intégration de la plateforme Schoolap à l'EPST en RDC*, Thèse, Communications Sociales, mai 2025, 371 pages.
2. Cf. Éric SCHMIDT et Jared COHEN, *A nous d'écrire l'avenir. Comment les nouvelles technologies bouleversent le monde*, Paris, Denoël, 2014, 377 p.
3. Selon le *Plan national du numérique horizon 2025 pour une RD Congo connectée et performante*, Kinshasa, Présidence, 2019, p. 25 : « Le paradoxe du progrès reste néanmoins à appréhender, quant au cadre général des innovations, aux impacts environnementaux des TIC, aux appréhensions et résistances culturelles, aux conséquences sanitaires du numérique », etc.

Pour réagir à ce questionnement, nous adoptons une approche ethnosociologique relevant d'un positivisme aménagé, combinant méthodes qualitatives (observations participantes, entretiens semi-directifs) et quantitatives (questionnaires fermés). Réalisée durant la période allant de 2017 à 2024 auprès de 60 Inspecteurs Principaux Provinciaux (IPP), cette étude s'appuie sur le logiciel SPSS pour l'analyse statistique et Nvivo pour le traitement qualitatif. Sur le plan théorique, elle mobilise les notions de diffusion, d'acceptabilité, d'utilisabilité, d'usage et appropriation, d'usage et gratification et propose la théorie de la justice communicationnelle comme cadre complémentaire pour comprendre le processus d'acceptation et d'utilisation efficiente d'une solution numérique dans l'administration scolaire en RD Congo.

L'exposé qui suit est structuré en cinq axes principaux. Le premier axe est une brève articulation des théories fondamentales mobilisées. Dans le deuxième axe, nous analysons la perception des acteurs administratifs scolaires des usages numériques. Le troisième axe présente la notion de la justice communicationnelle, tant dans sa dimension théorique que dans ses implications pratiques. Le quatrième axe articule la co-construction et la communication du futurible dans la dynamique de la justice communicationnelle. Enfin, nous nous proposons de mener une brève discussion en vue d'ouvrir des perspectives pour des futures recherches.

Pour mieux cerner ces enjeux, il importe d'abord de clarifier les notions théoriques qui fondent cette réflexion sur l'acceptabilité et l'utilisabilité des technologies numériques dans l'administration scolaire.

1. Brève articulation théorique de l'acceptabilité, l'utilisabilité, usage et appropriation, usage et gratification

Cette étude mobilise une analyse croisée des théories d'acceptabilité, d'utilisabilité, d'usage et appropriation, d'usage et gratification ainsi que la diffusion de l'innovation. L'objectif est de mettre en lumière certaines dynamiques temporelle et systémique qui précèdent une utilisation efficiente d'une solution numérique.

En effet, si un usage n'est pas toujours consécutif à une adhésion, il se remarque pourtant bien souvent, dans la vie courante, qu'il peut émerger progressivement à travers des pratiques bien situées dans des contextes différenciés et évolutifs⁴. Dès lors, si l'instance de l'acceptabilité et d'utilisabilité d'une solution numérique peut fortement s'aligner à la prospection, sa finalité demeure l'adhésion subjective marquée par l'intention individuelle d'usage. Les facteurs clés de l'acceptabilité et de

4. L'acceptabilité située est évoquée par Marc-Éric BOBILLIER CHAUMON, *L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : Premiers étayages pour une clinique de l'usage*, Paris, Elsevier Masson, 2016, p. 22.

l'utilisabilité d'une solution numérique sont principalement l'utilité perçue et les émotions. L'acceptabilité et l'utilisabilité sont prospectives et ont pour but de comprendre et de construire des raisons d'utilisation, d'acceptation ou de rejet d'un usage. Dans cette logique de la temporalité, nous percevons que l'appropriation est diachronique. Elle s'observe avant, pendant et après l'usage. Sa finalité demeure personnelle, car c'est le sujet qui donne sens à la technologie. Ainsi donc, un des facteurs clés d'une appropriation, c'est la médiation ou la représentation contextualisée⁵. C'est ici également le lieu de faire observer que l'usage d'une technologie, dans un contexte administratif, ne résulte pas uniquement de son utilité perçue⁶. Il repose aussi sur un plus au moins long processus de co-construction de sens comme signification et comme orientation d'usage. C'est pour cela qu'il apparaît que les outils numériques ne s'imposent pas de l'extérieur. Ils s'inscrivent dans tout un environnement professionnel, parce que l'usage et l'appropriation d'une solution numérique sont à la fois évolutifs et contextualisés. On peut l'observer par des utilisations concrètes. En effet, en ayant des pratiques et une culture sur la technologie, on aboutit à l'appropriation sociale. L'utilisateur se crée alors des capacités d'inventer, d'adapter et même parfois de détourner la technologie de son usage initial.

Par ailleurs, l'examen croisé de ces théories, appliquées au contexte de l'implémentation des solutions numériques dans l'administration scolaire en RD Congo, met en évidence certaines limites qu'il convient de souligner. En effet, la théorie de la diffusion de l'innovation, bien qu'elle décrive le processus d'adoption à travers cinq catégories d'utilisateurs, tend à simplifier les comportements humains et à ignorer la complexité des contextes sociaux. De son côté, la théorie des usages et de l'appropriation privilégie l'intégration sociale et culturelle des technologies, mais reste peu attentive à la rapidité de l'évolution numérique ainsi qu'aux dimensions économiques et politiques qui l'accompagnent. Quant à la théorie de l'acceptabilité, elle met l'accent sur les déterminants individuels de l'adoption technologique (attentes, besoins et perceptions des utilisateurs) tout en sous-estimant les influences organisationnelles et concurrentielles. Or, les institutions, y compris celles de nature administrative, évoluent aujourd'hui dans un environnement globalisé où ces interactions s'avèrent déterminantes.

Ces théories demeurent des cadres de référence essentiels pour comprendre la manière dont les utilisateurs interagissent avec les technologies et les diverses solutions numériques. L'acceptabilité d'une technologie renvoie à la perception qu'en ont les utilisateurs, notamment à travers l'évaluation de leur degré d'adhésion. L'utilisabilité, pour sa part,

5. Cf. Jean-Luc MICHEL, *Les professions de la communication : fonctions et métiers*, 3^{ème} édition, Paris, Persée, 2008.

6. Nicolas MARTIN et alii, *Quels liens entre expérience d'utilisateur et acceptabilité ? 27^{ème} conférence francophone sur l'interaction Homme=machine*, octobre 2015, Toulouse, p. 3.

désigne la facilité avec laquelle un utilisateur parvient à atteindre ses objectifs grâce à un outil donné ; elle implique ainsi des critères d'efficacité, d'efficience et de satisfaction⁷. Les théories de l'usage et de la gratification prolongent cette réflexion en y intégrant la dimension expérientielle de l'utilisateur, ses normes sociales, ainsi que les conditions concrètes d'utilisation.

Ces observations invitent à envisager une perspective complémentaire dans l'analyse du processus d'acceptation et d'utilisation efficiente des solutions numériques. Elles plaident pour l'introduction du principe de justice communicationnelle, entendu comme une exigence éthique et stratégique visant à garantir une participation équitable des acteurs dans le processus d'innovation. Cette approche offre la possibilité de transformer la perception des utilisateurs et de renforcer leur engagement dans la co-construction des technologies au sein de l'administration scolaire.

2. Perception et représentation des inspecteurs principaux provinciaux (IPP) de la numérisation de l'administration scolaire

Depuis 2017, notre expérience d'observation participante, en tant que cofondateur de la solution numérique Schoolap⁸, nous a permis une immersion durable au sein des dynamiques de l'administration scolaire en RD Congo. Cette position nous a placé dans un rôle hybride, à la fois de chercheur et d'acteur technique. Dans ce cadre, nous avons pris part de manière régulière aux réunions de travail organisées à l'Inspection Générale de l'Enseignement (IGE), en présence régulière des 60 Inspecteurs Principaux Provinciaux (IPP), considérés comme des techniciens chevronnés de l'administration scolaire en RD Congo.

À l'issue des entretiens et du sondage menés avec ces administratifs sur les enjeux liés à l'utilisabilité et à l'acceptabilité des technologies numériques, 12 thématiques ont été dégagées, à savoir :

- L'importance de la numérisation de l'administration scolaire ;
- Les préalables de la numérisation ;
- Les risques et dangers de la numérisation ;
- L'expérience et segments prioritaires à numériser ;
- La comparaison entre le courrier électronique et le courrier papier ;
- L'impact de la numérisation sur l'emploi et sur les opérations administratives ;
- Les tâches spécifiques ;

7. Cf. Hélène Marie Louise PASQUIER, *Définir l'acceptabilité sociale dans les modèles d'usage : vers l'introduction de la valeur sociale dans la prédiction du comportement d'utilisation*, Thèse de doctorat, Université Rennes 2, in *hal.sciences*, 2012.

8. Schoolap est une plateforme numérique intégrée conçue pour moderniser et simplifier la gestion administrative et pédagogique du système éducatif, en facilitant l'accès aux contenus d'apprentissage et la centralisation des données scolaires, y compris dans les zones à faible connectivité.

- L'impact de la numérisation sur l'administration scolaire ;
- L'importance de la sécurité des données ;
- Les considérations logistiques ;
- Le besoin de coordination et de cohérence ;
- Le coût et infrastructure.

Nous avons retenu des douze thématiques ci-haut reprises, trois thèmes qui se recoupent, à savoir : l'importance de la numérisation de l'administration scolaire, les préalables de la numérisation de l'administration scolaire ainsi que les risques et/ou dangers de la numérisation scolaire.

Voici une description sommaire des perceptions des Inspecteurs Principaux Provinciaux sur ces trois thèmes.

1° L'importance de la numérisation de l'administration scolaire

Selon les IPP, la numérisation de l'administration scolaire est importante parce que :

- Elle permet un suivi et une conservation efficaces des données relatives aux élèves, aux enseignants et à l'administration en général, garantissant ainsi une gestion transparente et efficace ;
- Elle dématérialise l'administration et favorise l'exploitation des données ;
- Elle automatise les tâches répétitives, telles que la gestion des dossiers des élèves et la planification des cours ;
- Elle contribue à la réduction du temps de travail : les processus auparavant longs et fastidieux peuvent désormais être réalisés en quelques clics, ce qui permet aux enseignants et au personnel administratif de se concentrer sur des tâches prioritaires.

Bref, pour les IPP, la numérisation adapte et modernise les procédures administratives scolaires. Autrement dit, le processus de numérisation témoigne de la transformation des pratiques et des structures sociales traditionnelles. La traçabilité des données illustre la manière dont les technologies numériques permettent de créer et de stocker des archives numériques centralisées, influençant ainsi les processus de gestion et de contrôle dans le contexte éducatif. La simplification des opérations administratives, en automatisant les tâches répétitives, reflète une réorganisation des modes de travail et une redistribution des rôles au sein de l'institution. De même, la réduction du temps de travail, facilitée par la numérisation, souligne une transformation de la productivité et de la gestion du temps, influençant les dynamiques professionnelles et individuelles des acteurs éducatifs. Enfin, la modernisation et l'adaptation à l'ère du numérique mettent en lumière l'impératif, pour les institutions éducatives, de s'adapter aux nouvelles technologies afin de rester compétitives dans un environnement sociétal de plus en plus numérisé.

2° Les préalables de la numérisation

La numérisation d'une administration repose sur un ensemble de conditions indispensables. En premier lieu, les IPP soulignent la nécessité d'une formation adéquate du personnel clé, condition essentielle pour garantir une utilisation efficiente de la solution numérique envisagée. En second lieu, ils estiment que l'accès permanent aux outils numériques constitue un préalable incontournable. À cet égard, la disponibilité d'équipements appropriés, tels que des ordinateurs, des scanners et des imprimantes, apparaît comme un facteur déterminant pour assurer la transition vers des processus dématérialisés. Enfin, les IPP insistent sur l'importance de mettre en place des dispositifs de sécurité robustes, afin de protéger les données sensibles contre des menaces potentielles, notamment le piratage informatique ou les fuites d'informations.

Dans le domaine des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), ces idées soulignent l'importance des facteurs humains, technologiques et sécuritaires dans le processus de numérisation de l'administration scolaire. La formation des informaticiens et du personnel met en évidence la nécessité d'une compétence technique adéquate pour utiliser efficacement les nouvelles technologies. Cela reflète l'importance des dimensions humaines dans l'acceptation et l'utilisation réussie du système d'information numérique.

3° Les risques et dangers de la numérisation scolaire

Les IPP soulignent également quelques risques liés à la numérisation, à savoir :

- Le piratage de données : la numérisation expose les données à des risques de sécurité supplémentaires, nécessitant des mesures de protection adéquates pour prévenir les violations de sécurité ;
- Les pertes potentielles d'emplois ou la réduction de la main-d'œuvre : l'automatisation des processus peut entraîner une réduction du besoin de personnel dans plusieurs postes de l'administration.

Bref, les inspecteurs reconnaissent que la numérisation présente des avantages significatifs, tels que la traçabilité des données, la simplification des opérations administratives et la modernisation des pratiques. Ces facilités s'obtiennent au prix de quelques préalables. C'est ainsi qu'il est essentiel de former le personnel, de garantir la disponibilité de ressources fiables et de sécuriser les données. À cela s'ajoute le fait qu'une communication transparente sur les risques liés à la sécurité des données et à l'impact sur l'emploi est cruciale.

Pour élargir cette analyse, nous allions les perceptions qualitatives et un sondage auprès des IPP. C'est une manière de nous offrir une

vision plus complète et représentative des perceptions des acteurs de la communication administrative scolaire. Dans les deux analyses (qualitative et quantitative), l'échantillon reste le même, c'est-à-dire, 60 IPP sur un total de 60. Les principaux résultats de ce sondage sont présentés dans les tableaux ci-dessous, afin de rendre compte de manière synthétique des perceptions exprimées par les IPP.

Tableau n° 1 : Démographie

Nombre	Fréquence	Pourcentage
60	60	100
Ayant refusé	0	0
Total	60	100

Source : Notre sondage

Tableau n° 2 : Tranches d'âge

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
25-34 ans	1	1,7
35-44 ans	1	1,7
45-54 ans	6	10
55-64 ans	22	36,7
65-70 ans -plus	30	50
Total	60	100

Notre sondage

Tableau n° 3 : Répartition des IPP selon le genre

Sexe	Fréquence	Pourcentage
M	57	95
F	3	5
Total	60	100

Source : Notre sondage

Tableau n° 4 : Acceptabilité d'usage numérique dans l'administration scolaire

Acceptabilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	57	95 %
Non	3	5 %
Total	60	100 %

Source : Notre sondage

Tableau n° 5 : Facteurs influençant l'utilisabilité des TIC

Facteurs	Fréquence	%
La formation des utilisateurs/ Usagers	47	78,33 %
L'adaptation aux nouvelles technologies	11	18,33 %
Le manque d'intérêt des usagers	2	3,33 %
Total	60	100,00 %

Source : Notre sondage

Les données démographiques (Tableau n°2) révèlent une prédominance d'IPP âgés, dont la tranche d'âge varie entre 65 et 70 ans ; ce qui peut suggérer l'importance d'une planification de la relève. Notre échantillon (cf. Tableau n°3) a également révélé un déséquilibre sur la question du genre ; 95% des IPP sont des hommes. Ces faits mettent en lumière, non seulement des défis significatifs, mais également des opportunités pour approfondir la compréhension et améliorer la pratique autour de la question de l'acceptabilité et de l'utilisabilité des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans l'administration scolaire.

Quant à la perception et aux représentations des IPP de technologies numériques, les résultats révèlent une posture favorable à l'intégration des solutions numériques dans l'administration scolaire :

- Sur l'acceptabilité de l'insertion des solutions numériques (cf. Tableau n° 4), 95% trouvent important le processus de numérisation, alors que 5% ne trouvent pas cette numérisation importante ;
- À propos des facteurs qui influencent l'utilisation des solutions numériques (cf. Tableau n°5), 78,33% estiment que la formation est le facteur le plus influent dans l'utilisation des TIC dans l'administration scolaire alors que 7,7% craignent que la numérisation vienne tuer les emplois. 4,7% des IPP pensent que le manque d'intérêt préside à la non-utilisation de ces outils.

En somme, l'analyse des perceptions et représentations des IPP met en évidence un rapport ambivalent à la numérisation : d'une part, une forte adhésion à son importance pour la modernisation de l'administration scolaire, et d'autre part, des inquiétudes liées aux conditions de sa mise en œuvre et à ses impacts humains. Ces résultats, tout en confirmant la nécessité d'une transition numérique, soulignent aussi l'urgence d'un cadre communicationnel plus équitable, participatif et transparent ; cadre que nous abordons à travers la théorie de justice communicationnelle.

3. La justice communicationnelle et ses implications théorico-pratiques

Pour nous, la justice communicationnelle implique une mise en place des procédures administratives transparentes et équitables pour dissiper les incertitudes liées au remplacement et au manque de formation adéquate. Cette notion se dégage des résultats de nos sondages, qui révèlent un malaise quant à l'utilisation efficace des TIC, avec une proportion significative d'utilisateurs ne se sentant pas compétents dans les usages numériques.

Ainsi, une communication proactive et participative, commençant par une analyse approfondie de la situation, est nécessaire pour comprendre les besoins des utilisateurs, co-construire des solutions adaptées et parvenir à un consensus sur leur utilisation optimale.

D'où, notre proposition de suggérer la justice communicationnelle, en Sciences de l'Information et de la Communication, comme une approche éthique de la communication caractérisée par la réciprocité, l'équité, la transparence, le respect et la responsabilité sociale. Le but de la justice communicationnelle est de réduire les incertitudes dans la relation communicative. Nous reposons cette justice communicationnelle sur la transparence de l'information, favorisée par un leadership éclairé au sein de l'organisation, et sur l'implication et la participation des parties prenantes dans les processus décisionnels les concernant. Nous estimons que cette forme de communication pourrait minimiser les frustrations liées à la réception de l'information erronée et favoriser la compréhension des décisions prises, conformément aux règles et procédures établies au préalable. Nous voulons, succinctement, rendre compte de la compréhension de la justice communicationnelle en trois axes pouvant mieux la faire reconnaître :

1. Équité dans l'accès et l'utilisation des technologies, notamment dans les zones confrontées à une fracture numérique significative. Ceci implique l'adoption de mesures visant à garantir que les populations marginalisées ou défavorisées bénéficient également des solutions numériques disponibles.
2. Participation et inclusion des parties prenantes : il est primordial d'encourager la participation active de toutes les parties prenantes, y compris les utilisateurs finaux, dans le processus de conception et de mise en œuvre des technologies numériques. Cette approche garantit la prise en compte des besoins, des préoccupations et des perspectives de divers groupes lors du développement des solutions numériques.
3. Transparence et responsabilité renforcées dans la conception, l'utilisation et la régulation des technologies numériques. Cela

nécessite de rendre compte des décisions prises tout au long du processus de développement des solutions numériques, ainsi que d'éventuels impacts sociaux, économiques et environnementaux découlant de leur utilisation.

Il serait intéressant d'intégrer la notion de justice communicationnelle au cœur des Sciences de l'Information et de la Communication, comme une valeur communicationnelle éthique, mais également comme un référentiel, tant dans la conception que dans l'utilisation des technologies numériques ; surtout dans des régions fortement marquées par la fracture numérique. Cette double exigence a pour but de contribuer à la réduction des inégalités tant sociales qu'économiques qu'engendre la disparité d'accès aux solutions numériques. Notre approche englobe la participation active de toutes les parties prenantes, favorisant ainsi une prise de décision collective et inclusive dans le processus de développement technologique. Elle se présente comme une tribune sur laquelle les SIC pourront exiger une transparence accrue dans la relation communicative en général. La justice communicationnelle paraît également comme une mise en évidence de l'importance de renforcer les compétences numériques des utilisateurs pour assurer une utilisation efficace et responsable des technologies. C'est un pilier essentiel dans le processus d'acceptabilité et l'utilisabilité des solutions numériques dans une administration ; surtout dans le contexte d'incertitude des agents. C'est pourquoi, il convient de l'explorer.

Après avoir exposé les fondements conceptuels et les implications théorico-pratiques de la justice communicationnelle, il convient à présent d'en approfondir la compréhension à travers, d'une part, l'intégration de la co-construction et de la communication du futurible comme prolongements dynamiques de cette approche éthique, et d'autre part, la mise en œuvre pratique de la justice communicationnelle dans le processus de numérisation de l'administration scolaire.

4. L'articulation de la co-construction et de la communication du futurible⁹ dans la dynamique de la justice communicationnelle

Dans le cadre de la transformation numérique de l'administration scolaire, la réussite de l'appropriation et de l'acceptation des technologies ne saurait se limiter à la seule mise en place des infrastructures matérielles. Elle requiert également la mise en œuvre des dynamiques communicationnelles qui favorisent l'inclusion, l'adhésion et l'adaptation

9. Dans le domaine des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), « futurible » est une contraction des termes « futur » et « possible » forgée par Gaston BERGER. Cf. Raymond BOUDIN (Dir.), *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 2012, p. 187 : c'est pour focaliser davantage la réflexion communicative sur les tendances des innovations technologiques, des changements sociaux et culturels, ainsi que sur leur possible influence sur l'évolution future de la communication et de la société.

aux évolutions technologiques par les agents. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'articulation entre la justice communicationnelle, la co-construction des solutions numériques et la communication du futurible. Ces trois dimensions communicationnelles constituent le fondement théorique permettant d'analyser les conditions de possibilité d'une acceptation et d'une utilisation efficaces des solutions numériques dans l'administration scolaire.

À l'issue de la présente étude basée sur une expérience empirique, il ressort que l'intégration des technologies numériques dans l'administration scolaire ne peut être envisagée sans une approche holistique qui prenne en compte les dynamiques communicationnelles et administratives, sous-tendant le processus de transformation d'une organisation. C'est autant dire que l'acceptabilité et l'utilisation efficace des solutions numériques dans l'administration scolaire ne peuvent réussir pleinement que si elles reposent sur une justice communicationnelle, garantissant un accès équitable à l'information ; une co-construction des solutions numériques impliquant activement les utilisateurs finaux ; et une communication du futurible permettant d'anticiper les évolutions technologiques et organisationnelles dans une perspective sociotechnique.

La justice communicationnelle apparaît comme un levier essentiel qui doit garantir et assurer la transparence, l'équité et la responsabilité dans la mise en œuvre et l'implémentation des solutions numériques. Il est, en effet, recommandable de prendre en compte les appréhensions et résistances exprimées par les administratifs face aux technologies, en instaurant des mécanismes de communication participatifs. Cette prise en compte peut englober une alphabétisation numérique adaptée aux besoins des utilisateurs pour surmonter la fracture numérique.

Pour ce qui est de la co-construction des solutions numériques, il est à la fois utile et capital que le processus de développement des solutions numériques se passe avec et pour les utilisateurs. A ce propos, une approche itérative, où les solutions sont testées, ajustées et adaptées selon les retours des utilisateurs permet de produire une solution durablement efficace, et surtout assurer un accompagnement post-implémentation, nous voulons dire un service après-vente, avec un soutien technique continu et des formations adaptées.

En ce qui concerne la communication du futurible, nous estimons qu'elle prédispose l'utilisateur à l'acceptation. Car, elle s'inscrit dans une démarche prospective et anticipe l'adhésion aux transformations futures d'une administration. La communication du futurible est une vision stratégique et collaborative de la numérisation. Elle positionne et structure la communication institutionnelle de manière proactive.

Globalement, ces principes forment un cadre théorique permettant d'analyser et de favoriser l'acceptabilité des solutions numériques dans l'administration scolaire. C'est dans cette perspective que chacun de ces trois piliers mérite d'être exploré en profondeur, parce qu'ils forment ensemble un socle conceptuel articulé à partir duquel se déploient les conditions d'une acceptation réussie des solutions numériques au sein d'une administration.

Ci-après le fondement de la théorie de la justice communicationnelle.

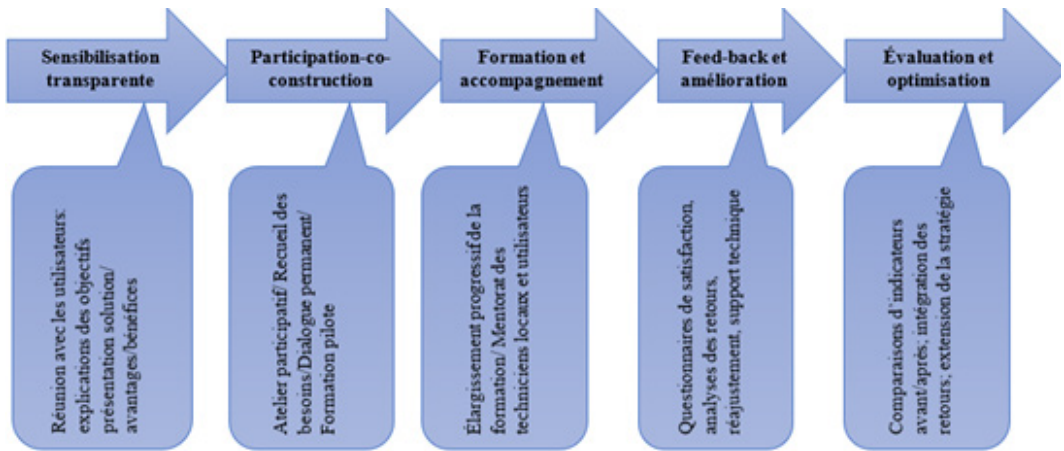
Tableau n° 3 : Fondement de la théorie de la justice communicationnelle

Justice communica- tionnelle	Co-construction des solu- tions numériques	Communication du futurible
✓ Assurer la trans- parence, l'équité et la responsabilité dans la mise en œuvre des TIC ; ✓ Prendre en compte les craintes et les ré- sistances des admi- nistratifs scolaires face aux technologies, en instaurant des mécanismes de com- munication partici- patifs ; ✓ Permettre une al- phabétisation numé- rique adaptée aux be- soins des utilisateurs pour surmonter la fracture numérique.	✓ Développer des outils numériques avec et pour les utilisateurs, en impli- quant les parties prenantes dès la conception ; ✓ Utiliser une approche itérative, où les solutions sont testées, ajustées et adaptées selon les retours des utilisateurs ; ✓ Assurer un accompagne- ment post-implémentation avec un soutien technique continu et des formations adaptées.	✓ Intégrer une démarche prospective pour anticiper les transformations futures du système éducatif ; ✓ Prendre en compte les facteurs sociaux, culturels et politiques qui influencent l'appropriation des TIC dans l'administration ; ✓ Encourager une vision stratégique et collaborative de la numérisation, en struc- turant la communication institutionnelle de manière proactive.

Notre proposition :

À l'aide d'un schéma validé par notre expérience empirique, nous proposons une déclinaison opérationnelle des étapes de mise en œuvre de notre approche.

Figure 1 : Schéma de mise en œuvre de la justice communicationnelle



Notre proposition

5. Discussion

À nos yeux, les recherches futures dans le domaine de l'administration et des usages numériques devraient, entre autres, s'attacher à promouvoir l'innovation, l'inclusion, l'équité et l'évaluation rigoureuse des interventions technologiques. En mettant l'accent sur ces priorités, les chercheurs peuvent contribuer, de manière significative, à l'amélioration des pratiques administratives et engranger des résultats significatifs dans chaque domaine de l'administration.

En effet, plusieurs points clés peuvent être mis en lumière.

1. L'on peut se focaliser sur l'identification et le développement de solutions innovantes pour répondre aux besoins spécifiques de l'administration. Cela implique une adaptation constante aux évolutions technologiques et une intégration efficace des solutions numériques dans les pratiques administratives, tout en tenant compte des réalités socioculturelles et économiques du contexte.
2. Parmi les aspects qui méritent des études approfondies pour l'utilisation réussie des solutions numériques dans une administration, on peut citer la formation et le renforcement des compétences des acteurs impliqués, que nous pouvons désigner par l'alphabétisation numérique. Les recherches futures devraient explorer des stratégies novatrices pour fournir une formation adéquate et accessible aux dirigeants et autres membres du personnel administratif, afin de maximiser leur utilisation efficace des technologies numériques.
3. Il est également essentiel de poursuivre la recherche sur les politiques publiques et la gouvernance des TIC, spécifiquement

- dans le secteur de l'éducation en RD Congo. Cela inclut l'analyse des cadres réglementaires existants, l'identification des lacunes et des opportunités pour améliorer l'intégration des TIC dans les administrations, ainsi que l'évaluation de l'impact des politiques sur l'accès, sur l'utilisation et les résultats en matière d'apprentissage.
4. Un autre aspect qui exige des recherches pointues est celui de la promotion de l'inclusion numérique et de l'équité dans l'accès aux technologies éducatives en RD Congo. Cet aspect nécessite également une analyse approfondie sur des disparités existantes en matière d'accès aux solutions numériques : promouvoir celles qui répondent au défi de la connectivité aux fins de réduire la fracture numérique et garantir à tous les élèves et les établissements scolaires de bénéficier des avantages des technologies numériques.
 5. Les sciences sociales croisées peuvent également développer des méthodologies d'évaluation robustes pour mesurer l'impact des solutions numériques sur l'administration scolaire et les résultats en matière d'apprentissage en RD Congo. Cela comprend la conception d'indicateurs de performance pertinents, la collecte de données fiables et la mise en œuvre d'évaluations régulières pour informer les décideurs et les praticiens sur l'efficacité des technologies proposées.
 6. Enfin, les recherches futures devraient encourager les partenariats et la collaboration entre les universités, les institutions de recherche, les organisations gouvernementales et les acteurs de la société civile pour aborder de manière holistique les défis complexes liés à l'administration scolaire et aux TIC en RD Congo. Ces partenariats peuvent favoriser l'échange de connaissances, la co-crédation de solutions et la mobilisation des ressources nécessaires pour promouvoir le développement durable du secteur éducatif.

Conclusion

Nous avons mis en lumière les enjeux stratégiques et communicationnels pouvant faciliter le processus d'implémentation de la numérisation de l'administration scolaire. Cette étude est partie de la volonté de comprendre les perceptions des principaux administratifs scolaires des solutions numériques.

À partir d'une analyse empirique, grâce à notre expérience du processus de numérisation de l'administration scolaire avec la solution numérique Schoolap, nous avons compris les arcanes, les contours et détours d'un processus de numérisation d'une administration. C'est tout un ensemble de défis dont les pouvoirs publics devraient tenir compte dans un processus de numérisation de l'administration publique. En complément aux stratégies communicationnelles que nous proposons, quelques éléments paraissent

incontournables et à même de faciliter l'adhésion des administratifs et des utilisateurs finaux aux solutions numériques que propose le pouvoir public. Il s'agit, notamment de la justice communicationnelle, de la co-construction des solutions numériques et de la communication du futurible. L'articulation de ces concepts permet de dépasser les réticences culturelles et même une certaine technophobie liée, entre autres, à une éventuelle perte d'emploi.

Notre approche de la justice communicationnelle, dans son opérationnalisation, offre une assise éthique dès lors qu'elle assure la participation de toutes les parties prenantes et la transparence, de bout en bout, des processus décisionnels. Avec son enrichissement par des logiques comme la projection stratégique du futur, la co-construction, nous pouvons arriver à la transformation numérique professionnelle de nos institutions. Si nous admettons, avec le Plan National du Numérique, que le numérique est un levier de la croissance multi-dimensionnelle, nous estimons en même temps que son utilisation efficiente dépend également de sa reconnaissance comme un outil de médiation sociale. D'où, il faudra impérativement que les décideurs le conçoivent, non pas comme une fin en soi, mais comme un processus technologique qui co-évolue avec les mentalités et les organisations localisées.

Dès lors, l'avenir de la numérisation de l'administration en RD Congo devra se conjuguer dans une dialectique prenant en compte, non seulement les pôles dialogique, éthique et technique, mais également une dialectique entre significations et usages. ■