

L'administration électronique vecteur déterminant vers la citoyenneté électronique : étude de cas du Rwanda

**Digital administration as a determining vector towards digital citizenship:
Case study of Rwanda**

Benaoum Mahièddine¹, Sadouki Ghrissi^{*2}, Bouchikhi Mohammed Rédha³

¹ Université de Mascara (Algérie), mahieddine.benaoume@univ-mascara.dz

² Université de Mascara (Algérie), ghrissi.sadouki@univ-mascara.dz

³ Université de Mascara (Algérie), rbouchikhi@univ-mascara.dz

Received: 13/08/2021

Accepted: 15/08/2021

Publication: 01/12/2021

Résumé :

Le réseau mondial de communications d'Internet, a élargi ses tentacules pour inclure "nos administrations" par le biais de " l'administration électronique ", un terme faisant référence à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans services publics. L'administration électronique œuvre principalement à fournir des services par le biais du support numérique, permettant ainsi une interaction entre l'État et le citoyen. Dans cet article, nous avons voulu présenter comme étude de cas l'expérience du Rwanda dans ce domaine en vue de savoir pourquoi ce pays du continent africain a tant attiré l'attention. Notre développement nous amène à l'infrastructure liée à la numérisation et aux ressources humaines spécialisées, puis au partenariat qui relie le Rwanda à certains pays développés, et enfin à une réelle volonté politique et ses orientations pour adopter le choix de l'administration électronique.

Mots clés : Administration électronique - Rwanda - Numérisation - Portail Irembo – Citoyenneté électronique.

Jel Classification Codes: H83, O33, O38,Z13

* Corresponding author.

1. INTRODUCTION

La définition la plus large du terme « administration électronique » est celle adoptée par l'Organisation des Nations Unies et l'American Society of Public Administration Experts, qui précise que « L'administration électronique englobe l'utilisation d'Internet aux fins de transfert d'informations et de services de l'administration vers les citoyens (MARTIN & POUSSING, 1 - 4 juin 2010). " Mais pour l'auteur, cette définition n'inclut pas une compréhension du terme « citoyen » au sens étroit du mot. En effet, ce transfert de services et d'informations pourrait se faire aussi entre les administrations et les particuliers voire entre administrations et entreprises et même entre administrations et administrations.

Ainsi, d'après ces différentes relations nous serions face à différents schémas que nous pourrions distinguer ainsi :

G2G (Government to Government) : d'administration vers administration, quand il s'agit de transfert entre différentes administrations ;

G2C (Government to Citizens) : de l'administration vers les citoyens ;

G2B (Government to Business) : de l'administration vers le monde des affaires ;

G2CS (Government to Civil Societal Organizations) : de l'administration vers la société civile ;

C2C (Citizen to Citizen) : du citoyen vers le citoyen quand il s'agit d'interaction entre le citoyen eux-mêmes dans le cadre d'une même administration.

Par ailleurs et selon le Professeur Karim Benyekhlef, le terme « gouvernement électronique » paraît moins inclusif que le contenu habituel du mot « gouvernement », car il s'avère que seul l'aspect administratif du terme « gouvernement » soit pris en considération (**BENYEKHFLEF, 2004**).

Aujourd'hui, après les nombreuses expériences de « consommation » citoyenne des services de l'e-administration, nous pouvons confirmer que la numérisation de l'administration est devenue une réalité. Très récemment, le citoyen algérien pourrait obtenir une attestation de casier judiciaire sur le site du ministère de la Justice, de plus le ministre algérien de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville annonce qu'une plateforme numérique est en préparation dans les prochains jours pour permettre aux citoyens pour entreprendre les démarches nécessaires en vue d'obtenir un logement. Enfin, les adhérents de la Caisse de Sécurité Sociale peuvent également faire une demande en ligne pour se faire délivrer une attestation d'affiliation à la Caisse, etc.

Quant aux considérations qui ont orienté notre choix pour un pays comme le Rwanda. Nous pouvons justifier cela par :

- Primo, parler d'un pays développé est tenu pour un fait normal, compte tenu de l'énorme écart qui sépare les pays du Nord de leurs homologues du Sud,
- Secundo, un pays en développement comme le Rwanda peut être pris comme modèle de pays qui a réussi à contrôler un certain nombre d'applications d'Internet pour en faire un outil de gestion et de rapprochement de l'administration du citoyen, comme réalité observable, et non pas un slogan.
- Tertio, les technologies modernes peuvent être un moyen non négligeable qui permet aisément de brûler les étapes, à condition que la technologie soit contrôlée et que l'infrastructure nécessaire soit fournie. Ainsi, il s'avère fort utile de savoir comment cela a été fait dans le cas du pays objet de notre étude.

1.1. Problématique

Au regard de ce qui a été vu, la problématique de notre étude pourrait s'énoncer comme suit : **Quels sont les facteurs qui avaient conduit le Rwanda à cette grande maîtrise de l'administration électronique ?** Et partant, nous avons soulevé la préoccupation suivante : une société - et par conséquent, un citoyen - et dans la perspective de combler le fossé numérique devrait-elle simplement se connecter pour atteindre l'autre côté du fossé ? Et donc le temps écoulé entre le moment où la technologie a été introduite pour la première fois et son adoption importe peu ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons suivi l'approche descriptive et analytique pour cerner les relations qui relient les éléments du problème du côté théorique puis une description précise du domaine de l'administration électronique afin d'identifier les opportunités et les forces qui ont permis à ce petit pays de gagner le qualificatif de «Singapour de l'Afrique de l'Est» et définir les données de la réalité exprimées en termes d'objectifs atteints et de ceux qui sont encore à réaliser.

1.2. Motivations de notre choix

- D'abord connaître les étapes que le Rwanda a franchies depuis les événements de la guerre civile qu'a vécue le pays dans un passé récent jusqu'à son présent, qui l'a vu pionnier en Afrique dans le domaine de la numérisation ;
- Connaître l'étendue de la réalisation, c'est-à-dire la quantité de travail accompli dans un laps de temps relativement court ;
- Etre en mesure de procéder à une comparaison entre l'expérience du Rwanda et celle de l'Algérie dans le domaine de l'administration électronique ;
- Améliorer, un tant soit peu, l'image stéréotypée des pays du continent africain qui guide la perception des gens selon laquelle il s'agit de pays où sévissent pauvreté, faim, ignorance et guerres civiles.

1.3. Objectifs de l'étude

- D'abord identifier les raisons objectives qui ont permis le changement entrepris par le Rwanda dans le domaine de la transformation numérique au niveau de son administration ;
- Examiner de près les effets de ce changement dans l'amélioration des services dans l'administration rwandaise ;
- Tirer profit de l'expérience pionnière d'un pays du continent africain.

1.4. Limites de l'étude

- Rareté des informations sur le coût de la couverture numérique et les dépenses publiques liées à la mise en place de l'administration électronique au Rwanda ;
- Absence de réponse pertinente à la préoccupation liée au choix d'une seule institution privée quant à sa prise en charge de la numérisation des services administratifs dans ce pays ;
- Manque de ressources et d'études liées à la sécurité électronique et à la préservation des données personnelles des individus et des entreprises ayant trait à l'expérience rwandaise.

2. Etudes précédentes

2.1. GUELDICH (H.), « L'Open Gov et l'E-Participation en Tunisie : un nouveau défi pour la bonne gouvernance », in Mélanges Mohamed Saleh Ben Aissa, CPU, 2017

L'étude commence par la définition du concept de e-gouvernement comme réalité qui reconnaît le droit des citoyens d'accéder aux documents et aux informations liés au gouvernement, car cela leur permet d'avoir le droit de surveiller les actions du gouvernement. Les origines de cette doctrine remontent à la Renaissance en Europe, lorsque le débat a commencé à propos de la construction d'une société démocratique.

Selon le chercheur, « l'administration électronique » est une administration fort compatible avec l'ère moderne, car il s'agit d'une nouvelle administration qui a rompu avec le modèle de gestion classique. De plus, l'e-gouvernement signifie « l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les différents services, et cette utilisation est liée aux changements organisationnels et aux nouvelles compétences des travailleurs ». Ainsi, son objectif est "d'améliorer les services publics, de renforcer la voie démocratique et de soutenir les politiques publiques. L'administration électronique, c'est-à-dire l'administration via Internet, est l'application de l'administration électronique dans ses relations avec les citoyens et les institutions, ainsi qu'un moyen de fournir des services et de leur permettre de mener leurs interactions avec l'administration publique. »

Quant à l'« open data », qui est une traduction anglaise pour « données ouvertes », c'est un mouvement qui vise à consacrer le principe de transparence en rendant l'accès aux données possible à tous via Internet. Et il s'agit ici, bien sûr, de données générales, non nominales qui ne sont pas liées à la vie privée ou à la sécurité, c'est-à-dire celles collectées par les organismes publics.

Le chercheur conclut son étude en soulignant qu'à la lumière de ces expériences, on peut dire que la fracture numérique entre les pays du Nord et les pays du Sud n'est pas négligeable, car il n'y a pas de place pour une comparaison entre ces pays au niveau technologique. Quant à la Tunisie, elle reste en tout cas bien classée par rapport à certains autres pays arabes et africains dans l'utilisation des techniques de gouvernement ouvert, y compris et surtout à travers la participation électronique. Il convient également de mentionner, à ce niveau d'analyse, la nouvelle stratégie dans le domaine de la gestion électronique connue sous le nom de « Smart Government Horizons 2020 ». C'est une stratégie prometteuse par laquelle la Tunisie vise à numériser l'administration tunisienne à travers les services électroniques et ce, afin d'atteindre le niveau « zéro papier » d'ici 2020. De cette manière, les citoyens seront mieux informés, plus actifs dans la vie publique, et la communication avec leurs administrations se fera donc plus aisément. Il s'agit donc de stratégie visant à surmonter les obstacles et surmonter les difficultés qui entravent la participation électronique et l'accès au gouvernement ouvert en Tunisie (Ben yousef, 2004).

2.2. Dr. Rabhi Lakhdar et Lakhal Aicha: « L'administration électronique comme mécanisme de développement administratif » Université de Laghouat, Journal of Legal and Political Studies - Numéro 3, janvier 2016

L'étude a tenté de répondre à la problématique suivante : quelles sont les exigences de l'administration électronique en vue de réaliser le développement administratif, et quels sont les obstacles à son application et les inconvénients potentiels après son application ?

Les chercheurs y ont répondu à travers deux thèmes principaux : le cadre conceptuel de chacun des développements administratifs et de l'administration électronique et les exigences de cette administration électronique pour réaliser le développement administratif et situer les obstacles à son application.

La recherche porte sur les caractéristiques et les objectifs du développement administratif notamment :

- Son exhaustivité : Car il inclut tous les aspects de la question administrative ;
- Il est devenu nécessaire en vue d'améliorer les performances administratives ;
- Il a besoin de tous les niveaux pour assurer sa réussite ;
- Il se distingue comme spécialité locale ;

- Il doit être engagé dans la continuité et le renouvellement constants, car il n'est pas de nature circonstancielle ;
- Il ne permet pas de donner la priorité à un axe pour négliger le reste, car il se caractérise par la complémentarité et l'équilibre.

Et parmi les éléments à garantir pour parvenir à une administration électronique, l'étude mentionne :

- Matériel informatique ;
- Logiciel ;
- Réseaux ;
- Leadership numérique, les porteurs de ressources de connaissances et de capital intellectuel.

L'étude a conclu à la nécessité de disposer d'une infrastructure solide, rapide et sécurisée, d'une infrastructure d'information solide, c'est-à-dire de systèmes d'information sûrs et compatibles, et l'investissement dans les ressources humaines dans le but de maîtriser ces technologies.

2.3. Tariq Nassif (Nassif & T, 2021), «Rwanda: de la guerre civile au développement global» 2020

Comme bien indiqué dans l'introduction du chercheur, cette étude vise à découvrir les mécanismes sous-jacents aux efforts de redressement et de reconstruction depuis la guerre civile qui eut lieu au Rwanda et après cette guerre civile dévastatrice et ce génocide qui a duré trois mois, en 1994. Cette étude tente de montrer que les efforts du Rwanda pour reconstruire le pays étaient basés sur la sécurité et la relance et que l'expérience du Rwanda est de prouver que d'autres pays qui ont également souffert de la guerre civile et des conflits internes peuvent trouver une issue et peuvent se relever en tirant les leçons de l'expérience du Rwanda. En effet, partager des souffrances humaines et des expériences de reconstruction est toujours inspirant.

En février 2019, le Rwanda a lancé avec succès son premier satellite dans l'espace. L'objectif étant de connecter à grande échelle les écoles éloignées du Rwanda à Internet et de fournir des opportunités pour permettre à la nouvelle génération de Rwandais de s'épanouir. Une deuxième étape sera suivie avec le lancement d'un deuxième satellite, pour la recherche spatiale et l'assistance à la collecte de données sur les ressources en eau, les catastrophes naturelles, l'agriculture et la météorologie, et ce, dans l'intérêt du pays et des citoyens rwandais.

En effet, des organisations internationales telles que la Banque mondiale ont décrit cette évolution comme surprenante et impressionnante, et l'UNICEF a déclaré que « la baisse de moitié du taux de mortalité, depuis 2000 - et qui est considérée comme l'une des mesures de développement humain des peuples - est vue comme l'un des événements les plus importants de l'histoire de l'humanité ». En outre, ajoute le chercheur, le Rwanda est devenu - selon le Fonds monétaire international - l'une des économies à la croissance la plus rapide au monde, de 8% par an, et sur toute la dernière décennie.

Grâce à ce grand développement, le Rwanda s'efforce d'être l'un des meilleurs pôles technologiques de la région, avec le soutien de l'impressionnant système d'administration électronique du pays, dans lequel la majorité des transactions financières du gouvernement et d'autres tâches sont effectuées de manière entièrement numérisé.

En outre, l'un des facteurs importants que le Rwanda a exploité pour accélérer le rythme de son développement s'avère être le domaine de l'éducation, car ces réalisations sont liées aux succès

étonnants obtenus dans ce domaine. En effet, le gouvernement cherche à construire une génération moderne et éduquée, à travers plusieurs initiatives comme celle qui consiste à fournir à tous les enfants et étudiants rwandais des ordinateurs portables.

Le chercheur conclut son étude en rappelant le principe qui consiste à tirer profit des erreurs du passé. Ces erreurs et catastrophes ne furent pas enterrées et mises hors de la conscience rwandaise, mais bien transformées en balises qui éclairent les Rwandais sur le chemin de leur brillant avenir. Pour assurer cet avenir, divers mécanismes ont été mis en œuvre avec soin et courage, tout en tenant compte de la nature historique, sociale et économique particulières de la nation rwandaise.

3. Cadre théorique

3.1. L'administration électronique

L'administration électronique peut être définie comme «l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les administrations, en particulier Internet, et ce, dans le but d'améliorer leur efficacité et le niveau des services qu'ils fournissent» (OCDE, 2013).

Le concept d'administration électronique est apparu à la fin des années 90, lorsque les administrations ont commencé à utiliser les technologies de l'information et de la communication pour fournir des services accessibles via Internet. Ensuite, ce concept devait couvrir principalement les portails d'information et le remplissage de formulaires non matériels (Sauret, 2005, p. 58).

En ce qui concerne les administrations des pays qui avaient l'avantage sur les autres, nous mentionnons l'Amérique du Nord et certains pays asiatiques comme la Corée du Sud et Singapour jusqu'en 1997, tandis qu'en Europe nous mentionnons les pays d'Europe du Nord et de l'Ouest vers 1999/2000. L'année 2005 a été marquée par un mouvement mondial notable dans chacun des pays d'Europe de l'Est, et parmi eux, le plus accru en Estonie et en Slovaquie. Ensuite, il y a les pays du Proche-Orient, du Moyen-Orient et, de plus en plus, d'Afrique (Sauret, 2005, p. 61).

3.2. Le concept de fracture numérique

Le terme «fracture numérique» ou «digital gap/ou divide» est apparu au début au niveau local. Il vit le jour aux États-Unis en 1995 avec la publication du célèbre rapport du Département d'État intitulé: «Falling from the Network holes», qui a attiré l'attention sur le grand écart entre les groupes de la société américaine dans l'utilisation des ordinateurs et Internet, en particulier pour les Noirs et le reste des immigrants d'Asie, du Mexique et d'Amérique latine. Puis le concept s'est étendu au-delà du niveau local pour passer à l'échelle mondiale et entre les différents pays (Al Samir, 2010).

Selon l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), il fait référence à l'écart entre les individus, les familles, les entreprises et les régions géographiques, ainsi qu'aux différences socio-économiques en ce qui concerne l'accès aux technologies et l'utilisation d'Internet (Attour & Longhi, 2009,).

En général, la fracture numérique peut être définie comme la disparité observée en termes d'accès et de participation à l'information, aux connaissances et aux réseaux, ainsi que le fait de profiter des principales capacités de développement fournies par les technologies de l'information et de la communication. Ces éléments sont les plus importants parmi les caractéristiques de la fracture numérique, résultat d'un ensemble de facteurs socio-économiques plus larges, en particulier une infrastructure insuffisante, un coût d'accès élevé à l'information, une faible innovation locale et l'opportunité inégale de bénéficier économiquement et socialement des activités liées à Internet (Michel, 2001).

Par ailleurs, la pandémie de Covid 19 a privé environ 856 millions d'élèves et d'étudiants de l'éducation, selon les statistiques de l'UNICEF (www.unesco.org, Consulté le 21/04/2021), cela est dû au fait qu'environ la moitié des apprenants à travers le monde ne sont pas équipés d'ordinateur domestique et que 43% ne peuvent se connecter à Internet. Et l'écart se creuse encore plus si l'on se dirige vers les pays d'Afrique subsaharienne, et le pourcentage devient 89% pour ceux qui ne possèdent pas d'ordinateur et 82% de ceux qui ne peuvent pas se connecter à Internet.

Même lorsque le smartphone devient une alternative à l'accès à l'information et à la communication avec des pairs ou des professeurs, c'est environ 56 millions d'apprenants qui se trouvent dans des zones qui se trouvent non desservies pour ce type de téléphone, en raison du manque de couverture.

4- Le Rwanda

Si nous essayons d'inclure l'expression "Rwanda + de ..." dans le moteur de recherche "Google", nous obtiendrons les résultats suivants :

«Rwanda de la guerre civile au développement global / Rwanda des cendres de la guerre au monde de l'espace / Rwanda du génocide au leadership / Rwanda de la famine au leadership / Rwanda du sang à la renaissance / Rwanda de la guerre au leadership idéal ... etc. Il est à souligner que tous ces titres élogieux expriment le passage d'un état misérable caractérisé par le sous-développement et les guerres à un état bien meilleur celui du développement et du leadership au degré de perfection. Ce qui nous intéresse donc dans cette étude est de savoir comment cette transformation s'est-elle opérée.

Fig.1 : Carte du Rwanda



Source : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Rwanda>

4.1. Situation géographique : La République du Rwanda, qui signifie "le pays des mille collines", est un petit pays d'Afrique de l'Est dans la région des Grands Lacs africains à l'est de l'Afrique centrale et est entouré par la Tanzanie à l'est, l'Ouganda au nord, la République démocratique du Congo à l'ouest et le Burundi au sud. En plus du Burundi, il est considéré comme l'une des régions du Grand Congo. De plus, le Rwanda est considéré comme l'une des sources du fleuve Nil. En effet, le lac Victoria, est partagé entre l'Ouganda, la Tanzanie et le Kenya et a rivière rwandaise Rukarara se déverse elle-même dans la rivière Kagera, qui elle-même se déverse dans le lac Victoria (**L'Orient-**

Le Jour). La superficie du Rwanda n'est que de 26 300 km² et sa population ne dépasse pas 13 millions d'habitants, sa capitale est Kigali.

4.2. Guerre civile: Immédiatement après l'indépendance, c'est-à-dire le 26 octobre 1961, la lutte pour le pouvoir a commencé entre deux grandes tribus du Rwanda: les Hutus, qui représentent une majorité de 80% et les Tutsis à près de 10%. Les autres minorités sont les Tawa et les Pygmées. La minorité tutsie a toujours fait l'objet de massacres enregistrés dans l'histoire surtout dans les années 1963 et 1994.

Lorsque les massacres ont commencé le 7 avril 1994 - et c'était après l'attaque de l'avion présidentiel - les Hutus ont pris les rênes du pouvoir : l'armée, le gouvernement, l'administration, les médias. Puis ils ont mis un terme sanglant à toute opposition en assassinant ceux qu'ils considéraient comme des «traîtres» parmi les Hutus. Partout, les Tutsis furent éradiqués, et les événements se sont déroulés sous le regard tolérant de la communauté internationale, en effet, les forces des Nations Unies étaient présentes alors et furent retirées du pays le 21 avril 1994, au beau milieu d'une série de massacres qui avaient stupéfié la communauté internationale. Ce génocide a fait entre 800 000 et un million de victimes et environ deux millions de Tutsis durent quitter le pays pour échapper à une mort certaine (Verpoorten, 2005).

4.3. Après la guerre civile (Ministère des affaires étrangères de Suède, 2008)

Le génocide de 1994 au Rwanda a considérablement aggravé la pauvreté. Cette pauvreté s'est généralisée davantage et la répartition des ressources limitées et disponibles est devenue inégale entre les individus, en particulier entre la ville et les zones rurales. La majorité des pauvres étaient des agriculteurs ruraux sans terres et il y avait aussi des ménages dirigés par des femmes, où les enfants étaient particulièrement désavantagés, tout comme les personnes âgées, les handicapés et la minorité ethnique des Tawas. Ainsi, parmi les facteurs les plus importants de réduction de la pauvreté figurent les possibilités d'emploi, l'intégration dans les associations et l'accès au microcrédit.

Par ailleurs, le système éducatif a été reconstruit, quantitativement, après le génocide. Des procédures et mesures sont toujours en cours pour améliorer l'aspect qualitatif. Quant au système de santé, il se redresse progressivement. Cependant, l'accès aux services de santé pour les pauvres demeure limité. Le VIH reste un problème grave, en particulier dans les zones urbaines. Le Rwanda a élaboré un plan stratégique pour faire face à cette épidémie, mais la mise en œuvre de ce plan au niveau local reste relativement lente.

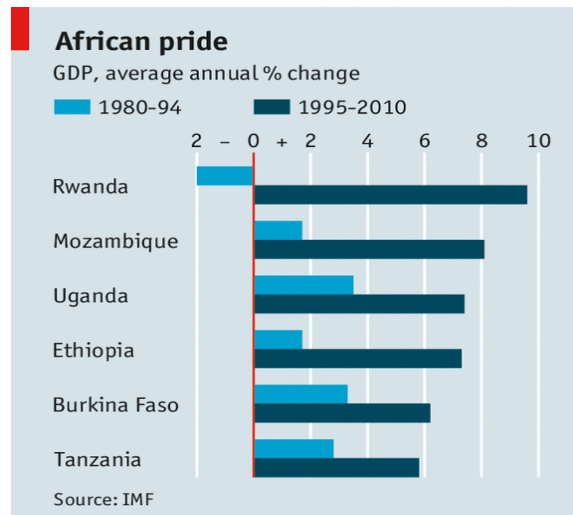
Quant à l'emploi, la situation, et le moins qu'on puisse dire, s'avère grandement misérable, surtout chez les jeunes. La majorité de la population vit d'une agriculture limitée pratiquée sur de petites parcelles sans pouvoir obtenir de droits de propriété individuelle. De plus la croissance démographique a largement intensifié le phénomène de compétition pour les sols arables. Enfin, il faut mentionner les problèmes environnementaux tels que la déforestation et l'érosion des sols, qui entraînent inévitablement une perte de productivité et une pauvreté à long terme.

4.4. Après la crise, des chiffres qui comptent (UVIN, 1998)

Publié dans la revue économique spécialisée *The Economist*, le graphique ci-dessous montre très clairement la croissance économique du Rwanda (mesurée en PIB), sur deux périodes et comparé aux cinq autres pays africains (qui connaissent, eux aussi, une forte croissance). En ce qui concerne le facteur commun entre ces pays - qui a été souligné dans l'article sous le titre anglais « No need to dig » (Nul besoin de creuser) - et avec comme sous-titre, "Bon nombre des économies africaines à la croissance la plus rapide ne sont pas dépendant du pétrole ou de l'exploitation

minière", ce qui signifie que l'augmentation n'est pas le produit de richesse minérale (comme le pétrole ou le gaz, etc.).

Fig.2 : L'évolution du revenu brut dans les six pays entre 1995 et 2010



Source : (The Economist,2010)

Dans l'étude du Fonds monétaire international, les politiques économiques n'étaient pas la seule raison de la croissance des six pays, mais plutôt le facteur de bonne gouvernance a été pris en compte, et qui semble beaucoup mieux qu'elle ne l'était au milieu des années 90. D'après les indicateurs recueillis par la Banque mondiale, ces pays sont les moins corrompus, s'appuyant sur des administrations plus performantes, ont des politiques plus stables et une meilleure organisation que leurs homologues africains (UVIN, 1998, p. 286).

De plus, l'économie du pays a vu la croissance la plus rapide d'Afrique ces dernières années. Entre 2000 et 2015, son économie a atteint un taux de croissance de 9% par an et est devenu l'une des destinations les plus importantes pour les investisseurs et les touristes dans le monde. Le taux de pauvreté est passé de 60% à 39%, le taux d'analphabétisme de 50% à 25% et la valeur du PIB est passée à environ 8,5 milliards de dollars en 2016, contre environ 2,6 milliards de dollars en 2005. Ainsi, le pays est devenu la première destination touristique en Afrique centrale, et la capitale Kigali est considérée comme l'une des villes les plus sûres du continent, occupant de plus une position distinguée comme étant l'une des villes africaines les plus propres et les plus belles. Les revenus du tourisme ont atteint plus de quatre cent millions de dollars en 2016.

5- L'administration électronique au Rwanda

Dans une interview accordée au quotidien Le Monde, M. Clément Uwajeneza, Directeur Général de RwandaOnline, l'entreprise chargée de numériser l'administration rwandaise, a déclaré que l'administration rwandaise a entrepris sa révolution numérique pour ne pas avoir à la subir dans les dix prochaines années. Rwanda Online fut chargée en 2014 par l'État du Rwanda - dirigé par le président Paul Kagamé - de numériser tous les services publics du pays. En créant Irembo, un service

d'administration en ligne l'écart a pu être réduit pour environ 13 millions de Rwandais et l'administration en quelques clics.

Concernant le choix du terme Irembo pour le portail électronique, M. Clément Uwajeneza explique que dans la langue nationale, le terme Irembo signifie porte ou portail, et M. Uwajeneza ajoute : « Nous avons rendu possible l'accès direct et permanent entre les citoyens rwandais et toutes les administrations locales et nationales. « Grâce à ce portail, les Rwandais peuvent, par exemple, renouveler leur passeport, demander une nouvelle carte d'identité, obtenir une copie d'un casier judiciaire et un certificat de mariage (Révillon, 2014). En ce qui concerne le niveau de demande de services de l'administration numérique, une croissance considérable fut remarquée, avec près de 2000 rwandais consultant les services en ligne, la semaine dernière : ils étaient moins de 30 il y a trois mois. »

Quant aux perspectives d'avenir, d'ici 2018, le portail Irembo se chargera de plus de 100 services administratifs via Internet, allant des services de police aux services de l'état civil et aux services dédiés aux rwandais de la diaspora. « Notre ambition ultime est de numériser le plus grand nombre possible de services publics d'ici 2020, soit près de 400 services au total. »

Quant aux Centres Irembo (<https://www.itu.int/net4/wsis/forum/2020/ar/Agenda/Session/292>, s.d.), ce sont des installations physiques gérées par des institutions publiques et privées pour fournir un accès aux services de l'administration en ligne sur le portail Irembo. Le portail des services électroniques est une plateforme électronique permettant d'accéder facilement aux services gouvernementaux. IremboGov, le produit phare d'Irembo, a également été lancé en juillet 2015 et compte depuis 98 services publics, ce qui facilite la tâche à plus de 8 millions de rwandais et d'étrangers. Cinq ans après sa création, Irembo construit et modernise tous les services d'IremboGov pour s'assurer que le citoyen est placé au centre de ses intérêts.

5.1. Quels outils pour accéder aux différents services de l'administration électronique?

Le citoyen rwandais dispose de trois moyens lui permettant d'avoir un accès fluide et bénéficier des services de son administration électronique :

- Le moyen le plus approprié est d'utiliser un ordinateur connecté à Internet, mais tous les citoyens rwandais ne peuvent pas en posséder, et comme chaque téléphone est enregistré auprès des opérateurs de téléphonie mobiles, le processus peut être effectué en toute sécurité.
- La plupart des rwandais ont recours aux téléphones portables pour obtenir les services du portail numérique Irembo, le nombre de citoyens possédant cet appareil a atteint 9 millions.
- Si ces deux moyens s'avèrent impossibles, le citoyen rwandais peut solliciter les services de l'entreprise RwandaOnline susmentionnée, répartis dans tout le territoire rwandais.

Ainsi, une communication directe et permanente est garantie entre les citoyens rwandais et toutes les administrations locales et nationales. D'autres services tels que le transfert des titres de propriété à l'aide du téléphone mobile et le paiement des frais administratifs liés à l'utilisation de la plateforme sont également fournis à travers le paiement par téléphone mobile, grâce au partenariat qui fut établi avec la société de télécommunication Tigo, autrement dit par carte de crédit. À l'heure actuelle, il n'y a guère de place pour les paiements en espèces dans la nouvelle administration électronique qui émerge dans la capitale, Kigali.

Il faudrait aussi souligner l'apparition d'une invention très importante et utile qui a ouvert la voie au rapprochement de l'administration du citoyen rwandais, que ce soit dans la capitale, Kigali ou

dans des zones reculées. Il s'agit des plates-formes Ared, qui sont des kiosques mobiles se présentant sous forme de réservoirs. Les panneaux de captage et de stockage solaires reposent sur de grandes roues. On peut le voir dans les rues et les marchés de la capitale ainsi que dans les villages reculés de plusieurs régions du pays. Le concepteur de l'invention, Henry Nakarundi, explique que la plateforme Ared permet aux habitants de recharger à tout moment leurs téléphones portables à l'aide des 16 prises électriques fournies par chaque machine. Pour la petite histoire, alors qu'il rendait visite à sa famille au Rwanda, Henry, qui était étudiant aux États-Unis à l'époque, a pu mesurer le problème croissant des habitants souhaitant recharger leur téléphone portable. Et à côté de chaque kiosque, il y a un agent pour vendre ces services. Et ces appareils pourraient éventuellement devenir des centres multi-usages où les citoyens peuvent recharger leurs téléphones, ajouter du crédit à leurs portefeuilles électroniques, effectuer des transferts d'argent via leur téléphone mobile et accéder à un réseau Wi-Fi. (Nakarundi, 2015)

Quant à problématique liée à la préservation des données personnelles du citoyen, Rwanda Online souligne qu'il ne s'agit que d'un moyen de transfert d'informations et des données des institutions officielles vers le citoyen et que ce transfert est donc soumis à des normes strictes qui l'empêchent d'exploiter les données personnelles des citoyens en les transférant vers une tierce destination. Et au moment où il y a explosion des cyber attaques et des nombreux enjeux éthiques liés au Big Data ? RwandaOnline affirme : « Nous ne disposons d'aucune donnée. Ces données restent la pleine propriété de l'Etat et de ses institutions. Nous basculons uniquement dans les deux sens - à travers nos services - entre les données que le citoyen demande sur la plateforme et la réponse de l'administration concernée, avec des reçus de paiement en contrepartie. De plus, nous assurerons ce service pendant vingt-cinq ans, en nous engageant toujours à assurer une sécurité maximale de cette plateforme contre les transferts de données ou le vol (PDG de Rwanda Online , 2016).

D'autre part, la RwandaOnline s'efforce de transférer son expertise aux employés du gouvernement afin qu'ils puissent prendre le contrôle total de la plateforme.

Quant au nombre d'employés permanents de RwandaOnline, il est de cinquante employés, avec une centaine d'employés travaillant en tant que clients de l'entreprise à travers le pays pour fournir des services aux citoyens ou prenant en charge la formation des employés du gouvernement dans le domaine de la numérisation.

En termes d'expertise étrangère, la Rwanda Online s'appuie sur une fondation Singapourienne spécialisée dans le domaine du numérique, Crimson Logic. En effet, il est envisagé qu'à partir de ce partenariat - après que le projet est devenu réalité sur son marché - une coopération accrue avec la partie rwandaise pour le transfert de technologie et l'autonomisation de l'expertise.

Le projet de numérisation de l'administration rwandaise est en fait un partenariat entre le public (l'Etat rwandais) et le privé (RwandaOnline). L'Etat rwandais est majoritaire en termes de capital et la société prend une commission pour chaque service fourni via le portail Irambo. Le nombre de services pouvant atteindre 50 000 opérations par mois, et la société a dépensé jusqu'à présent 20 millions de dollars selon la déclaration du Président Directeur Général.

5.2. Facteurs soutenant et accompagnant la transformation au Rwanda

- Nouvelles orientations politiques (Perspective Économique en Afrique, 2012.):

- La nouvelle constitution, soucieuse d'éliminer la stigmatisation d'appartenance ethnique et ou tribale, interdit même les appellations de «Hutus» et de «Tutsi» et fait du recours au discours ségrégationniste ou ethnique un crime puni par la loi.

- Adoption de la stratégie (Vision 2020), dont les objectifs furent :
 - Création de richesse ;
 - Réduction de la dépendance vis-à-vis de la dette extérieure ;
 - Valorisation des investissements externes et internes ;
 - Transformation du modèle du secteur agricole d'un modèle archaïque à un modèle plus moderne, avec utilisation des produits de l'éducation et de la technologie.
- Consolidation du principe de l'unité nationale et lutte contre la pauvreté.
- Activation des travaux du Comité pour l'Unité et la Réconciliation Nationale pour parvenir à la réconciliation dans le cadre du principe « ni vainqueur ni vaincu »
- Établir le principe de transparence et la lutte contre la corruption, et cela fut possible en appliquant une législation stricte qui punit les responsables corrompus et les criminels coupables de dilapidation de deniers publics.
- Réduire la bureaucratie pour parvenir à la création d'une entreprise en un jour grâce au «bureau unique».
- Valoriser la contribution des femmes en instaurant l'égalité entre elles et les hommes. Les femmes étant présentes au parlement rwandais et au gouvernement avec un pourcentage significatif.
- Transformer la diversité ethnique et religieuse de facteur de rivalité et de conflit en facteur de richesse et de coopération.

L'économiste rwandaise Clette Nyikza ne voit aucun miracle en la matière et déclare: «Pour fonder un pays qui réussit, il n'est pas nécessaire de réinventer la roue, il suffit plutôt de profiter des expériences des autres.» Sur à ce niveau particulier, le gouvernement a dépêché un grand nombre de missions vers d'autres pays pour bénéficier de leur expérience. Ce même scientifique poursuit dans une précédente interview accordée à Al-Jazeera. Net que si "vous pouvez rendre l'aéroport exempt de corruption et de pots-de-vin, un service Internet rapide, des procédures d'investissement plus simples et des jeunes maîtrisant l'anglais, alors vous obtiendrez un pays efficace, et cela attirera des entreprises et des investisseurs du monde entier. "

-Intérêt pour le domaine de l'éducation et de la formation

- Définir la vocation de l'école en termes d'utilité. Ainsi, en 1973, le projet ministériel définissait ainsi cette nouvelle vocation :

« L'efficacité du système éducatif se mesure à l'aune des services qu'il fournit à la société. Par conséquent, l'éducation n'est utile que si elle est en mesure de former des individus capables de participer efficacement dans le développement économique et social du pays, et de contribuer à la vie politique de la nation. Le programme éducatif doit réussir à atteindre deux objectifs : la formation de producteurs compétents dans les différentes branches du développement, et en faire des citoyens éclairés, conscients de leurs responsabilités.

- Adopter le programme OLPC, c'est-à-dire fournir un ordinateur pour chaque apprenant (One Laptop Per Child)

Les directions des écoles rwandaises peuvent paraître à première vue sous un angle traditionnel ou marqué par une pauvreté extrême, cependant, l'éducation au Rwanda est basée sur des technologies de l'information et de la communication, en particulier après un partenariat passé avec Microsoft Corporation pour réduire la fracture numérique. Une autre caractéristique qui définit les écoles au Rwanda est leur adoption du système «ICT4E», c'est-à-dire des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation. Ceci, afin de mettre en place un système

éducatif qui remplace les méthodes pédagogiques traditionnelles et les livres par des tablettes électroniques, grâce au programme OLPC ou via le programme "Mp3", afin que l'apprenant puisse suivre ses cours. Quant à Paula Ingabira, Ministre de l'Information, des Technologies de la Communication et de l'Innovation, elle affirme que le satellite rwandais aidera à connecter les communautés éloignées entre elles. « Investir dans la technologie spatiale fait partie de notre grande mission, celle de combler le fossé numérique en offrant des opportunités numériques égales aux communautés rurales et éloignées », a-t-elle ajouté.

Pour ce qui est de la qualification des enseignants, nous mentionnons ce que le directeur adjoint du Conseil de l'éducation au Rwanda, Emmanuel Mofoni, a déclaré dans un article publié en 2010 sur le site Internet «The News Times»: «Il n'y a pas de substitut à un enseignant qualifié, et à cet effet de nombreux ateliers et cours sont organisés. La formation permet aux enseignants diplômés de dispenser un enseignement adapté à l'époque actuelle, de répondre aux besoins du marché du travail et de promouvoir le pays sur le plan économique, que ce soit au niveau éducation de base ou universitaire (Erny, 2014)

Tableau 01 : Lutte contre l'analphabétisme

Année		Pourcentage
2012		68.33 %
2010		65.85 %
2000		64.89 %
1991		57.85 %
1978		38.24 %
Moyenne d'alphabétisation chez les jeunes (15-24 ans)		
Sexe	Année	Pourcentage
Femmes	2012	83.49 %
Hommes	2012	81.12 %

Source : Données de la Banque Mondiale

Il ressort des deux tableaux précédents que l'Etat du Rwanda a fait des pas de géant dans le domaine de l'alphabétisation de sa population. Et cette évolution est restée constante entre les périodes fournies par les statistiques disponibles, que ce soit au niveau de la population générale ou parmi des groupes de jeunes hommes et femmes.

-Transfert et adaptation d'expériences réussies et partenariat avec des pays leaders :

Pour l'historien Gérard Prunier, "Paul Kagame est le maître du Rwanda, le seul président africain capable de parler sur un pied d'égalité avec les grands de la planète, et il est capable d'influencer les décisions de la plupart des forums internationaux".

- ✓ **Le Japon** par le biais de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA)¹, le Rwanda vise, à travers cette stratégie dite Vision 2020, à établir une économie basée sur la connaissance à même de permettre une forte croissance. Cela nécessite un système éducatif performant qui produit une main-d'œuvre inspirante et qualifiée. La JICA aide le Rwanda à atteindre cet objectif en concentrant son soutien sur l'enseignement scientifique et technologique et la formation professionnelle. Ce sont les domaines dont le Rwanda a besoin et que l'expertise japonaise peut couvrir. Le Japon apporte son soutien au secteur de l'éducation au Rwanda de deux manières principales. La première est d'améliorer la qualité de l'éducation de base. Cette agence a ainsi aidé à introduire un système de formation pour améliorer l'enseignement dans les lycées en sciences et mathématiques. La seconde est de renforcer l'enseignement technique et la formation professionnelle. Grâce à cette agence, le Japon a également aidé les personnes handicapées, y compris les ex-combattants, à développer les compétences dont elles avaient besoin pour reprendre la voie du travail, leur permettant ainsi de devenir des membres actifs de leurs communautés et des contributeurs à l'économie rwandaise.
- ✓ **La Belgique** : La coopération est liée à l'ancien pays colonial et cette coopération se fait à travers ENABEL, qui est la nouvelle agence de développement du gouvernement fédéral belge chargée de mettre en œuvre la politique de développement international de la Belgique. Parmi les objectifs fixés par l'agence figurent ceux qui sont le plus alignés sur les objectifs de développement durable des Nations Unies.
- ✓ **la Grande-Bretagne** a conclu un partenariat à long terme et de grande envergure avec le Rwanda en termes de contenu. Ce pays garantit également la coordination de l'aide dans le secteur de l'éducation et l'égalité des chances.
- ✓ **Les Pays-Bas** entretiennent une coopération à long terme avec le Rwanda. Cela commence progressivement à passer de l'assistance-projet à l'assistance aux programmes et au secteur et même à l'appui budgétaire. Les Pays-Bas agissent en tant que chef de file des pays donateurs en matière de décentralisation et de développement du secteur public.
- ✓ **Les États-Unis** sont le deuxième leader en termes de bailleurs de fonds pour développer le secteur privé et lutter contre le VIH.
- ✓ **La France** a nettement réduit son aide par rapport à la période précédant le génocide. L'aide actuelle prend la forme d'un projet basé sur la promotion de la culture et de la francophonie, et cette démarche a pu aboutir à l'obtention du candidat rwandais le poste de secrétaire général de l'Organisation des pays francophones, malgré l'orientation du pays vers une politique linguistique préférant explicitement la langue anglaise.
- ✓ **L'Estonie** devrait également être mentionnée comme un partenaire important dans le domaine de l'expertise et du transfert de technologie.

6- Conclusion

L'administration électronique via Internet vise à utiliser les technologies de l'information et de la communication par les administrations publiques pour faciliter l'accès aux services publics pour leurs utilisateurs et améliorer leurs performances internes. Cela permettrait d'économiser du temps et

des efforts et couvrirait chaque pouce de la patrie. Et nous avons tenté à travers cette étude de répondre à notre problématique : **"Quels sont les piliers sur lesquels l'Etat du Rwanda s'est appuyé sur le contrôle de la gestion électronique ?"** L'administration électronique ne peut donc devenir réalité que dans certaines conditions qui sont quand même à la portée des pays en voie de développement. Il est d'abord question de bonne foi et de sincérité dans la volonté politique, ensuite disposer d'infrastructures, puis la construction d'un partenariat clair avec des pays ayant une expertise, profiter pleinement des compétences nationales exerçant à l'étranger et enfin investir dans des ressources humaines qui représentent le terreau nécessaire à la croissance et au développement. Cette intelligence qui devrait être permanente et continue, et qui commence par un système éducatif performant soutenu par une formation continue adéquate.

L'exemple que nous avons choisi présente sans doute la meilleure stratégie pour atteindre un niveau de développement qui pourrait répondre aux besoins et atteindre les objectifs aux niveaux individuel et communautaire, tout en tenant compte des particularités de la patrie et du citoyen.

7-Recommandations de l'étude

- Assurer la transparence, l'ouverture et l'exhaustivité des services administratifs en adoptant un contrôle, un suivi et une responsabilité certaine ;
- Prendre des mesures pour remédier à la "fracture numérique" afin que les citoyens ne soient pas divisés en groupe ayant la capacité d'utiliser les technologies numériques et d'autres qui ne peuvent profiter des services et des opportunités numériques ;
- Intégration de la stratégie de gestion numérique dans le cadre de réformes globales de l'administration publique ;
- La poursuite progressive de l'intégration et de l'harmonisation entre la stratégie de l'administration publique numérique et les autres stratégies sectorielles de même nature ;
- Œuvrer pour favoriser une approche citoyenne des usages de la gestion numérique ;
- Rendre les facilités offertes par la numérisation de l'administration publique conditionnées à la sécurisation des données personnelles des utilisateurs, qu'ils soient citoyens ou entreprises ;
- Réconcilier la réalité du pays avec la conception du système d'administration électronique en recourant à des options technologiques appropriées, car l'accent est souvent mis sur les aspects technologiques au détriment de la possibilité d'une utilisation harmonieuse profitant des services présentés.

8-Références bibliographiques :

L'Orient-Le Jour . (s.d.). Le célèbre fleuve prendrait naissance au cœur de la forêt de Nyungwe au Rwanda Trois explorateurs identifient la source la plus lointaine du Nil. liban. Récupéré sur https://www.lorientlejour.com/article/528149/Le_celebre_fleuve_prendrait_naissance_au_coeur_de_la_foret_de_Nyungwe_au_RwandaTrois_explorateurs_identifient_la_source_la_plus_lointaine_du_Nil.html

Al Samir, A. H. (2010). Les Arabes et la fracture numérique. *Arab Centre for Research and Studies in Library and Information Sciences*.

Attour, A., & Longhi, C. (2009,). Fracture numérique, le chaînon manquant. Les services d'administration locale dans les communes françaises. *Les Cahiers du numérique*, 05(01), 119-146.

Ben youssef, A. (2004). Les quatre dimensions de la fracture numérique. *Réseaux*, 127(5), 181-209.

- BENYEKHLEF, K. (2004). L'administration publique en ligne au Canada : précisions terminologiques et état de la réflexion. *Revue Française d'administration publique*(110), 267-278.
- Erny, P. (2014). Enseignement privé et enseignement public au Rwanda. *Les Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, 129-142.
<https://www.itu.int/net4/wsis/forum/2020/ar/Agenda/Session/292>. (s.d.).
- MARTIN, L., & POUSSING, N. (1 - 4 juin 2010). Les déterminants de l'adoption de l'administration électronique par les entreprises. *XIXème Conférence de l'AIMS*. Luxembourg.
- Michel, E. (2001, août). Le fossé numérique. L'Internet, facteur de nouvelles inégalités ? ", Problèmes politiques et sociaux . *La Documentation française*(861), 32.
- Ministère des affaires étrangères de Suède. (2008). *Stratégie suédoise d'aide au développement dans la région des Grands Lacs (le Rwanda, la République, démocratique du Congo et le Burundi)*. XBS Grafisk service.
- Nakarundi, H. (2015, 03 24). . (j. L. Afrique, Intervieweur)
- Nassif, & T. (2021, 04 01). <https://www.harmoon.org/reports> .
- OCDE, R. s. (2013). (*Administration électronique : une nécessité. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique - pour l'année.*
- PDG de Rwanda Online . (2016, 01 22). . (j. L. Monde, Intervieweur)
- Perspective Économique en Afrique. (2012.). *Rwanda Note de pays*.
- Révillon, J. (2014). Le Rwanda, un modèle économique ? *L'Observatoire des Grands Lacs en Afrique*.
- Sauret, J. (2005). L'administration électronique : un bouleversement sans précédent . *les Annales des Mines*.
- UVIN, P. (1998). Aiding Violence : The Development Enterprise in Rwanda . *West Hartford, Kumarian Press*, 288.
- Verpoorten, M. (2005). Le coût en vies humaines du génocide rwandais : le cas de la province de Gikongoro. *Population*, 60(4), 401 - 439.
- www.unesco.org. (Consulté le 21/04/2021). <https://fr.unesco.org/news/fracture-numerique-preoccupante-lenseignement-distance>.