



USAID | **BURUNDI**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



BURUNDI POLICY REFORM

FY 2008 ANNUAL REPORT
OCTOBER 1, 2007 – SEPTEMBER 30, 2008

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development by Chemonics International Inc. and its subcontractors Blue Law, International Resources Group, Partners for Democratic Change, and State University of New York/Center for International Development.

BURUNDI POLICY REFORM

**FY 2008 ANNUAL REPORT
OCTOBER 1, 2007 – SEPTEMBER 30, 2008**

Contract No. DFD-I-00-05-00219-00 Task Order #217

The authors' views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

CONTENTS

I.	INTRODUCTION	1
II.	PROGRESS BY ELEMENT	8
	A. Conflict Mitigation	8
	B. Public Sector Executive Function	10
	C. Anti-Corruption Reforms	13
	D. Civic Participation	11
	E. Media Freedom and Freedom of Information	17
III.	FINANCIAL REPORT	20
ANNEXES		
	A. Burundi Policy Reform Year 1 Staffing Chart	21
	B. Monitoring and Evaluation Report	31
	C. Land Policy Paper	27
	D. Report for Validation of Revisions to Land Code	38
	E. Report on Training of Government Spokespersons	48
	F. Media Marketing Training Report	60
	G. Anti-corruption Activity Report	68
	H. Governmental Retreat Report	73

I. INTRODUCTION

Chemonics International presents this annual report under the USAID Burundi Policy Reform Program. Chemonics, along with its partners, Blue Law International, The International Resources Group (IRG), Partners for Democratic Change (PDC), and The State University of New York/Center for International Development (SUNY), was awarded the Burundi Policy Reform contract on September 30, 2007. This Year 1 annual report covers the period from October 1, 2007 – September 30, 2008.

This past year has been critical for Burundi's efforts to build and sustain peace. The Burundian government is adjusting to ministerial changes as it strives to strike ethnic and party balance, deal with the demands of a reignited civil society and media, and move towards regional economic integration. There are several critical social and economic policy issues to be resolved in order to secure Burundi's footing as a stable, democratic country. Over the past year, the Burundi Policy Reform Program has made important contributions to help the government strengthen its social contract with the citizens of Burundi by improving the dialogue and processes for policy reform and building the capacity of government to be more responsive and accountable.

The project faced many challenges along the way in Year 1; yet, we were able to meet and in many cases exceed project targets. Just to name a few important project accomplishments, revision of the land code is in its final stages; government and civil society have had numerous meetings to discuss critical issues of social equity; and the capacity of government, civil society, and the media to promote transparency and anti-corruption has been strengthened.

A. BURUNDI POLICY REFORM COLLABORATION

A.1. Government of Burundi

Burundi Policy Reform works very closely with the Ministry of Good Governance, which serves as the project's official collaborating ministry. In addition, the project coordinates with many other ministries related to project activities.

A.2. Other Donors

Collaboration with other donors has been very important to the success of the Burundi Policy Reform Program's Year 1 activities. A key consideration of project work planning and implementation activities was to avoid duplication of efforts with other donors and to facilitate synergies where appropriate and effective. This was particularly important in the land sector where many other donors were also intervening. The project worked with the European Union and Swiss Cooperation to ensure that our efforts would have the greatest impact in this sector.

B. TEAM ORGANIZATION

Year 1 activities have been implemented by the Chemonics' team, including field staff and consultants, some of whom have been provided by the project's four international subcontractors. The field team's Year 1 organizational chart is provided in Annex A.

C. ORGANIZATION OF REPORT

Burundi Policy Reform activities in Year 1 fall under five U.S. foreign assistance elements: conflict mitigation, public sector executive function, anti-corruption reforms, civic participation, and media freedom and freedom of information. The annual report begins with a summary of the project's achievement of its U.S. foreign assistance framework targets. The report is subsequently organized according to foreign assistance elements and presents project achievements, prospects for long-term impact, gender analysis, and success stories and lessons learned for each element. There are several annexes to the report, which include the organizational chart, a detailed monitoring and evaluation report, a project financial report, and a selection of important project technical reports from the year.

EXHIBIT I-1. 2008 FAF RESULTS SUMMARY TABLE

#	Burundi Policy Reform Summary of Performance Reporting Indicators	FY 2008 Target	FY 2008 Actual	Comment
1	Number of executive branch personnel trained with USG assistance (standard)	150	175	Target met and exceeded
2	Number of executive office operations supported with USG assistance (standard)	3	3	Target met
3	Number of government officials receiving USG-supported anti-corruption training (standard)	500	498	There were a few high-level government officials that were invited, but did not attend the anti-corruption training. Hence, the target was missed by two participants.
4	Number of people affiliated with non-governmental organizations receiving USG supported anti-corruption training (standard)	600	646	Target met and exceeded by 7 %
5	Number of mechanisms for external oversight of public resource use supported by USG assistance (standard)	1	1	Target met
6	Number of USG-assisted CSO that engage in Advocacy and watchdog function	1	1	Target met
7	Number media outlets that received USG-supported training to promote financial sustainability	2	25	Target exceeded. Although the target was two media outlets, the project increased the number of media outlets since all of them depend on foreign assistance and therefore are not financially self-sufficient and sustainable.
8	Number of civil society organizations (CSOs) using USG assistance to promote political participation	4	5	Target met
9	Number of CSO Advocacy campaigns supported by USG	2	2	Target met
10	Number of journalists trained with USG assistance	20 (10M/10F)	66 (53M/13F)	Target exceeded. At the request of the Ministry of the Information, Communication and Government relations, the project extended the training to a large number of journalists.
11	Number of government media relations staff trained with USG Assistance	5	18	Target exceeded. The Ministry of Information, Communication and Government relations indicated that all government spokespersons were in need of training and requested that the project open the training to all of them.

II. BURUNDI POLICY REFORM FY 2008 PROGRESS BY ELEMENT

A. Conflict Mitigation

Definition: Reduce the threat or impact of violent conflict and promote peaceful resolution of differences, mitigate violence if it has already broken out, or establish a framework for peace and reconciliation that includes both men and women.

A.1. Major Achievements

The Burundi Policy Reform Project's work to move the land policy process forward is a major achievement towards fomenting peace and stability in Burundi. Defining land tenure is arguably the most sensitive and important issue for impeding further violence in the country. Over 80% of all claims brought before courts in Burundi are related to land disputes, and over 90% of the population is engaged in agriculture as their primary income generating activity. Before the start of the Burundi Policy Reform Program, other international donors were already intervening in this sector. However, there was not much coordination amongst the programs and, more importantly, there was not a holistic approach to working with the Government of Burundi. The Burundi Policy Reform Program has played an integral part in creating synergy amongst the donors and moving the land reform process forward in Year 1 of the project.

A new national land policy (letter de politique fonciere) for Burundi has been promulgated, and a draft of the revised code was presented for validation. Through intervention in the land sector, the project was able to achieve critical achievements in introducing an inclusive policy making process that can serve as model to be replicated, and has introduced innovations in the content of the national land policy and first draft of the revised land code. The new land code has not yet been adopted, yet there have been many important achievements, constructive dialogue is taking place, and improvements in the sector are being made due to project efforts. Below, we discuss in-depth the value that the project has added to both the policy process and substance of land reform in Burundi.

Improvement of the policy process. In February of 2008, the Government of Burundi announced that because land was becoming an increasingly contentious issue threatening peace and security, a land commission would be created to explore the issue. The project then took the opportunity to pinpoint an area that had escaped consideration by other donors. The European Union through its program Gutwara Neza is focusing on the safeguarding of land and decentralization with pilot projects in eight provinces, while the Swiss Cooperation mission conducts operations in the province of Ngozi. The Burundi Policy Reform saw this as a critical opportunity to foster collaboration amongst all actors in the land sector, and became central to creation of the committee and coordination of its work.

To this end, the project's contribution was important for defining the activities of the inter-ministerial committee on land, organizing focus groups throughout the country, and organizing public validation workshops on the land policy and land code held in Bujumbura. This contribution allowed the reform process to move along quickly, and, at the same time, be inclusive of public and civil society input throughout the country.

Innovations in land regulation and management. From the input garnered during focus groups throughout the country and input from all partners and stakeholders in the land reform

process, the following three principal innovations were made to the land policy and integrated into the code:

- Decentralization of land management
- Reform regulation of state-owned lands
- Regulation of marsh lands

Each of these innovations is discussed below.

Decentralization of land management. Decentralization is a major innovation introduced in the land sector. Currently, there are just 14,000 land titles in all of Burundi, and 10,000 of those are in Bujumbura. Setting up systems for land management and registry at the communal level is an important first step towards clarifying ownership and providing mechanisms for enforcement of property rights. Through consultation with the government, experts, civil society, and the general public, we were able to build consensus and support for the decentralization of land management. A key aspect of decentralization is devolving cadastral services and land registration to the communes. Therefore, revisions to the land code will allow issuance of land certificates at the communal level.

Reform of regulations for state-owned lands. The new land law vests control of urban and rural land management and titling with a sole ministry. In the past, there has been much confusion as to the designation, management, and appropriate use of publicly held lands. The problems were further complicated because different ministries were in charge of urban and rural land management. In some instances, protected forests and lands were even exploited by the government. To assure sound management of state-owned lands, the new code will create a national land commission that will have branches to regulate land in the communes. The Ministry of Land will have the right to apportion parcels of land up to 25 hectares for state ownership, down from the current 50 hectares.

Regulation of marshlands. Marshlands are an important natural resource that should be regulated and preserved. Yet, they have never been regulated. The new land code places all marshlands under state-ownership, and stipulates that the marshlands be managed in accordance with the Ramsar Convention for Humid Zones, which has been ratified by Burundi.

A.2. Prospects for Long-term Impact

The process to develop the national land policy and to revise the national land code introduced a new way of doing policy reform in Burundi. The use of an inter-ministerial committee to promote synergy amongst donors and government, and inclusion of input from civil society and the public allowed things to move forward smoothly and quickly. The government and stakeholders acknowledge the utility of this process, which will be replicated for reform in other sectors.

A.3. Gender Factor

The project was particularly careful to ensure that the composition of the land focus groups provided an array of feedback from different citizen, government and civil society groups. Focus groups were attended by delegates from all 128 communes in Burundi. To reach out to the populace quickly and efficiently, five representatives from each commune were chosen to

meet in provincial capitals. These groups were comprised of provincial governors, communal administrators, representatives of the courts, and other elected officials. In addition, citizen and civil society representatives were invited. To ensure gender parity in the groups, we required that at least two delegates from each commune be women. In total, more than 700 people participated in the focus groups.



Focus group members in Cankuzo discuss land reform

A.4. Success Stories and Lessons Learned

Reform in the land sector has been quite effective as a tool to introduce a more inclusive, holistic approach to policy reform in Burundi. For the first time, a reform process widely integrated input from the Burundian people and civil society groups throughout the country. Several governors remarked that this is the first time that people at the commune level have participated in the reform process, and should be used as a model for important policies reforms going forward. In addition to these improvements in the process, many innovative elements were incorporated into the national land policy and land code to put Burundi on the path to decentralized land management.

B. Public Sector Executive Function

Definition: Assist executive offices, ministries, and independent governmental bodies to operate more efficiently and effectively; and assist executive branch offices and citizens to incorporate democratic structures and principles into state building, their ongoing systems of governance, and public administration services. Assist with policies, procedures, and skill sets (including leadership and strategic management) to guide operations; implementation and enforcement of laws, regulations and policies; linkages between and among branches, levels and functions of government; international relations; financial management systems; civil service reforms; public/private partnerships; and working with citizens as customers of the government.

B.1. Major Achievements

There are many reforms underway in Burundi. The project worked with the government at a critical time just following the major ministerial change in November 2007. At that time 17 ministers were replaced, and many of these new members of the executive branch had no prior governance experience. Project activities contributed substantially to equipping Executive branch members with the necessary tools to perform daily functions and encouraging intra-governmental linkages and cooperation. Capacity building training was conducted in four important areas: 1) Promotion of a participative policy making process, 2) Good governance and anti-corruption, 3) Creation of an environment favorable for social equity, and 4) Creation of an environment favorable for economic development. The following are the principal Year 1 executive function achievements:

Adoption of sound management principles. The chiefs of staff from the president's office, both vice-presidents' offices, and the ministers and vice-ministers' offices were trained on operational planning and management. Many chiefs of staff did not have prior management experience at the executive level. Hence, the training was very important and useful. The chiefs of staff came away from the training with an understanding of sound management principles and techniques for planning, communication, and organization in their daily work. In addition, they were trained to effectively lead their offices in a results-oriented manner.



Left to right. Minister of Good Governance, Governor of Gitega, President Nkurunziza and U.S. Ambassador Moller during opening remarks of governmental retreat

Adoption of a consultative process. The Burundi Policy Reform Program organized several social and economic roundtables to foster a consultative policy dialogue between the civil society, media, and the government. These roundtables and all of the project trainings in anti-corruption, management, and leadership culminated in a government retreat held in September. The retreat was the first time since the ministerial change earlier in the year that all of the ministers interacted together and evaluated their progress on important policies and set objectives going forward. Several important achievements came out of the retreat as follows:

- Agreement to amend the law preventing prosecution of high level officials for corruption charges

- Commitment to submit public asset statements as required
- Agreement to provide the public with quarterly updates on government's progress on key reforms
- Holding of second quarterly press meeting with the President of Burundi
- Discussion of priority reforms of ensuring universal primary education, reduction of unemployment, and integration of Burundi into the East African economic community.

B.2. Prospects for Long-term Impact

The government retreat was the first opportunity for the entire Executive branch to discuss policy making and their roles and responsibilities vis-à-vis the people of Burundi. Several recommendations came out of the governmental retreat. Some of the principal recommendations were: adoption of the revised land code, implementation of new strategies to prevent and fight corruption, and implementation of a new executive branch communications strategy to provide quarterly updates to the public on progress towards improvement of social services and regional economic integration. Follow up on these activities has already begun. In addition, the government wishes to hold a retreat annually.



Second Vice-president of Burundi speaking during the governmental retreat session on economics, privatization and regional integration

B.3. Gender Factor

Executive function activities were developed for the entire executive branch. Women comprised 26% of the participants in the Executive function activities, which is reflective of the limited number of women in government.

B.4. Success Stories and Lessons Learned

Some success stories from the project’s executive function activities are as follows:

- After receiving management training, the permanent secretary for the cabinet of the vice-minister in charge of East African Economic Community affairs remarked that, “ since the training, I am better organized and delegate more to my staff. Ultimately, I am in control, but it is good to delegate. The changes I have made in communications with staff have completely changed the work environment and allowed me to get more done. There are no longer piles of folders on my desk.
- A few days after receiving management training, the chief of cabinet for the Ministry of Public Health sent a message to the project that said: “ As a result of this training, I am more proactive about planning my work in advance and I have been under less stress ever since. I have been able to avoid daily crises due to good planning.
- Following the government retreat, the President of Burundi remarked that the retreat was a huge success for his administration and for the country. He expressed his thanks to USAID, and indicated that this was the first time that his cabinet—made up of members of often antagonistic political forces—had the opportunity to work cohesively and reach consensus on fundamental issues facing the country.

C. Anti-Corruption Reforms

Definition: Promote governance institutions, processes, and policies that are transparent and accountable across all development sectors. Support non-governmental as well as governmental institutions (including enforcement and investigation entities, independent audit agencies, anti-corruption commissions, procurement agencies, legislatures, line ministries, independent agencies, political parties, judicial actors, as well as civil society organizations, academia, press and the private sector). Support civic education and advocacy for reform of laws and practices or directly improving accountability and transparency of governance processes covering various development sectors.

C.1. Major Achievements

In Year 1 of the Burundi Policy Reform Program, anti-corruption served as an overgirding project theme. These activities were targeted at the executive branch, civil society and media. The project took a holistic approach to implementation of anti-corruption activities that integrated members of the aforementioned groups into many of the same training activities. Hence, in addition to providing capacity building trainings and sensitization activities, the project promoted strategies and mechanisms to prevent, control, and sanction corruption. Capacity for transparency was strengthened at the executive level. While civil society organizations were trained to increase their capacity to serve as vocal opponents of corruption and to provide effective external oversight to the government. With media, we focussed on strengthening the ability of ministerial spokespersons to be more responsive to the media. Important achievements in this area as follows:

Promotion of sound procurement principles. Public procurement is one of the areas most rife with corruption in Burundi. In 2006, a new anti-corruption law was promulgated, which provides strict penalties for violators. However, civil society and government personnel were not very knowledgeable of law's provisions. The project provided training on the new law in addition to guidelines on running procurement processes transparently.

Reform of laws and practices for greater accountability and disclosure of information. During the governmental retreat, attended by the president, the two vice presidents, ministers and many advisors to the president and vice-presidents, three important policy resolutions were taken to initiate or improve government transparency and accountability to the citizenry. Retreat attendees committed to:

- Review and amend the anti-corruption law in order to remove the immunity from prosecution for high government officials
- Respect the obligation to release declarations assets to the general public
- Update the public quarterly on ministerial reforms, the advancement of instituting new systems, the steps taken towards inclusive processes, and any difficulties encountered

Responsible reporting strategies. The project found that government spokespersons were confused about their role within their respective ministries and unclear about their responsibilities vis-à-vis the media. In addition, the ministries have been very slow to release important information and updates to the media, which has contributed to a distrustful and often negative relationship between the media and the government. The training provided to ministry spokespersons and some of their superiors helped to clarify their role and promote professional practices.

C.2. Prospects for Long-term Impact

The principal prospect for long-term impact for the project's anti-corruption activities is the creation of a culture of oversight and transparency. The project employed an inclusive training methodology. Thus, anti-corruption trainings were attended by a mix of representatives from civil society, media, and government who all received training together. This approach helps to foster the creation of checks and balances and a culture that all groups in society have a role to play to prevent and eradicate corruption. Public disclosure of assets, greater information sharing with the media, and quarterly updates on pending corruption and embezzlement cases will all go a long way towards creating a sustainable culture of government transparency and accountability.

C.3. Gender Factor

The project worked actively to ensure that women were well represented at the training activities. As a result, 46% of civil society participants were women.

C.4. Success Stories and Lessons Learned

Some success stories from the project's anti-corruption activities are as follows:

- After participating in a training activity, an administrator at the ministry of Good Governance said: "I understand from the trainer that flames of corruption can engulf

everything and destroy the peace. Corruption and embezzlement kill social equity and development for the profit of a handful of people and kills the confidence other countries have in the documents delivered to Burundian citizens, e.g. diplomas, licenses, passports, etc.”

- As a result of participation in an anti-corruption training, the Forum for Consciousness and Development (FOCODE) decided to expand its anti-corruption activities. In addition, the Anti-corruption League of Burundi (LIBAC) held a meeting with its members to share the lessons learned following participation in project training.
- During a training activity in Ngozi, four participants incorrectly registered as coming from the province of Kirundo. Because they were from Ngozi, they were not entitled to a transportation allowance. After participation in the training and learning more about different forms of corruption and fraud, the participants voluntarily returned the money.

D. Civic Participation

***Definition:** Strengthen the legal, regulatory, institutional, and information environment which protects and enables the growth in associational life and the development of independent and sustainable civil society organizations (CSOs). Build the capacity of civil society organizations to act as agents for reform and support their participation in democratic decision-making through articulating and representing their members’ interests, engaging in service delivery, and advocating for issues which become part of the public agenda and are reflected in public policies. Encourage the strengthening of a civic culture which supports democratic institutions and processes, active participation in political and civic life, and the civic virtues of tolerance, pluralism, compromise, trust, and respect for individual rights, including gender equality.*

D.1. Major Achievements

The Burundi Policy Reform Program worked widely with civil society groups to build their capacity to advocate effectively and serve as agents of reform. Civil society received training on advocacy techniques to improve their ability to launch campaigns and enter into a productive dialogue with the government, media, and other stakeholders. This was the first training that many participants had received on advocacy techniques. The project helped to reignite the debate on the law governing matrimonial regimes, liberties, and succession as a focal reform issue.

The project worked with the Consortium of Women for Peace, Association of Women Jurists, and Association of Business Women on the matrimonial regime issue. Women’s groups and other civil society groups learned about the provisions of the current matrimonial law, and began to develop strategies for an advocacy campaign around this issue. This question of inheritance rights is one that is highly sensitive and the workshop generated much interest from the public. Setting a positive course for national debate and reform in this potentially contentious area is a positive achievement for the project.

The project also held several roundtables on social equity and economic development. The roundtables were attended by civil society, government, and private sector representatives. During the roundtable on social equity, the government and civil society had very positive dialogue and agreed on the important issues the Executive branch representatives would

focus on during the government retreat. In addition to working broadly to build capacity of many civil society groups, the project supported advocacy campaigns implemented by two civil society groups.

The organization, Anti-Corruption and Embezzlement Watchdogs (OLUCOME) launched a public information campaign on how to access public services, using large posters written in three languages (Kirundi, Swahili and French). The project helped OLUCOME to develop a country-wide campaign. Focus groups were organized to develop the most effective and appropriate messages, and billboards containing these messages were placed throughout the country. The campaign worked with a large group of women's organizations, including: the Consortium of Women for Peace, Women's Peace Center, Dushirehamwe, and the ITEKA League. Gaining greater understanding of the legitimate responsibilities of the government vis-à-vis the citizenry is important to their efforts to advocate for better public service provision.

D.2. Prospects for Long-term Impact

Introduction of a positive model of dialogue and consultation, and building the capacity of a reignited civil society to engage in effective advocacy campaigns are important in the establishment of an open and fair society. Project training activities created an important space for civil society to have positive policy dialogue with the government and promote new norms. Civil society has the legitimate role to question the government and shape decision making. All participants acknowledged the positive result of this way of interacting, and expressed a commitment to utilize a consultative process across in other reforms to be considered in the future.

D.3. Gender Factor

Many civil society organizations working towards the advancement of women's issues participated in program trainings. These activities allowed both women and men to discuss best practices to forward equality for women. In fact, during the matrimonial rights workshop, many of the men forwarded progressive goals and strategies for women's empowerment.

D.4. Success Stories and Lessons Learned

The lessons learned from our activities resonated with participants and motivated some to immediate action. One week after the training, a woman leader of an association decided to put the new strategies she learned to practice and launch a campaign against domestic violence. During planning for the campaign, questions emerged as to whether local elected officials and communal administrators should be considered as partners or targets for the campaign. In addition, the organization had some follow-up questions on organizing the campaign. The group contacted the project, and component leader Julia Kavabuha advised them on development of the campaign.

E. Media Freedom and Freedom of Information

Definition: Establish and/or develop a broadly functioning independent media sector, which is a crucial factor in democratic governance. Building this sector is accomplished through such activities as providing infrastructure and equipment to ensure access to information, shaping the media legal and regulatory environment, boosting professional capacity of the media sector, promoting sustainability through encouraging media-related business development and sound financial/management practices, and supporting advocacy and networking among media sector organizations.



President Nkurunziza answering questions at a presidential press conference held in Gitega following the governmental retreat

E.1. Major Achievements and Challenges

The functioning of a professional media that is able to provide rapid, responsive, and substantive reporting is critical to improving the dialogue between the government and citizens. Media in Burundi have been hampered in many ways by fear of reporting on sensitive issues, lack of financial stability, and inadequate skills in reporting. The project's Year 1 activities with media resulted in the following achievements:

Clarifying role of media spokespersons. The role of government media spokespersons to inform the people of government actions to foster dialogue between the government and the citizenry was not clear. Year 1 project activities for the media focused on clarifying the role of the media and building their skills to be effective conduits of communication amongst the populace. Participants were uncertain of the most basic aspects of their roles. During the training, the chief of staff for the Ministry of Communication distributed a new document from the council of ministers that provided the spokespersons with a clearer scope of work and understanding of their place within the ministry hierarchy. The government spokespersons came away from the training with a clear understanding of the major aspects of their job to serve as communications specialists, and public relations specialist. The training had a particular focus on how to facilitate better relations between the media and the ministers, and mechanisms to provide pertinent information to the press in a timely manner.

Promoting financial sustainability of media outlets. For several years many Burundian media organizations have received funding from the international community. While the support was necessary to sustain the nascent sector, media have not developed a culture of entrepreneurship to ensure financial sustainability. Many have no experience in developing strategies to bring in revenue. This leaves outlets vulnerable to closing if funding streams dry up. Television, radio, and newspaper staff were trained in marketing strategies, sales techniques, and the essentials of launching an advertisement campaign and the essentials of setting up a business development department. They were also taught to develop an effective one-on-one sales pitch to sale media advertising spots. Upon completion of the training, participants indicated that they realized the need for greater professionalism and entrepreneurialism in the media.



Jean Pierre-Gatzinzi facilitating training on marketing and self-sufficiency techniques for the media

Education on processes for international reform. Media have an important role in the promotion of democratic values and stimulation of public participation in political, economic, and social reforms. Media organization heads and journalists in the capital and at the provincial level were trained on models of international reform. The trainers quickly discovered that many of the participants were not well versed in the substance of the reforms currently under way in Burundi. The training served to educate the Burundian media on the content of specific reforms underway and their role to sensitize and educate the population on reforms.

Development of a professional media at the provincial level. Provincial correspondents were trained in practical, professional reporting methods, such as collecting and processing information in an ethical and timely manner, and to cover the fields of civic education, agriculture, civic participation, etc. More than half of the participants were completely new to the job, and this was the first real training they had received on reporting.

E.2. Prospects for Long-term Impact

After receiving training on strategies for marketing and professional services, many of the media outlets are in the process of developing marketing departments. Moreover, trainers and participants estimate if targets for increased sales of media services are met, stations can achieve complete self-sufficiency within five years.

E.3. Gender Factor

There are not many female journalists in Burundi, yet the project made an effort to reach out to the female journalists and government spokespersons. Because of the concerted effort to include women, the project exceeded Year 1 targets for number of female journalists trained. In addition, presenters encouraged media personnel to recruit more women and promote them fairly in leadership positions. During one of the workshops, a woman was chosen to be the newly created chief of marketing for Renaissance television station.

E.4. Success Stories and Lessons Learned

Some success stories from the project's media activities are as follows:

- Provincial correspondents were trained in practical, professional reporting methods, such as collecting and processing information in an ethical and timely manner, and to cover the fields of civic education, agriculture, civic participation, etc. More than half of the participants were completely new to the job, and this was the first real training they had received on reporting. Star FM, a new radio station, sent most of its staff to the training. After the training, the director of Star FM contacted Gerard Nzohabona, Burundi Policy Reform media specialist, to inform him that based on the training received, correspondents were developing debates and public roundtable programs to be aired on the radio. In addition to covering the technical aspects of reporting, an important focus of the training was informing the correspondents of their rights and responsibilities to report on politically sensitive subjects.
- Many journalists expressed fear of reporting on politically sensitive issues. This became evident during a training assignment, when, for fear of recrimination, a journalist did not want to interview citizens who oppose the views of the governor of the province of Ruyigi and the former administrator of the commune of Ruyigilimoge. Both have been accused of corruption. The trainers informed the participants that it is their right and responsibility to report on issues such as this. In addition, the trainers discussed details of the protection accorded to journalists as members of the Consortium of Media Professionals. At the close of the training, the correspondent from the Burundian Press Agency stated before the group that he felt empowered and would never again be afraid to deal with a delicate subject.

III. PROJECT FINANCIAL REPORT

The following table provides an update of Burundi Policy Reform expenditures through September 30, 2008.

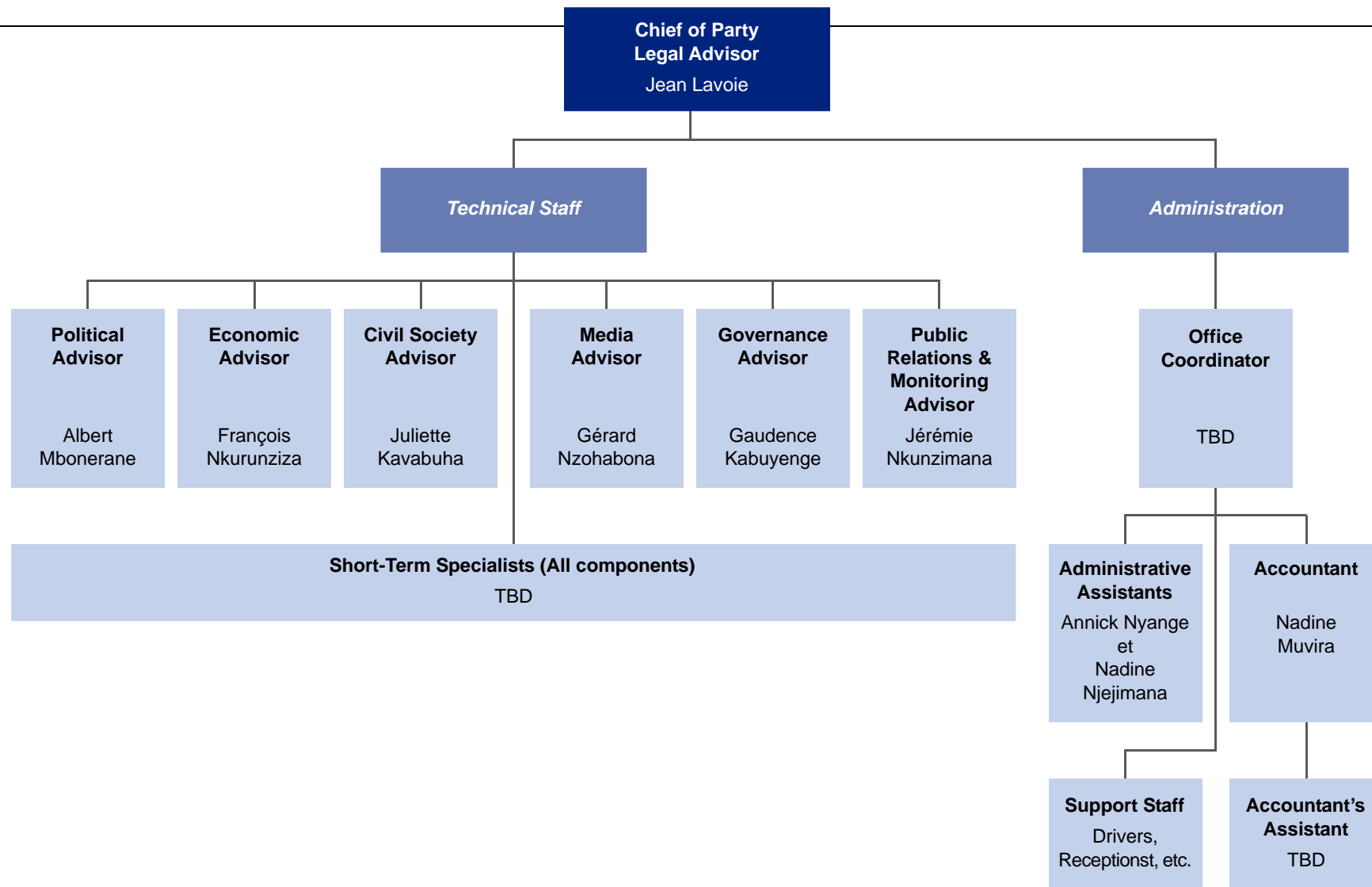
Year 1 Obligated Amount	Actual Expenditure through September 30, 2008	Year 1 Obligated Amount Balance (rollover funds)
\$2,603,000	\$1,743,607.29	\$859,392.71*

Note: The rollover balance indicated here does not include anticipated Year 1 billings that will come through in October. Therefore, the rollover amount included in the change order was substantially lower at \$544,492.

ANNEX A

Staffing chart

ANNEX A: STAFFING CHART



Monitoring and Evaluation Report

Annex B

Burundi Policy Reform Program Year 1 Monitoring and Evaluation Report

Below is a set of comprehensive tables that provide all Burundi Policy Reform Year 1 Foreign Assistance Framework indicators, targets and achievements made towards targets.

Component 2 Expected Results

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	# of participants	Male	Female
Number of Executive Branch Personnel Trained with USG Assistance	150	157	Senior official training/international patterns of reform	17-19 June	42	31	11
			Roundtable to build capacity for participatory anti-corruption reforms	26-27 June	21	17	4
			Training for ministry spokes-persons on relations with public and media.	10-11 Sept	18	14	4
			Roundtable to build capacity to draft social equity policy	23-25 July	44	26	18

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	Support Provided	Documentation filed (y/n)	Describe documentation
Number of Executive Office Operations supported with USG Assistance	3	3	Training of cabinet heads on operational planning and management	10-12 June	Training	y	The final report, the agenda and the training materials The final report, the agenda and the training materials
			Government retreat	16-18 Sept	Training preparation and organization of meetings	y	
			Interviews and debates between the president and the public	4-5 July 13 Sept		y	

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	# of participants	Male	Female
Number of Government Officials Receiving USG-supported Anti-corruption training.	500	497	Training of cabinet heads on operational planning and management	10-12 June	22	19	3
			Roundtable to build capacity to develop policies that promote social equity	26-27 June	21	17	4
			Anti-corruption training for members of the anti-corruption brigade, state inspector general's office, anti-corruption court and ministry of finance.	09-12 Sept	56	46	10
				23-Sep	24	16	8
				24-Sep	65	51	14
25-Sep	58	31		25			

	26-Sep	28	18	10
	2-Sep	141	86	55
Anti-corruption training for civil society (with gov. participation)	25-26 Aug	4	3	1
	28-29 Aug	0	0	0
	01-02 Sept	7	7	0
	04-05 Sept	14	12	2
	08-09 Sept	8	7	1
	11-12 Sept	9	6	2
Governmental retreat	16-18 Sept	41	32	9

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	# of participants	Male	Female
Number of people affiliated with NGOs receiving USG supported anti-corruption training.	600	646					
			Training on international models of reform	17-19 June	18	12	6
			Roundtable to build capacity for participatory anti-corruption reforms	26-27 June	14	11	3
			Roundtable to build capacity to develop policies that promote social equity	23-25 July	33	11	22
			Roundtable to build capacity to develop policies that promote economic development	08-10 July	7	6	1
			Training to build civil society capacity to combat corruption	25-26 Aug	46	23	23
				28-29 Aug	114	62	52
				01-02 Sept	113	65	48
				04-05 Sept	110	60	50
				08-09 Sept	95	43	42
				11-12 Sept	96	50	46

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	Support Provided	Documentation of support filed (y/n)	Describe documentation
Number of Mechanisms for external oversight of public resource use supported by USG assistance	1	1	Capacity building for judges on mechanisms to control public budgets	06-08 Aug	Training	y	The final report, attendance list and the training module

**Component 3
Expected Results**

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	Support Provided	Documentation of support filed (y/n)	Describe documentation
Number of Civil Society Organizations using USG Assistance to promote political participation	4	5	Support to advocacy for adoption of policies that address the law on matrimonial regimes and succession	23-25 Sept	Training	y	Attendance list and the report

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	Support Provided	Documentation of support filed (y/n)	Describe documentation
-----------	----------	-------------------------	----------	-------	------------------	--------------------------------------	------------------------

Number of USG Assisted civil society organizations that engage in advocacy and watchdog functions(may be related to focus policy issues)	1	1	Dissemination of information on procedures for access public services	02-15 Sept	Supported OLUCOME to produce public messages on procedures to benefit from some key public services.	y	Report
---	---	---	---	---------------	--	---	--------

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	Support Provided	Documentat ion of support filed (y/n)	Describe documentation
Number of civil society organizations Advocacy Campaigns supported by USG	2	2					

			Two civil society advocacy campaigns organized: one on advocacy for the adoption of bills on matrimonial regimes, freedoms, and succession. The other campaign was an awareness campaign related to land issues.			
	Support to advocacy campaign for adoption of matrimonial regimes	23-25 Sept		y		Attendance list and report
	Support to advocacy campaign on questions of land	25 - 28 Sept	Training	y		Attendance list and report

**Component 4
Expected Results**

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	# of participants	Male	Female
Number of Journalist trained with USG assistance	20 (10F/10M)	13F/53M	Training workshop for media heads international models of reform	05-06 Aug	34	29	5
			Training workshop on reporting for media correspondents	28 july-01 Aug	32	24	8

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	Support Provided	Documentation of support filed (y/n)	Describe documentation
Number of media outlets that received USG-supported training to promote financial sustainability	2	34	Training workshop on marketing and financial sustainability	22-26 Sept	Training	y	Attendance list and report

Indicator	Target #	Progress towards target	Activity	Dates	# invited	# of participants	Male	Female
Number of government media relations staff trained with USG assistance	5	18	Training of ministry spokespersons on relations between media and the public	10-11 Sept	26	18	14	4

Land Policy Paper



République du Burundi

Lettre de Politique Foncière

Sommaire

I. État des lieux de la question foncière au Burundi.....	29
Tableau de la crise foncière actuelle.....	29
Conséquences de la crise foncière.....	30
Défaillances du système de gestion foncière actuel.....	31
Réponses citoyennes à la crise.....	32
II. Conditions et objectifs de la Politique Foncière.....	32
Cohérence avec les orientations nationales et sectorielles.....	32
Conditions générales pour une gestion durable des terres.....	33
Objectifs de la politique foncière.....	34
III. Axes stratégiques de la Politique Foncière	35
Axe 1 : Rénovation de la législation foncière et domaniale.....	35
Axe 2 : Restructuration et modernisation des services en charge de la gestion foncière.....	35
Axe 3 : Décentralisation de la gestion foncière	36
Axe 4 : Inventaire des terres domaniales.....	36
IV. Mise en œuvre de la politique foncière	37

Objet de ce document

Cette lettre indique les orientations du gouvernement burundais pour organiser certains aspects de l'accès à la terre et à ses ressources naturelles, en particulier l'appropriation de la terre et la sécurisation des droits y afférant. Elle précise et complète d'autres notes stratégiques et textes relatifs à la gestion des terres, notamment dans les domaines de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme ou de l'environnement.

La Lettre de Politique Foncière entend répondre à l'absence de concertation entre les acteurs publics de la gestion des droits sur les sols, que ces sols soient urbains ou ruraux. Elle est le fruit d'une large consultation menée sur l'ensemble des communes du pays. En tant que cadre stratégique destiné à assurer la cohérence des interventions publiques, la Lettre de Politique Foncière s'adresse aux élus, aux acteurs du développement économique et aux partenaires techniques et financiers de l'Etat burundais. Il s'agit d'un document public, accessible à tous et facilement consultable.

I. État des lieux de la question foncière au Burundi

Tableau de la crise foncière actuelle

1. **La question foncière comme question centrale** — Au Burundi, l'agriculture représente actuellement plus de 90% de l'activité économique. L'écrasante majorité de la population dépend ainsi directement des ressources tirées de la terre tandis que, pour les populations sans terre, les secteurs de l'industrie et des services ne proposent pas beaucoup de solutions alternatives. Les questions liées à la gestion des terres sont inévitablement sensibles et centrales. Les réponses apportées constituent un gage majeur pour l'avenir du pays.
2. **Une pression foncière croissante** — Alors que le Burundi compte déjà parmi les pays les plus densément peuplés du monde, la pression foncière s'amplifie encore. Le pays connaît une croissance démographique sans précédent. Par ailleurs, le retour de réfugiés de longue date s'effectue dans un contexte difficile, dans la mesure où, dans de nombreux cas, la plupart de leurs terres ne sont plus vacantes. Des cessions et concessions irrégulières de terres domaniales viennent ajouter à la confusion.
3. **Une demande de sécurisation foncière importante** — Les citoyens burundais se tournent massivement vers les institutions communales pour obtenir la sécurisation de leurs biens immobiliers. Près de 70% des conflits portés devant les tribunaux de première instance concernent ainsi des délimitations foncières. Par ailleurs, l'administration communale est de plus en plus fréquemment sollicitée pour authentifier des transactions. Les demandes de cession ou de concession de terres domaniales sont également nombreuses. Par ces différents moyens, les ménages souhaitent obtenir une reconnaissance institutionnelle de leurs droits fonciers.
4. **Des procédures foncières inadéquates** — Malgré la forte demande de sécurisation foncière, le volume d'informations détenues par les services fonciers est extraordinairement faible. Après plus d'un siècle d'existence, moins de 46 000 titres fonciers ont été établis. Actuellement, en dehors de Bujumbura et des centres urbains de Gitega, Ngozi et Rumonge, la plupart des terres ne sont pas enregistrées. Par ailleurs, les informations enregistrées ne correspondent souvent pas à la réalité, les usagers fonciers procédant très peu à la mise à jour des titres de propriété en cas de succession, de partage ou de vente. Certains droits enregistrés consacrent des attributions illégales.
5. **Une gestion coutumière en érosion** — A défaut d'enregistrement, la majorité des droits fonciers est actuellement exercée « en vertu de la coutume » (Art. 334 CF). Or, la coutume burundaise ne propose plus aujourd'hui de moyens suffisants pour garantir une sécurisation foncière indépendante des institutions de l'Etat. La destitution des chefs et du *mwami* comme anciennes autorités foncières, l'abolition de l'*Ubugererwa*, l'individualisation et la marchandisation de la terre, ont remis en question la gestion foncière traditionnelle. La terre devient de plus en plus un bien marchand qui se vend ou s'exploite en dehors de la famille ou de la colline. Les modes successoraux évoluent vers une plus grande prise en compte du droit à l'héritage des femmes. Ni le contenu ni les modes de preuve des règles coutumières

n'étant juridiquement établis, de nombreux conflits sont aujourd'hui devenus ingérables sur fondement des dispositifs existants.

6. **Défaillance des services de l'Etat dans le suivi des contrats de location des terres domaniales** - Les ordonnances de concessions des terres domaniales ne sont pas publiées dans le journal officiel de l'Etat (BOB).

Conséquences de la crise foncière

1. **Dégradation de la situation sécuritaire** — La prolifération des conflits sur la terre nuit au climat social et à la sécurité. L'exploitation d'une parcelle constituant souvent un enjeu vital, l'incertitude généralisée en matière foncière constitue actuellement l'une des principales sources de conflit et de violence. Opposant fréquemment des membres d'une même famille, ces conflits mettent en péril les liens sociaux les plus élémentaires et menacent la réconciliation nationale.
2. **Personnes sans terre et exigüité des terres cultivables** – Sur les terres occupées, les partages successoraux, l'individualisation des modes d'exploitation et la marchandisation de la terre provoquent un morcellement de plus en plus accentué. Par ailleurs, le retour des réfugiés de longue date vient grossir le nombre déjà élevé des personnes sans terre.
3. **Dégradation et surexploitation des terres** – Dans le contexte de pression démographique actuel, l'exigüité des terres a atteint un degré tel qu'elle contraint de nombreuses personnes à la surexploitation et en conséquence à la dégradation des terres.
4. **Installation illégale sur des terres domaniales** – La raréfaction et le morcellement des terres amènent de plus en plus de personnes sans terre à s'installer de façon anarchique et illégale sur des terres domaniales ou privées, en apparence vacantes. Ces actes, que les déficiences des services de l'Etat ne parviennent pas à endiguer, conduisent souvent à des conflits fonciers.
5. **Réticence à l'investissement** — L'investissement privé est contrarié par l'imbroglio sur le foncier. Les producteurs ruraux ne sont pas incités à des investissements durables sur leurs terrains. Ils n'ont aucun intérêt à bonifier des parcelles dont ils ne sont pas assurés de l'exploitation à long terme. Le reboisement dont le pays a besoin est condamné par cette incertitude, tout comme les investissements permettant d'améliorer la productivité des champs. L'accès au crédit en milieu rural est également rendu difficile, car une propriété non enregistrée ne peut servir de garantie auprès des banques.
6. **Encombrement des tribunaux** — Les litiges fonciers représentent les affaires les plus nombreuses portées devant les tribunaux et contribuent à la saturation des juridictions et au dysfonctionnement de la justice. En outre, ces mêmes tribunaux manquent des moyens notamment de documentation juridique suffisante leur permettant de fonder leurs décisions.

Défaillances du système de gestion foncière actuel

1. **Complexité et lourdeur des procédures foncières** — Bien que traduits en kirundi, les textes juridiques régissant le foncier ne sont généralement pas connus des usagers. Les procédures d'enregistrement et de mutation, d'une grande complexité, comptent de trop nombreux cycles et étapes, nécessitant l'intervention de nombreux corps de l'administration. Le manque de transparence pour les usagers favorise la corruption et encourage le recours au marché informel ; la lourdeur des procédures provoque des délais d'attente très longs, pouvant aisément atteindre deux ans pour un enregistrement.
2. **Coûts élevés des enregistrements** — L'enregistrement foncier exige des coûts auxquels la plupart des Burundais ne peuvent actuellement pas faire face. Elle implique la production d'une attestation d'identité, l'achat et le transport des bornes, le déplacement d'un géomètre et de son aide, la production d'un PV d'arpentage et de bornage, le paiement d'une taxe communale et d'une contribution pour les indigents. Sans même tenir compte des surcoûts – très importants – dus à la corruption, les dépenses à prévoir s'avèrent souvent trop élevées en regard du prix d'acquisition de la parcelle.
3. **Centralisation du système** — L'insuffisance de la déconcentration et l'absence de décentralisation rendent les services fonciers difficilement accessibles pour les usagers. Pour l'ensemble du pays, il n'existe que trois bureaux – à Bujumbura, Gitega et Ngozi – pour examiner des demandes et y faire suite.
4. **Inadaptation du statut des marais et des paysannats** — Certains statuts fonciers ne répondent pas de manière satisfaisante à l'évolution de l'exploitation effective des sols. Les terres des marais, réserves agricoles et foncières naturelles, sont de plus en plus convoitées dans le contexte de pression foncière actuel. Représentant environ 4% du territoire national, elles ne disposent pourtant pas d'un statut bien défini. Les droits sur les marais sont régis par plusieurs textes en dehors du code foncier et leur statut est sujet à controverse. Le système des paysannats, institué sous la colonisation et continuant à régir des terres dans certaines communes du pays, notamment Gihanga (Bubanza), Mutimbuzi (Bujumbura rural) et Bukemba (Rutana) précarise les exploitants concernés en limitant leurs droits d'exploitation qui sont révocables notamment en cas de non-respect d'une certaine discipline culturelle et qui sont limités dans le temps. Dans les faits cependant, ces terres se vendent et se transmettent. La situation juridique est en contradiction avec la réalité sociale.
5. **Méconnaissance des terres domaniales et absence de cartographie actualisée** — L'Etat burundais et ses services ne disposent pas actuellement d'une information suffisante sur les terres domaniales pour en permettre une gestion équitable. La cartographie disponible à l'IGEBU date de 1982, le cadastre n'est pas suffisamment représenté sur le territoire et les terres domaniales ne sont pas identifiées, faute d'un inventaire satisfaisant. Le dernier inventaire, publié en 2001, doit être actualisé suite aux attributions postérieures de terres domaniales. De manière générale, l'enquête nationale que vient d'effectuer la Commission Nationale des Terres et Autres Biens (CNTB) fait mention de 42.857 hectares de terres domaniales en situation irrégulière, dont 30.896 hectares de terres domaniales irrégulièrement attribuées et 11.961 hectares de terres domaniales accaparées.

6. **Déficience des services de l'Etat** — Faute de moyens matériels et humains, l'Etat n'est pas en mesure de répondre au rôle qui lui est assigné par la loi. L'état des bâtiments ne garantit plus la conservation des documents fonciers dont beaucoup sont aujourd'hui abîmés, voire illisibles. Les conditions de travail dans les services fonciers et au cadastre sont très difficiles et favorisent la corruption. De nombreux frais doivent, de fait, être supportés par les usagers : déplacements et location de véhicules, défraiement des topographes, coût des bornes en béton, achat de la papeterie...

Réponses citoyennes à la crise

1. **Recours à des contrats manuscrits** — L'érosion du système coutumier et la défaillance des institutions ont amené les citoyens burundais à inventer leurs propres moyens de sécurisation foncière. Ainsi, la plupart des transactions se font aujourd'hui moyennant des contrats manuscrits d'achat/vente, signés conjointement par les parties et leurs témoins respectifs. Ces actes sous seing privé, authentifiés quelque fois par les administrateurs communaux par un acte de notoriété, concernent désormais une grande partie des parcelles agricoles.
2. **Faible portée juridique des contrats manuscrits** — Destinés à sécuriser des droits dont dépend généralement la subsistance de tout un groupe familial, la sécurité véritablement conférée par les contrats manuscrits reste faible. Omettant parfois même de préciser l'emplacement ou l'étendue des parcelles concernées, ces « petits papiers » sont conçus de manière hétérogène, faute de normes nationales. La reconnaissance est locale, mais ne préserve pas des tentatives de spoliation provenant de l'extérieur, voire du vendeur. L'un des enjeux de la politique foncière sera donc de concilier les pratiques foncières de millions d'acteurs locaux avec la légalité des textes législatifs et réglementaires.
3. **Rapprocher le légal des pratiques** — L'un des enjeux de la réforme foncière doit être de réconcilier la légitimité des pratiques foncières de millions d'acteurs locaux avec la légalité des textes législatifs et réglementaires. Il s'agit de rapprocher des lois conçues au niveau central mais peu utilisées aux échelons locaux, de pratiques généralisées à l'échelle collinaire. Conjointement à la modernisation des outils actuels, la décentralisation de la gestion foncière permettra de mieux appréhender ces réalités et de répondre aux attentes des citoyens.

II. Conditions et objectifs de la Politique Foncière

Cohérence avec les orientations nationales et sectorielles

Cohérence avec les orientations nationales et sectorielles — La Politique Foncière s'inscrit dans les orientations politiques du Gouvernement, précisées entre autre par :

1. le Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) qui prévoit notamment la mise en place et le renforcement des mécanismes de règlement et de prévention des conflits fonciers liés à la crise, la gestion du patrimoine foncier dans l'équité et la transparence, la formulation et la mise en place d'un mécanisme et des procédures d'expropriation et

- d'indemnisation, l'actualisation de l'inventaire des terres domaniales et leur affectation équitable, la campagne de sensibilisation en matière de sécurité foncière, la simplification des procédures et la facilitation d'acquisition des documents légaux y relatifs ;
2. le mandat de la Commission Nationale des Terres et Autres Biens (CNTB), en charge de l'attribution ou de la restitution de terres aux rapatriés et autres personnes spoliées de leurs biens du fait des événements tragiques qu'a connu le pays depuis l'indépendance (sinistrés) ;
 3. la Politique Sectorielle du Ministère de la Justice qui, en ce qui concerne la conservation des titres fonciers, prévoit le recrutement de personnels compétents et consciencieux, la lutte contre la corruption et contre les faux titres de propriété ;
 4. la Stratégie Nationale d'Utilisation Durable des Terres du ministère ayant l'Aménagement du Territoire, dans ses compétences qui prévoit un plan d'aménagement national, des plans d'aménagement provinciaux et un programme national de villagisation ;
 5. la Lettre de Politique Nationale d'Habitat et d'Urbanisation ;
 6. la Stratégie Nationale de l'Environnement au Burundi (SNEB) et le Code de l'Environnement qui recommandent une harmonisation de la législation foncière, forestière et minière ainsi que la mise en œuvre de stratégies permettant d'assurer une utilisation durable des ressources naturelles ;
 7. le Cadre Stratégique pour la Consolidation de la Paix dont le domaine 5 prévoit la recherche de solutions durables à la question foncière et le relèvement socio-économique des populations affectées par la guerre et les conflits ;
 8. la Stratégie Agricole Nationale ;
 9. L'étude prospective « Vision Burundi 2025 ».

Conditions générales pour une gestion durable des terres

Développement de solutions durables aux problèmes des personnes sans terre et à l'exiguïté des parcelles – Conformément à la Stratégie Nationale d'Utilisation Durable des Terres et à la lettre de politique nationale de l'Habitat et de l'Urbanisation, la politique du gouvernement vise actuellement à dégager des solutions durables aux problèmes des sans terres et aux problèmes d'exiguïté des terres. Cette politique constitue une condition essentielle pour la sécurisation et la stabilisation de l'accès à la terre et à ses ressources.

Actions :

1. Actualisation de l'inventaire des terres domaniales et d'origine domaniale aux fins, notamment, de dégager des terres pour les rapatriés et autres personnes sans terre ;
2. Délimitation et enregistrement des terres domaniales ;
3. Création de villages ruraux intégrés accueillant des populations mixtes afin de contribuer à la consolidation de la paix ;
4. Etablissement de pôles de développement dans les zones rurales autour d'un habitat regroupé afin d'optimiser l'accès aux infrastructures et équipements de base ;
5. Elaboration de schémas d'aménagement du territoire proposant un cadre de cohérence pour une utilisation harmonieuse et préservatrice de l'espace et de l'environnement.
6. Mise en place d'une politique de limitation des naissances.

Mesures d'accompagnement :

1. Appui à l'exploitation collective pour limiter le morcellement ;

2. Promotion des emplois non-agricoles ;
3. Amélioration de la fertilité et de la productivité des sols.
4. Incitation à la limitation du morcellement des terres, y compris, le cas échéant, la détermination d'une superficie minimale indivisible.

Objectifs de la politique foncière

1. **Objectif global** — En définissant de manière participative des instruments cohérents pour une exploitation et une conservation de la ressource foncière, la Politique Foncière a pour objectif de développer une gestion foncière favorable à la réconciliation nationale et à l'atténuation des risques de conflits interpersonnels, à la production et au développement économique.
2. **Objectif spécifique** — La Politique Foncière a pour objectif spécifique de diminuer les conflits fonciers au Burundi.
3. **Révision de la législation foncière** — Un nouveau cadre institutionnel et législatif sera conçu et mis en œuvre. Ce dispositif sera défini en harmonie avec les autres outils législatifs, réglementaires et opérationnels relatifs à la gestion durable des terres. Il proposera également une adaptation aux nouvelles technologies.
4. **Modernisation** — De nouveaux outils tenant compte des avancées technologiques seront mis à la disposition des acteurs de la Politique Foncière. L'équipement des services en charge de la gestion foncière sera systématiquement modernisé et informatisé en fonction des besoins définis pour permettre la mise en application de la nouvelle législation. Le fonctionnement et la maintenance de ces nouveaux équipements seront considérés en fonction d'une restructuration des services fonciers. Les communes seront également appuyées pour des investissements en équipements appropriés. Le fonctionnement de ces équipements sera, à terme, à la charge des budgets communaux.
5. **Décentralisation** — La réforme du système domanial et foncier tiendra compte du processus de décentralisation en répartissant les compétences de gestion de la terre et des ressources entre les services centraux déconcentrés de l'Etat et les communes. Le processus sera concrétisé par la mise en place, au niveau des communes, d'un service foncier chargé de la mise en œuvre de la nouvelle gestion décentralisée établie par le code foncier rénové.
6. **Inventaire des terres domaniales** — Afin de permettre la mise en application de la nouvelle législation foncière et domaniale, conformément aux objectifs de la Stratégie Nationale d'Utilisation Durable des Terres et de la lettre de politique nationale de l'Habitat et de l'Urbanisation, l'inventaire des terres domaniales sera actualisé en concertation avec tous les intervenants dans le domaine foncier.

III. Axes stratégiques de la Politique Foncière

Axe 1 : Rénovation de la législation foncière et domaniale

Objet — Conformément aux besoins et attentes de la population, cet axe a pour objet l'adaptation des lois au nouveau système foncier basé sur la modernisation des services fonciers, la simplification des procédures et le principe de la décentralisation de la gestion foncière. Il est prévu par ailleurs l'adoption de textes réglementaires nouveaux et d'outils qui tiennent compte des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Actions — Un processus de rénovation de la réglementation foncière permettra de revisiter les textes existants ou de concevoir de nouveaux textes, en particulier sur les points suivants :

1. mise en place d'un dispositif de gestion foncière décentralisé, fonctionnel et accessible pour l'ensemble de la population ;
2. création de mécanismes juridiques permettant de valider légalement les pratiques des populations en matière de transactions foncières ;
3. révision du statut juridique des paysannats et clarification du statut juridique des marais afin de permettre une sécurisation durable de leurs exploitants ;
4. harmonisation avec d'autres textes législatifs et réglementaires.

Mesures d'accompagnement :

1. Le public sera mieux informé de la législation et de la réglementation foncière. Le code foncier sera largement diffusé auprès des acteurs de la gestion foncière. Les documents liés à la gestion foncière décentralisée seront rendus disponibles auprès des communes et des services fonciers déconcentrés. Ces documents seront rédigés ou traduits en kirundi pour être d'un accès facile.
2. Un plan d'information et de communication sera élaboré.

Axe 2 : Restructuration et modernisation des services en charge de la gestion foncière

Objet — Cet axe a pour objet l'amélioration des services publics ayant en charge la gestion foncière.

Actions :

1. Les procédures de gestion des terres seront clarifiées et simplifiées.
2. Les archives foncières seront sauvegardées. Des travaux de numérisation et de digitalisation seront contractualisés auprès d'opérateurs spécialisés. L'information foncière ainsi dématérialisée pourra être intégrée dans une base de données foncière permettant une gestion transparente de l'information.
3. Les services en charge de la gestion foncière feront l'objet d'une importante modernisation par l'acquisition de matériels informatiques et d'équipements adéquats, la rénovation et la construction de bâtiments.
4. La Direction de l'Aménagement du Territoire et l'Urbanisme sera dotée d'antennes provinciales.

Mesures d'accompagnement :

Des formations professionnelles seront réalisées à l'attention des agents afin d'ajuster leurs capacités aux nouveaux outils.

Axe 3 : Décentralisation de la gestion foncière

Objet — Cet axe a pour objet la mise en œuvre d'un dispositif juridique et institutionnel local, renforçant les capacités des communes. Ce dispositif répondra à la forte demande en documents garantissant la sécurité foncière de leurs détenteurs.

Actions :

1. Un service foncier de proximité sera créé au niveau de la commune. Il sera chargé de la délivrance et de la mutation de certificats fonciers définissant les droits sur la terre.
2. Les services fonciers seront équipés et dotés d'agents formés. Un support cartographique récent permettant l'identification des parcelles individuelles sera mis à disposition.
3. Des commissions collinaires, comportant des élus et des notables, seront nommées pour assurer l'identification locale des droits certifiés par le service communal.

Mesures d'accompagnement :

1. La population est informée de l'existence et du fonctionnement du service.
2. La décentralisation des services fonciers est accompagnée d'un transfert de moyens financiers y relatifs (redevances, taxes, etc.)

Mesure prioritaire — La mise en œuvre des services fonciers communaux s'inscrira dans la législation foncière rénovée. Elle sera spécifiquement codifiée, notamment pour formaliser la valeur juridique des certificats fonciers communaux et pour préciser les liens entre les services communaux et les services fonciers nationaux.

Axe 4 : Inventaire des terres domaniales

Objet — Conformément au Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), le présent axe stratégique a pour ambition d'actualiser l'inventaire des terres domaniales.

Actions :

1. Dans le but précis d'actualiser l'inventaire des terres domaniales, appuyé par une cartographie claire et exhaustive, des actions appropriées seront décidées en concertation avec tous les intervenants dans le domaine foncier. Ces mesures devront privilégier une forte implication des populations locales.
2. L'inventaire effectué sera formellement reconnu par les pouvoirs publics. Les informations relatives aux terres domaniales identifiées seront recensées dans la cartographie des services fonciers communaux et transmises aux services fonciers nationaux.
3. Cet inventaire devrait constituer l'un des fichiers importants de la base de données foncières dont l'instauration a été recommandée par plusieurs documents de politique sectorielle.

IV. Mise en œuvre de la politique foncière

Elaboration d'un plan d'action — Un plan d'actions sera élaboré afin de coordonner les phases de mise en œuvre de la Politique Foncière. Afin d'assurer la cohérence des interventions publiques et des appuis externes dans le domaine de la gestion foncière, il sera prévu :

1. La mise en place d'un dispositif de pilotage, de mise en œuvre et de suivi ;
2. La mise en place d'un organe interministériel de coordination et de suivi. Ce comité devrait compter outre les représentants des administrations concernées, des représentants des partenaires au développement apportant leur appui à la réforme des textes ;
3. La mise en place d'une Cellule nationale ad hoc chargée plus spécifiquement du suivi opérationnel de la mise en œuvre de la réforme et des actions financées par les partenaires au développement, sous l'autorité du Ministère en charge des terres ;
4. La mise en place d'un observatoire national pour le suivi de la mise en œuvre de la lettre de politique foncière ;
5. La vulgarisation de la lettre de politique foncière ;
6. L'organisation d'ateliers de réflexion sur des problèmes généraux relevant de la gestion foncière.

Respect de la cohérence avec les autres actions sectorielles impliquant une gestion foncière améliorée et sécurisée — La mise en œuvre de la réforme foncière ne sera réellement efficace que dans la mesure où elle sera capable de répondre aux besoins exprimés dans d'autres volets sectoriels de l'action publique. Cela concerne notamment le règlement de la question des personnes sans terre, celle des rapatriés, celle de l'environnement. La mise en œuvre de la réforme devra donc tenir compte de ces politiques aux enjeux spécifiques. Le dispositif institutionnel et organisationnel de mise en œuvre et de suivi de la réforme devra être conçu en conséquence. Plus spécialement, une attention particulière devra être portée à ces contraintes et objectifs spécifiques dans l'élaboration du nouveau code domanial et foncier, et des ses textes d'application.

Bujumbura, le 18 septembre 2008

Report for Validation of Revisions to Land Code

ANNEX D. REPORT FOR VALIDATION OF REVISIONS TO LAND CODE (RAPPORT POUR VALIDATION AVANT PROJET DU CODE FONCIER)

L'atelier a rassemblé les délégués de différents services institutionnels dont la Présidence de la République ; la 1^{ère} et 2^{ème} vice-présidence de la République ; les Ministères de l'Intérieur ; de la Justice, de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire et des Travaux Publics ; de l'Agriculture et de l'Elevage ; de l'Eau, de l'Energie et des Mines ; certains administrateurs communaux et présidents des conseils communaux dont les communes présentant des problèmes fonciers particuliers ou bénéficiant des projets pilotes sur le foncier ; la société civile (avec la prise en considération de la dimension genre), les autres intervenants sur le foncier et les bailleurs.

Au nom des bailleurs, James M. Anderson, le Représentant de l'USAID Burundi a pris la parole pour féliciter le Comité Technique Interministériel des pas déjà franchis, notamment la disponibilité de deux outils que sont la « *Lettre Nationale de Politique Foncière* » et « *L'avant projet du code foncier* » qui, une fois finalisés et adoptés, vont contribuer efficacement à la prévention et la résolution des problèmes fonciers, et renforcer la paix durable. Il s'est réjoui également des résultats des discussions communales sur la question foncière conduites au mois d'août 2008 sous l'égide du comité interministériel avec l'appui de la Commission Européenne à travers le Programme « Gutwara Neza », la Coopération suisse et l'USAID qu'il représente. Il a exhorté les participants à contribuer à l'avant-projet du code foncier qui leur est soumis en tenant compte de toutes les préoccupations.

Dans son discours d'ouverture, Monsieur le Ministre de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire et des Travaux Publics a rappelé que depuis quatre mois le Gouvernement a entamé un processus de réforme foncière, activité dans laquelle il est appuyé par les différents intervenants. Il a ajouté qu'une lettre de politique foncière a été déjà validée en date du 15 septembre 2008. Pour ce qui est de l'avant-projet du code foncier, la contribution de tout un chacun permettra à l'équipe des rédacteurs de le parfaire pour en faire un projet de loi à proposer pour validation dans les prochains jours. Il en a profité pour remercier le Pays-Bas qui s'est déjà exprimé pour se joindre au processus de réforme foncière au Burundi. Pour terminer, il a salué la synergie des différents acteurs de la réforme foncière particulièrement les bailleurs que sont le Programme d'Appui à la Bonne Gouvernance « Gutwara Neza » de l'Union Européenne, le Gouvernement Américain à travers « USAID Burundi Policy Reform Project », la Coopération suisse. Par après, un tour de table de présentation a été fait avant que les consultants Claire GALPIN et Me Vincent NDIKUMASABO, respectivement consultant international et consultant national du projet USAID-Burundi Policy Reform ne présentent les grandes articulations de l'avant projet du code foncier.

Dans sa présentation, Mme Galpin est partie du principe de **la Liberté et d'égal accès à la Terre**. Elle a parlé de la subdivision du patrimoine foncier en des terres domaniales et des terres appropriées. Les premières pouvant être du domaine public ou privé de l'Etat avec les caractères d'inaliénabilité, d'insaisissabilité et d'imprescriptibilité qui se rattachent à l'une ou l'autre des deux catégories.

Les terres appropriées quant à elles peuvent être enregistrées ou détenues collégalement ou individuellement selon la coutume.

Elle a insisté sur la différence fondamentale entre les deux modes de gestion des terres appropriées consistant dans le fait que, du côté des terres enregistrées, se trouve un certificat

d'enregistrement ou un titre foncier, lequel certificat ou titre est une preuve absolue de la propriété foncière inattaquable, ou du moins difficilement attaquable, si ce n'est que par la procédure d'inscription en faux contre ce document. A l'autre antipode se trouve une possession coutumière soutenue le plus souvent par un contrat sous seing privé rarement authentifié ; par des témoignages sous serment ou par des présomptions, sans garantie juridique en raison de la fragilité des preuves.

Suite à ces considérations, le document sous analyse propose une sécurisation foncière locale, de force intermédiaire mais accessible, si pas à tous mais à beaucoup de citoyens. Le service foncier local/communal délivrerait, au terme d'une procédure contradictoire, une attestation de propriété foncière qui serait un acte de reconnaissance des droits fonciers sur la foi du voisinage et des autorités de proximité. Ce document serait opposable aux tiers et ferait foi jusqu'à la preuve littérale contraire produite devant le juge.

A la différence des services du cadastre et des titres fonciers, le service local serait un service communal décentralisé avec toute la différence entre « décentralisation » et « déconcentration » telle que développée dans l'exposé.

En plus d'introduire la notion d'une gestion foncière décentralisée, l'avant-projet du code foncier présente un certain nombre d'autres innovations notamment :

- la prise en compte du projet de lettre de politique foncière,
- la définition modernisée du régime des terres domaniales
- la rationalisation des cessions et concessions
- la limitation des prérogatives de l'Etat sur les terres appropriées
- la réglementation des terres de marais
- le nouveau dispositif institutionnel de gestion

Ces dernières ont été présentées par le Consultant Me Vincent NDIKUMASABO qui a clarifié chacune des notions ci-dessus avant de donner à l'auditoire une liste des questions qui restent en suspens, telles :

- Des marais/ bas fonds
- Aménagement
- Autorité de gestion/intervention de la collectivité (Etat, Commune)
- Gestion collective et participation

Après l'exposé, le modérateur a donné l'occasion aux participants de donner leurs observations ; en voici le récapitulatif :

1. La première intervention était orientée dans le sens de connaître la définition des concepts suivants:

- Domaine public,
- Domaine privé,
- Inaliénable,
- Insaisissabilité,
- Imprescriptibilité,
- Cession,
- Concession,
- Inattaquable (acte),
- Opposabilité au tiers,

- Immeuble par incorporation,
- Immeuble par destination,
- Autorité expropriante / autorité compétente,

2. Un autre intervenant a reproché aux organisateurs de l'atelier de n'avoir pas donné les documents de travail en temps utiles pour pouvoir les comparer au code foncier en vigueur.

3. Par rapport à la proposition de l'équipe des rédacteurs sur la suppression des redevances payées par les exploitants des marais, l'intervenant y a adhéré à condition de prendre des mesures d'accompagnement allant dans le sens de trouver des moyens financiers de substitution pour pérenniser l'aménagement des marais eu égard au développement communautaire en vogue.

4. Une lacune au niveau de la forme du document de travail a été relevée par un autre participant à savoir,

- Le manque d'exposé des motifs permettant de comprendre les raisons d'être de la réforme en passant par la présentation du problème et des objectifs.
- La présentation en deux colonnes ne permet pas une lecture aisée.

5. Le document sous examen a été également reproché de ne pas contenir des dispositions traitant des questions sociales notamment celle des paysans sans terres auxquels l'attribution des terres favoriserait la promotion de la sécurité alimentaire.

6. Il est également reproché à l'avant-projet de ne pas intégrer la protection de l'environnement selon un participant.

7. Une question relative à la réglementation du sous-sol a été posée, celle de tenir compte de la pression démographique et du morcellement des terres dans la révision du code foncier. Le même intervenant a proposé que le régime des marais soit traité de manière explicite pour lever toute équivoque.

8. La question d'harmonie entre le code foncier et les autres codes traitant de la terre (code forestier, code de l'environnement, code minier et pétrolier, code du domaine public hydraulique, etc.) est revenue dans les débats avec cet aspect d'hierarchie des normes.

9. Le principe d'égal accès à la terre posé dans le document fut abordé en insistant sur l'intégration de la question de succession dans l'avant-projet du code foncier.

10. Des terres des particuliers ont été confisquées par certains offices de l'Etat (OTB, COGERCO) et ceux-ci sont aujourd'hui sujets à privatisation. Est-il possible de réclamer si pas la propriété, au moins l'indemnisation effective ?

11. Il a été suggéré par un participant de clarifier le statut des commissions collinaires foncières et de décharger le Président de la République de devoir nommer par décret toutes ces commissions.

12. Le sort des forêts artificielles plantées sur des terres des particuliers par les projets (ex projet BUKIRASAZI). Ces terres des privées ainsi reboisées tombent-elles dans le domaine de l'Etat?

13. Le gouverneur de province est exclu de l'attribution des terres et de la gestion foncière locale alors que c'est lui qui se trouve sur terrain.

14. Il a été proposé un rapprochement géographique du service du cadastre avec celui du service foncier communal.

15. Il a été demandé également de préciser dans le document la place du conseil communal dans la gestion foncière communale.

16. Un autre intervenant a évoqué le problème de chevauchement des pouvoirs entre les différents services intervenant dans le foncier, entraînant même la perte des affaires pour l'Etat quand une action en justice vient à être engagée.

Pour toutes les questions posées, des réponses appropriées ont été données par les consultants. Après ces échanges riches de contribution et d'observations, quelques questions ont été soumises aux participants pour analyse dans les commissions.

Terres de marais : Qui gère quoi et comment?

Le terme Terres de marais couvre non seulement les marais mais également les bas fonds.

Pensez vous qu'il existe plusieurs définitions pour les marais? (On a gardé la proposition de définition de l'avant projet du code foncier tout en substituant le terme « intermittente » à « temporaire » : Les marais sont des terres en dépression, inondées ou gorgées d'eau de façon permanent ou intermittente.

Définissez les caractéristiques des marais et comparez à celles des bas fonds.

CARACTERISTIQUES

Marais	Bas fond
Superficie plus étendue	Moins étendue
Présence d'eau de façon permanente ou intermittente	Assèchement, pas d'humidité permanente
Dépression par rapport au relief surplombant	
Présence d'argile	
Nappe phréatique superficielle	
Couvert végétal spécifique (famille des cyperaceae / cyperus papyrus)	Végétation hétérogène

Pensez- vous que toutes les terres sont d'égale valeur?

Toutes les terres ne sont pas d'égale valeur ; elles diffèrent en fonction de leur production ; de leur composition pédologique ; de leur fertilité ; de leur nature ; de leur utilisation (affectation)

ex : marais minier, tourbeux, marais touristique comme le Lac Rwihinda ; la présence des espèces qui attirent les touristes, etc.

Quelles sont les obligations rattachées aux terres de marais, notamment en matière de conservation agronomique et environnementale?

Les marais constituent des réservoirs d'eau qu'il faut protéger :

- Il faut les exploiter de façon à ne pas compromettre l'avenir en préservant l'environnement
- Il faut un schéma directeur d'aménagement des marais et une législation qui en règlemente l'exploitation
- Il faut une gestion intégrée (coordonnée) des ressources en eau pour protéger les marais
- Il faut protéger les réserves naturelles et les parcs qui sont autour de ces marais

Comment gérer l'aménagement?

Pour gérer l'aménagement des marais, il faut se baser sur les outils nationaux et internationaux (ex : Convention RAMSAR sur la protection des zones humides)

Quelle serait selon vous la contribution de l'Etat d'une part, de la Commune d'autre part?

LES CONTRIBUTIONS RESPECTIVES

ETAT	COMMUNE
Mettre en place des lois de protection des marais et les faire respecter	Encadrement et implication des usagers des marais
Mobilisation des financements	Implication dans la protection des marais
Mettre en place une politique de sensibilisation et d'éducation environnementale	Le suivi quotidien de la gestion des marais
Suivre le schéma directeur d'aménagement des marais	
Faire une étude d'impact	

En cas de gestion collective de l'aménagement, comment répartir équitablement la mise à disposition des investissements? Comment gérer l'investissement de manière pérenne? Quelle peut être la contribution de la population à la gestion collective?

En cas de gestion collective, il faut :

- Mettre en place les comités locaux de gestion
- Maintenir les redevances aux fins d'entretien des ouvrages

Les paysannats : peut-on gérer la régularisation de manière équitable?

Peut-on régulariser la situation des paysannats et au sein des paysannats de la même manière partout?

Une partie des participants a estimé inopportun de contribuer à ce sous-thème, parce qu'elle le trouve mal formulé et a proposé cette reformulation : La Révision du statut des paysannats au Burundi. Pour cette opinion, on ne peut pas gérer la régularisation de manière équitable car il n'y a pas à ce sujet d'irrégularités (présence de conventions entre l'Etat et les exploitants). D'un autre côté, une autre partie des participants a, quant à elle, donné les propositions suivantes à ce sujet :

On ne peut pas régulariser la situation des paysannats de la même manière partout parce que dans la partie de Gihanga par exemple, la concession peut se transformer en une cession pour les occupants permanents ayant respecté la convention sur les paysannats.

Ailleurs par contre (dans le sud du pays), il faudra d'abord inventorier les paysannats, se référer à la convention pour donner une réponse appropriée cas par cas.

Recommandations :

- II.** Comme la question des paysannats est en cours de traitement à la Commission Nationale Terres et autres Biens, il faudrait que le code foncier révisé lui accorde une base légale qui lui servirait de principe directeur.
- III.** Il faut adopter une politique de villagisation à côté des paysannats
- IV.** L'article 156 du document de l'avant-projet du code foncier doit être reformulé en remplaçant le terme « pourront » par « devront » pour que la loi soit effectivement contraignante et non facultative.

Pensez vous que l'affectation de certaines terres des paysannats dans le domaine privé de l'Etat peut s'avérer une formule alternative à un réaménagement équitable ?

Cette affectation s'avère une alternative à un réaménagement équitable parce qu'avant d'attribuer une terre appartenant à l'Etat à un particulier, la désaffectation est un préalable.

Pensez vous qu'un projet pilote sur la redéfinition du statut des terres dans les paysannats serait envisageable ? Quel devrait être le rôle de l'Etat et de la Commune ?

La question n'a pas retenu l'attention des participants qui estiment être entrain de contribuer pour la révision du code foncier et non dans une logique d'une réforme agraire.

Décentralisation et déconcentration : qui fait quoi?

Comment imaginez-vous que va se dérouler le contrôle des services nationaux et communaux?

Il serait institué un double contrôle : au niveau local et au niveau national.

- Au niveau local :
 - La commission foncière nationale joue le rôle de contrôle
 - L'administration communale suivrait de très près tout ce qui se passe en matière foncière
 - Le service foncier communal doit transmettre copie de son rapport à l'autorité communale
 - Celle-ci s'impliquerait davantage au rôle de sensibiliser la population à l'enregistrement foncier.

- Au niveau national :
 - Les services fonciers nationaux auraient des facilités d'accès à la consultation de la banque des données constituées par les services fonciers communaux
 - La redéfinition des compétences des services nationaux vis-à-vis des services fonciers communaux
 - La commission foncière nationale et ses organes joueraient le rôle de contrôle par le truchement de la commission foncière communale
 - Il faudrait que les terres rurales et urbaines soient placées sous la même tutelle ;

Quelle devrait être l'articulation entre ces deux services?

- La commission foncière communale tient lieu de la décentralisation de la commission foncière nationale
- Pour ce qui est de la relation, la commission foncière communale rend compte à la commission foncière nationale

- Pour ce qui est des relations entre services du cadastre, titres fonciers et les services communaux fonciers, le service national tiendrait compte des documents délivrés par les services fonciers communaux (ex : pour acquérir un titre de propriété il faudrait exiger le document de certification du niveau communal) : échange des données
- L'autorité provinciale jouerait un rôle de coordination des services fonciers nationaux et communaux tout en agissant dans leurs limites légales et réglementaires

Recommandation : Il sied de signaler qu'au niveau communal, le conseil communal serait chargé de la mise en place des membres de la commission foncière communale

Pensez vous qu'il est nécessaire de faire une enquête a priori pour autoriser la Commune de délivrer un certificat foncier reconnaissant les droits fonciers?

Une enquête a priori est obligatoire et serait accompagnée par des descentes de la commission foncière communale sur terrain chaque fois que de besoin. Les commissions collinaires joueraient un rôle prépondérant dans la phase d'enquête.

Quels sont les moyens de contrôle possibles?

Au niveau local le rôle de contrôle appartient à la commission communale foncière, tandis qu'au niveau national il sera joué par la commission nationale foncière.

En plus, il faut autoriser les conseils communaux à avoir un œil sur ce qui se fait et impliquer également la Société civile.

Quels rôles et compétences pour les autorités?

Pensez vous qu'il soit nécessaire de mettre en place un organe de contrôle des services communaux (type inspection générale)?

L'organe de contrôle des services communaux est une nécessité absolue.

Qui devrait en être en charge : services nationaux ou commission nationale foncière?

En plus des commissions nationales et communales, temporaires du reste, il faut un service national central à caractère permanent, qui sera inclus dans le Ministère ayant les terres dans ses attributions. Chaque ministère-clé ayant l'activité sur la terre dans ses attributions nomme un représentant dans ce service. C'est notamment :

- Le Ministère ayant l'urbanisme dans ses attributions
- Le Ministère de l'Agriculture et de l'élevage
- Le Ministère de l'Environnement, Aménagement du Territoire et des Travaux publics
- Le Ministère de l'Eau, Energie et Mines
- Le Ministère de l'Intérieur
- Le Ministère de la Justice

Les moyens conséquents doivent être alloués à ce service et être mis dans le budget national dès sa validation.

Après la présentation des différents groupes de travail, les débats ont continué en plénière et un certain nombre de question a été étudié en profondeur. C'est notamment la question relative à la gestion des services du cadastre et des titres fonciers où il était difficile de dégager un consensus. La question posée était celle de savoir s'il faut placer le cadastre et les titres fonciers sous la tutelle d'un même Ministère comme proposé par les consultants.

Vu la divergence des opinions, un vote a permis de montrer que la majorité s'est prononcée pour le maintien de la situation actuelle qui place le cadastre et les titres fonciers sous deux tutelles différentes. Il a été également recommandé de signer une ordonnance portant création et définition des zones tampon pour la protection des cours d'eau et les axes routiers. L'équipe des rédacteurs devra veiller à la conformité du code foncier au traité d'adhésion à la Communauté est-africaine et les protocoles y afférant. Pour revenir à la problématique des paysannats, il a été recommandé de définir le concept de « paysannat » avant de se lancer dans la clarification de la politique y relative.

Au terme de ces échanges, le président du comité technique interministériel a fait la lecture de la synthèse et des recommandations libérées de la manière suivante :

- Débats et travaux en groupe très riche, montrant l'importance d'approfondir le texte actuel.
- L'ensemble des remarques de l'Assemblée sera retravaillé par un comité technique de rédaction.
- Le comité interministériel désignera ce groupe d'expert.
- Le comité de rédaction rendra un draft final fin octobre 2008 au comité interministériel.
- Ce dernier, après validation interne, remettra le projet début novembre, au Ministre de l'Environnement, de l'aménagement du territoire et des travaux publics.
- Un atelier de présentation du projet de code et du plan d'action sera organisé mi-novembre 2008.

- Le texte sera ensuite discuté en Conseil des ministres et au Parlement, respectivement, fin novembre et dans le courant du mois de décembre.

Après la lecture des recommandations, le président du comité interministériel, au nom du Ministre de l'Environnement, a exprimé son sentiment de satisfaction au vue du déroulement de cet atelier et les participants se sont séparés dans un climat d'entente et de sérénité aux environs de 13H00.

Fait à Bujumbura, le 1/10/2008

Jean-Marie Vianney GATOGATO, Conseiller provincial Etat de Droit « Gutwara Neza » dans **Bujumbura**

Léopold NDARUZANIYE, Conseiller provincial Etat de Droit « Gutwara Neza » dans **Kayanza,**

Prosper NDIHOKUBWAYO, Conseiller provincial Etat de Droit « Gutwara Neza » dans **Karusi,**

Annonciate TWAGIRAYEZU, Conseillère provinciale Etat de Droit « Gutwara Neza » dans **Gitega.**

Rapporteurs

Report on Training of Government Spokespersons

ANNEX E. REPORT ON TRAINING OF GOVERNMENT SPOKESPERSONS

La fonction qui n'est ni connue par son titulaire ni reconnue par l'attributaire, c'est celle de porte-parole des institutions de l'Etat burundais. En effet, ces hauts fonctionnaires, qui sont apparemment des touche à tout des ministères, ne savent finalement pas s'ils sont de simples porte-parole, relationnistes, chargés de communication ou attaché de presse. Cet imbroglio qui entoure leur ministère pousse l'organisation USAID Burundi Policy Reform à venir à leur rescousse pour les pousser à exiger une place appropriée. C'est au cours de cette formation sur les relations entre les pouvoirs publics et les médias qu'ils auront l'occasion de tenter de se définir à travers la 1^{ère} communication dispensée par Monsieur Gérard NZOHABONA.

Au moment où il existe une mauvaise communication ou une communication tendue entre les journalistes et les administrations publiques, la formation des porte-parole vient à point nommé afin de définir clairement leur rôle dans la livraison de l'information. Voilà en fait la justification de cette formation qui intervient dans un contexte particulier où les turbulences politiques des élections de 2010 appellent les porte-parole à plus de vigilance et à collaborer étroitement avec la presse tant publique que privée.

Cette session de formation qui est la première du genre que USAID Burundi Policy Reform organise à l'intention des Porte-parole des institutions de l'Etat s'est déroulée du 10 au 11 septembre 2008 dans les enceintes de l'hôtel Club du Lac Tanganyika. L'atelier aura rassemblé une vingtaine de participants, tous de niveau universitaire mais, certes, disparate et d'expérience variée. A part une seule personne qui n'a été nommée que la veille de la formation, le reste vient de passer une année au moins dans ces fonctions largement ambiguës. On notera en outre une représentation très déséquilibrée en genre, seules quatre femmes font figure dans cet atelier où les hommes se taillent une majorité de 90%.

L'objectif de la formation aura été celui de favoriser une détente dans la communication de l'information, mais surtout et aussi d'aider ces fonctionnaires de l'Etat à mieux définir leur rôle qui est celui de donner une bonne image de leur ministère d'attache.

La formation a débuté par un exercice d'identification des attentes et des contraintes, avant de se plonger dans le vif de l'atelier.

I.1. Atteints

Entre autres attentes, les participants ont souhaité qu'il ait plus de ponctualité dans les travaux, plus de capacité à rendre compte au peuple, plus de capacité dans la gestion de l'information. Ils ont également souhaité que les responsables mettent en exergue les tâches d'un porte parole Améliorer la transparence dans la gestion des affaires de l'Etat

La compréhension à adopter dans la collecte et traitement des dossiers délicats

Compréhension du rôle du porte-parole dans les institutions de l'Etat

I.2. Craintes

Les participants pensent d'ores et déjà que les résultats de l'atelier risquent d'être simplement théoriques, ils n'ont ni documents de travail, ni accès à l'information, ne savent pas distinguer la mission du porte-parole de celle d'un attaché de presse, et enfin ils restent des incompris de leurs ministres respectifs.

La méthodologie adoptée est celle participative qui aura offert à chacun des participants de partager l'expérience vécue avec les autres, et de pouvoir tirer ensemble la leçon qui s'impose.

1. Facilitateurs, Conférenciers et Synthèse des Thèmes Traités

-Gérard NZOHABONA
-Gabriel NIKUNDANA

II.2. Conferencier

-Gérard NZOHABONA
-Gabriel NIKUNDANA

II.3. Synthèse des Thèmes Traités

Au cours de ces 2 jours de formation, 10 thèmes ont pu être traités à savoir :

1. Ministère-entreprise –institution-image ;
2. Porte-parole et attaché de presse ;
3. La culture de l'entreprise
4. Lutte contre la corruption ;
5. Contraintes liées à la récolte des informations sur la corruption et autres malversations ;
6. Les partenaires de la relation presse ;
7. Collecte et traitement de l'information ;
8. Les attentes du Porte-parole attaché de presse ;
9. Méthodes et atouts de presse
10. Les atouts pour réussir un entretien avec un journaliste

Concis et brefs, ces thèmes ont été présentés dans leur aspect pratique afin de permettre à ces fonctionnaires de s'empresser à découvrir leurs forces, leurs faiblesses et leurs atouts.

1. Ministère-entreprise-image. Dans sa communication, Monsieur Gérard NZOHABONA a montré aux participants que les institutions pour le compte desquelles ils travaillent sont en effet des entreprises commerciales qui possèdent des marchandises à vendre, cette marchandise c'est l'information. Il appartient donc à ces porte-parole des ministères de mener des contacts auprès des grossistes que sont des journalistes pour faire vendre ces marchandises. Cela appelle un savoir faire et une notion de contact. Dans tout cela les porte- parole doivent toujours faire valoir une bonne image de l'entreprise.

2. Porte-parole et attaché de presse. La fonction de porte-parole dans les institutions de l'Etat burundais est une fonction très récente. Mal cadrée et peu définie, cette fonction reste accessoire par rapport aux autres missions que le porte-parole est appelé à remplir au sein du ministère, aura-t-on constaté au cours de cet atelier.

La communication de Gérard NZOHABONA amène les participants à se poser la question de savoir si la fonction de porte- parole peut être permanente de manière telle que le concerné ne peut remplir parallèlement une autre fonction. Quelle est la différence entre un porte parole et un attaché de presse ?

La fonction étant ambiguë, certains font en même temps la fonction de porte parole, de relationniste et d'attaché de presse. D'autres s'estiment plutôt conseillers du ministre. C'est l'exemple du conseiller des transports au ministère des transports postes et télécommunications qui, dans sa lettre qui le nommait porte –parole, restait en même temps conseiller en charge des transports dans ce même ministère.

D'autres éprouvent des difficultés à remplir ce rôle alors qu'ils ne peuvent rien annoncer aux médias sans l'avis et l'aval du ministre chez qui toutes les informations sont acheminées.

S'étant exprimés tour à tour, le constat est qu'il y a une grande confusion entre le porte- parole et l'attaché de presse, cela du fait que les ministres ne leur donnent pas l'accès à l'information et le droit de la livrer. La question reste donc celle de savoir si ces porte-parole sont des porte- parole du ministre ou du ministère ? Une commission avait été mise sur pied pour penser sur un texte de loi qui régirait les porte- parole. L'économie du projet de ce document était de doter ces gens d'un équipement de communication performant et des moyens adéquats afin de pouvoir accomplir aisément leurs missions. Ils travailleraient en parfaite indépendance et seraient non pas des porte- parole du ministre mais du ministère. Le porte-parole du ministère en charge de la communication a informé que ce texte tant attendu allait sortir ce jour même (mercredi 10 septembre 2008), ce qui a provoqué une grande satisfaction des participants.

Les porte-parole devraient en toutes situations être à même de livrer l'information à tout moment et librement, aura fait savoir le formateur ; car, l'information est un produit que les détenteurs doivent vendre. Comment donc le porte-parole, qui est l'incompris tant du milieu que de son chef, sache vendre ce produit qu'il ne détient même pas souvent. Un débat houleux est né autour de cette question.

3. *La culture de l'entreprise.* Le porte parole oublie que son ministère est en effet une entreprise, une entreprise qui a besoin de se faire connaître et de rayonner dans son milieu. Inculquer ces valeurs aux porte-parole revient en effet à demander à leurs ministres de leur accorder et les moyens et la place qu'ils méritent dans le ministère. Il est vrai que les porte-parole ne travaillent pas dans une structure bien déterminée, mais en l'absence d'un texte qui régit les porte-parole, rien ne peut empêcher ces derniers à remplir correctement leurs fonctions aussi longtemps qu'ils sont réellement engagés, encore qu'ils peuvent même être des attachés de presse ou relationnistes à un autre niveau.

On ne peut en effet donner ce qu'on n'a pas soi-même. C'est pourquoi la communication du formateur insistait sur le fait que les porte -parole doivent toujours posséder l'information concernant leur ministère respectif et assurer le partage de cette information entre services. Cela a l'importance de faciliter la symbiose entre les services du même ministère.

4. *Lutte contre la corruption.* Quelle est la place de ce thème dans un atelier où on s'interroge sur les relations entre les pouvoirs publics et les média ? La réponse est simple parce qu'on doit savoir comment traiter les dossiers très délicats comme les cas de corruption ou de malversation. En effet le porte- parole d'un ministère doit en même temps être un bon conseiller du ministre, maîtriser tout les dossiers et adopter une stratégie de communication de l'information. On aura vu que ces hommes et femmes des ministères sont en même temps chargés de la communication, ce sont donc des stratèges tout en restant des porte- parole.

Selon l'organisation Transparency International la corruption est définie comme « l'abus d'une fonction publique au bénéfice d'intérêts privés ».

La corruption est aussi toute tentative d'obtenir un avantage, une faveur indue de la part d'une personne qui dispose d'un pouvoir discrétionnaire de décider de façon illicite, en mettant les intérêts individuels, personnels par-dessus ceux des personnes ou des idéaux qu'elle s'est engagée à servir.

La communication du Formateur Gaudence KABUYENGE allait dans le sens de montrer que tout avantage indu est une corruption aussi longtemps que sans cet avantage un service public n'aurait pas été rendu.

Il existe plusieurs sortes de corruption, au Burundi la corruption s'étant amplifiée avec la crise 1993 et risque d'entraver la réussite de la reconstruction si rien n'est fait. Les porte-parole sont donc interpellés, eux qui doivent connaître tout du Ministère.

Parmi les causes de la corruption on cite la pauvreté. Et au Burundi on constate que certains fonctionnaires pratiquent une petite corruption pour pouvoir nouer les deux bouts du mois, mais de toutes les façons, c'est toute une mentalité à changer, parce qu'en disant que la pauvreté engendre la corruption, on ne s'en sortirait pas, puisque la corruption est également une source de pauvreté.

Pendant qu'ailleurs les responsables démissionnent quand ils se rendent publiquement coupables de corruption, au Burundi cela ne suscite aucun sursaut.

Etant des conseillers en communication et des stratèges dans ce secteur, les portes- parole ont eu un conseil de livrer l'information tout en prenant des stratégies propres à ne pas faire basculer l'institution. Si les faits sont vérifiés, il faut livrer l'information allant dans le sens de la mise sur pied d'une commission chargée de se pencher sur le cas et qu'à l'issue de l'enquête des sanctions suivraient.

Les participants ont appris quelques stratégies de lutte contre la corruption. Il s'agit entre autres de la décrier, instaurer une large transparence au sein d'un ministère par le partage des informations, amélioration de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique, prendre des mesures conservatoires et des sanctions administratives sont autant de stratégies qui peuvent lutter contre la corruption.

Une illustration de quelques cas de malversations aura montré aux participants à quel point ce mal ronge la vie des Burundais.

Ainsi, 41 cas de corruption et de malversation ont fait l'objet d'illustration ^pour un montant d'environ 170 milliards sans parler des paiements indus accordés à certains membres d'administration des entreprises publiques ; Ces investigations ont été faites par l'OLUCOME.

5. Contraintes liées à la récolte des informations sur la corruption et autres malversations. Tout le monde sait que la corruption et les malversations économiques ont ce lien d'argent. La première contrainte est celle d'avoir affaire à celui qui peut t'acheter ou t'éliminer. Pour le porte-parole encore très difficile, puisque le corrompu peut être le ministre qui est en même temps son patron, le formateur Nikundana Gabriel d'ajouter une troisième contrainte liée au fait que la majorité des porte-parole n'ont aucune formation d'investigation et se forment sur le tas. S'ajoute également l'absence de maîtrise des textes de loi.

En matière de corruption non seulement on se heurte au manque de moyens suffisants de vérification des données, mais aussi le journaliste se heurte également à une forme passive de corruption tendant à le détourner du dossier auquel il avait consacré une longue recherche.

D'autres contraintes sont liées au problème d'hierarchie, l'autorité dénigre par exemple le journaliste ou le porte parole, et refuse obstinément de donner de l'information, les porte parole étant généralement considérés comme des porte parole des ministres, il devrait y avoir un service d'information où chacun peut trouver une quelconque information. Il existe également un problème de savoir la place du porte-parole dans l'organigramme du ministère, ce qui l'empêche de s'imposer.

6. Les partenaires de la relation de presse. Les partenaires de la relation de presse sont les porte- parole / Attaché de presse et les journalistes.

Les compétences d'un journaliste sont:

1. Le journaliste doit toujours être informé avant d'informer les autres.
2. Le journaliste doit faciliter la canalisation de l'information reçue ; il doit collaborer avec les porte-parole
3. Le journaliste devra en outre savoir que son information ne doit pas toujours contenter les patrons d'entreprises qui tenteront par la suite de l'influencer pour l'amener à donner l'information dans le sens voulu.
4. De l'autre côté le journaliste constate que l'attaché de presse ne sait de rien de l'entreprise, et tente de le contourner pour chercher une information ailleurs.
5. Le fait de contourner les porte-parole vient du fait que ces derniers montrent à la face des journalistes qu'ils ne maîtrisent rien de l'entreprise.

Un bon porte- parole doit savoir bien communiquer et communiquer juste ce qui donne une bonne image de l'entreprise .Même en cas de difficulté que traverse l'entreprise, ou le ministère, les porte-parole auront appris que le silence accrédite toujours la thèse des détracteurs. Dans cette situation, il faut des stratégies pour donner une information qui, tout en satisfaisant le public, ne nuit pas à l'entreprise.

7. Collecte et traitement de l'information. Ce thème a fait l'objet d'un petit passage en revue des notions pratiques de collecte de l'information ; la sagesse et l'expérience des participants ne requérant nullement plus un cours magistral.

Le formateur a d'emblée rappelé la notion d'amour du travail qui doit être mis en avant dans cette fonction de porte-parole, exemple pris pour un journaliste qui ne saurait rentrer avant de terminer son papier.

Les porte-parole doivent donc collecter les données d'une information, collecter les témoins, archives, documents, les parties en conflit et autres. Comment collecter les informations au niveau des porte-parole ?

Il faut écouter toutes les radios, maîtriser tout ce qui concerne le ministère, lire toutes les dépêches, renouveau et autres journaux, et avoir un carnet d'adresse. Et comme tout processus de fabrication d'une information, après le collecte c'est le traitement. Le porte-parole aura appris lui aussi qu'il doit vérifier les sources, évaluer les données récoltées et traiter l'information avant de la livrer aux journalistes.

8. *Les attentes du porte-parole attaché de presse.* Une série d'attentes aura été listée, exigences à défaut desquelles le porte-parole n'aurait pas sa raison d'être. Le porte-parole doit :

1. Maîtriser l'art de communiquer, c'est-à-dire savoir donner un bon message aux bonnes personnes et au bon moment ;
2. Etre suffisamment formé sur les fonctions qu'il doit remplir ;
3. Etre un bon vendeur avec un objectif tant social que commercial pour faire rayonner l'image de l'entreprise (Ministère) ;
4. Avoir la cohérence et bien choisir les journalistes qui vont transmettre l'information ;
5. Essayer d'aider l'interlocuteur, c'est à dire le journaliste parce que ce dernier n'a pas assez de temps ;
6. Avoir un carnet d'adresse ou fichier toujours actualisé, pour rester en contact avec la « crème de la presse », c'est-à-dire ce journaliste qui s'intéresse aux questions de son ministère.
7. Savoir gérer des périodes de crise ;

Pour montrer la place d'un porte-parole dans une entreprise, le formateur a donné l'image d'une entreprise qui connaîtrait une crise. Que ce soit une crise sociale, institutionnelle ou autre, le patron devra s'adjoindre au porte-parole pour essayer de la dénouer en adoptant ensemble des stratégies de communication

En cas de crise, les responsables adoptent des stratégies différentes à effets également variés.

Entre autres stratégies il y a :

- La transparence : Elle est bonne quand l'entreprise ne se reproche de rien. sens
- La confession : Rare que les responsables passent à cet acte de se confesser, mais quand elle a eu lieu on est vite excusé
- L'attaque : utilisée très souvent, mais elle est à éviter
- Le débat ; Bonne manière de verser les faits au public.
- La diversion : très mauvaise même si on y recourt en politique
- Le silence : Très facile à faire même si on s'expose à la pratique agressive de la presse. Il faut également savoir que le silence accrédite ce que pensent les détracteurs, c'est tellement vrai que l'adage français corrobore la thèse que « qui ne dit mot consent »

9. *Méthodes et outils de presse.* Les méthodes se résument en un plan d'action. Il faut se fixer des objectifs clairs conformes aux objectifs de l'entreprise, sensibiliser le reste des départements du ministère. Il faut également tester les membres de l'entreprise susceptibles d'être en contact avec la presse, cela à l'intérêt de ne pas personnaliser l'information cela participe également à la décentralisation, et en suite :

- Préparer l'avenir ;
- Rédiger la bible de l'entreprise : c'est l'historique de l'entreprise, les succès et les échecs, les personnalités qui ont marqué l'entreprise,
- Constituer le fichier : c'est avoir son carnet d'adresse
- Etablir un plan annuel : ce plan doit s'insérer dans les objectifs de l'entreprise. Ce plan d'action vous permet de voir où vous allez et de ne pas travailler à l'improviste.

Les outils de presse (à différencier avec les outils de communication) sont :

- Le dossier de presse : quand il y a un événement, le dossier de presse explique le cadre dans lequel intervient cet événement. Il intervient deux semaines avant l'arrivée de l'événement ;
- Le dossier d'événement qui comprend le programme, la liste des invités et leurs titres ;
- Le communiqué de presse: tout petit, il annonce en bref ce qui va se passer
- La lettre d'information : permet de donner des informations au public. Elle assure la transparence dans l'entreprise
- Le rapport annuel : raccourci pour donner le bilan à la presse. Il n'a rien de secret

2. Déroulement de la Formation

La grande question qui est toujours revenue au cours des échanges, c'est de savoir qui avaient été invités dans cet atelier. Les porte-parole des ministères qui devraient avoir un statut indépendant et pouvoir livrer l'information à tout moment et librement, semblent plutôt être des porte-parole des ministres qui n'ont de parole qu'en l'absence de leurs patrons. Ils remplissent plusieurs fonctions au sein des ministères, tellement que la fonction de porte-parole reste très accessoire.

Ainsi, un débat houleux est né au sujet du dénigrement que manifestent les journalistes à leur endroit, dénigrement fondé sur le fait que, quand un journaliste contacte un porte-parole sur un sujet donné, ce dernier répond qu'il pose d'abord la question au ministre. Sachant le stress dans lequel travaillent les journalistes, ils se méfient directement du porte-parole pour aller droit au Ministre. Un autre débat est né au sujet de la lutte contre la corruption et les malversations économiques. Comme ce fléau qui ronge les ministères se pratique au plus haut sommet, les porte-parole ont-ils les possibilités de livrer cette information aux journalistes ? Dans cette situation, le porte-parole du ministère concerné doit se concerter avec son ministre pour voir comment donner cette information

III.1. Recommandations

Une série de recommandations a été émise par les participants, ces recommandations sont adressées à l'intention soit des porte-parole eux-mêmes, du gouvernement et à l'organisation.

III.1.a. Au gouvernement

Au gouvernement les ministres doivent :

- Donner l'occasion à leurs porte-parole de parler aux médias ;
- Valoriser le porte-parole dans l'organigramme du ministère ;
- Associer le porte-parole dans toutes les activités du ministère ;
- Faire le suivi et l'évaluation des recommandations du Ministère en charge de la communication sur l'équipement et l'accès à l'information des porte-parole ;
- Respecter l'aspect technique de la fonction de porte-parole ;
- Mettre des moyens adéquats à la disposition des services de communication et de l'information.

III.1.b Aux porte-parole

Les porte-paroles doivent :

- Faire un effort de self making de la part du porte-parole lui-même ;
- Exploiter l'Internet dans les relations avec les médias.

III.1.c Aux organisateurs

Les autres organisateurs doivent :

- Faire participer les porte-parole d'institutions comme la brigade anti-corruption, la police, la magistrature et autres dans les ateliers de formation ;
- Faire une étude analyse des études de communication pour voir la place du porte-parole au Burundi ;
- Convier les média dans de telles rencontres ;
- Organiser un atelier sur l'importance de la place des porte-parole des institutions pour les ministres et les porte-parole.

A travers la voix du porte-parole du ministère en charge de la communication, l'atelier aura été très bénéfique à ces porte-parole qui, pratiquement, avaient besoin des notions du genre.

IV. Evaluation de la formation

Sur 25 participants, quatre étaient des représentants des médias qui n'ont été conviés à l'atelier que le jour de clôture. Ceux-là n'ont pas évalué la formation. On aura remarqué ensuite que seuls 17 participants ont fait l'évaluation de l'atelier et l'on peut remarquer ce qui suit :

Tout le monde a apprécié le contenu de la formation, avec une note moyenne de 8 sur 10. Une grande satisfaction également quant à la compétence des formateurs avec une note moyenne de 8,5 sur 10. Les participants ont apprécié également l'organisation, les lieux d'accueil occupant une grande part dans cette appréciation avec une note moyenne de 9 sur 10.

Pratiquement tous les thèmes traités leur ont été utiles, quant aux suggestions, les participants proposent qu'à la prochaine occasion, la durée de la formation s'étendrait sur plus de deux jours, afin de pouvoir varier les thèmes.

V. Conclusion

Les porte-parole des ministères n'ont pas de place précise dans l'organigramme des ministères tellement que le rôle estimé très grand dans la société n'est nullement pas joué. Certains d'ailleurs s'estiment être plutôt des porte-parole des ministres qui ne doivent pas s'exprimer qu'en l'absence de ces derniers. On aura remarqué une très grande nécessité d'un texte de loi qui organise la fonction des porte-parole et qui ferait d'eux des personnalités indépendantes au sein des ministères.

Media Marketing Training Report

1. Introduction

Du 11 au 29 septembre 2008, le consultant, Jean Pierre Gatzinzi a fait une mission de formation au Burundi sur le compte de l'USAID, Burundi Policy Reform et à l'invitation de CHEMONICS INTERNATIONAL. Le but de cette mission était de donner les outils nécessaires et adéquats aux agents commerciaux, aux directeurs commerciaux et aux responsables des entreprises de presse afin de collecter des fonds pour une plus grande autonomie de leurs entreprises de presse. Ci-dessous est un rapport de la mission et les conclusions des formations de media organisé par le projet et animé par M. Gatzinzi.

- **Préparations préliminaires**

Cette mission comportait deux volets : le premier portait sur une analyse et évaluation de l'état des lieux des entreprises de presse du point de vue économique et financier. Le deuxième volet consistait à fournir une formation appropriée sur base de ce que nous avons observé. En effet, lors de la première étape, nous avons visité et interviewé différentes personnalités qui travaillent dans les entreprises de presse. Les entreprises de presse visitées sont les suivantes : la radio Isanganiro, la radio Bonesha, la radio-TV Renaissance ainsi que la radio RPA. Ensuite, nous avons visité les entreprises qui ont pignon sur rue à Bujumbura telles que la SOCABU, l'hôtel Amahoro. Nous n'avions pas eu la possibilité de rencontrer les directeurs commerciaux des banques, mais tout compte fait, nous avons déjà eu les indices d'information nécessaires pour élaborer notre formation.

- **Contenu des interviews**

Pour les entreprises de presse, l'interview portait sur les pratiques quotidiennes en marketing, en fidélisation et en relation avec la clientèle. Puis, nous récoltions des informations portant sur les relations et perceptions que les entrepreneurs et chefs d'entreprises entretiennent à l'endroit des hommes et femmes des médias. Nous demandions aussi s'ils avaient de quelconques relations avec les médias pour publiciser leurs produits. En suivant le canevas du questionnaire, nous avons récolté pas mal d'informations somme toute pertinentes.

- **Elaboration des modules**

Après avoir entendu les deux parties, nous avons élaboré les modules. Ils ont porté sur :

- La définition des tâches spécifiques des agents commerciaux.
- La négociation d'affaire et les qualités d'une bonne négociation
- La fidélisation de la clientèle
- La simulation des rencontres d'affaires avec les prospects.
- Formulation de quelques conseils pratiques pour de meilleures négociations d'affaire.

- **Conduite de la formation**

Nous avons organisé un trio composé de : Jeanne Muvira qui jouait le rôle de modératrice, de Gérard Nzohabona responsable du volet média au sein de du projet USAID Burundi Policy Reform et qui nous facilitait tous les aspects techniques et matériels et moi, en tant que consultant International.

Les participants à cette formation provenaient autant dans les entreprises de presse publiques que privées, de la presse écrite et audio-visuelle. Ils étaient 51, jeunes filles et hommes à suivre régulièrement les travaux et provenaient de 34 média, radios, télévisions et presse écrite confondues. Ils avaient différents profils mais avaient en moyenne le niveau des humanités au moins, mais certains avaient fait la licence en marketing ou en communication. Certains d'entre eux cumulaient les rôles de journalistes et de vendeurs. Pour certaines entreprises de presse, elles n'avaient pas de structure commerciale, tandis que

dans d'autres il subsistait des dysfonctionnements liés à l'inadaptation face au marché et à l'utilisation efficiente des ressources humaines.

- **Contenu de la formation**

VI.1. Jour 1 : Présentation des Participants

Constitution de deux groupes de travail :

- Le premier groupe concernait les participants qui sont les agents commerciaux donc, qui font le Marketing direct.
- Le second groupe concernait les participants qui font le Marketing indirect.

Pour le premier groupe, les participants ont été appelés à décrire ce qu'ils font comme tâche en vente au jour le jour en tant qu'agents commerciaux ainsi que les contraintes qu'ils ont.

Les tâches

- Recherche des émissions, des documentaires et des publi-reportages
- Vente des espaces publicitaires
- Traitement des informations
- Gestion des abonnés
- Fidélisation des clients

Les contraintes

- Manque de motivation
- Les tâches des journalistes et des agents commerciaux ne sont pas bien définies
- Manque de bailleurs
- Absence de culture en matière de publicité

Les propositions

- Elaborer un plan stratégique de l'entreprise
- Séparer les tâches entre journalistes et agents commerciaux
- Faire une étude de marché
- Mettre en place un système de motivation extrinsèque

Pour le second groupe, les participants ont été appelés à définir ce que c'est la vente.

En effet, la vente est un compromis après négociation entre le vendeur et l'acheteur sur le prix d'un produit dans un lieu donné.

Les stratégies à adopter pour une meilleure vente

- Avoir une matière qui intéresse l'auditorat
- Chercher un personnel talentueux
- Motiver le personnel
- Créer des partenariats

- Etre créatif

Les stratégies à éviter

- Eviter le militantisme
- Eviter la corruption
- Eviter le cumul des fonctions
- Eviter le mixage des tranches
- Eviter la publicité déguisée

A la fin des débats, les participants des deux groupes ont passés des tests pour apprendre à mieux se connaître (la connaissance de soi) et à prendre conscience des problèmes de communications afin qu'ils puissent communiquer efficacement.

Quelques règles du savoir- communiquer ont été proposées :

- La communication totale et parfaite, c'est-à-dire sans distorsion n'existe pas.
- On ne peut ne pas communiquer : ne rien dire, c'est encore communiquer.
- Tout communique : les mots, les gestes, le visage, la tenue vestimentaire, l'espace dans lequel on se trouve.
- En matière de communication, ce n'est pas l'intention qui compte, mais le résultat obtenu.
- C'est à l'émetteur qu'incombe à 100% la charge de faire comprendre pour parvenir à ses fins.

VI.2. Jour 2 : La Négociation de L'affaire

La négociation se fait entre l'acheteur et le vendeur. C'est le vendeur qui dispose le produit à vendre. Et cela peut être :

- Des espaces publicitaires
- Des idées
- Des programmes
- Des cartes de dédicaces
- Des communiqués
- Des annonces nécrologiques
- Des appels d'offre
- Des CD, DVD, K7

Les participants ont soulevé quelques problèmes qu'ils rencontrent souvent sur le terrain lors d'une négociation d'affaire. Ils ont essayé de trouver quelques solutions pour palier à ces problèmes.

Les contraintes d'une négociation

1. La négociation n'a pas souvent lieu, les intérêts des médias ne sont pas privilégiés.
2. Dans une négociation, les médias ne respectent pas souvent leur ligne éditoriale.
3. Les directeurs des médias discutent avec les bailleurs sans consulter ceux du service technique.

Les propositions

- Créer une synergie des médias pour mieux travailler.
- Etablir des techniques d'approche avant d'entamer une négociation.
- Savoir présenter le produit, savoir convaincre à l'acheteur que ton produit est le meilleur.
- Pendant la négociation, ne jamais se sentir en position inférieure devant la partie adverse
- Négocier avec bonne foi sans utiliser des tactiques.
- Il faut préparer une négociation, mettre des scénarios au point et élaborer des tactiques.
- Se mettre à la place des partenaires pour mieux comprendre leurs stratégies.
- Respecter la partie adverse si l'on veut aboutir à un résultat durable.

Quelques démarches ont été proposées aux participants pour les aider lors d'une négociation d'affaire.

Les démarches à suivre

- Rapport de force : Quels sont les atouts que j'ai en tant que vendeur et quels sont ses atouts ?
- Statut du négociant : Quel est mon statut ?
- Offre du négociant : Qu'avons-nous comme produit à vendre ? Elaborer un prospectus.
- Préparer la négociation : Ne pas improviser
- Connaître le profil du client : Elaborer une fiche sur le profil d'un client où l'on met la gamme de ses produits, sa ligne de distribution, ses concurrents, etc.
- Respecter le cahier de charge : Suivre sa ligne éditoriale et rester ferme.
- Collaborer avec le personnel interne : Savoir si l'on est techniquement capable d'offrir le produit.
- Savoir que la pauvreté n'est pas une fatalité.
- Mettre en place une structure commerciale : Fournir à son supérieur un rapport sur terrain par écrit.
- Conclure une négociation : Remercier ton client pour t'avoir accordé du temps.

VI.3. Jour 3 : La Fidélisation des Clients

Fidéliser un client, c'est user de bonnes tactiques pour le garder.

Les participants des différents médias ont montré comment ils s'y prennent pour fidéliser leurs clients.

Les tactiques de fidélisation

- Réduire sensiblement les prix
- Avoir de bonnes relations d'affaires avec les clients
- Faire un suivi de ses clients
- Eviter les retards de livraison
- Etre attentif sur les doléances des clients

- Rester fidèle sur les émissions que préfèrent les clients.

Après cela, un programme appelé Customer Relationship Management (CRM) a été proposé pour mieux fidéliser un client. Ce programme consiste :

- D'abord de segmenter le marché et de cibler l'entreprise en fonction de ce que l'on est capable d'offrir comme produit
- Ensuite, on entre dans les relations d'affaires qui sont de deux sortes :
 - Relation transactionnelle
 - Relation d'interaction
- Enfin, on met en place des techniques à suivre pour que la relation ne soit éphémère.

VI.4. Jour 4 : Exercice de Simulation

Le 4^{ème} jour, les agents commerciaux des médias ont fait des exercices de simulations pour voir comment ils s'y prennent lors d'une négociation d'affaire.

Après ces exercices, quelques recommandations les plus importantes ont été proposées pour mener à bien une négociation. Il s'agit:

- D'étudier le profil du client avant d'aller négocier.
- D'étudier le secteur d'activité de votre client.
- D'établir une grille d'observation du client.
- De préparer toute la documentation de votre vente : prospectus, dépliants, carte de visite, Contrat de vente, etc.
- D'être clair et concis dans vos propos
- D'avoir l'air d'un professionnel ; votre discours et votre apparence sont les reflets de votre personnalité
- D'écouter attentivement les objections et critiques de l'acheteur qui indiquent dans la plupart des cas un véritable intérêt de l'acheteur
- De soigner les moindres détails : Posture, geste, tenue vestimentaire, qui sont souvent à l'origine des échecs
- De s'entraîner à la pratique du téléphone. C'est l'arme la plus efficace en matière de vente
- De pratiquer l'écoute active. Acquiescez, complétez. Quand vous pensez que vous avez compris, répondez. Ecouter est plus important que parler.
- De se mettre dans la tête que votre vente rend service à votre client et n'est pas seulement un gagne pain.

VI.5. Jour 5 : Synthèse sur Toute la Matière Vue

Les participants ont fait une synthèse sur la matière vue pendant tout le séminaire. Une liste des facteurs clés de succès sur la force de vente a été présentée aux agents commerciaux des médias pour qu'ils puissent mieux vendre.

Quelques clés du succès pour mieux vendre

- Croyez d'abord en vous. Personne ne le fera à votre place. Un vendeur peureux tient 1 à 2 minutes, un vendeur confiant tient entre 2 minutes et 1 heure.
- Fixez-vous des objectifs précis. Elaborez un plan d'action et suivez-le.
- Ne négligez aucun client. C'est toujours un acheteur en puissance
- Ecoutez les clients et identifiez leurs besoins réels, sans essayer de les devancer.
- Identifiez qui est réellement l'acheteur. Ne perdez pas de temps avec des non décisionnaires.
- Elaborez un test personnel pour voir si vous pouvez « accrocher » votre client.
- Prenez des notes quand votre client parle. Cela le valorise de se savoir vraiment écouter. Mais ne vous perdez pas dans vos notes.
- Croyez en votre entreprise et votre produit. Sinon, votre client n'y croira pas non plus.
- Soyez préparé techniquement. La préparation est stratégique. Ayez en tête les questions, les réponses, les entrées en matière.
- Ne donnez pas les tarifs avant que le client ne les demande.
- Ne méprisez pas les principes de base de la vente en respectant les 4 phases de la négociation : Ecoute, proposition, réponse aux objections, conclusion.
- Rappelez-vous que votre travail procède par les étapes suivantes :
 - La prospection
 - La préparation
 - La prise de contact
 - La découverte
 - L'argumentation
 - Le traitement des objections
 - La conclusion
 - La prise de congé
 - Le suivi.

N.B. Le tout était ponctué de jeux de rôle simulant le vendeur et le prospect, en adéquation avec les thèmes développés.

Appréciation de la formation

De l'avis des participants, la formation s'est bien déroulée et fut profitable pour tous. Les témoignages formulés à la fin de la formation furent largement positifs.

Rencontre entre les opérateurs économiques et les responsables des médias

Après toute la semaine de formation avec les agents commerciaux et les responsables des médias, une rencontre de quelques heures a eu lieu entre les entrepreneurs et responsables commerciaux des grandes entreprises de la place et les formés responsables des médias. Le but de cette rencontre était de créer des maillages et des synergies entre eux. Dans un premier temps, nous avons fait une présentation démontrant les avantages d'une collaboration étroite entre les deux secteurs pour une prospérité accrue du pays en général et leur croissance financière en particulier. A la fin, les participants ont échangé sur les rapports d'intérêt possibles entre eux.

IV. Recommandations

- 1.** Pour une meilleure autonomisation financière, les agents et responsables commerciaux devraient travailler de manière professionnelle en vue de récolter des résultats positifs.
- 2.** Ils devraient revoir leurs méthodes de travail personnelles et collectives pour une plus grande rentabilité financière.

- 3.** Les entreprises de presse doivent constamment savoir ce que le public cherche comme type d'information ou programme et prendre en compte les intérêts des prospects.
- 4.** Les opérateurs économiques doivent s'ouvrir au monde des médias afin de mieux faire connaître leurs produits auprès de différents publics tant nationaux qu'internationaux.
- 5.** Afin de poursuivre ce type de maillage, les deux secteurs devraient se rencontrer le plus souvent possible pour de meilleures collaborations. De ces partenariats positifs pourrait éclore une croissance économique harmonieuse.

Anti-corruption Activity Report

ANNEX G. ANTI-CORRUPTION ACTIVITY REPORT

I. Introduction

Dans le cadre du projet « USAID-Burundi Policy Reform » appuyé par l'USAID et dont l'objectif global est de favoriser le partenariat et le dialogue entre les composantes de la société burundaise dans le cadre de la mise en place des réformes et autres initiatives gouvernementales, M. Ntaganda a servi comme consultant international spécialiste des réformes politiques et institutionnelles. Durant son consultance il a servi comme formateur pour une série de tables rondes, formations sur l'anti-corruption, et la retraite gouvernementale. Ci-dessous est un rapport de la mission et les conclusions des formations.

II. Termes de référence

Les tâches à exécuter sont précisées dans le document des termes de référence et dont le contenu a été amplement discuté entre Madame Sally Cameron du bureau Africa à Washington, Me Jean Lavoie, directeur du bureau au Burundi et Monsieur Gaudence Kabuyenge, Conseiller en gouvernance au sein du projet Burundi Policy Reform. En somme, le travail consistait à :

- Elaborer un module de formation et d'une stratégie participative de formation sur les modèles internationaux de processus réforme.
- Expliquer ce module et adapter son utilisation aux consultants thématiques nationaux recrutés pour les questions de gouvernance, de réformes économiques et d'équité sociale.
- Transférer les compétences dans le domaine des processus de réforme aux cadres nationaux, aux leaders de la société civile et aux responsables des médias.
- Proposer une approche stratégique pour réussir l'adoption de la participation inclusive dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des réformes nécessaires au Burundi en fonction du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et celui de la consolidation de la paix.
- Animer les trois tables sectorielles de renforcement des capacités sur le processus de participation à la formulation des réformes.
- Arrêter en concertation avec les consultants nationaux, les principaux axes de la retraite gouvernementale sur base des conclusions des tables sectorielles.
- Proposer un agenda de la retraite gouvernementale.
- Animer la retraite gouvernementale des hauts cadres de l'Etat sur les modèles internationaux de processus de réformes.
- Produire un rapport en fin de mission.

III. Approche méthodologique

Pour effectuer ce travail, j'ai procédé à une revue critique de la littérature dans le domaine de la recherche documentaire et aux interviews avec les personnes indiquées afin d'élaborer les outils qui ont été utilisés dans le cadre de cette mission. L'approche méthodologique pour l'élaboration et l'animation des sessions de renforcement des capacités était fondée sur la nécessité de faire participer les cadres invités, étant entendu que ces derniers ont un certain bagage intellectuel, la plupart ayant terminé leurs études universitaires depuis déjà quelques années.

Il s'agissait d'appliquer les méthodes andragogiques c'est-à-dire l'apprentissage des adultes dans lequel l'expert international agit essentiellement comme facilitateur de l'acquisition des connaissances techniques ainsi que des outils de base indispensables au travail de réformes auquel ils sont souvent confrontés.

En outre, pour les questions thématiques, nous avons été appuyé par une équipe de consultants nationaux qui adaptait le module aux spécificités de chaque thématique à savoir la gouvernance, l'équité sociale ainsi que les réformes économiques.

Ces consultants sont des experts qui ont évolué dans l'administration publique burundaise en tant que ministres et directeurs généraux et maîtrisent mieux que quiconque les méandres de cette dernière et en sont, de ce fait, les héritiers de sa mémoire institutionnelle.

En vue de s'assurer de la conformité de cette méthodologie et des outils développés aux attentes du projet, plusieurs séances de débat ont eu lieu entre les parties prenantes du projet, à savoir les conseillers thématiques du projet, les consultants nationaux, le ministère de la bonne gouvernance ; principal partenaire du projet dans la mise en œuvre du plan d'action du projet USAID-Burundi Policy Reform ainsi que le directeur du projet au Burundi.

Notre équipe a pu bénéficier de l'appui technique de Madame Sally Cameron, responsable du bureau Afrique au sein de Chemonics International à Washington. Plusieurs rencontres avec les consultants nationaux ont permis de s'entendre sur la finalité de la mission et des meilleures stratégies à mettre en place afin d'arriver aux meilleurs résultats.

S'agissant de l'animation des tables sectorielles, nous avons exposé sur les modèles internationaux de processus de réforme et avons adapté chaque module à la thématique de chaque table sectorielle. Les consultants nationaux ont animé des thématiques relatives à leur domaine d'expertise. La facilitation et le rapportage ont été assurés par les cadres du projet Burundi Policy Reform.

Nous avons aussi prévu des travaux en groupes suivant un canevas arrêté de commun accord avec les consultants nationaux. Nous avons ensuite supervisé et appuyé les groupes ainsi constitués afin de garantir l'acquisition des connaissances à travers la méthode de « learning by doing ». Il faudrait ne pas perdre de vue que ces ateliers avaient aussi pour objectif ultime des changements d'attitude de la majorité des cadres oeuvrant dans le secteur public.

Lors des séances de restitution en plénière à la fin de chaque journée, notre rôle consistait à tester la conformité des conclusions et recommandations avec les thèmes développés d'une part, et leur cohérence avec les sujets principaux traités en plénière. Un canevas d'évaluation de chaque table par les participants a été administré afin de recueillir leurs impressions et leur degré de satisfaction sur la pertinence technique des outils ainsi acquis. Le dépouillement de ces évaluations indique un taux de satisfaction oscillant entre 90 et 95 pour cent.

Enfin, au niveau de l'impact, certains cadres ont témoigné dans les médias que les modules appris les aident déjà dans la préparation des notes techniques destinées au gouvernement et à leurs ministres respectifs qui sont chargés de conduire la politique gouvernementale dans le domaine des réformes.

Au sein du projet USAID- Burundi policy reform, le module relatif aux modèles internationaux de processus de réforme a fait l'objet de formations complémentaires des groupes cibles qui n'avaient pas eu la chance de participer dans les travaux des tables sectorielles et de la retraite gouvernementale.

IV. Structure des modules élaborés

Le premier module développé s'articulait autour : « **Des modèles internationaux de processus de réformes** ». Le schéma de ce module se présente sommairement comme suit:

- Contexte et objectifs des modèles internationaux de processus de réformes
- Enjeux et défis des Réformes au Burundi
- Caractéristiques des réformes au Burundi
- Types de modèles internationaux de processus de réformes existant dans le monde
- Aperçu général des processus participatifs de réformes
- Analyse Critique sur base des expériences étrangères et leçons apprises

- Conclusion Générale : La Réforme des Entreprises Publiques est incontournable et améliore la Gouvernance
- Questions à soumettre au Débat en groupes de travail

La Conclusion Générale qui se dégage et largement partagée par la majorité des participants est la suivante :

- Il existe plusieurs modèles internationaux mais aucun modèle ne peut être considéré comme universel s'appliquant à tous les pays. Chaque pays doit adapter les modèles appris en fonction des spécificités de chaque contexte national et en tenant compte des enjeux de chaque réforme à formuler et à mettre en place.
- Chaque réforme crée des gagnants et des perdants. La responsabilité du gouvernement est de minimiser les risques et les coûts de la réforme sur les groupes de bénéficiaires qui se trouveraient affectés par la réforme grâce aux méthodes d'analyse des coûts et bénéfices de la réforme.
- Chaque réforme renferme des germes et un potentiel non négligeable de conflits que les responsables doivent gérer et orienter positivement grâce aux approches usuelles de gestion des conflits et de négociation basée sur les intérêts mutuels.
- Une réforme ne peut réussir si elle est effectuée en vase clos. Il est plus qu'impérieux de prévoir des cadres de dialogue permanents de toutes les parties prenantes pour que les réformes réussissent.
- Le suivi permanent et la coordination concertée de toutes les actions des réformes sont le garant du succès des réformes.
- Les réformes sont incontournables mais leur gestion requiert un art et une expertise que le gouvernement doit savoir mettre à profit dans l'intérêt de tous les citoyens burundais. A défaut d'une expertise nationale, il faudrait engager l'assistance technique comme le préconisent les accords d'Arusha pour la paix et la réconciliation au Burundi, du 28 Août 2000.

Cependant, le succès des réformes est assorti de conditions suivantes :

- l'adhésion des Décideurs (Volonté Politique)
- l'adhésion des parties prenantes
- l'adhésion de la société civile
- l'affinement des mécanismes de gestion des réformes
- le renforcement des stratégies de communication sur les réformes en cours
- la consolidation des mécanismes et des processus participatifs (secteur public, secteur privé, société civile, Médias) pour une synergie horizontale et verticale dans les processus des réformes

Le second module développé lors de toutes les tables sectorielles et de la retraite gouvernementale est intitulé comme suit : « **Standards internationaux de lutte contre la corruption: Mesures préventives** ».

Ce sujet était articulé sur les points suivants :

- Introduction
- Bref aperçu sur la convention des Nations Unies de lutte contre la corruption
- Les principales réformes liées à une lutte efficace contre la corruption
- Activité sur réformes de la fonction publique fondée sur le modèle contractualisé en s'appuyant sur les critères de mérite, de performance et d'équité
- Activité sur les codes d'éthique basés sur les obligations des fonctionnaires de l'Etat

- Activité sur la réforme des marchés publics
- Activité sur le renforcement de l'indépendance des organes de détection et de répression
- Activité sur le renforcement des procédures de gestion publique à travers des contrôles internes et externes réguliers
- Activité sur la mise en place des mécanismes de coopération internationale pour accroître la surveillance des personnes coupables susceptibles d'échapper à la justice
- L'implication active de la société civile et du secteur privé

Orientations stratégiques pour l'avenir. A ce sujet, s'agissant de la retraite gouvernementale, le président de la République s'est adressé aux ministres et aux hauts cadres pour commenter l'exposé de l'expert international. Cette convergence des points de vue a permis l'élaboration des recommandations utiles et constructives pour enrayer à jamais ce fléau qui gangrène la société burundaise.

Ce module a aussi fait l'objet d'exposés et de débats lors la semaine dédiée à la campagne de formation et d'information de tous les cadres de l'Etat burundais. Dans une approche participative, les cadres ont pu relever les infractions relatives à la corruption, les types de corruption, les sanctions y afférentes ainsi que les lacunes de la loi à ce sujet qui devront faire l'objet de modifications législatives à brève échéance.

De façon générale, en guise de conclusion, tous les participants sont unanimes pour reconnaître que :

- Les réformes pour une lutte efficace de la corruption sont incontournables pour la stimulation de la croissance économique
- Elles doivent être inclusives pour réussir
- Elles doivent être connues de l'opinion publique
- Il faut la volonté politique pour y parvenir
- Il faut un changement des méthodes de travail et de comportements pour tous les acteurs et qui s'articulent autour de l'éthique professionnelle

Governmental Retreat Report



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

REPUBLIQUE DU BURUNDI



MINISTRE A LA PRESIDENCE CHARGE
DE LA BONNE GOUVERNANCE,
DE LA PRIVATISATION, DE L'INSPECTION
GENERALE DE L'ETAT ET
DE L'ADMINISTRATION LOCALE

Retraite Gouvernementale sur l'Amélioration du Processus de Réformes au Burundi: Septembre 2008



Rapport Général

6. Introduction

La retraite gouvernementale s'est tenue du 16 au 18 septembre 2008 dans les enceintes du Grand Séminaire Jean Paul II à Gitega, le moment fort ayant été marqué par les cérémonies d'ouverture qui ont été rehaussées par la présence de S.E. Honorable Pierre Nkurunziza, Président de la République.

Les cérémonies d'ouverture ont été ponctuées par quatre discours:

1. Accueil par le Gouverneur de la Province de Gitega
2. Discours de circonstance par le Ministre à la Présidence en charge de la Bonne Gouvernance
3. Discours de Madame Patricia Moller, Ambassadeur des Etats-Unis d'Amérique
4. Discours d'ouverture par Son Excellence Honorable Pierre Nkurunziza, Président de la République

Avant de suivre les discours marquant le début de la retraite, le Protocole d'Etat a demandé à Mgr Evariste Ngoyagoye, Archevêque de l'Archidiocèse de Bujumbura et Président de Conférence des Evêques Catholiques du Burundi, de faire une prière pour mettre cette retraite gouvernementale dans les mains du Seigneur pour qu'elle ait son effet. L'Archevêque Ngoyagoye a commencé par un moment de silence en soulignant que « c'est dans le silence que Dieu parle au cœur. Et le cœur est le siège de la pensée, de la volonté, des bonnes actions comme des mauvaises. Si le cœur reçoit la parole du Seigneur suit le moment de l'inspiration d'une bonne action ». Dans un silence profond, il a demandé « au Seigneur d'être la référence première fondamentale des idées » qu'ils allaient échanger, afin que « les résultats de cette semaine soient bénéfiques pour son peuple ».

Après ce moment de prière, les participants ont suivi les discours marquant les cérémonies d'ouverture de la Retraite.

Tous les intervenants se sont réjouis de l'organisation de cette retraite, un moment précieux pour l'équipe gouvernementale qui au bout d'une période de trois ans du mandat présidentiel sont amenés à évaluer le pas franchi, évaluer les réformes en cours et faire des projections pour la période à venir.

I.1. Le Gouverneur de la Province de Gitega

Il s'est félicité d'accueillir cette retraite dans sa province et a souhaité la bienvenue et un bon séjour à toute l'équipe gouvernementale et pleins succès à la retraite.



S.E. le Président Nkurunziza Pierre arrive au Grand Séminaire Jean Paul II, entouré par le Premier et le Deuxième Vice-président de la République.

I.2. Le Ministre à la Présidence en charge de la Bonne Gouvernance

Il a commencé son discours par remercier le Président de la République pour avoir « accepté de consacrer son temps en acceptant de parrainer cette rencontre gouvernementale », une précieuse occasion pour le Gouvernement, de revisiter son programme, de se rendre compte du pas déjà franchi et de la tâche qui les attend encore, « par rapport aux échéances politiques prévues pour rendre compte à la population » qui leur a confié la réalisation de ce programme.

Il a rappelé l'engagement du Gouvernement de promouvoir la transparence dans la gestion de la chose publique.

La décision de bâtir le développement sur un socle de bonne gouvernance, a-t-il souligné, « a été une des grandes options du Gouvernement issu des élections de l'année 2005 », tout en reconnaissant que « la bonne gouvernance est un processus et non un aboutissement ».

Parlant de la population, le Ministre a indiqué qu'elle « manifeste son adhésion totale au choix du Gouvernement. Elle manifeste même son impatience de voir les résultats tangibles de cette politique, en dénonçant une certaine lenteur dans la répression des actes de grande corruption ou détournement des fonds publics ».

S'exprimant sur la lutte contre la corruption, le Ministre reconnaît que la loi anti-corruption accuse des lacunes, et a indiqué que cette loi « mérite une révision qui permettrait aux institutions engagées dans la lutte contre la corruption d'appréhender tous les délits liés à la

corruption et aux infractions connexes, et d'atteindre certaines catégories de personnalités qui ne devraient peut-être pas jouir d'un quelconque privilège de juridiction ».

I.3. L'Ambassadeur des Etats-Unis d'Amérique

Prenant la parole, Madame l'Ambassadeur a commencé son discours en indiquant que cette retraite offre aux membres du Gouvernement « une opportunité pour élever le processus démocratique à un niveau plus haut ».

Elle a salué les élections de 2005 qui ont amené ce gouvernement au pouvoir, des élections qui ont suivi les accords de paix issues des négociations d'Arusha, et qui étaient qualifiées de libres et justes par les observateurs internationaux, ce qui représente une réussite aux yeux de la communauté internationale.

Elle a souligné que cela est évidemment lié en partie aux efforts des bailleurs de fonds qui ont pris l'engagement d'accorder plus de \$650 millions en appui au plan d'actions prioritaires du Gouvernement.



Madame Patricia Moller, Ambassadeur des Etats-Unis prononçant son discours de circonstance.

Madame l'Ambassadeur n'a pas manqué de rappeler les différents défis auxquels le Burundi a dû faire face. « Tout au long des années passées, le Burundi faisait face au défi de la reconstruction de la Nation. Et comme c'est le cas pour toute démocratie naissante, le Burundi a fait face à une société civile revigorée, de citoyens impatientes, à un désaccord des partis politiques, à la flambée des prix des denrées alimentaires, mettant en péril la vie des citoyens vulnérables ».

Elle est revenue sur la responsabilité qui incombe au Gouvernement, « la responsabilité de continuer à faire avancer le pays en tant qu'architectes du début prometteur ».

C'est votre mandat, a-t-elle souligné, « votre courage et votre détermination desquels dépendra le bien-être de la population qui continue à vivre dans le pays, vos enfants et tous les enfants du Burundi qui attendent de vous de courageuses et sages décisions pour garantir un futur clair ».

Enfin, devait-elle conclure : « Cette retraite vous offre aujourd'hui l'opportunité d'initier un processus qui peut aider à trouver des solutions à tout au moins 4 importantes questions qui affectent l'avenir de beaucoup de personnes dans ce pays, dans les domaines de la jouissance d'un droit de propriété d'une terre, des droits de succession pour les femmes, de la prévention contre la corruption, le secteur économique et l'équité sociale. Indiscutablement, ces domaines génèrent des problèmes décourageants, mais en même temps, c'est vous qui aviez le pouvoir, la prévoyance et le mandat de votre peuple pour impulser un changement positif ».



Les Membres du Gouvernement suivant les discours d'ouverture de la retraite.

En terminant son discours, elle a demandé que le Seigneur leur donne détermination et soutien tout au long de leurs rencontres. Son souhait étant qu'ils puissent conclure la retraite par des engagements forts qui vont permettre l'amélioration du bien-être des Burundais, en rappelant que ce sont eux aujourd'hui qui peuvent offrir aux citoyens de leur pays une promesse et un espoir pour un lendemain meilleur.

I.4. Le Président de la République

Prenant la parole à son tour, le Président de la République a commencé son discours par une louange au Dieu Créateur : « Rendons grâce à Dieu, le Maître des temps et de nos vies, qui nous a accordé la faveur et la grâce de vivre ensemble trois années de paix et de démocratie retrouvée après plusieurs décennies de guerre fratricide ».

Il a poursuivi son discours en indiquant le pourquoi de faire une retraite gouvernementale maintenant : « Périodiquement, le Gouvernement du Burundi a choisi des moments privilégiés, en vue de recentrer son action et améliorer ainsi sa vision et ses prestations visant l'affermissement de la paix, la concorde sociale et le développement durable du pays par un travail bien pensé, bien exécuté et bien évalué. Aujourd'hui, nous sommes réunis à un moment particulier : trois ans après le jour où le peuple burundais nous a témoigné sa confiance pour conduire ses destinées ».



S.E. le Président procédant à l'ouverture de la retraite gouvernementale.

« Trois ans dans la reconstruction d'une Nation est une période très courte mais les faits et l'impact des changements amorcés sont là. Cette retraite gouvernementale nous permettra d'apprécier à leur juste valeur, les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces dans la réalisation du Programme du Gouvernement. Nous avons placé exprès très haut la barre de nos ambitions pour forcer la réalisation maximale, malgré la conjoncture délicate de sortie de crise et l'absence de préparation préalable des structures étatiques et des citoyens burundais. Ne dit-on pas que pour construire une vraie Nationale, il faut des rêves et des idéaux. C'est cela la vision ».

Poursuivant son discours, le Président de la République a indiqué les trois axes sur lesquels reposera la retraite, à savoir :

- La politique gouvernementale de transparence et de lutte contre la corruption, un des piliers de notre programme politique
- La politique de promotion du secteur économique
- Les politiques favorables à l'équité sociale

A l'issue de cette retraite a indiqué le Président de la République, « nous espérons que les membres du Gouvernement adopteront des méthodes d'action qui font la promotion de la participation inclusive dans la conduite des réformes et des attitudes de lutte efficace contre la corruption et les malversations économiques ».

Il a terminé son discours en renouvelant ses remerciements « au Gouvernement Américain qui a bien voulu appuyer cette retraite à travers son agence d'exécution, USAID Burundi » et à l'endroit « de tous les partenaires au développement ».

5. La retraite proprement dite

II.1. Les participants

La retraite gouvernementale a vu la participation du Président de la République, du Deuxième Vice-président de la République, les membres du Gouvernement, les Chefs de Cabinet du Président et des Vice-présidents, les conseillers principaux à la Présidence de la République, à la Première et à la Deuxième Vice-présidence. Suite au décès de la belle-mère du Premier Vice-président de la République survenu la veille, celui-ci n'a pu qu'assister aux cérémonies d'ouverture de la retraite.

Quelques Ministres n'ont pas pu participer à cet événement, car se trouvant en mission à l'extérieur du pays. Il s'agit du Ministre de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique, du Ministre de l'Intégration Régionale, du Vice-ministre chargé de l'Enseignement de base et secondaire.



S.E. le Président Nkurunziza Pierre au Grand Séminaire Jean Paul II, en compagnie du Deuxième Vice-président de la République et le Ministre en charge de la Bonne Gouvernance.

Compte tenu du fait que la retraite gouvernementale se voulait être le couronnement de tout un processus de réformes participatifs, le Cabinet du Président et le Ministre en charge de la Bonne Gouvernance ont souhaité la participation des Conseillers principaux à la Présidence de la République, la Première et la Deuxième Vice-présidence de la République à la Retraite, étant donné qu'ils sont impliqués dans le suivi et l'évaluation des réformes initiées au sein des différents Ministères.

Des Chefs de Missions Diplomatiques accrédités au Burundi, des Représentants des Organisations Internationales et des Confessions religieuses ont assisté aux cérémonies d'ouverture de cette retraite.

II.2. Communications et débats

Après les cérémonies d'ouverture, le facilitateur a présenté à l'auguste Assemblée la méthodologie, les objectifs de cette retraite, ainsi que les consultants devant présenter des communications sur les 3 thèmes retenus, à savoir :

- Les réformes prioritaires dans le domaine économique
- Les réformes prioritaires dans le domaine de l'équité sociale
- Les standards internationaux de lutte contre la corruption : les mesures préventives

Ces communications ont été suivies par des débats et des travaux en groupes.

II.3. Présentation du cadre de la Retraite par le Directeur du Projet USAID Burundi Policy Reform

En sa qualité de Directeur du Projet, il a déclaré qu'il se sentait honoré de voir que le projet a pu contribuer à la mise en place de cette importante rencontre. Il a poursuivi sa présentation en indiquant que « l'USAID Burundi Policy Reform Project a débuté sa présence en octobre 2007 en créant des liens étroits avec son Ministère de référence, le Ministère à la Présidence en charge de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation », et que « son mandat est de soutenir ce Ministère, pour d'une part proposer et mettre en place des mécanismes transparents, participatifs et inclusifs de processus de réformes, également de créer et de favoriser l'accès à des modèles internationaux qui peuvent inspirer le Gouvernement à développer des réformes convenables et souhaitables pour le pays ».

Il a rappelé que « cet événement constitue un aboutissement d'une démarche soutenue par le Ministère de la Bonne Gouvernance et ce projet de l'USAID ».

En effet, a-t-il souligné, « au-delà des ateliers de réflexion qui ont eu lieu au cours des derniers mois dans les secteurs de la gouvernance, de la lutte contre la corruption, de la formation des médias, du management et du leadership des Chefs de Cabinet et cadres du gouvernement, et j'en passe, trois importantes tables sectorielles dont vous avez entendu parler ce matin, ont eu lieu. Ces tables regroupaient un éventail de composantes de la société burundaise, et se sont toutes penchées sur les questions de gouvernance, du secteur privé et de l'équité sociale. De ces tables ont émané des recommandations sur les processus de consultation souhaités, et sur le contenu spécifique de certaines réformes à venir ».

Ce type de réflexions et de consultations, a-t-il fait remarquer, « ont confirmé le bien fondé de la démarche participative qui avait été initiée par votre gouvernement et soutenu par ce projet dans la révision si fondamentale du code foncier. Une concertation très positive s'est d'ailleurs déroulée entre le Comité Interministériel créé le 11 juin dernier, USAID, l'Union Européenne et la Coopération Suisse, et a abouti hier à la validation de la lettre de politique foncière et prochainement à la soumission à votre Gouvernement d'un draft de code foncier ».

Ainsi donc, a-t-il souligné, « si plusieurs réformes s'avèrent nécessaires dans un Burundi qui a encore les séquelles de la guerre, certaines d'entre elles ont été retenues par les tables sectorielles comme étant prioritaires, et pourraient faire éventuellement objet de discussion au cours de cette retraite. Il s'agit notamment des moyens de prévention de la corruption, de renforcement du secteur privé par le soutien à l'intégration économique régionale et des mesures d'appui aux enfants défavorisés, principalement dans le secteur de l'éducation de base ».

En conclusion, il a indiqué qu'en « harmonie avec les priorités annoncées par votre Gouvernement en matière de transparence et des processus inclusifs par lesquels les projets de lois et autres politiques sont développés, nous espérons que cette retraite constituera l'amorce de l'identification de telles méthodes consultatives, ainsi que le consensus sur la façon dont ces réformes devraient se présenter ».

Après cette présentation qui recentre le cadre de cet important événement, ce fut le temps de suivre les communications permettant aux membres du Gouvernement de comprendre les enjeux du moment, du moins dans les secteurs ciblés.

Après ces communications, les participants à la retraite ont eu l'occasion de faire des commentaires sous forme de contributions, lesquelles contributions avaient l'avantage d'apporter des clarifications nécessaires permettant une bonne perception des réformes jugées prioritaires dans les domaines ciblés.

II.4. Première communication : Les réformes prioritaires dans le domaine économique

Le consultant Cyprien Mbonigaba a parlé de l'intégration régionale, de la privatisation et du secteur privé.

Dans son introduction, il est revenu sur le pourquoi d'opérer des réformes économiques, quelles étaient les réformes prioritaires dans les domaines de l'intégration régionale, des entreprises publiques et du secteur privé, en partant d'un cadre référentiel qui repose sur la Vision 2025, les OMD 2015 et le CSLP 2007-2010.

Revenant sur l'intégration régionale, le consultant s'est limité sur l'intégration du Burundi dans l'EAC qui est intervenue le 1^{er} juillet 2007 après le dépôt officiel des Instruments de ratification du Traité d'Adhésion. Il a rappelé que « la Communauté Est Africaine est une Communauté qui a une Vision, celle de voir les Etats membres unis politiquement, prospères, compétitifs et sécurisés et qui s'est donnée la mission d'élargir et d'approfondir l'intégration économique, politique, sociale et culturelle dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations des pays membres à travers la compétitivité, l'augmentation de la valeur de la production, le commerce et les investissements.

Parlant des réformes envisagées dans ce domaine, le Consultant a mis en exergue celles qu'il estime être prioritaires, à savoir :

- Le passage de la T.T (taxe de transaction) à la T.V.A (taxe sur la valeur ajoutée)
- La mise en place de l'office Burundais des Recettes « Système de « Revenues Authorities » afin de garantir une collecte maximale des recettes fiscales
- L'application du Protocole sur l'Union Douanière en adoptant la structure à trois bandes du Tarif extérieur Commun (0% pour les matières premières et les biens d'équipement, 10% pour les produits Intermédiaires et 25% pour les produits finis)
- L'élaboration d'une liste des Produits sensibles et l'élimination des Tarifs Intérieurs à la Communauté Est Africaine
- L'harmonisation avec les Lois de la Communauté notamment pour ce qui est des Normes, de la Loi sur la Concurrence et du Code des Investissements
- L'élimination des Barrières Non Tarifaires
- L'application des critères de convergence macro économique de la Communauté
- L'application de l'Exercice Fiscal s'étendant du 1er juillet au 30 juin de l'année suivante
- La coopération et la participation dans le programme de coopération pour le développement des Marchés des Capitaux
- L'adoption des normes prudentielles de gestion et de supervision bancaires
- L'adoption de la convertibilité des Monnaies des pays membres de l'EAC

Abordant la question des entreprises publiques, il a indiqué qu'elles occupent une place de choix dans l'économie burundaise, mais qu'elles font face à beaucoup de défis : management déficient, surendettement, vétusté de l'outil de production, subventions directes ou indirectes.

Face à ces défis, des réformes s'imposent, a-t-il souligné, les plus urgentes et prioritaires étant :

- La restructuration des entreprises publiques à caractère commercial et industriel pour tenir compte de l'environnement concurrentiel menaçant.
- L'amélioration du système de gestion pour les entreprises à caractère social par la signature des contrats-plans: ex: la REGIDESO
- La privatisation des entreprises encore viables après études et en respectant toute la procédure
- La liquidation des entreprises en voie de faillite

S'agissant du secteur privé burundais, le Consultant est revenu rapidement sur ses caractéristiques dont le faible niveau d'investissement, un secteur peu développé, un secteur mal intégré au niveau régional. De plus, ce secteur opère dans un climat difficile des affaires: insuffisance de l'énergie électrique, l'accès et le coût du financement bancaire, l'instabilité politique, le taux d'imposition, la corruption, etc....

Pour avoir un secteur privé prospère, a souligné le Consultant, le Gouvernement doit entreprendre de façon urgente des réformes jugées indispensables, à savoir :

- La mise en pratique du cadre de concertation secteur public/privé
- L'actualisation du code de commerce et du code des sociétés publiques et privées
- La rédaction et traduction en anglais de la loi sur la concurrence
- La promulgation du code des investissements et sa traduction en anglais
- Les réformes fiscales: T.V.A et mise en œuvre de la nouvelle loi sur les marchés publics.

Quant au secteur privé lui-même, il doit créer une chambre fédérale de commerce au Burundi « CFCB en abrégé » en remplacement de l'actuelle Chambre de commerce ; changer les méthodes de travail et de comportements pour s'adapter à l'environnement concurrentiel ; s'associer avec les opérateurs économiques de la Communauté Est Africaine pour les investissements et le commerce, horaire de travail, etc....

En conclusion, le consultant a donné à titre indicatif une feuille de route du Gouvernement pour conduire efficacement ces réformes. Cette feuille de route repose sur :

- L'élaboration d'un plan d'action des réformes avec responsabilisation clarifiée et fixation des délais précis.
- La mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation périodique.
- Le développement d'une stratégie de communication appropriée.
- La conduite du processus des réformes de manière participative

Après cette communication, il y a eu une séance de débats au cours de laquelle les participants ont donné leurs contributions.

II.4.1. Intervention de S.E. le Deuxième Vice-président

Le 2^{ème} Vice-président de la République a été le premier à prendre la parole et a commencé par remercier l'équipe de facilitation pour les thèmes développés, tout en indiquant que cela constitue la dose de tous les jours de suivre ces réformes économiques pour atteindre les objectifs qu'on s'est assignés.

En ce qui concerne l'intégration du Burundi dans la Communauté Est-Africaine, il a indiqué que le plus important c'est de faire un état des lieux pour savoir où on est et vers où on veut aller. Si on ne fait pas effectivement attention, a-t-il souligné, il y a risque de ne pas pouvoir remplir toutes les conditionnalités au 1^{er} juillet 2009, ou réaliser toutes les réformes économiques qui doivent l'être, en vue d'entrer effectivement dans cette communauté.

Après avoir mis en place un comité interministériel de suivi des réformes économiques, en préparation de l'entrée dans l'EAC, il a souligné l'urgence qu'il y a à remettre les cadres de l'Etat au travail de sorte que l'intégration qui est multisectorielle soit une réalité.



Le Deuxième Vice-président de la République intervenant sur les questions économiques, la privatisation et l'intégration régionale.

Chacun devrait, en ce qui le concerne, a-t-il poursuivi, faire un chronogramme, voir si d'ici-là on pourra atteindre les résultats attendus.

Seulement, le Deuxième Vice-président n'a pas manqué de souligner que le Gouvernement fait face à de sérieux problèmes, et qu'il y a des réformes préliminaires qui doivent être faites. C'est notamment l'informatisation des services publics qui doit être faite, la motivation des fonctionnaires cadres de l'Etat. Le constat fait est qu'il y a une lenteur dans l'exécution des programmes. Même si le travail est fait, il l'est sans beaucoup d'enthousiasme. Ce sont des problèmes cruciaux qui doivent trouver des solutions le plus rapidement possible, mais les solutions ne sont pas miracles. Il faudra augmenter la production, et en augmentant la production le niveau salarial pourra augmenter.

Il a terminé son intervention en faisant remarquer que cette retraite allait permettre au Gouvernement de fixer les défis et de trouver des solutions qui s'imposent pour atteindre les objectifs assignés.

II.4.2. Contributions des Ministres et des Conseillers principaux

Dans les interventions qui ont suivi, les membres du Gouvernement et les Conseillers principaux ont relevé les défis majeurs auxquels le Burundi fait face et ont proposé des réformes à faire.

- Le premier défi est celui du secteur de l'énergie, secteur dans lequel le pays accuse un retard d'au moins 20 ans. A titre d'exemple, le dernier barrage hydro-électrique qui a

été construit au Burundi, c'est le petit barrage de Nyemanga qui date de 1988. Il était prévu de construire un barrage sur la Mpanda en 1995, en 2005 sur la Kaburantwa. Aujourd'hui, il n'y a que le barrage de Mpanda en 2008 qui est en vue. Il faudra 3 ou 4 ans. Le retard est abominable. Un constat amer est que le Ministère en charge de l'énergie n'a pas de l'énergie à fournir, ni à vendre à la population, face à une demande croissante.

- Il faut mettre beaucoup d'efforts dans le secteur de l'énergie, car c'est la clé de l'industrie, du développement. Sans énergie, on ne va pas s'en tirer. Il est plus que temps que l'Etat burundais investisse davantage dans le secteur de l'énergie si nous voulons nous en tirer.
- Il a été aussi fait remarquer qu'il faudra veiller à ce que les réformes initiées dans les différents ministères soient en conformité avec le traité qui établit la communauté est-africaine et les différents protocoles régulièrement signés, et qui engagent les pays membres. En adhérant à la Communauté et en ratifiant le traité d'adhésion, le Burundi a pris des engagements qu'il doit honorer.
- L'idéal aurait été que les réformes s'étendent à d'autres domaines comme celui des forces de sécurité qui devront s'accommoder aux structures des autres corps de défense de la région.
- D'autres interventions ont fait remarquer que l'adhésion à plusieurs ensembles régionaux constitue un éparpillement d'efforts, quand on sait que chaque communauté a ses contraintes, et ont proposé de faire de bons choix, l'adhésion à l'EAC ayant été jugée prioritaire par rapport aux autres ensembles.
- Les intervenants n'ont pas manqué de souligner que la non-maîtrise des langues de négociation et de commerce, l'anglais et le swahili pouvait constituer un frein à l'intégration dans l'EAC. Il s'agit des outils de travail indispensables à une meilleure intégration.
- Enfin, il a été fait remarquer que le timing est trop court, l'échéance du 1^{er} juillet 2009 étant trop proche. En conséquence, les ministres ont demandé que le Conseil des Ministres consacre une séance mensuelle à la question de l'intégration pour mesurer le pas franchi et voir ce qui reste à faire et adopter des stratégies appropriées pour éviter les désagréments possibles.
- L'autre défi est celui de la privatisation des entreprises publiques qui bute à des méthodes qui n'ont donné aucun résultat probant par le passé. C'est notamment le cas des contrats-plans. La REGIDESO vient de signer un contrat-plan alors qu'il y a quelques années, elle en avait signé un qui n'a connu aucun résultat. Maintenant, elle vient d'en signer un autre tout simplement pour ne pas rater la chance de bénéficier d'un don de la Banque Mondiale de 50 millions de dollars.
- Il a été relevé en passant que certaines conditionnalités dans le processus des réformes ne tiennent pas compte de la volonté politique du pays. C'est notamment le cas de la privatisation du secteur du café qui date de la fin des années 90, et qui est d'actualité aujourd'hui. Il y a parfois un problème d'allier la volonté politique aux conditionnalités des bailleurs pour bénéficier de certains appuis.

- Le développement du secteur privé. La disponibilité de l'énergie devrait être la première priorité de notre pays et y consacrer les moyens. L'énergie représente le premier maillon du développement. On va construire des microcentrales à travers le pays.
- Le processus des réformes doit s'accompagner d'un changement de mentalité et de comportement et des méthodes de travail. Comment pense un Murundi ? Comment agit-il pour entreprendre une activité quelconque ? Quels sont les facteurs qui puissent motiver son action ? Le domaine économique est un domaine qui englobe tout : le domaine social, juridique, culturel, psychologique, etc....

II.4.3. Synthèse des contributions : les problèmes rencontrés et les solutions envisagées

- L'intégration régionale est une affaire de tous pour ne pas rater le rendez-vous du 1^{er} juillet 2009.
- L'aspect globalisant de l'EAC demande au Gouvernement burundais de faire un choix en matière d'adhésion à des structures régionales.
- Veiller à la conformité au traité d'adhésion à l'EAC et protocoles pour toutes les réformes initiées.
- La paix et la sécurité restent prioritaires.
- Initier des programmes de renforcement des connaissances en anglais et swahili qui restent des langues de négociation et de commerce au sein de l'EAC.
- Programmer un Conseil des Ministres chaque mois pour évaluer l'état d'avancement du processus d'intégration.
- Les Burundais doivent apprendre à travailler en association, sinon les entreprises nationales risquent de disparaître. Elles doivent être compétitives, s'associer entre elles ou avec des entreprises régionales. Les Burundais pourront profiter de l'intégration, mais pas forcément les entreprises.
- Mener une campagne de sensibilisation sur les opportunités qu'il y a à adhérer à la Communauté Est Africaine.
- Le Burundi est entrain de négocier pour que le français soit retenu comme langue de travail au sein de la communauté, même si l'anglais reste incontournable.
- La privatisation des entreprises publiques reste une priorité.
- La plupart des entreprises publiques sont mal gérées et utilisent un personnel pléthorique. Lors de la privatisation, il va y avoir des problèmes, mais la privatisation reste incontournable. Sans privatisation, elles sont appelées à disparaître. La privatisation ne signifie pas vente. Etre initiateurs des réformes.
- Disposer d'un plan de travail hebdomadaire au sein des ministères, sous forme de tableau de bord, ce qui va leur permettre de s'évaluer régulièrement.
- L'augmentation des salaires doit passer par l'augmentation de la productivité. La plupart des réformes ne nécessitent pas forcément de gros moyens au niveau des concepts, les fonctionnaires de l'Etat devraient s'impliquer dans la conduite des réformes jugées prioritaires.

- L’Energie constitue une réforme prioritaire.
- Les conditionnalités des bailleurs sont liées à la bonne gouvernance, la transparence et la rentabilité, et le Burundi doit intégrer ces éléments dans la conduite de ses réformes.

II.5. Deuxième communication : les réformes prioritaires dans le domaine de l’équité sociale

Dans cette communication, la Consultante Sophie Havyarimana a présenté l’équité sociale comme étant « une clé et un indicateur de succès dans la conduite des réformes des politiques ». Elle cherche à offrir les conditions de vie justes et équitables pour tous les hommes et femmes, afin qu’ils accèdent à leurs besoins fondamentaux.

Parlant des domaines, la Consultante a ciblé le domaine de l’éducation, de la santé, du logement/habitat, de l’emploi, de l’eau et assainissement, du genre et des autres secteurs sociaux.

Elle a alors parlé simultanément de la manière dont il faut assurer l’équité sociale dans les politiques, les moyens utiliser pour mesurer l’équité.

Un accent fort a été mis sur le domaine de l’E éducation, en indiquant qu’elle constitue les cibles 2 et 3 des Objectifs du Millénaire pour le Développement, et qu’elle constitue un secteur clé de l’axe 3 du CSLP.

Un accent particulier a été mis sur la question préoccupante de l’enfance en difficulté, répartie en 9 catégories :

- Les enfants Batwa
- Les enfants utilisés dans la mendicité
- Les enfants maltraités ou exploités
- Les enfants en prison
- Les enfants soldats
- Les enfants naturels non reconnus par leurs pères
- Les orphelins
- Les mineurs en prison et les enfants nés en prison
- Les enfants chefs de ménage et autres

Après avoir fait un état des lieux qui révèle l’existence des milliers d’enfants se trouvant en difficulté, elle a proposé des stratégies à développer pour l’amélioration de leurs conditions de vie.

Elle a terminé sa communication en indiquant que « pour l’enfance en difficulté comme pour l’éducation, la stratégie commune sensible à l’équité sociale est de créer des cadres de concertation, d’instaurer des mécanismes de responsabilisation et de consultation des partenaires/ acteurs et bénéficiaires.

II.5.1. Contributions des Ministres et des Conseillers principaux

Après avoir écouté attentivement cette communication qui a mis en exergue les difficultés dans lesquelles se trouvent des enfants qui ont besoin de recouvrer leur dignité, les membres du Gouvernement sont intervenus et ont formulé des observations allant dans le sens d'enclencher des réformes pouvant améliorer les conditions de vie des enfants en difficulté.

- Un intervenant a plaidé pour l'introduction du cours de civisme dans l'enseignement, et revoir son contenu pour apprendre aux enfants l'amour de la patrie. Aussi, faudrait-il dire aux jeunes qu'ils ne sont pas seulement le Burundi de demain, mais qu'ils sont déjà acteurs du Burundi présent, surtout que les jeunes vont actuellement de 15 à 35 ans.
- Promouvoir l'égalité de chances devant le peu de moyens dont dispose le pays.
- Le Gouvernement doit assumer ses responsabilités. L'éducation est un axe important dans les ODM et dans le CSLP. Il est impératif de mener ce combat et le gagner. Nous devons être capables de convaincre nos partenaires que cet axe est prioritaire, tout ce qui est nécessaire pour gagner ce pari nous devons le mettre en place. On ne peut pas dire vous n'allez pas recruter les enseignants Il revient au Gouvernement d'affirmer ses priorités et de les justifier.
- L'hymne national devrait pouvoir être enseigné aux enfants du primaire, et faire monter le drapeau pendant qu'ils le chantent, tout cela dans le but de leur apprendre à aimer la patrie dès le bas âge. Le drapeau doit continuer à flotter sur les immeubles publics comme un signe fort pour un Etat.
- Une politique du 3^{ème} âge : voir comment les gens du 3^{ème} âge pourraient contribuer au développement du pays. « Une personne âgée qui meurt est une bibliothèque qui brûle ».
- Les enfants traumatisés de la guerre qui ont besoin d'une assistance affective. (politique spéciale).
- La politique sociale doit être une politique globale. C'est ainsi que l'on pourra aborder la question des problèmes liés aux inégalités des salaires.
- Pour trouver des solutions aux problèmes de l'enfant en difficultés, il faut exploiter les potentialités offertes par les autres partenaires comme les ONG, s'inspirer des progrès qui sont faits ailleurs surtout pour les handicapés mentaux, associer les Confessions religieuses.
- Le rôle social du voisinage. Il faut une éducation des adultes pour les sensibiliser sur leur responsabilité face aux problèmes d'éducation. Un adulte ne doit pas rester indifférent face à deux enfants qui se battent pour le simple fait que ce ne sont pas ses enfants.
- Le rôle des média dans l'éducation des enfants (faire attention à certaines émissions télévisées) ;
- En matière de santé, on est revenu sur l'urgence à mettre en place un Programme national de Lutte contre le Paludisme (PNLP), vu que le paludisme reste la première cause de mortalité au Burundi et facteur de la pauvreté.
- Un handicap majeur. Lors de l'initiation des réformes, le Gouvernement est dépendant. Et ceci vaut pour tous les pays en voie de développement. Toute réforme

initiiée est dictée par la communauté internationale. Et la plupart des réformes envisagées génèrent des enfants et des adultes en difficultés. Ex. Avec l'ouverture de la rentrée scolaire, on est content d'avoir construit des écoles, mais on se heurte à un problème de manque d'enseignants, parce que le Ministère de l'Education Nationale n'est pas autorisé à faire des recrutements.

Répondant à cette inquiétude, la Ministre des Finances a donné des clarifications sur les conditionnalités exigées par les bailleurs, et a informé l'assemblée que la question des recrutements allait être réglée dans les jours à venir, que c'est une question de patience. Elle a indiqué que les secteurs sociaux sont privilégiés, mais qu'il faut établir des priorités. Peu avant la fin de la journée, un cadre du Ministère de l'Education Nationale a informé l'Assemblée que le Ministère venait d'avoir les autorisations nécessaires recrutement du personnel enseignant nécessaire.

Revenant sur cette question des conditionnalités, le Deuxième Vice-président a tenu à rappeler que les bailleurs n'empêchent pas au Gouvernement Burundais de recruter les enseignants, que c'est une question de rationalité, et que le Gouvernement burundais doit en tenir compte dans la formulation de ces requêtes pour financement.

La Ministre en charge de la Solidarité Nationale a parlé d'un problème d'accès aux services sociaux de base. Elle a rappelé que la question de l'enfance en difficulté n'est pas seulement une affaire du Gouvernement. Parmi ces enfants que nous voyons dans la rue, a-t-elle ajouté, il y en a parmi eux ceux qui sont poussés par leurs parents. Il faut donc sensibiliser les parents et relever le niveau de vie des familles. Les parents doivent encadrer les enfants dès le jeune âge. Elle a parlé du rôle de l'Etat qui doit rester primordial, surtout au niveau de l'élaboration de la loi qui devrait être claire. Elle a informé l'assemblée qu'il y a une politique nationale des orphelins et autres enfants vulnérables qui a été étudiée et qui va réapparaître prochainement au Conseil des Ministres. Ainsi nous serons fixés sur ce qu'il y a à faire, et qui va le faire, a-t-elle conclu.

La consultante a remercié les participants pour leurs contributions, et a conclu en soulignant de l'obligation de l'Etat de protéger l'enfant en difficulté en faisant la domestication des instruments internationaux ou la traduction des conventions internationales dans les lois burundaises.

II.6. Le projet et les leçons apprises

Des conseillers du Projet, en l'occurrence Gaudence Kabuyenge et Albert Mbonerane ont parlé du projet, et ont donné à titre illustratif quelques leçons apprises lors de la réalisation des principales activités initiées en rapport avec la bonne gouvernance et la problématique foncière.

II.6.1. La bonne gouvernance et la transparence

Il a commencé sa communication en indiquant que la Bonne Gouvernance n'est pas limitée au seul Ministère en charge de la Bonne Gouvernance, mais qu'elle se trouve aussi dans d'autres structures étatiques.

Il a indiqué que dans les différents Ministères, la bonne gouvernance doit être une réalité. Mais le Gouvernement burundais a estimé qu'il était nécessaire de créer une structure spécifique au domaine de la Bonne Gouvernance.

Pour mémoire, il a rappelé que le terme de bonne gouvernance apparaît pour la première fois dans le jargon politique burundais avec les accords d'Arusha. Après, ce terme sera repris par la constitution de transition et la constitution post transition qui stipulent que le Gouvernement doit se préoccuper de la bonne gouvernance.

Dans d'autres documents comme le CSLP (Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté), la bonne gouvernance est présentée comme un des piliers du Gouvernement en place.

S'agissant des leçons proprement dites, il a souligné que le projet est nouveau, mais qu'avant de s'installer, le projet a fait une évaluation et il a été constaté que les réformes relatives à la bonne gouvernance sont un peu partout dans les ministères.

Les Ministres ont des réformes qui sont en cours d'exécution et qui doivent bien marcher, la bonne gouvernance étant perçue comme la bonne manière de gérer les affaires publiques.

Des réformes relatives à la bonne gouvernance sont multidimensionnelles et impliquent plusieurs acteurs. Ceci veut dire que ce sont tous les Ministères qui doivent participer et contribuer à leur mise en œuvre.

Parfois des réformes sont imposées par l'environnement international, mais si cette imposition est bénéfique au pays, on y adhère et on regarde comment les mettre en œuvre.

D'autres réformes sont le résultat d'une adhésion libre du Burundi aux conclusions des conférences internationales ou régionales, et qui se traduit par la signature et la ratification des conventions et traités internationaux.

Après cette introduction, Monsieur Kabuyenge a donné sa présentation selon les 5 axes suivants :

- Quelques constats des réformes au Burundi
- Défis des réformes matière de bonne gouvernance
- Enjeux des réformes en matière de bonne gouvernance
- Propositions de voies de sortie pour le succès des réformes en matière de bonne gouvernance
- Vision et planification stratégique pour la réussite des réformes

1. Quelques constats des réformes au Burundi

- Réformes relatives à la bonne gouvernance sont multidimensionnelles, impliquent plusieurs acteurs et bénéficiaires.
- Certaines entités ou Ministères ont tendance à vouloir gérer dans l'isolement les réformes.

- Quelques réformes sont imposées par l'environnement international.
- D'autres sont le résultat d'adhésion du Burundi aux conclusions des conférences internationales ou aux conventions.
- Souvent, les réformes sont l'œuvre de l'exécutif dans toutes les étapes du processus.
- Des réformes importantes qui sont réalisées en catastrophe, donc gestion des crises au quotidien.

Pour la mise en place de ces réformes, il y a le Ministère en charge de la Bonne Gouvernance, qui s'est doté d'une politique sectorielle, de la loi portant mesures de prévention et de répression de la corruption, de la loi organisant les marchés publics et les textes d'application.

Il y a eu aussi la mise en place des mécanismes et institutions de contrôle, de prévention et de répression.

On observe une participation timide et parfois conflictuelle de la société civile et du secteur privé, de l'impatience de part de la population et du scepticisme des médias et de la société civile.

2. Défis des réformes matière de bonne gouvernance

- La pauvreté dans le pays et les bas salaires
- La faiblesse des moyens humains et financiers pour mener les réformes de bonne gouvernance
- Le changement des attitudes et comportements culturels en matière de corruption
- La paix sociale
- Le fatalisme et l'ignorance des victimes de la mauvaise gouvernance
- La mise en place difficile d'un Etat de droit et l'adéquation des structures de répression
- La solidarité négative
- La peur de faire des corrections fraternelles entre pairs

3. Enjeux des réformes en matière de bonne gouvernance

- La préservation de la paix sociale
- La nécessité d'améliorer le consensus autour des réformes envisagées et mises en œuvre
- La mobilisation des moyens pour réussir ces réformes
- La capacité de l'Etat à prévoir des mesures alternatives pour se croient être les perdants
- La promotion de l'éthique de bonne gouvernance dans les structures de l'Etat

V. Propositions de voies de sortie pour le succès des réformes en matière de bonne gouvernance

- Vision et planification stratégique pour la réussite des réformes
- Création d'un consensus autour des enjeux cruciaux des réformes
- Education, information et promotion de la participation et de la négociation dans le processus des réformes
- Nécessité d'une unité de coordination forte susceptible de piloter les réformes
- Légitimité du processus aux yeux des groupes intéressés
- Mobilisation des fonds pour mener la réforme
- Mise en place des mécanismes institutionnels appropriés
- Suivi et évaluation

5. Vision et planification stratégique pour la réussite des réformes

- Collecte et analyse d'informations
- Reconnaître et définir la nature des problèmes qui se posent
- Identifier les lignes possibles pour traiter ces problèmes
- Peser les avantages et les inconvénients de ces alternatives
- Choisir l'option qui offre la meilleure solution
- Faire le diagnostic approfondi des capacités de l'institution qui pilote la réforme
- Identifier les forces et les faiblesses des organisations pouvant participer au processus de réformes
- Mobilisation des financements
- Planification de la mise en œuvre des modèles de processus à adopter, réunir les moyens nécessaires et déterminer la période
- Prendre une décision de la mise en œuvre de la réforme
- Mettre en place des mécanismes de suivi-évaluation

Pour la réussite des réformes, il est nécessaire qu'il y ait une éducation pour un changement d'attitude, maintenir un dialogue constructif, permanent et interactif avec les partenaires incontournables. Il est aussi nécessaire de mettre en place des indicateurs de performance des structures et des fonctionnaires de l'Etat.

II.6.2. La révision du code foncier

Après avoir écouté les leçons apprises dans le domaine de la bonne gouvernance et la transparence, les membres du Gouvernement ont suivi une brève présentation sur la révision du code foncier, une activité dans laquelle le projet était fortement impliqué, un exemple d'un processus participatif dans la conduite d'une réforme.

Il a indiqué que tout a commencé avec un constat amer selon lequel la terre devient de plus en plus une source de conflits et d'insécurité, raison pour laquelle le Gouvernement a pris la décision de mettre en place un comité chargé d'organiser la révision du code foncier. Soucieux d'appuyer le Gouvernement dans l'exécution de ses programmes jugés prioritaires, certains bailleurs dont certains intervenaient déjà dans le domaine du foncier ont décidé de travailler en synergie et d'appuyer le comité technique interministériel élargi chargé d'élaborer la lettre de politique foncière et d'organiser la révision du code foncier qui a été par l'arrêté n° 121/VP2/014 du 11/06/2008.

Le Comité technique interministériel élargi qui n'avait qu'un mandat de 5 mois a travaillé d'arrache-pied, et a déjà produit une lettre de politique foncière, laquelle lettre a tenu compte des résultats des consultations communales sur la problématique foncière qui ont été organisées à travers toutes les provinces du pays au cours du mois d'août 2008. Ce processus de révision du code foncier s'inscrit dans l'approche retenue par le Ministère de la bonne gouvernance de mettre en place des réformes avec un processus participatif.

Pour une meilleure sensibilisation de l'opinion nationale sur l'urgence à trouver des solutions aux différents conflits fonciers, le Projet a organisé un atelier de réflexion sur la problématique foncière par la méthode des scénarios, une méthode qui permet de visiter le futur, de penser l'impensable afin de voir.

Après avoir appris comment fonctionne la méthode des scénarios ou la méthode prospective, les participants à cet atelier ont choisi de travailler sur la portée : quelle sera la situation foncière d'ici 2025 ?

La portée est une question essentielle autour de laquelle plusieurs scénarios peuvent être développés et pour une période donnée. La portée s'accompagne d'un agenda stratégique qui est un ensemble de questions essentielles que les gens se posent. Ces questions font appel aux initiatives de réflexion et d'actions pour pouvoir faire face aux futurs possibles.

Après avoir donné les espoirs et les craintes, les participants ont dégagé les forces motrices qui sont des forces pouvant influencer positivement ou négativement la portée.

Au terme de cet atelier, les participants ont rédigé 4 scénarios dont le scénario idéal qui repose sur les incertitudes clés : changements climatiques favorables et volonté politique favorable, et le scénario catastrophique reposant sur les incertitudes clés : changements climatiques défavorables et volonté politique défavorable.

Les incertitudes clés sont les forces motrices avec le plus grand impact et la plus grande incertitude associée, servant comme base de différenciation pertinente entre les scénarios.

Cet atelier a permis aux membres du Comité technique interministériel de faire connaissance de cette méthode par excellence ; et les a préparés à l'animation des consultations communales sur la problématique foncière qui ont été organisées au mois d'août 2008.

L'autre leçon apprise et qui mérite d'être encouragée est que des partenaires financiers, en l'occurrence le projet USAID Burundi Policy Reform, le Programme Gutwara neza de l'Union Européenne et la Coopération Suisse, ont convenu de travailler en synergie pour éviter des duplications inutiles, permettant de maximiser les résultats et de conduire la réforme jusqu'au bout.

Ce code foncier repose sur les grands axes de la lettre de politique foncière, à savoir :

- Rénovation de la réglementation foncière et domaniale
- Restructuration et modernisation de la direction des titres fonciers et du cadastre
- Décentralisation de la gestion foncière
- Inventaire des terres domaniales
- Coordination de la mise en œuvre

Les innovations par rapport au code foncier de 1986 portent sur:

- Les terres domaniales et les terres de marais
- La décentralisation et la sécurisation foncière
- La révision du statut des paysannats

II.7. Troisième communication : Les standards internationaux de prévention et de lutte contre la corruption : les mesures préventives

Cette communication a été donnée par Monsieur Eugène Ntaganda, Consultant international.

Il convient de noter ici que vu l'importance que le Gouvernement veut accorder à la lutte contre la corruption, le Président de la République a tenu à suivre cette communication



S.E. le Président de la République suivant attentivement la communication.

Le consultant Ntaganda a introduit sa communication en disant que son « exposé est plutôt une invitation au dialogue, étant entendu que personne ne détient la vérité, la vérité absolue sur ce qui doit être fait, sur ce qui est fait. Personne ne détient cette vérité ».

Il a poursuivi en disant qu'il allait « amorcer un débat dans un domaine où la corruption constitue un fléau mondial. On a toujours tendance à estimer que nous sommes toujours les plus mal lotis. Dans chaque pays, il y a toujours des voix qui s'élèvent en disant, dans notre pays ça va plus mal qu'ailleurs. Je voudrais tranquilliser mes frères et mes sœurs burundais que ce n'est pas seulement au Burundi. Il y a très peu de pays qui enregistrent un taux de corruption correspondant à zéro. Il n'y en a presque pas ».

Sa deuxième remarque ou observation concerne « l'idée que des normes internationales sont nécessaires dans un monde qui est devenu un village planétaire, un village planétaire à tous les niveaux. Qu'il s'agisse de l'environnement, qu'il s'agisse des droits de l'homme, qu'il s'agisse de la bonne gouvernance, qu'il s'agisse de l'intégration régionale, on se rend compte qu'aucun pays ne peut vivre dans l'isolement. Il doit s'ouvrir ».

Dans son cheminement, il a indiqué que la lutte contre la corruption est une lutte à trois piliers, à savoir :

- L'information, la sensibilisation et l'éducation
- La répression
- La prévention

Les 3 piliers constituent, a-t-il fait remarquer, le système national d'intégrité qui est la conjugaison de ces piliers—là, qui font qu'un pays enregistre un taux faible de corruption.

Il a insisté en rappelant que « ce n'est pas seulement la répression qui permet de lutter contre la corruption, et ce n'est pas seulement la prévention. C'est la conjugaison de ces trois piliers qui rend efficace une lutte contre la corruption ».

Revenant sur le cas du Burundi, il a reconnu que beaucoup d'efforts ont été faits dans le domaine de lutte contre la corruption, même si ses mécanismes sont très récents. Mais comme le titre de la communication l'indique, il a voulu s'attarder un peu sur les mesures préventives qui permettent de mettre en place des mécanismes qui découragent celui qui serait tenté, celui qui voudrait être corrompu.

Il a alors énuméré un certain nombre de mesures qui sont contenues dans la Convention des Nations Unies contre la corruption, une convention qui a été ratifiée par le Burundi en 2005, ce qui montre déjà une volonté politique, un attachement aux valeurs de transparence dans la gestion des finances publiques.

- Les premières mesures qui sont généralement demandées aux Etats c'est la mise en place des politiques et des stratégies de prévention de la corruption. Si je peux dire un mot sur le bilan au Burundi, c'est qu'avec l'appui de l'Institut de la Banque Mondiale, on a réalisé une étude diagnostique au Burundi, et que cette étude va permettre de mettre en place une stratégie nationale de lutte contre la corruption. On est déjà sur la bonne voie.
- D'autres pays, il y en a au moins 15, qui ont essayé, et c'est le cas du Bénin toujours avec l'appui de l'Institut de la Banque Mondiale, de mettre ne place une stratégie reposant sur 3 catégories d'indicateurs qui permettent de faire un travail de monitoring de la prévention de la corruption. Ces indicateurs sont des indicateurs de résultats, de performance des mécanismes, et d'impact des mesures prises.
- La deuxième mesure, c'est la coopération internationale. Le principe c'est que beaucoup de personnes corrompues et qui ont beaucoup de moyens, trouvent refuge à l'étranger. Les Etats ont estimé que pour enrayer et éradiquer ce fléau à l'échelle internationale, il faudrait que l'on mette en place des mécanismes, d'extrader les prévenus, ou les personnes qui ont commis des actes de corruption, ou si vous ne pouvez pas extradier, mettre en place des mécanismes de sanction ou d'enquête sur votre territoire. Il y a des pays qui ont mis en place des lois de compétences universelles, comme le Canada.

A titre d'illustration, le Consultant a indiqué qu'un burundais qui serait accusé de corruption ne peut pas trouver refuge au Canada. S'ils ne peuvent pas l'extrader au pays, ils vont le poursuivre au Canada même, en envoyant des commissions rogatoires au Burundi pour faire des investigations.

- Une autre mesure qui a été demandée aux Etats, c'est la mise en place des organes de détection et de répression de la corruption. Ces organes doivent être indépendants. Et quand on parle de l'indépendance, il s'agit de l'indépendance institutionnelle. Ces organes rendent compte directement au Parlement, et sont autonomes au niveau de leur budget, du recrutement de son personnel. Le personnel et les chefs de ces agences sont indépendants à l'égard e l'Exécutif.

Ces mesures ont fonctionné dans certains Etats. C'est le cas notamment du vérificateur général du Canada, qui est indépendant du gouvernement. Il est nommé par un vote de la majorité parlementaire. Il transmet directement son rapport au Parlement. Et le Parlement décide du budget qui lui est alloué. Et je dois dire pour citer l'exemple, qu'au Canada cela a permis de mettre en prison de grands hommes, de personnalités importantes dans ce que l'on appelle le scandale des commandites, environ 200 millions de dollars des personnes qui étaient très influentes dans le Parti Libéral. C'est ce qui a fait perdre les élections au Parti Libéral le moment venu.

- D'autres mesures qui peuvent être prises sont des mesures de la réforme de la Fonction Publique. Il y a deux modèles :
 - Le modèle du statut qui est généralement appliqués dans les pays dits continentaux ou européens : Belgique, France, etc.
 - Le modèle contractualiste des pays anglo-saxons.

Le Consultant a donné sa préférence qui va vers le modèle contractualiste où les agents de l'Etat sont recrutés et évalués suivant le mérite et la performance au travail.

Dans les systèmes où il existe un statut, a-t-il souligné, on se heurte parfois au problème de clientélisme, de népotisme, de protectionnisme, des cas où on donne des postes à des personnes qui ne le méritent pas.

Pour le cas du Burundi, il a donné des nuances, un pays qui sort de la guerre, un conflit important qui a divisé la société, où des mesures de discrimination positive doivent être prises. Evidemment, ces mesures devraient être prises lorsque les critères de compétence ont été examinés, mais pas avant.

Toutefois, le consultant a souligné le danger de recruter des personnes qui n'ont pas les compétences requises pour un travail donné, en disant : « Lorsqu'il s'agit des personnes qui n'ont pas les compétences requises, cela se traduit par un faible taux de croissance économique, de productivité, et cela a une incidence négative sur les salaires des agents de la Fonction Publique. On ne peut pas augmenter les salaires des agents de la Fonction Publique si on ne produit pas, si on n'a pas des revenus provenant des personnes qui travaillent de façon compétente techniquement ».

Il a proposé de mettre en place des piliers des experts qui sont techniquement compétents qui peuvent apprendre le travail à ceux qui viennent d'arriver. Et ce système a fonctionné en Afrique du Sud. Ce fut un processus graduel, qui s'est fait avec le temps, et maintenant, l'élite noire n'a rien à envier à l'élite blanche.

Un autre élément sur lequel il est revenu, c'est la question relative à la prévention de la corruption dans le domaine de la passation des marchés.

Il a fait remarquer que dans le domaine de la passation des marchés, il se pourrait qu'il y ait un obstacle à la passation des marchés, s'il n'y a pas une agence autonome, indépendante, qui régule la passation des marchés et qui a des voies de recours en cas d'abus. Comme cela existe dans les pays anglo-saxons, il doit y avoir un bureau autonome des structures du Gouvernement.

Un autre élément très important, a-t-il souligné, ce sont des normes et des institutions de contrôle, de la chaîne des dépenses publiques, des finances publiques, de contrôle de gestion, des agences qui doivent réguler des mécanismes et qui font régulièrement des audits réguliers.

A ce niveau, il pense que l'Inspection Générale de l'Etat fait ce travail, mais qu'elle ferait mieux si elle pouvait être dégagée des structures de l'Etat comme une structure indépendante.

C'est le cas de l'Inspection Générale de l'Ouganda, de l'Inspection Générale du Rwanda qui rend compte directement au Parlement. Et c'est le Parlement qui décide s'il faut rendre public ce rapport ou non. Il y a une copie qui est réservée au Président de la République.

Pour prévenir la corruption, le Consultant a donné d'autres mesures préventives, à savoir :

- les règles qui permettent de récompenser les personnes qui dénoncent les cas de corruption, et des règles qui permettent de les protéger.
- les codes de conduite et d'éthique des agents publics comportant des obligations de diligence et de probité. Tout agent de la Fonction Publique doit éviter tout conflit d'intérêt.
- l'obligation d'obéissance. Certains fonctionnaires pensent qu'ils sont indépendants de leurs chefs. Mais non. Si vous voulez être indépendant de votre chef, vous quittez la Fonction Publique. Vous êtes redevable devant votre chef, sauf en cas d'ordre illégal et illégitime.
- l'obligation de réserve. Il y a des secrets de l'Etat que l'on trouve dans la rue. Un fonctionnaire de l'Etat n'est pas autorisé à divulguer les secrets de l'Etat. C'est interdit. Il a une obligation de réserve et de discrétion. S'il y a un problème, il commence par des voies de recours internes.
- l'obligation d'égalité. Tous les citoyens sont égaux devant le fonctionnaire. On a déjà vu parfois des cas de favoritisme, en disant aux uns d'entrer, aux autres d'attendre. Cela fait perdre la confiance de la part de la population à l'égard de la Fonction Publique.

En guise de conclusion, le Consultant a invité les éminentes personnalités participant à la retraite à examiner le pas franchi, sans complaisance.

Il a tenu à souligner qu'il n'y a rien de grand que de reconnaître ses erreurs, et que tous les grands hommes d'Etat sont des gens qui ont reconnu qu'ils se sont trompés et ont changé, amélioré.

Intervention du Président de la République

Après la communication faite par le Consultant Eugène Ntaganda sur les mesures préventives, le Président de la République a pris la parole et a fait des commentaires qui méritent d'être repris, pour leur pertinence.

Il a commencé par féliciter le conférencier pour sa présentation qu'il venait de faire de façon générale et claire sur le problème de la corruption, et qui est tout à fait un fléau mondial, pas spécifique uniquement au Burundi.

Il a enchainé en disant que « quand il faut s'attaquer au mal, il faut le connaître d'abord. Il faut connaître le problème, mais aussi avoir la volonté d'affronter le problème.



S.E. le Président de la République partage ses convictions sur la lutte contre la corruption.

Il a rappelé que « la vie est faite d'obstacles, qu'il y a des problèmes que nous rencontrons dans la vie, des problèmes que nous rencontrons dans la société ; et que les problèmes que nous rencontrons dans la société émanent même de la société, et que ce n'est donc pas un effet de hasard ».

Le Président a poursuivi sa réflexion en disant que « quand on dit qu'il y a des faits palpables de la corruption, ce n'est pas un effet du hasard. On doit s'attaquer premièrement aux racines du problème. Il a affirmé une réalité qui veut que même s'il y a des signes de corruption au Burundi, tous les Burundais ne sont pas corrompus. Il y a donc des gens qui sont corrompus et il y a des corrupteurs. Parmi les gens qui sont corrompus il y a des Burundais, mais il y a aussi des étrangers qui vivent au Burundi. Il en est de même pour les corrupteurs ».

Pour le Président, les choses sont claires. « Et si on va très loin même, on peut voir des organisations qui participent à la corruption ; voire même des organisations internationales. Pour dire que c'est un fléau qui doit être perçu comme étant un fléau mondial et qui doit être combattu avec énergie ».

Si on se met donc à la place d'un Burundais qui aspire à une société paisible, stable et digne de nom, on trouve que la corruption est un des facteurs qui contribuent à la pauvreté d'une nation.

Le Président n'a pas voulu se limiter à ces considérations générales. Il a proposé d'explorer le cas spécifique de notre pays, le Burundi.

Ce que je pourrais apporter comme une contribution énorme, annonce-t-il, nous disons que la société burundaise trouve quelques leçons, quelques brèches de la corruption dans la culture burundaise. Avec la tradition orale que nous avons dans notre pays, nous pouvons remarquer que nos ancêtres trouvaient que la corruption était une chose très normale. C'est ce que nous voyons à travers les proverbes burundais qui jusqu'aujourd'hui sont utilisés ».

Le Président cite à titre d'illustration : « Imbutu itewe niyo imera » (Seule pousse la graine que l'on a semée).

Et au Président de s'interroger : « Imaginez-vous donc si on doit faire un répertoire de toute la richesse culturelle burundaise, vous allez trouver donc des traces de corruption, à tel point que la corruption est perçue comme étant un signe de bravoure ».

Dans le souci de monter combien les racines de la corruption sont profondes dans la culture burundaise, le Président se rappelle un type de question qui revenait chaque fois pendant les examens : Par exemple on disait :

« Moi je me souviens même que quand j'étais à l'école primaire et à l'école secondaire, de tels proverbes venaient pendant les examens.

« Utivye ntasumira umwana » Umugabo ni urya utwiwe n'utw'abandi ».

On écrivait, stigmatise-t-il : « utivye..... » et on demandait de compléter en mettant « ntasumira umwana ». et la question était noté sur 5 points. Vous voyez que cela a une valeur. Tout cela prouve à suffisance que celui qui ne va pas s'inspirer de tout cela est complètement en marge de la société ».

Et le Président de conclure : « On a vu des signes de corruption un peu partout dans la société burundaise. C'est pourquoi la racine première à laquelle nous devons nous attaquer consiste à voir ce qui est dans la culture burundaise et qui incite les gens à la corruption ».

Le Président de la République a indiqué clairement que si on voit qu'il y a de racines de la corruption dans la culture burundaise, il faut s'y attaquer énergiquement, étant donné que la grande majorité de la population n'a jamais été à l'école, et que ceci constitue un problème très sérieux.

Pour lui, si on n'a pas été à l'école, on a beau parler de la lutte contre la corruption, on verra toujours que c'est normal, c'est permis. En conséquence, le Président a appelé les membres

du Gouvernement à encourager la population burundaise à faire tout pour qu'elle aille à l'école. Cela est très important.

Une autre stratégie qui contribue énormément à la lutte contre la corruption, c'est notamment l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Le Président a indiqué qu'un Ministre, on peut suivre tout ce qui se passe dans le ministère à partir de son bureau. De la sorte, on peut voir quelqu'un qui entre dans un bureau et qui se met à monnayer le service.

Enfin, le Président a indiqué qu'on est à la phase de sensibilisation, d'information, de changement de mentalité, de comportement, et que la volonté politique y est. Seulement, la lutte est de taille, et on doit être compris, être soutenu dans cet élan, parce que ça demande beaucoup d'énergie, beaucoup de moyens, beaucoup de détermination.

Revenant toujours sur le cas du Burundi, le Président est revenu sur le fait que la lutte contre la corruption est une responsabilité de tout un chacun. On a beau dire : voilà ici et là, il y a la corruption, les média en parlent, la société civile en parle, tout le monde en parle. Mais si on analyse en profondeur, on voit que la corruption n'épargne personne. Même parmi ceux-là qui décrivent les cas de corruption aujourd'hui, hier ils étaient dans le circuit.

Face à cette situation, que faut-il faire ? Le Président de la République est clair. On doit avoir la conscience d'attaquer le problème de face et ensemble, et ne pas dire seulement que la corruption commence aujourd'hui. Des fois, les gens pensent que la corruption est un fléau quand on commence à la combattre.

Pour le Président de la République, il faut avoir cette fermeté, cette volonté, cette détermination d'aller de l'avant, de lutter contre la corruption, tout en sachant que ce n'est pas une mince affaire. On doit y mettre tout le paquet, et comprendre que c'est tout un processus, et non pas une fin en soi.

S'adressant aux membres de l'Exécutif, le message est sans équivoque : « Nous devons comprendre donc que nous devons être nous tous responsables ».

Il a fustigé le comportement de quelques agents de l'Etat qui n'acceptent pas ce combat. Il a donné l'exemple des gens qui, devant des cas de dénonciations commencent à dire : voilà il est de mon parti, il est de la société civile.

Le Président estime aussi que quand il faut lutter contre la corruption, il ne faut pas permettre aux gens de mentir. Il est tout à fait d'accord qu'il y ait des mécanismes pour protéger ceux qui dénoncent les corrupteurs et les corrompus, mais il demande qu'il y ait en même temps des mécanismes pour décourager ceux qui profèrent des mensonges et salissent des gens honnêtes. C'est là où se trouve la grande responsabilité de tout un chacun. Tout cela demande donc une détermination, une responsabilité. Si on doit protéger celui qui dénonce, celui qui ment doit être aussi réprimé sérieusement. C'est une question de justice.

S'agissant de l'obligation d'obéissance, le Président fait remarquer que suite à la longue crise qu'a connue le pays, il y a eu comme une perte de la dignité humaine, d'où des attitudes méprisantes que l'on observe. On méprise quelqu'un, qu'il soit Ministre, qu'il soit Directeur Général, et on se dit, aussi longtemps qu'il n'est pas de mon parti politique, de mon ethnie, il ne va rien dire. C'est un problème sérieux. Nous devons tout changer, a-t-il insisté.

Et quid de la compétence ? Et l'obligation de diligence ? C'est une chose très importante, souligne le Président de la République. On voit des gens qui viennent qui disent : voilà. Si vous n'êtes pas de mon parti, si vous n'êtes pas de mon ethnie, vous allez rester là pendant longtemps, 2, 3, 4 ou 5 jours, et puis l'affaire est classée sans suite. Cela se fait et c'est remarquable. La personne doit être découragée.

Pour le Président de la République, il faut avoir la conscience de ce qu'on est entrain de faire. Il appelle tout le monde à changer de comportement, de savoir si réellement on est entrain de travailler pour le pays, de travailler pour tout le monde et non pas faire des sélections discriminatoires.

Pour l'obligation de rendement, les choses se présentent autrement. Le Président stigmatise le cas d'un fonctionnaire qui se lève un bon matin et qui dit aujourd'hui on va faire la grève. Cette personne, c'est elle qui arrive au service à 10H00, et il rentre à midi. Comme on le voit, souligne le Président, cette personne a le temps de déranger tout le monde, parce qu'elle n'a pas la conscience du travail, et puis elle sait qu'elle va toucher de l'argent à la fin du mois. Il s'agit d'un cas de malversations d'une façon ou d'une autre.

Abordant la question de la Fonction Publique, le Président est revenu sur le recensement des fonctionnaires qui est en cours, un recensement pour que les choses aillent très bien, pour que soit rémunéré réellement celui qui est au travail. On parle des fonctionnaires fictifs, des gens qui continuent à percevoir des salaires pour des gens qui sont déjà morts. Nous devons changer et affronter les problèmes en face.

Et qu'en est-il du patriotisme et de l'obligation de réserve ? La situation n'est pas rose. Aujourd'hui, on trouve une personne qui se permet d'écrire une lettre au Chef de l'Etat, et avant que la lettre n'arrive au destinataire, la correspondance est dans les média. A ce niveau, vous êtes bloqués, vous ne pouvez rien faire parce que le destinataire devient la rue, et ça devient ingérable.

On a vu beaucoup de dossiers qui, tout en étant en cours d'instruction se sont retrouvés dans les média, sur l'Internet.

Le Président conclut à une crise de conscience, alors que cela fait partie du patriotisme. En ne sauvegardant pas les secrets de l'Etat, vous ouvrez la porte à la pagaille, au désordre. L'obligation de réserve doit être l'un des facteurs de stabilité d'un Etat et de patriotisme. Tout ça, ce sont des valeurs. Aujourd'hui, on a l'impression qu'elles sont perdues, mais ce n'est pas trop tard pour corriger et avoir conscience que nous devons avoir à l'esprit l'intérêt supérieur de la nation. Tous les secrets de l'Etat méritent un respect.

Pour ce qui est des mesures de prévention contre la corruption, le Consultant avait parlé des expériences qui ont réussi dans d'autres pays dont on pourrait s'inspirer. Le Président de la république pense que c'est possible de profiter de ces expériences, mais que le Burundi qui commence à peine de lutter contre la corruption ne pourrait pas se mesurer aux USA, au Rwanda, à l'Ouganda ; il y a tout un pas. Mais et surtout, il y a un problème de moyens.

Pour enclencher cette lutte, le Président indique qu'il a fallu demander des soutiens aux partenaires comme la Banque Mondiale pour nous aider à aller de l'avant dans la lutte contre la corruption et autres malversations connexes. Il a fallu donc que l'on soit épaulé par la

Banque Mondiale et bien d'autres organisations, a-t-il souligné, parce que ça demande énormément de moyens.

Aujourd'hui quand on dit qu'il faudra informatiser tous les services de l'Etat, c'est aussi un moyen de lutte contre la corruption, mais cela demande encore une fois beaucoup de moyens, quand nous savons que le Burundi vit actuellement à plus de 50% de l'aide extérieure. La pauvreté est aussi un facteur qui doit être compris dans la lutte contre la corruption.

Tout en reconnaissant que le Burundi ne peut pas être comparé aux autres pays actuellement avancés, qui ont connu certes des difficultés, mais qui ont fait quand même des efforts avec le temps, le Président est satisfait de voir que depuis quelques deux ans que l'on a commencé à faire face à ce fléau, il y a des résultats positifs qui doivent être encouragés.

Revenant sur la stratégie d'avoir des organes de contrôle indépendants comme l'Inspection Générale de l'Etat qui devrait dépendre du Parlement pour plus d'efficacité, le Président estime qu'il s'agit là des gymnastiques de bonne volonté pour comprendre et prendre des orientations appropriées.

Il a terminé son intervention en félicitant les Ministres et les autres Burundais, tout comme les autres partenaires au développement du pays qui nous accompagnent dans la lutte contre la corruption. Il a affirmé que c'est un début qui est difficile, mais qu'il est sûr et certain que nous allons continuer à avoir un succès là-dedans.

Après ces compléments apportés par le Président de la république, les participants à la Retraite ont échangé en groupe sur :

- Groupe thématique sur les mesures innovantes préventives et répressives pour lutter contre le phénomène de la corruption.
- Groupe thématique sur les stratégies participatives des réformes pour la lutte contre la corruption et les malversations économiques.

Pour donner le sens exact à la retraite, les membres du Gouvernement ont eu un huis-clos pour échanger en toute intimité.

III. Cérémonies de clôture

La retraite qui avait commencé le 16 Septembre s'est clôturée le 18 Septembre 2008 à 15H00. Les cérémonies de clôture ont été marquées par deux étapes importantes, à savoir :

- La lecture des recommandations générales
- Le discours de clôture par S.E. Monsieur le Président de la République

Lorsque fut venu le temps de procéder à la clôture officielle de la Retraite gouvernementale, S.E. Monsieur le Président de la République a commencé par rendre grâce à Dieu le Tout Puissant en disant: « Que le Dieu Tout Puissant, qui nous a accordé la faveur de vivre jusqu'à ce jour et qui nous a donné la grâce de passer trois jours dans une Retraite Gouvernementale, soit glorifié ».

Après ce mot d'action de grâce, le Président est revenu sur l'importance de cette retraite gouvernementale en réaffirmant que : « dans la vie d'un homme comme celle d'une Nation, nous avons toujours besoin d'un temps fort pour réfléchir sur qui nous sommes, sur la mission qui est la nôtre et sur les stratégies et les actions à mener pour rendre de meilleures prestations au Peuple Burundais qui nous a fait confiance ».

Revenant sur les thèmes abordés au cours de la retraite, le Président n'a pas manqué de revenir sur les recommandations formulées au terme de cette retraite, invitant les membres du Gouvernement à s'en approprier : « Nous aurons aussi compris que la Bonne Gouvernance et la lutte contre la corruption requièrent la volonté et l'engagement de tous. ».

Il a aussi apprécié les séances à huis-clos qui ont « permis aux membres du Gouvernement de se dire certaines vérités sans complaisance, mais dans l'esprit constructif de correction fraternelle ».

Comme déjà dit, cette retraite a été un moment privilégié pour évaluer le pas franchi et ce qui reste à faire, afin d'initier des réformes favorables au développement durable, le Président de la République invite les membres du Gouvernement à ne pas se laisser décourager par les faiblesses et les menaces mises en évidence au cours de cette retraite. Il les reconforte en déclarant : « Nous avons l'obligation de réussir ensemble la mission que le Peuple nous a confiée, et comme nous ne sommes plus dans un Gouvernement de Transition où la tendance partisane paralyse l'action du Gouvernement, nous nous devons de renforcer les acquis et corriger les blocages internes par une plus grande collaboration entre les Ministères pour une cohérence d'actions ».

Après avoir constaté que le fléau de la corruption n'est pas seulement burundais mais mondial, le Président appelle à un changement de mentalité en matière de perception de la corruption et des malversations économiques, et souligne la nécessité d'une synergie nationale et d'une coopération internationale effective dans le processus d'éradication de ce mal du siècle.

Il a réaffirmé l'engagement du Gouvernement d'aboutir à la formule : « tolérance zéro à la corruption et aux malversations économiques ». Il a demandé au Ministre à la Présidence en charge de la Bonne Gouvernance d'informer « régulièrement le Gouvernement de l'état d'avancement des dossiers dans ce combat et des nécessités des mesures conservatoires et des lois à prendre ou à réviser pour la réussite de ce pari ».

En matière des réformes, le Président est revenu sur la nécessité d'informer et de sensibiliser le peuple sur la problématique foncière, la privatisation, l'intégration régionale et l'équité sociale. Le Gouvernement continuera les réformes déjà entamées et prendra compte des orientations pertinentes qui ont été formulées, en particulier « cette nécessité d'une unité de coordination des réformes en cours ».

Vu la nécessité de tenir le peuple constamment informé sur les actions prioritaires du Gouvernement, le Président a demandé à Madame la Ministre en charge de la Communication de présenter « un plan global de communication de l'action gouvernementale pour valoriser les acquis et informer le public sur les réalisations et les réformes en cours ».

En attendant l'élaboration de ce plan global de communication, le Président a invité « tous les membres du Gouvernement à communiquer au moins une fois par trimestre aux médias les réalisations et les défis rencontrés ».

Il a terminé son discours en remerciant le Grand Séminaire Jean Paul II pour avoir accueilli cette retraite, le Projet USAID Burundi Policy Reform qui a appuyé logistiquement les assises de cette retraite.

Il n'a pas oublié d'exprimer sa satisfaction « pour la qualité et l'engagement des experts » pour leur contribution à la réussite de cette retraite.

Son souhait « est que le Gouvernement Américain continue à apporter sa coopération au Peuple Burundais ».

IV. Recommandations générales

Du 16 au 18 septembre 2008 s'est tenue à Gitega au Grand Séminaire Jean Paul II une retraite gouvernementale regroupant les Ministres et Vice Ministres, les Chefs de cabinet du Président de la République et des Vice Présidents de la République, ainsi que les conseillers principaux du Président et des Vice Présidents de la République.

Ouverte par son Excellence le Président de la République, la retraite gouvernementale avait comme objectifs :

- Renforcer les compétences et l'habileté du Gouvernement
- Prendre connaissance des conclusions et recommandations des tables rondes sectorielles
- Susciter l'adoption des mécanismes participatifs et inclusifs des processus de réforme comme mode de gouvernement
- Raffermer les énergies horizontales entre ministères et la cohésion de l'action gouvernementale
- Identifier des réformes prioritaires à réaliser

Les thèmes retenus par la retraite sont :

- Les réformes prioritaires dans le domaine économique en matière d'intégration régionale, de privatisation et de développement du secteur privé ;
- Les réformes prioritaires dans le domaine de l'équité sociale notamment en matière foncière, en matière d'éducation et en ce qui concerne l'enfance en difficulté ;
- Les standards internationaux de lutte et de prévention contre la corruption notamment les mesures préventives.

A l'issue de la retraite les participants ont formulé les recommandations suivantes au sujet des réformes prioritaires devant être entreprises sans délais par le gouvernement.

IV.1. Le domaine économique

IV.1.1. L'Intégration régionale

La question de l'Intégration régionale a retenu l'attention des participants qui ont reconnu l'impérieuse nécessité de respecter la date du 1^{er} juillet 2009, date à laquelle tous les pays membres de la communauté Est- Africaine devront avoir formé une Union Douanière effective.

Pour cela les participants ont recommandé la mise en œuvre urgente du protocole sur l'union douanière de l'EAC. A cet effet, les mesures de réforme ci-après sont à mettre en application sans délais.

- L'adoption d'une loi portant suppression des droits de douane sur les produits originaires des pays membres de l'EAC.
- L'adoption de la loi instaurant le tarif extérieur commun.
- L'élimination de toutes les barrières non tarifaires par la mise en œuvre des Mesures convenues au plan régional.
- L'introduction de la TVA à la place de la taxe de transaction.
- La création de l'office burundais des recettes en vue d'harmoniser la gestion des finances publiques à celles des autres pays membres.
- L'harmonisation de la période de l'exercice fiscal avec celle des autres pays de la communauté qui va du 1^{er} juillet au 30 juin, au lieu du 1^{er} janvier au 31 décembre en vigueur au Burundi.
- L'harmonisation de la législation économique avec celle des autres pays membres.
- La conduite de toutes actions nécessaires en direction de la population en vue de susciter leur adhésion.
- La promotion et le renforcement du dialogue entre l'employeur et l'employé notamment entre l'Etat et les salariés et le patronat et les employés.

IV.1.2. La privatisation

En ce qui concerne le 2ème sous thème relatif à la privatisation, les participants ont convenu de lever tous les obstacles qui freinent jusqu'à présent la conduite normale du processus de privatisation des entreprises publiques. A cet égard ils ont recommandé les mesures prioritaires de réformes ci- après :

- La révision de la loi sur la privatisation en vue de la rendre plus précise et plus anticipative.
- La restructuration des organes chargés de la privatisation en vue d'augmenter leur efficacité et leur rendement. Ces organes sont le Comité Interministériel de Privatisation CIP et le Service chargé des Entreprises Publiques SCEP

- La redéfinition du rôle du SCEP en matière de privatisation.
- La création d'un organe chargé du suivi des décisions du CIP.

Les participants ont rappelé que les secteurs dans lesquels évoluent les entreprises publiques à privatiser sont déjà libéralisés. Ils invitent par conséquent les investisseurs potentiels à venir y entreprendre leurs affaires sans limitations.

IV.1.3. Le développement du secteur privé

En plus de l'intégration régionale et de la privatisation, la retraite gouvernementale s'est penchée aussi sur le développement du secteur privé. Reconnaisant le rôle moteur du secteur privé dans le développement national, les membres du Gouvernement ont recommandé des mesures prioritaires de réforme en vue de permettre à ce secteur de jouer pleinement le rôle qui est le sien. Il s'agit de :

- La révision de la législation en vue de promouvoir les investissements locaux et étrangers, notamment celle en rapport avec le code du commerce, à savoir le code foncier, le code des sociétés, le code des douanes, le code fiscal, la législation sur la concurrence, etc.
- La promotion des services financiers en faveur des producteurs. Services bancaires et services d'assurances
- La promotion d'une justice qui protège les investissements
- Le développement des infrastructures de base : Energie, Transports, Télécommunications, etc.
- L'instauration d'un guichet unique en faveur des investisseurs au sein de la prochaine agence de promotion des investissements et des exportations
- Le renforcement du Bureau Burundais de Normalisation, (BBN)
- La garantie de la prévisibilité et de l'automatisme des avantages à accorder aux investisseurs

IV.2. L'équité sociale

IV.2.1. La problématique foncière

Abordant le 2^{ème} thème relatif à l'équité sociale, les membres du Gouvernement se sont d'abord penchés sur la problématique foncière dont les enjeux sont énormes en termes de consolidation de la paix, de sauvegarde et de protection de la ressource terre et enfin de sécurisation foncière. C'est en tenant compte de ces enjeux que les participants ont proposé les mesures prioritaires de réforme ci-après :

- La révision du code foncier dans le but notamment de la limitation du morcellement excessif des propriétés foncières et des conflits fonciers
- La révision du code de l'environnement et de la loi sur le domaine public de l'hydraulique

- Le retour des terres domaniales illégalement attribuées et les terres domaniales attribuées légalement mais non mises en valeur
- La révision du statut des paysannats
- La mise dans le domaine de l'Etat les marais et les bas fonds afin d'éviter leur exploitation anarchique actuelle qui conduit à leur dégradation

IV.2.2. Enfance en difficulté

Après avoir échangé sur la problématique foncière, les participants ont abordé le sous-thème de l'enfance en difficulté à propos duquel ils ont émis les mesures urgentes de réforme telles que reprises ci-après :

- Promulgation du code pénal révisé pour protéger l'enfant en difficulté
- Vote d'une loi spéciale pour la protection de l'enfant en difficulté (prévention, protection et répression)
- Adoption au conseil des ministres et mise en application de la politique nationale en faveur des orphelins et autres enfants vulnérables
- Création des maisons de correction pour les mineurs en conflit avec la loi (centres d'accueil, de rééducation et de réinsertion socio-économique fonctionnels)
- Responsabilisation des communautés pour une prise en charge des Orphelins et Enfants Vulnérables, OEV (réinsertion communautaire, adoption)

IV.2.3. Education

- Refondre et réadapter les programmes aux besoins de l'intégration régionale et au développement
- Généraliser l'apprentissage et l'enseignement des techniques de l'information et de la communication à tous les niveaux
- Rééquilibrer l'anglais et le français dans le cursus scolaire
- Multiplier les écoles techniques et professionnelles (au moins une par province)
- Finaliser l'alignement de notre système de formation universitaire au système LMD (licence, maîtrise et doctorat) et négocier entretemps des accords bilatéraux et régionaux de reconnaissance et équivalence des diplômes, ainsi qu'un délai moratoire pour terminer l'harmonisation
- Assurer une répartition équitable des écoles (une école primaire par colline, un collège communal par zone, une école technique par province...)
- Harmoniser le statut des fonctionnaires (salaires, logement et autres avantages)
- Multiplication et motivation des formateurs
- Réintroduire le salut du drapeau et le chant de l'hymne national à l'école primaire pour inculquer aux jeunes enfants l'amour de la patrie
- Adapter les cours des travaux pratiques aux besoins socio- professionnels pour les préparer à affronter la vie

IV.2.4. Santé

- Augmenter la part du budget alloué à la santé
- Améliorer les mécanismes de distribution des Anti Rétroviraux (ARV) pour réduire les distances à parcourir par les malades

- Accélérer la mise en place des programmes spécifiques sur les maladies endémopandémiques ayant un caractère de santé publique, notamment le Programme National de Lutte contre le Paludisme qui reste la première cause de mortalité au Burundi
- Promouvoir des activités de prévention et de traitement à base communautaire
- Mettre en place des politiques de développement des ressources humaines
- Rendre la vaccination obligatoire
- Rendre le planning familial opérationnel par la sensibilisation et l'éducation des populations
- Créer une structure d'assurance maladie pour le secteur informel
- Alléger les circuits de remboursement des prestations médicales
- Réhabilitation, développement et équipement des infrastructures sanitaires en vue d'accélérer la réalisation des OMD

IV.3. La lutte contre la corruption

Après avoir écouté une communication sur les standards internationaux de prévention et de lutte contre la corruption, en mettant un accent particulier sur les mesures préventives, les membres du Gouvernement ont réfléchi sur les mesures innovantes préventives et répressives pour lutter contre le phénomène de la corruption, et ont retenu les mesures reprises ci-dessous :

IV.3.1. Prévention

- Contractualisation + rémunération basée sur les performances
- Obligation de suivi par l'autorité + communication des résultats
- Informatisation accélérée des services de recettes
- Déclaration des biens à l'entrée en fonction et à la sortie, renouveler cela annuellement
- Mise en place d'une juridiction compétente pour recevoir ces déclarations
- Protection financière et matérielle des autorités susceptibles d'être tentées
- Renforcement des capacités du personnel de répression (formation et moyens de travail)
- Initiation des actions récursives
- Recensement des diplômes falsifiés et punir sévèrement les propriétaires

IV.3.2. Répression

- Application rigoureuse de la loi anti-corruption
- Révision de la loi anti-corruption pour notamment éliminer certaines exceptions
- Saisie et extradition des biens des personnes auteurs des actes de détournements

1. Information et sensibilisation

- Vulgarisation de la loi anti-corruption + traduction de la loi en kirundi
- Sensibilisation de la population dans le but d'extirper la peur

IV.3.3. Les stratégies participatives des réformes pour la lutte contre la corruption et les malversations économiques

Après avoir constaté que beaucoup d'efforts sont faits mais de manière isolée, et qu'il y a parfois des cas de suspicion entre les acteurs, le Gouvernement accusant la Société civile et vice versa, les membres du Gouvernement ont retenu quelques stratégies participatives pour endiguer progressivement le phénomène de la corruption, telles qu'elles sont reprises ci-dessous :

- Sensibiliser la population sur ses droits et ses devoirs en matière de gestion de la chose publique
- Identifier tous les cas de corruption et de malversations possibles et les communiquer au public le plus large possible, vu que les gens ne savent pas si tel acte ou tel autre est un acte de corruption
- Faire connaître les programmes du Gouvernement et les budgets y alloués et faire connaître aux responsables des différents services l'obligation de rendre compte de la gestion de la chose publique
- Mettre en place des mécanismes favorisant la dénonciation des cas de corruption et de malversations économiques en s'inspirant des pratiques en cours dans les services des douanes
- Protéger ceux qui dénoncent la corruption et les malversations économiques
- Favoriser la transparence dans la gestion de la chose publique, en évitant par exemple qu'un Ministre soit autorisé à signer seul une dépense de plusieurs milliards
- Mettre en place un cadre permanent de dialogue et de concertation sur les questions relatives à la corruption et aux malversations économiques

V. Emissions radiophoniques de la retraite gouvernementale

En marge de la Retraite Gouvernementale, une série de trois émissions radiophoniques a été organisée. Chaque émission, d'une durée d'une heure, portait sur une des thématiques clés de la Retraite et passaient en direct grâce à un émetteur mobile sur la radio Isanganiro à partir d'un studio aménagé dans les enceintes du Grand Séminaire Jean-Paul II. Elles étaient animées par deux journalistes de cette radio entourés d'invités de marque de la Retraite concernés par les thématiques en question et réalisées par le Conseiller Médias du projet USAID Burundi Policy Reform, M. Gérard Nzohabona. Le but de ces programmes radiophoniques était de deux niveaux : creuser en profondeur les thématiques traitées au cours de la Retraite pour éclairer davantage l'opinion et assurer plus de visibilité à cette rencontre de l'exécutif.

1. Mardi 16 septembre 2008

Thème du jour : *Bonne gouvernance et lutte contre la corruption*

Invités : le Ministre d'Etat à la Présidence chargé de la Bonne Gouvernance, de la Privatisation, de l'Inspection Générale de l'Etat et des Collectivités Locales, Monsieur Martin

Nivyabandi et le Consultant international en matière de bonne gouvernance, Monsieur Eugène Ntaganda.

Synthèse de l'émission :

Le Ministre en charge de la Bonne Gouvernance est intervenu sur les efforts du Gouvernement Burundais pour endiguer la corruption.

Sur ce plan, la volonté du Gouvernement n'est plus à prouver. En témoignent les différentes institutions et lois mises en place pour combattre efficacement le fléau : Brigade anticorruption, Cour anticorruption et Parquet Général près la Cour anticorruption, cour des comptes pour vérification des comptes de l'Etat, Commissariat Général près la Brigade anticorruption ainsi que l'Inspection Générale de l'Etat et la Loi anticorruption. Le Ministre a passé en revue chacune de ces institutions en parlant de l'état d'avancement de leurs activités respectives et des relations des unes et des autres. Pour la plupart, elles sont fonctionnelles depuis plus d'un an et les résultats sont déjà probants, pour preuve les centaines de missions de francs récupérés grâce à leur action combinée. Quant à la loi anticorruption, elle détermine les sanctions selon la gravité du crime commis en la matière. Mais elle ne fait pas que sanctionner puisqu'elle protège et motive ceux qui dénoncent des cas de corruption par une rémunération de 10% de la valeur des fonds récupérés. Le texte prévoit également des sanctions en cas de dénonciations mensongères.

De son côté, le Consultant international s'est appesanti sur la Convention internationale anticorruption en parlant des obligations des Etats l'ayant ratifiée. C'est le cas du Burundi dont la mise en place des institutions ci-haut citées et, surtout, un ministère en charge de la bonne gouvernance prouve sa volonté de respecter ses engagements en matière de lutte contre la corruption. Mais un long chemin reste à parcourir et des mesures d'accompagnement doivent être prises pour un combat plus efficace contre ce fléau.

2. Mercredi 17 septembre 2008

Thème du jour : *Equité sociale et Problématique foncière*

Invités :

- la Ministre de la Solidarité Nationale, du Rapatriement, de la Reconstruction Nationale, des Droits e la Personne humaine et du Genre, Mme Immaculée Nahayo et la Conseillère Société Civile du projet USAID Burundi Policy Reform, Mme Juliette Kavabuha pour les 30 premières minutes sur **l'équité sociale**.
- la Ministre de la Solidarité Nationale, du Rapatriement, de la Reconstruction Nationale, des Droits e la Personne humaine et du Genre, Mme Immaculée Nahayo et le Ministre de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire et des Travaux Publics, M. Anatole Kanyenkiko sur **la problématique foncière**

L'équité sociale et la problématique foncière ont été combinées parce qu'elles sont en corrélation sur plusieurs plans. C'est pour cette raison que la Ministre en charge de la Solidarité Nationale a été conviée à participer dans les deux débats.

Synthèse de l'émission :

- La première partie a particulièrement insisté sur les franges les plus vulnérables de la population burundaises : les enfants de la rue, les rapatriés sans terre ou encore les prostituées. La Ministre a décliné les différentes politiques mises en place par le Gouvernement pour venir en aide à toutes ces catégories de personne. Elle a néanmoins reconnu que les moyens ne suivent pas toujours et que, parfois, certains délaissent des programmes de réinsertion mis en place pour eux pour retourner dans leur vie d'antan. En ce qui concerne les prostituées, elle a salué le rôle joué par la police des mœurs et appelé tant les filles et femmes qui s'adonnent à ce métier que les hommes qui font appel à celles-ci de se ressaisir.
- Mme Juliette Kavabuha, elle, s'est félicitée de l'action du Gouvernement en faveur des vulnérables. Mais elle a recommandé davantage d'efforts car, selon elle, les moyens sont parfois là, mais leur usage laisse à désirer.
- La seconde partie a mis en exergue le délicat processus de réforme du code foncier. Le Ministre en charge de l'Aménagement du Territoire a ainsi informé l'opinion de la mise en place d'un comité technique interministériel chargé de l'élaboration de la lettre de politique foncière et de l'organisation de la révision du code foncier. Selon lui, à l'heure où il parlait, la question était très avancées, étant surtout donné que des consultations communales sur le sujet étaient terminées et que les textes devant régir le foncier devaient tenir compte des apports de ces consultations. Il a également été question des problèmes de terre rencontrés par des rapatriés, l'occasion pour lui d'évoquer les 141 000 hectares de terres domaniales répertoriées à travers le pays et qui attendent d'être distribuées aux ayants droits au fil du temps. En complément, la Ministre en charge du Rapatriement a parlé du travail en partenariat avec la Commission Terres et autres Biens qui est chargée de régler les litiges liés aux terres.

3. Jeudi 18 septembre 2008

Sujet du jour : *Développement Economique sous l'angle de l'Intégration Régionale*

Invités : le Consultant économiste Cyprien Mbonigaba dans le studio, l'ambassadeur Jérémie Ndayiziga, Conseiller au Vice-ministères des affaires de la Communauté Est Africaine et l'homme d'affaires Donatien Bihute au téléphone.

Synthèse de l'émission : les trois participants à l'émission se sont complétés sur l'apport de l'intégration du Burundi à la Communauté Est Africaine. Selon eux, le pays ne peut que gagner. Ils ont tous reconnu des retards qu'accuse le Burundi par rapport aux autres pays de la sous-région : manque d'infrastructures, absence de soutien du secteur privé, manque d'esprit d'entreprise, lourdeur administrative, corruption, impôts et droits de douanes élevés... Mais ils ont confiance que le Burundi s'adaptera au fur et à mesure. La question de barrière linguistique a également été soulevée et, ici, les avis étaient plutôt partagés : certains défendent la thèse de la nécessité voire de l'impératif d'apprendre en masse la langue anglaise pour de meilleurs échanges avec les autres pays membres de la communauté qui, eux, sont anglophones alors qu'un autre estime que le Burundi peut bien rester francophone sans aucun danger, donnant l'exemple de pays européens qui s'intègrent facilement dans l'Union Européenne sans pour autant s'aliéner à une quelconque langue étrangère.

Néanmoins, le débat s'est terminé sur un consensus, l'intégration doit être globale pour être fructueuse.

VI. Synthèse des fiches d'évaluation de la retraite

Au terme de cette retraite, et bien avant les cérémonies de clôture, il a été demandé aux membres du Gouvernement de remplir une fiche d'évaluation et ce de façon anonyme. En voici la synthèse.

- **Selon votre appréciation, en quoi la retraite vous aura été utile. En quoi la retraite pourrait contribuer à des changements au niveau de votre vision et de votre action en tant que membre du Gouvernement ?**
- Amélioration de la vision transversale des problèmes prioritaires du pays
- La retraite m'a élargi la vision sur les réformes prioritaires à initier
- Elle a été utile car après avoir identifié les réformes nécessaires à faire, il a été relevé les stratégies à prendre pour atteindre des résultats satisfaisants
- La retraite pourrait contribuer à des changements au niveau de la vision et l'action dans le volet collaboration interministérielle, la compréhension et l'amélioration des prestations et conséquemment de rendement
- La retraite a été un cadre approprié pour parler des défis de l'heure. Cependant, le temps imparti n'est pas suffisant pour débattre de tous les contours. C'est un rappel à l'ordre des responsables
- La retraite m'a donné une vision holistique en matière d'organisation de notre pays en vue d'améliorer la gouvernance
- Cette retraite a été un enrichissement mutuel des points de vue
- La retraite a été une occasion de prise de conscience accrue sur les réformes prioritaires à envisager
- Ce fut une responsabilisation des premiers décideurs
- La retraite que j'appellerai plutôt « atelier ou séminaire » a été bénéfique en ramenant les membres de l'Exécutif, moteur et initiateur des réformes à avoir une vision commune sur les réformes prioritaires dans certains domaines. Ceci renforce le dynamisme et la synergie dans l'action
- Amélioration de nos connaissances en matière de lutte contre la corruption
- La retraite gouvernementale peut contribuer à des changements au niveau de notre vision parce qu'on se donne le temps de réfléchir, de repenser l'action, de corriger les failles et de redresser le tir
- Notre action va s'améliorer car on va désormais privilégier la consultation avant toute conduite de réformes. Etant initiateur et conducteur de réformes, cette retraite permettra d'améliorer la programmation
- **Selon vous, quel suivi adéquat pourriez-vous réserver aux conclusions et aux recommandations issues de cette retraite ?**
- Si possible, les recommandations opportunes seront incluses dans les plans d'actions annuelles car les plans stratégiques sont déjà adoptés ou en cours d'adoption
- Selon moi, le suivi sera fait par les Ministères qui avaient déjà dans leurs attributions les différentes réformes

- Une évaluation régulière, périodique doit être mise en place probablement trimestrielle
- Un cadre de dialogue entre Ministres est à mettre en place
- Les conclusions et les recommandations doivent être traduites rapidement en un plan d'actions avec des échéances précises et une responsabilisation claire. Ce plan d'actions doit être adopté par le Gouvernement
- Les conclusions et recommandations devront être suivies d'un calendrier d'exécution et d'évaluation régulière
- Le suivi adéquat se fera en premier lieu au niveau du Conseil des Ministres, une fois par mois et sera poursuivi dans chaque département ministériel
- Fixer un calendrier pour évaluation
- Un plan d'actions devrait être élaboré au niveau du Gouvernement car ces conclusions impliquent des actions concertées de tout le Gouvernement
- Rendre disponibles les moyens de leur mise en œuvre
- Assurer la mise en œuvre
- Le Projet USAID Burundi Policy Reform doit créer un cadre de suivi tout comme il faudra créer un cadre d'évaluation
- Le suivi serait d'élaborer un plan d'action réaliste et d'évaluer l'étape franchie dans la conduite des processus de réformes

3. Comment appréciez-vous l'organisation, la logistique et le choix des thématiques de cette retraite ?

	Assez bon	Bon/ Moyen	Très Bien	Pas Original	Judicieux	O.K.
Organisation	x ¹ (1)	xx ² xxxxxx (8)	xxxx ³ xx (6)			
Logistique	x ⁴ xx(3)	Xxxxxx (6)	Xxxx (4)			X (1)
Choix des thèmes	x ⁵ (1)	Xxxxx (5)	Xxxxxxxx (8)	X (1)		

¹ L'idéal aurait été que les membres du gouvernement dorment sur un même site, mangent ensemble et partagent les soirées.

² La retraite devrait être gouvernementale et non composite

³ Les conférenciers et le modérateur faisaient tout à la fois. Nécessité d'une équipe d'appui technique

⁴ L'organisateur n'avait pas prévu les accommodations des agents de sécurité

⁵ Les thèmes étaient vastes et peu de temps imparti