REPUBLIQUE DU BURUNDI

MINISTERE DE LA DECENTRALISATION ET DE LA REFORME INSTITUTIONNELLE

Politique nationale décentralisation 2018-2027



PREFACE

La décentralisation au Burundi découle légitimement de la quête populaire d'une meilleure gouvernance, seule gage de paix et d'un développement socio- économique durable. Elle trouve son fondement légal dans l'accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation nationale et dans la constitution burundaise qui préconisent la décentralisation comme mode de gestion du pays.

Après dix ans de mise en œuvre de la première génération de politique de décentralisation, une étude documentaire (consultation des documents et textes relatifs à la décentralisation ; le document du plan National de développement, les domaines connexes au Burundi ainsi que les documents de la sous-région et de l'Afrique sur la décentralisation) a été conduite par le Ministère de la Décentralisation et de la Réforme Institutionnelle. Tout le processus d'élaboration de ce document de politique a vu la participation de toutes les parties prenantes.

Le présent document de politique de décentralisation se réfère en partie, aux orientations de la Lettre de politique nationale de la décentralisation, qui proclame l'objectif prioritaire du Gouvernement **«**d'asseoir une politique de développement centrée sur la valorisation du citoyen burundais en tant qu'acteur et premier bénéficiaire du progrès». Elle soutient que « la décentralisation constitue le meilleur moyen d'atteindre les populations les plus pauvres et d'asseoir une programmation locale participative».

Elle se réfère aussi à la Constitution promulguée en mai 2018 qui réserve une place importante aux collectivités locales à travers ses articles 269 à 274. L'article 274 précise bien que « l'Etat veille au développement harmonieux et équilibré de toutes les communes du Pays sur base de solidarité nationale ». Et au Plan National de Développement (2018 à 2027) qui indique que l'objectif stratégique global de la décentralisation est de : « renforcer la décentralisation par une cohésion sociale, et une amélioration de la gouvernance locale ». Pour ce faire**,** les objectifs spécifiques qui ont guidé cette politique sont déclinés en ces termes:

- Renforcer le cadre juridique et institutionnel de la décentralisation ;
- Assurer la cohérence entre la planification centrale et la planification locale ;
- Promouvoir le développement socio-économique au niveau local ;
- Renforcer la redevabilité (reddition des comptes envers les citoyens) au niveau local ;

La Politique Nationale de la Décentralisation (PND) est maintenant articulé autour de quatre axes interdépendants à savoir :

i. Le renforcement du cadre juridique de la décentralisation.
ii. Le renforcement du cadre institutionnel, relatives à la décentralisation.
iii. Le renforcement des capacités et performance des collectivités locales dans la fourniture des services publics et le développement local.
iv. La décentralisation financière et fiscale.

La décentralisation est une réforme transversale, dont la mise en œuvre concerne l'ensemble des secteurs publics du pays, quand bien même le ministère ayant la décentralisation dans ses attributions en assure la coordination et le secrétariat technique. C'est pour cette raison que la stratégie de mise en œuvre et le plan d'action sur cinq premières années développés dans ce document de politique insistent sur la nécessaire implication de l'ensemble des ministères sectoriels et de toutes les parties prenantes pour la réussite de cette réforme.

A travers ce document de politique, le gouvernement du Burundi vient de se doter d'un nouvel outil de cadrage et d'orientation pour la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation.
Ce document sera mis à la disposition de l'ensemble des partenaires, des acteurs nationaux et internationaux impliqués dans la décentralisation, et constitue un outil précieux de cadrage de leurs interventions et dans l'intérêt du plus grand nombre de nos concitoyens.

LE MINISTRE DE LA DECENTRALISATION

ET DE LA REFORME INSTITUTIONNELLE

Jean Bosco HITIMANA

Table des matières

PREFACE 2

SIGLES ET ABREVIATIONS 5

RESUME EXECUTIF 6

I. INTRODUCTION. 19

1.1. Contexte et justification 19

1.2. Les principes de la décentralisation. 22

1.3. Contexte de la décentralisation au Burundi. 23

1.4. Vision et objectifs de la Décentralisation 24

1.4.1. Vision 24

1.4.2. Objectif s de la PND 24

II. LES AXES STRATEGIQUES DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION. 25

2.1. Axe stratégique n° 1: Le renforcement du cadre juridique de la décentralisation. 26

2.2. Axe stratégique n°2 : Renforcement du cadre institutionnel. 30

2.3. Axe stratégique n° 3 : Renforcement des capacités et performance des collectivités locales dans la fourniture des services publics et le développement local 35

2.3.1. A .Renforcement des capacités des acteurs 35

2.3.2. Performance des collectivités locales dans la fourniture des services publics et le développement local 39

2.4. Axe stratégique n°4 : Décentralisation fiscale et financière. 46

2.4.1. Les avancées et les défis. 46

2.4.2. Les orientations stratégiques. 48

2.4.3. Les actions prioritaires pour la période 2018-2027. 49

III. LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA PND. 50

3.1. Rappel des principes 50

3.2. Les stratégies de mise en œuvre 51

3.2.1. Mise en place d'un dispositif de pilotage et de coordination 51

3.2.2. Mobilisation des ressources et gestion de partenariats (internes et externes) 53

3.2.3. Renforcement des capacités et du leadership des Acteurs locaux 57

3.2.4. Gestion de connaissances et de communication 58

3.2.5. Mise en œuvre de la politique par phasage 60

IV. PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES 2018 à 2023 61

V. CONCLUSION. 72

ANNEXES 75

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABELO : Association Burundaise des Elus Locaux

ADLP : Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Lutte contre la Pauvreté

CIOPD : Comite interministériel d'orientation de la politique de décentralisation

CNFAL : Centre National de Formation des Acteurs Locaux

CSLP : Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté

DEL: Développement Économique Local

DPND : Document de Politique Nationale de la Décentralisation

FENU : Fonds d'Equipement des Nations Unies

FONIC : Fonds National d'Investissement Communal

GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

LTC : Loi sur les Transferts des Compétences

OND : Observatoire National de Décentralisation

OPD : Organe interministériel de pilotage de la Décentralisation

PCDC : Plan Communal de Développement Communautaire

PND : Politique Nationale de la Décentralisation

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PPP : Partenariat Publics Prives

PRADECS : Projet d'Appui au Développement Communautaire et Social

PTFs : Partenaires Techniques et Financiers

TIC : Technologies d'Information-Communication

1-ère PND: Politique Nationale de décentralisation de la première génération

RESUME EXECUTIF

I. Introduction

La Politique nationale de Décentralisation prend comme fondement, que le processus doit aboutir à la démocratie participative, la gouvernance locale et l'efficience du développement local.

La Décentralisation vise l'objectif de la participation active de l'ensemble de la population à la définition et à la mise en œuvre des politiques de développement économique et social de leur localité. Les résultats attendus d'un processus de Décentralisation sont d'une part le développement local et communautaire, et d'autre part la démocratie locale et la bonne gouvernance. C'est ainsi que dans un tel contexte, le Gouvernement du Burundi s'est lancé dans un processus de transformation potentielle par la décentralisation, dans le but de renforcer la cohésion sociale, d'améliorer la gouvernance locale, de promouvoir l'accès aux infrastructures de base et l'amélioration de la qualité des services de base rendus aux citoyens.

Par ailleurs, il est communément admis que la décentralisation vise à organiser un pays en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable et à repenser le système territorial notamment dans une perspective de développement économique local durable.

La décentralisation au Burundi est une réalité recherchée depuis plusieurs décennies. En effet, le cadre légal de 1959 déjà, mettait en place les « communes provisoires » dotées d'une personnalité juridique et d'une autonomie de gestion.

Le Document de Politique Nationale de Décentralisation (DPND) se réfère également en partie, aux orientations de la Lettre de politique nationale de la décentralisation, qui proclame l'objectif prioritaire du Gouvernement **«d'asseoir une politique de développement centrée sur la valorisation du citoyen burundais en tant qu'acteur et premier bénéficiaire du progrès»**.

Partant de cet objectif, la Lettre de Politique nationale de décentralisation et de développement communautaire définit la décentralisation comme consistant en : « transfert des pouvoirs, de l'autorité, des fonctions, des responsabilités et des ressources du Gouvernement central aux administrations décentralisées en vue de favoriser le développement communautaire. Ce dernier étant une finalité, la décentralisation constitue une voie obligée pour atteindre cet objectif ».

Elle soutient que « la décentralisation constitue le meilleur moyen d'atteindre les populations les plus pauvres et d'asseoir une programmation locale participative».

Avancées et défis de la première génération de la PND

L'évaluation qui vient d'être effectuée sur la phase de la politique nationale de décentralisation 2009-2018 a relevé quelques acquis sur certains axes mais aussi des défis. Dans l'ensemble, la mise en œuvre de la première génération de la politique nationale de Décentralisation a connu des avancées importantes, même si des défis à redresser se font toujours remarquer. En effet, à partir des axes retenus par cette politique, on peut rappeler quelques points saillants.

Avancées

Au niveau de l'axe de renforcement du cadre juridique, il y a des acquis parce que les textes de base et fondamentaux existent. Certains nouveaux textes ont été élaborés ; d'autres sont en cours d'élaboration et de finalisation.

Au niveau du renforcement du cadre institutionnel, un ministère en charge de la décentralisation a été régulièrement mis en place ainsi qu'un comité interministériel chargé du pilotage de la Politique nationale de décentralisation.

Au niveau de l'axe de renforcement des capacités, des avancées significatives ont été enregistrées dans sa mise en œuvre. Le principe d'évaluation des performances des communes constitue également un outil adéquat de renforcement de capacités.

En ce qui concerne l'axe sur l'efficacité des collectivités locales dans le développement économique et la réduction de la pauvreté, les acquis sont observables notamment à travers la planification participative lors de l'élaboration des plans communaux de développement communautaire, et l'apprentissage et l'exercice de la maîtrise d'ouvrage communale.

Au niveau de l'axe de la décentralisation fiscale et financière, les textes ont été édictés tandis que d'autres sont en cours d'élaboration ; et les dotations budgétaires annuelles aux communes de 500 millions ont été consenties par le Gouvernement. Il reste à rendre opérationnel les mécanismes de péréquation et d'harmonisation des critères des dotations.

En plus de la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation, il convient de noter que le Burundi a ratifié la Charte africaine des principes et des valeurs de la décentralisation et de développement local**.**

Défis majeurs à relever

Même si des avancées significatives ont été notées au cours des 10 premières années de mise en œuvre, le processus de décentralisation au niveau global fait face à certains défis parmi lesquels on peut citer les principaux :

Au niveau du cadre juridique : Ce cadre a connu des défis souvent liés à la non application des textes existants en rapport avec la décentralisation. Le cas le plus parlant est celui de la décentralisation en Mairie de Bujumbura, et celui de la fiscalité communale.

L'autre défi est relatif à l'absence des textes d'application de la loi sur le transfert des compétences de l'État aux communes.

Au niveau du cadre institutionnel :

- Le problème du pilotage de la décentralisation aggravé actuellement par la dissociation de la décentralisation et du développement local
- l'absence d'un schéma de la commune idéale nécessaire pour relever les défis liés au montage institutionnel au niveau communal et assurer une viabilité institutionnelle et financière des communes du Burundi.

Dans le renforcement des capacités on recense les défis suivants ; La faible capacité des agents et acteurs locaux est due notamment au manque d'appropriation par les communes du renforcement des capacités et d'un environnement peu attrayant donc peu motivant. L'organigramme de la commune ne permettant pas non plus de mobiliser suffisamment de ressources qualifiées. Il est aggravé par la faible utilisation des TIC, et un sous-équipement dommageable à la qualité des services rendus,

Concernant l'amélioration des services publics locaux : la qualités des services publics rendus par les commune fait face aux défis de l' insuffisance des capacités des communes à fournir correctement les services, suite justement aux capacités financières limitées des communes à investir dans la mise en œuvre des services locaux de base, mais également les capacités en termes de ressources humaines et matérielles adéquats.

On note également l'Insuffisance de la prise en compte des questions spécifiques aux groupes vulnérables

En rapport avec le développement économique local

- La Faiblesse des capacités des ressources humaines des communes, en planification/priorisation, mobilisation des ressources (y compris l'emprunt au près des banques) et suivi-évaluation surtout dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage communale
- Difficulté d'accès au crédit pour les entrepreneurs moyens ou débutants suite aux taux prohibitifs à la difficulté d'obtention de garanties.
- Le mécanisme de péréquation reste un défi car les communes sont considérées au même pied d'égalité sans considération des certains déterminants clés dans l'octroi des dotations budgétaire pat l'État.

Parmi les défis majeurs liés à la décentralisation fiscale et financière , on peut citer notamment :

- Faibles capacités de mobilisation des ressources**:** dans un contexte de Faible viabilité économique des communes, d'une assiette fiscale non actualisée, la loi sur la fiscalité communale n'ayant pas été rigoureusement appliquée. :

- Faiblesses au niveau de la gestion transparente et redevable des ressources qui est à l'origine de l'incivisme fiscal :
- Mis à part le fait que les dotations octroyées aux communes sont encore insuffisantes, Le processus de leur décaissement reste très complexe et lent,

Pour faire face à tous ces défis, le gouvernement à travers le Ministère de la décentralisation et de la reforme Institutionnelle a élaboré de manière participative la présente politique nationale de Décentralisation deuxième génération (2018-2027) articulée autour de quatre axes à savoir :

i. Le renforcement et l'amélioration du cadre juridique de la décentralisation.

ii. Le renforcement du cadre institutionnel, et l'amélioration des relations fonctionnels, relatives à la décentralisation.

iii. Renforcement des capacités et performance des collectivités locales dans la fourniture des services publics et le développement local.

iv. La décentralisation financière et fiscale.

Le caractère interdépendant et complémentaire de ces axes reste incontournable pour une décentralisation effective.

Cette politique donne les orientations sur la gouvernance du processus de décentralisation et sur les voies pour développer de façon participative, efficace et équitable les collectivités locales du Burundi.

2. Les orientations stratégiques par axe.

Axe stratégique n° 1 : Renforcement du cadre juridique.

Le cadre juridique constitue la base fondamentale de référence pour toute politique publique. Le cadre juridique de la décentralisation au Burundi est bien étoffé, mais nécessite tout de même certaines améliorations pour son renforcement. Ainsi le Gouvernement envisage de se concentrer sur les orientations stratégiques suivantes:

- Amender et harmoniser les lois et décrets sur la décentralisation.
- Élaborer des textes d'accompagnement des lois adoptées.
- Mettre en œuvre les mesures nécessaires pour que le cadre juridique soit appliqué par tous les acteurs impliqués à tous les niveaux.

Axe stratégique 2 : Renforcement du cadre institutionnel.

L'objectif poursuivi par le Gouvernement est de doter les instances centrales, sectorielles, provinciales et communales, des ressources humaines adéquates/compétentes et suffisantes en vue de piloter, de planifier et de rendre opérationnelles la décentralisation articulée avec la déconcentration. Pour cela, il y a lieu de souligner les orientations stratégiques suivantes pour redresser la situation:

- Mettre en place des mécanismes d'opérationnalisation de tous les textes législatifs et réglementaires avec la Politique nationale de Décentralisation pour éviter ce genre de situation qui crée des dysfonctionnements et des rivalités entre des institutions publiques.

- Redéfinir les missions des ministères de manière à ce que tous les services en rapport avec le développement communal restent dans les attributions du ministère ayant la décentralisation dans ses attributions, et ainsi éviter des chevauchements entre ces derniers, mais faire en sorte que leurs missions respectives soient plutôt complémentaires.
- Mettre en place des mécanismes d'impliquer les ministères sectoriels en vue d'adhérer et contribuer effectivement à cette politique nationale à travers la mise en place d'un schéma de déconcentration cohérent avec la LTC, que les ministériels sectoriels devront suivre et appliquer, en l'occurrence les

mécanismes de transferts des **ressources humaines, matérielles et financières nécessaires.**

Axe n° 3 : Renforcement des capacités et performance des collectivités locales dans la fourniture des services publics et le développement local.

Le renforcement des capacités des acteurs constitue la pierre angulaire de la décentralisation. En effet, il comprend les aspects d'amélioration des connaissances et la transformation des comportements des ressources humaines et acteurs, mais aussi bien les acquisitions en équipements, mobilières et immobilières, que les ressources financières. C'est l'ensemble de tous ces éléments qui concourent à l'amélioration des services locaux fournis à la population locale.

Pour cela, la présente politique nationale de la décentralisation au Burundi préconise les orientations stratégiques suivantes :

- Mettre en place des mécanismes opérationnels de renforcement des capacités
- Mettre en place des mécanismes de suivi et évaluation de renforcement des capacités
- Développer les capacités de gestion managériale, administrative et technique au niveau des collectivités locales.

a. **Au niveau de l'amélioration de la fourniture des services publics locaux.**

L'efficacité des collectivités locales dans la fourniture et l'accès aux services publics doit se baser sur les valeurs intrinsèques et permanentes suivantes : la transparence, la reddition des comptes, la culture de la performance et la mesure des résultats, l'éthique, le professionnalisme, le respect des règles et des normes, le suivi et l'évaluation et la stricte application de la Loi par tous les acteurs concernés**.** Dans ce cadre, les orientations stratégiques envisagées sont les suivantes :

- Poursuivre l'amélioration de la qualité des services publics offerts à la population par la commune.

- Renforcer les capacités des membres du personnel communal.
- Créer des conditions de travail motivantes en faveur des personnels communaux pour casser la résistance actuelle d'aller travailler dans les communes.

- Mettre en place une fonction publique communale pilotée par un Secrétaire général recruté sur base de hautes capacités techniques et managériales.

b. **Au niveau du Développement économique local**.

L'Etat burundais a développé une nouvelle conception des actions de développement dont la planification doit combiner le développement communal et le développement communautaire. Le Plan Communal de Développement Communautaire est un produit issu de cet exercice et constitue un cadre d'orientation stratégique, devant traduire la vision, les ambitions, les préférences et la volonté politique de l'organe chargé de la gestion du développement communal. Les orientations stratégiques suivantes sont envisagées :

- Accroître les initiatives économiques locales à travers le développement d'un environnement propice créé par les communes.
- Améliorer le climat des affaires au niveau local, en vue de favoriser la promotion du partenariat public privé (PPP).
- Concevoir une chaîne de communication verticale opérationnelle afin d'éviter une désarticulation entre la planification locale et la planification nationale, et pour cela la planification nationale doit s'articuler sur la planification locale;
- Mettre en place les mécanismes opérationnels de péréquation en faveur des communes plus nécessiteuses pour assurer un développement équilibré et harmonieux pour toutes les communes.

Axe stratégique 4 : Décentralisation fiscale et financière.

A ce jour, la décentralisation budgétaire représente le maillon le plus faible du cadre de décentralisation au Burundi**.** Un système de transfert adéquat des dépenses courantes reste à définir. En effet, **e**n l'absence de stratégies de mobilisation adaptée à chaque commune, pour réussir la réforme décentralisatrice, il est indispensable de mener une réflexion très sérieuse sur une vision cohérente de la décentralisation fiscale et financière et sur le niveau d'engagement des acteurs politiques et centraux, en faveur du transfert des compétences et des ressources conséquentes. Il s'agit notamment des orientations stratégiques suivantes:

- Clarifier l'orientation stratégique des réformes de la décentralisation en matière fiscale et financière.
- Promouvoir la responsabilité fiscale (civisme fiscal) au niveau local: la redevabilité pour promouvoir la proportion des recettes propres des communes, la transparence budgétaire et les responsabilités des communes.
- Mettre en place des mécanismes de financement des communes transparents et basés sur les prévisions claires.

3. **La stratégie de mise en œuvre de la PND**

Il est nécessaire de décrire la manière (comment) dont cette politique sera mise en œuvre ; ainsi que la clarification des rôles et responsabilités des différents acteurs de la décentralisation (qui fait quoi ?). Cinq stratégies doivent être développées pour réussir cette politique de décentralisation:

- La mise en place d'un dispositif de pilotage et de coordination;
- La mobilisation des ressources et gestion de partenariat (internes et externes);
- Renforcement des capacités et du leadership des Acteurs locaux
- La gestion de connaissances et la communication
- La mise en œuvre par phasage

1. Mise en place d'un dispositif de pilotage et de coordination

1.1. Organe interministériel d'orientation et de pilotage.

Cet organe est une instance collégiale représentative de l'ensemble des acteurs de la Décentralisation. Il joue un rôle de réflexion et de proposition pour une bonne application des réformes de décentralisation.

La direction de cet organe sera placée à un plus haut niveau de prise de décision (Primature) vu le caractère multisectorielle de la décentralisation. Sa composition de cette structure de Pilotage est définie suivant les compétences dévolues aux communes. *Il comprendra notamment les Ministères Techniques* ayant en charge les domaines suivants : la Décentralisation, l'administration du territoire, la Bonne Gouvernance, la Planification, les Finances, la Santé Publique, l'éducation, l'enseignement supérieur, l'Environnement, l'Agriculture et de l'Élevage, la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale

La structure offre aux plus hautes autorités de l'État, aux élus locaux, aux organisations de la société civile et aux partenaires au développement un cadre de rencontre, d'information et d'analyse du système de Décentralisation.

L'organe de Pilotage se réunira au moins une fois tous les six mois et aura la responsabilité d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la PND en mobilisant les ressources nécessaire et en veillant à ce que les politiques sectorielles soient conçues en harmonie avec la décentralisation

Pour être pleinement opérationnel, cet organe sera appuyé par l'Observatoire National de Décentralisation dont la mission principale est de collecter, systématiser et gérer et diffuser l'information relative à la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local.

Cet Observatoire assurera en même temps le Secrétariat de l'organe.

1.2. L'organe de coordination: le Ministère ayant la Décentralisation dans ses attributions

Vu le caractère multisectoriel de la décentralisation, le Ministère ayant en charge ce processus assurera la coordination technique des réformes (ou des actions) de mise en œuvre de la politique de décentralisation. Pour toute action ou réforme pertinente dans le sens de la mise en œuvre de la politique de décentralisation, il appartient à ce Ministère d'identifier les ministères sectoriels qui, de par la nature de leurs missions, doivent s'impliquer dans la mise en œuvre de la réforme ou de l'action envisagée. Et, l'ensemble des ministères concernés doivent conjuguer leurs efforts pour la réussite de la cause commune.

2. Mobilisation des ressources et gestion de partenariats (internes et externes)

Mobilisation des ressources

Au niveau national, les plans sectoriels seront développés pour accompagner la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND). Ces plans seront élaborés en tenant compte (i) du partage des rôles entre les acteurs, c'est-à-dire en tenant compte des transferts aux Communes et au secteur privé, et du partage des fonctions entre les niveaux central, provincial et communal ; (ii) l'allocation des ressources humaines, financières et matérielles qui en découle ; (iii) des mécanismes de concertation à mettre en place.

Au niveau local, les Plans Communaux de Développement Communautaire (PCDC) seront élaborés pour la mise en œuvre des politiques publiques par rapport aux besoins des populations et aux engagements du Gouvernement.

A cet effet, les plans sectoriels et les PCDC seront utilisés comme outils de mobilisation des ressources internes et externes et de gestion de partenariats. Un dispositif de concertation pour une bonne mise en œuvre sera instauré eau niveau local sous forme de groupe thématique.

ROLES DES PARTIES PRENANTES

Les Ministères techniques

La décentralisation étant par essence transversale et multisectorielle, elle touche en même temps beaucoup de ministères qui gèrent des services déconcentrés ou qui développent des activités diversifiés. Il est dès lors nécessaire que ces activités soient mises en cohérence et coordonnées à travers une Vision politique globale forte, partagée et engagée en vue d'une véritable **appropriation** par tous les acteurs, en particulier centraux. Pour le moment, cet engagement fort de l'ensemble du Gouvernement doit être renforcé.

L'organe Interministériel d'Orientation et de Pilotage doit incarner cette vision politique globale et forte. Et pour que cette vision soit effectivement globale et forte, elle doit être portée par tous les membres dudit organe, d'autant plus que ces derniers sont tous membres du Gouvernement.

Cet organe, pour être opérationnel, doit permettre de:

- Stimuler la solidarité gouvernementale car en effet, la règle veut que tout membre du Gouvernement adhère aux politiques publiques adoptées par le Pays ;

- faire avancer résolument le processus de cette réforme en faisant adhérer tous les sectoriels à cette Politique.
- Renforcer son secrétariat (Observatoire National de Décentralisation) en ressources humaines suffisantes et lui doter de façon pérenne des moyens financiers suffisants.

De façon plus spécifique dans leurs domaines d'attributions respectifs, chaque ministère à compétences transférées doit intégrer dans ses plans et programmes les activités propres à la mise en œuvre de la Décentralisation par l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route pour opérer le transfert des compétences et des ressources aux collectivités.

L'administration provinciale

La province est une entité déconcentrée de l'Etat dirigée par le gouverneur et assisté par ses conseillers.
Ce dernier a la mission de coordination et de suivi des activités de développement au niveau de la province et exerce la tutelle administrative et financière sur les communes.
La province est chargée notamment de la préparation et du suivi de l'exécution des politiques publiques au niveau territoriales.

Les collectivités locales.

La bonne exécution de la politique nationale de décentralisation exige la disponibilité d'un personnel qualifié et compètent au niveau des collectivités locales pour un encadrement de la population à travers l'information utile, la sensibilisation et la mobilisation, la concertation avec tous les intervenants à travers un cadre permanent de coordination.

L'Association Burundaise des Elus Locaux (ABELO)

Bien qu'étant une entité de droit privé, l'Association Burundaise des Elus Locaux (ABELO) est un organe de représentation des communes au niveau national et une force de proposition d'actions. Elle pourra engager des partenaires utiles pour mener le plaidoyer et conduire des programmes de renforcement des capacités de ses membres et des institutions communales. L'association pourra être consultée par les pouvoirs publics pour des questions relatives à la décentralisation. Elle pourra également représenter les communes dans certaines instances de prise de décision pour le développement des collectivités locales.

3. Renforcement des capacités et du leadership des Acteurs locaux

Le choix stratégique est de promouvoir un dispositif d'accompagnement des Collectivités orienté vers un renforcement institutionnel et organisationnel des communes, des intercommunalités et de la coopération décentralisée. Les mécanismes d'appui doivent être suffisamment souples pour s'adapter aux besoins des communes. Des plans de renforcement de capacités seront développés au niveau de chaque Commune en fonction de ses propres priorités.

Les stratégies d'accompagnement combinent entre autres la formation, l'appui institutionnel, la mise en synergies des intervenants, le coaching et l'appui conseil.

4. Gestion de connaissances et de communication

Au regard de la multiplicité des acteurs impliqués, du nombre de Communes, des interactions entre décentralisation et politiques sectorielles, de l'existence d'informations éparses sur les Communes et des disparités de leur niveau de développement, de la vision du Gouvernement pour la décentralisation, le renforcement du dispositif national d'observation, de suivi-évaluation du processus de décentralisation s'impose comme une nécessité.

Ce dispositif comprendra un mécanisme de suivi-évaluation focalisé sur les objectifs de la politique aux fins d'une communication/capitalisation périodique des connaissances sur l'évolution du processus de décentralisation au Burundi. Ce dispositif a pour finalité

de permettre aux décideurs, autorités, acteurs nationaux et partenaires techniques et financiers d'être éclairés sur ledit processus.

Aujourd'hui, la Décentralisation au Burundi ne dispose pas d'une stratégie globale de communication pour assurer un meilleur système de suivi évaluation solide et fiable.

- Les mécanismes de prise de décision à tous les niveaux doivent se baser sur l'existence de données et d'informations fiables. De même, l'interaction entre les fournisseurs d'informations et les utilisateurs doivent être renforcée à travers le développement d'un système d'informations cohérent.

- Aussi, il faut développer différents outils opérationnels pour faciliter la coordination intra gouvernementale et intersectorielle, la communication, l'échange de données et l'ensemble des mécanismes de collaboration en vue d'une mise en œuvre de la politique de Décentralisation efficace: le système d'Informations de Gestion et système d'Informations Géographiques. A terme, ces outils seront développés à travers les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (TIC).

Le Gouvernement s'engage à mettre en œuvre des actions clés pour améliorer le suivi-évaluation et la gestion de l'information. A cet égard, il est envisagé de :

- renforcer les capacités du Ministère ayant la Décentralisation dans ses attributions à produire, collecter, traiter, analyser et disséminer l'information au public sur la gouvernance locale et le développement via la mise en place d'une unité de statistiques et documentation au sein dudit Ministère avec des mécanismes effectifs de rapportage pour permettre une interaction entre les fournisseurs et les utilisateurs d'information.

- renforcer l'utilisation des technologies de l'information pour améliorer la qualité des services fournis par l'administration publique aux citoyens.

En conclusion, le dispositif de suivi-évaluation a un caractère itératif entre les niveaux national, provincial et local.

5. Mise en œuvre de la politique par phasage

Pour maximiser l'impact et la coordination des interventions, la politique sera mise en œuvre par 3 phases à savoir :

- Phase 1 (période 2018-2020): Mesures et décisions stratégiques ;
- Phase 2 (période 2020-2023) : consolider les bases du processus de décentralisation ;
- Phase 3 (période 2023-2027) : Les Collectivités locales disposent des capacités effectives d'assurer les fonctions leur dévolues sur la décentralisation.

En effet, les axes de la politique ainsi que leurs objectifs et actions sont planifiés en deux plans d'actions prioritaires suivant les 3 phases.

Le premier plan d'actions prioritaires qui est proposé dans ce document couvre la période de 2018 à 2023 et le second plan d'actions sera élaboré après évaluation à mi-parcours et couvrira la période de 2023 à 2027.

De façon plus spécifique dans leurs domaines d'attributions respectifs, chaque ministère à compétences transférées doit intégrer dans ses plans et programmes annuels les activités propres à la mise en œuvre de la décentralisation.

I. INTRODUCTION.

1.1. Contexte et justification

La décentralisation au Burundi est une réalité recherchée depuis plusieurs décennies. En effet, le cadre légal de 1959 déjà, mettait en place les « communes provisoires » dotées d'une personnalité juridique et d'une autonomie de gestion.

Deux ans plus tard seulement, c'est-à-dire en 1961, les communes provisoires ont été remplacées par les «communes» qui étaient administrées par les bourgmestres assistés par un «conseil communal» dont les membres étaient élus pour un mandat de trois ans.

Dans la suite, avec la succession des crises sociopolitiques, l'esprit de la décentralisation et de la gouvernance locale a connu une régression sans pour autant que la volonté de transformer la commune en une entité promotrice du développement économique et social des populations soient oublié définitivement.

C'est en 2000 qu'un consensus a émergé lors des négociations d'Arusha pour la paix et la réconciliation au Burundi, selon lequel la mauvaise gouvernance était à la base des crises cycliques qu'a connu le Pays.

Les décideurs politiques nationaux et les différents partenaires ont été unanimes pour conclure que la décentralisation, associée à d'autres mécanismes de partage de pouvoir, était la meilleure stratégie pour une ouverture à la participation citoyenne, au développement local, à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, et ce faisant, au renforcement du contrat social entre l'État et les citoyens.

La décentralisation a été également perçue comme un moyen de renforcement des capacités institutionnelles de l'État.

Cette volonté partagée par l'ensemble de la classe politique, de la société civile et de la population burundaise a été reprise dans la loi communale de 2005. Celle-ci a précisé les contours de la nouvelle administration décentralisée, et a fait de la commune, l'unique échelon de collectivité locale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Cette disposition législative attribue sans équivoque, la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage de développement local à la Commune. Cette volonté a été également reprise par le législateur.

Après dix ans de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation, le Gouvernement a procédé à l'évaluation de c

e dernier. A l'issue de celle-ci, plusieurs recommandations ont été formulées. Celles-ci sont prises en compte dans l'élaboration de la nouvelle politique nationale de décentralisation sur un horizon de dix ans (2018 à 2027). Ce document comprend

également sa stratégie de mise en œuvre, et son plan d'actions pour les cinq premières années (2018 à 2023).

Le DPND se réfère également en partie, aux orientations de la Lettre de politique nationale de la décentralisation et de développement communautaire (LPND) adoptée par le Conseil des Ministres en 2007.

Elle proclame l'objectif prioritaire du Gouvernement en la matière qui est celui d' **« asseoir une politique de développement centrée sur la valorisation du citoyen burundais en tant qu'acteur et premier bénéficiaire du progrès »**. Elle soutient que « la décentralisation constitue le meilleur moyen d'atteindre les populations les plus pauvres et d'asseoir une programmation locale participative».

La LPND précise que « le Gouvernement du Burundi reconnaît qu'en tant que processus, la décentralisation et le développement communautaire visent la participation politique, économique, sociale, administrative et technique de l'ensemble de la population dans la lutte contre la pauvreté pour l'amélioration de ses conditions de vie ».

Par ailleurs, la vision 2025 fait sienne la décentralisation en tant que composante importante de la gouvernance administrative, économique et politique. Elle précise que « **La politique de décentralisation contribuera à atténuer les déséquilibres régionaux et en même temps favorisera le financement du développement »**. La politique mettra également l'accent sur l'efficacité de l'administration locale par la promotion d'un système d'évaluation des administrations avec le système de contrat de performance. Le Parlement sera renforcé pour jouer pleinement son rôle de contrôle au niveau central et au niveau décentralisé.

La Constitution promulguée en mai 2018 réserve une place importante aux collectivités locales à travers ses articles 269 à 274. L'article 274 précise bien que « l'Etat veille au développement harmonieux et équilibré de toutes les communes du Pays sur base de solidarité nationale ».

Le Plan National de Développement (2018 à 2027) indique que l'objectif stratégique global de la décentralisation est de : « renforcer la décentralisation par une cohésion sociale, et une amélioration de la gouvernance locale ». Pour ce faire**,** les objectifs spécifiques qui doivent guider cette politique sont déclinés en ces termes:

- Renforcer le cadre juridique et institutionnel de la décentralisation ;
- Assurer la cohérence entre la planification centrale et la planification locale ;
- Promouvoir le développement socio-économique au niveau local ;
- Renforcer la redevabilité (reddition des comptes envers les citoyens) au niveau local ;
- Optimiser un nouveau redécoupage administratif pour qu'il y ait une viabilité économique des communes.

Outre cette introduction, Le DPND comprend trois parties à savoir :

- ❑ Les axes stratégiques du DPND.

Les axes stratégiques de la politique nationale de la décentralisation sont déclinés en quatre axes interdépendants qui décrivent successivement pour chaque axe:

(i) la situation actuelle qui comprend les réalisations ou les avancées significatives;
(ii) les défis majeurs ;
(iii) les mesures de redressement des défis qui sont déclinées en termes d'orientations stratégiques ; et
(iv) les actions prioritaires à mener.

- ❑ La stratégie de mise en œuvre du DPND.

La stratégie comprend trois chapitres à savoir :

(i) Les objectifs stratégiques à atteindre au terme de l'échéance du DPND ;
(ii) Les actions stratégiques à mettre en œuvre pour atteindre les résultats attendus.
(iii) La stratégie de mise en œuvre du DPND, notamment la clarification des rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la décentralisation.

- ❑ Le Plan d'actions à mettre en œuvre en priorité au cours des cinq premières années, assorti des indicateurs, des acteurs responsables, des hypothèses, ainsi que des budgets estimatifs.

Le document de politique nationale de la décentralisation est une résultante du consensus avec les acteurs clés de la décentralisation, ainsi que les conclusions des études antérieures notamment les différents revues conjointes et l'évaluation de la PND 1ère génération.

La société civile, notamment l'ABELO a participé fortement dans les réflexions participatives d'élaboration de cette-PND.

Les travaux de la commission paritaire d'arbitrage créé suite à la LTC ont été capitalisés dans ce DPND.

Les contributions des Partenaires techniques et financiers (PTFs) intervenant dans la décentralisation ont été également d'une grande utilité, surtout dans le cadre d'accompagnement des communes dans le processus d'élaboration des PCDC.

1.2. Les principes de la décentralisation.

La Décentralisation procède d'une volonté de responsabilisation des populations à la base et repose sur des principes qui sont les suivants :

i. l'attribution aux collectivités locales d'une personnalité juridique et, par voie de conséquence, d'une sphère de compétence distincte et complémentaire de celle de l'Etat ;

ii. l'autonomie juridique des collectivités locales qui s'administrent librement par des conseils élus par les populations locales. Ces dernières sont titulaires d'un pouvoir décisionnel qui n'est soumis qu'aux contrôles de conformité à l'intérêt national et à la loi ;

iii. l'autonomie financière des collectivités locales qui disposent d'un budget comportant la masse des recettes nécessaires pour l'exercice des compétences transférées à elles ;

iv. la bonne gouvernance qui induit la gestion démocratique de la chose publique dans l'intérêt général et par des compétences reconnues par tous;

v. La territorialisation des politiques publiques dans la perspective de localisation des objectifs de développement durable;

vi. la prise en compte de l'aspect genre et environnement dans la mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation.

La décentralisation procède par une redistribution des rôles entre l'Etat et des entités décentralisées considérées comme des lieux de proximité, des échelles pertinentes pour une auto-prise en charge des problèmes par les populations. Plus concrètement, la décentralisation vise à travers un transfert de compétences la participation active de l'ensemble de la population à la définition et à la mise en œuvre des politiques de développement économique et social de leur localité. Les résultats attendus d'un processus de Décentralisation sont d'une part le développement local et communautaire, et d'autre part la démocratie locale et la bonne gouvernance.

Au terme du processus, il est entendu que les pouvoirs propres de décision appartiennent à des organes ou acteurs élus pour agir avec légitimité au nom et pour le compte de la collectivité ainsi décentralisée. Cependant, la décentralisation ne signifie pas indépendance car le contrôle du pouvoir central existe même si, il doit laisser l'autonomie s'exprimer. De plus, les autorités décentralisées agissent dans un cadre légal

et institutionnel précis de la Constitution et de la loi communale et ces textes définissent les mécanismes interactionnels entre le centre et la périphérie (relations verticales se traduisant en contrôle de tutelle) et entre les collectivités territoriales elles-mêmes (relations horizontales se traduisant en intercommunalité et coopération décentralisée). En d'autres termes, le transfert de compétences est le fondement des cadres légaux et institutionnels devant régir la décentralisation.

1.3. Contexte de la décentralisation au Burundi.

La politique nationale de la Décentralisation s'inscrit dans le cadre des engagements du Gouvernement du Burundi, à travers la Constitution, la Vision Burundi 2025, le Plan National de Développement 2018- 2027 d'une part; et dans ses engagements avec la vision 2050 de la Communauté Est –Africaine, l'Agenda de l'Afrique 2063 et l'Agenda mondial 2030 (des objectifs de développement durable), d'autre part.

Les acquis et leçons apprises de la 1ère PND.

Dans l'ensemble, la mise en œuvre de la première génération de la politique nationale de Décentralisation a connu des avancées importantes, même si des défis à redresser se font toujours remarquer. En effet, à partir des axes retenus par cette politique, on peut rappeler quelques points saillants.

Au niveau de l'axe de renforcement du cadre juridique, il y a des acquis parce que les textes de base et fondamentaux existent. Certains nouveaux textes ont été élaborés ; d'autres sont en cours d'élaboration et de finalisation.

Au niveau du renforcement du cadre institutionnel, un ministère en charge de la décentralisation a été régulièrement mis en place ainsi qu'un comité interministériel chargé de l'opérationnalisation de la Politique nationale de décentralisation.

Au niveau de l'axe de renforcement des capacités, des avancées significatives ont été enregistrées dans sa mise en œuvre. Le principe d'évaluation des performances des communes constitue également un outil adéquat de renforcement de capacités.

En ce qui concerne l'axe sur l'efficacité des collectivités locales dans le développement économique et la réduction de la pauvreté, les acquis sont observables notamment à travers la planification participative lors de l'élaboration des plans communaux de développement communautaire, et l'apprentissage et l'exercice de la maîtrise d'ouvrage communale.

Au niveau de l'axe de la décentralisation fiscale et financière, les textes ont été édictés tandis que d'autres sont en cours d'élaboration ; et les dotations budgétaires annuelles aux communes de 500 millions ont été consenties par le Gouvernement. Il reste à rendre

opérationnel les mécanismes de péréquation et d'harmonisation des critères des dotations.

En plus de la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation, il convient de noter que le Burundi a ratifié la Charte africaine des principes et des valeurs de la décentralisation et de développement local**.**

1.4. Vision et objectifs de la Décentralisation

1.4.1. Vision

Au titre de cette politique, la Vision du gouvernement en matière de décentralisation est la suivante :

A l'horizon 2027, la commune est autonome, institutionnellement et financièrement viable, offre de manière durable des services de qualité, dans un environnement inclusif, attrayant et favorable à l'épanouissement économique et social centré sur la valorisation du citoyen.

1.4.2. Objectif s de la PND

De façon globale, l'objectif visé par la présente politique, celui visé également par le Plan national de développement est le suivant ; ***La gouvernance locale pour un développement inclusif et durable est améliorée.***

Spécifiquement, le document de politique national de décentralisation vise :

i.Le renforcement du cadre juridique et institutionnel en faveur de la gouvernance locale;
ii .Le renforcement de l'autonomie organique et financière au niveau des collectivités locales;
iii. L'amélioration des performances administratives et techniques des collectivités dans la fourniture des services à population;
iv Le développement des mécanismes de participation citoyenne et de la redevabilité
v .Le renforcement du développement économique local ne laissant personne pour compte

II. LES AXES STRATEGIQUES DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION.

Le document de Politique Nationale de Décentralisation (DPND) est articulé autour de quatre axes interdépendants à savoir :

i. Le renforcement du cadre juridique de la décentralisation.

ii. Le renforcement du cadre institutionnel, relatives à la décentralisation

iii. Le renforcement des capacités et performance des collectivités locales dans la fourniture des services publics et le développement local

iv. La décentralisation financière et fiscale.

2.1. Axe stratégique n° 1: Le renforcement du cadre juridique de la décentralisation.

Le cadre juridique constitue la base fondamentale de référence pour toute politique publique. Le cadre juridique de la décentralisation au Burundi est bien étoffé, mais nécessite tout de même certaines améliorations pour son renforcement. Ainsi, il est passé en revu respectivement les avancées significatives et les insuffisances du cadre juridique, puis indique les mesures d'amélioration ou les orientations stratégiques.

2.1.1. Les avancées et les défis.

a) Les avancées.

Le Burundi connaît de grandes évolutions dans les domaines de la gouvernance démocratique, administrative, et économique. Le Document de Politique nationale de la Décentralisation vient pour contribuer à redresser les défis qui persistent encore dans le développement des collectivités locales.

Le cadre juridique de la décentralisation a connu une évolution globalement satisfaisante au cours de cette décennie. on peut citer notamment la loi fondamentale, qui précise l'importance et le point d'entrée du développement à partir des communes (art. 269 à 274).

La loi communale dispose en son article 6 que : « La commune constitue la base du développement économique et social de population établie sur son territoire. Ses organes doivent veiller constamment à promouvoir le développement communautaire sur tous les plans de ses habitants. L'Etat a l'obligation de l'y aider, notamment en suppléant aux carences en ressources humaines et matérielles par des transferts et détachements, l'octroi des subventions ainsi que les cessions des biens et services divers ».

Un recueil des textes légaux et réglementaires a été produit et diffusé en 2008. Une deuxième édition actualisée du recueil des textes juridiques sur la décentralisation a vu le jour en avril 2010.

Il y a eu également l'élaboration des textes tels que : **(i)** loi n°1/16 du 23 mai 2015 portant modalités de transfert de compétences de l'Etat aux communes ; **(ii)** la loi n°1/02 du 0 3 mars 2016 portant réforme de la fiscalité communale ; **(iii)** le **-** décret N°100/244 du 6 octobre 2013 portant réglementation de la Coopération décentralisée) ; **(iv)**le décret N°100/243 du 6 octobre 2013portant réglementation de l'Intercommunalité au Burundi.

La loi communale de 2014 s'inscrit également dans l'amélioration du cadre légal de la décentralisation.

Dans les efforts de décentralisation, on peut citer également le Décret 100/56 du 23 mars 2016, portant création, composition et fonctionnement du CIOPD

Une autre décision politique de suivi de la décentralisation est matérialisée par le décret n°100/242 du 14 décembre 2017 portant création, organisation, composition et fonctionnement de la commission paritaire d'arbitrage. Il constitue un outil utile pour accélérer la mise en œuvre de la loi portant modalités de transfert des compétences de l'État aux communes.

Parmi les résultats atteints, on peut citer entre autres le redécoupage administratif des provinces et des communes qui a conduit à la création de la province Rumonge, à la délimitation et au regroupement des communes de la Mairie de Bujumbura en trois communes (MUHA, NTAHANGWA et MUKAZA).

En définitive, et selon l'analyse comparative des prévisions et des réalisations de la politique nationale de la décentralisation – 1ère génération, il est indéniable que des avancées ont été enregistrées dans la mise en place du cadre légal de la décentralisation. Néanmoins, il reste tout de même certaines étapes à franchir, qui constituent des défis actuels de la décentralisation.

b) Les défis majeurs dans le cadre juridique.

Les défis importants et persistants et qui prennent parfois des allures de blocages pour la réussite du processus de décentralisation sont :

- **inapplication des dispositions de la loi communale relatives à la décentralisation en mairie de Bujumbura.**
- L'absence des textes d'application de la loi de transfert de compétences du 25 mai 2015

- L'absence d'harmonisation des lois sur les finances publiques et les taxes communales.

- Non application de la loi portant modalités de transfert de compétences de l'Etat aux communes en matière de transfert de dotations destinées aux communes

- L'insuffisance de vulgarisation du cadre juridique à tous les niveaux ; ainsi que l'absence de traduction en langue nationale des textes législatifs et réglementaires sur la décentralisation. Cela entraîne notamment une faible connaissance et le manque d'appropriation des textes juridiques et les autres documents de la décentralisation par les acteurs locaux.

- Faible application des textes juridiques notamment sur l'intercommunalité, et la coopération décentralisée.

2.1.2. Les orientations stratégiques.

L'analyse ci-haut montre qu'il y a des avancées significatives au niveau du cadre juridique, et qu'en même temps de défis majeurs persistent. Pour cela, le Gouvernement envisage de prendre des mesures de redressement.

Il est nécessaire de rappeler que la décentralisation n'est pas une fin en soi ; il ne s'agit pas d'un phénomène statique mais un processus dynamique. Une fois lancée, la décentralisation se poursuit comme faisant partie intégrante du développement socio-économique et politique.

Il sied par conséquent de se concentrer sur :

- L'élaboration des textes d'application de la loi sur le transfert des compétences de l'Etat aux Communes, qui doit être considérée comme une priorité.

- L'implication des acteurs dans l'élaboration, vulgarisation, traduction en kirundi et application des textes légaux et réglementaires adaptés.

- l'accélération et l'aboutissement du processus de la décentralisation de la mairie de Bujumbura**.**

En tout état de cause, les actions prioritaires pour atteindre les objectifs de cet axe doivent concourir pour mobiliser les acteurs à tous les niveaux afin de créer un environnement favorable devant permettre à la population Burundaise de s'approprier le processus de décentralisation.

2.1.3. Les actions prioritaires pour la période 2018 à 2027.

Dans le cadre de la mise en œuvre des orientations de renforcement du cadre juridique, le Gouvernement envisage de réaliser des actions prioritaires suivantes.

- L'adoption des textes d'application de la loi portant modalités de transfert des compétences de l'Etat aux communes.

- Élaborer une loi sur la fonction publique communale tenant compte du Programme national des réformes administratives (PNRA) et des règlementations en vigueur.

- Diffuser et accompagner les communes dans la mise en application des textes approuvés.

- Réviser les textes provenant des ministères sectoriels (dans l'esprit d'harmonisation) pour assurer leur arrimage au processus de décentralisation.

- Actualiser et vulgariser le recueil des textes sur la décentralisation.

- Harmoniser des textes sectoriels de décentralisation.

- Poursuivre la révision des dispositions juridiques confuses sur la décentralisation de la Mairie.
- Revisiter la réglementation fiscale des communes et de la Mairie de Bujumbura.

- Traduire en Kirundi les textes du cadre juridique de la décentralisation et les vulgariser.

2.2. Axe stratégique n°2 : Renforcement du cadre institutionnel.

L'objectif poursuivi par le Gouvernement est de doter aux instances centrales, sectorielles, provinciales et communales, des ressources humaines adéquates/compétentes et suffisantes en vue de piloter, de planifier et de rendre opérationnelles la décentralisation articulée avec la déconcentration.

2.2.1. Les avancées et les défis.

Au cours de la décennie 2007 à 2017, des avancées significatives dans la décentralisation ont été enregistrées. Néanmoins, certains défis persistent et méritent une attention particulière.

a. Les avancées.

Depuis l 'engagement du gouvernement dans le processus de décentralisation, , il y a lieu de noter plusieurs réalisations satisfaisantes, notamment :

- La création d'un Ministère chargé de la décentralisation.
- La mise en place des institutions devant jouer un rôle moteur dans la facilitation de mise en œuvre de la politique de décentralisation aussi bien en ce qui concernent le transfert des compétences et des moyens, mais aussi en termes d'appui et en renforcement de capacités des acteurs: FONIC, CNFAL, ABELO.
- La mise en place des commissions de mise en application des mécanismes de décentralisation.
- Au niveau local, des comités de développement communautaires à tous les niveaux (collinaires et communaux) ont été mis en place dans toutes les communes au moment de l'élaboration des PCDCs

b. Les défis majeurs.

Malgré les avancées ci-haut mentionnées, des défis subsistent nécessitent des mesures de redressement pour une décentralisation effective.

- **La dissociation de la décentralisation et du développement local**

Le développement local et communautaire étant la finalité recherchée de la décentralisation, la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation n'est pas aisée au niveau même de sa coordination et du suivi- évaluation.

- **Le problème du pilotage de la décentralisation.**

Le caractère multisectoriel et multidimensionnel de la décentralisation pose un sérieux problème de son pilotage. A cet effet un comité interministériel d'orientation et de pilotage de la décentralisation a été créé, toutefois, son fonctionnement n'a pas permis de résoudre le problème de pilotage de la décentralisation.

- **Exercice de la tutelle sur les communes.**

La tutelle de la commune est caractérisée par :

- L'absence d'un schéma de la déconcentration

- Le contrôle par voie hiérarchique s'exerce lorsque l'Administrateur communal agit au nom de l'Etat, c'est-à-dire quand il agit en tant qu'officier de l'Etat civil ou en qualité d'officier de police administrative, agissant dans ces deux cas, sous les ordres du Gouverneur de province, son chef hiérarchique.

- Le contrôle par voie de tutelle quant à lui, s'exerce pour tous les actes relevant des compétences propres transférées aux communes. En effet dans ces conditions, l'Administrateur agit en qualité d'élu du peuple et non en qualité de représentant de l'Etat. Ses actes sont contrôlés à la fois par le Gouverneur de province (approbation ou autorisation préalable, suspension ou annulation) et par le Ministère de l'Intérieur (substitution).

- **Faiblesses structurelles de l'exécutif communal**

- La mise en place d'un exécutif communal permettrait la séparation des pouvoirs entre la fonction de mandataire et celle du gestionnaire.

- Forte sollicitation de l'administrateur communal eu égard à son rôle d', animateur et gestionnaire du développement de sa commune

- Le statut de l'Administrateur communal est à la fois un élu local représentant à ce titre la population, mais aussi nommé par décret présidentiel et est, dans cette casquette, le représentant de l'Etat. Cette double casquette le place dans une situation d'inconfort politique et administratif, et il aura tendance à privilégier son rôle de représentant de l'Etat et de sa formation politique pour éviter que son mandat ne soit interrompu prématurément, reléguant au second plan son rôle de représentant de la population qui l'a élu.

- **Lenteur du processus de la décentralisation de la Mairie de Bujumbura.**

Une certaine lenteur s'observe pour la décentralisation effective des communes urbaines de Bujumbura. La Mairie nécessite un statut spécial car elle est aussi la capitale du pays d'une part, et qu'elle représente une majeure partie de l'économie nationale d'autre part.

- **Problème de viabilité institutionnelle et financière des communes**

La situation financière actuelle de la plupart des communes indique que celle-ci ne sont pas financièrement viables. Cela est confirmé par l'étude « viabilité institutionnelle et financière des communes rurales au Burundi » qui, dans ses conclusions affirme que le niveau des ressources communales est très faible à cause essentiellement de l'étroitesse de l'assiette fiscale.

2.2.2. Les orientations stratégiques pour renforcer les capacités institutionnelles.

Il est important de souligner que la décentralisation et la déconcentration constituent les moteurs de la modernisation de l'État. En effet, sans une concrétisation effective du processus de décentralisation sur le plan du transfert de compétences et des ressources aux collectivités locales, de la déconcentration des attributions et des ressources aux services déconcentrés, le développement local risque de rester lettre morte. Cela appelle des décisions irréversibles dans ces domaines et la mise en place des instruments nécessaires aux évolutions décidées, notamment la définition et la mise en œuvre de plans de décentralisation et de déconcentration au niveau de chaque ministère suivant un cadre et une méthode harmonisés.

En bref, on peut retenir les orientations stratégiques suivantes :

- Doter le ministère ayant la décentralisation dans ses attributions d'assez de pouvoirs en vue d'assurer seule et effectivement une meilleure coordination de la PND;

- Redynamiser l'Organe interministériel en charge du pilotage de la décentralisation pour jouer effectivement son rôle, et tirer une sonnette d'alarme lorsque les confusions sont probables dans le cadre juridique de la décentralisation.

- Mettre en place des mécanismes d'opérationnalisation de tous les textes législatifs et réglementaires avec la Politique nationale de Décentralisation

pour éviter des dysfonctionnements découlant des chevauchements entre les institutions publiques.

- Concevoir les missions des ministères de manière à ce que tous les services en rapport avec le développement communal restent dans les attributions du ministère ayant la décentralisation dans ses attributions, et ainsi éviter des chevauchements entre ces derniers, mais faire en sorte que leurs missions respectives soient plutôt complémentaires.

- Mettre en place des mécanismes d'impliquer les ministères sectoriels en vue d'adhérer et contribuer effectivement à cette politique nationale; notamment en mettant en place un schéma de déconcentration cohérent avec la LTC que les ministères sectoriels devront suivre et appliquer, notamment les mécanismes de transferts des **ressources humaines, matérielles et financières nécessaires.**

- Matérialiser la volonté politique par des actions concrètes et effectives d'orientation stratégique par l'Organe de pilotage de la décentralisation.

- Optimiser le fonctionnement des structures d'appui à la mise en œuvre de la décentralisation.

- Mettre en place un schéma de déconcentration cohérent avec la décentralisation

2.2.3. Les actions stratégiques pour la période 2018-2027.

Le Programme nationale des Réformes Administratives (PNRA) rappelle que, sans une efficacité et une responsabilité exemplaires, les problèmes actuels de performance auxquels est confronté l'Administration centrale en général, seront transférés aux unités décentralisées. Il n'est pas souhaitable de décentraliser l'inefficacité et le manque de responsabilité. Ainsi des actions stratégiques s'imposent à plusieurs niveaux pour soutenir une décentralisation effective.

Au niveau du pilotage de la décentralisation :

- Rendre véritablement opérationnel l'organe de pilotage de la décentralisation afin que ce dernier joue pleinement son rôle de coordination et de pilotage de la PND.

Au niveau du transfert des ressources :

- Appuyer les communes dans la mise en place des conditions d'accueils des compétences transférées notamment dans le domaine des infrastructures et des conditions du cadre de vie.
- Opérer les transferts prévus de l'État aux communes pour permettre à celles-ci de mieux accomplir leurs missions.
- Soumettre à l'organe interministériel de pilotage la problématique du fonctionnement du mécanisme de transfert des fonds aux communes :
- Recruter un personnel compétent dont les communes ont besoin avec des contrats à durée déterminée, dans le cadre d'une expertise ponctuelle.
- Redynamiser le mécanisme de transfert de dotations aux communes à travers le respect de son cadre légal, des procédures et outils

Au niveau de l'exercice de tutelle sur les communes :

- Élaborer un schéma de déconcentration cohérent avec la LTC que les ministériels sectoriels devront suivre et appliquer.
- Accorder aux Gouverneurs de province certaines prérogatives exercées par le Ministre de l'Intérieur pour permettre la rapidité des décisions dans le cadre de l'exercice de la tutelle.

Problème de viabilité institutionnelle et financière des communes :

- Mener une étude sur l'opportunité d'un nouveau découpage à la lumière de celle déjà faite sur la viabilité économique et financière et celle à envisager sur la «Commune idéale».

Par rapport à la décentralisation de la Mairie :

- Accélérer le processus de la décentralisation effective des communes de la Mairie

2.3. Axe stratégique n° 3 : Renforcement des capacités et performance des collectivités locales dans la fourniture des services publics et le développement local

Le renforcement des capacités des acteurs est très important dans toute politique publique. Le renforcement des capacités des acteurs constitue la pierre angulaire de la décentralisation. En effet, il comprend les aspects d'amélioration des connaissances et la transformation des comportements des ressources humaines et acteurs, mais aussi bien les acquisitions en équipements, mobilières et immobilières, que les ressources financières. C'est l'ensemble de tous ces éléments qui concourent à l'amélioration des services locaux fournis à la population locale.

La Commune étant considérée comme le catalyseur et le moteur du développement, son implication est déterminante dans l'atteinte des objectifs du Gouvernement à travers sa vision 2025. Les populations rurales sont appelées à s'approprier les programmes et les projets envisagés pour leur développement à travers une démarche participative selon laquelle les bénéficiaires prennent une part active dans le processus de développement.

2.3.1. A .Renforcement des capacités des acteurs

2.3.1.1. Les avancées et les défis.

a. Les avancées.

Selon la Charte africaine sur les principes et les valeurs de la décentralisation, la question des capacités de mise en œuvre des politiques de décentralisation continue de faire l'objet d'analyses. Cela s'explique par le fait qu'on s'est rendu compte que, malgré les nombreux investissements perceptibles, les performances des collectivités locales dans bon nombre de pays d'Afrique continuent d'être préoccupantes.
L'analyse du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation fait penser notamment à deux questions : (i) Quelles sont les capacités nécessaires pour une bonne mise en œuvre des politiques de décentralisation dans le contexte Burundais ? (ii) Comment ces capacités sont-elles développées?

Les acquis dans le domaine de renforcement des capacités des acteurs locaux sont tangibles au Burundi, au cours des dix dernières années. On peut citer à titre indicatif :

- La création d'un Centre national de formation des acteurs locaux de la décentralisation (CNFAL), en juillet 2013.
- L'élaboration d'un programme national de renforcement des capacités (PNRC), en janvier 2012.
- La formation sur trois modules fondamentaux tels que : (i) les enjeux de la décentralisation et du service public local ; (ii) le développement de la

démocratie locale ; (iii) l'exercice de la tutelle de l'État sur la commune ; ainsi que d'autres modules spécifiques.

- L'élaboration (en cours) d'un programme triennal de renforcement des capacités.
- L'organisation périodique de l'évaluation des performances des communes.
- L'organisation et la participation aux missions d'échanges d'expériences à l'extérieur du Pays dans le cadre de renforcement des capacités des cadres de la décentralisation.
- Dans quelques communes appuyées par des partenaires techniques et financiers, des guichets fonciers communaux ont été installés et sont fonctionnels. Des certificats fonciers sont attribués aux propriétaires fonciers et ces derniers sont très satisfaits de cette initiative qui leur permet non seulement de sécuriser leurs terres, mais aussi d'utiliser les certificats fonciers qui leur sont délivrés comme des garanties leur permettant ainsi l'accès à des crédits auprès des institutions de micro-finance.
- La création et la collaboration étroite de l'ABELO (Association Burundaise des Elus Locaux), organisation faitière des communes burundaises qui a dans ses missions le renforcement de capacités.
- L'apprentissage à la maîtrise d'ouvrage communale.
- Le Guide de mobilisation des ressources au niveau communal.
- Le Guide méthodologique de collecte et rapportage des données pour la définition et le calcul des indicateurs de suivi et évaluation de la mise en œuvre des PCDC.
- Guide national d'intégration du genre dans les PCDC
- Guide national de planification communale
- Guide national sur la redevabilité
- Guide de coordination des intervenants au niveau local
- La mobilisation de financements importants par le Gouvernement, avec l'appui des PTFs, pour l'organisation des renforcements des capacités des acteurs de la décentralisation ;
- La dotation en équipements immobiliers et mobiliers aussi bien pour le CNFAL que les communes.

Malgré ces multiples réalisations positives dans le renforcement des capacités, des défis à relever persistent et nécessitent leur analyse et leur traitement pour bien maintenir le cap vers le dynamisme du processus de décentralisation.

b. Les défis majeurs dans le renforcement des capacités.

Les défis dans le renforcement des capacités sont relativement nombreux, mais on peut citer quelques-uns qui sont récurrents. Il s'agit notamment :

- faibles capacités opérationnelles des acteurs de la décentralisation au niveau local.
- Absence d'un plan de gestion des performances des communes.
- Manque persistante dans les communes de professionnels à même de discuter les programmes à court, moyen et long terme (par exemple du budget communal ou des projets communaux importants pouvant facilement dépasser leurs capacités).
- Manque d'évaluation périodique des formations réalisées dans les communes.
- Insuffisance d'appréciation des aspects de renforcement des capacités, qui doit comprendre aussi bien les formations, le transfert des ressources humaines compétentes, mais aussi de matériels et équipements adéquats.
- Faible coordination des intervenants dans le renforcement des capacités, au niveau des communes.
- Un environnement socio-professionnel non attrayant qui n'encourage pas les professionnels à rester dans leurs communes.
- L'insuffisance d'appropriation des communes des outils de gestion et de renforcement des capacités qui ont été mis à leur disposition.
- Insuffisance et / ou manque d'intégration des TIC dans le processus de renforcement des capacités.

2.3.1.2. Les orientations stratégiques pour le renforcement des capacités.

Il importe de rappeler que la capacité est une donnée quantifiable. Mais, en matière de gouvernance locale et de fourniture de services, la capacité est souvent perçue en termes de comment les processus de prise de décisions sont organisés, quelle est la qualité des services rendus et quels sont les résultats et rendements enregistrés. Ceci implique que de telles capacités « qualitatives » nécessitent beaucoup de développement et de conceptualisation pour des besoins de pertinence, de qualité et d'acceptation.

La présente politique nationale de la décentralisation au Burundi préconise les orientations stratégiques suivantes :

- La mise en place des mécanismes opérationnels de renforcement des capacités

- La mise en place des mécanismes de suivi et évaluation de renforcement des capacités
- Le développement des capacités de gestion managériale, administrative et technique au niveau des collectivités locales est la pierre angulaire du succès de la gouvernance locale. Sans développement des capacités, la décentralisation n'est pas durable !

2.3.1.3. Les actions prioritaires pour la période 2018 à 2027.

Le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation est au cœur de la réforme. La décentralisation exige en effet une redynamisation continue des acteurs par la formation, la sensibilisation ainsi que l'apprentissage individuel et collectif d'une bonne gouvernance. La bonne gestion de la chose publique et le devoir de reddition des comptes (redevabilité) doit rester le mot clé dans le renforcement des capacités

Une commune dont les capacités sont renforcées doit être capable de répondre aux aspirations des citoyens en termes de services, et en termes de développement endogène tout en adaptant les procédures et les pratiques pour plus de performances. La situation actuelle sur la décentralisation fait ressortir l'insuffisance des capacités humaines, et le déficit d'information des acteurs de la décentralisation à tous les niveaux. Pour ce faire, il est envisagé de mener prioritairement les actions suivantes :

- Organiser les états généraux sur la décentralisation.
- arrêter et mettre en œuvre un plan de communication sur la décentralisation.
- Évaluer et actualiser le Plan National de Formation en l'adaptant aux nouvelles compétences des communes.

- Déterminer les besoins en ressources humaines, financières et matérielles pour mettre en œuvre le transfert de compétences.

.

- Élaborer un contrat de performance périodique de la commune avec des objectifs, des résultats à atteindre, et des indicateurs clairs et objectivement vérifiables.
- Redéfinir le statut juridique du CNFAL en lui assurant une autonomie de gestion et des moyens adéquats**.**
- Plaider pour la mise en place d'un centre régional de formation et de partage d'expérience et de bonnes pratiques au sein des gouvernements locaux des pays membres de la Communauté Est-Africaine (CEA) pour un renforcement mutuel et une certaine harmonisation des compétences.

2.3.2. Performance des collectivités locales dans la fourniture des services publics et le développement local

Dans sa politique, le Gouvernement prône un développement intégral des communes à travers la promotion des villages, entrepreneuriat local et les investissements locaux et la mise à disposition de la population des services de base. En vue d'atteindre les objectifs pour le court et moyen terme et sa vision 2025 pour le long terme, le Gouvernement a mis en place les structures nécessaires en charge de la décentralisation et du développement communautaire et est motivé par la nécessité impérieuse de s'occuper spécifiquement du développement local dans toutes ses dimensions.

2.3.2.1. Amélioration de la fourniture des services publics locaux.

a. Les acquis et les défis.

Les communes ont progressivement fait l'apprentissage de la maîtrise d'ouvrage, même si toutes les collectivités locales ne sont pas nécessairement arrivées au même niveau actuellement. Un nouvel élan vient d'être doté aux communes pour améliorer la fourniture des services publics aux citoyens locaux. C'est ainsi que les cadres ont été mis à la disposition des communes pour renforcer les capacités de ces derniers à mieux assurer leur rôle de maîtrise d'ouvrage.

Les avancées et retombées positives sont également observées à travers :

- L'amélioration de la qualité des services sociaux rendus aux citoyens tels que la réduction des distances à parcourir par les élèves,; l'augmentation des effectifs des enfants scolarisés, et des patients fréquentant les structures de soins ; l'amélioration de l'accès facile aux services d'état civil ; la sensibilisation et l'amélioration de l'hygiène.
- Un changement progressif de comportements en ce qui concerne la perception des rôles et des responsabilités de l'Etat et des communes.
- Une tendance d'engouement progressif, par endroits, en faveur de la création des associations de développement à base communautaire.
- L'amélioration de l'accès à l'eau potable
- Amélioration des infrastructures de communication comme les pistes ;
- La création des services fonciers dans beaucoup de communes ;
- La construction des infrastructures économiques telles que les marchés.
- Appropriation progressive de l'élaboration et de mise en œuvre des PCDC par la commune
- le Code de financement, Manuel des procédures techniques ainsi que le Manuel des procédures internes ont été élaborés, ce qui a permis de renforcer le processus de crédibilisation du Fonds National d'Investissement Communal

(FONIC), qui est le mécanisme de transferts et de péréquation des ressources financières aux communes.

Les défis majeurs

L'insuffisance d'une approche intégrée de développement : la mobilisation des acteurs autour d'un projet de développement local devrait s'accompagner d'une volonté à faire fonctionner ce projet quitte à en faire une source de développement. Ainsi l'engouement pour la mise en place des infrastructures de base doit être couplé d'une réflexion sur leur fonctionnalité (fourniture de service) et sur leur entretien par les ménages. En effet, la programmation et la gestion axée sur les résultats doit se préoccuper beaucoup plus sur les infrastructures fonctionnelles, et la qualité des services fournis.

Malgré les avancées significatives ci-haut mentionnés, il subsiste tout de même un certain nombre de défis qu'il est nécessaire de relever, en vue de pouvoir améliorer l'efficacité des services publics par les collectivités locales.

- Insuffisance du personnel pour améliorer les services publics ;
- Faiblesse d'évaluation des performances des communes dans la fourniture des services publics, à trois niveaux (produits, effets, et impact) ;
- Insuffisance des capacités financières des communes à investir dans la mise en œuvre des services locaux de base, mais également les capacités en termes de ressources humaines et matérielles adéquates.

- Faibles capacités techniques pour l'entretien des équipements et infrastructures mis en place.

- Insuffisance de la prise en compte des questions spécifiques aux groupes vulnérables.

- Faible capacité de gestion des procédures de passation des marchés publics.

b. **Les orientations stratégiques.**

Le Gouvernement soutient avec grande pertinence que cet axe constitue le facteur clé qui légitime en profondeur le processus de décentralisation. En effet, c'est à travers lui que se réalisent les activités qui améliorent les conditions de vie des populations. Il produit ainsi un effet de renforcer la participation de la population à ce processus (planification, gestion, civisme fiscal, etc.).

La mise en œuvre de la Politique Nationale de la décentralisation au Burundi doit reposer sur une volonté politique forte et constante sans laquelle les ruptures qualitatives nécessaires au changement des modes de gouvernance ne pourront pas intervenir.

L'efficacité des collectivités locales dans la fourniture et l'accès aux services publics doit se baser sur les valeurs intrinsèques et permanentes suivantes : la transparence, la reddition des comptes, la culture de la performance et la mesure des résultats, l'éthique, le professionnalisme, le respect des règles et des normes, le suivi et l'évaluation et la stricte application de la Loi par tous les acteurs concernés**.**

Dans ce cadre, les orientations stratégiques sont :

- Poursuivre l'amélioration de la qualité des services publics offerts à la population par la commune.
- Renforcer les capacités des membres du personnel communal.
- Accroître les initiatives économiques locales à travers le développement d'un environnement propice créé par les communes.
- Mettre en place une fonction publique communale dirigée par un Secrétaire général recruté sur base des capacités techniques et managériales

Dans cette perspective, le Gouvernement aura réalisé plusieurs objectifs des ODD (objectif n° 1 notamment) qui précise que :« D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété et au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage et aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adéquats, y compris la microfinance ».

Les objectifs de développement durable (ODD 3 ; 4 ; 6 et 7) reviennent également sur les efforts à réaliser par les Etats, en vue de promouvoir l'accès aux meilleurs services, et l'amélioration des conditions de vie des populations.

C. Les actions prioritaires pour la période 2018 à 2027.

La période 2018 -2022 verra la mise en œuvre des PCDC de la troisième génération pour améliorer l'accès aux services des citoyens avec un nouvel élan, celui de développer l'économie local, poumon du développement. En effet le développement ne saurait se

résumer aux infrastructures sociaux, mais aussi et surtout, les citoyens seraient plutôt développés s'ils ont un revenu, un travail décent, un habitat décent, des moyens d'épanouissement économique qui leur permettent de subvenir aux besoins vitaux.

A partir de la situation existante et des défis à redresser qui sont soulignés plus haut, les actions prioritaires sont notamment :

- Elaborer et adopter un dispositif de planification et de gestion du développement articulant harmonieusement le local (PCDC) et le national, et permettant ainsi d'éviter les chevauchements éventuels
- Localisation des ODD pour une meilleure réalisation du développement durable

- Mettre en place un mécanisme incitant les communes à promouvoir un bon environnement des affaires et l'intercommunalité.
- Mettre en place un système de recrutement transparent sur base des compétences à tous les postes de responsabilité dans la commune.

- Prendre en compte des questions spécifiques aux groupes vulnérables existant au sein des communautés, dans la mise en œuvre des infrastructures socio-économiques et leurs fonctionnalités.
- Mettre en place des services fonciers communaux dans les communes qui n'en disposent pas encore, parce que c'est l'un des services les plus sollicités dans les communes burundaises ; mais aussi pour éviter ou réduire les conflits fonciers qui entraînent beaucoup de gaspillage de temps et de moyens financiers des ménages, créant ainsi des impacts négatifs sur l'économie nationale et communale (c'est un déséconomie d'échelle).
- Généraliser l'approche de haute intensité de main-d'œuvre au niveau des collectivités locales en vue de permettre la création d'emplois et l'augmentation substantielle des revenus des ménages.
- Suivre et évaluer la mise en œuvre les PCDC de troisième génération et en évaluer l'impact et consolider leurs résultats auprès des bénéficiaires, tout en tirant des meilleures leçons apprises pouvant être capitalisées.
- Systématiser une auto-évaluation des performances des communes en fonction de la qualité des services offerts à la population.
- Les communes doivent être encouragées à promouvoir le mouvement associatif et coopératif avec un esprit d'entreprise en vue de pouvoir développer l'économie locale, et rendre possible et effective la politique de protection sociale.

.

- Promouvoir la culture de reddition des comptes des gouvernants envers les citoyens (gouvernés).

2.3.2.2. Au niveau du Développement Economique Local.

Depuis l'adoption de la Politique nationale de décentralisation, l'Etat burundais a développé une nouvelle conception des actions de développement dont la planification doit combiner le développement communal et le développement communautaire[1]. Le Plan communal de Développement communautaire est un produit issu de cet exercice et constitue un cadre d'orientation stratégique, devant traduire la vision, les ambitions, les préférences et la volonté politique de l'organe chargé de la gestion du développement communal.

Il est important de considérer la promotion du développement économique local comme une priorité de base pour les administrations locales comme un moyen d'assurer une croissance économique équitable des communautés durables.

a. Les avancées

La situation actuelle sur cet axe montre des avancées significatives au cours des dix dernières années. C'est ainsi que les communes ont élaboré deux éditions de plans de développement communautaires à l'exception des communes de la Mairie. En mai 2018, il a été lancé la formulation d'une troisième génération de plans communaux de développement communautaire (PCDC). Il est permis de penser que les leçons apprises au cours des deux premières éditions des PCDC, seront capitalisées et consolidées pour l'élaboration en cours des PCDC plus adaptées et plus pragmatiques.

1 République du Burundi, Ministère de la Décentralisation et du Développement communal, Document de Politique Nationale de Décentralisation, mai 2009, p.77

- L'augmentation progressive des dotations budgétaires aux communes passant de cinquante millions à cinq cents millions par commune pour financer les projets d'investissements
- Existence d'une stratégie nationale de développement économique locale (DEL) avec son plan d'action à deux niveaux (national et local)
- La loi-cadre sur les sociétés coopératives ;
- La politique nationale de villagisation
- La politique nationale de micro-finance
- La création d'un fond de micro crédit rural et d'autres IMF qui couvrent une majeure partie du territoire
- L'existence des partenaires engagés dans le DEL
- L'appropriation progressive du PCDC par l'ensemble de la population de la commune est une réalité car tout le processus (élaboration, mise en œuvre, suivi évaluation) se déroule de manière participative, c'est-à-dire qu'il implique l'ensemble de toutes les forces vives de la commune : les élus locaux, les services déconcentrés, les organisations à base communautaire et les populations.

b. Les défis majeurs.

Malgré les avancées significatives revues ci-haut, quelques défis majeurs subsistent. Il s'agit notamment :

- La Faiblesse des ressources humaines, matérielles et financières : La plupart des communes se caractérisent par une grande faiblesse des capacités dans le domaine de la planification et cette situation rend aléatoire toute initiative de planification non appuyée, soit l'antenne provinciale de planification locale, soit par les PTFs.
- Les ressources financières des communes sont en général trop limitées par rapport aux besoins d'investissement en infrastructures ;

- Absence de faible capacité de mise en œuvre et de suivi-évaluation des PCDC au niveau local

- Faible niveau d'appropriation et d'opérationnalisation de la stratégie DEL.

- Problème de faible accès aux services des micro-finances suite aux taux d'intérêt prohibitifs.

- Les ressources en provenance des Partenaires techniques et financiers ne sont pas réparties équitablement entre toutes les communes, et manque de mécanismes opérationnels pour un système solide de péréquation.

- Faible adhésion à la politique de villagisation

- Insuffisance d'infrastructures d'appui au développement local (électricité, transport, communication…)

C. **Les orientations stratégiques**.

Les mesures de redressement des défis peuvent être énoncées brièvement comme suit :

- Mettre en place les conditions de travail motivantes en faveur des personnels communaux pour casser la résistance actuelle d'aller travailler dans les communes.

- Mettre en place un bon climat des affaires au niveau local, en vue de favoriser la promotion du partenariat public privé (PPP).

- Mettre en place des mécanismes de communication verticale afin d'éviter une désarticulation entre la planification locale et la planification nationale, et pour cela la planification nationale s'articuler sur la planification locale;

- Renforcer les mécanismes de financement et d'accompagnement des communes à travers un fonds national qui canalise les appuis provenant de l'État, de la Coopération internationale, la coopération décentralisée et l'Intercommunalité, etc.)

- Augmenter les dotations allouées aux communes à travers le Fonds d'appui aux communes à hauteur d'au moins 25% pour l'opérationnalisation du mécanisme de péréquation en faveur des communes plus nécessiteuses pour assurer un développement équilibré et harmonieux de toutes les communes

D . Les actions prioritaires pour la période 2018-2027.

- Appui à la maîtrise d'ouvrage communale
- Promotion de l'entrepreneuriat local, et le renforcement de l'inclusion financière au niveau local
- Promotion de l'accélération du développement communautaire équitable
- Appui à la promotion des coopératives

- Développer un partenariat PPP dans toutes les communes, en référence aux orientations contenues dans le DEL (développement économique local).

- Opérer un transfert effectif des ressources de l'Etat aux communes.

- Promotion des AGR dans les villages et l'amélioration du climat des affaires

- Promouvoir la création des centres urbains attractifs par la mise en place des infrastructures socio-économiques de base

2.4. Axe stratégique n°4 : Décentralisation fiscale et financière.

L'autonomie financière permet à la commune de disposer de ses propres recettes et de planifier ses dépenses en fonction des besoins prioritaires arrêtés. La décentralisation financière se caractérise par la détention pour la commune d'un compte bancaire distinct de celui de l'Etat.

L'autonomie financière de la commune est notamment possible grâce à la fiscalité de l'état vers les communes. Toutefois, même si la commune peut librement disposer de ses recettes, et planifier ses dépenses en fonction de ses priorités, elle reste soumise aux règles strictes de gestion de fonds publics et doit rendre compte de l'utilisation de ces fonds.

2.4.1. Les avancées et les défis.

La situation actuelle montre qu'il y a eu des avancées significatives même si des défis majeurs persistent et méritent une attention particulière dans ce secteur important de la décentralisation.

a. **Les avancées**.

Une avancée significative est perceptible à travers les réalisations suivantes:

- Un Guide national de mobilisation des ressources financières endogènes a été élaboré en 2014 en vue de la mise en place d'une stratégie concertée de mobilisation des ressources annoncées.

- Des formations variées ont été dispensées à l'endroit du personnel communal sur la gestion des finances communales pour ce qui est de l'élaboration et

l'opérationnalisation de la Stratégie de mobilisation des recettes communales, notamment l'application des procédures budgétaires et comptables, l'introduction de l'utilisation des logiciels comptables ;la passation des marchés publics, la maîtrise d'ouvrage, le suivi-encadrement et l'appui conseil des gestionnaires des finances communales ont été organisés.

- Une étude sur la décentralisation financière et la gouvernance locale a été menée par la Banque Mondiale en partenariat avec le Gouvernement. Elle a été validée en juin 2014 et vulgarisée en novembre – décembre 2014. L'une des grandes recommandations de l'étude est de développer des mécanismes de mobilisation des ressources dont la promotion du civisme fiscal, l'inventaire exhaustif des contribuables, la transparence dans la planification et la gestion budgétaire et des stratégies de chasser les niches fiscales au niveau communal. Des ateliers de sensibilisation et des sessions de redevabilité ont été organisés dans le sens de promouvoir un civisme fiscal.

- L'adoption de la loi sur la fiscalité communale fixant la structure d'imposition, ainsi que le guide pratique de mobilisation des ressources financières communales.

b) Les défis majeurs.

Parmi les défis majeurs, on peut citer notamment :

- . La faible capacité des communes pour gérer les réformes de décentralisation budgétaire

- Faible viabilité économique des communes. En l'absence d'un engagement politique ferme sur le redécoupage administratif: l'étude menée en 2011 par le gouvernement en collaboration avec la coopération suisse a démontré que peu de communes sont institutionnellement et économiquement viables. En effet leurs conditions physiques et économiques ne permettent pas d'assumer leurs rôles de porte d'entrée du développement.

- Faible appropriation du mécanisme de redevabilité et faible civisme fiscal : manque du service fiscal en charge de la mobilisation et de la sensibilisation concernant la gestion des fonds publics communaux pour la satisfaction des populations et la visibilité de l'action communale.

- Faibles capacités de mobilisation des ressources**:** Dans les communes la totalité des recettes demeure non recouvré. De même, la stratégie concertée de mobilisation des ressources endogènes n'a pas encore été adaptée pour être appliquée au niveau communal. En plus L'assiette fiscale non actualisée

etant donné qu'il existe de nombreuses activités économiques sur le territoire de la commune qui échappent à l'impôt.

- Faiblesses au niveau de la gestion transparente des ressources : le manuel des procédures trace les bases pour une transparence dans la collecte et la gestion des fonds, mais il reste inappliqué dans certaines communes du Pays.

- Faible application de la loi portant réforme de la fiscalité communale

- Le processus de décaissement des dotations de l'État aux communes reste très complexe et lent,
- Faible performance du mécanisme national de transfert de fonds dans la mobilisation, la canalisation et l'orientation équitable des financements internes et externes destinés aux communes.

2.4.2. Les orientations stratégiques.

En l'absence de stratégies de mobilisation adaptée à chaque commune, pour réussir la réforme décentralisatrice, il est indispensable de mener une réflexion très sérieuse sur une vision cohérente de la décentralisation fiscale et financière et sur le niveau d'engagement des acteurs politiques et centraux en faveur du transfert des compétences et des ressources conséquentes. Il s'agit notamment des orientations stratégiques suivantes:

- Clarifier l'orientation stratégique des réformes de la décentralisation en matière fiscale et financière.

- Promouvoir la responsabilité fiscale (civisme fiscal) au niveau local: la redevabilité pour promouvoir la proportion des recettes propres des communes, la transparence budgétaire et les responsabilités des communes.

- Mettre en place des mécanismes de financement des communes transparent et basé sur les prévisions claires.

2.4.3. Les actions prioritaires pour la période 2018-2027.

Pour répondre aux besoins particuliers des communes du Burundi et gérer les réformes de décentralisation budgétaire et fiscale, il est recommandé de mettre en œuvre les actions suivantes:

- Clarifier les responsabilités fonctionnelles des communes à court, moyen et long terme notamment en a travers la loi sur le financement des communes et en mettant en place un dispositif de transfert équitable, transparent et basé sur une formule pour les dépenses courantes.
- Faire un inventaire exhaustif des activités/produits taxables de la commune et mettre en place des outils de collecte d'impôts et former le personnel des services en charge de la mobilisation et la collecte des recettes communales.
- Faire une étude pour un redécoupage/regroupage administratif des communes, et permettre des modalités de collaboration intercommunale afin d'optimiser les économies d'échelle.

- Régler définitivement le statut des communes de Bujumbura en prenant en compte leur situation dans une zone métropolitaine élargie.
- Revoir les paramètres fiscaux existants afin d'instaurer une approche plus efficace en matière de taxes locales, en collaboration avec l'OBR et faire notamment une étude pour clarifier le domaine fiscal de l'État et celui des communes.

- Introduire un dispositif de financement des dépenses courantes qui complète le dispositif existant de transfert de capitaux (FONIC) ; et établir un budget pour la réalisation d'autres missions notamment l'appui-conseil à la maîtrise d'ouvrage communale et le suivi-évaluation des projets.
- Introduire un mécanisme de suivi permettant de mieux saisir la distribution géographique des dépenses infra-nationales dans le budget central afin d'améliorer la transparence du budget et l'efficacité des dépenses publiques.
- Faire une étude systématique des coûts non renouvelables, récurrents, et des coûts de prestation de services liés aux nouvelles compétences des communes afin de bien comprendre la viabilité budgétaire à long terme du processus des réformes de la décentralisation.
- Intégrer la décentralisation et le développement du secteur minier par la conception de modalités de financement des communes.
- Créer un service fiscal communal et mettre en place les mécanismes de contrôle régulier des percepteurs pour éviter les fuites en cours de route.

3. LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA PND.

La décentralisation est à la fois multisectorielle et multidimensionnelle. Sa mise en œuvre nécessite un engagement fort de l'Etat, une appropriation sociale, une implication de tous les acteurs et un suivi permanent.

Dans la perspective de sa mise en œuvre, il est conçu une stratégie articulée autour de la mise en place d'un dispositif de coordination et de pilotage, la mobilisation des ressources et gestion de partenariats, le renforcement des capacités et du leadership des acteurs locaux, la gestion de connaissances et de communication et la mise en œuvre de la politique par phasage à travers un plan prioritaire sur cinq ans. Ces stratégies seront mise en œuvre suivants certains principes.

3.1. Rappel des principes

Comme énoncé dans l'introduction, les principes ci-après sont considérés comme les bases de la mise en œuvre de la présente politique :

i) l'attribution aux collectivités locales d'une personnalité juridique et, par voie de conséquence, d'une sphère de compétence distincte et complémentaire de celle de l'Etat ;
ii) l'autonomie juridique des collectivités locales qui s'administrent librement par des conseils élus par les populations locales. Ces dernières sont titulaires d'un pouvoir décisionnel qui n'est soumis qu'aux contrôles de conformité à l'intérêt national et à la loi
iii) l'autonomie financière des collectivités locales qui disposent d'un budget comportant la masse des recettes nécessaires pour l'exercice des compétences transférées à elles ;
iv) la bonne gouvernance qui induit la gestion démocratique de la chose publique dans l'intérêt général et par des compétences reconnues par tous.
v) La territorialisation des politiques publiques dans la perspective de localisation des objectifs de développement durable
vi) La prise en compte de l'aspect genre et environnement dans la mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation.

3.2. Les stratégies de mise en œuvre

Cinq stratégies doivent être développées pour réussir cette politique de décentralisation:

1. La mise en place d'un dispositif de pilotage et de coordination;
2. La mobilisation des ressources et gestion de partenariat (internes et externes);
3. Renforcement des capacités et du leadership des Acteurs locaux
4. La gestion de connaissances et la communication
5. La mise en œuvre par phasage

3.2.1. Mise en place d'un dispositif de pilotage et de coordination

3.1.1.1. **L'organe Interministériel d'Orientation et de Pilotage de la Décentralisation**

Cet organe est une instance collégiale représentative de l'ensemble des acteurs de la Décentralisation. Il joue un rôle de réflexion et de proposition pour une bonne application des réformes de décentralisation.

La composition de l'organe de Pilotage est définie comme suit :

Président : Présidence de la République ou Primature;

Members:

- Ministère ayant la Décentralisation dans ses attributions;
- Ministère ayant l'administration du territoire dans ses attributions ;
- Ministère ayant la Bonne Gouvernance dans ses attributions ;
- Ministère ayant la Planification dans ces attributions
- Ministère ayant les Finances dans ses attributions ;
- Ministère ayant de la Santé Publique dans ses attributions ;
- Ministère ayant l'éducation dans ses attributions
- Ministère ayant de l'enseignement supérieur dans ses attributions ;
- Ministère ayant l'Environnement, l'Agriculture et de l'Élevage dans ses attributions ;

- Ministère ayant la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale dans ses attributions

Les attributions.

Cet organe offre aux plus hautes autorités de l'État, aux élus locaux, aux organisations de la société civile et aux partenaires au développement un cadre de rencontre, d'information et d'analyse du système de Décentralisation. L'organe de Pilotage se réunira au moins une fois tous les six mois et aura la responsabilité d'assumer les tâches ci-après:

- Mobiliser des ressources adéquates pour la mise en œuvre de la politique de Décentralisation;
- Approuver les plans annuels détaillés de la Politique de Décentralisation;
- Analyser et donner des conseils sur les éléments stratégiques de la Politique de Décentralisation, tels que les nouvelles politiques, les mécanismes de coordination et les dispositions de financement;
- Assurer le suivi des rapports semestriels d'avancement de la politique de Décentralisation et les états financiers ;
- proposer au Gouvernement les mécanismes et les mesures d'amélioration de la coopération décentralisée ;
- veiller à la synergie des initiatives locales et nationales en matière de coopération.

Pour être pleinement opérationnel, cet organe sera appuyé par l'Observatoire National de Décentralisation dont la mission principale est de collecter, systématiser et gérer et diffuser l'information relative à la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local.

Cet observatoire assurera en même temps le Secrétariat de l'organe.

3.1.1.2. L'organe de coordination: le Ministère ayant la Décentralisation dans ses attributions

Il sied de se rappeler constamment que la décentralisation n'est pas une question sectorielle; elle est, par contre, transversale par rapport à l'ensemble des ministères dont les missions couvrent d'une manière ou d'une autre le développement local urbain et/ou rural. C'est pourquoi, le Ministère ayant la décentralisation dans ses attributions doit toujours travailler avec l'ensemble des ministères sectoriels, dont il doit organiser le cadre d'intervention.

C'est dans ce cadre que le Ministère ayant la Décentralisation dans ses attributions a la charge d'assurer la coordination technique des réformes (ou des actions) de mise en

œuvre de la politique de décentralisation. Pour toute action ou réforme pertinente dans le sens de la mise en œuvre de la politique de décentralisation, il appartient au ministère en charge de ce dernier d'identifier les ministères sectoriels qui, de par la nature de leurs missions, doivent s'impliquer dans la mise en œuvre de la réforme ou de l'action envisagée. Et, l'ensemble des ministères concernés doivent conjuguer leurs efforts pour la réussite de la cause commune.

De ce fait, le Ministère ayant la Décentralisation demeure l'organe de coordination de la mise en œuvre de la politique de décentralisation. Il est chargé notamment de:

- assurer la coordination de l'exécution de la politique du Gouvernement en matière de Décentralisation
- assister le Comité d'orientation et de pilotage de la Décentralisation dont il assure le secrétariat exécutif, à exercer ses attributions ;
- assurer la coordination de l'élaboration du cadre juridique et institutionnel de la Décentralisation;
- proposer au gouvernement toutes les mesures d'accompagnement de la Décentralisation
- réaliser toutes les études sectorielles nécessaires à la gestion efficiente des affaires locales;
- fournir assistance et conseils aux collectivités décentralisées dans les domaines de la gouvernance et du développement local ;
- promouvoir les politiques de solidarité intercommunale et de la coopération décentralisée ;
- assurer la coordination de la réalisation de programmes de renforcement des capacités des acteurs de la Décentralisation.

3.2.2. Mobilisation des ressources et gestion de partenariats (internes et externes)

a) Mobilisation des ressources

Au niveau national, les plans sectoriels seront développés pour accompagner la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND). Ces plans seront élaborés en tenant compte (i) du partage des rôles entre les acteurs, c'est-à-dire en tenant compte des transferts aux Communes et au secteur privé, et du partage des fonctions entre les niveaux central, provincial et communal ; (ii) l'allocation des ressources humaines, financières et matérielles qui en découle ; (iii) des mécanismes de concertation à mettre en place.

Au niveau local, les Plans Communaux de Développement Communautaire (PCDC) seront élaborés pour la mise en œuvre des politiques publiques par rapport aux besoins des populations et aux engagements du Gouvernement.

A cet effet, les plans sectoriels et les PCDC seront utilisés comme outils de mobilisation des ressources et gestion de partenariats. A cela, les ressources (financières et techniques) internes et externes seront mobilisées. Pour les ressources internes, il s'agit de la dotation annuelle du Gouvernement aux Communes, la budgétisation des plans sectoriels et la taxation Communale. En outre, les capacités des Communes pour la mobilisation des ressources seront renforcées, les circuits en matière de mobilisation des ressources seront élargis, les partenariats publics-privés et intercommunalités seront renforcés. Cela appelle à renforcer ou mettre en place au niveau de chaque commune des stratégies de développement local.

Concernant la mobilisation des ressources internationales, les interventions des coopérations bilatérales et multilatérales au niveau communal seront faites dans le cadre des PCDC. En effet, les apports financiers de ces coopérations seront identifiés pour être pris en compte dans le dispositif de coordination des aides extérieures. En outre, chaque Commune mettra en place des groupes thématiques afin de mieux coordonner et harmoniser des interventions. Les nouvelles technologies d'informations seront utilisées pour vendre les profils des Communes afin de favoriser les actions de coopération décentralisée et le jumelage des Communes Burundaises et Étrangères. Cela permettra aux Communes de mobiliser directement d'autres ressources et partenariats.

Les groupes thématiques auront le rôle de renforcer la coordination et l'harmonisation des projets et programmes d'appui à la décentralisation et au développement local, de fournir l'appui conseil dans la mise en œuvre de la PND et de sa stratégie et enfin de favoriser l'alignement des actions sur les priorités nationales en matière de décentralisation et de développement local.

b) Roles des parties prenantes

Les Ministères techniques.

Le Gouvernement s'occupe collégialement des grandes questions relatives à la conception du cadre normatif, à la définition et à la mise en œuvre des politiques et stratégies d'appui et d'accompagnement de la Décentralisation, à l'exercice du contrôle des actes des organes décentralisés. Il reste l'unique intermédiaire entre les Partenaires techniques et financiers et les collectivités territoriales pour le financement des investissements locaux. Le rôle du gouvernement dépasse donc sa mission régalienne de contrôle de tutelle pour épouser d'autres formes d'interventions qui favorisent le recentrage de ses compétences par le transfert effectif de ses compétences et ressources

aux collectivités, le partenariat entre lui et les collectivités et l'implication des autres acteurs à la mise en œuvre des politiques de développement local.

La décentralisation étant par essence transversale et multisectorielle, elle touche en même temps beaucoup de ministères qui gèrent des services déconcentrés ou qui développent des activités diversifiés. Il est dès lors nécessaire que ces activités soient mises en cohérence et coordonnées à travers une Vision politique globale forte, partagée et engagée en vue d'une véritable **appropriation** par tous les acteurs, en particulier centraux. Pour le moment, cet engagement fort de l'ensemble du Gouvernement doit être renforcé.

L'organe interministériel de pilotage de la décentralisation doit incarner cette vision politique globale et forte. Et pour que cette vision soit effectivement globale et forte, elle doit être portée par tous les membres dudit organe, d'autant plus que ces derniers sont tous membres du Gouvernement.

Dans ce cadre, l'organe doit permettre de:

- Stimuler la solidarité gouvernementale car en effet, la règle veut que tout membre du Gouvernement adhère aux politiques publiques adoptées par le Pays ;

- faire avancer résolument le processus de cette réforme en faisant adhérer tous les sectoriels à cette Politique.
- Renforcer son Secrétariat en ressources humaines suffisantes et lui doter de façon pérenne des moyens financiers suffisants.

De façon plus spécifique dans leurs domaines d'attributions respectifs, chaque ministère à compétences transférées doit intégrer dans ses plans et programmes les activités propres à la mise en œuvre de la Décentralisation, notamment :

- Élaborer et mettre en œuvre une feuille de route pour opérer le transfert des compétences et des ressources aux collectivités ;
- assurer la formation des agents de leurs ministères respectifs pour assumer leurs nouveaux rôles ;
- assurer la réorientation des projets et programmes de développement conformément aux nouvelles options nationales en matière de Décentralisation ;

L'administration provinciale

La province est une entité déconcentrée de l'Etat dirigée par le gouverneur et assisté par ses conseillers.
Ce dernier a la mission de coordination et de suivi des activités de développement au niveau de la province et exerce la tutelle administrative et financière sur les communes.

La province est chargée notamment de la préparation et du suivi de l'exécution des politiques publiques au niveau territoriales.

Les collectivités locales.

La bonne exécution de la politique nationale de décentralisation exige la disponibilité d'un personnel qualifié et compètent au niveau des collectivités locales. En effet, l'administration communale et son personnel sont chargés de sa mise en œuvre à travers les aspects suivants :

- La concertation et la consultation de la population sur la vie de la commune.
- La préparation, l'adoption, la coordination de la mise en œuvre, ainsi que le suivi-évaluation du PCDC.
- La concertation avec des tous les intervenants à travers un cadre permanent de coordination de tous les intervenants dans la zone et animer une réunion d'évaluation devant se tenir chaque trimestre.
- La collecte et l'analyse des données statistiques sur le développement économique et social de la commune.
- La mise à contribution des comités communautaires existants dans la commune en l'occurrence les CCDC, les comités de gouvernance, etc.
- La mise à contribution du secteur privé dans la mise en œuvre des projets notamment les infrastructures communautaires pour la stimulation de la création d'emplois locaux.
- L'approbation et l'exécution des programmes et budgets communaux.
- La tenue de la comptabilité communale.
- Le contrôle et le suivi de la mise en œuvre de tous les projets sur son territoire.

L'Association Burundaise des Elus Locaux (ABELO)

L'acuité de la problématique de décentralisation a poussé les élus locaux à réfléchir sur le rôle des collectivités locales ainsi que leur responsabilité dans l'instauration d'une administration efficace, la promotion de la solidarité intercommunale , la recherche de solutions aux nombreux problèmes de gestion et autres. Laquelle réflexion les a conduit à mettre en place en mai 2008 l'Association Burundaise des élus locaux (ABELO) dont le but est d'amener ses membres à prendre conscience de l'unité du mouvement des collectivités locales et à faire entendre la voix de ces dernières sur les défis auxquels le pays doit faire face.

Bien qu'étant une entité de droit privé, l'ABELO est un organe de représentation des communes au niveau national et une force de proposition d'actions. Elle peut engager des partenaires utiles pour mener du plaidoyer et conduire des programmes de renforcement de capacités de ses membres et des institutions communales.

L'association pourra être consultée par les pouvoirs publics pour des questions relatives à la décentralisation. En outre, elle sera, dans la mesure du possible, membre de certaines instances de décision importantes pour le développement des collectivités locales. Ainsi l'ABELO sera appelé à désigner démocratiquement ses membres qui siègent dans les instances délibérant sur les questions liées à la décentralisation.

3.2.3. Renforcement des capacités et du leadership des Acteurs locaux

Le choix stratégique est de promouvoir un dispositif d'accompagnement des Collectivités orienté vers un renforcement institutionnel et organisationnel des communes, des intercommunalités et de la coopération décentralisée. Les mécanismes d'appui doivent être suffisamment souples pour s'adapter aux besoins des communes. Des plans de renforcement de capacités seront développés au niveau de chaque Commune en fonction de ses propres priorités.

L'accompagnement en termes de renforcement de capacités prend plusieurs formes à combiner en fonction des besoins, des changements escomptés dans la vie des populations et l'apport des Communes aux engagements nationaux. C'est un accompagnement ciblé en direction des acteurs locaux et du personnel communal. Les stratégies d'accompagnement combinent entre autres :

- **La formation**. La formation de base sur des domaines précis répondant à un besoin d'amélioration des connaissances du personnel des communes ou des élus, (cette formation de base sera apportée notamment à travers les cycles de formation que proposera le CNFAL). La formation continue destinée à actualiser les connaissances et les développer en lien avec l'expérience de terrain qui alimente le contenu pratique des formations ;
- **L'appui institutionnel**. Cet appui peut prendre plusieurs formes en fonction des besoins et spécificités des Communes. En effet, les Communes n'ont pas le même niveau en termes de capacité institutionnel. Les besoins spécifique seront mentionnés dans le plan Communal de renforcement de capacités. Cependant, des études de connaissance approfondie des Communes seront réalisées. Ces études permettront d'améliorer la connaissance socioéconomique et environnementale de la zone d'intervention. Elles serviront d'appui pour approfondir et explorer de nouvelles problématiques.

- **la mise en synergie des intervenants**. La mise en relation entre les acteurs devant intervenir de manière conjointe/complémentaire dans la délivrance des services, avec un rôle de leadership dans la compréhension des responsabilités de chacun et d'aide à la structuration des relations (exemple entre une commune et un service déconcentré de l'Etat). Les échanges entre praticiens / élus de différentes communes autour d'une préoccupation commune seront encouragées et encadrées, permettant la valorisation des savoir-faire existants et de mettre en valeur les bonnes pratiques. En effet, les coopérations décentralisées constituent des opportunités d'échange d'expériences entre les acteurs au niveau des Communes notamment en termes de savoir-faire. L'extension du réseau de coopération décentralisée sera facilitée, pas seulement au niveau de coopération Nord-Sud mais aussi Sud-Sud du fait des similarités de contexte et de problématiques à résoudre ;
- **le coaching et l'appui conseil**. Ceci sera fait pour accompagner la définition et la mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités institutionnelles. En outre, l'accompagnement in situ sera fait, qui permet de suivre et d'appuyer les agents et les élus directement en prise avec le quotidien de leur Commune et de trouver avec eux les solutions adaptées à leurs problèmes spécifiques.

3.2.4. Gestion de connaissances et de communication

Au regard de la multiplicité des acteurs impliqués, du nombre de Communes, des interactions entre décentralisation et politiques sectorielles, de l'existence d'informations éparses sur les Communes et des disparités de leur niveau de développement, de la vision du Gouvernement pour la décentralisation, le renforcement du dispositif national d'observation, de suivi-évaluation du processus de décentralisation s'impose comme une nécessité.

Ce dispositif comprendra un mécanisme de suivi-évaluation focalisé sur les objectifs de la politique aux fins d'une communication/capitalisation périodique des connaissances sur l'évolution du processus de décentralisation au Burundi. Ce dispositif a pour finalité de permettre aux décideurs, autorités, acteurs nationaux et partenaires techniques et financiers d'être éclairés sur ledit processus.

Aujourd'hui, la Décentralisation au Burundi ne dispose pas d'une stratégie globale de communication pour assurer un meilleur système de suivi évaluation solide et fiable.

- Les mécanismes de prise de décision à tous les niveaux doivent se baser sur l'existence de données et d'informations fiables. De même, l'interaction entre les fournisseurs d'informations et les utilisateurs doivent être renforcée à travers le développement d'un système d'informations cohérent.

- Aussi, il faut développer différents outils opérationnels pour faciliter la coordination intra gouvernementale et intersectorielle, la communication, l'échange de données et l'ensemble des mécanismes de collaboration en vue d'une mise en œuvre de la politique de Décentralisation efficace: le système d'Informations de Gestion et système d'Informations Géographiques. A terme, ces outils seront développés à travers les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (TIC).

Le Gouvernement s'engage à mettre en œuvre un certain nombre d'activités pour améliorer le suivi-évaluation et la gestion de l'information. A cet égard, il est envisagé de :

- renforcer les capacités du Ministère ayant la Décentralisation dans ses attributions à produire, collecter, traiter, analyser et disséminer l'information au public sur la gouvernance locale et le développement. Pour cela, il faut développer une unité de statistiques et documentation au sein du Ministère ayant la Décentralisation dans ses attributions avec des mécanismes effectifs de rapportage pour permettre une interaction entre les fournisseurs et les utilisateurs d'information. Cette unité devra notamment :

  i) établir un système de suivi évaluation adéquat et efficace pour mesurer la mise en œuvre intersectorielle et multisectorielle de la décentralisation ;

  ii) développer une base de données servant de référence à partir desquelles seront mesurés les progrès dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation

  iii) identifier et développer les capacités des intervenants responsables de l'implémentation, l'opérationnalisation et la mise à jour du système de suivi évaluation;

- renforcer l'utilisation des technologies de l'information pour améliorer la qualité des services fournis par l'administration publique aux citoyens.

En conclusion, le dispositif de suivi-évaluation a un caractère itératif entre les niveaux national, provincial et local.

Par ailleurs, pour donner une meilleure visibilité au processus de décentralisation, des journées « portes ouvertes » doivent être envisagées au niveau de toutes les régions. De même, il s'avère opportun de renforcer la gestion du site Web du Ministère en charge de

la décentralisation afin d'élargir le champ des informations sur la Politique nationale de la décentralisation (PND).

3.2.5. Mise en œuvre de la politique par phasage

Pour maximiser l'impact et la coordination des interventions, la politique sera mise en œuvre par 3 phases à savoir :

- Phase 1 (période 2018-2020): Mesures et décisions stratégiques ;
- Phase 2 (période 2020-2023) : consolider les bases du processus de décentralisation ;
- Phase 3 (période 2023-2027) : Les Collectivités locales disposent des capacités effectives d'assurer les fonctions leur dévolues sur la décentralisation.

En effet, les axes de la politique ainsi que leurs objectifs et actions sont planifiés en deux plans d'actions prioritaires suivant les 3 phases.

Le premier plan d'actions prioritaires qui est proposé dans ce document couvre la période de 2018 à 2023 et le second plan d'actions sera élaboré après évaluation à mi-parcours et couvrira la période de 2023 à 2027.

4. PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES 2018 à 2023.

Axe	Objectifs	Actions prioritaires	Produit	Indicateurs de résultats	Responsable/ Acteurs impliqués	Coût estimé/Millions BIF	Hypothèses
1.Renforcement du cadre juridique	Les textes légaux et règlementaires existants et à venir sont harmonisés avec l'esprit de la décentralisation	-Elaborer et opérationnaliser les textes légaux et réglementaires harmonisés pour la mise en œuvre de la PND	Textes légaux et réglementaires adoptés	-Au moins 90% des textes prévus dans le plan promulgués. -Au moins 70% des communes les utilisent	MDRI/OPD + ABELO Min sectoriels + Mairie de Bujumbura	500	Volonté des ministères sectoriels
		Élaborer une loi sur la fonction publique communale tenant compte du Programme national des réformes administratives (PNRA) et des règlementations en vigueur.	La loi sur la fonction publique communale promulguée	100% des communes disposent la loi promulguée	MDRI/ Ministères sectorielles ; le sénat et l'assemblée	50	Volonté politique
		accompagner les communes dans la mise en application des textes approuvés.	L'application des textes	Au 60% des textes approuvés sont appliqués	MDRI/ ministères sectoriels	50	Volonté politique et implication des acteurs

		Réviser les textes provenant des ministères sectoriels (dans l'esprit d'harmonisation) pour assurer leur arrimage avec le processus de décentralisation	Textes révisés	Au moins 30% des textes sectoriels sont révisés	OPD/Ministères sectoriels	300	Stabilité des acteurs
		Réviser la législation fiscale des communes, y compris celles de la Mairie de Bujumbura.	Textes révisés	Textes révisés disponibles	Mininter, Minfin/MDRI	10	Stabilité des acteurs impliqués
		Traduire en Kirundi et diffuser les textes du cadre juridique de la décentralisation.	Textes traduits en Kirundi	Au moins 50% de textes sont traduits en kirundi	MDRI	250	Engagement des acteurs

Axe	Objectifs	Actions prioritaires	Produit	Indicateurs de résultats	Responsable/ Acteur	Coûtestimé /millions BIF	Hypothèses
2. Renforcement du cadre institutionnel.	Les missions des ministères sont définies de manière à ce que la responsabilité de pilotage du développement local et la décentralisation restent au même ministère	Rendre véritablement opérationnel l'organe interministériel de pilotage afin que ce dernier joue pleinement son rôle de coordination et de pilotage de la PND.	Les séances de l'OPD sont régulières, et des décisions importantes sont prises pour piloter le processus de la décentralisation.	Nombre de décisions importantes prises pour la décentralisation effective.	Vice Présidence ou Premier Ministère/ MDRI.	200	Volonté politique
		Renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles des communes pour l'exercice des compétences transférées	Capacités opérationnelles et institutionnels renforcées	Au moins 30% de moyens nécessaires sont transférés aux communes	Min fin , Mininter/Ministères sectoriels	250 milliards	Volonté politique et implication des acteurs
		Opérer les transferts prévus de l'Etat aux communes pour permettre à celles-ci de mieux accomplir leurs missions.	Les compétences requises sont transférées	Au moins 30% des compétences transférées sont exercées par les communes	OPD, MDRI/ Ministères sectoriels	15% du budget national alloué aux communes	Volonté politique
		Redynamiser le mécanisme de transfert de dotations aux communes à travers le respect de son cadre légal, des procédures et outils.	Le cadre légal, les procédures et outils de transfert de dotations aux communes sont respectés	% de fonds transférés aux communes par le mécanisme transparent	MDRI/ Mininter et Minfin	50	Volonté politique et implication des acteurs.

		Elaborer un schéma de déconcentration cohérent avec la LTC que les ministères sectoriels devront suivre et appliquer.	Déconcentration effective	Nombre de services transférés au niveau communal et provincial	MDRI/OPD, Ministère de la fonction publique	56 milliards	Contexte sécuritaire
		Mener une étude sur l'opportunité d'un nouveau découpage a la lumière de celle déjà faite sur la viabilité économique et financière et celle à envisager sur la «Commune idéale».	Les communes sont viables	Nombre de communes regroupées et viables	MDRI ; OPD	100	Volonté politique
		Accélérer le processus de décentralisation effective des communes de la Mairie	Les communes urbaines sont décentralisées	% des recettes utilisées par les communes urbaines dans les services publics et le développement	Mininter/OPD, MDRI	20	Volonté politique

	Objectifs	Actions prioritaires	Produit	Indicateurs de résultats	Responsable/ Acteur	Coût Estimé	Hypothèses
3. Renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et Développement économique local et accès aux services publics de qualité.	Le répertoire des besoins de renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles sont disponibles.	Organiser une retraite gouvernementale pour échanger sur la nécessité impérieuse de renforcer les capacités d'accueil des compétences transférées	-Une feuille de route et un calendrier de mise en œuvre des compétences transférées sont élaborés -Mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation du processus de la décentralisation	80 % des résultats escomptés dans la feuille de route sont atteints. 90% des communes ont améliorés leurs scores de performances en 2023.	PRESIDENCE + MINISTERE DECENTR. ET OPD MINI DECENTR. + OPD	50	Volonté politique
		Arrêter et mettre en œuvre un plan de communication sur la décentralisation.	Un plan de communication est élaborée	100% des acteurs communaux ont une maîtrise du processus de décentralisation	MDRI/Observatoire de la décentralisation	100	
		Déterminer les besoins en ressources humaines, financières et matérielles pour mettre en œuvre le transfert de compétences.	Les ressources humaines, financières et matérielles sont déterminées	Rapport d'inventaires des ressources	MDRI	20	Volonté politque
		Redéfinir le statut juridique du CNFAL	Le cadre juridique du CNFAL est	Le nouveau décret du CNFAL	MDRI	5	

			redéfini				
	Renforcer et coordonner les mécanismes opérationnels existants de renforcement des capacités	Créer et coordonner une synergie entre les acteurs chargées de renforcement de capacités			CNFAL, ABELO	50	
	Le programme national de renforcement des capacités est périodiquement actualisé et modernisé, en fonction des besoins dynamiques des acteurs de la décentralisation.	Améliorer l'adéquation des formations aux besoins des communes Renforcer les capacités des acteurs locaux par l'échange d'expériences	-Une revue périodique du Plan d'action triennal de renforcement des communes est produite. -Le volume des ressources mobilisées est accru pour le renforcement des capacités. Le volume des	70% des personnes interviewées à tous les niveaux, déclarent connaître le processus et les avantages de la décentralisation. Le nombre de participants renforcés ; Le nombre de communes appuyés en infrastructures, équipements et outils de travail. Le nombre de personnes et des communes ayant bénéficié des expériences (intérieures et extérieures) en décentralisation	MINI DECENTR + CNFAL + PTFs MINI DECENTR + CNFAL + PTFs	50 300	Disponibilité des ressources Plaidoirie, volonté et disponibilité des partenaires.

			connaissances et expériences acquises ; et changements de comportements				
	La stratégie de communication sur la décentralisation est opérationnelle à tous les niveaux.	Organiser des caravanes périodes sur la décentralisation Evaluer le niveau d'utilisation des outils de gestion mis à disposition par les différentes institutions Jouer un rôle de plaidoyer pour l'accès à l'énergie à bon marché pour les communes moins nanties	Les avancées de la décentralisation sont exposées dans toutes les communes. Les effets positifs de la décentralisation sont mieux perçus. Accès des communes aux énergies alternatives, dans l'optique d'améliorer les services locaux.	Nombre de communes ayant participé aux caravanes. Accroissement en % du niveau d'utilisation des outils de gestion. Nombre de communes nanties ayant accédé et utilisé les énergies novelles pour améliorer les services locaux.	Mini Décentralisation+ Min. Inter+ Les communes. Mini Décentra+ Communes. Mini DEC+ Mini Énergie+ ABELO+ PTFs.	200 200	Volonté à tous les niveaux. Disponibilité des cadres intervenant au sein du OPD, et les Communes. Plaidoirie objective et en synergie.

Axe	Objectifs	Actions prioritaires	Produit	Indicateurs de résultats	Responsable/ Acteur	Coût estimé	Hypothèses
	Les services publics rendus à la population sont sensiblement améliorés.	Elaborer et adopter un dispositif de planification et de gestion du développement articulant harmonieusement le local (PCDC) et le national, et permettant ainsi d'éviter les chevauchements éventuels	Le dispositif de planification est disponible	Nombre de mistères planifiant suivant les PCDC	MDRI, Minfin/ ministères sectoriels	20	Volonté politique
		Alignement des PCDC aux ODD	Les PCDC sont élaborés à l'image de la contextualisation des ODD au Burundi	Nombre de PCDC du contexte des ODD au Burundi	MDRI/ Minfin	5 000	
		Inciter les communes à promouvoir un bon environnement des affaires et l'intercommunalité.	Les communes créent un cadre de dialogue et développent l'esprit d'intercommunalité	Nombre de communes ayant initié le Partenariat	Mininter/communes et PTFs	10	Implication des acteurs
		Prendre en compte des questions spécifiques aux groupes vulnérables existant au sein des communautés, dans la mise en place des infrastructures socio-économiques et leurs fonctionnalités.	Les priorités et particularités des groupes vulnérables sont prises en compté dans les PCDC	Le nombre d'infrastructures socio-économiques des vulnérables construites	MININTER et Ministères sectoriels	1500	Volonté politique

		Accompagner les communes dans la mise en place et l'opérationnalisation des guichets fonciers communaux	Les guichets fonciers sont opérationnels	Nombre de communes ayant des guichets fonciers opérationnels	Mininter/ Ministères concernés	1 000	Loi budgétaire
		Généraliser l'approche de haute intensité de main-d'œuvre au niveau des collectivités locales en vue de permettre la création d'emplois et l'augmentation substantielle des revenus des ménages.	Le revenu des ménages est amélioré	Nombre d'emplois créés	Min travaux publics/ communes	6000	sensibilisation
		Suivre et évaluer la mise en œuvre les PCDC	Le niveau de mise en œuvre des PCDC est connu	Le rapport d'évaluation	MDRI et communes	100	La disponibilité du budget et des acteurs
		Encourager les communes à promouvoir le mouvement associatif et coopératif avec un esprit d'entreprise	Les communes disposent des associations et des coopératives compétitives	Nombre de communes disposant des associations et coopératives	MININTER	100	
		Promouvoir la culture de reddition des comptes des gouvernants envers les citoyens (gouvernés).	Les citoyens participent activement dans les réunions de redevabilité	Le rapport de la commune	MDRI/ Partenaires	100	

Axe	Objectifs	Actions prioritaires	Produit	Indicateurs de résultats	Responsable / Acteur	Coût estimé	Hypothèses
4.Décentralisation fiscale et financière	L'orientation stratégique des réformes de la décentralisation en matière fiscale et financière.	Amender et vulgariser la loi sur la fiscalité communale	La loi fiscale communale amendée et vulgarisée	disponibilité de la loi Nombre de séances de vulgarisation tenue	Mininter+ OPD MDRI	50	Volonté politique
	Le Civisme fiscal au niveau local est accru.	Mettre en place des outils de collecte d'impôts et former le personnel des services en charge de la mobilisation et la collecte des recettes communales.	la stratégie de mobilisation des ressources communales est disponible	Taux de recouvrement	MDRI	200	Conjoncture économique et financière favorables.
	L'orientation stratégique des réformes de la décentralisation en matière fiscale et financière .	Faire une étude pour un redécoupage/regroupage administratif des communes, et permettre des modalités de collaboration intercommunale afin d'optimiser les économies d'échelle.	Une étude proposant le découpage sur base de la viabilité économique et fiscale est disponible	Rapport de l 'étude.	MDRI et Mininter	100 50	Volonté politique

		Régler définitivement le statut des communes de Bujumbura en prenant en compte leur situation dans une zone métropolitaine élargie.	Les limites de la mairie de Bujumbura sont connues	Un décret de délimitation .	Mininter	20	Volonté politique
	Renforcer le mécanisme national de financement des communes et communiquer les critères de transparence utilisés pour accéder aux financements.	Introduire et rendre opérationnel un mécanisme de suivi permettant une répartition efficace et transparente du budget	Les ressources disponibles et mobilisées sont affectées de façons équitables	La clé de répartition des financements mobilisés	MDRI/ OND,ministères concernés	100	Disponibilité du budget
		Augmenter les ressources à transférer aux communes au-delà du seuil minimal défini dans la loi communale pour actionner les mécanismes de péréquation.	la disparité dans la répartition des ressources financières est réduite	nombre de communes dont les ressources ont augmenté suite à la péréquation	Mininter/FONIC, MDRI	6000	Volonté politique
		Faire connaitre le cadre légal et réglementaire du FONIC en vue de son respect par tous les acteurs.	La mission et les outils de gestion sont connus et appliqués par les acteurs	Nombre d'acteurs adhérant au mécanisme de financement	Mininter / FONIC, MDRI	60	Implication des acteurs

5. CONCLUSION.

Ce document de politique est confectionné sur base : (i) de l'expérience des acteurs par rapport à la première génération du DPND ; des résultats des évaluations des trois premiers plans d'actions (2009 à 2017) ; ainsi que l'évaluation globale du 1er DPND. Il bénéficie donc des leçons apprises au cours de cette décennie écoulée.

Il est important de souligner que la décentralisation et le développement communautaire sont indissociables. La décentralisation n'a sa véritable signification que quand elle est accompagnée par l'amélioration des conditions de vie des citoyens à la base. C'est pourquoi la décentralisation doit rimer aussi avec le développement local.

Les entretiens, la revue documentaire, ainsi que les expériences convergent pour bien confirmer que des avancées significatives ont été réalisées au Burundi, en ce qui concerne la décentralisation, au cours de la période (2009 à 2018).

Néanmoins, les défis restent aussi immenses, et il faut ouvrir de nouveaux chantiers pour redresser ces derniers au cours de la décennie qui pointe à l'horizon. Les efforts très diversifiés seront nécessaires et la capacité de leur coordination devra déterminer les résultats attendus pour une bonne décentralisation. La coordination est aussi bien nécessaire au niveau central qu'au niveau local. Ce n'est pas le volume important des investissements qui déterminera l'amélioration des conditions de vie des citoyens locaux, mais plutôt la manière dont seront utilisé les ressources et les choix judicieux à opérer dans la mise en œuvre des objectifs et des stratégies du DPND.

Ce DPND est assorti d'une stratégie de mise en œuvre, ainsi qu'un Plan d'actions sur cinq ans. Ce dernier devra être évalué chaque année pour permettre de réajuster les écarts constatés, et mettre progressivement en place des dispositifs correctionnels. Les coûts des activités sont estimatifs, et pourraient changer au cours du temps. Pour les mêmes raisons, il sera intéressant de faire un plan ou un programme annuel budgétisé.

Aussi, au cours de l'élaboration de ce DPND, il a été constaté que des partenaires techniques et financiers soutiennent le processus de décentralisation, notamment avec le lancement de la troisième génération des PCDC. Les Communes peuvent exploiter les prérogatives que leur autorise la loi sur la coopération décentralisée pour renforcer notamment leurs capacités, et/ ou pour améliorer l'accès des citoyens aux services socio -économiques de base.

L'introduction d'un poste de Secrétaire Général de la commune pourrait être un palliatif pour gérer les compétences et les ressources à transférer, mais aussi pour la stabilité technique et managériale de développement de la commune. Il sera recruté sur base des qualifications techniques probantes et une expérience avérée dans le management.

Le DPND envisage également la révision de la loi communale pour l'harmoniser avec la loi fondamentale de 2018 d'une part, et intégrer le futur organigramme du personnel communal (fonction publique communale).

Le transfert des compétences pourra se réaliser progressivement pour des raisons pragmatiques des capacités d'accueil de certaines communes.

Par ailleurs, le renforcement du secrétariat de l'OPD est une impérieuse nécessité en vue de pouvoir bien préparer les dossiers à traiter, mais aussi et surtout assurer un meilleur suivi des décisions prises.

Enfin, les hypothèses de réussite de cette PND dépendent des efforts conjugués et transparents entre le Gouvernement, les services techniques déconcentrés, les Collectivités locales, les partenariats publics privés (PPP), et la société civile vigilante), pour une décentralisation effective et une bonne gouvernance locale. En bref, le présent document de politique nationale de la décentralisation présente de principales innovations, notamment :

- La prise en compte des dispositions de la Constitution de mai 2018 et leur intégration dans la PND.
- La prise en compte et l'harmonisation avec les orientations et stratégies du Plan National de Développement, publié en juillet 2018.
- La mise en place d'une fonction publique communale et pilotée par un secrétaire général dans la commune.
- Le perfectionnement et l'équipement des nouveaux cadres chargés de la maîtrise d'ouvrage communale.
- La création des dispositifs d'accueil des nouvelles compétences à transférer (i) bureaux adéquats, avec en même temps un effet d'entraînement ou de "boule de neige"; (ii) des outils de travail modernes pour être efficaces, et opérationnels; (iii) des équipements adéquats pour chaque service.
- La généralisation des Services fonciers communaux, pour appuyer les communes qui n'en disposent pas encore.
- L'augmentation des subsides de l'Etat de 500 millions à un milliard, compte tenu de l'évolution des coûts sur le marché; l'impact devrait osciller autour de 15% du budget national- alors qu'il est aujourd'hui estimé à 5%.
- L'introduction des contrats annuels des performances des communes.
- La mise en place systématique des PPP dans toutes les communes (à partir des efforts conjugués entre ABELO, les Associations des natifs, les opérateurs

économiques, les associations de la société civile, etc. ; sous la facilitation et l'accompagnement du Ministère de la Décentralisation).

- Les mécanismes d'harmonisation des dispositifs de l'aménagement du territoire/à travers le développement des villages et l'urbanisation avec les dispositions du code foncier.
- Une forte recommandation de plaidoirie pour l'accès aux services énergétiques des communes les moins nanties; condition sine qua none de modernisation et d'amélioration des services publics locaux.

ANNEXES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

1. République du Burundi, Vision Burundi 2025.Bujumbura, juin 2011.
2. République du Burundi : la Constitution de la République, mai 2018.
3. République du Burundi : Document de Politique Nationale de développement pour un horizon de dix ans ; juillet 2018.
4. République du Burundi, loi communale 2014 ;
5. CHARTE AFRICAINE sur les valeurs et principes de la Décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local, juin 2014.
6. République du Burundi, Code de l'environnement.
7. Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté -2ème génération, 2011.
8. Rapport d'Evaluation de la Politique Nationale de la Décentralisation au Burundi 2009-2017, Bujumbura, décembre 2017
9. République du Burundi, *Document de politique nationale de la décentralisation du Burundi*, Bujumbura, mai 2009.
10. République du Burundi, *Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement communautaire*, Bujumbura, Février 2007.
11. Ministère du Développement Communal, *Revue conjointe de la politique nationale de décentralisation au Burundi, et de son Plan d'action triennal 2012-2014, Perspectives pour la période 2015-2017, Bujumbura,* Mars 2015.
12. Banque Mondiale*, Décentralisation Fiscale et Gouvernance Locale, Gérer les compromis pour promouvoir des réformes durables*, Bujumbura, octobre 2014.
13. Ministère du Développement communal, *Etude sur la Viabilité institutionnelle et financière des communes rurales*, Bujumbura, mai 2012.
14. Ministère de la Décentralisation et du Développement communal, *Plan d'action triennal 2009-2011 de mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation*, Bujumbura, mars 2009.
15. Ministère du Développement Communal, *Rapport de l'atelier sur les États Généraux de la décentralisation,* Mars 2012.
16. Ministère du Développement communal, *Plan d'action triennal 2012-2014 de mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation*, Bujumbura, septembre 2012.
17. Ministère du Développement communal, *Plan d'action triennal 2015-2017 de mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation*, Bujumbura, septembre 2015.

18. Ministère du Développement communal, *Politique sectorielle et Plan d'Action 2012–2017*, Bujumbura, octobre 2012.

19. Ministère du Développement communal, *Etat des lieux et besoins en renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et du développement communautaire,* Bujumbura, août 2011.

20. République du Burundi, *Recueil des textes sur la décentralisation, 2ème Edition, Bujumbura*, Avril 2010.

21. Ministère du Plan et du Développement communal, *Etat des lieux et besoins en renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et du développement communautaire,* Bujumbura, août 2011.

22. Ministère de l'Intérieur, *Manuel des procédures administratives et financières communales,* 4ème édition, Bujumbura, décembre2014.

23. République du Burundi, Programmes d'action prioritaires sectoriels (PAP).
24. République du Burundi, Cadres des Dépenses sectoriels à Moyen Terme.
25. ABELO, Mémorandum sur les mécanismes d'opérationnalisation de la loi n° 1/16 du 25 mai portant Modalités de Transfert de Compétences de l'Etat aux Communes, janvier 2017.

PERSONNES RENCONTREES.

1. Mr. NDUWIMANA Pierre Claver : Assistant du Ministre de la Décentralisation et de la Réforme Institutionnelle.
2. HATUNGIMANA Pontien : Secrétaire Permanent au Ministère de la Décentralisation et de la Réforme Institutionnelle.
3. HATUNGIMANA Jean Claude : Secrétaire Exécutif du CIOPD.
4. Mr. NIYIGARURA Vital : Directeur Général de la Décentralisation et Gouvernance Locale
5. NTIHIRAGEZA Jean Marie : Conseiller au Cabinet du Ministre de la Décentralisation, et Coordonnateur du Projet PACTE.
6. Mme NKURUNZIZA Fifille : Directrice de la décentralisation et de la Gestion de la Performance des Communes.
7. Mr. MANENO Jean Bosco : Directeur général de l'Administration du territoire.
8. Mr. MBONABUCA Térence : Directeur général de la Formation patriotique.
9. Mr. ETA Kelvin AYUK : Chef de programme au PNUD.
10. Mr. SOULEYMANE Sow: Project Manager UNCDF/ FENU.
11. Mr. BIKORINDAVYI Thomas : Responsable du renforcement des capacités au FONIC.
12. Mr. NJEBARIKANUYE Serges : Coordonnateur du CNFAL
13. Mr. BUKURU Jean Marie : Responsable du renforcement des capacités au CNFAL.
14. Mr. NDUWIMANA Salvator : Conseiller au cabinet du Ministère de la Décentralisation et de la Réforme Institutionnelle.
15. Mme KANEZA Gloriose : Conseillère au Ministère de la Décentralisation.
16. Mr. NDIBANJE Yves : Conseiller au Ministère de la Décentralisation.
17. Mr. HATUNGIMANA Rémy : Coordonnateur de VNG International.
18. Mme NSHIMIRIMANA DONA FABILOLA : Coopération Suisse sur la décentralisation
19. Wim Vim : Coopération néerlandaise sur la décentralisation.

20. BIGIRUMWAMI Joseph : Coopération néerlandaise sur la décentralisation.
21. Mr. KIRIMWINZINGO Jean Baptiste : Directeur Exécutif de ABELO.
22. Mr. NIYONSABA Théophile : Conseiller ABELO.
23. Mme NSABIMANA Odette : chargé de projet UNICEF
24. Mr BAPHUTWABO Léopold : Coordonnateur du projet ADLP/ GIZ.
25. SINDAYIGAYA Bernard: ADLP/ GIZ GITEGA
26. Mr. NKURIKIYE RAMADHAN : Conseiller Principal du Maire de la ville de Bujumbura.
27. Mr. NTUNGA Ferdinand : Directeur du Budget à la Mairie.
28. Mme NTABAHUNGU Josée : CARE
29. Mme KANEZA Alida : CARE
30. Mr. MPAWENIMANA Pasteur : Directeur au Ministère des Finances.
31. MAZIMPAKA Désiré : Administrateur de la commune de MUKAZA.