

2023

Gestion des sites touristiques au Burundi. Etude comparative des sites publics et privés

NDAYIKENGURUKIYE, Jean-Pierre

UB

<https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/349>

Téléchargé depuis le dépôt institutionnel officiel de l'Université du Burundi

UNIVERSITE DU BURUNDI

**FACULTE DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
MASTER EN SOCIO-ANTHROPOLOGIE**



**GESTION DES SITES TOURISTIQUES AU BURUNDI. ETUDE
COMPARATIVE DES SITES PUBLICS ET PRIVES**

Par :

Jean-Pierre NDAYIKENGURUKIYE

Mémoire

présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Socio-anthropologie

Sous la direction de :

Pr Elie SADIKI

Bujumbura, Décembre 2023

MEMBRES DU JURY

Président : Dr Aloys TOYI

Directeur : Pr Elie SADIKI

Secrétaire : Pr Jean Marie NDUWAYO

DEDICACE

A nos parents Louis MUREKAMBANZE et Domitille NTAKARUTIMANA ;

A nos frères et sœur Japhet NDABIHEREJIMANA, Jean Paul NIYOMWUNGERE et Floride NKURUNZIZA ;

A nos amis et connaissances.

RESUME

Le présent travail de recherche autour du thème : «**La gestion des sites touristiques au Burundi. Etude comparative des sites publics et privés**» a été mené dans l'objectif d'analyser les systèmes de gestion du patrimoine qui sont utilisés au Burundi, détecter la différence entre la gestion privée et publique des sites touristiques et comprendre les raisons de la mutation de la gestion du patrimoine au Burundi. En effet, au cours de cette étude comparative de la gestion des sites privés et publics nous sommes arrivés aux résultats suivants : S'agissant du premier chapitre lié à la présentation des sites de prospection, nous avons montré la représentation et le rôle de chaque site dans la mémoire collective des Burundais ainsi que son état actuel de protection et conservation. Le constat est que certains sites résistent tant bien que mal à la disparition tandis que d'autres sont en voie de disparition en l'occurrence le site de *Rubûmba*.

Concernant le deuxième chapitre lié à l'identification des acteurs de gestion étatique et privée des sites touristiques, nous avons pu distinguer trois modèles de gestion du patrimoine au Burundi : le premier cas donne le monopole de gestion aux communautés locales en l'occurrence les sites de *Gishõra* et *Higiro* ; le second cas donne les commandes de gestion à la personne privée comme le montre le site de *Rubûmba* ; et enfin le troisième cas où l'Etat reste le seul acteur de gestion comme en témoignent les sites de *Kigãnda* et le Musée National de *Gitéga*. Bref, selon que l'Etat se présente ou non comme partie-prenante dans la gestion de l'ensemble de ces sites, cela nous a permis d'établir une typologie catégorisant ces sites en biens privés et publics.

Quant au troisième chapitre lié à la comparaison de la gestion des sites touristiques privés et publics, nous a permis de constater que les efforts mobilisés pour les deux côtés dans la gestion de ces sites visent la subsistance plutôt que le développement durable du Burundi. Dans ces conditions, un système de cogestion susceptible de marier les deux systèmes de gestion est nécessaire en vue du développement du secteur touristique. L'élaboration d'un cadre juridique établissant les modalités devant guider cette gestion inclusive et intégrée permettrait une implication totale de différents acteurs pouvant rendre la gestion du patrimoine meilleure au Burundi.

ABSTRACT

This research work around the theme: The management of tourist sites in Burundi Comparative study of public and private sites was carried out with the objective of analyzing the ad heritage management systems which are used in Burundi to detect the difference between the private and public management of tourist sites and understand the reasons for the shift from heritage management to private management in Burundi. Indeed, during this comparative study of the management of private and public sites we arrived at the following results: Regarding the first chapter linked to the presentation of prospecting sites, we showed the representation and role of each site in the collective memory of Burundians as well as its current state of protection and conservation. The observation is that some sites are resisting disappearance as best they can while others are in the process of disappearing in this case the Rubumba site. Concerning the second chapter linked to the identification of state and private management actors of tourist sites, we are careful to distinguish three models of heritage management in Burundi: the first case gives the management monopoly to local communities in this case the Gishora and Higiroy sites, the second case gives management orders to the private person as shown by the Rubumba site, and finally the third case where the State remains the only management actor as this is evidenced by the sites of the Treaty of Kiganda and that of the National Museum of Cinema In short, depending on whether or not the State presents itself as a party- involved in the management of all of these sites, this allowed us to establish a typology categorizing these sites into private and public property.

As for the third chapter linked to the comparison of the management of private tourist sites and public, led us to note that the efforts mobilized for both sides in the management of these sites aims at a subsistence or consumption economy rather than the sustainable development of Burundi. Under these conditions, a likely co-management system to combine the two management systems is necessary for the development of the sector tourism The development of a legal framework establishing the modalities to guide this inclusive and integrated management would allow total involvement of different actors who can make heritage management better in Burundi.

TABLE DES MATIERES

MEMBRES DU JURY	i
DEDICACE.....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT	iv
TABLE DES MATIERES	v
LISTE DES PHOTOS.....	viii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ix
AVANT-PROPOS	x
INTRODUCTION GENERALE	1
1. Contexte.....	2
2. Revue de la littérature.....	4
2.1. La gestion du patrimoine mondial	5
2.2. La gestion du patrimoine africain	8
2.3. La gestion du patrimoine au Burundi.....	10
3. Problématique.....	11
4. Hypothèses de recherche	12
5. Les objectifs de la recherche.....	12
6. Méthodologie de la recherche.....	12
7. Délimitation du sujet	14
8. Population d'enquête	15
PARTIE 1 : PRESENTATION DE LA ZONE DE PROSPECTION	16
CHAPITRE 1 : LOCALISATION ET PRESENTATION DES SITES DE	
PROSPECTION	18
1.1. Localisation des sites de prospection en Commune <i>Kigānda</i>	18
1.1.1. Le site de <i>Rubūmba</i>	18
1.1.1.1. Localisation géographique	18
1.1.1.2. Présentation du site de Rubūmba	18
1.1.1.3. La fondation du site de Rubūmba et son rôle dans le Burundi	
monarchique	23
1.1.1.4. L'organisation sociopolitique de la colline Rubūmba pendant la période	
monarchique	25
1.1.2. Le site du Traité de <i>Kigānda</i>	26

1.1.2.1. Localisation géographique	26
1.1.2.2. La présentation du site du Traité de Kigānda.....	26
1.1.2.3. La fondation du site de Kigānda et son rôle dans le Burundi monarchique...	30
1.1.3. Le site de <i>Gishōra</i>	31
1.1.3.1. Localisation géographique du site de Gishōra	31
1.1.3.2. La présentation du site de Gishōra	31
1.1.3.3. La fondation du sanctuaire des tambourinaires de Gishōra et son rôle dans le Burundi monarchique	33
1.1.4. Le site de <i>Higiro</i>	37
1.1.4.1. Localisation géographique	37
1.1.4.2. La présentation du site de Higiro	37
1.1.4.3. La fondation du sanctuaire de Higiro et son rôle dans la monarchie burundaise	39
1.1.4.4. Organisation sociopolitique du domaine royal de Higiro	41
1.1.5. Le Musée Ethnographique National de Gitega.....	42
1.1.5.1. Localisation géographique	42
1.1.5.2. Présentation du site du Musée de Gitega	42
1.1.5.3. La fondation du site du Musée National de Gitéga.....	43
1.1.5.4. Organisation du Musée National de Gitéga	43
PARTIE 2 : LA GESTION DES SITES DE PROSPECTION	45
CHAPITRE 2 : LES ACTEURS DE GESTION DES SITES TOURISTIQUES AU BURUNDI	46
2.1. La théorie des parties prenantes et la gestion des sites de prospection	48
2.1.1. La théorie des parties prenantes	48
2.1.2. La gestion des sites de prospection.....	50
2.1.2.1. La gestion du site de Rubûmba	50
2.1.2.1.1. Les parties prenantes de la gestion du site de Rubûmba	50
2.1.2.1.2. Analyse et interprétation.....	58
2.1.2.2. La gestion du site de Kigānda	59
2.1.2.2.1. Les parties prenantes de la gestion du site de Kigānda	60
2.1.2.2.2. Analyse et interprétation.....	64
2.1.2.3. La gestion du sanctuaire de tambourinaires de Gishōra.....	64

2.1.2.3.1. Les parties prenantes de la gestion du sanctuaire des tambourinaires de Gishōra.....	65
2.1.2.3.2. Analyse et interprétation.....	71
2.1.2.4. La gestion du sanctuaire des tambourinaires de Higiroy	72
2.1.2.4.1. Les parties prenantes de la gestion du sanctuaire de tambourinaires de Higiroy.....	73
2.1.2.4.2. Analyse et interprétation.....	79
2.1.2.5. La gestion du Musée National de Gitéga	79
3.1.2.5.1. Les parties prenantes de la gestion du Musée National de Gitéga	79
2.1.2.5.2. Analyse et interprétation.....	82
CHAPITRE 3 : ETUDE COMPARATIVE DE LA GESTION DES SITES	
TOURISTIQUES PUBLICS ET PRIVES	83
3.1. La gestion des sites touristiques privés.....	83
3.1.1. Le cadre juridique des sites de <i>Rubûmba, Gishōra et Higiroy</i>	83
3.1.2. Le cadre institutionnel des sites de <i>Rubûmba, Gishōra et Higiroy</i>	88
3.1.3. Le cadre de ressources des sites de <i>Rubûmba, Gishōra et Higiroy</i>	91
3.2. La gestion des sites touristiques publics.....	95
3.2.1. Le cadre juridique des sites du Traité de <i>Kigānda</i> et du Musée National de <i>Gitéga</i>	95
3.2.2. Le cadre institutionnel des sites du Traité de <i>Kigānda</i> et du Musée National de <i>Gitéga</i>	97
3.2.3. Le cadre de ressources des sites du Traité de <i>Kigānda</i> et du Musée National de <i>Gitéga</i>	98
3.2.4. Analyse et interprétation	99
CONCLUSION GENERALE	101
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	103
ANNEXE	109

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 : La disposition des arbres témoins des royaux du Burundi	19
Photo 2 : Les restes de la haie du palais du site de Rubûmba	20
Photo 3 : Les ruines du palais royal de Rubûmba	20
Photo 4 : La confluence des rivières <i>Mucecé</i> et <i>Nyavyâmo</i>	21
Photo 5 : Le ruisseau <i>Gahororo</i> (affluent de la rivière <i>Nyavyâmo</i>) qui alimentait l'abreuvoir en eau le jour de l'intronisation du roi.	22
Photo 6 : Les ruines de la tribune d'accueil des visiteurs	22
Photo 7 : La vue du relief surplombant la confluence des rivières <i>Mucecé</i> et <i>Nyavyâmo</i> depuis la tribune d'accueil des visiteurs	23
Photo 8 : Vue de l'intérieur du site du Traité de <i>Kigãnda</i>	27
Photo 9 : Photo de souvenir d'après le spectacle de danse du tambour à <i>Gishõra</i>	32
Photo 10 : Photo des tambourinaires de <i>Gishõra</i> pendant le spectacle	33
Photo 11 : L'image de l'arbre témoin de <i>Jûrwe</i>	37
Photo 12 : Vue de l'intérieur du sanctuaire des tambourinaires de <i>Higiro</i>	38
Photo 13 : Vue de la cour de danse du tambour de <i>Higiro</i>	39
Photo 14 : L'image du Musée National de Gitega	42

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

EAC	: La Communauté Est-Africaine
Etc.	: et cætera ou et cetera
ICCROM	: Le Centre International d'Etudes pour la Conservation et la Restauration des Biens Culturels.
ICOMOS	: Le Conseil international de Monuments et des Sites
OBPE	: L'Office Burundais pour la Protection de l'Environnement
OMT	: L'Organisation Mondiale du Tourisme
ONG	: L'Organisation Non Gouvernementale
ONU	: L'Organisation des Nations Unies
Op. cit.	: Ouvrage déjà cité
P.	: Page
pp.	: Pages consécutives
RTNB	: La Radiotélévision Nationale du Burundi
UICN	: L'Union Internationale pour la Conservation de la Nature et des ressources naturelles
UNESCO	: L'Organisation des Nation Unies pour l'Education, la Science et la Culture
VUE	: La Valeur Universelle Exceptionnelle

AVANT-PROPOS

Au moment de présenter ce travail, nous ne pouvons pas nous empêcher de reconnaître la dette que nous devons à tous ceux qui ont contribué à son élaboration.

Nos sentiments de reconnaissance reviennent à l'Université du Burundi, à tous les professeurs de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines et plus particulièrement à ceux du département de Socio-anthropologie qui, au cours de ces deux années d'études du cycle de Master n'ont ménagé aucun effort, en nous donnant une formation de qualité.

Parmi ceux-là, une place de choix revient au Pr Elie SADIKI, notre directeur, à qui nous devons la réussite de ce travail. Ses conseils judicieux guidés par la sagesse, la patience et l'expérience au cours de cette recherche nous furent d'une grande importance car, jamais sans lui ce travail n'aurait pas pris fin.

Nos sentiments fraternels s'adressent aussi aux étudiants de l'Université du Burundi en général et plus particulièrement à ceux du département de Socio-anthropologie à qui nous devons le soutien moral et la collaboration durant les deux années du cycle de Master.

Que nos remerciements s'adressent également à monsieur Jean Bosco NDAYISHIMIYE et Jean Claude MANIRAMBONA pour le temps que nous avons passé ensemble durant notre séjour sur terrain et leur aide dans la prise de différentes photos qui nous ont été utiles dans la réalisation du présent travail.

Enfin, que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation du présent travail trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

INTRODUCTION GENERALE

Toute société présente un levier qui rythme la vie quotidienne de ses membres qui se nomme «culture». Ce concept constitue un champ aussi vaste au point de créer des difficultés de définition. En effet, selon le manuel de l'UNESCO, *«sont considérés comme biens culturels, quels que soient leur origine ou leur propriétaire : a. Les biens, meubles ou immeubles, qui représentent une grande importance pour le patrimoine culturels des peuples, tels que les monuments d'architecture, d'art ou d'histoire, religieux ou laïques, les sites archéologiques, les ensembles de constructions qui, en tant que tels, présentent un intérêt historique ou artistique, historique ou archéologique, ainsi que les collections scientifiques et les collections importantes de livres, d'archives ou de reproductions des biens définis ci-dessus ;*

b. Les édifices dont la destination principale et effective est de conserver ou d'exposer les biens culturels meubles définis à l'alinéa a, tels que les musées, les grandes bibliothèques, les dépôts d'archives, ainsi que les refuges destinés à abriter, en cas de conflit armés, les biens culturels meubles définis à l'alinéa a ;

c. Les centres comprenant un nombre considérable de biens culturels qui sont définis aux alinéas a et b, dits «centres monumentaux»»¹.

L'ensemble de ces biens culturels est généralement restauré, préservé, sauvegardé et montré au public, soit de façon exceptionnelle, soit de façon régulière (château ou palais royal, musée, église, etc.), gratuitement ou moyennant un droit d'entrée et de visite payant. La préservation du patrimoine culturel s'avère être, de fait, une noble mission pour chaque citoyen car une perte de chaque trait culturel conduit à une perte de l'identité d'un peuple donné. La sauvegarde nécessite la protection de sites culturels et historiques abritant ce patrimoine, qui sont exposés à l'activité humaine telle que l'urbanisation incontrôlée, le labour, la pollution ainsi que la pratique du tourisme non durable. En plus, il importe également de recenser tous les éléments du patrimoine culturel auprès des dépositaires des savoir-faire liés à certains métiers et de procéder à leur collecte.

La réappropriation ainsi que la gestion pour des fins touristiques restent bénéfiques au développement durable du pays du fait que l'industrie touristique a déjà fait preuve de son efficacité dans la contribution à la prospérité des économies partout dans le monde.

¹ UNESCO, (1983), Conventions et recommandations de l'Unesco relatives à la protection du patrimoine culturel, Paris, Imprimeries populaires de Genève, p. 20

Autrement dit, la mise en valeur touristique de ces biens génère des profits à partir de visites guidées, de ventes d'objets artistiques, des documents et photos, de dépenses effectuées par les visiteurs pour l'hébergement, la restauration, le transport, etc.

L'objectif de ce travail consistait à mener une étude comparative concernant la gestion des sites touristiques publics et privés afin d'analyser et comprendre les systèmes qui sont mis en vigueur dans la gestion du patrimoine au Burundi. A l'issue de cette analyse, nous avons comparé les deux systèmes de gestion afin d'identifier lequel se trouve efficace ou, encore plus, s'il faut marier les deux systèmes de gestion en vue d'atteindre cette efficacité dans la gestion de l'ensemble du patrimoine.

1. Contexte

La place du tourisme dans les économies nationales des pays développés ou non, connaît une croissance significative dans le domaine des emplois comme dans celui du commerce. Ce secteur constitue une des sources de devises.

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)², sur la période de 1995-2020, la croissance des flux touristiques serait de 4% tandis qu'en 2008, cette organisation évaluait les recettes du tourisme international à 950 milliards de dollars, soit environ 5% du PIB mondial.

Cela étant, le tourisme devient un des facteurs les plus déterminants dans la croissance économique des nations. Il est clair que tout pays désireux de construire une industrie touristique prospère devrait constituer un cluster de tourisme qui lui est propre. Ce dernier est *«une option de développement territorial qui permet à un territoire de basculer du statut d'espace mis en tourisme à celui de destination touristique»*³. Ceci aura pour effet de *«rendre accessible ce territoire et à gérer sa capacité de charge (déchets, eaux usées, préservation et mise en sécurité du patrimoine naturel et bâti, ainsi que du patrimoine culturel). L'espace de destination, pour sa part, au-delà des touristes, doit attirer, accueillir et retenir des entreprises, des investisseurs, des services publics, des institutions, la main d'œuvre, afin de devenir un système touristique intégré localement»*⁴.

² FABRY N. et ZEGHNI S., 2012, «Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme» in *Mondes en développement*, n° 157, p 99

³ FABRY N. et ZEGHNI S., op cit., p100

⁴ Ibid.

Cette étude comparative de la gestion des sites touristiques publics et privés s'inscrit, en effet, dans le cadre des objectifs du PND Burundi 2018-2027 qui, en ses 51^{ème} et 52^{ème} points des priorités, met l'accent sur la volonté de développer le tourisme et promouvoir la culture. Dans ses réalisations des cinq années plutôt, le gouvernement burundais affirme avoir réhabilité le site touristique du Traité de Kigānda, une des zones d'enquête pour notre travail. Cela témoigne de son investissement dans la protection et la sauvegarde des biens patrimoniaux pouvant servir de levier au développement du pays et par conséquent de notre intérêt de bien vouloir mener une étude sur ce haut-lieu qui abrite des souvenirs mémorables de l'histoire.

De fait, ces efforts visant le développement du tourisme se manifestent au moment où ce secteur se présente comme une activité presque inexistante au Burundi si nous nous référons aux données de la Direction Générale du Tourisme⁵, qui montrent les fréquences de personnes qui visitent certains des lieux touristiques comme le Musée Vivant de Bujumbura (12735 personnes en 2021 et 28298 en 2022), le Musée National de Gitéga (1757 personnes en 2021 et 3012 en 2022), le site du Traité de Kigānda (2093 personnes en 2021 et 2293 en 2022). En revanche, le pays offre plusieurs opportunités en vue d'une action touristique prospère parmi lesquelles nous pouvons citer par exemple le beau climat ; un relief exceptionnel comme en témoignent les failles de Nyakazu et les chutes de Karéra ; une faune et une flore plus attirantes comme celles du parc de la Ruvubu et celui de la Rusizi ; les lacs du Nord du Burundi et le lac Tanganyika ; les sites historiques et culturels comme ceux de *Gishōra*, *Rubūmba* et d'autres. Cela étant, l'état des lieux du tourisme au Burundi est justifié par plusieurs défis à savoir : l'image du Burundi ternie à l'échelle internationale par des crises répétitives ; les lieux touristiques non aménagés ; le manque d'éducation au tourisme et celui des infrastructures telles les routes, les hôtels et restaurants, les toilettes ; l'enclavement du pays ; etc.

Cette étude comparative de la gestion de sites privés et publics cherche alors à mesurer l'efficacité en matière de durabilité pour les sites gérés par les communautés locales et des propriétaires privés par rapport à ceux gérés par l'Etat.

⁵ Marc YAMUREMYE, entretien du 8, septembre 2023

2. Revue de la littérature

Le patrimoine culturel constitue l'ensemble des biens transmis par des générations qui nous ont précédés et que nous devons transmettre aux générations futures. C'est un bien public propre à une société et sa perpétuation s'avère être incontournable pour la sauvegarde de l'identité du groupe. Cela est dû au fait qu'«*il touche à l'esprit des hommes et qu'il est le fruit et le véhicule de leur culture, il doit être protégé contre tous les dangers très divers qui le menacent, quel que soit le lieu où peuvent se trouver les éléments qui le composent ou la civilisation à laquelle ils se rattachent*»⁶.

La préservation de l'identité du groupe dépend donc d'une gestion rigoureuse appliquée à l'ensemble des biens patrimoniaux. La gestion de ces derniers constitue une complexité de différentes mesures prises en vue de leur protection et leur sauvegarde. Elle fait appel à l'approche participative d'acteurs ou de parties prenantes.

La protection du patrimoine culturel remonte de longues dates. Jean-Pierre Babelon et André Chastel⁷ expliquent que l'idée du patrimoine culturel est née pendant le Moyen Age et était affiliée au «fait religieux» et au fait «monarchique». D'après ces auteurs, les réflexions sur la sauvegarde et la préservation d'objets de valeur exceptionnelle ont vu le jour à cette période. Ce fût le cas par exemple de reliques des Saints, les regalia, les collections des bibliothèques royales et princières, les archives d'institutions royales et religieuses (abbayes) et les édifices anciens.

Des efforts orientés dans ce sens se sont fait remarqués au 18^e siècle lors de la révolution française notamment avec Quatremère de Quincy⁸ qui, réagissant aux campagnes d'Italie et au déplacement des œuvres d'art, apprécie la beauté de ce pays en ces mots : «*le pays est lui-même un musée*». Ses *Lettres à Miranda* sont parfois considérées comme le premier traité destiné à la protection du patrimoine, l'auteur a écrit à son ami le général Francisco de Miranda, pour protester contre le préjudice qu'occasionneraient aux arts et à la science, le déplacement des monuments de l'art de l'Italie, le démembrement de ses écoles, et la spoliation de ses collections, galeries et musées.

⁶ UNESCO, op. cit. p.7

⁷ BABELON, Jean Pierre et CHASTEL, André, 1994, La notion de Patrimoine, Paris, L. Levi, Chapitre I pp. 13-26 et Chapitre II pp. 27-48.

⁸ QUATREMERRE, A. de Quincy, 1796, Lettres à Miranda sur le déplacement des monuments de l'art de l'Italie, Paris, Macula, p. 103.

Mais cette protection n'est pas effective du fait qu'elle ne concerne qu'une partie du patrimoine culturel. Les premiers objets à être protégés furent des œuvres d'art tels les tableaux, les sculptures et les livres pouvant être conservés et exposés dans des musées ou dans des bibliothèques. En revanche, les œuvres architecturales ecclésiastiques ou seigneuriales n'ont bénéficié d'aucune protection et pouvaient être vendues aux particuliers, les destructeurs avaient la liberté de les démolir pour revendre les matériaux de construction ou de les transformer en logements, usines, étables, etc. et c'est dans cette logique que Victor HUGO⁹ a publié son article «*Guerre aux démolisseurs*» (en 1832) servant de dénonciation de la destruction systématique du patrimoine culturel français par les représentants du peuple qui ne se souciaient guère de cette richesse du pays.

Après la première guerre mondiale, le philosophe Henri Bergson¹⁰ a l'idée d'étendre la notion de patrimoine culturel en participant en 1921 à la naissance de la Commission internationale de coopération intellectuelle, l'ancêtre de l'Unesco. Au sortir de la seconde guerre mondiale en 1945, l'Unesco, telle que nous la connaissons aujourd'hui, est créée et a son siège international à Paris. C'est elle qui va prendre en main la gestion du patrimoine mondial dans sa globalité.

2.1. La gestion du patrimoine mondial

Le patrimoine mondial est constitué par des biens patrimoniaux qui sont reconnus comme possédant une Valeur Universelle Exceptionnelle (VUE). Ce concept a été forgé lors de l'adoption de la Convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel par l'Unesco en 1972 (Unesco, 1983 : 83).

En effet, la gestion du patrimoine mondial implique un certain nombre d'acteurs. L'organe directeur de la Convention de 1972 est le «Comité» du patrimoine mondial de l'Unesco composé par 21 membres élus par les Etats parties lors de leur Assemblée générale. Le mandat de ce Comité est de 4 ans (Unesco, 1983 : 85). Ses missions sont les suivantes :

- L'examen permanent du contexte-objet de la convention, le cadre institutionnel, la définition de la Valeur Universelle Exceptionnelle (VUE) et des normes pour la protection et la gestion (Section I et II) ;
- L'inscription des biens (Section III) ;

⁹ HUGO V., 1832, «Guerre aux démolisseurs» in *Les deux Mondes*, période initiale, Tome 5, pp.607-622.

¹⁰ https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Patrimoine_culturel&oldid=194545252

- Le suivi des biens (Section IV et V) ;
- Le soutien et l'assistance internationale (Section VI et VII)¹¹.

Le Comité doit, de fait, travailler en franche collaboration avec les trois autres organisations suivantes :

- Le centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (le centre de Rome) (ICCROM), dont le mandat principal concerne la formation ;
- Le Conseil international de monuments et des sites (ICOMOS), dont les principales fonctions sont d'évaluer l'inscription des sites culturels et de rendre compte de l'état de conservation des biens culturels inscrits sur la liste ;
- L'union internationale pour la conservation de la nature et des ressources naturelles (UICN), dont les principales fonctions sont d'évaluer l'inscription des sites naturels et de rendre compte de l'état de conservation des biens naturels inscrits sur la liste.

Il importe de signaler qu'un système de gestion réactif, efficace et complet pour le patrimoine mondial doit remplir les obligations suivantes¹² :

- ❖ La préparation de listes indicatives (Convention de 1972 et paragraphes 62-76 des Orientations). Ces listes diffèrent des inventaires patrimoniaux standards en ce qu'elles répertorient les biens ayant le potentiel d'être inscrits sur la Liste du patrimoine mondial ;
- ❖ La préparation des dossiers d'inscription (paragraphes 120-133 des Orientations et Annexe 5), qui demandent des contributions et une coordination au niveau international et national ;
- ❖ Une approche orientée sur les valeurs pour la conservation et la gestion du patrimoine. Même dans les pays qui l'ont adopté, il s'agit d'un processus exigeant en termes d'évaluation des valeurs véhiculées par les cadres culturels et les qualités immatérielles du site, au-delà de celles que renferme la structure physique du bien ;
- ❖ Une approche participative de la gestion, qui n'est pas courante dans de nombreux pays ;
- ❖ La conformité avec les processus de rapport et les décisions du Comité du patrimoine mondial ;

¹¹ THOMPSON J., 2014, Gérer le Patrimoine mondial culturel, Unesco (Place de Fontenoy), Paris, p. 32

¹² THOMPSON, J., op.cit., p. 33

- ❖ Le développement de nouveaux dispositifs pour la proposition d'inscription et la gestion de biens transfrontaliers et en série, et pour l'adaptation à cet effet de systèmes de gestion existants ;
- ❖ Une stratégie de réduction des risques constamment actualisée, qui assure le système de gestion contre les principales catastrophes ou les défaillances de fonctionnement prévisibles.

Les points supplémentaires à considérer sont les suivants¹³:

- ✓ La nécessité de développer une vision commune et réaliste de l'avenir du bien à moyen et à long terme, pouvant être partagée avec la communauté internationale ;
- ✓ La nécessité de traiter les changements et défis pouvant résulter d'une inscription sur la Liste du patrimoine mondial. Il est par exemple nécessaire de comprendre et de planifier les implications d'une augmentation potentielle du nombre de visiteurs liée à l'inscription du bien sur la Liste, tout comme un meilleur engagement envers la mise en valeur du site et envers les installations destinées aux visiteurs ;
- ✓ La nécessité de créer des outils nouveaux et améliorés pour une plus grande efficacité en termes de gestion, et pour de meilleurs résultats lorsque les pays choisissent d'utiliser des institutions et des ressources existantes en vue de mettre en œuvre de nouvelles mesures de gestion associées à l'inscription d'un bien culturel sur la Liste du patrimoine mondial ;
- ✓ La nécessité d'intégrer de nouvelles stratégies de gestion pour les biens du patrimoine mondial implique parfois l'intégration de nouvelles structures de gestion. Celles-ci peuvent former une unité à part au sein des institutions existantes et/ou prendre la forme d'une équipe de mise en œuvre par projet, ou d'une institution spécifique à un site, avec ses propres mandat et ressources ;
- ✓ Les définitions élargies des catégories du patrimoine mondial. La plupart des biens entrent dans la catégorie du patrimoine culturel, ou dans celle du patrimoine naturel, chacune de ces catégories ayant ensuite ses sous-divisions. Mais la classification de « biens mixtes » et les sous-catégories telles que les « centres urbains historiques » et les « paysages culturels » ont introduit de nouvelles définitions qu'il faut comprendre ;
- ✓ L'opposition de certains groupes et communautés au statut de site du patrimoine mondial, et la nécessité d'y répondre à l'aide d'une campagne préventive de sensibilisation.

¹³ THOMPSON, J., op.cit., p. 65

Ce faisant, nous voyons qu'après que le Comité chargé de suivi du patrimoine mondial ait reconnu un élément comme patrimoine mondial, il travaille conjointement avec l'Etat abritant l'élément en question en vue d'assurer sa protection. Le ministère qui a le patrimoine dans ses attributions prend alors le devant dans cette protection selon les normes internationales définies par ce Comité.

2.2. La gestion du patrimoine africain

L'Afrique a ses propres systèmes en plus des systèmes étatiques pour ce qui est de la gestion du patrimoine culturel et naturel. Georges Okello Abungu qualifie ces systèmes de gestion comme traditionnels : « *Le TMS comprend certains comportements et des pratiques connus qui ont été éprouvés, examinés et acceptés. Il inclut les pratiques autorisées et les interdits avec un ensemble de règles et de règlements qui régissent les pratiques humaines et assurent une utilisation responsable des ressources ainsi qu'une coexistence harmonieuse* »¹⁴. Ces systèmes trouvent leur essence dans les rôles et responsabilités de tout un chacun pour la bonne marche de toute la communauté ainsi qu'à travers les différents interdits et tabous tels que nous le précise le même auteur :

*«Ces systèmes ont défini clairement les rôles et les responsabilités de chacun pour le bien commun de tous. Ils touchent au partage des ressources naturelles, au contrôle et à la distribution des moyens de production, au passage d'un groupe d'âge à un autre, aux relations entre différentes tranches d'âge, aux relations, rôles et responsabilités de genres aussi bien qu'aux régimes de récompenses et de punitions. Souvent, ces règles sont contenues dans les rituels et les croyances et s'appliquent à tous les membres de la société»*¹⁵.

En revanche, la gestion étatique du patrimoine africain se concentre beaucoup plus sur la documentation, l'identification et la définition d'un cadre juridique pour tous les biens patrimoniaux. Elle reste le produit de l'héritage colonial. Elle s'oppose, de ce fait, aux systèmes traditionnels de gestion, victimes d'une marginalisation aggravante véhiculée par les idées modernistes de la mondialisation et la doctrine de certaines confessions religieuses tel que cela apparaît à travers ces propos de NDORO et ses collaborateurs «*Le problème réside dans le fait que l'on attribue souvent un statut inférieur aux systèmes de pratiques*

¹⁴ ABUNGU OKELLO, G., 2016, Systèmes traditionnels de gestion des lieux de patrimoine, Pretoria, Midrand, p.11

¹⁵ Ibid.

traditionnels par rapport aux systèmes étatiques et qu'ils jouent un rôle très limité dans la préservation des lieux patrimoniaux à signification culturelle»¹⁶.

La gestion coutumière du patrimoine se fait dans un cadre des croyances religieuses qui définissent les codes, les rôles, les obligations et le comportement de la communauté envers les biens patrimoniaux. L'accès aux sites abritant ces biens est contrôlé par les dépositaires traditionnels entre autres les devins, les sorciers, les chefs traditionnels et les notables. Malgré ce caractère sacré que revêtent ces biens patrimoniaux, les systèmes traditionnels de gestion du patrimoine peuvent perdre leur efficacité suite au contexte sociopolitique du moment comme nous le montre MILTON :

«Bien que la pertinence des TCS comme système potentiel de gestion communautaire authentique et décentralisé ne soit pas contestée, nous savons désormais que de multiples menaces et changements au niveau des relations sociales, politiques et cosmologiques, au cours des périodes coloniale et postcoloniale, affaiblissent sa légitimité institutionnelle ainsi que sa pertinence culturelle»¹⁷

Certains auteurs prônent comme remède à ce type de conflit un système de cogestion ou une gestion intégrée de différents acteurs. Selon Smith : *« le patrimoine est un processus de négociation portant sur l'usage du passé et des souvenirs collectifs ou individuels pour négocier de nouvelles manières d'être et d'exprimer une identité. Cependant, dans ce processus de négociation, les objets, les sites, les lieux ou les institutions du patrimoine comme les musées deviennent culturels et sont considérés comme des outils ou des accessoires facilitant ce processus, mais ils ne figurent pas ou n'agissent pas eux-mêmes dans ce processus»¹⁸.*

Cela étant, nous voyons qu'en Afrique, le coutumier et le moderne s'entremêlent en vue d'une gestion harmonieuse que ce soit pour des biens à valeur universelle exceptionnelle ou des biens à valeur nationale.

¹⁶ NDORO, W., et al., 2008, Cultural Heritage and the Law. Protecting Immovable Heritage in English Speaking Countries of Southern Africa. ICCROM Conservation Studies 8. Rome: ICCROM.

¹⁷ Milton, K., 1996, Environmentalism and Cultural Theory. Exploring the Role of Anthropology in Environmental Discourse. London and New York: Routledge

¹⁸ SMITH, L., 2006, Uses of heritage, London, Routledge, p. 4

2.3. La gestion du patrimoine au Burundi

A la manière d'autres pays africains, le Burundi ne fait pas exception en matière de gestion du patrimoine. Les tabous et interdits planent toujours autour du patrimoine. L'exemple est celui du tambour, un bien mondial pour le moment, qui est couvert d'interdits comme celui qui empêche les femmes de jouer aux tambours ; d'autres liés aux circonstances de représentation ainsi qu'à la fabrication des tambours. Un autre exemple que nous pouvons donner, en plus, est celui du site culturel de Kirwa, qui a longtemps été vu comme un endroit redouté par la population environnante. Elle croyait que ce site abriterait des pythons capables de nuire à toute personne qui tenterait d'y entrer. Selon SADIKI Elie¹⁹, cela ne constitue qu'une croyance traditionnelle pouvant se remarquer également dans d'autres sites monarchiques, tel qu'il l'exprime dans ces propos: « *Le mythe des pythons qui est dans la mémoire collective des habitants du Kirwa se trouve chez les autres Burundi qui habitent dans les environs des sites monarchiques* ». D'autres lieux tels que les grottes, les mares, les forêts, les ruisseaux, les hautes montagnes sont craints sous prétexte qu'ils contiennent des forces surnaturelles. Pourtant, ces lieux ne font pas peur à tout le monde, il existe une poignée de personnes dépositaires des savoirs traditionnels en l'occurrence les devins guérisseurs et les sorciers qui les fréquentent au quotidien. Par ailleurs, la protection de sites culturels et naturels relève également des interdits. Autrement dit, ces derniers ne constituent pas un problème pour ces biens culturels et naturels mais plutôt une des stratégies de leur gestion.

La gestion du patrimoine burundais connaît des failles du fait qu'on assiste quelques fois à un dépassement des interdits et à la profanation des biens patrimoniaux. Cela est dû au contexte sociopolitique qui ne parvient pas à permettre la cohabitation pacifique des deux systèmes de gestion du patrimoine, à l'action des confessions religieuses, à la démographie galopante, à la déconsidération des pratiques traditionnelles et au désintéressement du gouvernement.

La gestion étatique relève d'un texte de loi N⁰1/6 du 25 Mai 1983 décrété par le Président Jean Baptiste BAGAZA portant protection du patrimoine culturel national. En son article 4 qui postule qu'« *en vue d'assurer la protection et la conservation du patrimoine culturel national, les biens meubles et immeubles définis à l'article premier de cette même loi, peuvent faire l'objet de décisions de classement prises par décret* » ; nous y voyons le risque de dégradation et de disparition de plusieurs biens patrimoniaux car la plupart d'entre eux sont

¹⁹ SADIKI E., 2016, Exploitation archéologique et ethnoarchéologique des enclos des domaines rituels du Magamba, Burunga et Kirwa au Burundi ancien, Dakar, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, p. 75

jusqu'ici méconnus par la Commission chargée du classement et se détériorent au fil du temps. A côté de cette difficulté de classement des biens du patrimoine burundais, ce texte de loi aurait besoin d'un amendement en vue de l'adapter aux nouvelles réalités sociales liées à la mondialisation.

Constatant que la gestion du patrimoine est une tâche qui doit être accomplie au quotidien tant à l'échelle nationale qu'internationale, nous avons jugé bon d'apporter notre contribution dans ce domaine, en menant une étude comparative de la gestion des sites privés et des sites publics. Pour ce faire, notre choix a été celui de travailler sur les sites touristiques de Rubûmba, de Kigãnda, de Gishõra, de Higiroy et du Musée National de Gitega.

3. Problématique

On dit souvent que la gestion des biens patrimoniaux devrait rester le monopole des Etats. Soucieux d'une probable désorientation de sa mission première à savoir l'éducation en vue de la sauvegarde de l'identité d'un peuple donné, les défenseurs de cette thèse rejettent toute implication des acteurs privés dans la gestion du patrimoine. Ils avancent que le risque est de voir l'industrie touristique tournée uniquement vers la recherche de la profitabilité et la croissance en mettant de côté ce volet éducatif.

En revanche, on observe des mutations visant à intégrer des acteurs privés dans ce domaine de gestion du patrimoine burundais. Ayant connu des succès dans la gestion des entreprises avec les années 1980 aux Etats-Unis, les acteurs privés sont vus jusqu'aujourd'hui comme des parties prenantes disposant des compétences susceptibles de révolutionner la gestion de l'entreprise touristique burundaise comme ce fut le cas dans pas mal de pays.

Si la gestion privée du patrimoine a été considérée comme une panacée en vue de rendre l'entreprise touristique plus bénéfique dans différents coins du globe et par conséquent au Burundi, cela signifie que la gestion étatique du patrimoine s'est avérée inefficace à certains égards. En effet, les biens patrimoniaux sont généralement mal gérés si on se réfère à la gestion internationale du patrimoine (Unesco, 1983 : 83). Les facteurs qui expliquent cette mauvaise gestion sont entre autres : la profanation des pratiques et connaissances traditionnelles liées aux biens patrimoniaux par les idées de la mondialisation et les nouvelles confessions religieuses ; le désintéressement généralisé de la part du peuple burundais face aux biens patrimoniaux ; le manque d'information sur le rôle socioéconomique des biens patrimoniaux dans la contribution au développement durable ; le manque du personnel

disposant d'une formation dans le domaine d'entrepreneuriat culturel et le manque de textes régissant les cadres juridique, institutionnel et de ressources pour les biens patrimoniaux.

Questions de recherche

Notre recherche vise à trouver des réponses aux questions suivantes :

- Comment les services publics gèrent-ils les biens patrimoniaux?;
- Comment les personnes ou les sociétés privées gèrent-elles les biens patrimoniaux?;
- Y a-t-il une différence entre les deux systèmes de gestion? Quel est le système efficace?;
- Un système efficace peut-il être un espoir pour le développement durable du Burundi?

4. Hypothèses de recherche

Notre recherche tourne autour d'une hypothèse principale suivante : La gestion privée des sites touristiques est un atout au développement durable du Burundi. D'autres hypothèses spécifiques sont les suivantes :

- La gestion étatique des sites touristiques diffère de la gestion privée ;
- La gestion étatique des sites touristiques n'est pas adaptée pour servir au développement durable du Burundi.

5. Les objectifs de la recherche

Notre objectif principal est le suivant : Analyser les systèmes de gestion qui sont mis en application dans les sites touristiques privés et publics ayant fait l'objet de notre enquête et déterminer lequel des systèmes serait efficace pour la gestion du patrimoine culturel et naturel au Burundi. Par ailleurs, nos objectifs secondaires sont les suivants :

- Détecter la différence qui se trouve entre la gestion publique et privée de sites touristiques au Burundi ;
- Déterminer les raisons de la mutation du système de gestion étatique vers la gestion privée des sites touristiques au Burundi.

6. Méthodologie de la recherche

Au cours de notre travail de recherche, nous avons effectué une documentation théorique et une enquête de terrain. En effet, les ouvrages consultés nous ont dotés des informations nécessaires en rapport avec l'état des lieux de la gestion du patrimoine au Burundi, lesquelles nous ont aidés dans la formulation des hypothèses.

Parmi les ouvrages consultés, nous pouvons citer celui de Léonidas NDORICIMPA et Claude GUILLET²⁰ qui met à la disposition de tout lecteur la culture orale du Burundi sous ses aspects aussi bien politiques que religieux, techniques ou artistiques, avec ses traditions royales populaires, familiales ou régionales, dans leur diversité et leurs contradictions vivantes. Le second ouvrage que nous avons consulté est celui d'Emile MWOROHA²¹ qui analyse les pouvoirs notamment celui du Burundi et ceux des royaumes voisins. L'auteur s'est focalisé sur les rites et les structures du pouvoir chez les peuples d'Afrique des grands lacs. Le troisième document consulté est celui de Jean Baptiste NTAHOKAJA²² qui retrace la vie du Burundais dans sa globalité. Il met à nu toute la culture burundaise en touchant toutes ses facettes notamment en parlant de la croyance, des connaissances, des techniques et des savoir-faire liés aux différents métiers propres à la société burundaise.

En plus de ces trois documents, nous avons consulté également le travail de Pascal NDAYISHINGUJE²³ sur l'intronisation des Bami au Burundi. L'auteur de ce document nous amène à découvrir l'âme des Burundais via la pratique d'intronisation du roi. Cette dernière offre une occasion rare et riche en manifestations, ce qui renforce l'idée de la sacralité de la personne du roi au Burundi.

Le cinquième ouvrage consulté est celui de Christine DESLAURIER qui donne un inventaire des sites touristiques éparpillés dans toutes les provinces du Burundi. Ce guide touristique renseigne tout lecteur sur l'emplacement des sites et en fait une description de l'état des lieux de façon à donner l'image du lieu à visiter.

Terminons par les deux travaux de recherche d'Elie SADIKI²⁴ en rapport avec l'histoire et la culture burundaise. Dans son mémoire de Master, l'auteur nous présente les sites et les lieux de mémoire du bassin sud de la Ruvubu, les clans détenteurs des traditions y relatives ainsi que leur rapport avec la monarchie sacrée. Il cherche à trouver des réponses aux questions auxquelles sont confrontés les chercheurs intéressés par ces sites et lieux de mémoire, les traditions liées à ces sites touristiques ainsi que leur rôle dans l'organisation sociopolitique de

²⁰ NDORICIMPA L. et GUILLET C., 1984, L'arbre-mémoire : Traditions orales du Burundi, Paris, Karthala

²¹ MWOROHA E., 1977, Peuples et rois de l'Afrique des Lacs, le Burundi et les royaumes voisins au XIX^e siècle, Dakar-Abidjan, Nouvelles Editions Africaines.

²² NTAHOKAJA, J. B., 1978, Imigenzo y'Ikirundi, Bujumbura, Université du Burundi.

²³ NDAYISHINGUJE, P., 1968, L'intronisation des Bami au Burundi : Un aspect de la monarchie sacrée, Bujumbura, Ecole Normale Supérieure.

²⁴ SADIKI, E., 2012, Inventaire des sites et lieux de mémoire du bassin sud de la Ruvubu au Burundi, Dakar, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

la monarchie burundaise. S'agissant de sa thèse, Elie SADIKI²⁵ vise à compléter les informations contenues dans les récits qui sont jusqu'ici collectés par les différents chercheurs dans les domaines de l'histoire et de la culture. La datation des vestiges, l'identification des clans détenteurs des traditions relatives aux sites ayant fait objet de fouilles archéologiques restent les objectifs poursuivis par l'auteur.

Les limites que nous reprochons à ces travaux ci-haut cités, à l'exception de la thèse d'Elie SADIKI s'avèrent être l'intention de chercher à faire uniquement un inventaire des sites ou des biens patrimoniaux pouvant se trouver au Burundi et ne veulent pas toucher la gestion entrepreneuriale en vue d'un développement durable de notre pays. En revanche, les vestiges fouillés dans un site archéologique peuvent servir d'expositions dans un musée à des amateurs du produit touristique locaux ou étrangers ; ce qui peut générer des revenus en francs burundais ou en devises susceptibles de contribuer au développement durable du pays. C'est ce volet de l'entrepreneuriat culturel qui nous a intéressés le plus au cours de cette étude comparative de la gestion des sites privés et des sites publics.

En plus de ces informations théoriques, nous avons effectué un séjour sur terrain afin de collecter les données de terrain. L'approche qualitative a été l'outil privilégié en vue de mener à bien notre analyse de systèmes de gestion des sites touristiques au Burundi. Cela étant, le recueil des informations s'est fait à base d'un guide d'entretien comprenant des questions qui nécessitaient des réponses de la part des informateurs. Nous avons également utilisé un appareil enregistreur et un appareil photo pour l'enregistrement sonore et la prise de photos. Après le recueil des données, nous avons procédé à l'analyse en confrontant les données de terrain et la documentation de la bibliothèque pour arriver aux résultats raisonnables.

7. Délimitation du sujet

Le repère temporel de cette recherche est compris entre le 19^e siècle jusqu'aujourd'hui. Cette délimitation est due au fait que certains des sites, qui ont été des cibles de notre enquête, ont plus de deux siècles d'existence. S'agissant du repère spatial dans lequel nous avons travaillé, il inclut les sites de *Rubûmba*, du *Traité de Kigānda*, de *Gishōra*, de *Higiro* et du Musée National de *Gitéga*. Nous avons été obligés de réduire notre échantillon et notre zone d'enquête suite au manque de temps et de moyens nécessaires pour couvrir un espace important.

²⁵SADIKI E., 2016, Exploitation archéologique et ethnoarchéologique des enclos des domaines rituels du Magamba, Burunga et Kirwa au Burundi ancien, Dakar, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

8. Population d'enquête

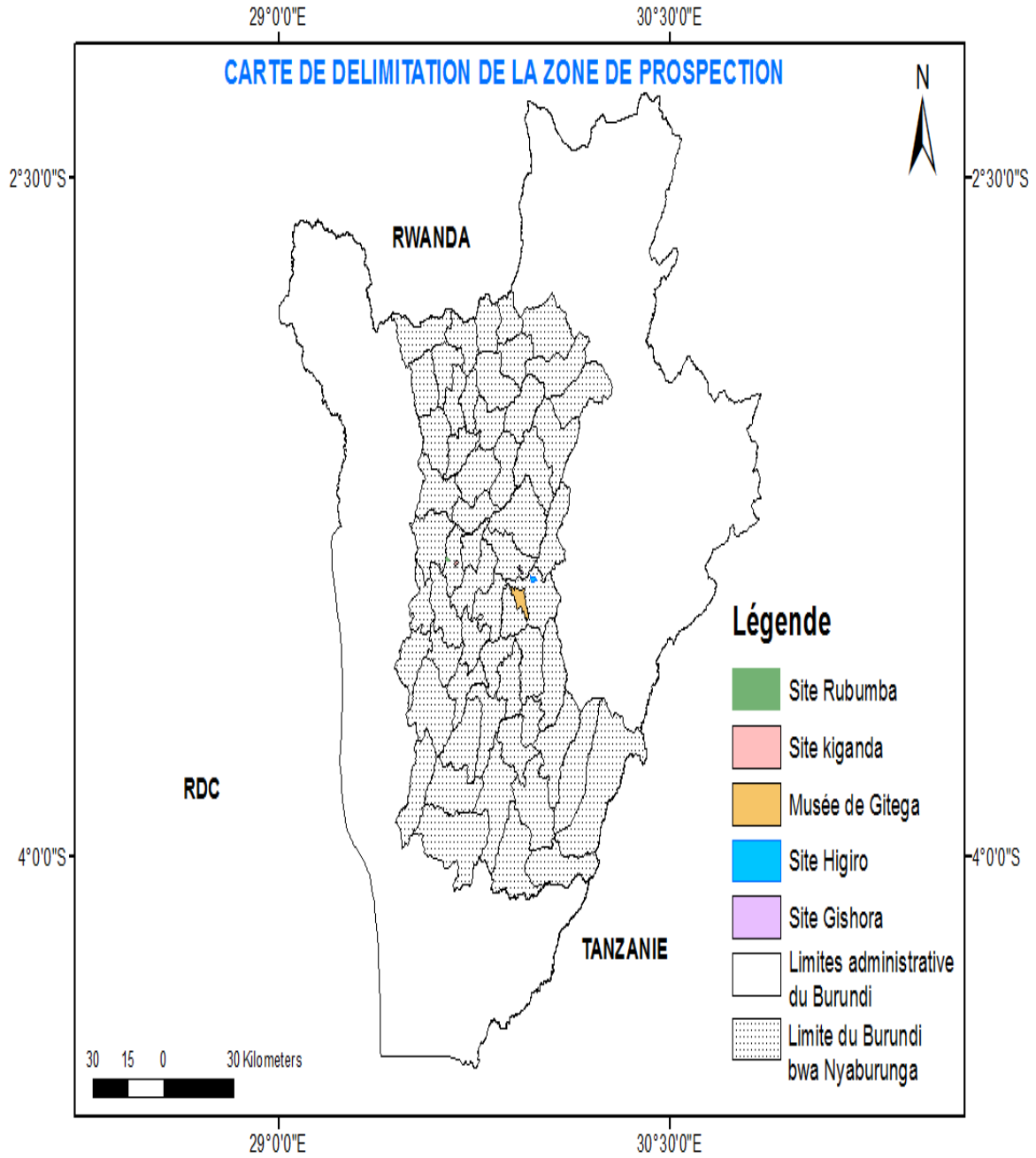
Nous avons interviewé des personnes ayant 30 ans et plus car certains des groupes cibles étaient composés à majorité par des jeunes en l'occurrence les tambourinaires de *Gishōra* et de *Higiro*. En effet, nos informateurs sont issus de différents groupes entre autres : le personnel qui travaille dans les sites de prospection, la population riveraine de ces sites et le responsable du service de Statistiques à la Direction Générale du Tourisme.

PARTIE 1 : PRESENTATION DE LA ZONE DE PROSPECTION

La zone de prospection s'étend sur le Burundi du premier roi Ntare Rushatsi Cambarantama. Notre analyse s'est focalisée sur les systèmes de gestion des sites touristiques de Rubumba, du Traité de Kiganda, de Gishora, de Higiro et le Musée National de Gitega. Tous ces sites se trouvent dans les provinces de Gitega et Muramvya. Ils se trouvent dans la région traditionnelle de Kirimiro sauf que Rubumba et le Traité de Kiganda se trouvent à mi-chemin entre Kirimiro et Mugamba. S'agissant de région traditionnelle, ils se situent dans la région des plateaux centraux.

Les sites ci-dessus se trouvent dans le bassin sud de la Ruvubu. Cependant, ils se différencient par le simple fait que certains d'entre eux sont des anciens enclos tandis que d'autres sont des lieux de mémoire ou des sites historiques et culturels. Ces anciens enclos des rois sont devenus aujourd'hui des sanctuaires des tambourinaires. Ils perpétuent des savoirs et savoir-faire liés aux tambours qui sont classés dans le patrimoine mondial pour le moment. Ces autres lieux de mémoire ou des sites historiques et culturels abritent des éléments du patrimoine matériel et immatériel propre au peuple Burundais.

De fait, penser à la gestion de ces sites est une condition sine qua none dans la mesure où ils détiennent des éléments d'importance capitale dans l'identification d'un peuple. Leur gestion implique l'élaboration d'un plan comprenant des tâches à accomplir en vue d'assurer la pérennité et la perpétuité des connaissances, des attitudes et habitudes, des techniques, des savoirs et savoir-faire liés à ces biens patrimoniaux.



CHAPITRE 1 : LOCALISATION ET PRESENTATION DES SITES DE PROSPECTION

1.1. Localisation des sites de prospection en Commune *Kigānda*

Au cours du développement de ce point, nous avons mis l'accent sur la situation géographique, l'historique et d'autres détails pouvant contribuer à la définition des sites situés en Commune *Kigānda*

1.1.1. Le site de *Rubūmba*

1.1.1.1. Localisation géographique

Ce site se situe sur la colline *Rubūmba*, en commune *Kigānda* de la Province *Murāmvya*. C'est une colline frontalière de la commune de *Kigānda* et *Murāmvya*. Son contact avec la commune *Murāmvya* est coupé par la rivière *Mucecé* après son mélange avec l'eau de la rivière *Nyavyāmo*. Pour accéder au site, on dévie depuis la RN2 et on prend la route qui va de *Gatabo* vers *Fōta* en Province *Mwāro*. La seconde déviation qui mène jusqu'à ce site s'effectue à *Mpīnga* (une sous colline) sur la colline *Ruvumú*, à 4 km du chef-lieu de la commune *Kigānda*. A ce point, on prend la direction Ouest et à une distance de 2.5 km, on atteint le site.

1.1.1.2. Présentation du site de *Rubūmba*

Le site de *Rubūmba* puise son importance dans le fait qu'il constituait une étape incontournable dans l'intronisation des rois du Burundi. La procession d'intronisation des monarques, qui partait de *Murāmvya* devait prendre une escale sur la colline *Rubūmba* pour que le futur roi subisse le rituel d'intronisation et plante son arbre témoin au sommet de la colline *Tēká* (Ndayíshinguje, 1968 : 23). Selon DOGO Jean Berchmans²⁶, ce rituel d'intronisation se déroulait au pied d'une colline dénommée *Ku Rubūmba*, près de la confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyāmo*. Un abreuvoir dans lequel on effectuait un rituel de sacrifice humain, était constitué grâce à l'eau d'un petit ruisseau connu sous le nom de *Gahoróro*, un affluent de la *Nyavyāmo*.

Le site de *Rubūmba* rassemble trois espaces qui ont marqué notre attention entre autres : l'espace des arbres témoins des rois *Mwēzi*, *Mutāga*, *Mwāmbutsa* et *Ntāre V* ; l'espace d'une copie d'un palais royal qui a été construit tout près de ces arbres par *Helmenegilde*

²⁶ Entretien du 21, Septembre 2022

NDIKUMASABO en l'an 2000 et enfin l'espace de la confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyâmo*.

- **L'espace des arbres témoins**

Les bosquets du site de *Rubûmba* se trouvent à l'intérieur d'une végétation arborescente qui couvre presque 0.5 km². Une petite passerelle a été aménagée par Helmenegilde NDIKUMASABO pour faciliter l'accès des visiteurs. Ils sont alignés par ordre décroissant des quatre monarques qui ont régné sur le Burundi. En bas, il se trouve l'arbre témoin de Mwêzi Gisābo et au sommet, nous y trouvons celui de Ntāre V.

Photo 1 : La disposition des arbres témoins des royaux du Burundi



Photo prise par Jean Pierre NDAYIKENGURUKIYE le 8, Juin 2023

- **L'espace du palais royal**

La copie du palais royal avait été construite sur la colline *Rubûmba*, selon les dires de nos informateurs, dans les années 2000. Elle a été annexée à cet espace des bosquets pour des raisons d'attraction des visiteurs passionnés par l'originalité des sites historiques tels ces bosquets de *Rubûmba*. Malgré cette annexion, ce site était une propriété d'un privé. Après la mort de ce dernier, les difficultés liées à la gestion ont conduit le site à la disparition totale. L'aire de ce palais est reconnue dorénavant à partir des traces de ses limites comme les arbres qui servaient de clôture ainsi que des fondations des paillotes.

Photo 2 : Les restes de la haie du palais du site de Rubûmba

Photo prise par Jean Bosco NDAYISHIMIYE

Photo 3 : Les ruines du palais royal de Rubûmba

Photo prise par Jean Bosco NDAYISHIMIYE le 8, Juin 2023

- **L'espace de la confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyâmo***

Selon DOGO Jean Berchmans²⁷, le rite d'intronisation s'accomplissait après que le roi ait effectué un autre rite lié au sacrifice humain. Un troupeau de vaches assoiffées pendant cinq jours descendait de la montagne dite *Ku Rubûmba* vers un abreuvoir aménagé en amont de la montagne. A l'intérieur de cet abreuvoir, on y installait un jeune homme du clan des *Bahîrwa*. Ce dernier devait alors succomber suite aux blessures des sabots de ce troupeau.

Après ce rituel, un discours d'intronisation était alors prononcé par un chef choisi par la famille royale pour accomplir cette mission. La foule montait la montagne *Tĕká* jusqu'au sommet où le roi devait effectuer un autre rituel de la plantation de son arbre témoin. Ce cérémonial signifiait que tout le pouvoir lui était transmis.

Photo 4 : La confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyâmo*



Photo prise par Jean Bosco NDAYISHIMIYE le 8, Juin 2023

²⁷ Entretien du 8, Juin 2023

Photo 5 : Le ruisseau *Gahororo* (affluent de la rivière *Nyavyâmo*) qui alimentait l'abreuvoir en eau le jour de l'intronisation du roi.



Photo prise par Jean Bosco NDAYISHIMIYE le 8, Juin 2023

Photo 6 : Les ruines de la tribune d'accueil des visiteurs



Photo prise par Jean Pierre NDAYIKENGURUKIYE le 9, Juin 2023

Photo 7 : La vue du relief surplombant la confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyâmo* depuis la tribune d'accueil des visiteurs



Photo prise par Jean-Pierre NDAYIKENGURUKIYE le 9, Juin 2023

Les trois espaces du site de *Rubûmba* ont été groupés dans un même site du fait que leur visite était confondue. Malgré leur état des lieux, ils gardent une importance dans la mémoire collective, laquelle les sort de l'ordinaire. Un projet de réhabilitation de ce site serait intéressant en vue de le sauver de sa disparition.

1.1.1.3. La fondation du site de *Rubûmba* et son rôle dans le Burundi monarchique

Nos informateurs ne précisent pas exactement la période de la fondation du site de *Rubûmba* mais ils soulignent que cet endroit serait créé lorsque le roi a décidé d'installer sa capitale politique à *Murāmvya*. La création de ce lieu serait liée à la localisation géographique du lieu du deuil du roi sortant qui est présenté par Emile MWOROHA comme suit : «Après le choix du candidat, la famille royale allait passer le deuil dans un autre endroit. Selon certains, ce lieu de retraite était appelé *Ihângārizo*, c'est-à-dire le lieu de l'attente entre deux règnes»²⁸.

²⁸MWOROHA, E., op. cit., p. 268

Cette idée est partagée avec Pascal NDAYISHINGUJE (1968 : 22), sauf que celui-ci précise que la reine-mère et le futur roi ne se rendaient pas à *Ihângārizo* (qui dérive de *guhângāza* signifiant **attendre**) comme lieu du deuil mais ils se rendaient à *Nyabiyogi*, au Nord-Est de *Murāmyya*.

Nous constatons que la pratique de *Kwîsukakó ibirohé* ou encore *Gucá ku mâzi* pour le roi défunt, était inévitable au sein de la famille royale avant de procéder aux cérémonies d'intronisation du nouveau roi. La fin des rites de levée de deuil devait déboucher à la proclamation du nouveau roi. Or, nous connaissons que dans la culture burundaise, la pratique de levée du deuil exigeait l'usage de l'eau comme libératrice de la mort. Le choix de la confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyâmo* comme lieu de transit du pouvoir est dû à sa proximité à l'endroit où la famille royale se rassembler pour le deuil.

L'espace qui abrite les arbres témoins de Mwêzi Gisābo, Mutāga, Mwāmbutsa et Ntāre V servait d'escale également de la procession d'intronisation. Le rituel de la plantation d'un arbre témoins au sommet de la colline *Tēká* est décrit comme une étape incontournable de l'intronisation par nos informateurs. La plantation de ce ficus est le symbole de l'affirmation de son pouvoir sur tout le territoire burundais tel que cela apparaît dans cette opinion de Pascal NDAYISHINGUJE : «*Maintenant que le roi vient d'être proclamé par son peuple, il va accomplir une série de rites qui confirment son pouvoir. Et il commence par planter son Ikigabiro (De kugaba, dominer, régner)*»²⁹. De fait, le cortège avançait alors vers le sommet de la montagne *Tēká*, dans l'espace qui abrite les arbres témoins de ses prédécesseurs. Etant rangés par ordre de succession au trône, le nouveau roi plantait son arbre témoin à côté de celui d'un autre roi qui porte le même nom de règne que lui.

Il importe de rappeler que nos informateurs ne savent pas la période exacte de la fondation de ce site de *Rubūmba*. Une étude ethnoarchéologique serait un moyen efficace pour décortiquer ce mystère jusqu'ici indéchiffrable. Nos informateurs disent que ce site comme tous les autres qui figurent sur l'itinéraire du cortège d'intronisation datent du moment où le roi a décidé d'installer sa capitale politique dans la province de *Murāmyya*. En revanche, ils ne donnent pas le nom exact de ce roi.

²⁹ NDAYISHINGUJE, P., op. cit., 24

1.1.1.4. L'organisation sociopolitique de la colline Rubûmba pendant la période monarchique

Dans le Burundi monarchique, les domaines rituels devaient être administrés par des chefs ritualistes. Le pouvoir mystique de ces derniers n'était pas exprimé directement envers les sujets lors des circonstances ordinaires mais leur rôle dans la gestion administrative du royaume reste prépondérant. Leur savoir-faire se manifestait lors des circonstances exceptionnelles comme la fête de l'*Umuganuro* (fête annuelle pour les semailles) ou pendant les cérémonies de l'intronisation du nouveau roi. Ce statut social leur garantissait du respect car à chaque occasion qui demande leur intervention, ils recevaient des cadeaux de différentes sortes notamment les vaches, les propriétés terriennes et autres objets précieux qui les sortent de l'ordinaire.

Le domaine de *Rubûmba* était alors géré par un chef dont la nomination dépendait directement du roi. Le chef qui administrait la localité pendant la période de 1959-1965 s'appelait BARIBUZA. Ce dernier avait un enclos tout près des arbres témoins du site de *Rubûmba*. Nos informateurs soulignent que le rôle de ce chef était de mobiliser les sujets à accueillir le roi depuis le lieu de l'intronisation et l'accompagner jusqu'au sommet de la colline *Tēká* où il devait planter de son arbre témoin.

Les tâches étaient accomplies selon les clans. Les différents clans que les informateurs révèlent comme existant dans la localité de *Rubûmba* sont entre autres : *Abanyákaramá*, *Abazige*, *Abasapfu*, *Abahânza*, *Abajîji*, *Abazibîra*, et *Abarima*. A l'abreuvoir, le roi était accueilli par les *Banyákaramá*. Les *Bahânza* l'attendaient à l'autre rive de la *Nyavyâmo* pour relayer au poste de porteurs du roi. Ce sont eux qui étaient chargés de la préparation de l'emplacement où il devait planter l'*Imbîriko* (une boule de bois servant de jeu aux enfants) ainsi que tous les rites qui s'y déroulaient. Les *Bajîji* étaient chargés de la préparation du chemin embelli à l'aide des *asparagus* (Ingwîza), lequel était suivi par le roi depuis la confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyâmo* jusqu'au sommet de la montagne *Tēká*. Ce sont eux également qui cherchaient les arbres à planter. Ces derniers pouvaient être soit de l'espèce des *ficus ingens* (umuvumú) ou encore l'*erytrina abyssinica* (umurînzî). DOGO Jean Berchmans³⁰ qui affirme avoir participé à l'intronisation de Ntáre V nous a dit que ce jour-là, Ntáre a planté dans un même trou le umuvumú (le *ficus ingens*), le bananier (*Musa Sinensis*) et l'umurînzî (*erytrina abyssinica*).

³⁰ DOGO Jean Berchmans, entretien du 21, septembre 2022

Quant aux *Bazige*, ils se rendaient à *Kivyéyi* pour y attendre le roi et l'accueillir. Ils y restaient jusqu'à la clôture des cérémonies de l'intronisation. La fonction spécifique des *Barima* n'est pas révélée par nos informateurs sauf qu'ils soulignent que la vestale *Mukâ Sato* était choisie dans ce clan et dans celui des Bahimbiri. La dernière femme à prendre ces fonctions est une certaine Marie BARIJANE mais comme le règne de Ntare V a été très court, elle a dû se marier même si la fonction qu'elle assumait ne le lui permettait pas. Cependant, J. B. Ntahokaja précise que cette vestale était choisie dans le clan des *Bashûbi* (1978 : 132).

Au-delà de ces spécialités de fonctions claniques, les sujets de *Rubûmba* pouvaient profiter de l'occasion pour s'exhiber devant le nouveau roi et son cortège en proférant des textes poétiques. Cela leur valait des cadeaux comme nos informateurs ne cessent de mentionner quelques noms des personnes qui ont reçu des cadeaux à l'occasion de l'intronisation du roi Ntare V : NSANZEBICITSE (celui qui a proféré la poésie) et HAKIZIMANA (celui qui tenait laalebasse lors de l'aspersion du trou pour la plantation de l'arbre témoin).

1.1.2. Le site du Traité de *Kigānda*

1.1.2.1. Localisation géographique

Le site du Traité de *Kigānda* se situe sur la colline *Kigānda* de la commune *Kigānda*. La même route qui va de *Gatabo* vers *Fōta*, depuis la déviation de la RN2, donne l'accès au site. Il se trouve au milieu des infrastructures paroissiales entre autres la Paroisse et le Lycée Communal *Kigānda* ainsi que le Couvent des sœurs Bène Tereza.

1.1.2.2. La présentation du site du Traité de *Kigānda*

Le site du Traité de *Kigānda* constitue un lieu de mémoire d'importance capitale du fait qu'il symbolise en même temps la volonté de négocier le cessez-le-feu entre les troupes allemandes et l'armée royale ainsi que la perte de souveraineté du Burundi. Après des années de résistance, le roi Mwēzi Gisābo s'est rendu compte qu'il devait négocier la sortie de la guerre. En 1903, se trouvant en situation de belligérant faible de la guerre, Mwēzi Gisābo s'est incliné devant Von Beringe et ses hommes et s'est vu retirer le monopole du pouvoir sur le territoire burundais du fait que l'administration de certaines localités fut attribuée à ses rebelles Macōnco et Kilima. Ils administrèrent respectivement Murāmvyā et Bukēye.

Selon nos informateurs, en plus de cet accord, un autre élément qui colle à cet endroit une valeur exceptionnelle est le fait qu'il constituait un lieu de rassemblement pour la célébration du Muganuro. Le nom de *Kigānda* dérive du verbe *Kugāndagaza*, qui signifie se rassembler

en attente d'un discours à visée constructive. Pourtant, il importe de signaler que Kigānda n'est pas la seule capitale du Muganuro. Nous pouvons citer d'autres comme Mbuye, Bukēye et Murāmvya.

Depuis l'installation de la paroisse Kigānda à proximité de cet espace jusqu'en 2012, il est devenu une parcelle de la paroisse *Kigānda*. Il a fallu attendre tout un temps pour que le gouvernement prenne la décision de se réapproprier le site et passer à sa réhabilitation. Ce site a une forme ronde et s'étend sur une superficie de presque 25m². Une allée qui part de l'entrée du site est suivie par les touristes accompagnés par le guide, qui leur raconte les grandes dates de la colonisation allemande jusqu'à la date de la signature du Traité de paix de Kigānda. Ces informations sont données à partir des pancartes qui comportent des écrits relatant cette histoire du Burundi sous la colonisation allemande.

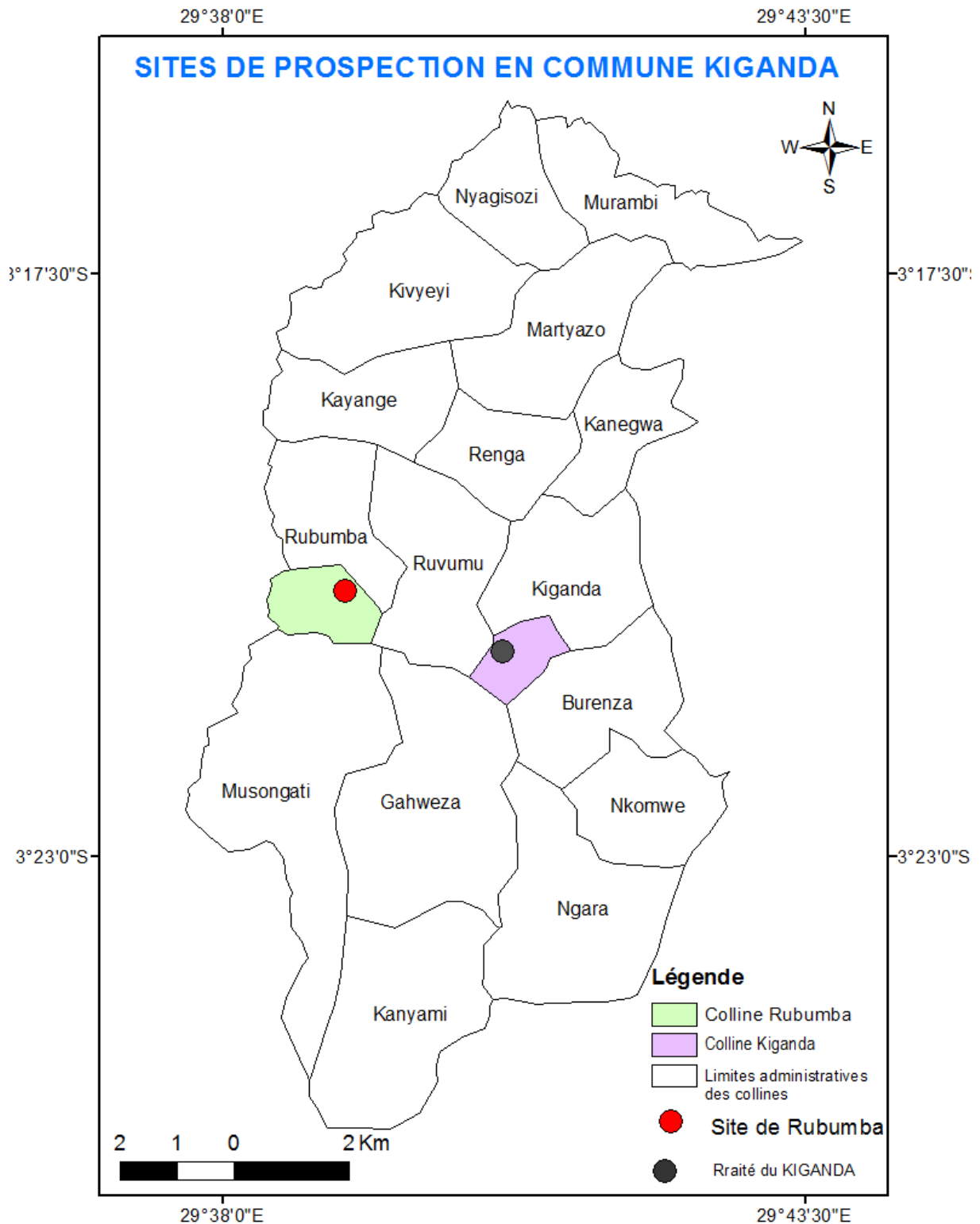
Photo 8 : Vue de l'intérieur du site du Traité de *Kigānda*



Photo prise par Jean Bosco NDAYISHIMIYE le 9, Juin 2023

Ce site a été réhabilité par le PNUD en 2012, à la demande de l'Etat. Depuis cette année, son intérêt ne se limite pas uniquement à cette sauvegarde de l'histoire du peuple burundais mais plutôt, il génère également de revenus car tous les visiteurs qui se rendent sur le lieu payent une somme d'argent. Ces fonds collectés contribuent d'une façon ou d'une autre dans le développement durable du Burundi.

Favorisé par sa géographie, entre Gitega et Bujumbura, le site du Traité de *Kigānda* accueille plus de touristes qui empruntent la RN2 vers d'autres sites touristiques de l'intérieur du pays. La présence de plusieurs sites et lieux de mémoire liés à la monarchie burundaise dans la région de *Murāmvya* est également un atout dont profite ce site du Traité car les visiteurs qui se rendent dans des sites les plus proches de ce dernier ne peuvent pas l'écarter.



1.1.2.3. La fondation du site de *Kigānda* et son rôle dans le Burundi monarchique

Selon les dires de nos informateurs, le site de *Kigānda* remonte de l'année 1903 avec la signature d'un accord entre le roi Mwēzi Gisābo et les hommes de Von Beringe. Ce dernier fut signé le 6, juin, 1903 en vue de mettre fin aux heurts qui opposaient les *Badāsīgāna* (l'armée) de Mwēzi et les troupes allemandes. En effet, l'invasion allemande sur le territoire burundais, qui s'est produite en 1986 a connu une résistance menée par ces *Badāsīgāna* de Mwēzi Gisābo. En revanche, le déséquilibre de force entre les deux armées conduit à la défaite de l'armée royale. C'est ainsi que Mwēzi, en concertation avec les autres princes influents, parvient à négocier la sortie de ces conflits incessants par une voie diplomatique.

Un autre volet du site qui nous paraît non négligeable se remarque également à travers les témoignages recueillis auprès de nos informateurs. D'après ces derniers, ce site est construit dans l'espace où on célébrait la fête nationale des semailles. La commune *Kigānda* est l'une des quatre capitales de la fête annuelle des semailles. Selon les précisions de nos informateurs, le roi se tenait sur un des rochers se trouvant dans le site afin de s'adresser à la foule venue de tous les coins du Burundi. Cela donne à cet endroit un statut d'un haut lieu de la monarchie burundaise

Il est clair que les missionnaires ont adopté pour la stratégie d'occupation des hauts-lieux de la mémoire collective burundaise. Elle avait pour but de dénaturer et profaner ces endroits enfin de les faire basculer dans les oubliettes de la population burundaise. Ce fut également le cas de *Māna zā Mugerā* car contrairement à l'argument donné par J. PERRAUDIN, l'occupation de cette station est loin d'être un acte fortuit : « [...] *A peine nos missionnaires étaient-ils ainsi sommairement installés qu'une députation de la cour royale venait, avec un beau taureau, leur intimer l'ordre de déguerpir au plus tôt. La montagne était sacrée... et aucun étranger ne devait la souiller de sa présence. Les missionnaires ignoraient que le Mugerā avait vu naître deux grands rois et l'actuel Mwēzi, ce qui le rendait sacré. Les porteurs noirs, étrangers au pays, commençaient à trembler, mais le Supérieur, le Père Desoignies, répondit : «J'y suis, j'y reste»*»³¹

La confrontation des enseignements de ces missionnaires avec la croyance traditionnelle a débouché sur la profanation de ces endroits aux yeux des Burundais nouvellement christianisés.

³¹ PERRAUDIN, J., (1963), Naissance d'une Eglise : Histoire du Burundi chrétien, Usumbura-Burundi, Presses Lavigerie, p. 47.

L'installation des missions catholiques dans ces hauts lieux de la croyance traditionnelle burundaise a été la dernière étape du démantèlement de certains traits identitaires du peuple burundais.

Le site de Traité de *Kigānda* s'est retrouvé alors dans le domaine géré par ces missionnaires. Après le départ de ces derniers, ils l'ont légué à la paroisse *Kigānda*. Depuis cette période, la parcelle était utilisée pour des fins agricoles au profit de la Communauté des sœurs Bène Tereza de *Kigānda*. Nos informateurs soulignent que même si cet endroit était exploité dans ce sens, son importance dans la mémoire des Burundais ne s'est jamais effacée et en plus il était visité par des étudiants accompagnés par les professeurs de l'Université du Burundi. Novence NKESHIMANA³² (un guide au sein du site du Traité de *Kigānda*) affirme que suite à cette importance que le site représente aux yeux de tout un chacun, il parvient à attirer les touristes nationaux et étrangers.

1.1.3. Le site de *Gishōra*

1.1.3.1. Localisation géographique du site de *Gishōra*

Le site de *Gishōra* se situe sur la colline *Masásu* de la commune Giheta. Ce sanctuaire des tambours se trouve à 6 km de la ville de Gitéga, non loin de la route Gitéga-Ngōzi. Il est entouré par d'autres sanctuaires des tambourinaires notamment celui de *Mugera* au Nord et celui de *Higirow* au Sud-Est, sauf que les récits de leur fondation diffèrent.

1.1.3.2. La présentation du site de *Gishōra*

Le site de *Gishōra* est un haut-lieu du Burundi monarchique, tenu par des tambourinaires du clan des *Banyágisáka*. La végétation des *dracaenas* et *ficus ingens* qui s'y trouve témoigne de l'existence d'un haut-lieu de la monarchie burundaise. Selon nos sources, le roi Mwēzi Gisābo y aurait séjourné lors de sa poursuite par ses ennemis.

Le nom de *Gishōra* qui dérive du verbe *gushōra*, selon les dires de nos informateurs, est dû à la morphologie de l'espace environnant le site et à la pratique de l'élevage. Se trouvant au sommet d'une petite montagne, le sanctuaire de *Gishōra* donne une vision panoramique de petites plaines qui, autrefois étaient constituées par des étangs. Ces derniers servaient d'abreuvoir pour les troupeaux des collines riveraines de la colline *Masásu*.

³² Entretien du 9, Juin 2023

Malgré la fin de la monarchie, des animations sont fortement attractives et garantes de la pérennité du site. Les occasions de démonstration de ce savoir-faire pourvu d'une valeur exceptionnelle se mènent aujourd'hui lors des fêtes nationales, des compétitions interclubs des tambourinaires et des visites effectuées par les amateurs du produit touristique dans le sanctuaire de *Gishōra*.

Favorisé par sa situation géographique, le site de *Gishōra* connaît un afflux des touristes nationaux ou étrangers. A côté de ces objets présents dans la résidence royale, le spectacle de la danse du tambour fait partie de l'offre qui intéresse les visiteurs. Un autre élément qui a retenu notre attention est le type de commerce qui est pratiqué par les tambourinaires dans les enceintes du site de *Gishōra*. Ces derniers confectionnent des objets d'art : les tambours, les bracelets, les perles, etc. et ils les colorent aux couleurs du drapeau national.

Photo 9 : Photo de souvenir d'après le spectacle de danse du tambour à *Gishōra*



Photo prise par Jean Claude MANIRAMBONA le 8, Juillet 2023

Photo 10 : Photo des tambourinaires de Gishōra pendant le spectacle

Photo prise par Jean Claude MANIRAMBONA le 9, Juillet 2023

L'accueil des touristes reste l'activité principale qui assure la conservation de ce savoir-faire des tambourinaires du fait que cela leur offre des avantages. Ce volet entrepreneurial de ce sanctuaire de Gishōra fera objet de développement des chapitres qui suivent.

1.1.3.3. La fondation du sanctuaire des tambourinaires de Gishōra et son rôle dans le Burundi monarchique

S'agissant de la fondation du sanctuaire de tambourinaires de Gishōra, nos informateurs s'accordent sur le fait que c'est la fuite du roi Mwêzi Gisābo qui est à l'origine de sa création. Macōnco (le gendre du roi) avait gagné la sympathie de Mwêzi pour administrer un territoire. Désireux de s'autoproclamer roi à son tour, il se joint à Kilima (le neveu du roi) dans la déstabilisation du pouvoir royal. Les deux rebelles gagnèrent le soutien des Allemands et parvinrent à déloger le roi de sa capitale politique de *Mbuye*. Après avoir échappé à un attentat meurtrier qui lui était tendu par Macōnco dans la localité de Fōta, le roi décida de fuir vers Gitega.

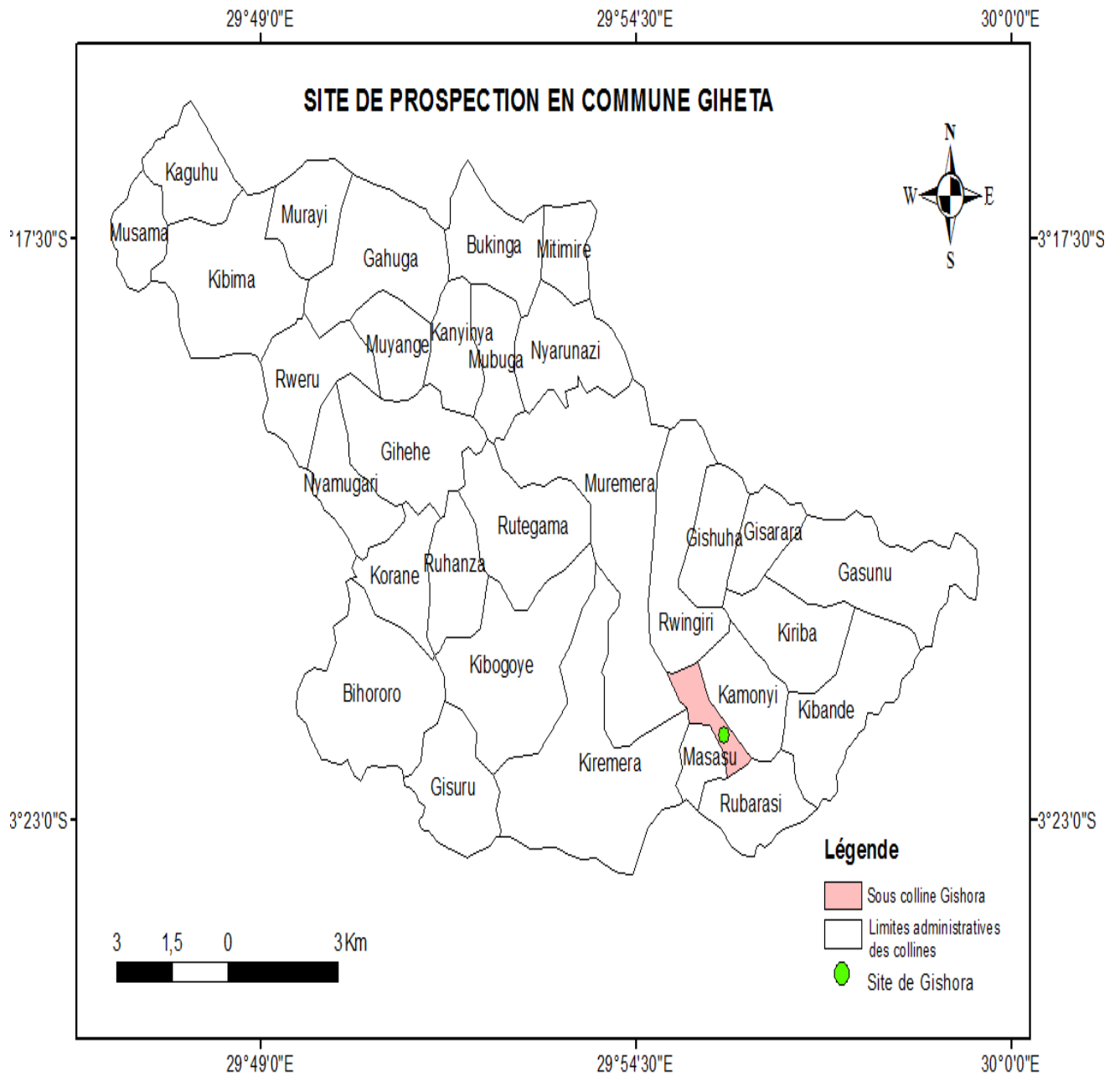
Lorsqu'il atteignit la colline *Masásu* de la commune *Giheta*, il aperçut un éleveur sur son chemin de fuite et lui demanda de l'héberger afin d'échapper à ses ennemis. Le roi fut accueilli par NYABIDAHA après lui avoir révélé son identité car ce dernier aurait refusé d'aider le fugitif qu'il ne connaissait pas. Le roi fut caché dans le grenier et échappa de cette façon aux ennemis qui le pourchassaient. Ses sujets se mirent à leur tour à sa recherche et empruntèrent le même chemin que lui pour se renseigner sur ses nouvelles. Lorsqu'ils arrivèrent dans les environs de la cachette du roi, ce dernier demanda alors à NYABIDAHA de le sortir de sa cachette pour qu'il rencontre ses sujets.

Selon nos informateurs, à l'issue de la rencontre, ils décidèrent d'annoncer la présence du roi à la population environnante pour qu'elle intervienne dans le rétablissement des honneurs du roi Mwêzi. Dans cette perspective, des tambours retentirent et provoquèrent un rassemblement des sujets, lesquels se mirent à construire un palais royal à l'image de celui de la capitale de Mbuye et lui présentèrent des prestations faites de vaches et de vivres. Le roi s'installa convenablement à *Gishōra* avec sa reine Inárúkũdo.

En plus, ils poursuivent en disant que Mwêzi aurait hérité de son père Ntare Rugamba d'un taureau et d'une vache. L'accouplement des deux bêtes donna naissance à un doublé d'un jeune taureau et d'une génisse qui portent respectivement comme noms *Rucitéme* et *Murimírwa*. Ces deux animaux servaient de pilier du pouvoir de Mwêzi et étaient remplacés chaque fois à leur vieillesse. Il demanda de ce fait qu'ils soient amenés à *Gishōra* de peur que l'ennemi ne les confisque et s'autoproclame roi du Burundi. Le taureau avait le droit de sortir de l'enclos pour paître et personne ne pouvait l'en empêcher. Il était également le seul à avoir le privilège de se nourrir de l'éteule du sorgho tandis que la vache était gardée en stabulation.

En revanche, constatant que la rébellion interne et la volonté allemande de soumettre le roi ne faiblissent pas, le roi décida d'abattre ces bêtes et de distribuer leur viande à la population. Leurs peaux servirent pour la fabrication des tambours qui portent les mêmes noms en hommage à ces animaux. Selon nos informateurs, ces tambours portent le même respect que celui qu'avaient les deux bêtes. Cette ruse de transférer cette puissance à ces tambours, permit à Mwêzi d'échapper aux attaques des ennemis et de se maintenir au pouvoir. Les dires de nos informateurs s'accordent sur l'efficacité de cette puissance des tambours dans l'accord de Kigānda où Mwêzi Gisābo fut reconnu comme le seul roi du Burundi face à ses rebelles Macōnco et Kilima.

Les deux tambours marquent, de fait, le début de la fondation du sanctuaire des tambourinaires de Gishōra. Ils sont considérés comme des ancêtres d'autres tambours fabriqués par ces ritualistes et sont toujours gardés au sein de l'enclos royal. Cette tradition est perpétuée entre les membres du clan des Banyágisáka même si le groupe reste perméable à toute personne intéressée par la danse du tambour. Les ritualistes-tambourinaires de Gishōra fabriquaient dès lors des tambours qu'ils présentaient à Murāmvya lors de la célébration de la fête annuelle des semailles. Pour ce, ils devaient collaborer avec les tambourinaires Bashāka de Higiroy concernant la fourniture en tambours à l'occasion de cette fête nationale de grande envergure.



1.1.4. Le site de *Higiro*

1.1.4.1. Localisation géographique

Le sanctuaire des tambourinaires de *Higiro* se situe sur la colline *Higiro* de la commune Gitega. Il se trouve sur le Mont *Cêne*, à 5 km de l'Est de la ville de Gitega. Des huttes disposées à la manière d'une résidence royale s'y trouvent jusqu'aujourd'hui. A 1 km, au sud de cet emplacement, un autre sanctuaire de *Júrwe* que nombreuses versions ne cessent de mentionner comme étant à l'origine de la fondation du sanctuaire de *Higiro* (Guillet, 1989), se reconnaît par la présence d'un arbre de type : le ficus octomelifolia (umumândá) et d'autres espèces végétales.

1.1.4.2. La présentation du site de *Higiro*

Le site de *Higiro* comprend deux espaces : l'enclos royal et l'arbre témoin de *Júrwe*. Le premier espace abrite des objets qui témoignent de l'organisation de la vie du roi et des tambours fabriqués par les membres du clan de Bashāka. Cependant, l'arbre témoin de *Júrwe* n'est pas du tout entretenu et se trouve en état de disparition.

Photo 11 : L'image de l'arbre témoin de *Júrwe*



Photo prise par Jean Pierre NDAYIKENGURUKIYE le 20, Juillet 2023

Cela étant, notre attention particulière a été portée sur le premier espace qui a été réhabilité par l'office du tourisme au Burundi et qui accueille pour le moment des touristes.

Photo 12 : Vue de l'intérieur du sanctuaire des tambourinaires de Higiroy



Photo prise par Jean Claude MANIRAMBONA le 9, Juillet 2023

Photo 13 : Vue de la cour de danse du tambour de *Higiro*

Photo prise par Jean Claude MANIRAMBOMA le 9, Juillet 2023

De la même manière qu'à Gishōra, une tribune a été annexée sur la résidence royale afin de garantir le confort des visiteurs sauf qu'elle manque d'équipements tels que des chaises pour que les touristes puissent s'asseoir pendant le spectacle.

1.1.4.3. La fondation du sanctuaire de *Higiro* et son rôle dans la monarchie burundaise

S'agissant de la fondation du sanctuaire des tambourinaires de *Higiro*, la version que nous avons recueillie auprès de Jérémie NDIMWIZINGA³³ remonte de l'histoire de Nsoro et de Jabwe. Ntäre étant le fils disputé par les deux frères, passa son enfance au Buha chez sa tante, à l'abri de toutes ces querelles familiales. Le mari de sa tante pressentit la destinée de cet enfant et demanda à sa femme de le chasser de sa cour car il représenterait un danger pour son pouvoir. En revanche, sa tante parvint à convaincre son mari que son neveu ne représente aucune menace pour le royaume du Buha et Ntäre continua ainsi à vivre chez sa tante comme berger du troupeau de son mari. Après quelques années, alors que tout le monde dormait, Ntäre prit fuite vers le Burundi avec tout le troupeau. Lorsque les gardes se rendirent compte de son départ, ils le poursuivirent jusqu'au mont *Nkoma*. Aidé par les devins, ils abattirent un taureau et étendirent sa peau sur une termitière qui abritait un serpent de type *dendroaspis*

³³ NDIMWIZINGA Jérémie, entretien du 9, Juillet 2023

polylepis (Inkóma). Ce dernier se mit à donner des coups de tête sur la peau et un bruit qui résonnait dans tous les sens dispersa ses ennemis. La population qui était présente sur le lieu intronisa ce brave homme comme roi du Burundi au nom de Ntáre.

Le séjour de Ntáre à Higiroy apparaît à travers ce récit de notre informateur comme un simple passage du roi dans cette localité. En effet, désireux de visiter et de contrôler son empire, Ntáre se serait présenté à Higiroy et aurait demandé à sa suite de prendre du repos au sommet de cette montagne. C'est ainsi qu'ils y construisirent un palais royal comprenant quatre cases : celle du roi, celle destinée à Kirānga, celle des cuisiniers et une autre destinée aux tambours. Lorsqu'il décida de partir, il y laissa ces tambours et les sujets chargés d'entretenir cet enclos. Ce sont ceux-là qui sont devenus de ritualistes tambourinaires pendant des générations. Cette version se rapproche au contenu de ce passage tiré dans l'ouvrage d'Emile MWOROHA :

«L'expédition de Ntare vers le Nord-Ouest prend la forme d'une sorte de pèlerinage, chaque halte offrant l'occasion d'une fondation de site rituel. Ces étapes correspondent effectivement à des sanctuaires qui ont joué jusqu'au XX^e siècle un rôle fondamental dans la fête des semailles du sorgho»³⁴.

Notre informateur admet que Higiroy a fait objet d'une dispute entre le roi et un chef rebelle du nom de Ntibirāngwá mais il s'abstient à donner plus de détails en rapport avec le conflit. Pour cela, il relativise ce conflit et le présente comme un simple malentendu qui a été vite résolu sans causer trop de dommages.

Bref, c'est cette présence de Ntáre premier qui marque la fondation du domaine de *Higiroy*. Dès lors, les tambourinaires de *Higiroy* fabriquaient des tambours qu'ils devaient présenter chaque année à la cour surtout à l'occasion de la célébration du *Muganuro*. Le tambour du nom d'Inakigabiro est présenté par nos informateurs comme le pilier de la fondation du sanctuaire de Higiroy. Au second rang, se placent d'autres tambours comme Inájurwé, Inagaharage et Inamidēnde. Tous ces tambours ne sortaient jamais du domaine mais ils pouvaient être battus uniquement le jour du *Muganuro*. Le reste de ces tambours comprend Inshāko, Inshikizo et Inkirānya. Il importe de signaler que cette tradition a été transmise au sein de la descendance du clan des Bashāka mais nos informateurs soulignent qu'aujourd'hui, le groupe comprend également des membres des clans des Bashūbi et Bagōra.

³⁴ MWOROHA, E., (1987), Histoire du Burundi : Des origines à la fin du XIX^e siècle, Paris, Hatier, p. 108.

1.1.4.4. Organisation sociopolitique du domaine royal de Higiroy

Le sanctuaire des tambourinaires de Higiroy était annexé à un domaine royal administré par une intendante (incoréke) comme cela apparaît dans ces propos de Claude GUILLET :

«Le nom de Higiroy recouvre, enfin, deux enclos bien distincts : le plus vaste était un domaine royal (icibare) géré par une intendante (incoréke). Cette incoréke avait rang de reine (umwamikazi) et résidait dans la hutte principale considérée comme un palais royal (ikirimba). A ce domaine royal, était juxtaposé le sanctuaire des tambours desservi par les Bashāka»³⁵.

Nous voyons, en effet, que le domaine royal de Higiroy comprend à son tour trois domaines présentant de fonctions différentes :

«Les domaines de Higiroy étaient donc organisés à partir de deux pôles : le pôle économique-politique constitué par l'icibare et le domaine de Bukirasāzi et le pôle rituel tenu par les ingoró z'ingoma dont les desservants participaient au muganuro et avaient charge d'en répercuter l'efficacité au niveau local»³⁶.

En plus de ces tambours, cette intendante chargée de l'administration du domaine royal devait fournir du sorgho blanc à l'occasion du Muganuro. Cette fonction était la spécialité des Bashūbi Bagora. Ils s'occupaient de la culture de cette variété du sorgho destinée uniquement au roi. Nos informateurs disent que ce sorgho était cultivé à Nkoma. Cela montre que le domaine de Higiroy entretenait des relations directes avec le domaine rituel sous le contrôle de Ntāre de Nkoma ; ce qui d'ailleurs représente son importance dans l'organisation du pouvoir monarchique qui a régné sur le Burundi pendant trois siècles.

³⁵ GUILLET, C., op. cit., p. 105

³⁶ Idem

1.1.5. Le Musée Ethnographique National de Gitega

1.1.5.1. Localisation géographique

Le site du Musée National de Gitega est situé à l'entrée de la ville de Gitega sur la RN2. Il se trouve à côté d'un autre bâtiment du même style architectural du début du 20^e siècle, celui de la Cour d'appel. Les deux se trouvent tout près du palais présidentiel de Gitega dans la localité dénommée Place de la révolution du quartier Magarama.

1.1.5.2. Présentation du site du Musée de Gitega

Le Musée National de Gitega a ouvert ses portes en 1955 sous la Tutelle Belge. Il fait partie d'un ensemble d'autres bâtiments administratifs et résidentiels offerts par la Belgique au roi Mwāmbutsa IV et fut appelé «Musée du roi Mwāmbutsa IV». Il changera de nom avec l'avènement de la République pour s'appeler «Musée National de Gitega».

Photo 14 : L'image du Musée National de Gitega



Photo prise par Jean Pierre NDAYIKENGURUKIYE le 15, Juillet 2023

Ce musée se trouve désormais sous la tutelle du Ministère du Commerce, du Transport, de l'Industrie et du Tourisme.

1.1.5.3. La fondation du site du Musée National de Gitéga

S'agissant des raisons de la création du Musée National de Gitega, l'administration coloniale voulait rassembler et conserver les objets ethnographiques afin de mieux comprendre les «Us et coutumes burundais». Elle voulait, en plus, que ce Musée de Gitega serve de relais pour approvisionner d'autres musées de la métropole ou même des amateurs privés de la culture burundaise.

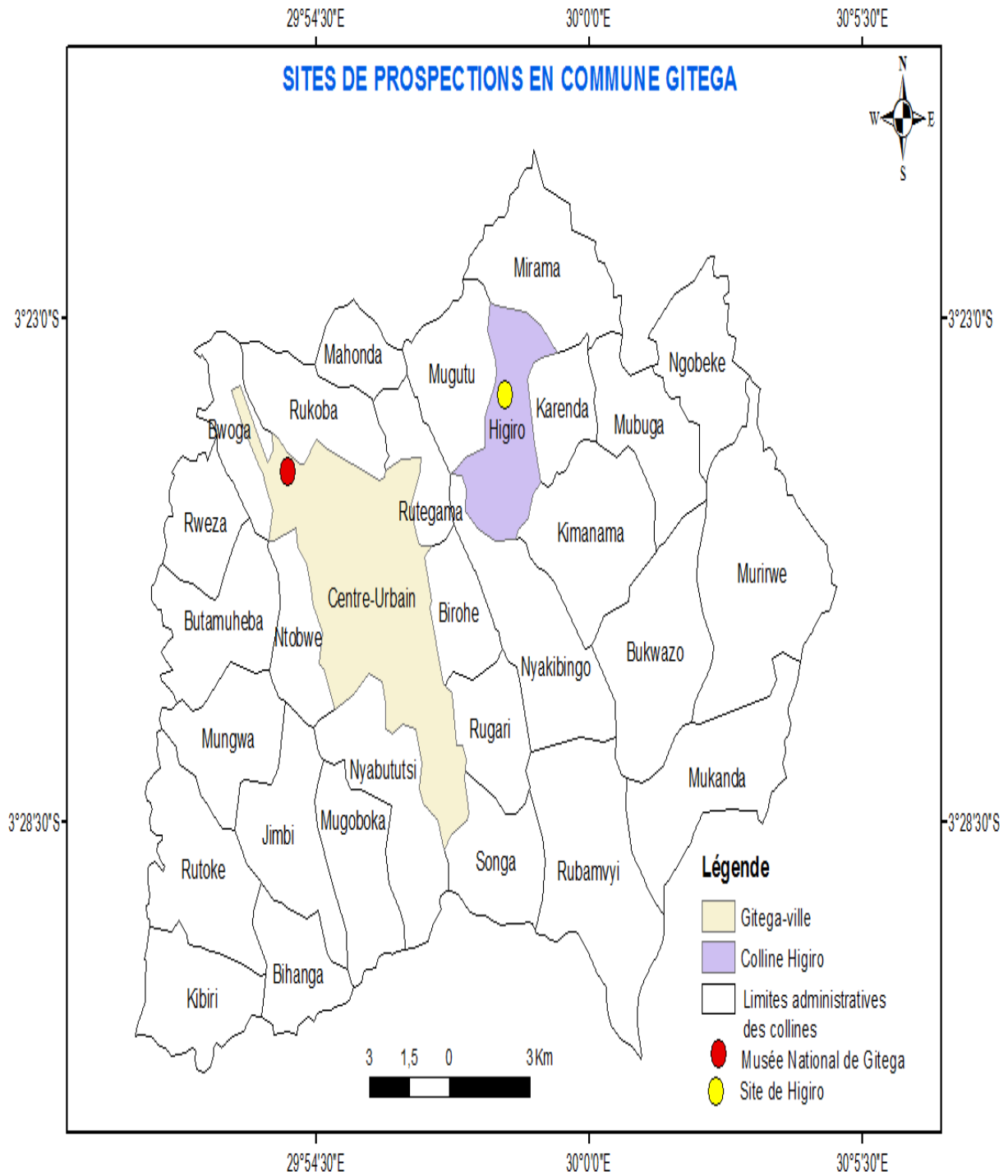
Selon Pascal NDAYISENGA³⁷, un conservateur de ce musée, les objets qui ont donné naissance au Musée National de Gitega provenaient de toutes les régions du pays. Ils étaient achetés à leurs détenteurs ou donnés en cadeau par les chefs des régions aux missions de collecte.

Après le départ des belges, ce musée a changé également ses objectifs. Il constitue jusqu'aujourd'hui un outil didactique pour les écoles, les universités, les communautés et les familles. C'est un site touristique ouvert au public burundais et étranger. Les amateurs du produit touristique fréquentent le musée dans le but de se ressourcer ou d'effectuer des visites de délectation.

1.1.5.4. Organisation du Musée National de Gitéga

Le Musée National de Gitega est ouvert tous les sept jours de la semaine. Les visites se font pendant la journée depuis sept heures trente minutes et ferme vers dix-sept heures. Il est doté d'un personnel composé par cinq membres permanents. Ceux-là, s'occupent chaque fois de l'entretien de tout le bâtiment et son contenu. Ce bâtiment comprend deux parties à savoir : une dédiée à l'exposition des objets ethnographiques et celle qui sert de réserve en vue de remplacer ces objets d'exposition en cas de casse ou de destruction.

³⁷ Entretien du 21, juillet 2023



PARTIE 2 : LA GESTION DES SITES DE PROSPECTION

Les biens et sites patrimoniaux doivent faire objet d'un système de gestion en vue d'une protection et d'une conservation durables. En effet, la gestion d'un bien ou d'un site patrimonial suppose l'identification de toute une panoplie d'activités à mettre en place pour assurer le bon fonctionnement de l'organe ou de l'entreprise touristique qui s'est spécialisée en matière de sa protection et sa conservation. Pour y arriver, il faut procéder par le repérage de tous les défis susceptibles de freiner l'objectif primordial de la boîte à savoir celui d'offrir le meilleur service aux clients et puis trouver des solutions efficaces.

Selon Christopher Young et ses coéquipiers *«un système de gestion du patrimoine est un cadre, souvent permanent, composé de trois éléments importants : un cadre juridique qui définit les raisons de son existence, une institution qui donne forme aux besoins organisationnels et à la prise de décisions, et des ressources (humaines, financières et intellectuelles) qui sont utilisées pour son fonctionnement»*³⁸.

Les auteurs ci-dessus proposent un modèle commun de définition de tout système de gestion du patrimoine :

3 catégories	9 composantes
3 éléments	Cadre juridique, cadre institutionnel et ressources
3 processus	Planification, mise en œuvre et suivi
3 résultats	Extrants, aboutissements et améliorations du système de gestion ³⁹

³⁸ YOUNG, C. et al., 2014, Gérer le Patrimoine Mondial Culturel, Paris, ICOCROM, p. 68

³⁹ Ibid.

CHAPITRE 2 : LES ACTEURS DE GESTION DES SITES TOURISTIQUES AU BURUNDI

Au Burundi, l'organe qui se charge de la gestion des sites touristiques est la Direction Générale du Tourisme. Il s'agit d'un organe affilié au Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme. Ce domaine qui devrait servir d'aubaine pour le développement durable de tout le pays souffre de toute une gamme de faiblesses qui freinent son rythme prévisionnel susceptible de déboucher au meilleur rendement.

Selon Marc YAMUREMYE⁴⁰, un chef de Service de Statistiques et de Gestion des Musées, le nombre de sites touristiques inventoriés et validés par le service spécialisé atteint 123 emplacements dispersés sur tout le territoire burundais. Pourtant, parmi les 123 sites, seuls quatre d'entre eux se trouvent sous la gestion de la Direction Générale du Tourisme : Le Musée vivant et le Musée de Gitega, la Pierre Livingston-Stanley et le site du Traité de Kigānda. Trois autres sont gérés par l'OBPE (Office Burundais pour la Protection de l'Environnement) à savoir : les Failles de Nyakazu et la Chute de Karéra ainsi que le Parc de la Ruvúbu. Le reste comprend des sites qui sont gérés par les communes et d'autres qui sont jusqu'ici non encore aménagés. Même si ces sites ne sont pas aménagés, cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas fonctionnels mais plutôt, ils sont visités gratuitement.

D'après ce cadre de la Direction Générale du Tourisme, les faiblesses de cet organe spécialisé telles le manque d'une loi qui définit clairement la manière dont la gestion des sites touristiques doit être menée, des infrastructures, de la paix, de politiques touristiques et l'enfermement du pays, , etc., restent les obstacles majeurs de la réussite du secteur touristique burundais.

En revanche, la réussite d'une entreprise touristique ne dépend pas uniquement de ces facteurs ci-haut précisés. Elle est également le résultat d'une gestion décentralisée, laquelle met en jeu toute une gamme d'acteurs susceptibles de prendre des décisions adéquates pour le bon fonctionnement d'une entreprise ou d'une autre forme d'organisation (Montargot, 2017 : 5). Ces derniers peuvent avoir la qualité de parties prenantes contractuelles ou non au sein de cette entreprise. L'implication de tous ces acteurs dans la prise de décisions raisonnables et équitables, reste la clé d'une gestion exceptionnelle des biens et sites patrimoniaux ou encore des entreprises touristiques.

⁴⁰ YAMUREMYE Marc, entretien du 28, Aout 2023

En référence à la réussite du New Public Management des années 1983 (Michel TOBELEM et Thomas HELIE, 2020 :1), bon nombre d'élus et des décideurs se sont dit que la gestion privée serait meilleure par rapport à la gestion publique. Ses principes directeurs tels la compétence, la performance et la rentabilité restent l'idéal qui est chaque fois recherché à promouvoir pour le secteur public.

En effet, le constat d'une probable faillite d'une firme publique conduit pour la plupart des fois les décideurs ou les élus du peuple à confier la gestion de ladite entreprise à une personne ou une société privée. Dans ces conditions, la société ou la personne mieux disant possède plus de chances de se voir attribuée les commandes de telles institutions qui traversent les moments critiques. Cette quête du profit est partagée entre le postulant capitaliste et l'appareil étatique. Les deux parties peuvent décider de travailler sur des accords de deux types : Partenariat Public-Privé (PPP) ou par Achat de Services (DSP) (Michel TOBELEM et Thomas HELIE, 2020 :1). Cette approche de sauvetage des entreprises publiques en difficultés a été remise en question par ces auteurs concernant les entreprises culturelles et touristiques. Ils jugent cette approche inadaptée à ce type d'entreprises en évoquant le risque de l'orientation de ces dernières vers la recherche du profit plutôt que vers la réalisation des fonctions éducatives et sociales qui sont pourtant leurs missions primordiales. Ces auteurs ne voient pas comme solution le changement du statut juridique pour de telles entreprises mais proposent une restructuration du système de gestion en vue d'une certaine réussite. Ce phénomène social de privatisation des sites historiques et culturels n'est pas du tout fréquent au Burundi mais certains sites touristiques dont nous nous sommes proposé d'analyser les systèmes de gestion témoignent de la non-participation de l'Etat comme acteur incontournable dans la prise de décisions liées à leur fonctionnement. Le détachement de l'Etat dans la gestion de ces biens et sites patrimoniaux n'est pas régi par un quelconque accord de transfert entre le secteur public et la personne ou la société privée.

Selon que l'Etat gère lui-même un site touristique ou qu'il décide de confier sa gestion à une communauté locale ou encore à une société privée, nous avons tenté d'analyser et de comprendre les différents cadres qui définissent le type de gestion appliqué aux différents sites ayant fait l'objet de notre recherche. Pour ce faire, la théorie des parties prenantes nous a permis d'identifier les acteurs de gestion de chaque site.

2.1. La théorie des parties prenantes et la gestion des sites de prospection

2.1.1. La théorie des parties prenantes

C'est une théorie qui se réfère aux interactions entre les acteurs dans la gouvernance d'une entreprise ou d'une autre organisation. Elle a été développée pour la première fois par Edward Freeman dans son ouvrage intitulé *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Il définit cette notion de parties comme «*tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs d'une entreprise ou d'une organisation*» (1984 : 48). De fait, nous voyons que ce type de management tient compte d'une gestion participative ou collective susceptible d'évaluer tous les indicateurs pertinents et non pertinents liés à la performance économique tel que cela apparaît à travers l'analyse de Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux : «*le management des parties prenantes conduit les organisations à une meilleure performance en termes de profitabilité, de stabilité et de croissance*»⁴¹. Il est clair que toute entreprise vise un profit pour permettre au propriétaire de couvrir toutes ses dépenses et de parvenir de ce fait à assurer la stabilité de son business voire même à accroître sa production en vue de satisfaire aux besoins d'une demande très considérable.

En effet, nous ne sommes pas les premiers à appliquer cette théorie de gestion économique à la gestion du patrimoine culturel. Nous pouvons citer les deux études de Mathieu Dormaels (2013 et 2016). La première porte sur la patrimonialisation du centre historique de la ville d'Arequipa au Pérou et la deuxième porte sur la gestion participative du Vieux-Québec. En plus des deux travaux, une autre étude orientée dans ce sens est celle de Badia Francesca et Fabio Donato⁴² (2013). Ces auteurs distinguent les parties prenantes pouvant participer dans la gestion d'une entreprise ou d'une organisation de façon suivante :

- Les parties prenantes contractuelles : elles désignent les personnes internes ou externes à l'entreprise liées contractuellement (parties prenantes internes comme les actionnaires et le personnel ; parties prenantes externes comme les fournisseurs, les clients,...). Ces parties prenantes, dites primaires sont en relation directe et normalisent avec l'organisation.

⁴¹ BONNAFOUS-BOUCHER, M., et YVON, P., 2006, *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte.

⁴² BADIA, F., et FABIO, D., 2013, « Performance Measurement at World Heritage Sites: Per Aspera ad Astra », *International Journal of Arts Management*, Montréal, École des hautes études commerciales (HEC), vol. 16, n° 1, p. 20-34.

- Les parties prenantes non contractuelles, dites secondaires ou diffuses, représentent la communauté sociale. Elles peuvent influencer la politique de l'établissement (associations, medias, organisations non gouvernementales, habitants,...) ou au contraire être affectées par celle-ci.

Enfin, nous ne pouvons pas clôturer cette liste sans citer le travail de Nathalie Montargot et Xavier Borg⁴³ sur la gestion du site culturel du Pont du Gard. Les deux auteurs ont essayé de montrer l'efficacité de la gestion participative appliquée à l'entreprise culturelle. Ce Pont du Gard a été un travail réussi d'une équipe de gestion incluant différentes parties prenantes.

La théorie des parties prenantes ne veut que les acteurs concernés par la gestion d'une entreprise ou d'une autre forme d'organisation se mettent ensemble pour échanger sur les décisions qui doivent assurer la pérennité de cette dernière. En ce qui est de la gestion du patrimoine culturel, la meilleure gestion serait celle qui aboutit à lister l'objet culturel sur la liste du patrimoine national, en plus des profits qu'elle peut générer pour toutes les parties prenantes concernées. Selon Bouneau⁴⁴, un tel management implique toute une gamme d'acteurs *«comme des hôteliers, des investisseurs et des ingénieurs, mais également, et de manière croissante, des représentants des collectivités locales et de l'État»*. Les acteurs qui participent à la défense d'une telle cause doivent être animés par la volonté et la détermination de combattre jusqu'au bout car la tâche qui les attend n'est pas aussi simple qu'on le croit. Dans son étude sur la gestion participative du Vieux-Québec, Dormaels recense des facteurs clés de succès : *«En tout premier lieu, domine la volonté politique d'écouter les différentes parties prenantes dont les objectifs divergent. Puis, la question de la représentativité des parties prenantes se pose, certaines d'entre elles refusant d'être incluses dans la concertation. Enfin, la crédibilité du processus est en jeu, dans la mesure où l'implication des parties prenantes doit être payée de retour par la prise en compte de leurs besoins»*⁴⁵.

Souvent, les relations qui caractérisent la collaboration de ces acteurs s'avèrent être conflictuels. Ces conflits sont liés aux intérêts des uns et des autres et, ipso facto, ils peuvent occasionner le dysfonctionnement de l'ensemble des participants à la gestion de l'organisation comme le précisent Nathalie Montargot et Xavier Borg : *«Les conflits qui peuvent émerger*

⁴³ MONTARGOT N., et Borg, X., « Gestion touristique de sites culturels et relations entre parties prenantes : Le cas du pont du Gard », *Téoros* [En ligne], 36, 1 | 2017, mis en ligne le 12 mai 2017, consulté le 28 août 2023. URL : <http://journals.openedition.org/teoros/3003>

⁴⁴ BOUNEAU, C., 2007, « La promotion de l'économie touristique, levier de la politique d'aménagement du territoire en France des années 1950 aux années 1980 », *Entreprises et histoire*, n° 47, p. 93-108.

⁴⁵ DORMAELS, M., 2016, op. cit., p. 8

entre acteurs provoquent des tensions et des dysfonctionnements qui nuisent aux relations»⁴⁶. Dans ces conditions, un arbitrage susceptible de rétablir l'équilibre est d'une grande importance tel que cela apparaît à travers ces propos de Rojot : « *Il faut alors soigner la maladie afin de restaurer un ensemble et éviter un affrontement stérile basé sur des divergences d'intérêts réelles ou perçues*»⁴⁷. La résolution pacifique de ces conflits rend la communication de l'ensemble des acteurs beaucoup plus harmonieuse et prolifique.

Pour comprendre la nature de gestion appliquée aux sites touristiques ayant été des cibles de notre enquête, nous avons procédé par l'identification des parties prenantes qui participent dans le fonctionnement de ces derniers. Ce repérage des acteurs de décision pour chaque site dans la réalisation de telle ou telle autre tâche, nous a renseignés sur le fait que la gestion qui en découle peut conduire le site à un tourisme durable ou non.

2.1.2. La gestion des sites de prospection

2.1.2.1. La gestion du site de Rubûmba

Comme nous l'avons constaté lors de la présentation de ce site, il est constitué de trois espaces visitables notamment : les arbres témoins, l'espace du palais et la confluence des rivières Mucecé et Nyavyâmo. La valeur exceptionnelle qui est reconnue à ces endroits leur fait sortir de l'ordinaire pour enfin remplir les fonctions éducatives aux générations présentes et futures, les fonctions socio-économiques en offrant certains profits aux communautés locales.

2.1.2.1.1. Les parties prenantes de la gestion du site de Rubûmba

La gestion de ce site de Rubûmba nous a semblé un peu obscure du fait que certains acteurs contractuels et non contractuels sont marqués par une certaine invisibilité de la part de nos informateurs. Pourtant, ils agissaient sur terrain et participaient dans la gestion de ce site touristique car leurs décisions restaient la clé de son fonctionnement.

Nos propos en rapport avec ce site sont exprimés en recourant au passé du fait que lorsque nous nous sommes rendus sur terrain, nous avons constaté que le site n'avait plus la même physionomie que celle que nous nous représentions. Une partie avait déjà disparu sans laisser de traces, ce qui a influé sur le changement du système de gestion du reste du site.

⁴⁶ Idem, p. 11

⁴⁷ ROJOT, J., 1994, « *La négociation* », Paris, Vuibert, cité par Nathalie MONTARGOT, p. 11

En effet, la construction du palais royal par NDIKUMASABO, tout près des arbres témoins se trouvant sur la colline Rubûmba a débouché à la dotation des trois espaces touristiques d'un système de gestion qui émane de ce patron. En revanche, la disparition de cette partie du site se trouve à l'origine de la nature de management qui s'applique aujourd'hui au reste du site de Rubûmba.

a. Les parties prenantes contractuelles et internes de gestion du site de Rubûmba

❖ Les actionnaires

Selon les connaissances de nos informateurs, le site de Rubûmba avait comme actionnaire Helmenegilde NDIKUMASABO. Celui-ci nous est présenté comme l'acteur qui reste au cœur du fonctionnement de ce site du fait que tout semble tourner autour de lui. D'après leurs dires, il était le seul à planifier le fonctionnement de l'entreprise tandis que d'autres acteurs jouaient le rôle de second plan. Son cabinet étant basé à Bujumbura au sein du Best Hôtel, le patron-manager communiquait avec les visiteurs intéressés par la beauté du site de *Rubûmba* et les envoyait à *Kigânda* pour être accueillis par les gardiens qui restaient sur le lieu. La manière dont il établissait le contact avec les clients nous échappe jusqu'ici du fait que nos enquêtés n'en connaissent rien du tout. Le mystère dans la gestion de ce site de Rubûmba ne se limite pas là, les tarifs pour le paiement des visites effectuées par les clients ne sont pas également connus par les guides du fait que toutes les procédures de paiement étaient réglées à Bujumbura dans son cabinet comme cela apparaît à travers ces propos de Thaddée NDUWIMANA :

«Nous ne savions pas comment il cherchait les visiteurs, notre travail se limitait à accueillir les gens qu'il nous envoyait depuis Bujumbura, en plus, s'agissant du tarif de visite, nous ne savions pas combien il avait fixé pour chaque visite individuelle ou collective»⁴⁸.

Nos informateurs disent que tout visiteur qui se rendait dans le site était révélé par le patron avant qu'il se présente sur le lieu, sinon, il pouvait se voir refusé l'entrée et contraint de quitter sans atteindre l'objectif de son voyage et personne ne pouvait passer outre les ordres du patron. Pour illustrer la lourdeur de ce leadership, ils nous ont donné un exemple d'une visite improvisée du Premier Vice-Président Martin NDUWIMANA, qui s'est rendu dans le site sans passer par le patron :

⁴⁸ Thaddée NDUWIMANA, entretien du 8, juin 2023

«Un jour, le Premier Vice-Président s'est présenté ici sans qu'on sache s'il allait passer et nous lui avons refusé d'entrer de peur qu'on ne soit renvoyé. Sa garde nous a menacés de prison si nous ne lui laissions pas entrer et puis nous avons vite téléphoné le patron pour lui dire ce qui se passait. C'est ainsi qu'il nous a donné le droit de l'accueillir»⁴⁹.

Cependant, nous ne savons pas s'il y avait d'autres actionnaires aux côtés de NDIKUMASABO. Mais un autre nom d'une grande figure politique à savoir celui du Prince BIHA, a été signalé par nos informateurs comme un intervenant qui a favorisé à NDIKUMASABO d'accéder à la parcelle riveraine de ce site. Celle-ci a été vendue par les descendants d'un certain Joseph RWIMO. L'achat de cette parcelle lui a permis d'accéder au reste de l'espace du site de Rubûmba. La participation de BIHA dans la gestion du site n'est pas du tout mentionnée dans les dires de nos informateurs.

Par ailleurs, une autre opacité se remarque lorsque nous avons cherché à savoir si le manager du site de Rubûmba travaillait seul dans son cabinet de Bujumbura ou s'il était entouré d'une équipe technique chargée de la planification des tâches en rapport avec la gestion de cette entreprise touristique. Nos informateurs nous ont révélés uniquement un nom d'une personne qui a pris les commandes après la mort inopinée de NDIKUMASABO. Il s'agit d'une certaine Lorraine MUNEZERO (la fille adoptive de la famille NDIKUMASABO) qui s'est occupée du fonctionnement de ce site en difficulté en ce moment-là, car sa femme n'était plus au pays. Elle s'est débrouillée tant bien que mal afin de poursuivre l'œuvre de son père mais en vain car le site a fini par se détruire cinq ans après la mort de ce dernier.

❖ **Le personnel du site de Rubûmba**

Les employés du site de Rubûmba n'étaient pas assez nombreux. La raison est simple car comme nous l'avons précisé là-dessus, la direction transmettait des ordres tout en étant à distance. Le corps du personnel était fait de deux personnes à savoir le responsable du site et un gardien. D'autres travailleurs qui pouvaient être embauchés par le site étaient des journaliers.

⁴⁹ Thaddée NDUWIMANA, entretien du 8, juin 2023

- Le rôle du responsable

Le responsable de ce site était basé à *Rubumba* et s'occupait de la gestion du personnel plutôt que des finances. Elle était chargée de planifier les tâches qui s'effectuaient dans le site en mobilisant le personnel qui était sur place ou celui qui pouvait intervenir du dehors du site tel que cela apparaît à travers ces propos de Nanette IRAKIZA, la responsable du site depuis 2005 jusqu'en 2016 :

«J'étais chargée du suivi de toutes les tâches qui se menaient là-bas. Je devais veiller de façon à ce que tout aille bien et notre patron m'envoyait de l'argent pour payer la main d'œuvre qui accomplissait telle ou telle autre tâche»⁵⁰.

En plus de ce suivi des activités du site, elle devait également veiller à ce que le site soit toujours en parfait état. De cette façon, elle devait fournir un rapport présentant l'état de chaque objet présent dans le site. Le patron se référait alors à ces rapports qui lui étaient fournis par la responsable pour intervenir en cas de besoin. Tout dépendait alors de la gravité des choses car s'il s'agissait du besoin de moindre nécessité, il envoyait de l'argent pour qu'il soit géré au plus vite possible. Pourtant, cela ne signifie pas qu'il ne se rendait jamais dans le site du fait qu'il pouvait y passer chaque fois que bon lui semblait.

- Le rôle du gardien

Le gardien du site jouait à la fois les fonctions de guide, de veilleur et des travaux hygiéniques. Thaddée NDUWIMANA nous a révélés que lors d'une visite touristique, il jouait la fonction de guide. Mais en temps normal, il pouvait s'occuper de la propreté du site pendant la journée et veillait également à la sécurité de tout le site pendant la nuit.

S'agissant de la fonction de guide, il expliquait aux visiteurs les différents rituels liés aux escales de la procession d'intronisation tout en indiquant toute l'itinéraire qui était suivie par le roi le jour de son intronisation. A côté de ces étapes d'intronisation royale, il amenait les visiteurs à découvrir ce qu'était la demeure royale de l'époque monarchique. Cette œuvre architecturale construite à partir du végétal demandait un savoir-faire hors du commun de façon à ce que celui ou celle qui la voit pour la première fois découvre l'originalité de ce savoir traditionnel des ancêtres des Burundais. Le guide donnait également des explications en rapport avec des objets qui se présentaient au sein de cet enclos royal.

⁵⁰ Nanette IRAKIZA, entretien du 8, juin 2023

Par ailleurs, les arbres témoins se trouvant dans le site de Rubûmba et qui se classent parmi les arbres sacrés dans la mémoire collective des Burundais devaient faire objet des explications dispensées par Thaddée NDUWIMANA aux touristes.

Dans cette perspective, nous avons cherché à savoir comment ce veilleur qui servait de guide dans ce site a pu s'acquérir de toutes ces compétences alors qu'il dispose uniquement du certificat de la sixième année comme document sanctionnant son cursus de formation, il nous a dit que les informations se rapportant aux lieux de mémoire de *Murãmvyu* remontent de la tradition. Elles sont le fruit de la transmission de générations en générations qui a été effectuée par les personnes qui participaient dans différents rituels liés à l'organisation du pouvoir monarchique. D'autres informations complémentaires notamment celles liées aux objets présents au sein des différentes huttes de la résidence royale ont été apprises aux côtés de l'équipe venue de *Gishõra* pour construire celle-là dans le site de *Rubûmba*. Parmi cette délégation, nos informateurs insistent sur le rôle d'un certain Antime BARANSAKAJE, un ritualiste tambourinaire du sanctuaire des tambours de *Gishõra*. Disposant d'une pareille œuvre architecturale dans leur sanctuaire, ces tambourinaires de *Gishõra* sont supposés détenir des informations à partager à ce personnel du site de *Rubûmba*.

b. Les parties prenantes contractuelles et externes de gestion du site de *Rubûmba*

- **Les fournisseurs**

Les personnes affiliées à ce site de *Rubûmba* que nous pouvons qualifier de fournisseurs sont en premier lieu ces tambourinaires de *Gishõra*. Ces derniers ont constitué la main d'œuvre qui a construit la résidence royale de *Rubûmba*. Ils disposaient de cet art de construire cette partie du site de *Rubûmba* à l'image de différents enclos du roi qui étaient éparpillés sur le territoire burundais. En plus de ce savoir-faire, ces tambourinaires ont servi de fournisseurs en matériaux de construction de cet enclos. Plusieurs espèces d'herbes en voie de disparition servaient de matériaux parmi lesquels le miscanthidum (*uruguhú*), l'herbe qui servait de toiture des huttes (*umukēnkekēnke*), les cordes de papyrus (*imihótora*), étaient rassemblées par ces tambourinaires dans les différentes provinces. Des tambours d'exposition et ceux qui servaient d'apprentissage au club de tambourinaires affiliés au site de *Rubûmba* provenaient également du site de *Gishõra*. Nos informateurs soulignent que même les formateurs à la danse du tambour au profit de ce club sont venus de *Gishõra*. Il importe de préciser, en plus, que ces tambours d'exposition portent les mêmes noms que ceux de *Gishõra*. Ce sont ceux qui sont supposés être des ancêtres d'autres tambours fabriqués dans le sanctuaire de *Gishõra*

à savoir *Rucitéme* et *Murimírwa*. Cela prouve les liens qui s'établissaient entre les deux sites touristiques et, ipso facto, entre les différentes parties prenantes respectives qui participent à la gestion de ces derniers.

D'autres livraisons destinées à répondre aux besoins des visiteurs venaient d'autres coins du pays. Nous pouvons citer par exemple le cas qui nous a été révélé par nos informateurs se rapportant à la réception qui fut organisée par le patron du site le jour de la célébration de la Journée internationale dédiée au tourisme en 2009. Pour cette occasion, les victuailles ou les provisions en vivres et en boisson sont venues de *Murāmvya* et Bujumbura. Ils disent qu'il y avait beaucoup de monde, les noirs comme les blancs et soulignent que la tâche de servir tout ce monde était très difficile. Toutefois, les traiteurs de différents services qui ont été mobilisés à cette occasion ne sont pas connus de nos informateurs.

- **Les clients**

Les clients ou les visiteurs du site de *Rubumba* diffèrent. Nos informateurs distinguent deux groupes à savoir les nationaux et les étrangers. Parmi les nationaux, il y avait des jeunes écoliers, des étudiants et des adultes. Quant aux étrangers, il y avait également des jeunes et des adultes. Suite au manque de compétences en langues étrangères du côté du guide, ce dernier camp était obligé de se munir d'un interprète pour faciliter la compréhension des explications données par ce guide. Les tarifs des visites pour les deux camps ne sont pas connus de nos informateurs car comme nous l'avons précisé, les paiements se réalisaient au bureau basé à Bujumbura avant de se rendre dans le site. Toutefois, nos informateurs précisent qu'un visiteur généreux ne pouvait s'empêcher de leur laisser un pourboire à la fin de la séance de visite.

- **Les clubs de tambourinaires et danseurs traditionnels**

Dans le but d'élargir le paquet de services à offrir aux visiteurs du site, le patron avait créé un club de tambourinaires et celui des danseurs traditionnels. Concernant le premier groupe, il avait rassemblé des jeunes qui étaient intéressés par la danse du tambour et leur avait apporté des formateurs en provenance du site des tambourinaires de *Gishōra*. Il en est de même que pour le groupe de danseurs traditionnels car ce patron apportait des formateurs issus des clubs culturels de renom pour instruire ceux de *Rubumba*. Nos informateurs précisent qu'à l'issue de ces formations, ces clubs se débrouillaient seuls pour l'agrémentation lors des visites. Pourtant, les termes de contrats restent méconnus de nos informateurs mais ils révèlent qu'à chaque fois qu'ils dansaient pour les visiteurs, le patron leur donnait un intéressement.

c. Les parties prenantes non contractuelles de la gestion du site de *Rubûmba*

La gestion du site de *Rubûmba* a connu également l'influence en provenance des parties prenantes secondaires ou diffuses parmi lesquels nous pouvons citer l'UNESCO, les medias ainsi que les habitants de *Rubûmba* et de ses environs.

➤ **La probable participation de l'UNESCO**

Selon les dires de nos informateurs, le patron du site de *Rubûmba* aurait réaménagé ce site à la demande de l'UNESCO. Ce qui veut dire qu'il avait bénéficié également un certain financement pour le faire. En revanche, nous n'avons pas eu des preuves qui prouvent ou encore qui désapprouvent cette information de nos enquêtés et si nous nous tenons d'une part, à la première hypothèse qui suppose l'existence d'une quelconque participation de cette agence de l'ONU dans la fondation de ce site de *Rubûmba*, nous pouvons en déduire que sa gestion a subi d'une façon ou d'une autre l'influence qui se réfère aux systèmes de gestion du patrimoine culturel mondial. De l'autre part, notre regard critique remet en cause ce probable investissement de l'UNESCO dans la fondation de ce site de *Rubûmba* du fait que la plupart des organisations internationales collabore toujours avec les gouvernement des pays dans le but de financer un projet de développement. En plus, les systèmes de gestion qui se réfèrent aux textes se rapportant au patrimoine mondial, réservent une place de choix à l'Etat comme acteur incontournable dans la protection et la conservation des biens et sites patrimoniaux. De cette façon, c'est étonnant qu'on n'ait pas pu constater la moindre participation de l'Etat dans la gestion du site de *Rubûmba*.

➤ **Les medias**

Avec la mondialisation, le monde reflète l'image d'un village planétaire. Les medias occupent le rôle de premier plan dans la détermination de la vie des gens ; ils sont souvent qualifiés de quatrième pouvoir après l'Exécutif, l'Assemblée et le Judiciaire. De fait, personne ne peut encore douter de la force des medias dans le domaine tel que politique, socioéconomique et culturel. L'influence des medias dans la gestion du site de *Rubûmba* ne peut pas être niée malgré l'absence de supports médiatiques qui attestent la véracité de nos propos. En plus, nos informateurs affirment que certains des événements qui se sont tenus dans le site avaient été couverts par les différents medias qui œuvrent sur le territoire burundais.

L'exemple qu'ils donnent est celui de l'événement qui a lieu en 2009 en l'occasion de la célébration de la journée mondiale du Tourisme.

A côté de ces medias que nous considérons comme officiels, d'autres systèmes informationnels refont surface dans le domaine du tourisme au Burundi. On assiste aujourd'hui à un nombre assez important des sociétés de guidage qui s'occupent de la publicité des sites à visiter et servent de guide des touristes. Celles-ci, créent des sites sur lesquels ils publient des informations servant de publicité et d'incitation des amateurs du produit touristique. Selon Marc YAMUREMYE⁵¹, un chef de service de Statistiques et Gestion des Musées à la Direction Générale du Tourisme, ces sociétés profitent de l'absence d'une loi qui régit le tourisme au Burundi et gagnent des fonds indûment reçus du fait que même si elles font visiter les touristes la plupart des sites déjà identifiés et validés par la commission de validation et classement, l'argent qui parvient dans le trésor public est collecté uniquement dans six sites : le Musée vivant et le Musée de Gitega, la Pierre Livingston et Stanley, le site de *Kigānda*, Les failles de *Nyakazu* et les Chutes de *Karéra*, le Mont *Têza* et enfin la Kibira. En effet, ces sociétés de guidage qui œuvrent en ligne sont à peu près une quinzaine aujourd'hui entre autres : Gisābo Tour, Burundi Green Destination, Burundi Safaries and Souvenirs, Intöre Tour, Augustine Tour, Tanganyika Links Tours, Belan Travel and Tours, Sandi Travel Services, Burundi Discovery Tour, Ikāze Ventures, Burundi Guides Tour, Fonics Travels Tour, etc.

Dans cette perspective, nous n'avons pas trouvé de site qui s'occupait de la publicité ou de la promotion du site de Rubûmba, non plus nous n'avons pas identifié si le patron se servait de ces sociétés qui travaillent en ligne en vue de la publicité et la promotion des sites touristiques burundais. Pourtant, cela ne témoigne pas de l'absence de stratégie de ce genre qui aurait été utilisée par le patron du site de *Rubûmba*.

➤ **La population riveraine du site de *Rubûmba***

La population riveraine du site de *Rubûmba* était émue d'avoir un tel haut-lieu de l'histoire dans leur localité. La colline de *Rubûmba*, étant une des collines burundaises pouvant être considérée comme enclavée si l'on tient compte de flux de circulation des biens et services, des personnes, etc., avait goûté un certain désenclavement dû aux flux de circulation des personnes, des biens et services en profitant de la présence de ce site de *Rubûmba*.

Selon les dires de nos informateurs, la réhabilitation de ce site a conduit la population riveraine du site à la découverte d'une richesse patrimoniale que l'on trouve spécifiquement à *Rubûmba* et qui ne peut pas se retrouver dans d'autres endroits.

⁵¹ Entretien du 28/8/2023

De cette façon, elle participait activement à la protection et la conservation en se montrant vigilante et intolérante envers tout acte de vandalisme susceptible de détruire le site. En plus, elle essaie de transmettre la littérature autour de ce site aux jeunes pour assurer la pérennité de ce haut-lieu de l'histoire du Burundi monarchique. Cela se remarque à travers les composantes de notre population d'enquête car parmi les informateurs qui nous furent d'une importance capitale dans la réalisation de ce travail, il y a ceux qui avaient une quarantaine d'années.

A côté de ce volet lié au désenclavement de la colline *Rubûmba*, l'aspect socioéconomique n'est pas épargné par nos informateurs. Ils soulignent que la population riveraine du site bénéficiait à partir des consommations des touristes qui s'effectuaient sur l'espace communal de Kigānda du fait que les impôts collectés sur les produits vendus par les commerçants de la localité pouvaient contribuer au développement durable de la commune.

En revanche, l'état actuel de ce site de *Rubûmba* est déplorable car après la mort du patron, le site a connu une destruction progressive qui l'a poussée dans l'inaction. A côté de l'œuvre architecturale de l'espace du palais qui a disparu sans laisser de traces, nous pouvons signaler également l'état critique de la route qui assurait le désenclavement de cet endroit au reste du Burundi ainsi que celui des autres espaces du site.

2.1.2.1.2. Analyse et interprétation

En nous référant à toutes ces informations qui émanent de nos informateurs, nous constatons que la gestion du site touristique de *Rubûmba* était de type centralisé. Le degré d'implication de différents acteurs dans le fonctionnement de ce site met en lumière le monopole de certains acteurs par rapport à d'autres. Nous voyons que les décisions les plus déterminantes dans la gestion de ce site revenaient au patron. Or, l'entreprise culturelle connaît la mutation vers une certaine révolution visant à élargir l'espace de gestion qui a recours aux différents acteurs. Cette approche intégrée est d'ailleurs la plus conseillée par le Conseil de l'Europe, le pionnier dans la protection et la conservation du patrimoine mondial tel que cela apparaît dans les propos de John Bold et Robert Pickard :

«Dans le cadre de son action consacrée au patrimoine culturel, le Conseil de l'Europe privilégie toujours davantage une approche intégrée qui combine la promotion et la protection de la diversité culturelle, la gouvernance démocratique et l'innovation démocratique. Compte tenu de la valeur spécifique du patrimoine pour la société, il est en effet indispensable d'associer à la prise de décision ceux qui sont les premiers concernés,

c'est-à-dire les propriétaires, les habitants, les communautés locales et les autorités locales. Ces acteurs ne doivent d'ailleurs pas non plus être tenus à l'écart des politiques et pratiques nationales de protection du patrimoine culturel»⁵².

Ce système de gestion intégrée du patrimoine culturel a été expérimenté dans la contemporanéité et il a débouché à des résultats positifs. Il suffit qu'il y ait d'abord cette politique de créer un espace de gestion décentralisé qui donne la chance de participation à un nombre assez important d'acteurs compétents. En revanche, la gestion centralisée rend le système moins performant du fait que plus un système de gestion connaisse peu de parties prenantes dans son fonctionnement, plus il donne un rendement moins meilleur. La limitation des participants influe sur la limitation de services à offrir à la demande et, ipso facto, à l'échec ou la réussite du projet.

La gestion du site de *Rubûmba* était alors la préoccupation d'une personne. Le patron planifiait tout seul les tâches de son entreprise et assurait le suivi aux acteurs d'exécution. Les décisions venaient d'en haut et se transmettait en bas. Cela témoigne d'un manque de complexité du système et d'une limitation de services à offrir au public consommateur.

Bien que le site comprenne certains espaces publics notamment les bosquets royaux et la confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyâmo*, le système de gestion du site de *Rubûmba* ne fait pas intervenir l'Etat comme partie prenante. A en croire nos informateurs, nulle part où un délégué de l'appareil étatique n'a été signalé comme participant. En plus, aucun contrat régissant la collaboration des deux acteurs n'a été précisé. Le patron du site de *Rubûmba* a profité uniquement de la proximité de sa parcelle avec ce haut-lieu de la monarchie burundaise pour bâtir cette entreprise touristique sinon la gestion du site était exclusivement privée.

2.1.2.2. La gestion du site de *Kigānda*

La présentation de ce site de *Kigānda* définit clairement les mobiles qui sont à la base de l'aménagement de ce haut-lieu de l'histoire du Burundi monarchique. Le développement de ce point va porter sur la manière dont ce site est géré par les différentes parties prenantes.

⁵² BOLD, J. et PICKARD, R., 2018, Une approche intégrée du patrimoine culturel, Strasbourg, Ateliers du Conseil de l'Europe, p. 7

2.1.2.2.1. Les parties prenantes de la gestion du site de Kigānda

La gestion du site de *Kigānda* est purement étatique. Les acteurs qui participent à la gestion de ce dernier sont directement liés à la Direction Générale du Tourisme. Les décisions qu'ils mettent en application sont transmises d'en haut vers le bas. Cette logique n'offre pas un espace de discussion sur la plupart des décisions qui sont prises dans l'objectif de la pérennisation de ce site.

a. Les parties prenantes contractuelles et internes de la gestion du site du Traité de *Kigānda*

- **Le personnel**

Le personnel du site du Traité de *Kigānda* comprend deux individus à savoir le responsable qui sert, en plus, comme guide et un autre suppléant qui s'occupe de la propreté et qui veille à la sécurité du site.

- Le cahier de charge du responsable du site du Traité de *Kigānda*

Le responsable est chargé d'accueillir les visiteurs et de leur expliquer les raisons de la fondation de ce site. A côté de cette fonction de guide, il doit dresser un rapport présentant l'état des lieux du fonctionnement du site. Dans cette perspective, il participe à la protection du matériel déjà acquis et établit un inventaire de besoins en vue de répondre efficacement aux attentes des visiteurs. En plus de ces tâches, il s'occupe également de la trésorerie. Les fonds collectés lors des visites sont déposés sur le compte du trésor public ouvert à la Banque centrale.

De fait, il importe de signaler que ses compétences se limitent à la production de ces rapports, lesquels doivent être transmis à son autorité hiérarchique basée à la Direction Générale du Tourisme. Selon les dires de notre informateur, une fois que le rapport lié par exemple à la demande de tel ou tel autre type de matériel est transmis à ses supérieurs, il attend le feedback qui peut être favorable ou défavorable. En cas de ce deuxième scénario, poursuit-il, il reformule la demande tout en espérant que la prochaine réponse sera favorable.

- Le cahier de charge du suppléant du responsable du site de *Kigānda*

Le suppléant du responsable du site de *Kigānda* s'occupe de la propreté et de la sécurité du site. L'espace qui accueille les visiteurs nécessite un traitement hygiénique permanent d'où le besoin d'un personnel qui s'occupe de cette salubrité permanente au sein du site. S'agissant

de la sécurité du site, il veille à ce que personne ne s'introduise pas par effraction dans le site et qu'il commette des actes de vandalisme susceptibles de détruire ou de dénaturer le site.

En plus de ces tâches qui reviennent officiellement à cet employé du site de Kigānda, il peut accueillir les visiteurs uniquement en cas d'empêchement du responsable. A la manière de son supérieur, il nous a fait savoir que ses compétences se limitent aux doléances qu'il présente à son supérieur hiérarchique et ce dernier transmet le rapport qui cadre avec tout ce qui se rapporte au fonctionnement du site.

- **La Direction Générale du Tourisme**

Il s'agit d'un organe de gestion touristique au Burundi. Il est constitué à son tour par deux services à savoir le Service de Statistiques et de Gestion des Musées et celui de Marketing. Son rôle est de planifier la gestion des sites touristiques qui sont gérés directement au sein de l'organe. Par rapport à cela, il importe de signaler que la gestion de certains sites rentre dans les préoccupations des communes.

La Direction Générale du Tourisme, via ses deux services de gestion du tourisme, rassemble les rapports issus des différents sites touristiques et examine l'état des lieux du tourisme au Burundi. A partir de ces rapports, il définit sa politique d'intervention en se référant au budget disponible pour son fonctionnement. A défaut du budget pouvant permettre d'intervenir dans la réalisation de certaines tâches prioritaires, il soumet une demande au Ministère ayant le tourisme dans ses attributions.

A ce stade, le Ministre de tutelle se charge de défendre les projets à sa disposition issus de différents départements. Selon le budget qui a été voté par l'Etat pour l'exercice en cours, le projet qui a été jugé prioritaire par le Ministère de tutelle se verra alors financé et réalisé. Une autre forme d'intervention peut se réaliser via un partenariat entre la Direction Générale du Tourisme et une autre organisation non gouvernementale à caractère international en vue de réhabiliter ou d'équiper tel ou tel autre site se trouvant directement sous sa gestion.

b. Les parties prenantes contractuelles et externes de la gestion du site de *Kigānda*

- **Les clients**

Le site de *Kigānda* a été construit dans le but de remplir d'abord la fonction pédagogique et de rentabilité. De cette façon, un contrat à caractère plus ou moins conditionnel lie ce site touristique aux établissements scolaires et académiques ainsi que d'autres amateurs du

produit touristique, voulant s'intéresser à la richesse patrimonial qu'abrite ledit site. De fait, si le client paie son argent en vue d'obtenir un service, il devient exigeant envers son fournisseur sur la qualité de l'offre et de cette façon il exprime son influence sur l'ensemble des acteurs de gestion de l'entreprise.

Dans cette perspective, ce site a connu quelques avancées selon les dires de nos informateurs même si d'autres besoins qui visent la meilleure qualité du service qu'offre le site de *Kigānda* ne manquent pas. Ils saluent les efforts des autorités hiérarchiques qui ont débouché à la dotation des lieux d'aisance et d'un robinet d'eau potable au site de *Kigānda*. Cependant, ils déplorent que la demande de construction d'une couverture de l'allée qui sert de chemin suivi par les touristes lors des explications du guide n'ait pas encore réalisée. Cela pourrait rendre les conditions meilleures pour les visiteurs de ce site car, précisent-ils que quelque fois, les visiteurs s'évanouissent sous l'effet du soleil accablant ou encore ils sont dispersés par la pluie. A défaut de ce type d'équipement, ils proposent la disponibilisation de parapluies.

▪ **Les fournisseurs**

Le site de *Kigānda* n'offre pas d'autres services en plus de la visite pédagogique animée par le guide. Ce qui veut dire qu'un visiteur qui désire un service autre que celui-là se débrouille en dehors des limites du site. Nos informateurs affirment que des fois ils accueillent des visiteurs qui désirent passer du séjour à *Kigānda* et dans ces conditions, ils leur montrent l'unique hôtel qui se trouve au chef-lieu de la commune qui peut les héberger. A ce besoin s'ajoute l'autre lié à la restauration et donc ils sont obligés de chercher comment se débrouiller ailleurs car le site n'a pas de contrat avec des fournisseurs de tels services. Ce qui d'ailleurs constitue un obstacle majeur pour la fréquentation du site de *Kigānda*. Autrement dit, ce problème de logement et restauration influe sur l'inefficacité du site à attirer le plus grand nombre de visiteurs. De cette façon, le site a plus de chance à accueillir des touristes qui n'ont pas besoin de passer du séjour dans la localité.

c. Les parties prenantes non contractuelles de gestion du site du Traité de *Kigānda*

❖ **Les medias**

Les medias jouent un rôle important dans la gestion du site du Traité de *Kigānda* dans la mesure où ils constituent un outil le plus redoutable de sa publicité. A partir des documentaires qui sont produits et des couvertures médiatiques se rapportant aux évènements qui s'y déroulent, le site est connu d'un public beaucoup plus large et attire plus de visiteurs.

Selon les dires de nos informateurs, de telles activités se remarquent souvent au sein du site et ils donnent en guise d'exemple le documentaire télévisé le plus récent mené par les journalistes de la RTNB le 6, juin 2023. Cette date, poursuivent-ils, n'est pas du tout choisie au hasard, mais elle correspond au jour de la signature de ce fameux traité entre Von Beringe et Mwêzi Gisābo.

En plus de cette activité qui symbolise la fin des heurts entre Mwêzi et les Allemands ainsi que la perte de la souveraineté du Burundi, une autre activité s'y est également déroulée en date du 1, juillet 2023. Cette fois-ci, c'était pour célébrer le renversement de la situation. Les journalistes ont décidé de revenir au même endroit pour produire une émission sur la reprise de la souveraineté du Burundi. Dans cette perspective, nos informateurs disent que ce site symbolise à la fois cette soumission des Burundais face à l'opresseur allemand et la revanche des Burundais face à l'opresseur Belge.

Comme il a été signalé pour le site précédent, la gestion du site de *Kigānda* ne subit pas uniquement l'influence de ces medias considérés comme officiels mais plusieurs réseaux sociaux comme facebook, tweeter et des medias sociaux tels les journaux et télévisions qui travaillent en ligne, participent également à son fonctionnement. Toutes les sociétés de guidage qui possèdent une adresse physique ou qui travaillent en ligne, contribuent pour faire connaître ce site à un public aussi large et inciter les touristes à le visiter.

❖ **La population riveraine du site du Traité de *Kigānda***

La population riveraine du site du Traité de *Kigānda* contribue dans la gestion de ce site dans la mesure où elle garde dans sa mémoire collective que cet endroit revêt l'image d'un haut-lieu de la monarchie burundaise et, ipso facto, il constitue une source d'informations pédagogiques à l'égard des jeunes générations présentes et futures. En plus de cet intérêt pédagogique qui incite la population riveraine à participer activement dans la gestion de ce site, l'intérêt économique qu'il apporte aux habitants de la localité n'est pas du tout négligeable. Bien que les consommations des touristes ne soient pas assez importantes, la population profite de leur présence du fait que le peu de produits qu'elle a à vendre est échangé à un bon prix.

A cet effet, tout un chacun se sent dans l'obligation de protéger et de conserver cet espace hors du commun. Le rôle de cette population riveraine dans la gestion du site de *Kigānda*, se voit dans les instructions qu'ils donnent aux jeunes en rapport avec le respect qu'ils doivent envers cet espace et la composition des chants culturels qui vantent les éloges de ce haut-lieu.

2.1.2.2. Analyse et interprétation

Comme il a été signalé à travers les pages précédentes, la gestion du site de *Kigānda* revient à la Direction Générale du Tourisme. Cet organe étatique basé à Bujumbura planifie la gestion de ce site à partir des rapports qui sont produits par l'agent de guidage qui se trouve sur terrain à *Kigānda*. Le responsable de ce site doit assurer la protection et la conservation des biens se trouvant sur place. En cas de destruction ou de casse d'un objet, il dresse un rapport et demande qu'il soit remplacé d'urgence selon sa nécessité pour le fonctionnement du site. Ses supérieurs hiérarchiques analysent la faisabilité de sa demande moyennant le budget disponible dans la caisse destiné au fonctionnement de la Direction.

Nos informateurs ne mentionnent aucune autre partie prenante qui participe dans la gestion du site de *Kigānda*. L'Etat est le seul acteur influent qui se charge de tout. De cette façon, nous constatons également que la gestion de ce site est centralisée tenant compte du nombre d'acteurs de décisions dans le fonctionnement de ce dernier. Son système de gestion n'est pas du tout complexe pareil à celui du site de Rubūmba. Etant l'acteur unique de décision de la gestion de ce site, l'Etat participe via son organe spécialisé pour la gestion du tourisme. Ce type de gestion est qualifié de traditionnel car les nouveautés des systèmes de gestion du patrimoine privilégient un nombre important d'acteurs de décisions en vue de maximiser les services et d'arriver à un rendement meilleur pour les entreprises touristiques.

Bref, protéger et conserver un bien ou un site patrimonial ne suffisent pas comme tâches visant la gestion dudit patrimoine mais il faut en plus le rendre consommable. Cela est le résultat d'une combinaison de facteurs favorables à l'émotion de la part des touristes. Le propriétaire du bien patrimonial doit maximiser les chances de fidéliser son client et cela trouve ses bases solides dans l'amélioration et la variation des services vendus au public consommateur.

D'où la nécessité de l'implication de différents acteurs innovants, susceptibles d'offrir tout un paquet de services les plus outillés en matière de fidélisation de clients du patrimoine culturel.

2.1.2.3. La gestion du sanctuaire de tambourinaires de *Gishōra*

Le sanctuaire de tambourinaires de *Gishōra* connaît un système de gestion purement coutumier. En effet, l'organe qui contrôle tout ce qui est en rapport avec son fonctionnement est un Comité composé par des membres tambourinaires. Malgré sa capacité d'attirer le plus grand nombre de visiteurs, le système de gestion de ce sanctuaire n'est pas du tout complexe

tel qu'on le croirait. Le développement de ce point nous permettra d'identifier les différents acteurs qui participent à la gestion de ce dernier.

2.1.2.3.1. Les parties prenantes de la gestion du sanctuaire des tambourinaires de Gishōra

Comme il a été signalé là-dessus, ce site de Gishōra est géré de façon traditionnelle par les ritualistes tambourinaires. Ces derniers sont au nombre de 60 (40 professionnels et 20 apprenants) et se regroupent au sein de l'Association dénommée «**ASSOCIATION NDANGAKARANGA DE GISHORA**». Tous les membres de ce groupe sont des ritualistes tambourinaires engagés dans la protection et la pérennité du site. A côté de ce groupe restreint, d'autres acteurs entrent en jeu pour garder la machine en branle.

a. Les parties prenantes contractuelles et internes de la gestion du site de *Gishōra*

o Le personnel

Le personnel du sanctuaire de tambourinaires de *Gishōra* est difficile à définir car nos informateurs affirment que tout membre du groupe est concerné par les activités du site. Pourtant, le comité d'organisation a essayé d'établir une division des tâches pour l'ensemble du groupe en tenant compte de leurs connaissances et compétences. Dans cette perspective, à côté de la fonction de fabricant du tambour qui les lie à l'unanimité, on distingue parmi eux des guides et des veilleurs.

• Le rôle des guides

Les guides sont chargés d'accueillir les visiteurs qui se présentent au sein du site. Ils leur montrent et donnent des informations en rapport avec chaque élément présent dans la résidence royale construite sur le site. Ils s'occupent également de la trésorerie du fait que chaque touriste qui visite le site doit payer des frais d'entrée.

La somme collectée durant toute la journée est remise à leur représentant et ce dernier dépose cet argent au compte ouvert à la Coopec au nom de l'Association.

A côté de ces informations instructives qui sont données par ces guides, une autre offre spéciale est disponible pour le visiteur le mieux disant à savoir celui du spectacle de la danse du tambour. Une fois que le visiteur est prêt à payer au moins une somme de 250.000Fbu, ces tambourinaires lui offrent en contrepartie une danse exceptionnelle et inoubliable.

En revanche, comme le travail est collégial, ces guides n'ont pas de salaire mensuel. Le responsable du groupe peut poser un geste à leur égard en tenant compte des frais disponibles sur le compte de l'Association.

- **Le rôle des veilleurs**

Les veilleurs sont chargés de la sécurité de tout le site. Ils sont au nombre de trois et travaillent à tour de rôle. Ceux-ci sont payés pour le travail qu'ils accomplissent. Ils travaillent la nuit et leur relève coïncide avec l'ouverture du site chaque matin à sept heures. Lorsque nous avons cherché à savoir si ces derniers doivent nécessairement être des tambourinaires, nos informateurs nous ont dit que cette tâche revient à quiconque veut et qui est à mesure de le faire.

- **Le Comité de l'association**

Le Comité de l'«ASSOCIATION NDANGAKARANGA DE GISHORA» comprend six membres :

- 1) NSHIMIRIMANA Oscar (Représentant)
- 2) NIYIBARUTA Ezéchiel (Représentant-Adjoint)
- 3) NDUWIMANA Gabin
- 4) SABIMANA Longin
- 5) MBONIMPA Désiré
- 6) SINDAYIGAYA Pontien

Le rôle du Comité est de planifier et de coordonner toutes les activités de l'Association. En effet, quatre tâches les plus délicates reviennent à ce Comité à savoir l'organisation des réunions, la planification de la fabrication de nouveaux tambours, l'entretien du matériel présent sur le site et la gestion du compte de l'Association.

- **L'organisation des réunions**

Dans les circonstances normales, les membres de cette Association de tambourinaires se rencontrent en Assemblée Générale une fois le mois tandis qu'en cas de circonstances extraordinaires, la réunion est convoquée d'urgence pour résoudre chaque situation qui pose problème au sein du groupe. Dans ces conditions, elle peut être tenue après la séance d'entraînement qui se fait deux fois la semaine. Toute décision doit être discutée par la totalité de membres et soutenue par la majorité simple.

▪ La fabrication de nouveaux tambours

Une fois que le besoin en tambours est évident, le Comité soumet la question devant l'Assemblée Générale et propose des solutions moyennant la situation du compte de l'Association. L'ensemble des participants constitue un inventaire de tous les besoins. Lorsqu'ils constatent que les conditions sont réunies, ils contactent les fournisseurs des arbres qui servent de la fabrication du tambour et décident également du jour du départ de cette caravane.

Le Comité met à sa disposition l'argent pour l'achat des arbres et celui susceptible de couvrir les dépenses du groupe durant tout son séjour car, précisent-ils, ils sont obligés de camper dans la localité qui abrite ces arbres jusqu'à la fin de la fabrication des tambours. A cette somme, s'ajoute celle qui doit servir pour l'achat d'autres matériels comme les peaux de couvertures des tambours.

▪ L'entretien du matériel présent dans le site

Les huttes construites au sein du site doivent faire objet d'un entretien permanent en vue de les garder en bon état. Dans cette perspective, chaque fois que ces huttes font signe de vieillesse, elles sont vite réhabilitées en remplaçant la composante en état de détérioration. En plus de l'entretien de ces huttes, les objets ethnographiques qui sont présents à l'intérieur de ces paillottes notamment les objets liés à la vie quotidienne de toutes les personnes vivant à la cour, la tenue des tambourinaires, les tambours, etc., doivent également subir un suivi de proximité visant à les maintenir en bon état. Autrement dit, chaque élément de ce type qui fait état de détérioration est remplacé ou réparé si cela s'avère possible et cela doit se faire dans les meilleurs délais sans attendre sa disparition totale.

Nos informateurs donnent l'exemple de tambours qui connaissent des déchirures des peaux servant de couverture et qui sont vite réparés. Bref, plus d'efforts sont concentrés dans le sens de cet entretien du matériel disponible dans le site pour continuer à offrir le meilleur des services aux visiteurs.

▪ La gestion des finances de l'Association

Comme les points qui précèdent le montrent clairement, l'argent gagné lors des visites touristiques est utilisé dans la réalisation de ces activités qui visent la pérennité du site. Nos informateurs disent que cet argent est utilisé pour les tâches suivantes :

- Achat des arbres et des peaux pour la fabrication des tambours ;
- Réparation du matériel détérioré ;
- Rémunération des veilleurs ;
- Intéressement pour les tambourinaires ;
- Assistance sociale aux membres en cas d'événements malheureux.

S'agissant du premier point, nos informateurs nous ont dits que faute d'arbres de fabrication des tambours dans le milieu environnant le site, ils partent à leur recherche dans les provinces frontalières de la province *Gitéga* notamment *Murāmvya* et *Kārūsi*. Le comité de l'Association établit des contacts avec les autorités locales des zones qui abritent ces arbres qui tend à ce qu'aucun arbre de type *umuvúgāngoma* ne soit utilisé pour des fins autres que la fabrication des tambours. Cet arbre devient de ce fait un patrimoine qui appartient à l'Etat et non à son propriétaire. Même si ces fabricants du tambour lui donnent de l'argent en guise de reconnaissance pour sa propriété et le suivi qu'il a apporté à cet arbre, ce dernier n'a pas le droit de l'utiliser comme il veut. En plus de cette quête des arbres, le comité doit chercher des peaux de couverture de tambours. De ce fait, ils se mettent en communication avec les responsables des abattoirs et autres commerçants qui vendent des peaux pour qu'ils les approvisionnent en cette matière première. L'argent destiné à l'achat de cet équipement indispensable dans la fabrication du tambour doit être à la disposition du comité pour faciliter la tâche des deux côtés.

Concernant le second point lié à la réparation du matériel détérioré, le comité recense tout le matériel en état critique ou du moins hors usage et procède à la planification de sa réparation.

Une somme destinée à cette tâche doit être débloquée pour rendre l'équipement encore utile au fonctionnement du site. Des objets qui contribuent à faciliter sa réparation sont mis à la disposition du personnel qui s'adonne à cette tâche.

Quant au troisième point se rapportant à la rémunération des veilleurs, nos informateurs nous ont révélés que les veilleurs qui se chargent de la sécurité du site sont payés mensuellement. Ils font partis du personnel salarié du site alors que la part qui revient aux autres membres durant le mois n'est pas du tout fixe suite à cette absence de prévision d'une rémunération qui leur est destinée. Cette somme d'argent prévue pour les veilleurs est due à leur implication totale dans la protection du site contre tout acte de vandalisme qui risque de détruire ou de désacraliser le site.

S'agissant du quatrième point concernant l'intéressement des tambourinaires, nos sources affirment que comme la plupart des tâches liées au tambour demandent de l'énergie, elles sont alors sanctionnées par un intéressement ne fut-ce que pour retrouver l'énergie dépensée. En plus de frais débloqués pour le rafraîchissement des tambourinaires après la séance de danse du tambour ou lors de la fabrication des tambours, le comité prévoit également une petite somme pour s'acheter du savon tout au moins. De fait, poursuivent-ils, tout dépend de la situation de la caisse d'épargne et des gains de l'Association qui se font remarquer pendant une période donnée.

Enfin, concernant le dernier point lié à l'assistance sociale en cas d'événements malheureux, nos enquêtés affirment que leur Association joue un rôle important dans la solidarité entre les membres du groupe. Cette entraide mutuelle entre les tambourinaires de *Gishōra* se remarque pendant les circonstances malheureuses par exemple en cas de la mort ou de maladie chronique. S'agissant du premier scénario et en plus si le malheur touche un des membres de l'Association, cette dernière assiste sa famille. Il en est de même qu'au cas où le malheur frapperait un membre de la famille d'un tambourinaire. En revanche, ce membre de la famille doit être un proche au premier degré comme sa femme, son enfant, son père et sa mère. En cas de maladie chronique, les tambourinaires interviennent également envers le malade. Une somme destinée à le soutenir matériellement est débloquée en vue de l'aider à régler les factures d'hospitalisation.

Il importe de souligner que nos informateurs se sont abstenus de préciser la somme qui doit être débloquée pour chacun des cas ci-haut précités soit par méconnaissance ou de leur volonté.

Le premier scénario était dû à l'âge ou à la désinformation de l'informateur tandis que le deuxième scénario était dû à la volonté de garder le secret des textes de lois qui régissent l'Association.

b. Les parties prenantes contractuelles et externe de gestion du sanctuaire des tambourinaires de *Gishōra*

✓ Les fournisseurs

Les gens avec lesquels les tambourinaires du site de *Gishōra* traitent l'affaire de fourniture sont les propriétaires des arbres de fabrication des tambours ainsi que les vendeurs de peaux.

En effet, les tambourinaires de *Gishōra* disent qu'ils ont du mal à trouver ces arbres du fait qu'ils constituent des vieilles espèces en disparition. Ces dernières ne sont plus la priorité de la population du fait qu'ils ne poussent pas vite et, encore plus, ils ne donnent pas la liberté de vente suite à son statut de propriété étatique qui confine le propriétaire à vendre son produit aux seuls tambourinaires. De cette manière, la population opte pour la plantation de nouvelles espèces d'arbres qui poussent vite et qui donnent cette liberté de vente à quiconque qui se présente comme acheteur. De fait, l'idéal serait de planter eux-mêmes ces arbres mais faute de terres suffisantes pour servir de plantation de ces espèces, ces tambourinaires se débrouillent de cette manière. En revanche, même si la situation se présente comme telle, ils saluent les efforts du gouvernement dans sa volonté de résoudre ce problème. Dans cette perspective, ils ne manquent de citer l'action du Président de la République qui, en plus de leur donner un espace cultivable, il leur a donné également un nombre assez important de plants de cette espèce.

Les tambourinaires de *Gishōra* traitent l'affaire de fourniture en plus avec les vendeurs de peaux de vaches. A cet effet, ces tambourinaires craignent également de voir la hausse du prix de ces peaux sur le marché suite à la montée de leur demande par d'autres entreprises qui s'occupent de la transformation du cuir sur le territoire burundais.

✓ **Les clients**

Les consommateurs du produit touristique contenu dans le sanctuaire de tambourinaires de *Gishōra* diffèrent. Nos informateurs affirment qu'ils accueillent des touristes nationaux et internationaux. De cette façon, les flux de visiteurs qui se présentent dans le site au cours de la journée incitent la communauté locale, reconnue comme gestionnaire de ce site, à s'impliquer efficacement à leur travail.

Elle est marquée par la volonté et la détermination en vue d'offrir aux visiteurs un service meilleur par rapport à d'autres sanctuaires de tambourinaires visitables sur le territoire burundais. La loi de l'offre et de la demande telle qu'elle est conçue, veut que l'offre soit meilleure pour attirer une demande considérable. L'influence est réciproque pour les deux côtés car la demande a ses exigences envers l'entreprise, laquelle s'efforce à faire toujours des innovations susceptibles d'attirer plus de clients. Bref, les clients qui se rendent dans le site de *Gishōra* apprécient les services qui sont offerts par les guides sans oublier qu'ils leur présentent aussi des doléances ou des suggestions concernant de nouveaux services dont ils auraient besoin pour la prochaine visite.

c. Les parties prenantes non contractuelles de la gestion du sanctuaire de tambourinaires de *Gishōra*

▪ Les medias

Les medias constituent un engin majeur qui assure la visibilité du site de *Gishōra*. Les images des tambourinaires de ce site sont diffusées couramment à la télévision nationale, laquelle se présente comme la seule source d'informations télévisées qui est accessible au grand public de spectateurs sur le territoire burundais. Cette visibilité fait que toute personne désireuse de se détendre opte pour la visite du site de *Gishōra*.

Pareil à d'autres sites, *Gishōra* n'échappe pas à l'action de ces sociétés de guidage qui œuvrent dans le domaine touristique. Nos informateurs nous ont révélés qu'il existe tout un réseau d'informateurs qui renseignent les touristes sur la spécificité de *Gishōra* par rapport aux autres sites touristiques burundais. Dans cette perspective, leur représentant est connecté à ce réseau d'informateurs et à chaque fois qu'ils reçoivent une demande de visite, ils le contactent pour communiquer sur le type de services dont le visiteur aura besoin. Le représentant organise toute l'équipe en vue de répondre efficacement aux attentes des visiteurs.

▪ La population riveraine du sanctuaire de tambourinaires de *Gishōra*

Selon nos informateurs, le travail du tambour reste jusqu'aujourd'hui la préoccupation du seul clan des *Banyágisáka* dans la localité. En revanche, ils soulignent une certaine perméabilité du groupe qui fait que d'autres membres issus d'autres clans s'intègrent facilement et pour prouver cela ils nous ont donnés l'exemple de leur représentant Oscar NSHIMIRIMANA qui est issu du clan des *Bahânza*.

Cette participation collective témoigne de la volonté des habitants de la localité de *Gishōra* de contribuer dans la protection et la conservation de ce site.

2.1.2.3.2. Analyse et interprétation

Le système de gestion du site du sanctuaire de tambourinaires de *Gishōra* est à son tour moins complexe. La communauté locale faite par les tambourinaires est le cerveau qui coordonne tout le système. L'acteur le plus influent est le comité de l'Association de ces tambourinaires. D'autres acteurs jouent les rôles de second plan. Les décisions de ce comité sont les seules à déterminer de la planification du fonctionnement de ce site.

De fait, nous avons constaté que dans un tel système de gestion centralisé, le circuit reste peu innovant et n'offre que les services qu'il croit plus convaincants à l'égard des visiteurs. En revanche, l'ouverture à l'intégration d'autres acteurs de gestion est un atout car ces derniers apportent des idées nouvelles susceptibles de faire briller davantage l'ensemble du business.

La gestion du site de *Gishōra* témoigne également d'un détachement de l'Etat dans la prise des décisions qui engagent la pérennité du site. Même si la situation s'affiche comme telle, son intervention reste de grande nécessité du fait que ces tambourinaires ont chaque fois besoin d'un accompagnement de proximité pour assurer la perpétuation de la tradition. Cela se manifeste au travers certaines actions des pouvoirs publics notamment la planification des projets qui vont dans le sens de la réhabilitation et l'amélioration de la qualité des services offerts par la communauté de tambourinaires. Cette intervention peut se faire de façon directe via les pouvoirs publics ou de façon indirecte via les ONG qui œuvrent sur le territoire burundais. Cependant, elle est limitée car la grande tâche revient aux tambourinaires.

La gestion de ce site est privée suite à cette démarcation étatique. En plus, les revenus gagnés lors des visites de touristes profite à la communauté locale après avoir réalisé les différentes tâches qui visent sa protection et sa conservation. Cela a un impact négatif lié aux ressources humaines car les employés issus de communauté locale, lesquels n'ayant pas la formation nécessaire en matière de gestion du patrimoine, recourent aux seuls systèmes de gestion traditionnels alors qu'un système de cogestion qui les mêle à la gestion étatique serait un atout. En plus, les gains collectés lors des visites touristiques qui devraient être partagés entre l'Etat et la communauté locale reviennent uniquement à la dernière catégorie.

2.1.2.4. La gestion du sanctuaire des tambourinaires de *Higiro*

Le sanctuaire des tambourinaires de *Higiro* est aussi géré de façon coutumière ou traditionnelle. Sa gestion reste similaire à celle que nous avons observée à *Gishōra*. La seule différence des organes pionniers de la gestion de ces deux sites réside dans la dénomination ou l'appellation du groupement car pour le sanctuaire de *Higiro*, les tambourinaires sont rassemblés au sein d'une coopérative. Le développement du présent point nous permettra d'identifier les principaux acteurs qui participent dans la gestion de ce site de *Higiro*.

2.1.2.4.1. Les parties prenantes de la gestion du sanctuaire de tambourinaires de Higiro

Le site de *Higiro* est également géré de façon traditionnelle par le groupe des ritualistes tambourinaires. Ces derniers sont au nombre de 80 (60 professionnels et 20 apprenants) et se regroupent au sein de la Coopérative dénommée «**COOPERATIVE DES TAMBOURINAIRES DE HIGIRO**». Tous les membres de ladite coopérative sont des ritualistes tambourinaires engagés dans la protection et la pérennité du site. Pareil au site de *Gishōra*, à côté de ce groupe restreint, d'autres acteurs entrent en jeu pour garder la machine en branle.

a. Les parties prenantes contractuelles et internes de la gestion du sanctuaire des tambourinaires de *Higiro*

▪ Le personnel

Contrairement au sanctuaire de *Gishōra* où nous avons constaté que tous les tambourinaires sont concernés par les activités d'accueil et de guidage des touristes, le site de *Higiro* présente à sa disposition deux guides qui sont chargés d'accueillir et de guider les visiteurs. En plus de ces guides, le personnel du site de *Higiro* comprend également deux veilleurs qui se chargent de veiller à la sécurité de tout le domaine du site. Chaque groupe est constitué par deux personnes pour se relayer en cas d'empêchement.

❖ Le cahier de charge du guide

Le guide du site de *Higiro* est chargé d'accueillir les visiteurs et de leur donner des explications en rapport avec tous les éléments présents sur place. En plus de ce patrimoine contenu dans cet enclos, un visiteur passionné peut également découvrir d'autres lieux dotés d'un respect hors du commun se trouvant au sein du domaine de *Higiro*. Parmi eux, nous pouvons citer l'endroit qui abrite ***Ihêro*** (lieu dans lequel un *Muhezá* devrait calmer et offrir des sacrifices au python, avant le départ de la caravane vers l'emplacement de la fabrication des tambours et pour que ce dernier ne fasse pas mal aux tambourinaires qui tentent de le déloger de son habitation). Par rapport à cela, nos informateurs affirment que les *imivúgāngoma* abritent des pythons qui peuvent nuire à toute personne qui cherche à détruire leur demeure.

En plus de cet espace, nous pouvons citer encore l'arbre des jumeaux (*Igití c'amahasá*). Ce lieu servait de place de prière pour la protection des jumeaux nouvellement nés car dans la coutume burundaise, une fois que les jumeaux ne sont pas accueillis et traités avec précaution, ils peuvent non seulement mourir ou encore attirer le malheur au sein de la famille.

❖ Le cahier de charge du veilleur

Comme il a été signalé là-dessus, le veilleur est chargé de la sécurité du site. Il le protège contre tout acte de vandalisme ou de destruction pouvant le conduire à la disparition. En plus de l'aire de la résidence royale, le site de *Higiro* possède une autre superficie annexée à cette aire du palais royal. Sa gestion incombe au Comité chargé du fonctionnement de tout le domaine de *Higiro*. Cet espace culturel est la propriété du domaine et est exploité par ces tambourinaires au profit de la coopérative. Le veilleur s'occupe alors de la sécurité de tout ce qui se trouve dans l'espace appartenant au domaine de *Higiro* notamment l'enclos royal et les champs.

▪ Le Comité de la coopérative

Le comité de la COOPERATIVE DES TAMBOURINAIRES DE HIGIRO est composé de quatre membres dont les noms suivent :

- MVUYISHANGA Barnabé (Représentant)
- NKUNZIMANA Innocent (Représentant-Adjoint)
- NDIMWIZINGA Jérémie (Guide)
- NIBIGIRA Helmenegilde

Le rôle du Comité est de planifier et de coordonner toutes les activités de la coopérative. En effet, cinq tâches les plus délicates reviennent à ce Comité à savoir l'organisation des réunions, la planification de la fabrication de nouveaux tambours, l'entretien du matériel disponible dans le site, la gestion des terres appartenant au domaine et celle du compte de la coopérative.

➤ L'organisation des réunions

Pareil au site de *Gishōra*, les membres de la coopérative des tambourinaires se rencontrent en Assemblée Générale une fois le mois pour évaluer la réalisation de toutes les activités se trouve sur la planification des tâches à accomplir. Cependant, nos informateurs précisent qu'en cas de forces majeures, une réunion extraordinaire peut être convoquée pour se saisir de la question nécessitant une solution urgente.

➤ Le renforcement du stock en tambours

Selon nos informateurs, l'effectif des tambours disponibles dans le stock doit être renforcé au fur du temps pour éviter toute sorte de déficit en matériels. En effet, il importe de signaler que ces tambours peuvent se déchirer une fois qu'ils sont anéantis par la vieillesse et le mieux serait de les remplacer en vue de garder l'effectif en suffisance. Le comité doit suivre de près la gestion du stock et agir en cas de nécessité.

➤ L'entretien du matériel disponible

Le site dispose d'un ensemble de matériel qui doit faire objet d'un entretien permanent. Nous pouvons citer entre autres les huttes qui ont besoin d'être réaménagées. En cas de destruction, les tambourinaires se retrouvent dans l'obligation de les recouvrir par de nouvelles herbes. A cet effet, le comité organise le groupe pour la réalisation de cette tâche dans l'objectif de pérenniser le site.

➤ La gestion des terres appartenant au domaine de *Higiro*

La partie comprenant les champs a besoin à son tour d'un suivi pour être bénéfique à la coopérative. Cette dernière exploite cette aire en plantant des champs de différentes cultures. Une partie de la récolte est partagée entre les membres et une autre est échangée avec de l'argent qui est versé sur le compte de la coopérative. Cette somme est cumulée avec celle qui est collectée pendant les visites pour être utilisée dans la satisfaction d'autres besoins du site.

➤ La gestion du compte de la coopérative

La gestion des finances pour ce site de *Higiro* présente des similitudes avec celle du site de *Gishōra*. En effet, toutes les tâches ci-haut précitées doivent être réalisées à base des finances disponibles sur le compte de la coopérative. Nos informateurs nous ont révélés que l'argent qu'ils gagnent est utilisé pour accomplir les tâches suivantes :

- La fabrication des tambours
- La réparation du matériel détérioré
- L'intéressement des tambourinaires
- La rémunération des veilleurs et des guides
- L'assistance sociale aux membres en cas de circonstances malheureuses.

Concernant le premier élément de la liste ci-dessus, le comité contrôle chaque fois l'état des lieux des tambours avant de décider pour le renforcement de l'effectif disponible. Dans ces conditions, les membres du comité repèrent les tambours qui nécessitent un remplacement et d'autres qui peuvent être réparés en renouvelant surtout la peau de couverture. Après ce constat, le comité soumet des propositions dans ce sens et l'ensemble du groupe échange dans le but de trouver des solutions. Il importe de souligner que tout dépendra de la somme épargnée à partir des gains collectés lors des visites touristiques et le travail des champs car aucune autre intervention ne vient pas du dehors. Le consensus sur cette question débouche au déblocage d'une somme destinée à l'achat des arbres, de peaux de couverture et d'une partie pour couvrir les dépenses durant tout le séjour dans la localité de fabrication de tambours.

S'agissant du deuxième élément de cette liste, le matériel disponible vieillit avec le temps et nécessite chaque fois une somme pour la réparation. Nous pouvons citer par exemple les huttes qui doivent être entretenues de façon permanente car les herbes qui servent de couvertures doivent être remplacées au fur du temps pour éviter la destruction totale de ces dernières. Une somme allouée à cette tâche doit être mise à la disposition du comité pour intervenir chaque fois que le besoin se manifeste. Les cuirs qui servent de couvertures de tambours peuvent également vieillir et se déchirer en provoquant l'inusité du tambour. Dans ces conditions, le comité débloque une somme d'argent pour l'achat d'autres peaux en vue de réparer les tambours déchirés. En plus de cela, nous pouvons citer également la tenue des tambourinaires qui, à son tour, peut subir les effets du temps. Par tenue, nous ne devons pas nous borner sur les habits uniquement mais encore plus il faut entendre tout le kit qui va de pair avec ces habits. Le comité doit alors veiller à ce que le groupe reste bien équipé.

Quant à l'intéressement de tambourinaires, nos informateurs affirment que le travail du tambour nécessite trop de dépenses d'énergie pour les ressources humaines d'où le besoin d'un intéressement à ces ritualistes qui s'adonnent à cette besogne qui demande une implication considérable. Une somme destinée à susciter cette volonté de s'impliquer davantage doit être mise à côté par le comité de gestion. Ils disent que cela se remarque surtout le jour du départ de la caravane vers la localité de fabrication des tambours ainsi que le jour du retour de cette dernière. Ils précisent que selon la situation des finances de la coopérative, le comité peut décider de donner une petite somme à chaque membre pour s'acheter au moins une petite chose dont il peut avoir besoin.

Concernant la rémunération des veilleurs et des guides, nos informateurs nous ont précisés que ces deux catégories constituent le personnel salarié de la coopérative. Cela est dû au fait qu'ils passent plus de temps à s'occuper des activités de la coopérative alors que les autres membres peuvent vaquer à d'autres activités génératrices de revenus. Le comité doit donc s'efforcer à trouver la rémunération de ces deux groupes de travailleurs du domaine.

Enfin, s'agissant de l'assistance sociale aux membres en cas de circonstances malheureuses, nos informateurs précisent que la coopérative joue un rôle important dans le renforcement de la solidarité entre ses membres du fait que chaque membre qui est touché par un quelconque malheur bénéficie le soutien de son groupe. Ils disent que les cas qui sont reconnus par les statuts pour être assistés sont entre autres la mort d'un membre tambourinaire ou d'un membre de sa famille. En cas de ce deuxième scénario, ils apportent leur soutien seulement si le mort ou la morte est un (e) proche au premier degré. Ils précisent également que la coopérative peut intervenir en cas de maladie chronique qui s'attaque à un membre de cette dernière. A cet effet, elle peut lui donner une somme pouvant l'aider à régler les factures de son hospitalisation.

b. Les parties prenantes non contractuelles de la gestion du sanctuaire de tambourinaires de *Higiro*

- **Les clients**

Selon nos informateurs, ils accueillent des visiteurs burundais et étrangers. Certains sont intéressés uniquement par les objets ethnographiques contenus au sein de la résidence royale de *Higiro* tandis que d'autres demandent un spectacle de danse du tambour. Ils précisent que pour inciter le visiteur à revenir pour une autre fois, ils négocient le prix pour la fidélisation du client. Ils indiquent également que pour ce spectacle de danse du tambour, le prix ne peut pas aller en dessous de 150.000Fbu. Ce qui veut dire que le prix varie selon les moyens du visiteur.

De cette façon, le client participe à la gestion du site du fait que cette somme payée à la fois pour la visite et le spectacle est utilisée par la coopérative pour la réalisation d'autres activités en vue du fonctionnement et la pérennité de cette entreprise touristique. En plus, les tambourinaires doivent ajuster leur offre en référence à la demande afin de parvenir à fidéliser le plus grand nombre possible de visiteurs. En effet, toute entreprise qui ne prend pas au sérieux les attentes de ses clients finit par fermer ses portes car ils restent les principales sources de revenus nécessaires pour la bonne marche du business.

- **Les fournisseurs**

Comme cela a été souligné à travers les pages qui précèdent, les fournisseurs du site des tambourinaires de *Higiro* sont ceux qui possèdent des arbres qui servent de fabrication des tambours ainsi que les commerçants du cuir. En matière du business, les fournisseurs occupent une place considérable dans la gestion de l'entreprise du fait que toute la machine tourne à partir de différents services offerts par ces derniers. Il importe de signaler que même les prix des services de l'entreprise doivent se référer à ceux des fournisseurs pour éviter la faillite d'où la crainte des tambourinaires de *Higiro* suite à la pénurie de ces arbres qui servent de matière première pour la fabrication du tambour mais aussi de la rareté du cuir sur le territoire du Burundi. Les raisons de la rareté de ces matériels de base pour la fabrication des tambours restent les mêmes pour tous les fabricants du tambour à savoir le remplacement des *imivúgāngoma* par d'autres espèces qui poussent vite et faciles à commercer mais aussi la concurrence des entreprises qui s'occupent du travail du cuir sur le territoire burundais.

- c. **Les parties prenantes non contractuelles de la gestion du sanctuaire de tambourinaires de *Higiro***

- **Les medias**

Contrairement au site de tambourinaires de *Gishōra*, le site de *Higiro* est peu connu d'un public beaucoup plus large. Le problème lié au manque de publicité médiatique s'ajoute à l'obstacle géographique qui confine le site dans un relief qui ne favorise pas les touristes d'accéder facilement au site. En effet, tenant compte que les deux sites offrent les services qui sont similaires, les visiteurs préfèrent le site de *Gishōra* du fait qu'il est désenclavé par rapport à celui de *Higiro*. En plus, les medias qui revêtent une force exceptionnelle de publicité ne donnent pas plus de chance au site de *Higiro*. De fait, quand on parle de sanctuaire de tambourinaire de Gitega, la majorité des burundais se représentent directement le site de *Gishōra*.

Pourtant, même si la situation s'énonce comme telle, nos informateurs précisent que, quelquefois, certains medias qui œuvrent sur le territoire burundais rendent visite ce site de *Higiro*. Il en est de même que pour les medias sociaux qui travaillent en ligne. Les sociétés de guidage qui recourent aux réseaux et medias sociaux ne favorisent pas la visibilité du site de *Higiro*.

○ **La population riveraine du site de *Higiro***

La population riveraine du site de *Higiro* garde du respect envers ce haut-lieu de la monarchie burundaise. Nos informateurs affirment que dès lors les adultes essaient de perpétuer l'image de cette résidence royale à travers des générations présentes et futures. En plus ils disent qu'ils continuent de protéger cet enclos contre toute sorte de destruction ou de dénaturation.

2.1.2.4.2. Analyse et interprétation

La gestion du site de *Higiro* reste similaire à celle de celui de *Gishōra*. Elle est à son tour moins complexe. Elle inclut peu d'acteurs dans son système de fonctionnement, ce qui rend le circuit stérile en matière d'innovation susceptible de maximiser les chances d'attirer plus de visiteurs et ainsi fidéliser la plupart des clients.

Les commandes du système de gestion reviennent également à la communauté locale des ritualistes tambourinaires. L'organisation des tâches est accomplie par le comité de la coopérative de tambourinaires de *Higiro*. Cet organe fait tout ce qu'il croit meilleur pour protéger et conserver le patrimoine contenu dans ce site de *Higiro*.

De fait, nous avons constaté que l'Etat s'est détaché de la gestion de ce site. En revanche, son intervention comme acteur externe reste de taille. Il participe dans des activités visant la réussite de la gestion de ce site entre autres : l'octroi du matériel nécessaire pour la fabrication des tambours, la réhabilitation du site et favorise la visibilité du site lors des fêtes nationales. Dans la même rubrique, nous pouvons signaler le rôle de l'Etat en 2021 pour la réhabilitation de ce site. Ce détachement de l'Etat dans la gestion de ce site nous a conduits à classer le site de *Higiro* parmi les autres sites de type privé ayant fait l'objet de notre recherche. Par ailleurs, les gains récoltés lors des visites touristiques profitent aux ritualistes tambourinaires après avoir réglé toutes les dépenses nécessaires pour le fonctionnement du site.

2.1.2.5. La gestion du Musée National de *Gitéga*

Après avoir précisé les objectifs de la création de ce site dans sa présentation, cette partie consiste à identifier les parties prenantes qui participent à la gestion de ce dernier et les tâches qui leur sont assignées.

3.1.2.5.1. Les parties prenantes de la gestion du Musée National de *Gitéga*

Comme nous l'avons souligné avec les informations qui précèdent, la gestion de ce site est liée directement à la Direction Générale du Tourisme du fait qu'il se trouve sous la tutelle du Ministère du Commerce, de l'Industrie, du Transport et du Tourisme. La logique de travail est

similaire à celle que nous avons observée concernant la gestion du site du Traité de *Kigānda*. Les ordres sont transmis du haut vers le bas entre acteurs de gestion.

a. Les acteurs contractuels et internes de la gestion du Musée National de *Gitéga*

❖ Le personnel du Musée de *Gitéga*

L'équipe du personnel du Musée de Gitega comprend cinq agents à savoir : 1 conservateur, 3 guides et un veilleur de nuit. S'agissant du niveau d'instruction de cette équipe, le conservateur nous a fait savoir que parmi eux, il y a ceux qui sont dans la catégorie de collaboration tandis que d'autres sont dans la catégorie d'exécution.

- Le cahier de charge du conservateur

Cet agent du musée est le responsable de l'équipe qui travaille au sein de cet immeuble. Il coordonne toutes les activités qui sont liées à l'entretien du patrimoine contenu dans le bâtiment du musée. Il organise l'équipe et assure l'exécution des tâches qui sont confiées à tout un chacun.

- Le cahier de charge du guide

Les agents de guidage sont chargés d'accueillir les touristes et de les faire visiter le bâtiment du musée. La présentation des objets ethnographiques aux visiteurs est accompagnée par des explications liées à la signification ou la représentation de ces derniers dans la culture burundaise.

- Le cahier de charge du veilleur

La sécurité nocturne de ce bâtiment du musée est de grande nécessité pour éviter tout acte de vandalisme ou de destruction du bâtiment. Cet agent est concerné alors par cette tâche de veiller à la sécurité du musée.

❖ La Direction Générale du Tourisme

Elle s'occupe de la gestion du tourisme au sein du ministère ayant le tourisme dans ses attributions. Doté d'un budget de fonctionnement, la Direction Générale du Tourisme s'occupe des rapports qui proviennent des sites touristiques gérés directement par cette branche du ministère du Commerce, de l'Industrie, du Transport et du Tourisme pour répondre aux besoins prioritaires et urgents.

b. Les parties prenantes contractuelles et externes de la gestion du Musée National de *Gitéga***➤ Les clients**

Les clients du Musée National de *Gitéga* sont de visiteurs nationaux et étrangers. Les premiers sont composés le plus souvent par des élèves et étudiants qui cherchent à compléter les enseignements théoriques par la pratique. Il peut s'agir également des amateurs du produit touristique qui veulent assouvir leur besoin. Les étrangers qui visitent le musée le font pour leur plaisir.

La somme d'argent collectée lors des visites dans le musée contribue dans sa gestion dans la mesure où elle est utilisée pour les rémunérations des employés de façon indirecte car cet argent doit être versé d'abord au compte du trésor public.

➤ Les branches du Comité international de gestion du patrimoine

Même si le Musée National de *Gitéga* peine à se conformer aux règles du Conseil International des Musées (ICOM) suite aux diverses mutations qu'il a connu depuis sa fondation jusqu'aujourd'hui ainsi que l'irrégularité du gouvernement burundais dans les cotisations annuelles, certaines méthodes utilisées pour bien assurer la gestion du Musée de *Gitéga* s'inspirent de celles du Comité International de la gestion du patrimoine mondial.

c. Les parties prenantes non contractuelles de la gestion du site du Musée National de *Gitéga***✓ La population riveraine du Musée National de *Gitéga***

La population environnante du Musée de *Gitéga* participe dans la gestion de ce bâtiment dans la mesure où elle contribue à garantir sa sécurité. Le seul veilleur de nuit ne peut pas protéger le Musée contre les actes de vandalisme ou de destruction. Cette tâche reste conjointe entre lui et la population riveraine.

✓ Les medias

Les merveilles du Musée National de *Gitéga* ne sont pas vantées souvent par les medias officiels qui œuvrent sur le territoire burundais mais plutôt cela se fait occasionnellement. Cette tâche revient le plus souvent aux medias qui travaillent en ligne et qui sont affiliés ou non aux sociétés de guidage qui sont devenues monnaie courante ces derniers jours.

2.1.2.5.2. Analyse et interprétation

La gestion du Musée National de Gitega n'est pas du tout complexe tel que nous l'avons remarqué avec les autres sites précédents. Son espace de gestion n'offre pas plus de chances de participation à plusieurs parties prenantes. Comme il a été signalé pour d'autres sites, cela rend le système de gestion moins innovant et, ipso facto, moins efficace pour répondre aux besoins de durabilité, profitabilité et de croissance.

La théorie des parties prenantes nous a amenés à constater l'existence du monopole de l'Etat comme acteur principal dans la gestion du Musée National de *Gitéga*. Ce constat reste à l'origine de notre classement de ce site du côté des sites publics à travers le développement du chapitre suivant en rapport avec l'étude comparative de la gestion des sites touristiques publics et privés.

CHAPITRE 3 : ETUDE COMPARATIVE DE LA GESTION DES SITES TOURISTIQUES PUBLICS ET PRIVÉS

La gestion du patrimoine culturel est un phénomène social en mutation au Burundi. Le système de gestion étatique, hérité des systèmes coloniaux a longtemps caractérisé les biens et les sites patrimoniaux. Ces héritages coloniaux confinent la gestion du patrimoine dans l'univers universitaire. En revanche, on assiste aujourd'hui à une certaine perméabilité qui donne de la place à d'autres acteurs de gestion. Parmi ceux-là, les communautés locales revêtent, dès lors, la qualité d'une nouvelle partie prenante nouvellement intégrée dans la gestion du patrimoine. En plus, la participation d'autres parties telles les sociétés privées et les organisations non gouvernementales est le résultat de la complexité et de l'élargissement de tout ce qui est défini comme patrimoine et, ipso facto, qui débouche au changement de structures de gestion :

«La complexité touchant au patrimoine devait donc pousser la société à adopter une gestion holistique de ce patrimoine, plutôt qu'à conserver seulement certaines structures spécifiques comme par le passé. En raison de la très vaste diversité de ce qui est aujourd'hui considéré comme patrimoine, de la complexité croissante des problèmes auxquels il fait face, et de la nécessité d'en faire une utilisation durable, pour le tourisme ou autre, l'entretien du patrimoine implique inévitablement de prendre des décisions concernant les changements qui sont ou non acceptables»⁵³.

Pour mener à bien notre étude comparative de systèmes de gestion propres aux sites touristiques privés et publics ayant fait objet de notre recherche, nous avons confronté leurs cadres juridique, institutionnel et celui de ressources. Cette confrontation nous a permis à déterminer le degré de performance de chacun des systèmes de gestion.

3.1. La gestion des sites touristiques privés

3.1.1. Le cadre juridique des sites de Rubûmba, Gishôra et Higiroy

Le groupement de ces sites touristiques n'est pas du tout un acte fortuit mais plutôt il est dû au fait que leur gestion fait état d'un détachement de l'Etat comme acteur de gestion incontournable. Leur gestion revient exclusivement soit à la communauté locale, soit à une personne privée.

⁵³ ABUNGU, O. G. et alii, 2016, Systèmes traditionnels de gestion des lieux de patrimoine, Pretoria, Midrand, p. 15

En effet, le cadre juridique d'un bien ou d'un site patrimonial se définit comme «*le mandat qui habilite les personnes et organisation à agir. Il définit ce qui constitue le patrimoine, et les critères pour sa conservation et sa gestion, en général à travers une législation*»⁵⁴. De fait, le cadre juridique pour ces biens ci-dessus n'est pas bien défini pour être efficace tel que nous allons le découvrir avec les pages qui suivent. Tous ces sites partagent le cadre juridique avec d'autres sites dispersés sur le territoire burundais, lequel définit la protection et la conservation du patrimoine. Malheureusement, ce texte date des années 1983, ce qui veut dire qu'il est trop révolu pour inclure toutes les innovations liées à la mondialisation en matière de gestion du patrimoine.

Selon Christopher YOUNG⁵⁵ et ses collaborateurs, un cadre juridique efficace pour le système de gestion d'un patrimoine national doit contenir les éléments essentiels suivants :

- Des dispositions claires pour les inventaires, la protection, la délimitation des sites et les politiques d'intervention ;
- Une directive claire concernant le fait de travailler avec les autres, pour permettre une vaste consultation et une large participation ;
- Des dispositions pour intégrer les questions relatives au développement durable local à tous les champs du système de gestion du patrimoine. C'est à travers le partage des bénéfices des ressources culturelles que la société saura relever le défi et partager en retour la responsabilité du patrimoine ;
- La possibilité de décentraliser le pouvoir afin de rapprocher la prise de décisions des biens du patrimoine et des problèmes à résoudre ;
- Des dispositions concernant l'utilisation de différents outils de gestion et le suivi de leur impact ainsi que l'adoption de nouveaux outils permettant de gérer plus efficacement les changements relatifs au bien culturel et à son système de gestion.

S'agissant du premier élément de la liste ci-dessus, malgré l'absence du cadre juridique spécifique à la gestion des sites précités, les acteurs se réfèrent à ce qui est défini comme bien patrimonial à travers le décret-loi relatif à la protection et conservation du patrimoine des années 1983. Ils définissent par conséquent les politiques d'intervention.

⁵⁴ YOUNG, C. et al., op. cit., p. 68

⁵⁵ Idem p.70-71

Cependant, ces dernières ne sont pas efficaces du fait qu'elles ne sont pas conçues pour durer. Cela montre que les plans de gestion pour ces sites sont marqués par de faiblesses pour assurer leur durabilité. Pour le site de *Gishōra* par exemple, la résidence royale et les objets ethnographiques y relatifs (le tambour et tous les rituels connexes) ainsi que l'espace environnant le site, constituent la priorité du patrimoine à protéger pour les ritualistes-tambourinaires. Néanmoins, la politique de protection de tout ce patrimoine n'est pas du tout efficace pour assurer cette durabilité. Il en est de même que pour le site de *Higiro*, les ritualistes tambourinaires se chargent de la protection et la conservation de la résidence royale ainsi que d'autres biens patrimoniaux mais ils n'ont pas de vision à long terme pour le site en termes de rentabilité et de croissance. Enfin, la protection du site de *Rubumba* se rapporte aux deux espaces qui restent notamment les bosquets royaux et la confluence des rivières *Mucecé* et *Nyavyâmo* du fait que le troisième espace qui abritait le palais est complètement détruit. La politique d'intervention de ce site était faible du fait que la disparition du manager a occasionné automatiquement la disparition totale d'une partie du site.

Concernant le deuxième élément de la liste en rapport avec la volonté de travailler avec les autres et donc d'intégrer plus d'acteurs dans la gestion, nous avons constaté que la gestion des sites précités n'offre pas de chances de participation aux différentes parties prenantes pour rendre le fonctionnement beaucoup plus durable. Pour le cas du site de *Gishōra*, l'acteur central concerné par la prise de décisions est le comité de l'Association de tambourinaires. D'autres acteurs n'ont pas d'influence considérable sur la gestion du site. Il est vrai que les réseaux et médias sociaux contribuent pour la gestion du patrimoine du site de *Gishōra* surtout en matière de publicité susceptible d'attirer plus de visiteurs mais leur rôle est de second plan du fait que lorsqu'il s'avère nécessaire de prendre des décisions visant la planification du fonctionnement du site, les médias ne sont pas du tout consultés. Bref, ils ne sont pas liés au reste des acteurs par un quelconque accord de collaboration. C'est pareil pour le site de *Higiro*, la partie prenante qui coordonne l'ensemble des tâches liées à la gestion est le comité de la coopérative des tambourinaires de *Higiro*. Les autres acteurs jouent le rôle de second plan. Il en est de même que pour le cas précédent, les médias assurent la visibilité au site mais ils ne sont pas liés à l'acteur principal par un accord de collaboration. Autrement dit, leur implication dans le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation reste limitée. Enfin, la gestion du site de *Rubumba*, à son tour, n'était pas perméable à la participation d'un nombre assez important de parties prenantes. L'acteur central qui était concerné par la prise de décisions relatives à la gestion était le patron du site.

C'était une gestion absolue car la volonté du patron était la seule ligne à suivre dans le fonctionnement de cette entreprise touristique.

Quant au troisième élément se rapportant à l'orientation du système de gestion vers le développement local durable et donc vers le partage des bénéfices tirés dans les ressources culturelles, nous avons constaté que s'agissant des gains récoltés à partir de l'action touristique pour tous ces sites, ils profitent au local au détriment de l'Etat. Autrement dit, seules les communautés locales sont concernées par le partage de revenus malgré la faible participation de l'Etat en tant qu'acteur de décision dans la gestion de ces sites. Bref, l'Etat ne profite pas des gains du patrimoine public. Concernant les sites de *Gishōra* et celui de *Higiro*, nous avons constaté que l'argent collecté lors des visites touristiques est utilisé pour l'entretien du matériel disponible dans le site, l'achat des objets nécessaires pour la fabrication des tambours, l'intéressement des ritualistes-tambourinaires et l'entraide mutuelle entre les membres du groupe. En revanche, la gestion d'avant le détachement des pouvoirs publics, prévoyait le versement d'une certaine somme qui revenait au trésor public. Suite à l'opacité qui a caractérisé la destination de cet argent, le Gouvernement a décidé de se retirer un tout petit peu pour céder la place à la communauté locale. En revanche, ce retrait n'est régi par aucun document officiel. Certains des cadres de la Direction Générale du Tourisme disent qu'il s'agit d'un retrait stratégique pour définir un contexte de gestion plus solide qui doit profiter à tous les acteurs de gestion du patrimoine. Pareil au site de *Rubumba*, les gains de l'action touristique profitaient au patron uniquement car nulle part où nos sources signalent la participation de l'Etat dans le partage des bénéfices. Cette absence de l'Etat lors du partage des revenus dans toutes les entreprises touristiques ci-haut cités, occasionne son retrait également dans le partage des responsabilités d'intervention dans leur gestion.

S'agissant du quatrième élément se rapportant à la possibilité de décentralisation du pouvoir dans la prise de décision en vue d'une bonne gestion du patrimoine, ces entreprises touristiques sont marquées par un certain absolutisme dans la prise de décision faute de cette ouverture de l'espace de gestion aux différents acteurs. Pour les deux sanctuaires de tambourinaires, nous avons également constaté que la dernière parole revient au comité qui représente les membres des deux équipes et cela peu importe si la décision est bonne ou mauvaise. Les membres de ces comités se mettent ensemble pour discuter sur la décision à prendre concernant les orientations du fonctionnement de leur association ou coopérative. L'évaluation de l'efficacité de ces comités revient aux membres des deux camps réunis en assemblée générale.

Disposant d'un mandat de 3 ans renouvelable, ces comités peuvent être à l'origine d'une mauvaise gestion sans se soucier d'une certaine motion de destitution. La solution serait de prévoir une intervention des experts qui seraient chargés d'un travail de suivi-évaluation. Leurs tâches seraient de définir la portée des projets touristiques et les résultats escomptés sur une période déterminée ; accompagner les gestionnaires des sites touristiques ; évaluer les résultats à l'issue de la période de planification et, enfin, donner des recommandations pour de futurs projets dans ce domaine. Cependant, aucun organe chargé d'arbitrage en cas de méconduite ou de défaillance du comité sauf la procédure judiciaire. Concernant le site de *Rubûmba*, la dernière parole revenait au patron. Nous avons constaté que la planification était l'œuvre d'un seul individu. Les autres acteurs internes de la gestion du site devaient mettre en exécution la volonté de ce dernier et comme il a été signalé avec les pages précédentes, la planification de la gestion de ce site reste mystérieuse aux autres acteurs internes et externes. Autrement dit, elle était marquée par une opacité à tel point que même les membres du personnel ne pouvaient pas découvrir les détours de ce projet entrepreneurial.

S'agissant du dernier élément se rapportant aux dispositions permettant le recours aux outils efficaces et adaptés à chaque type de patrimoine culturel, ces tambourinaires- gestionnaires des sites ci-haut mentionnés font tout ce qu'ils croient efficace pour être qualifié de bonne initiative dans ce sens. Leur système de gestion est coutumière et cherche à maintenir l'originalité du bien ou du site patrimonial même si les idéologies chrétiennes et celles liées à la mondialisation ne cessent de gagner du terrain dans la mentalité des tambourinaires et occasionnant par conséquent une perte progressive d'éléments du patrimoine. Il en est de même que pour le site de *Rubûmba* car la gestion de ce site s'inspirait de celle de *Gishôra* comme nous l'avons souligné concernant les partenariats qu'il y avait entre les deux sites. En effet, le patron du site de *Rubûmba* avait choisi pour la gestion coutumière sauf que son contact avec les gens de la haute société ou des personnes disposant des connaissances en matière de gestion touristique, constituaient un atout pour l'attraction et la fidélisation des clients.

3.1.2. Le cadre institutionnel des sites de *Rubûmba, Gishôra et Higi*

Le cadre institutionnel peut être défini comme «une organisation qui définit la structure opérationnelle et les méthodes de travail qui permettent de prendre des mesures»⁵⁶. Le cadre institutionnel d'un bien ou d'un site patrimonial définit de ce fait les structures de décisions en vue de la planification de son fonctionnement. Même si ces sites patrimoniaux précités connaissent une gouvernance par des communautés locales, ils doivent se montrer perméables aux modèles de gestion du patrimoine mondial du fait qu'ils abritent le tambour qui est déjà un bien figurant sur la liste du patrimoine mondial.

Dans leur manuel de *gestion du patrimoine mondial culturel*, Christopher YOUNG⁵⁷ et ses collaborateurs définissent clairement les points clés pour chaque cadre institutionnel pour un bien patrimonial comme nous le montre cette liste ci-dessous :

- Définition suffisante par rapport au contexte plus vaste de gouvernance (dont la législation, les accords institutionnels et les processus démocratiques) ;
- Réactif et flexible pour faire face aux tendances, aux obligations et aux concepts émergents ;
- Décentralisation organisationnelle, le cas échéant, pour rapprocher les décideurs des problèmes du bien, favorisant ainsi la participation communautaire et la promotion d'approches durables ;
- Accorder l'attention qu'il se doit au nombre croissant de cadres institutionnels consistant en de multiples organisations, avec deux grandes implications :
 - La nécessité de nouvelles compétences pour répondre aux défis de gestion qui en résultent ;
 - Le risque de chevauchement (répétition superflue), une imputabilité faible, et une transparence qui se réduit alors que la complexité croît ;
- Une structure organisationnelle ouverte et une capacité de fonctionnement suffisante pour promouvoir une approche intégrée, c'est-à-dire en travaillant avec les autres. La participation adéquate des parties prenantes est inséparable des questions de durabilité et des contributions que le patrimoine peut apporter au développement durable (et dont il peut bénéficier) ;

⁵⁶ YOUNG, C. et al., op. cit. p. 68

⁵⁷ Idem, p. 76

- Un ensemble de principes directeurs pour le cadre institutionnel. Ces derniers doivent promouvoir les concepts de responsabilisation, de participation et d'inclusion pour produire un changement positif, tout en soulignant les conséquences graves des tendances opposées (marginalisation, discrimination, déresponsabilisation, exclusion et ignorance des sans-voix). Dans la mesure du possible, il ne devrait y avoir aucun bénéficiaire passif dans le cadre de l'application d'un système de gestion

Concernant le premier point qui prévoit la définition d'un contexte de gouvernance plus vaste, nous avons constaté que le détachement des pouvoirs publics de la gestion de ces sites réduit leur cadre institutionnel. Pourtant, la gestion du patrimoine dans le cadre mondial souligne bien la nécessité de l'implication de l'Etat comme acteur incontournable pour le patrimoine à Valeur Universelle Exceptionnelle (Unesco, 1983 : 15). Ce dernier peut participer à travers l'ensemble des acteurs via un outil de gestion créé uniquement pour cette fin ou alors via des pouvoirs publics tels les autorités locales et d'autres de la hiérarchie supérieure. L'intervention des ONG dans la gestion de ces biens reste éphémère du fait que leur déploiement vise pour la plupart des fois la réhabilitation et l'aménagement de ces sites. Ces actions des organisations non gouvernementales devraient élargir les champs d'exécution en visant en plus le renforcement de capacités en matière de gestion du patrimoine à l'égard des acteurs concernés par la gestion du patrimoine.

Le point concernant l'adaptation des structures organisationnelles aux obligations et concepts émergents vise un certain niveau de compétences des acteurs de gestion du patrimoine. Ces derniers doivent se renseigner sur les systèmes de gestion en vogue à l'échelle internationale et pouvoir adapter les leurs à ces modèles de gouvernance. Cela peut se faire via des formations qui visent la dotation des compétences aux acteurs de gestion, lesquelles seraient données par les organisations internationales de gestion du patrimoine telles l'ICCROM, l'ICOMOS et l'UICN. Cependant, tout cela dépend de l'implication du gouvernement pour répondre aux obligations que demandent ces organisations en contrepartie. Pour le cas du Burundi, nos sources confirment le désengagement total dans l'intégration de ces organisations en manquant surtout de donner les contributions annuelles nécessaires pour le fonctionnement de ces dernières.

S'agissant des points concernant la constitution des structures décentralisées perméables à la participation inclusive, comme nous l'avons souligné avec les pages qui précèdent, la gouvernance de ces sites fait état d'un absolutisme qui donne le pouvoir de décision à un des

acteurs, lequel se charge de tout le destin du fonctionnement de ces entreprises touristiques. Cela influe sur la réussite de leur gestion du fait que la fermeture sur soi qui caractérise ces acteurs décideurs limite les chances de côtoyer les idées innovantes, capables de révolutionner le système de gestion en vigueur. Ces idées débouchent en quelque sorte au changement de comportement de l'ensemble des composantes du système de gestion. Comme il a été déjà expérimenté par les pionniers du modèle de gestion intégrée, cette approche est la clé de la durabilité du bien et du développement durable pouvant être occasionné par les gains récoltés autour de ce bien patrimonial.

Le dernier point se rapportant à la nécessité de la définition des principes directeurs du cadre institutionnel entre autres la clarté de la part des parties prenantes, la promotion du caractère inclusif pour toutes les catégories sociales et la gestion pacifique de comportements malsains qui peuvent naître entre les acteurs de gestion, constitue une priorité pour tout système de gestion du patrimoine. En effet, rassemblant les différents acteurs, on doit s'attendre aux comportements différents pouvant être bénéfiques ou contraignants à l'ensemble du système de gestion. Les structures organisationnelles doivent alors veiller à ce qu'il y ait chaque fois de l'ordre en référence aux principes directeurs définis en avance pour toutes les parties prenantes. Par rapport à cela, les représentants des tambourinaires nous ont fait savoir que des plaintes ne peuvent pas manquer au sein d'un groupement d'individus. Des frustrations en rapport avec le partage des bénéfices ou des gains enregistrés par l'association ou encore la coopérative se font sentir chaque fois, avec tout le risque de créer des secousses ou des révoltes à l'intérieur du groupe. Il appartient alors aux leaders ou aux membres du comité de rassurer tout le groupe par des explications visant la transparence et l'impartialité. Il en est de même que pour la gestion du site de *Rubûmba* qui, jusqu'ici, est remplie de mystères pour certains acteurs de gestion. L'opacité qui a caractérisé la gestion de ce site ne pouvait en aucun cas conduire à la durabilité de l'entreprise, et par conséquent, au développement durable de la localité et celui de tout le pays.

3.1.3. Le cadre de ressources des sites de Rubûmba, Gishôra et Higiro

Ce cadre de ressources se définit comme l'ensemble des «*contributions humaines, financières et intellectuelles qui créent la capacité opérationnelle, et facilitent les processus*»⁵⁸. Ce cadre est le moteur de tout le système de gestion car la planification, l'exécution et le suivi qui sont les étapes les plus déterminantes en matière de gestion, dépendent des compétences de ce cadre tel que cela apparaît à travers ces propos :

*«Les ressources constituent la base de la capacité opérationnelle et se présentent sous trois grandes formes : humaines, financières et intellectuelles. Elles permettent au cadre institutionnel d'exécuter le mandat défini par le cadre juridique. Elles sont davantage susceptibles de faire l'objet de fréquents changements que les cadres institutionnels ou juridiques»*⁵⁹.

Comme il a été question pour les cadres précédents, nous avons cherché à analyser et comprendre le cadre de ressources de ces sites précités sous le prisme des propositions se rapportant aux composantes d'un meilleur cadre des ressources tel que nous le précisent Christopher YOUNG⁶⁰ et ses collaborateurs :

- ❖ La transparence (audits réguliers, procédures de révision standard, rapport financier de qualité, approche documentée dans la mesure du possible, etc.) et l'imputabilité (une distribution claire de la responsabilité et des voies de communication) ;
- ❖ L'investissement dans un capital naturel, humain et social, faisant écho aux principes de durabilité (voir section 2.3). Cela dépend d'une approche participative avec des spécialistes, en interne ou en externe, qui jugent les questions pouvant être résolues uniquement par des experts et qui demandent une plus large concertation. En l'absence d'une plus vaste consultation, l'imputabilité et la transparence doivent être encore plus importantes ;
- ❖ Un équilibre entre l'utilisation des ressources internes (au sein des institutions) et externes dans les trois domaines, humain, financier et intellectuel (voir section 4.3 – Mise en œuvre). En particulier, il est important d'éviter la perte de mémoire institutionnelle lorsque l'expertise interne fixe est réduite au profit d'une externalisation périodique.

⁵⁸ YOUNG, C. et al., op. cit. p. 69

⁵⁹ Idem, p. 80

⁶⁰ Idem, p. 82

- ❖ Le patrimoine culturel n'étant pas une ressource renouvelable, les gestionnaires doivent disposer des informations nécessaires pour le gérer efficacement. La recherche peut fournir des informations sur le bien qui constituent une base, et elle peut aussi optimiser la gestion en améliorant les stratégies, les actions et la méthodologie.
- ❖ La promotion de cadres d'apprentissage positifs associés à des biens spécifiques et au secteur du patrimoine culturel en général peut aboutir à l'amélioration de la performance des individus concernés et des organisations, communautés et réseaux au sein desquels ils sont impliqués (voir section 3.8 – Renforcement des capacités), avec des répercussions positives pour le patrimoine. L'augmentation de l'efficacité à travers le renforcement des capacités peut contrebalancer la tendance à une réduction des ressources allouées à un nombre croissant de biens culturels. La recherche de nouveaux partenaires qui apportent des ressources intellectuelles (plutôt que financières) peut souvent être la solution pour une organisation désireuse d'offrir des initiatives de renforcement des capacités de qualité.

En effet, concernant le premier élément de la liste ci-dessus en rapport avec la transparence et l'imputabilité comme principes directeurs devant garantir la crédibilité du système de gestion, ils résultent d'une main d'œuvre compétente, susceptible de fournir des rapports clairs, favoriser la tâche aux experts en vue de mener des audits sur la nature de gestion en vigueur et mettre en application leurs recommandations. Par ailleurs, une bonne gestion doit privilégier la division du travail. De fait, pour le cas des sites précités, leurs gestionnaires n'ont pas à s'efforcer pour de telles affaires car ils ne sont pas tenus de fournir de tels rapports ou de permettre la réalisation des audits au sein de leurs entreprises. Pour le cas des sites de *Gishōra* et *Higiro* par exemple, les comités présentent ce genre de rapports lors de l'Assemblée générale chaque mois et ils ne doivent pas s'inquiéter sur la clarté ou la transparence des données contenues dans ces rapports car ils savent que ceux derniers ne vont pas dépasser le niveau local. Pourtant, ils font cela comme une sorte de formalité pour ne pas susciter l'intervention des pouvoirs publics en cas d'une certaine querelle au sein du groupe. S'agissant du cas du site de *Rubûmba*, son patron n'avait pas de rapport à rendre à qui que ce soit car l'entreprise était gérée pour son compte. Il faisait comme bon lui semblait du fait qu'il n'avait rien à craindre comme pouvoir public pouvant s'ingérer dans les affaires de gestion de son entreprise.

S'agissant du deuxième point relatif au choix d'un capital humain, naturel et social marqué par une certaine compétence en vue d'atteindre la durabilité de l'entreprise, nous avons constaté que les gestionnaires de ces sites ci-haut précisés ne voient pas l'intérêt de faire appel aux experts pour le fonctionnement de leur business. La raison qui dicte ce genre de comportement est leur niveau d'instruction car la majorité de l'équipe des tambourinaires dispose d'un niveau de l'école primaire. De ce fait, leur façon de penser ne peut pas s'élever au-delà de la mentalité locale. En plus, la transparence et l'imputabilité ne sont pas du tout leurs priorités. Pareil pour le cas du gestionnaire du site de *Rubûmba*, ayant été enseignant de l'école primaire, il a connu son ascension dans le domaine du commerce. Etant donné que la plupart des commerçants burundais n'ont pas encore cette habitude de consulter des experts en matière de gestion de l'entreprise par crainte d'exposer leur fortune à des personnes étrangères. Cela constitue un danger majeur pour les affaires commerciales burundaises du fait que les commerçants préfèrent perdre toute leur fortune plutôt que de se fier aux consultants pour leur demander des conseils en vue de sauver les entreprises en ruine ou qui basculent vers la faillite. Bref, ce genre d'entreprises touristiques qui tournent le dos aux nouvelles stratégies de gestion de l'entreprise, s'exposent au risque de pratiquer un tourisme de prestige à courte durée.

En ce qui est de l'équilibre des ressources humaines, financières et intellectuelles, ces sites précités connaissent un déséquilibre dans ce domaine du fait que même s'ils disposent d'une main d'œuvre nombreuse, ils présentent d'autres faiblesses énormes notamment la qualification, la limitation de participation d'autres acteurs externes disposant de compétences diverses, etc., mais ils sont obligés de fonctionner dans ces conditions. En plus, ces sites éprouvent également le besoin en ressources financières car se contentant uniquement des gains collectés lors des visites touristiques, ils n'ont pas de capital suffisant pour construire une entreprise solide. En plus, les ressources intellectuelles sont d'une grande nécessité pour la réussite des affaires entrepreneuriales. Comme il a été signalé là-dessus, ces sites éprouvent le besoin d'une main d'œuvre qualifiée pour une gestion efficace.

Enfin, s'agissant des deux derniers points concernant la nécessité de disposer d'une main d'œuvre suffisamment informée en matière de traitement des biens patrimoniaux, les gestionnaires de ces sites préfèrent de se ressourcer via la tradition. Les ritualistes tambourinaires de *Gishōra* et *Higiro* affirment que ce qu'ils expliquent lors des visites touristiques est l'héritage bénéficié auprès de leurs ancêtres qui sont restés de gardiens des secrets des tambours burundais.

Cela constitue un atout car le patrimoine garde son originalité. Pourtant, ils affirment avoir abandonné certaines pratiques qu'ils jugent profanes. La profanation de ces éléments culturels est due à l'influence des idéologies chrétiennes qui ciblent les praticiens de rituels traditionnels en vue de détruire tout ce qui est de la croyance traditionnelle. Ces idéologies diabolisent ces croyances de façon à ce que les détenteurs de ce savoir-faire se sentent coupables et se considèrent comme des témoins du diable sur la terre. Cette victimisation de ces dépositaires de connaissances traditionnelles occasionne la perte de certains éléments du patrimoine. L'exemple que nous pouvons donner pour illustrer cela concerne l'abandon des rituels préparatoires de la caravane des tambourinaires vers les lieux de la fabrication des tambours. Le représentant des membres du sanctuaire devait accomplir certains rituels qui annonçaient le départ des tambourinaires. Il devait d'abord rendre hommage au python en lui présentant des dons au sein de l'*Ihêro* (grand arbre se lequel se faisaient certaines cérémonies traditionnelles). Cet acte visait à calmer cette bête pour ne pas subir des représailles lorsque ses hommes vont tenter de le déloger de sa demeure. Un autre exemple reflète la déconsidération des haut-lieux de la monarchie burundaise comme le cas du site de *Rubûmba* en témoigne. L'emplacement qui abritait l'abreuvoir où se déroulait le rituel du sacrifice humain n'est plus un endroit respecté car il est devenu un espace dédié à l'agriculture. Il importe alors de prévoir de formations dans le but de développer ces compétences en matière de gestion du patrimoine pour sauver ces éléments en disparition. Ces renforcements de capacités pourraient se focaliser sur l'aspect entrepreneurial autour des biens et sites patrimoniaux dans un contexte de la mondialisation.

3.2. La gestion des sites touristiques publics

3.2.1. Le cadre juridique des sites du *Traité de Kigānda* et du Musée National de *Gitéga*

Contrairement à l'ensemble formé par les sites touristiques précédents, ce groupe est fait de sites publics du fait que l'Etat est l'acteur principal de gestion de ces derniers. Comme nous l'avons remarqué, son intervention se fait via la Direction Générale du Tourisme, l'organe spécialisé dans la gestion du patrimoine.

S'agissant du cadre juridique des sites touristiques du *Traité de Kigānda* et du Musée National de Gitega, pareil au groupement de sites à caractère privé, il est défini jusqu'ici par le texte de protection de biens et sites patrimoniaux qui date de 1983. Cela constitue sa faiblesse du fait que ce texte manque certaines innovations les plus performantes en matière de gestion du patrimoine qui sont mises à la disposition des Etats par le Comité International de protection du patrimoine mondial. De fait, ce domaine de la gestion du patrimoine est en perpétuelle mutation d'où la nécessité de s'adapter au rythme des faits en vue de répondre aux besoins du moment qui ne cessent de se manifester.

Nous avons procédé de la même manière que pour les sites à caractère privé afin d'examiner l'efficacité du cadre juridique de la gestion étatique des sites du *Traité de Kigānda* et du Musée National de Gitega dans un contexte actuel de gestion du patrimoine. Pour y arriver, nous nous sommes servis également du manuel de gestion du patrimoine mondial de Christopher YOUNG et ses collaborateurs, en ses points déterminant l'efficacité du cadre juridique efficace pour tout bien ou site patrimonial.

S'agissant du premier point se rapportant aux dispositions claires des inventaires, de la protection, de la délimitation des sites et la définition des politiques d'intervention, les sites ci-dessus sont tous délimités et protégés selon les moyens de l'Etat. Certains des éléments qu'ils abritent, qui nécessitent d'être protégés ont été inventoriés même si le besoin de mener une étude pluridisciplinaire pouvant identifier tous les éléments à protéger serait un atout pour une gestion efficace de ces sites. En revanche, la politique d'intervention appropriée à chacun de ces sites est d'une grande nécessité pour leur sortir de l'ensemble passif composé de sites connus et classés ainsi que d'autres déjà identifiés et non classés. Dans cette perspective, un cadre juridique bien défini et particulier pour chaque site serait un atout en vue d'une gestion efficace de ces sites patrimoniaux.

Concernant le point se rapportant à l'ouverture de l'espace de gestion à la participation d'un nombre assez important d'acteurs, la gestion de ces sites est l'œuvre de peu d'acteurs. Or, comme nous l'avons mentionné avec les pages qui précèdent, cela rend le système de gestion moins innovant et stérile en matière de profitabilité, de croissance et de durabilité.

Quant à l'intégration des communautés locales dans la gestion en vue de promouvoir le développement local, la gestion des sites du Traité de *Kigānda* et celle du Musée National de Gitega reste l'héritage des puissances colonisatrices du Burundi. En effet, elle privilégie les universitaires plutôt qu'intégrer d'autres acteurs de gestion. Etant donné que la planification de la gestion de ces sites revient à la Direction Générale du Tourisme, le local n'a plus de chance de participer à leur gestion. Les communautés locales ne peuvent alors bénéficier qu'à partir de quelques consommations pouvant être effectuées par les touristes dans l'espace riverain de ces sites. Autrement dit, les visiteurs dépensent chaque fois de l'argent au cours de leur voyage pour satisfaire de besoins divers et cela profitent à la communauté riveraine des sites touristiques.

S'agissant de la décentralisation du système de gestion visant à le rendre beaucoup plus démocratique en matière de la prise de décision, la logique qui gouverne ces sites est définie du haut vers le bas. La planification des tâches liées au fonctionnement de ces sites se fait au niveau de la Direction Générale du Tourisme. Les agents se trouvant sur terrain s'occupent de l'exécution des plans transmis par leurs supérieurs hiérarchiques. Le feedback se matérialise par les rapports qui donnent l'état des lieux, lesquels sont jumelés aux suggestions pouvant rendre le fonctionnement un peu plus performant.

Enfin, concernant les dispositions permettant le recours aux outils efficaces et adaptés à chaque type de patrimoine culturel, la Direction Générale du Tourisme peine à gérer efficacement ces sites faute d'un budget suffisant pour accomplir toutes les tâches nécessaires. Il importe de signaler que la gestion étatique qui caractérise ces sites n'est pas du tout ouverte à l'intégration d'autres acteurs privés pouvant investir des capitaux dans la gestion du patrimoine.

3.2.2. Le cadre institutionnel des sites du Traité de *Kigānda* et du Musée National de *Gitéga*

Dans le but d'examiner l'efficacité du cadre institutionnel de la gestion étatique des sites touristiques du Traité de *Kigānda* et du Musée de Gitega, nous nous sommes servis également du manuel de Christopher YOUNG et ses collaborateurs en ses points définissant les bases pour que le cadre institutionnel de la gestion du patrimoine culturel soit qualifié comme pertinent.

Concernant le point se rapportant à la définition d'un contexte de gouvernance plus vaste, l'espace de gestion du système étatique qui caractérise ces sites touristiques n'offre pas des chances de participation à de nombreux acteurs. La tendance liée à la démarcation de l'Etat concernant la gestion des sites privés est renversée pour le cas de ces sites publics. On assiste au détachement des acteurs privés ainsi que celui des ONG dans ce système de gestion. Comme nous l'avons constaté avec la gestion des sites privés, cela rend le système peu innovant en vue de la croissance et la durabilité.

S'agissant du point relatif à la nécessité de structures décentralisées et d'un contexte démocratique qui ouvre les portes à la participation des autres acteurs dans la prise de décision, le système de gestion étatique est marqué par un absolutisme tel que nous l'avons observé concernant la gestion des sites à caractère privé.

Quant à l'adaptation des structures organisationnelles aux obligations et concepts émergents, pareil à la gestion des sites privés où les acteurs n'ont pas cette chance d'être en contact avec des branches du Comité international de gestion du patrimoine, cela se remarque également du côté des sites sous la gestion étatique suite aux irrégularités dans les cotisations annuelles et à l'insuffisance du budget alloué à la Direction Générale du Tourisme. Dans ces conditions, elle se trouve dans l'incapacité d'organiser des ateliers et séminaires de formations à la gestion efficace des biens et sites patrimoniaux.

Enfin, concernant la définition des principes directeurs comme la clarté entre les acteurs, la promotion de la participation inclusive de toutes les catégories sociales et la gestion des conflits entre les acteurs, ces derniers travaillent en se conformant au statut général des fonctionnaires. Le choix des acteurs ne tient pas compte de l'appartenance dans telle ou telle autre catégorie sociale mais plutôt de la compétence qui est confirmée par le niveau d'instruction.

3.2.3. Le cadre de ressources des sites du Traité de *Kigānda* et du Musée National de *Gitéga*

L'évaluation de la pertinence du cadre des ressources de la gestion étatique des sites touristiques du Traité de *Kigānda* et du Musée National de *Gitéga*, dans le contexte actuel de gestion du patrimoine s'est faite également en référence aux éléments du manuel de gestion du patrimoine mondial de Christopher YOUNG et ses collaborateurs.

Concernant le point lié à la transparence et l'imputabilité comme principes directeurs devant guider les acteurs de gestion, cela demande une main d'œuvre compétente susceptible de rédiger des rapports clairs qui, une fois présentés aux experts pour mener des audits, ils favorisent la tâche à ces derniers. Pour ce faire, les agents qui sont placés que ce soit au niveau de la Direction Générale du Tourisme ou encore dans les sites doivent être capables de produire des rapports clairs. S'agissant des niveaux d'instruction, le conservateur du Musée National par exemple de Gitega se trouve dans la catégorie de la collaboration tandis que le guide du site du Traité de *Kigānda* est dans la catégorie d'exécution. Au niveau de la Direction Générale du Tourisme, les responsables des départements sont dans la catégorie de direction. Bref, cela dit que tous ces agents sont à mesure de rédiger des documents qui peuvent servir de base des analyses pour les experts.

S'agissant du point lié au capital humain, naturel et social compétent, les agents de la Direction Générale du Tourisme participent dans des ateliers et séminaires de formations en vue de renforcer les capacités de gestion du patrimoine. Ces genres de rencontres se tiennent au niveau national, régional ou international. De cette façon, ils peuvent être en contact avec des experts et spécialistes du domaine pouvant les aider à inculquer les concepts émergents liés à la gestion du patrimoine culturel. En revanche, cela ne se fait pas régulièrement suite au manque du budget pour couvrir les dépenses relatives à ces formations.

Quant au point se rapportant à l'équilibre des ressources humaines, financières et intellectuelles, cela pose un problème dû à la mobilité incessante du secteur de gestion du patrimoine culturel entre les différents ministères. La plus récente a été réalisée en 2020 lorsque certains biens et les sites patrimoniaux ont été transférés du ministère ayant la culture dans ses attributions vers le ministère qui se charge du tourisme. Nous pouvons citer le cas des sites touristiques et les musées qui ne sont plus sous la gestion du Ministère de la Culture, Jeunesse et Sports et les Affaires de l'EAC. Cependant, ce transfert de la gestion de ces biens et sites patrimoniaux n'a pas tenu compte des compétences des employés qui sont à la

disposition des deux ministères. A ce niveau, nous avons constaté qu'il y a un problème de communication qui rend victime tout le système de gestion du patrimoine du fait que les agents de la Direction Générale du Tourisme se focalisent surtout sur le côté marketing de ces biens et sites patrimoniaux plutôt que sur leur gestion dans sa globalité. Du côté du département de la Culture, on assiste à un désintéressement de continuer à s'occuper de la gestion des biens et sites patrimoniaux car ils disent que cela n'est plus dans leur rôle. Concernant les ressources financières, les agents de la Direction Générale du Tourisme disent que le budget mis à leur disposition pour le fonctionnement de l'organe reste limité.

Enfin, s'agissant des deux derniers points liés à la nécessité de disposer d'une main d'œuvre suffisamment informée en matière de gestion du patrimoine, nous avons constaté que cela représente un défi majeur tel que nous l'avons signalé avec le précédent point. Etant donné que le patrimoine constitue un nouvel élément affilié au Ministère ayant le tourisme dans ses attributions, le mieux serait de procéder d'abord à former le personnel à disposition pour lui doter des compétences en matière de gestion du patrimoine. En plus, le problème du budget insuffisant et le manque de collaboration avec les branches du Comité International de gestion du patrimoine freinent le processus de chercher à rendre le personnel plus compétent en ce qui est de gestion du patrimoine.

3.2.4. Analyse et interprétation

Notre analyse des différents systèmes de gestion pour nos sites de prospection nous a permis de constater qu'en général, ces sites sont mal gérés. En effet, notre constat s'est basé au fait que leurs cadres juridique, institutionnel et de ressources sont marqués par plusieurs défaillances. La faiblesse de tous ces cadres qui constituent le pilier de tout système de gestion influe sur la réussite des acteurs de gestion du patrimoine comme nous le précisons Christopher YOUNG et ses collaborateurs à travers ces propos : *«les défaillances peuvent être dues à des lacunes au niveau des cadres juridique et institutionnel, à un déploiement insuffisant ou inconséquent de ressources, ou au caractère inadapté des processus mêmes. Les extrants seront alors insatisfaisants, et les résultats ne seront pas atteints du tout, ou ne seront atteints que partiellement»*⁶¹. Ces faiblesses dérivent alors du manque d'un texte législatif qui est adapté aux réalités modernes de la gestion du patrimoine et aux ressources moins habiles en matière de gestion efficace du patrimoine. Dans ces conditions, des solutions sont d'une grande nécessité afin d'arriver à certaines améliorations.

⁶¹YOUNG, C. et al., op. cit., p. 118-119

Pour ce faire, une création d'un nouveau cadre juridique qui définit clairement le contexte de gestion du patrimoine, la mise en place des structures solides et spécialisées qui s'occupent uniquement de la planification et la mobilisation des ressources humaines consciencieuses ainsi que la définition d'un budget suffisant, etc., s'avèrent être des stratégies pour une gestion meilleure pour le patrimoine.

CONCLUSION GENERALE

Au cours de cette étude comparative de la gestion des sites privés et publics, nous sommes arrivés aux résultats suivants : s'agissant du premier chapitre lié à la présentation des sites de prospection, nous avons essayé de montrer l'état des lieux de protection et conservation de chaque site de prospection. Le constat est que certains sites résistent tant bien que mal à la disparition tandis que d'autres sont en voie de disparition en l'occurrence le site de *Rubûmba*.

Concernant le deuxième chapitre se rapportant à l'identification des acteurs de gestion étatique et privée des sites touristiques de prospection, nous avons constaté que la participation n'offre pas de chances à un nombre assez important d'acteurs de gestion, ce qui la rend défailante en général. En effet, le deuxième chapitre met en lumière trois modèles de gestion du patrimoine au Burundi selon les acteurs : le premier cas donne le monopole de gestion aux communautés locales en l'occurrence les sites de *Gishôra* et *Higiro* ; le second cas donne les commandes de gestion à la personne privée comme le montre le site de *Rubûmba* ; et enfin le troisième cas où l'Etat reste le seul acteur de gestion comme en témoignent les sites du Traité de Kiganda et celui du Musée National de Gitega. Bref, selon que l'Etat se présente ou non comme partie-prenante dans la gestion de l'ensemble de ces sites, cela nous a permis d'établir une typologie catégorisant ces sites en biens privés et publics.

Quant au troisième chapitre se rapportant à l'étude comparative de la gestion des sites privés et publics, nous a amenés à constater que les efforts mobilisés pour tous les côtés, ne visent pas une gestion orientée vers un développement durable mais plutôt elle est orientée vers une économie de subsistance ou de consommation. Le cas des sites touristiques de *Gishôra* et *Higiro* nous montrent que les bénéfices gagnés lors des visites touristiques sont dépensés pour des fins de subsistance à savoir : l'intéressement des tambourinaires et l'entretien de la solidarité collective. Il en est de même que pour le site de *Rubûmba*, les gains récoltés lors des visites touristiques sur une période de 20 ans n'ont pas pu sauvegarder en bon état ce site du fait qu'il a fini par perdre une partie après la mort de son patron. Pareil à ces sites à gestion privée, les sites publics ont également la même vision car malgré l'intervention de l'Etat comme acteur de gestion, ils ne parviennent pas à répondre au besoin de développement durable du Burundi.

Cela étant, nos hypothèses selon lesquelles la gestion privée des sites touristiques constitue un atout au développement durable du Burundi sont infirmées suite à ce constat de l'orientation de la gestion de ces sites privés vers une économie de consommation. Toutefois, il importe de signaler que des améliorations visant à rendre ce système de gestion beaucoup plus inclusif et adapté aux besoins de l'économie de marché seraient la clé du développement durable. Par ailleurs, la gestion étatique est à son tour inefficace pour atteindre les objectifs d'une gestion durable de sites touristiques suite au manque de politique de gestion de ces sites, à l'insuffisance du budget alloué à cette fin et la lenteur qui caractérise souvent les institutions publiques.

Dans ces conditions, un système de cogestion susceptible de marier les deux systèmes de gestion est nécessaire en vue du développement du secteur touristique. De fait, un tel système élargirait l'espace de gestion en intégrant plus d'acteurs. Le mélange de principes reconnus à la gestion privée aux potentialités qu'offre le secteur public reste une garantie pour la réussite de ce système de cogestion. En effet, les valeurs de la gestion privée telles la rigueur et l'implication totale des acteurs dans la bonne marche du business, mêlées aux divers avantages des politiques publiques s'avèrent être la clé d'une industrie touristique solide.

La question qui se pose est de savoir comment concilier les deux systèmes de gestion. L'adoption d'un cadre juridique établissant les modalités devant guider cette gestion inclusive et intégrée serait une réponse à cette question. Le mieux serait d'établir des partenariats publics-privés de telle sorte que les deux systèmes de gestion vivent en symbiose et complémentarité, plutôt qu'en relation antagoniste (Mumma, 2002 : 156). Dans un tel cadre, les organismes d'Etat agiront davantage comme autorités réglementaires (fixant par exemple des normes générales ou des points de référence à respecter dans la gestion des biens patrimoniaux) plutôt que comme des «propriétaires» du patrimoine (Jopela : 2012). Cela permettrait aux capitalistes de s'impliquer davantage dans la protection et conservation du patrimoine et de contribuer au développement durable du pays.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Bibliographie

A. Dictionnaires

1. RODEGEM Firmin Marie, 1970, *Dictionnaire Rundi-Français*, Tervuren, A.M.R.A.C, 643 pages.
2. VAN DER BURGT, J., 1903, *Dictionnaire Français- Kirundi*, Bois-le-Duc, Illustration Catholique, 630 pages.
3. LANGLEY, Winston, 1999, *Encyclopedia of human rights issues since 1945*, Oxford, ed. Greenwood Publishing Group, 424 pages.

B. Les ouvrages généraux

1. ABUNGU OKELLO, George et alii, 2016, *Systèmes traditionnels de gestion des lieux de patrimoine*, Pretoria, Midrand, 74 pages.
2. ARDESI, Arianna et RAKOTOMAMONJY, Bakomirina, 2012, *Patrimoine Culturel et enjeux territoriaux en Afrique francophone : appui aux politiques locales*, 118 pages
3. BABELON, Jean Pierre et CHASTEL, André, 1994, *La notion de patrimoine*, Paris, L. Levi, 178 pages.
4. BOLD, John et PICKARD Robert, *Une approche intégrée du patrimoine culturel*, 109 pages
5. DESLAURIER, Christine, 2012, *Petit futé Burundi 2011-2012*, Paris, Chirat, 360 pages.
6. FEILDEN, M. Bernard, et JOKILEHTO, Jukka, 1996, *Guide de gestion des sites du Patrimoine Culturel Mondial*, Rome, ICCROM, 113 pages.
7. MARC, Guillaume, 1980, *La politique du patrimoine*, Galilée, 236 pages.
8. MWOROHA, Emile, 1977, *Peuples et rois de l'Afrique des Lacs, Le Burundi et les royaumes voisins au XIX^e siècle*, Dakar-Abidjan, Les Nouvelles Editions Africaines, 352 pages.
9. MWOROHA, Emile, 2014, *Etude de la mise en valeur culturelle, historique et touristique des tombeaux royaux du Burundi en commune de Muruta*, Bujumbura, Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme, 2014, 73 pages.

-
10. NDORICIMPA Léonidas et GUILLET C., 1984, *L'arbre-mémoire. Traditions orales du Burundi*, Paris, Karthala, 256 pages.
 11. NDUWAYO, Jean Marie et al., 2017, *Un demi-siècle de l'Histoire du Burundi*, A Emile Mworoha, un pionnier de l'Histoire africaine, Paris, Karthala, 419 pages.
 12. NSANZE, Augustin, 1980, *Un domaine royal au Burundi : Mbuye env. 1850-1945*, Paris, Société Française d'Histoire d'Outre-mer, 98 pages.
 13. NTAHOKAJA Jean Baptiste, 1978, *Imigēzo y'Íkirūndi*, Bujumbura, Université du Burundi, 184 pages.
 14. NZIGIDAHERA, Benoît et NINDORERA, Damien, 2009, *Plan de gestion et d'aménagement des monuments naturels des chutes de Karera et des failles de Nyakazu*, Bujumbura, MEEATU, 44 pages
 15. NZIGIDAHERA, Benoît, 2016, *Plan d'affaires d'écotourisme pour les parcs nationaux de la Kibira et Ruvubu au Burundi*, Bujumbura, MEEAATU, 86 pages
 16. PESQUEUX, Yvon, *La théorie des parties prenantes en perspective*, London, Core, 24 pages
 17. QUATREMERE, de Quincy, 1796, *Lettres à Miranda sur le déplacement des monuments de l'art de l'Italie*, Paris, Macula, 2017.
 18. République du Burundi, 2007, *Listes indicatives des biens culturels, naturels et mixtes*, Bujumbura, Centre du patrimoine mondiale, 52 pages.
 19. RENOLIET, Jean Jacques, 1976, *L'Unesco oubliée, la Société des Nations et la coopération intellectuelle*, 352 pages.
 20. TREBOUL, Jean Baptiste, 1998, *Les stratégies des entreprises du tourisme*, Paris, Presses Universitaires de France, 128 pages.
 21. UNESCO, 1983, *Conventions et recommandations de l'Unesco relatives à la protection du patrimoine culturel*, Paris, Imprimeries populaires de Genève, 248 pages.
 22. UNESCO, 2011, *Paysage culturel : le Massif sacré du Nkoma, projet d'inscription sur le patrimoine mondiale de l'UNESCO*, Bujumbura, Bureau de l'UNESCO, 49 pages.
 23. VILLAR, Sebastian, 2011, *Stratégie Nationale de développement durable du tourisme*, Bujumbura, Phoenix Design, 183 pages

24. YOUNG, Christopher et alii, 2014, *Gérer le Patrimoine Mondial Culturel*, Rome, ICCROM, 163 pages

C. Thèses et Mémoires

- **Thèses**

1. SADIKI Elie, 2016, *Exploitation archéologique et ethnoarchéologique des enclos des domaines rituels du Magamba, Burunga et Kirwa au Burundi Ancien*, Dakar, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, 366 pages.

- **Mémoires**

1. NDAYISHINGUJE Pascal, 1968, *L'intronisation des Bāmi au Burundi*, un aspect de la monarchie sacrée, Bujumbura, Ecole Normale Supérieure, 32 pages.

2. SADIKI Elie, 2012, *Inventaire des sites et lieux de mémoire du bassin sud de la Ruvubu au Burundi*, Dakar, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, 115 pages.

D. Articles

1. BOUNEAU, C., 2007, « La promotion de l'économie touristique, levier de la politique d'aménagement du territoire en France des années 1950 aux années 1980 », *Entreprises et histoire*, n° 47, p. 93-108.

2. HUGO, Victor, 1832, «Guerre aux démolisseurs » in *Revue des deux Mondes*, Période initiale, Tome 5, 48 pages.

3. JOPELA, A., NHAMO, A., and KATSAMUDANGA, S., 2012, «Tradition and modernity: the inclusion and exclusion of traditional voices and other local actors in archaeological heritage management in Mozambique and Zimbabwe» in *Halvorsen, T. and Vale, P. (Eds) One world, many knowledges: Regional experiences, regional linkages*, Cape Town: The Southern African-Nordic Centre (SANORD), pp.175-192

4. MARTOR, Boris, 2010, «Gestion des sites culturels et touristiques. Panorama des entités de gestion possibles», in *Revue Espaces*, 10 pages

5. MUMMA, A., 2002, «Legal aspects of cultural landscapes protection in Africa», in *World Heritage Papers 7*, pp. 156-159. Paris: UNESCO.

6. TOBELEM, J. Michel et HELIE, Thomas, 2020, «Confier des lieux culturels a des acteurs privés, une fausse bonne idée?», dans *Actualité culture*, 5 pages

7. TOBELEM, J. Michel, 2010, «La gestion privée des sites culturels. Une fausse solution à des problèmes mal posés?», dans *Revue Espace*, 5 pages

8. VERNIERES, Michel, 2008, «Le patrimoine : une ressource pour le développement», dans *Epargne sans frontière n°118*, pp 7-20

E. Webographie

MONTARGOT N., et Borg, X., « Gestion touristique de sites culturels et relations entre parties prenantes : Le cas du pont du Gard », *Téoros* [En ligne], 36, 1 | 2017, mis en ligne le 12 mai 2017, consulté le 28 août 2023. URL : <http://journals.openedition.org/teoros/3003>

2. Sources orales

a. Rubûmba

Nom et prénom	Age	Lieu de résidence	Clan	Date d'enquête
NDUWIMANA Thaddée	45	Rubûmba	Umusapfu	Le 8, juin 2023
DOGO Jean Berchmans	68	Rubûmba	Umujîji	Le 22, septembre 2022
NTAMAGARA Nicodème	72	Rubûmba	Umuzige	Le 8, juin 2023
MANARIYO Prosper	49	Rubûmba	Umusapfu	Le 8, juin 2023
BIVUGIRE Innocent	45	Rubûmba	Umuzibîra	Le 8, juin 2023
NDEREYIMANA Victor	83	Rubûmba	Umurima	Le 8, juin 2023
IRAKIZA Nanette	35	Fôta	Umusapfu	Le 8, juin 2023

b. Masásu (Gishōra)

Nom et prénom	Age	Lieu de résidence	Clan	Date d'enquête
CONGERA Arcade	72	Masásu	Umunyágisáka	Le 8, juillet, 2023
RUVUNJA Claver	104	Masásu	Umurāzi	Le 8, juillet 2023
NDAYISABA Denis	35	Masásu	Umunyágisáka	Le 8, juillet 2023
NSHIMIRIMANA Oscar	47	Masásu	Umuhānza	Le 8, juillet 2023
NIBARUTA Ezéchiel	36	Masásu	Umunyágisáka	Le 8, juillet 2023

c. Higiro

Nom et prénom	Age	Lieu de résidence	Clan	Date d'enquête
NDIMWIZINGA Jérémie	63	Higiro	Umushāka	Le 9, juillet 2023
BIGIRIMANA Nestor	45	Higiro	Umushāka	Le 9, juillet 2023
NDAYIZEYE Jean Marie	51	Higiro	Umunyákarāma	Le 21, juillet 2023

d. Centre-urbain de Gitéga

Nom et prénom	Age	Lieu de résidence	Clan	Date d'enquête
NDAYISABA Pascal	50	Quartier Magarama	Umunyákarāma	Le 15, juillet 2023

e. Kigānda

Nom et prénom	Age	Lieu de résidence	Clan	Date d'enquête
NKESHIMANA Novence	45	Kigānda	Umushūbi	Le 9, juillet 2023
NIYONGABO Deo	46	Kigānda	Umujūji	Le 9, juillet 2023

ANNEXE

Guide d'entretien

I. Identification de l'enquêté ou de l'informateur

I.1. Le nom

I.2. L'âge

I.3. La profession

I.4. Le statut social

I.5. L'arbre généalogique de l'informateur

II. Description des sites historiques et culturels de prospection

II.1. La localisation géographique du site

II.2. Les précisions sur la fondation du site

II.3. La raison ou le motif de la création du site

II.4. L'état du site depuis sa création jusqu'à aujourd'hui

II.5. Le produit touristique d'exposition présent dans le site

III. La gestion touristique du site

III.1. Les acteurs de gestion du site

III.2. Les savoir-faire des acteurs de gestion du site

III.3. La place de l'Etat dans la gestion du site

III.4. Les visiteurs qui se rendent dans le site

III.5. La fréquence des visites du site

III.6. Le partage des profits de l'action touristique du site

IV. Les stratégies pour l'amélioration de la gestion du site

IV.1. Les biens patrimoniaux non protégés se trouvant dans le site et ses environs

IV.2. Les suggestions en vue d'une gestion efficace de ces biens patrimoniaux