



## N o t e

au Président de la République

Emploi du personnel  
étranger et rwandais

J'apprends que plusieurs employeurs de la place ont reçu un avis leur demandant de renoncer à utiliser les services d'une partie de leur personnel étranger. Si cette mesure n'est pas préoccupante en soi, elle l'est d'une certaine façon pour l'avenir de l'économie rwandaise.

Il est évident que le Gouvernement rwandais est parfaitement en droit de légiférer pour fixer le statut des travailleurs étrangers dans le pays; il le doit même pour défendre l'intérêt des travailleurs nationaux. Personne ne s'étonne de l'existence de dispositions réglant l'octroi de permis de travail aux étrangers, puisqu'il s'agit d'une réglementation qu'appliquent pratiquement tous les pays. Par contre, le contenu de la réglementation et la manière de l'appliquer importent au plus haut point, surtout dans une économie dont le fonctionnement, comme c'est le cas au Rwanda, dépend encore dans une très large mesure de l'activité et des apports d'étrangers.

Les mesures prises par le Ministère de la Famille et du Développement communautaire à l'égard d'un certain nombre d'employés étrangers, provoquent de vives réactions, moins en raison des personnes qu'elles touchent que des principes qu'elles mettent en cause. Qui, demandent de nombreux employeurs, peut décider du personnel dont nous avons besoin pour la bonne marche de notre entreprise : l'Etat ou nous? Si c'est l'Etat, disent-

ils, nous n'avons qu'à fermer nos portes, car il ne peut connaître le type et les qualifications de ce personnel; de toutes façons, si nous trouvons parmi les Rwandais des agents avec une bonne culture générale, rares sont ceux qui ont la formation spécialisée, l'expérience et, selon les cas, l'autorité requises pour occuper certains postes clefs; enfin nos choix pourront toujours être contestés. D'où leur sentiment d'insécurité, leur inquiétude pour l'avenir.

Des mesures de ce genre qui, multipliées, reviennent à une politique de coups d'aiguilles, tendent à empêcher l'établissement de ce climat de confiance entre Gouvernement, administration et entreprises qui conditionne le développement du secteur privé. Il est très vraisemblable que les investisseurs étrangers potentiels n'ignorent pas ce qui se passe dans le pays, pour autant qu'ils s'y intéressent vraiment.

Il est un principe que la plupart des employeurs acceptent, à savoir qu'à qualifications égales la préférence doit être donnée au Rwandais. Mais de là à les contraindre à congédier une partie de leur personnel étranger, en invoquant le fait qu'ils peuvent trouver un personnel équivalent au Rwanda, il y a un pas que ces employeurs ne parviennent pas à franchir.

Plutôt que de les placer abruptement en face de mesures coercitives, qui frisent l'arbitraire, mieux vaudrait faire appel à la compréhension des chefs d'entreprise, les inviter à participer à l'oeuvre du développement en recourant autant que faire se peut à de la main-d'oeuvre nationale; ceci est du reste de leur intérêt, la rétribution des nationaux étant en général moins élevée que celle des étrangers. Ces invitations pourraient être répétées à intervalles réguliers, contenir l'indication que le changement pourrait intervenir à l'échéance du contrat de ou des

employés étrangers intéressés, se faire progressivement plus pressante.

\*

Je suis frappé par les réalisations de la Côte d'Ivoire, dont la population est de 3,8 millions d'habitants :

- Abidjan a passé de 30.000 à 300.000 personnes en 15 ans;
- le produit national brut y a augmenté d'environ 9% par année depuis 1960, taux d'accroissement qui compte parmi les plus élevés;
- le produit national brut par habitant y atteint 200 dollars;
- la production de café et de cacao est de quelque 100.000 tonnes par année pour chacun de ces produits (si je ne fais erreur); celle du riz est supérieure à 200.000 tonnes;
- les réserves monétaires y atteignent quelque 90 millions de dollars;
- les investissements français se sont élevés à 380 millions de dollars depuis 1960;
- les administrateurs, directeurs et hommes d'affaires étrangers, de nationalité française surtout, y sont au nombre de 30.000.

Tout cela n'a été possible que parce que le capital étranger a été mis en confiance par une politique d'accueil très libérale.

Comparaison n'est pas raison. Les possibilités de la Côte d'Ivoire sont sans doute différentes de celles du Rwanda. Deux constatations s'imposent cependant : d'une part, les investisseurs étrangers ne se pressent pas aux portes du Rwanda; d'autre part une politique de coups d'épingles, le recours à l'arbitraire administratif et les manifestations d'animosité à l'égard des entreprises étrangères ne créent pas un climat attrayant.

Mieux vaudrait en conséquence que l'administration, plutôt que de leur rendre la vie difficile s'efforce, tout en veillant à ce qu'elles respectent les lois et règlements du pays, d'aider les entreprises étrangères à surmonter leurs difficultés. L'économie rwandaise ne pourrait qu'en profiter.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'L. N.', located to the right of the main text block.

Kigali, le 1er juin 1967.

N o t e

au Président de la République

---

Emploi du personnel  
étranger et rwandais

J'apprends que plusieurs employeurs de la place ont reçu un avis leur demandant de renoncer à utiliser les services d'une partie de leur personnel étranger. Si cette mesure n'est pas préoccupante en soi, elle l'est d'une certaine façon pour l'avenir de l'économie rwandaise.

Il est évident que le Gouvernement rwandais est parfaitement en droit de légiférer pour fixer le statut des travailleurs étrangers dans le pays; il le doit même pour défendre l'intérêt des travailleurs nationaux. Personne ne s'étonne de l'existence de dispositions réglant l'octroi de permis de travail aux étrangers, puisqu'il s'agit d'une réglementation qu'appliquent pratiquement tous les pays. Par contre, le contenu de la réglementation et la manière de l'appliquer importent au plus haut point, surtout dans une économie dont le fonctionnement, comme c'est le cas au Rwanda, dépend encore dans une très large mesure de l'activité et des apports d'étrangers.

Les mesures prises par le Ministère de la Famille et du Développement communautaire à l'égard d'un certain nombre d'employés étrangers, provoquent de vives réactions, moins en raison des personnes qu'elles touchent que des principes qu'elles mettent en cause. Qui, demandent de nombreux employeurs, peut décider du personnel dont nous avons besoin pour la bonne marche de notre entreprise : l'Etat ou nous? Si c'est l'Etat, disent-

ils, nous n'avons qu'à fermer nos portes, car il ne peut connaître le type et les qualifications de ce personnel; de toutes façons, si nous trouvons parmi les Rwandais des agents avec une bonne culture générale, rares sont ceux qui ont la formation spécialisée, l'expérience et, selon les cas, l'autorité requises pour occuper certains postes clefs; enfin nos choix pourront toujours être contestés. D'où leur sentiment d'insécurité, leur inquiétude pour l'avenir.

Des mesures de ce genre qui, multipliées, reviennent à une politique de coups d'aiguilles, tendent à empêcher l'établissement de ce climat de confiance entre Gouvernement, administration et entreprises qui conditionne le développement du secteur privé. Il est très vraisemblable que les investisseurs étrangers potentiels n'ignorent pas ce qui se passe dans le pays, pour autant qu'ils s'y intéressent vraiment.

Il est un principe que la plupart des employeurs acceptent, à savoir qu'à qualifications égales la préférence doit être donnée au Rwandais. Mais de là à les contraindre à congédier une partie de leur personnel étranger, en invoquant le fait qu'ils peuvent trouver un personnel équivalent au Rwanda, il y a un pas que ces employeurs ne parviennent pas à franchir.

Plutôt que de les placer abruptement en face de mesures coercitives, qui frisent l'arbitraire, mieux vaudrait faire appel à la compréhension des chefs d'entreprise, les inviter à participer à l'oeuvre du développement en recourant autant que faire se peut à de la main-d'oeuvre nationale; ceci est du reste de leur intérêt, la rétribution des nationaux étant en général moins élevée que celle des étrangers. Ces invitations pourraient être répétées à intervalles réguliers, contenir l'indication que le changement pourrait intervenir à l'échéance du contrat de ou des

employés étrangers intéressés, se faire progressivement plus pressante.

Je suis frappé par les réalisations de la Côte d'Ivoire, dont la population est de 3,8 millions d'habitants :

- Abidjan a passé de 30.000 à 300.000 personnes en 15 ans;
- le produit national brut y a augmenté d'environ 9% par année depuis 1960, taux d'accroissement qui compte parmi les plus élevés;
- le produit national brut par habitant y atteint 200 dollars;
- la production de café et de cacao est de quelque 100.000 tonnes par année pour chacun de ces produits (si je ne fais erreur); celle du riz est supérieure à 200.000 tonnes;
- les réserves monétaires y atteignent quelque 90 millions de dollars;
- les investissements français se sont élevés à 380 millions de dollars depuis 1960;
- les administrateurs, directeurs et hommes d'affaires étrangers, de nationalité française surtout, y sont au nombre de 30.000.

Tout cela n'a été possible que parce que le capital étranger a été mis en confiance par une politique d'accueil très libérale.

Comparaison n'est pas raison. Les possibilités de la Côte d'Ivoire sont sans doute différentes de celles du Rwanda. Deux constatations s'imposent cependant : d'une part, les investisseurs étrangers ne se pressent pas aux portes du Rwanda; d'autre part une politique de coups d'épingles, le recours à l'arbitraire administratif et les manifestations d'animosité à l'égard des entreprises étrangères ne créent pas un climat attrayant.

Mieux vaudrait en conséquence que l'administration, plutôt que de leur rendre la vie difficile s'efforce, tout en veillant à ce qu'elles respectent les lois et règlements du pays, d'aider les entreprises étrangères à surmonter leurs difficultés. L'économie rwandaise ne pourrait qu'en profiter.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'L. K.' or similar, located to the right of the main text.

Kigali, le 1er juin 1967.