

Kigali, 4 mars 1973.

S.E. Monsieur Richard Pestalozzi  
Ambassadeur de Suisse

K i g a l i

Monsieur l'Ambassadeur,

Par votre intermédiaire, je désire notifier au Délégué à la Coopération technique que mon statut de Directeur général de la Coopération TRAFIPRO exige une révision immédiate.

A titre préliminaire, je rappelle ici que j'avais déjà formellement démissionné pour la fin de ma période d'essai, soit au 30 novembre 1972, cela dès le 23 juillet 1972. J'avais même circonscrit cette démission au moyen d'un bref rapport du 31 juillet 1972, ce qui allait au-delà de mes obligations, puisque mon contrat prévoit la possibilité d'une résiliation de part et d'autre pour la fin de la période d'essai sans exposition des motifs. Je rappelle encore que c'est à la demande expresse du Délégué à la Coopération technique que j'ai finalement consenti à prolonger mon mandat jusqu'au 31 décembre 1973. Cela par gain de paix, et notamment afin de faciliter la continuité du projet. Or ce mandat, que j'estime passablement illusoire en temps dit "normal", devient franchement impossible à accomplir dans les circonstances présentes.

#### Les faits

Dès lundi 19 février 1973, des entreprises de Kigali se sont vues soumises à des pressions, soit verbales, soit par application de listes anonymes contre les portes et murs de leurs locaux, afin qu'elles excluent une partie de leur personnel.

Par ailleurs, une séance du Conseil d'administration de TRAFIPRO avait lieu le mercredi 21 février 1973, séance qui a duré près de six heures et à laquelle s'est montré, d'une façon absolument inattendue pour moi et pour une durée d'une heure environ, le ministre Rwandais de la Coopération internationale, M. Augustin Munyanza. Il venait appuyer la thèse d'une nomination immédiate d'un co-directeur Rwandais à TRAFIPRO. Une longue interprétation dans ce même sens avait été donnée au préalable, par les membres Rwandais du Conseil d'administration, à la lettre du 20 décembre 1972, par laquelle le Délégué à la Coopération technique invitait ce même Conseil à rechercher des candidats capables d'assumer des responsabilités aux niveaux supérieurs. Au cours de cette séance, la question ethnique, qui occupait déjà profondément l'opinion au point de supplanter le problème de la dévaluation probable du franc rwandais, m'a pas été évoquée. J'ai pourtant compris qu'il y avait une pression très forte pour une accélération du processus de remise de TRAFIPRO à des responsables Rwandais.

Dès lors, j'entendais faire de cette question l'essentiel de nos conversations qui auraient dû avoir lieu à Nairobi. Les faits m'ont



devancé, puisque c'est vendredi 23 février, vers midi, que les premières menaces visant à nous faire exclure une partie de notre personnel ont commencé. Il s'est agi d'abord d'un téléphone anonyme à notre succursale de Kigali, puis d'une visite à cette même succursale, à la suite de laquelle notre contrôleur, monsieur Claudien Kayisinga, a dû quitter les lieux immédiatement.

Dès le samedi matin 24 février à 08.30 heures, je recevais la visite de trois membres du personnel de TRAFIPRO (l'un d'entre eux, monsieur Justin Nahimana, aurait dû partir le lendemain pour un stage en Suisse, et a été exclu lui-même dès le lundi 26 février) : ils me demandaient ce que j'entendais faire si une liste était apposée. J'ai répondu que mon cahier des charges, et ma conscience, m'empêchaient de procéder à toute exclusion collective de personnel, et que je n'entendais pas céder à des pressions, ni de l'intérieur ni de l'extérieur, comme le stipule d'ailleurs formellement notre Politique du Personnel et Formation (Manuel d'instructions internes de TRAFIPRO, section G). Cet entretien, qui avait lieu en présence de MM. Chételat et Müller, supérieurs directs des trois intéressés, s'est terminé sur la suggestion de donner congé, momentanément, aux personnes menacées. La période d'affaires permettait de mettre une partie de ce personnel en vacance sans grand préjudice pour nos opérations.

Lundi matin 26 février 1973, dès avant l'ouverture de nos bureaux et succursales, une liste de soixante-sept personnes employées par TRAFIPRO était apposée à Kigali, à Kabgayi, et sur nos succursales. Elle comportait des menaces, ainsi qu'un impératif à mon attention personnelle, et n'était pas signée. Immédiatement, les personnes visées n'ont plus osé se présenter au travail. Il faut encore remarquer que cette liste, de présentation soignée, ne comportait aucune erreur de noms et avait donc dû être préparée par quelqu'un connaissant bien TRAFIPRO. Pour ma part, j'ai la conviction que le Président du Conseil d'administration avait lui-même participé à la préparation de cette liste, ou qu'il en avait au moins connaissance avant sa publication.

C'est ce même lundi 26 février à 11.00 heures, que ce Président du Conseil d'administration s'est présenté à la Direction de TRAFIPRO, où il était dûment attendu. Assistaient aussi à l'entretien, outre le soussigné, monsieur Robert Suter, Chargé d'affaires, et monsieur Conrad Bonjour, Directeur-adjoint; monsieur Hans Rudolf Müller nous a rejoints un peu plus tard.

La première question au Président du Conseil d'administration a été : qu'est-ce que le Conseil d'administration entend décider à l'égard des listes anonymes apposées ce matin?

Réponse : au lieu de vous occuper de ces listes, voyons ce qu'il y a lieu de faire d'urgence.

Deuxième question : que faire alors pour assurer le fonctionnement de TRAFIPRO?

Réponse : analyser la liste, fermer jusqu'à nouvel ordre les seize succursales privées de leur personnel-clé, donner pour cela toute

autorité au personnel Rwandais, ne pas procéder à des prises d'inventaire, augmenter le nombre des veilleurs, et convoquer le Conseil d'administration pour mercredi 28 février en séance extraordinaire; tout doit être fait aujourd'hui 26 février.

Remarque de monsieur H.R.Müller : il est impossible que toutes ces succursales soient fermées en une seule demi-journée, et par ailleurs comment prendre la responsabilité si cela occasionne des pertes en argent, en inventaire, ou en dégâts.

Réponse : si vous estimez que cela est le cas, adressez-vous par écrit à vos supérieurs, et si par ailleurs vous estimez ne pas pouvoir assumer vos responsabilités, rien ne vous empêche d'abandonner vos fonctions.

Question du soussigné au Président du Conseil d'administration : voulez-vous aller retirer la liste apposée contre notre portail?

Réponse : non.

Le Président du Conseil d'administration est tout de suite remonté à Kabgayi, où il a donné directement ses ordres, en particuliers aux contrôleurs des succursales, en vue de la fermeture de ces dernières.

Dès l'après-midi, et surtout le lendemain mardi 27 février, on me signalait de graves désordres dans la région de Gitarama et Kabgayi : manifestations, incendies de maisons, pillage de magasin, quelques meurtres; pour TRAFIPRO, il s'agissait exclusivement de désordres suivis d'exclusions sommaires de membres du personnel, la plupart du temps pour assouvir des vengeances personnelles ou des jalousies. Entre les personnes figurant sur la liste et celles qui ont été exclues verbalement, on dénombre actuellement quatre-vingt-dix absences certaines (sur un effectif de quatre-cent-quarante-six personnes). Le Chef d'Exploitation et le Chef du Garage se présentaient mercredi 28 février à la Direction pour informer le soussigné qu'ils ne pouvaient, ni l'un ni l'autre, assumer leurs responsabilités normales : l'encadrement des Transports avait entièrement disparu, le Garage ne pouvait plus assurer son service d'entretien et de réparation de nos véhicules de telle sorte que plus que cinq camions circulent, et sauf pannes ou accidents graves à ces derniers!

La séance extraordinaire du Conseil d'administration du mercredi 28 février mérite d'être décrite. Y assistaient le Président du Conseil d'administration, le membre monsieur Bicamumpaka, monsieur Othmar Hafner, arrivé entre-temps de Berne, monsieur Robert Suter, Chargé d'affaires, monsieur Conrad Bonjour, le soussigné, et partiellement la plupart des cadres supérieurs de TRAFIPRO. Le Président du Conseil d'administration, après une brève évocation de la situation, a tout de suite demandé la réouverture des succursales fermées. Les cadres supérieurs ont été successivement invités, par le soussigné, à dire dans quelle mesure ils en voyaient la possibilité face à la situation. Le premier, monsieur Capt, a objecté que si le nombre de gérants en réserve permettait de satisfaire aux prévisions ordinaires, il n'en était plus de même s'il fallait trouver du jour au lendemain quinze gérants (sur un total de vingt-cinq).

Le Président du Conseil d'administration a rétorqué qu'il s'agissait d'une négligence de la Direction, commentaire qui a incité le soussi-

gné, pendant quelques secondes, à quitter la salle! Le soussigné s'est cependant contenu et, après avoir répondu à quelques comparaisons dépourvues de sens émises par les deux membres du Conseil, a déclaré qu'il s'agissait d'un problème d'ensemble :

- dans l'espace d'abord, car on ne peut pas décider délibérément du fonctionnement d'un organe sans s'assurer que les autres peuvent suivre; en l'occurrence, réouverture de Succursales implique également remplacement du Personnel qualifié, livraisons par les Transports, service de Stockage, entretien des Véhicules, Achats, et enfin le Contrôle, ce qui n'est pas le moindre,
- dans le temps ensuite, car il est inutile de prendre aujourd'hui une décision qu'on ne pourra plus honorer dans quelques jours ou dans quelques semaines.

J'insiste ici sur le fait que j'ai la responsabilité générale de l'entreprise, et que j'entends traiter et discuter tout problème quant à l'ensemble des opérations, dans le sens espace et temps évoqué ci-dessus. Il est inutile de chercher à me circonvenir en essayant de fragmenter la situation.

Les cadres supérieurs s'exprimant tour à tour, on comprenait de plus en plus combien notre organisation était paralysée. Enfin, lorsque monsieur H.R. Müller, dont on attendait les commentaires avec intérêt, s'est présenté à la réunion, le Président du Conseil d'administration ne lui a plus donné la parole. Devant le refus du soussigné de prendre une décision hors de l'assentiment des cadres chargés de la faire exécuter, il a lui-même décidé que huit succursales seraient réouvertes immédiatement.

Il n'a plus été question des listes et du personnel exclu.

Rappelons cependant que le lundi 26 février, le Président du Conseil d'administration, en décidant de la fermeture des succursales, avait dit que les gérants devaient recevoir une avance leur permettant de rentrer à leur domicile, mais qu'ils ne pouvaient continuer à loger dans leur succursale (ce qui est souvent l'usage ici) ni recevoir leur salaire de février, "car le mois n'était pas terminé". Il en résulte que ces personnes, gérants et vendeurs, seront de fait dépossédés de leur salaire mensuel, car ils n'oseront plus se présenter pour le toucher.

Les jours qui ont suivi ont connu une situation confuse dans le pays. Nous avons appris que certains des membres du personnel de TRAFIPRO avaient subi des dommages corporels et matériels. Vendredi 2 mars, le soussigné s'est rendu à Kabgayi où il a dressé, avec la collaboration du Chef du département Personnel et Formation, une liste du personnel présumé, l'état original ayant disparu, comme de nombreux autres documents fondamentaux. Une lettre circonstanciée a été remise personnellement au Président de la République, le même jour à 18.00 heures à Kabgayi, dans laquelle le soussigné demandait la permission de prendre des mesures afin que les membres jugés les plus importants pour le fonctionnement de TRAFIPRO (41 personnes sur 90 exclus), puissent réintégrer leurs postes de travail. L'issue de cette démarche est d'ores et déjà considérée comme compromise.

Aujourd'hui, la situation se récapitule comme suit :

- Neuf succursales sur vingt-cinq restent provisoirement ouvertes, de même que les trois coopératives autonomes;
- Il manque un contrôleur des succursales et surtout le Chef de service, cela au moment où le cadre Suisse qui venait de lui transmettre la responsabilité s'apprête à quitter le Rwanda;
- Il n'y a plus de Service juridique;
- Le Garage est en veilleuse;
- Le Département Personnel et Formation est privé de son administration et de certains de ses documents;
- L'équipe des inventaires est démembrée (contrôle des succursales);
- Il n'y a plus de personnel aux Achats, à l'exception du chef;
- L'administration des Transports a disparu;
- Les Stocks et l'entretien peuvent fonctionner à peu près normalement;
- La Coopérative des Artisans, sur laquelle nous comptons pour divers travaux, ne semble plus pouvoir les assurer tous;
- Le personnel attaché à l'achat et au contrôle du café est démembré;
- Le personnel responsable de la conduite des bateaux est démembré;
- Les centres de stockage et de coordination de Cynagugu et de Kibuye n'ont plus leurs responsables;
- Divers employés administratifs récemment formés ont disparu;
- Cinq cadres Suisses terminent leur contrat d'ici à fin juin 1973.

Il existe encore d'assez nombreux faits qu'on ne peut guère énumérer tous. Mentionnons seulement les deux suivants :

- vendredi 2 mars 1973, dans l'après-midi, le fils du Président du Conseil d'administration, qui est employé de TRAFIPRO au Service du Stock à Kabgayi, harangait ses camarades de travail dans les lieux de travail;
- environ deux semaines avant les événements qui nous occupent, le Président du Conseil d'administration a tenu conseil avec plusieurs cadres de TRAFIPRO, au Bar de la Démocratie de Gitarama.

Enfin, le Président du Conseil d'administration a déclaré vendredi 2 mars en présence de notre Chef du Sociétariat que des pertes encourues à la suite de la situation présente n'avaient aucune importance pour TRAFIPRO.

#### Remarques et suggestions

Je pense que l'opinion est assez implantée parmi les cadres Suisses de TRAFIPRO que MM. les évaluateurs peuvent s'abstenir de venir au Rwanda. Près de dix ans d'efforts pour en arriver où nous en sommes donnent une réponse, que beaucoup peuvent estimer définitive, à la question d'une continuation éventuelle de l'aide Suisse! De plus, chacun admet que les circonstances présentes peuvent avoir des suites cumulatives, et que même dans le cas parfaitement hypothétique d'un retour à une situation normale, d'autres événements semblables peuvent surgir dans l'avenir et compromettre encore une fois tout ce qui a été patiemment élaboré.

Quel cadre accepte la vexation d'avoir travaillé pour être maintenant dans une situation bien inférieure à celle qu'il avait trouvée à son

arrivée? Quel cadre accepte-t-il de devoir se séparer arbitrairement, par des pressions anonymes, de collaborateurs appréciés avec lesquels se sont souvent créés des liens de confiance et d'amitié? Qui accepte de s'associer à la tromperie et à l'émeute?

Pour ma part, j'ai déjà répondu à ces questions, et je qualifierai d'indécente toute remarque visant à suggérer que je manque d'idéal. Il n'est donc pas admissible de donner suite de facto à des actes et à des pressions, anonymes ou non anonymes, qui vont à l'encontre de principes clairement énoncés autour desquels des engagements ont été pris. Cela sous le prétexte que nous ne pouvons rien changer à ce qui se passe.

Certes, nous n'y pouvons rien changer, et nous pouvons même tenter de comprendre l'origine de la situation. Mais au moins devons-nous constater que notre assistance prétend imposer des formules résultant d'un aboutissement historique prolongé, valables pour le monde Occidental, à un pays incapable de les assimiler ou même de les comprendre.

Je me suis déjà exprimé sur ce point, et chaque conversation m'en fournit de nouveaux exemples. En voici deux :

- des trois sources traditionnelles du droit, la coutume, la doctrine et la jurisprudence, la première est Rwandaise, alors que la deuxième et la troisième sont Européennes; dès lors, une cassure est inévitable, il en résulte un système judiciaire difforme et incapable de fonctionner, ce dont nous avons la preuve presque chaque jour!
- dans une société relativement peu évoluée, chacun est tour à tour ce que les circonstances veulent qu'il soit, et fait donc plus ou moins bien plusieurs choses; quant au cahier des charges du Directeur de TRAFIPRO, il contient les termes "management moderne", ce qui implique des fonctions orientées vers la compétence et la spécialisation, c'est-à-dire exactement le contraire de ce que peut offrir la société Rwandaise!

En me préparant à vous rencontrer à Nairobi, je comptais suggérer, en substance, une remise accélérée de TRAFIPRO à des responsables Rwandais, jugeant que le moment était parfaitement choisi à tous points de vue, y compris la renommée de la Coopération technique Suisse. Les arguments étaient les suivants :

- La pression Rwandaise est très forte,
- Plusieurs cadres Suisses de valeur nous quittent prochainement, et le moment est venu de les remplacer par des Conseillers,
- Notre situation financière est exceptionnelle par rapport aux précédentes,
- 1973 est une année jubilaire justifiant une actions spectaculaire (ce point peut paraître bon marché, mais au Rwanda il n'est pas le moindre),
- Les cadres Rwandais doivent maintenant s'imposer et prendre la responsabilité des tâches normales, les Suisses devant plutôt se comporter en spécialistes (élaboration des systèmes et rédaction des procédures, réalisation de la centralisation, mise sur pied de projets spéciaux, comme la commercialisation des haricots),
- On ne peut plus aller bien loin, en matière de "management", avant que la centralisation soit chose faite.

Naturellement, je ne m'attendais pas absolument à ce qu'une suite immédiate soit donnée à cette suggestion, qui devait d'abord être digérée et perfectionnée. Aujourd'hui, je pense que nous sommes devant des circonstances impératives : les Rwandais n'accepteront probablement pas un nouveau directeur suisse; par ailleurs, tout budget élaboré maintenant montrerait un avenir sinistre, ou même l'impossibilité pure et simple de fonctionner. L'occasion de remettre TRAFIPRO, un peu moins glorieusement que prévu peut-être, reste unique et correspond à la volonté de la contrepartie. Quant à ce dernier aspect, il n'y a certes pas à s'y tromper, les manoeuvres actuelles visant manifestement à nous mettre dans une position insoutenable. Ne vaudrait-il pas mieux, dès lors, trouver une solution négociée? Le maintien d'un soutien financier en serait le pilier principal.

Il est d'ailleurs permis de penser aussi à une restructuration complète, dans le sens de ce qu'on a coutume d'appeler "les réalités Rwandaises". Par exemple, il s'agirait de ne rouvrir, après stabilisation, que les succursales se trouvant dans les centres, toutes les autres devenant, au moment de leur réouverture, des coopératives autonomes. Naturellement, une telle solution exigerait un renforcement massif de notre Sociétariat pour une certaine période.

#### Mandat du soussigné

Le paragraphe 2.3 de mon contrat de travail prévoit les conditions de résiliation pour justes motifs, notamment les circonstances politiques sous lettre a), et l'impossibilité professionnelle sous lettre c). Ces conditions sont réalisées, et il s'y ajoute la violation de mon cahier des charges par la contrepartie :

1. La disparition globale et soudaine d'une partie importante du personnel-clé de TRAFIPRO (cadres et spécialistes) engendre une paralysie durable de l'entreprise et rend impossible la réalisation du but social.
2. En décidant unilatéralement et contre l'avis de la Direction la réouverture de huit succursales, le Conseil d'administration n'a pas respecté les termes de sa propre lettre du 28 août 1970, partie intégrante au 7e Accord, et il a donc violé ce dernier tout comme mon cahier des charges, par voie de conséquence; le paragraphe 2) section IV du document intitulé "Weisungen des Delegierten für Technische Zusammenarbeit and den schweizerischen Direktor der TRAFIPRO" (Verhältnis zu den Organen der Genossenschaft, etc.) ne laisse aucun doute sur cette constatation.
3. En déclarant sans importance les pertes que TRAFIPRO pourrait subir, le Président du Conseil d'administration ne respecte pas l'article 2 du 7e Accord ni les deux premiers principes du Protocole des négociations de janvier 1969 - ces deux documents faisant partie de mon cahier des charges -; ces points se réfèrent à la nécessité de mener une politique de consolidation financière et de rentabilité économique et représentent donc une politique de gestion officielle.

4. L'exclusion de membres du personnel pour raisons ethniques est contraire au troisième principe du Protocole des négociations de janvier 1969 (partie de mon cahier des charges).
5. L'ensemble du Plan de TRAFIPRO pour 1971-1975 (partie de mon cahier des charges) est devenu impossible à réaliser.
6. Mon cahier des charges stipule expressément qu'un système de management moderne doit être élaboré: or, un tel système implique la création d'instruments de gestion, dont fait notamment partie, dans le cadre du Manuel d'instructions internes de TRAFIPRO, la politique du Personnel et Formation: ce document prévoit la non-discrimination, et rejette toute mesure collective, ce qui ne me permet donc pas d'accepter une exclusion ou même une démision discriminatoire et globale d'une partie du personnel sans désavouer ma propre gestion.

La cessation unilatérale de mon contrat est donc un fait. Par conséquent, je vous demande confirmation avec décharge de responsabilité. Après règlement de ce point à la satisfaction des deux parties, je discuterai volontiers d'une éventuelle prolongation de mon séjour au Rwanda en qualité de Conseiller d'une nouvelle Direction de TRAFIPRO, Rwandaise si le 7e Accord est amendé, Suisse si ce n'est pas le cas.

Avec mes remerciements anticipés, je vous prie d'agréer, Monsieur l'Ambassadeur, mes sentiments respectueux.



H. Baroni