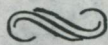


Office des Cultures Industrielles du Rwanda

C
I
R

OFFICE DU THE

T
H
E

B.P. 1344 KIGALI
Tél. : 5277 - 5398 - 5004
Télégrammes : OCIR KIGALI
Télex : 582 OCIR THE RW

Banque Nationale du Rwanda No - 27.08.12
Banque Commerciale du Rwanda No - 4362
Banque Commerciale du Rwanda No - 4787

V. Réf. :

Kigali, le 24 Mai 1985

N. Réf. : 12.14/0341/85/RNA/MR/

A traiter par *Pierre*
Date entrée : 3-6-85
N° Classement : 11.537/12.14

Monsieur le Ministre de l'Industrie,
des Mines et de l'Artisanat
K I G A L I . -

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous transmettre en annexe
le procès verbal de la Réunion Interministérielle sur la question :
"Conditions de vente des Usines à Thé" conformément à votre lettre
N° 1764/08/84/CAB.

Je vous en souhaite bonne réception et vous
prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma considération
distinguée.

Copie pour information à :

- ✓ - Son Excellence Monsieur le Président de
la République Rwandaise
K I G A L I . -
- Monsieur le Ministre de l'Agriculture,
de l'Elevage et des Forêts
K I G A L I . -
- Monsieur le Ministre du Plan
K I G A L I . -
- Monsieur le Ministre des Affaires
Etrangères et de la Coopération
K I G A L I . -
- Monsieur le Ministre de l'Intérieur et
du Développement Communal
K I G A L I . -
- Monsieur le Ministre des Finances et
de l'Economie
K I G A L I . -

Bagaraza
Le Directeur de l'OCIR/THE,
BAGARAGAZA Michel.-

PROCES-VERBAL DE LA REUNION INTERMINISTERIELLE
SUR LA QUESTION : "CONDITIONS DE VENTE DES USINES A THE"

Etaient présents :

- | | |
|--------------------------------------|--|
| - Monsieur BAGARAGAZA Michel | : Directeur de l'OCIR-THE ; |
| - Monsieur TWAGIRUMUKIZA Emmanuel | : Directeur de l'Agro-Industrie - MINIMART ; |
| - Monsieur KAREKEZI Athanase | : Directeur du Contrôle et des Placements de l'Etat - MINIFINECO ; |
| - Monsieur BOYI Suleiman | : Chef de Division Production - MINIPLAN ; |
| - Monsieur KARANGWA Frédéric | : Chef de Division Etudes des Projets - MININTERDECO ; |
| - Monsieur RUKAKA NZAMWITA Assinapol | : Chef de Service Technique à l'OCIR-THE. |

Introduction

La réunion s'est tenue au Siège de l'OCIR-THE sur invitation du Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (Voir lettre n° 1764/08/84/CAB). En introduisant la réunion, le Président s'est d'abord excusé du retard mis pour la tenue de ladite réunion. Il a ensuite donné brièvement l'historique de la question à l'ordre du jour.

Depuis la hausse du marché mondial du Thé, en novembre 1983, quelques Sociétés Etrangères (SOBERI S.A, Tea Importers et d'Autres) se sont intéressés à la gestion du secteur théicole et même à l'achat de certaines Usines à Thé. D'autres part, parmi les choix proposés à l'Administration Rwandaise par l'étude SORGEM figurait une variante sur la privatisation de certaines Unités théicoles. Bien que cette dernière option n'ait pas été retenue, par le Gouvernement Rwandais, néanmoins cette idée de privatisation de certaines entreprises de l'Etat est restée. C'est pourquoi une commission interministérielle a été créée pour examiner cette question.

I. Bref Rappel des Problèmes rencontrés par l'OCIR-THE et Solutions proposées pour les résoudre.

Afin de pouvoir décider de l'opportunité de ranger l'OCIR-THE parmi les entreprises publiques à privatiser, les participants à la réunion ont souhaité connaître les difficultés actuelles de l'OCIR-THE. Le diagnostic de secteur théicole a été fait dans l'étude SORGEM et des solutions ont été proposées. Voici un bref rappel de ce diagnostic.

I.1. La structure de gestion

Avant l'étude SORGEM, l'OCIR-THE était géré selon la structure centralisée. Cette structure ne permettait pas un contrôle rigoureux de la gestion de chaque Unité. Après avoir attentivement analysé l'étude ci-haut précitée, l'Administration Rwandaise a opté pour une structure décentralisée. Cette option donne une certaine autonomie à chaque Unité de production qui par ailleurs doit viser à l'autosuffisance financière. La nouvelle structure adoptée permet, grâce à la création d'un service Budget et Contrôle Budgétaire au Siège de l'OCIR-THE, de cerner de plus près, la gestion de chaque Unité et les défaillances éventuelles. Il devient ainsi possible de corriger à temps les erreurs constatées.

Le Président de la réunion a informé les participants sur l'état de mise en marché du nouveau système. A ce propos, il a fait remarquer que l'OCIR-THE a connu de grands succès dans l'application de ce système. C'est ainsi que la gestion des différentes Unités a été assainie grâce à un contrôle plus systématique. Actuellement sont en voie de définition les normes de productivité qui ne feront que faciliter davantage le contrôle. En outre, la comptabilité devient de plus en plus un outil de gestion. Par ailleurs, les participants à la réunion ont apprécié l'initiative du Directeur de l'OCIR-THE d'avoir organisé une visite au Kenya pour tous les Directeurs d'Unité. Ces derniers ont beaucoup appris dans ces pays voisin où la théiculture existe depuis 75 ans.

I.2. Le surdimensionnement de certaines Usines

Les études de certains Projets théicoles au Rwanda ont surévalué les potentialités de production des plantations réalisées, ce qui, en conséquence a amené le surdimensionnement des Usines construites. Il en est le cas à Mata, Rubaya, Nyabihu et Kitabi. l'OCIR-THE a connu beaucoup de difficultés au cours des années 1979 - 1983 à gérer ces Unités qui ne tournaient qu'à 10 - 15% de leurs capacités.

Pour sortir de cette situation, l'étude SORGEI a proposé d'une part d'utiliser plus intensivement les intrants agricoles et d'autre part de réaliser l'extension des plantations. Actuellement l'OCIR-THE suit minutieusement ces consignes. C'est ainsi que de grands montants ont été consacrés à l'achat de la fumure minérale : 2.000 T en 1984 et 3.500 T en 1985 (commande déjà passée). En même temps, l'OCIR-THE a débuté, sur ses propres fonds, l'extension des plantations. Ainsi par exemple, il a retenu sur son budget d'investissement 1985, une somme de 100 Millions de Francs Rwandais pour l'extension des plantations. Par ailleurs, la fumure minérale commence à porter ses fruits. En effet, pour 1985 les Unités de Mata et Rubaya tourneront, selon les prévisions à 30% de leur capacité tandis que Nyabihu et Kitabi tourneront respectivement à 75 et 80% de leur capacité, ce qui constitue une augmentation considérable de la production.

Enfin, l'OCIR-THE a revu ses besoins en investissements pour le rééquilibrage des capacités d'usinage. En effet, les estimations faites antérieurement évaluaient à 1.436.372.501 FRW les investissements nécessaires pour la plantation de 1.340 Ha de théiers et 1.000 Ha de boisements. Une réactualisation récente a montré que ces évaluations avaient été surestimées et que 379.501.390 FRW pouvaient suffire pour la plantation de 1.250 Ha nécessaires pour l'équilibrage des capacités des Usines haut-citées. Actuellement, l'OCIR-THE estime que si la conjoncture du marché se maintenait au niveau actuel, il serait en mesure de réaliser ces extensions par ses fonds propres.

I.3. Un Surfinancement des Investissements

La construction des Usines à Thé de l'OCIR-THE a coûté trop cher comparativement à celles construites dans d'autres pays et même à la SORUATHE. Ainsi par exemple, l'Usine à Thé GISOVU a coûté 507 Millions de Francs Rwandais pour une capacité installée de 1.200 Tonnes alors que l'Usine à Thé CYOHHA-RUKERI n'a coûté que 167 Millions de Francs Rwandais pour une capacité analogue. Ceci s'explique par le fait que les constructeurs de beaucoup d'Usines à Thé de l'OCIR-THE ont voulu en faire des Chefs-d'Oeuvre architecturaux au dépens du volet équipement industriel.

Ceci aura, pendant longtemps un impact négatif sur la gestion des Usines : amortissements, maintenance, les pertes d'opportunité sur les usages alternatifs des fonds qui n'auraient pas dû être dépensés. Par exemple, le financement prévu pour l'Usine à Thé GISOVU aurait pu permettre de construire 2 Usines d'une capacité de 1.200 T ou porter cette usine à sa vitesse de croisière sans recourir à un financement complémentaire.

I.4. Les exigences dues à la nature des investissements.

Le théier est une culture pérenne dont la productivité augmente avec l'âge. D'autre part le programme de plantation d'un projet théicole ne peut pas se réaliser en une année et doit être échelonné sur quelques années. Partant, la production de feuilles vertes est fortement variable pendant les premières années de récolte avant d'atteindre la vitesse de croisière. La période de construction de l'usine doit donc être l'objet d'une étude très minutieuse afin d'éviter d'une part une trop grande perte de feuilles vertes avant la montage de l'Usine et d'autre part la construction d'une usine tournant à un faible pourcentage de sa capacité pendant une plus ou moins longue période. De toute façon, de quel côté qu'on aborde le problème on constate qu'il est indispensable de consentir un financement complémentaire pour porter le complexe à sa vitesse de croisière. Ces investissements généralement non programmé par le bailleur de fonds et qui apparaissent sous forme de pertes d'exploitation ont été supportés par l'OCIR-THE pour les différents projets qu'il gère et ont contribué à augmenter ses difficultés financières.

I.5. La mauvaise gestion

L'étude SORGEM a relevé certaines défaillances de gestion à l'OCIR-THE par exemple la gestion des immobilisations. Elle a proposé de nouveaux codes de conduite qui sont actuellement en vigueur. Par ailleurs, pour en faciliter l'application, 2 experts du bureau d'étude SORGEM ont été engagés. Enfin, l'OCIR-THE compte parmi les entreprises publiques qui retiennent une attention particulière de la Centrale Comptable.

II. Avantages et Inconvénients de la privatisation de l'OCIR-THE.

Après avoir pris connaissance des difficultés rencontrées par l'OCIR-THE ainsi que des solutions proposées ou trouvées, les participants ont discuté sur l'opportunité de cession des investissements de cet établissement à des privés.

II.1. Rôle social et de développement rural de l'OCIR-THE.

En créant l'OCIR-THE, l'Etat Rwandais lui a doté d'une autonomie financière et lui a confié comme principale mission la diversification des cultures d'exportation mais également le développement rural. L'OCIR-THE remplit bien cette mission. En effet, depuis quelques années, le Thé est devenu la seconde culture d'exportation et a, par exemple, rapporté à l'Etat Rwandais autour de 2 Milliards de Francs Rwandais en 1984. En même temps, l'OCIR-THE est devenu une des principales entreprises rwandaises créatrices d'emploi ; autour de 20.000 employés ainsi qu'environ 25.000 paysans théiculteurs encadrés.

Par ailleurs, l'OCIR-THE consacre beaucoup de moyens et d'énergie à l'encadrement du secteur théicole villageois, activité peu rentable en termes mercantiles mais hautement sociale. La privatisation de l'industrie théicole risque de négliger ces activités sociales qui ne constituent pas un attrait lucratif.

II.2. La privatisation de l'Industrie théicole, est-ce la meilleure formule de gestion ?

Une saine gestion du secteur théicole permet à l'Etat Rwandais d'encaisser une quantité appréciable de devises étrangères et d'autre part à l'OCIR-THE de réaliser des bénéfices substantiels. Qu'en serait-il avec la privatisation de ce secteur ?

Les participants à la réunion ont attiré l'attention sur le fait que la privatisation ne constitue pas en soi une solution miracle. En effet, il a été constaté que certains opérateurs du secteur privé sont de piètres gestionnaires tandis que quelques entreprises publiques ont une saine gestion. Ainsi donc à priori on ne peut pas dire que la privatisation améliorera nécessairement la gestion. D'autre part, la recherche du gain risque de pousser les privés à négliger certains aspects sociaux du secteur théicole (création d'emplois, encadrement du secteur villageois etc...). En outre, si l'acquéreur est un privé étranger s'occupant également de la commercialisation du thé sur le marché mondial (ex. Tea Importers), rien ne l'empêchera de bénéficier de conditions de faveur dans l'achat du Thé en provenance de son Usine, ce qui lui donnera la possibilité de se laisser une plus grande marge dans la commercialisation. C'est ainsi que le gérant de l'Usine à Thé CYOHCHA se plaint souvent des faibles prix d'achat donnés par Tea Importers et préfère écouler son thé sur d'autres marchés. Par ailleurs l'Etat fera difficilement accepter aux privés les erreurs commises dans la planification des investissements (voir I.3.) dans le cas contraire le Gouvernement Rwandais sera obligé de payer la totalité des prêts alors que les bénéfices seront partagés. Enfin, il est connu que jusqu'à présent, les producteurs de thé ont un faible contrôle sur le marché international du Thé ; Que se passera-t-il si la conjoncture redevient mauvaise ? L'Etat ne risque-t-il pas d'assumer seul les pressions à la baisse qui vont s'exercer certainement sur le prix versé au théiculteur ? Des références très peu lointaines sont là pour en témoigner.

Partant de toutes ces réflexions et compte tenu du succès enregistré par l'OCIR-THE dans la gestion depuis la restructuration, ayant à l'esprit que les besoins immenses en investissements antérieurement exprimés pour la réhabilitation du secteur théicole ont été surévalués et qu'au cas de maintien de la conjoncture actuelle du marché du Thé l'OCIR-THE serait en mesure d'assurer cette réhabilitation, sans interventions extérieures, les participants à la réunion ont unanimentement rejeté l'idée de la privatisation de l'OCIR-THE.

III. Conditions de cession des capitaux du secteur public.

Cependant les participants à la réunion ont défini les critères qui pourraient être utilisés si en d'autres circonstances la cession des capitaux de l'OCIR-THE s'avérait nécessaires:

- Définir les conditions juridiques de cession des investissements ;
- Veiller à ce que la valeur de cession tienne compte des pertes inévitables liées à la nature des investissements (voir I.4.).
- Vendre tout le complexe : l'Usine et Les Plantations en prenant soin de ne pas céder les unités rentables qui assurent la survie des unités potentiellement rentables (n'ayant pas encore atteint la vitesse de croisière). Ceci a pour but d'éviter une rupture dans la chaîne de production ce qui peut jouer en défaveur de l'une ou l'autre partie.
- Participer au Fonds d'égalisation du thé.
- Permettre à l'OCIR-THE d'exercer les responsabilités lui confiées par le décret-loi n° 26/78 du 5 septembre 1978 portant sa création, à savoir le contrôle de la qualité, le conditionnement et le circuit de commercialisation de toute entreprise théicole au Rwanda.

Fait à Kigali, le 10 Avril 1985.-

Le Président de la Commission

BAGARAGAZA Michel.-

Le Rapporteur

RUKAKA NYAMITSA Assirapoi.-

Les membres de la commission :

Messieurs : -TWAGIRUMUKIZA Emmanuel

- BOYI Suleiman

-KAREKEZI Athanase

- KARANGWA Frédéric.-