

cco / 7e

---

**OFFICE DU THE**  
**RAPPORT ANNUEL 1985**

**OFFICE DU THE**  
**RAPPORT ANNUEL 1985**

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	I - II
Chapitre 1 : <u>DIRECTION</u>	
1.1. Actions prioritaires et Activités du Conseil d'Administration	1
1.1.1. Actions prioritaires	1
1.1.2. Activités du Conseil d'Administration	2
1.2. Service rattachés à la Direction	4
1.2.1. Administration du Personnel	4
1.2.2. Inspection et Contentieux	6
Chapitre 2 : <u>SERVICE BUDGETS ET CONTROLE BUDGETAIRE</u>	11
2.1. Budget d'Exploitation	11
2.1.1. La production	11
2.1.2. La Commercialisation	12
2.1.3. Les Coûts d'Exploitation	12
2.1.3.1. Coûts d'Exploitation Usines	17
2.1.3.2. Coûts d'Exploitation Bloes Industriels	23
2.1.3.3. Coûts d'exploitation Coopthés	28
2.1.3.4. Coûts d'exploitation Thé Villagoois	32
2.1.3.5. Coûts d'exploitation Siège	37
2.2. Le Budget d'Investissements	39
Chapitre 3 : <u>SERVICE TECHNIQUE</u>	42
3.1. Généralités	42
3.2. Climatologie dans les régions théicoles	42
3.3. Production de feuilles vertes	46
3.3.1. Etat des plantations	46
3.3.2. Production de feuilles vertes	46
3.4. Production de thé sec	55
3.4.1. Etat des Usines	55
3.4.2. Production de thé sec	55
3.4.3. Quelques paramètres d'usinage	59
3.5. Les Approvisionnements	61
3.5.1. Les engrais chimiques	61
3.5.2. Les caisses à thé	62
3.5.3. Les machines à thé et les pièces de rechange	62

	<u>Page</u>
<u>Chapitre 4 : SERVICE COMMERCIAL</u>	
4.1. Situation du marché du thé en 1985	65
4.1.1. Généralités	65
4.1.2. Cas du Rwanda	65
4.2. Les Ventes en 1985	66
4.2.1. Quantités et valeurs des ventes	66
4.2.2. Les prix : évolution des cours du thé à Londres et à Mombasa	70
4.2.3. Destination du thé rwandais en 1985	73
4.2.4. Evolution des taux de change	74
4.2.5. Les ventes locales	76
4.3. Autres activités	76
4.4. Objectifs pour 1986	77
4.5. Etat des stocks de thé noir au 31 Décembre 1985	78
<u>Chapitre 5 : SERVICE FINANCIER ET COMPTABLE</u>	
5.1. La Comptabilité	79
5.2. Finances	79
5.2.1. Etat d'endettement de l'Office	79
5.2.2. Remboursements effectués par l'Office	80
5.2.3. Participation dans les Sociétés	81
5.2.4. Relations avec Institutions de financement des Projets théicoles	83
5.2.5. Nature des créances de l'OCIR-THE	83
5.3. Etats financiers	83
. Bilans	84
. Soldes caractéristiques de gestion	86
. Commentaires sur les Etats financiers 1985	96
. Quelques ratios	99

INTRODUCTION

L'année 1985 a été une année de consolidation des réformes amorcées en 1984.

Cependant c'est sous le signe de la rigueur que l'Office a passé cette année étant donné la détérioration des cours du thé enregistré dès le début de l'année. On a achevé 1984 avec des prix moyens de 263 ponds, soit 318 Frw, alors que fin 1985 les prix moyens n'étaient que de 180 Frw.

En vue de pouvoir faire face à cette crise, l'OCIR a adopté une stratégie articulée autour de 4 objectifs qui sont :

- l'augmentation de la production ;
- l'amélioration de la qualité du thé produit ;
- l'action soutenue dans la commercialisation ;
- la maîtrise des coûts (de production et administratifs).

Ces objectifs ont été globalement atteints.

En effet, par rapport à 1984, la production a augmenté de 33%, en passant de 7.173 Tonnes de thé sec à 9.526 Tonnes de thé sec. La qualité qui n'avait pas fait l'objet d'une attention rigoureuse en 1984 vu la facilité de vendre en ce temps là, a été très améliorée.

Au niveau des coûts, les résultats enregistrés sont très appréciables. Les coûts d'exploitation au Kg de thé sec produit ont régressé ; ils ont été de 145,32 Frw/Kg pour l'ensemble de l'OCIR-Thé en 1985, alors qu'ils s'élevaient à 171,55 Frw en 1984.

Par unité ces coûts se présentent ainsi : **MULIDI** : 109,48 Frw/Kg ,  
**SEAGASHA** : 122,92 Frw/Kg , **GISAIURA** : 117,99 Frw/Kg , **MAHA** : 167,54 Frw/Kg ,  
**KITABI** : 128,23 Frw/Kg , **RUBAYA** : 222,22 Frw/Kg , **NYABIHU** : 240,06 Frw/Kg ,  
**GISOVU** : 197,66 Frw/Kg , **PFUNDA** : 161,29 Frw/Kg .

Des composants des coûts globaux, il importe de signaler l'importance des coûts d'amortissement des usines. Ils sont très élevés car ils s'appliquent à des Unités ayant coûté trop cher, alors qu'il était possible de les installer aux coûts nettement inférieurs à ceux inscrits aux bilans.

A titre de comparaison, **CYONCIA (SCHWABHE)**, **GISOVU**, **MAHA** et **RUBAYA** ont coûté respectivement 167,507,350,350 millions pour une même capacité installée de 1.200 Tonnes de thé sec.

Quant à l'action commerciale, l'opération de "forcer les ventes à été bien menée.

En effet, malgré la mauvaise conjoncture, 80,76% de la production 85 ont pu être vendus ; ce qui représente un même pourcentage de ventes que celui de 1984 où la situation était beaucoup meilleure que celle de 1985.

Pour ce qui est du chiffre d'affaires, les réalisations de l'exercice 1985 n'ont été de 7% inférieures à celles de 1984. Au vu des niveaux des prix 1985, cette baisse paraît très faible. Cette faible variation à la baisse s'explique par une forte augmentation des quantités vendues en 1985 par rapport à 1984 (7.335 Tonnes contre 5.667 Tonnes) ayant ainsi compensé le chiffre d'affaires non réalisé par le biais des prix.

En ce qui concerne les investissements, les efforts, certes ralentis par la crise, se sont poursuivis : 189 millions ont été investis dans le cadre de la réhabilitation de l'outil de production.

S'agissant des résultats de gestion, l'exercice s'est soldé par une perte consolidée de 43 millions, résultante des bénéfices réalisés par les unités de MULINDI (298 millions), KITABI (25 millions), CYOHOMA (64 millions), le SIEGE (13 millions) et des pertes des autres : SHAGASHA : -139 millions, PFUNDA : -83 millions, GISAKURA : -4 millions, GISOVU : -25 millions, RUBAYA : -87 millions, NYABIHU : -101 millions et NAMA : -3 millions.

Ces Unités déficitaires sont à classer en deux catégories :

- celles qui n'ont pas assez de matière première ;
- celles ayant la matière première en suffisance.

Pour les premières, la réalisation des superficies nécessaires en extension des plantations devra leur permettre d'obtenir des résultats d'exploitation bénéficiaires.

Pour les secondes, leurs mauvais résultats étant en grande partie imputables au matériel d'usinage devenu vétuste, le renouvellement de ce matériel, qui est déjà terminé, donnera aux unités en question la possibilité d'améliorer leurs résultats de gestion, de par la qualité de thé produit par le nouvel équipement.

Du point de vue financier, les unités déficitaires ont été soutenues par les unités bénéficiaires en leur transférant une partie de leurs recettes, sans charges financières liées à ces opérations.

Le principe de l'autosuffisance financière n'a pas pu être concrétisé.

Il demeure cependant un objectif majeur de la Direction de l'Office qui, sachant les forces et les faiblesses des unités, insiste davantage sur ce principe comme devant constituer la pierre angulaire de l'activité de chaque unité.

1. DIRECTION

1.1. Actions Prioritaires et Activités du Conseil d'Administration

1.1.1. Actions Prioritaires

Les actions prioritaires de l'Office pour 1985, à savoir "Production et Productivité", ont été définies dans les différentes réunions des Chefs de Service du Siège, et dans les réunions de la Direction de l'Office avec les Directeurs des différentes Unités Théicoles.

Réunions des Chefs de Service du Siège

La Direction de l'Office a instauré un système de rencontres fréquentes des Chefs de Service du Siège dans le but d'établir une concertation régulière des Responsables et pour une meilleure diffusion des informations globales sur l'activité de l'OCIR-THÉ. Dans ce cadre, le Directeur de l'OCIR-Thé, les Chefs de Service et l'Assistance Technique se sont réunis quatorze fois au cours de l'année 1985. Ainsi, les informations inter-services ont bien circulé grâce à ces réunions; une approche des différents problèmes d'organisation se posant à l'OCIR-Thé et des propositions de solutions ont été faites. Ces rencontres ont aussi permis d'examiner régulièrement l'état d'avancement des actions prioritaires pour 1985.

Réunions des Directeurs des Unités avec l'équipe dirigeante du Siège

Ces réunions ont eu lieu quatre fois, une fois par trimestre, pour :

- a) -Arrêter les grandes lignes d'actions de l'OCIR durant l'année 1985 (réunions des 9, 11 et 12 Mars).

La Production et la Productivité furent retenues comme mots d'ordre de l'année. Au cours de ces réunions, chaque Unité a fait le point sur les problèmes spécifiques ; des recommandations ont été émises pour toutes les Unités en vue d'atteindre les objectifs ci-dessus.

- b) -Chercher comment gérer et juguler la crise qui s'est abattue sur l'Industrie Théicole (réunion du 30 Mai). Cette réunion a décidé la révision des prévisions budgétaires 1985 en fonction justement de cette situation critique et de la nouvelle conjoncture. Les autres résolutions adoptées dans cette réunion sont les suivantes :

- privilégier au maximum l'aspect qualité de notre production, pour la rendre plus compétitive sur le marché mondial.
- poursuivre la commercialisation afin de maintenir un flux de trésorerie suffisante ; maîtriser les mécanismes de vente.

- poursuivre avec vigueur les efforts d'amélioration entrepris dans le domaine comptable afin de maîtriser au maximum notre gestion quotidienne.
  - dominer les coûts de production.
- c) -Analyser les documents sur le contrôle budgétaire du 1er semestre et étudier les prévisions budgétaires révisées (réunion du 13 août).  
Des documents sur le contrôle budgétaire il ressort que :
- la production du 1er semestre a été supérieure aux prévisions de la période.
  - les prix de vente de Thé Sec ont chuté ; en même temps les ventes de Thé ont atteint un niveau très bas : 59% de la production du 1er semestre reste invendu.
  - les coûts d'exploitation de l'ensemble des Unités sont en diminution.

Le budget révisé tient compte des perspectives assez pessimistes de l'évolution du marché du Thé. Ainsi, selon ces prévisions, l'OCIR-Thé qui, au début de l'année 1985, escomptait dégager un résultat d'exploitation de 589 Millions de Francs Rwandais, ne réalisera qu'un résultat négatif de 234 Millions de Francs Rwandais.

Toutefois, les responsables des différentes Unités Théicoles sont invités à faire tout leur possible pour diminuer cette perte, en maîtrisant mieux les paramètres qui dépendent d'eux, notamment en améliorant la qualité de Thé sec et en réduisant les dépenses.

- d) -Etudier les prévisions des investissements et faire une dernière analyse des budgets 1986 (réunion du 14 novembre).

Ces différentes réunions, tenues dans un climat de dialogue franc et honnête, ont entre autre pour rôle de grouper tous les responsables autour d'un même objectif : la production du thé en quantité et en qualité et mieux gérer les moyens mis à notre disposition pour arriver à ces mêmes objectifs.

#### 1.1.2. Activités du Conseil d'Administration

Au cours de l'année 1985, le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois pour :

- a) -Etudier :
- le dossier relatif à la vente de l'Usine à Thé Pfunda à la Société SODEPARAL.
  - le problème de gestion du Théier de Pfunda.
  - le problème des expropriations de Nyabihu (réunion du 13/4).

.../...

- b) -Examiner :
  - l'opportunité de privatisation des Usines à Thé.
  - encore une fois le problème des expropriations de Nyabihu et celui de la gestion des plantations de Pfunda (réunion du 29 juin).
- c) -Analyser le compte-rendu de la mission d'appui de la SORGEM et examiner la situation de l'OCIR-Thé au premier semestre 1985 (réunion du 7/9).
- d) -Examiner les prévisions budgétaires 1986 (réunion du 20 novembre).
- e) -Examiner les états financiers de l'Office pour l'année 1984 (réunion du 5 décembre).

Ci-après, les principales décisions prises par le Conseil d'Administration sur les sujets traités :

- La vente de l'Usine à Thé PFUNDA comportant plus d'inconvénients que d'avantages pour l'OCIR-Thé, le Conseil d'Administration décide que cette opération n'aura pas lieu.
- Le Conseil d'Administration recommande l'individualisation des parcelles de Thé à Pfunda et leur reprise par les paysans.
- La privatisation des Usines à Thé ne doit pas être considérée comme une fin en soi, une solution miracle aux problèmes que connaissent les entreprises publiques en général et l'OCIR-THE en particulier ; elle doit s'insérer dans beaucoup d'autres mesures de redressement des sociétés d'Etat et se réaliser, s'il devait en être ainsi, cas par cas en commençant par les Unités les moins rentables.
- Après examen du Compte-rendu de la mission d'appui de la SORGEM, le Conseil d'Administration recommande à la direction de l'Office de consolider et d'améliorer les acquis en matière de structure et système de gestion.
- Les budgets prévisionnels d'Exploitation et d'Investissement 1986 sont approuvés.
- Les Etats Financiers de l'Office pour l'exercice 1984 sont analysés ; le Conseil d'Administration émet des observations à examiner lors d'une prochaine réunion à programmer.

Les actions prioritaires que s'était fixé l'Office du Thé pour 1985 sont globalement atteintes : la production a augmenté (les chiffres seront présentés dans les chapitres sur la Production) ; tandis que pour la productivité, les signes permettent l'optimisme. La tendance de dominer les coûts et d'éliminer les dépenses d'opportunité est généralisée ; le commentaire plus explicite sortira dans le chapitre traitant du budget et du contrôle budgétaire.

## 1.2. Services rattachés à la Direction

### 1.2.1. Administration du Personnel

#### 1.2.1.1. Etat des dossiers Administratifs

Au cours de l'exercice 1985, la gestion du Personnel a connu un certain dynamisme et une nette amélioration comparativement à la gestion passée. En effet depuis fort longtemps, cette gestion du "dossier personnel" a été négligée si bien que presque tous les dossiers et surtout les dossiers du personnel sous/statut présentent des irrégularités majeures :

absence d'acte d'engagement réglementaire, pas de promotion, commissionnements illicites ... exception faite de quelques rares cas parmi le personnel cadre.

Une telle situation ne pouvait perdurer. Au cours du 3ème trimestre 1985, l'Office a lancé une opération de mise à jour de ces dossiers.

L'opération comporte 3 phases, à savoir :

- L'identification du problème
- La régularisation des grades
- La régularisation des salaires.

1° Dans la première phase, le travail a consisté à la collecte des données et au choix de la méthode à suivre.

En effet, il fallait faire un inventaire des dossiers en jeu, les diagnostiquer et les compléter. C'est ainsi que certains outils de travail ont été choisis :

- Fiche administrative individuelle
- Fiche individuelle de salaire
- Tableau individuel de régularisation de salaire.

De tels outils comportent l'avantage de centraliser de façon chronologique tous les renseignements concernant chaque employé de l'Office.

Vu l'ampleur de la tâche, il a été convenu que certains travaux se fassent au niveau des Unités quitte à en discuter avec les services du Siège avant de les soumettre à la Direction de l'Office pour suite utile.

2° Le projet de régularisation des grades est terminé pour le Siège ; le même travail a démarré pour nos Unités Théâtrales.

3° La régularisation des salaires :

Elle ne peut se faire que si les grades sont à jour.

Pour cette mise à jour deux difficultés se sont quand même imposées :

- La non disponibilité de certaines données
- L'éparpillement des données pour le personnel qui a subi plusieurs mutations.

.../...

Cela a nécessité un long travail de recherche qui continuera sur l'exercice 86 en vue de réunir tous les éléments indispensables pour la détermination du grade atteint par un agent.

1.2.1.2. Efectif et Mouvements du Personnel

Les recrutements, les mutations et les départs (renvoi ou démission) du personnel se trouvent résumés dans le tableau ci-dessous :

Noms de l'Entité concernée	Personnel recruté	Personnel parti	Personnel en place au 31 décembre 85
SIEGE	8	13	64
MULINDI	-	7	188
CYOHCHA	7	5	93
PFUNDA	21	14	86
NYABIHU	11	13	101
RUBAYA	16	28	95
MATA	3	11	80
KITABI	12	8	99
NSHILI-KIVU	9	2	32
GISOVU	19	12	66
GISAKURA	10	17	81
SHAGASHA	10	9	97
T O T A L	126	139	1.082

En ce qui concerne les recrutements, il est à noter quelques uns réalisés pour étoffer les sections démunies et renforcer les compétences du personnel oeuvrant dans d'autres sections.

Ainsi, au niveau du Siège, les sections Secrétariat Général, l'Inspection et Contentieux et le Contrôle Budgétaire ont eu des responsables universitaires : Bachelière ès lettres, Licencié en Droit et Licencié en Gestion.

Un Comptable A2 a été recruté pour le renforcement du personnel comptable.

Au niveau des Unités, il a été recruté 6 Agronomes A2, 8 Comptables A2 et 2 Assistantes Sociales.

1.2.1.3. Perspectives 1986

1. La régularisation des dossiers administratifs qui est en cours devra se poursuivre et se terminer le plus tôt possible.
2. Le recrutement du personnel devra se faire d'une façon systématique ; pour ce faire l'élaboration d'un plan de recrutement s'impose.

3. Pour rendre plus saine la gestion du dossier personnel, le Siège de l'Office du Thé devra centraliser les dossiers administratifs de tout le personnel s/statut ; l'Unité Théicole gardera bien sûr une copie du dossier. Toute mutation devra se faire simultanément avec la transmission du dossier de l'intéressé. Aussi, même le remboursement des dettes ne devrait pas être perturbé par une mutation (prêts au personnel et autres sources de retenues).

#### 1.2.2. Inspection et Contentieux

##### Préambule

Depuis Mai 1982, cette section est restée sans responsable jusque fin 1985. Cette situation a fait que l'Office du Thé s'est fait représenter en justice par le Ministère de la Justice.

Des dossiers qui étaient en cours, ainsi que d'autres qui sont nés ont été confiés au Ministère de la Justice.

Ce n'est qu'en Octobre 1985, qu'un Juriste fut affecté dans cette section. Directement après cette affectation, ce juriste s'est efforcé d'être en contact régulier avec le MINIJUST pour la défense des dossiers en sa possession.

1.2.2.1. TABLEAU-RESUME DES AFFAIRES QUI ONT ETE TRIVIES DEVANT LES JURIDICTIONS  
AU COURS DE L'ANNEE 1985.-

PREVENU	DOS. TRIB/COUR	DOS. CONTL.	JURIDICTION	DATE D'AUDIENCE	PROMONCE	COMMENTAIRES
1. HALINDINTWALI et Crts	RMP. 62892/S2 RPL 2836/R7	1386/81/D	C.A. de RUMENGERI	3/1/1985		1 an d'empris. HALINDINTWALI : restituer à l'OCIR-The 1.206.604 FRW équivalant au carburant (détournement)
2. RWALINDA Antoine	R.C. 2341/R5/KYA	10/84/OP	Tribinistance KABAYA	30/01/1985 Remise sine die 06.03.1985		Il s'agissait d'un accident de roulage (côté pénal, déjà clôturé).
3. KARAGO-GICITSE	RPA 2471/R7/Rub. RMP 62.264/S2/NK	459/81/DA	C.A. RUMENGERI	21/01/1985 Remise sine die	11-4-85	Confirmation du 1er juge- ment. Exécution du 1er jugement en 1986.
4. MBINDIGILI	RMP 96.838-R.P. 6239	59/82/OP	Tribinistance de GITONGORO	26/02/1985 Remise 22/10/85	30.10.85	L'OCIR-THE par le biais de la SONARWA priera 30.000 FRW à la victime (A.R).
5. RUTABANA An.	RMP. 97947/VM	30/83/OP	Tribinistance de GITONGORO	22/02/1985	16.06.85	On ne sait pas encore le dispositif du jugement (A.R).
6. VUNIBANDI	RMP. 60.566/S2 R.P. 283/81	50/80/OP	Tribinistance de KADAYA	12/02/1985 remise le 4/4/85	02.07.85	Disjonction de l'action civile (A.R).
7. NAZIMPAKA Léopold	RMP. 63884 R.P. 852/83	60/82/OP	Tribinistance de KABAYA	12/02/1985 Remise sine die		(A.R).
8. KAYABONE H.	R.P.A. 1565/R5	15/77/OP	C.A. RUMENGERI	21/03/1985 Remise sine die	-	OCIR-THE condamné à 96.620 FRW, 40.000 FRW à restituer à l'OCIR-THE (A.R)
9. COMENNE RUBAVU	R.C. 225/84 R.C.A. 4666/R10	829/84/DA	C.A. RUMENGERI	19.03/1985		Confirmation 1er jugement: l'OCIR-The condamné à 206.217 FRW
10. RUKUNDO D.	R.C. 6839/84	958/85/DA	Tribinistance de KIGALI	21/03/1985 Remise sine die		Condamnation de l'OCIR-THE: Appel du 2 décembre 1985.

PREVENU	DOS. TRIB/COUR	DOS. CONT.	JURIDICTION	AUDIENCE	PRONONCE	COMMENTAIRES
11. HABIMANA Ph.	R.C. 7313/84	969/85/DA	Tribinistance de KIGALI	27.03.1985	5/4/85	Condamnation de l'OCIR-THE: 26.600F. Appel de Philémon: Réformation partielle OCIR-THE condamné à 21.600F
12. MAHAFARI	RMP. 16.307/MSA R.P. 183/IX	1686/84/D	Tribinistance de BYUYEBA	04/03/1985		Jugement d'Avant-dire droit: Remise sine die pour que le MINIFINCO refasse d'abord un autre contrôle en présence de MAHAFARI (Déournement).
13. NDIMUBANZI S.	R.C. 576/84	-	Tribinistance de GISENYI	25/03/1985		Pendant NDIMUBANZI
14. KABERA	R.P. 227/XII/83 R.M.F. 18427	29/83/OP	Tribinistance de BYUMBA	19/03/1985	28/3/85	Condamnation OCIR-THE : 92.620 FRW (A.R.)
15. BIZURU	R.C. 238/84	979/85/DA	Tribinistance de BYUMBA	03/04/1985 Remise 15.05.1985		On ne connaît pas encore la suite réservé.
16. IOBO Anthony	RMP 63484/S2 R.P. 508/84	40/83/OP	Tribinistance de GISENYI	28/06/1985		Véhicule OCIR-THE a été réparé par SONARWA
17. BIZURU	R.C. 237/84	979/85/DA	Tribinistance de BYUMBA	15/06/1985	24/05/85	Pendant BIZURU frais : 640F (A.R.)
18. NDUWIMANA	RMP 95682 R.P. 5987/13	1118/79/D	Tribinistance de GIKONGORO	11/06/1985	19/06/85	On ne connaît pas encore suite réservé. (Déournement)
19. UWIHAYE A.	R.C. 200/XV	1010/85/DA	Tribinistance de BYUMBA	25/06/1985 Remise 05/11/1985		Pendant UWIHAYE suivant l'art 166 C.O.C.J. il faudrait assigner l'OCIR-THE à KIGALI
20. KAMUKAMA Gaspard	R.C. 2329/RJ	1004/85/DA	Tribinistance de KABAYA	23/10/1985 Remise 29/01/1986	5/2/86	Selon l'art 166 C.O.C.J, il lui faudra porter son action à Kigali.
21. NYIRIMBERE Pierre	R.C.A. 6867/128	559/82/DA	C.A. NYARISINDU	26/11/1985	6/12/86	Jugement avant dire-droit : Réouverture des débats pour réentendre les parties. Remise : 4/2/86. Anniver-saire Umuganda nous attendons une autre date.

PREVENU	DOS. TRIB./COUR	DOS. CONT.	JURIDICTION	AUDIENCE	PRONONCE	COMMENTAIRES
22. NININI	R.C. 666/R2	885/85/DA	Tribinistance de KABAYA	23/10/1985 Remise 29/01/1986	5/2/86	Perdant OCIR-THEE : 332.028 F Appel de l'OCIR-THEE du 21/2/86
23. BAGIRAMENYO	R.M.F. 188384	CR. 01.01.85	Tribinistance de BYUMBA	14/10/1985 Remise sine die		Prevenu non assigné régulièrement. (A.R.)..
24. MBONABUCYA	P.C. 2268/R5/KYA	CR.01.2/85	Tribinistance de KABAYA	17/10/1985 Remise sine die	19/11/85	Les magistrats on focconté sur les lieux (D.I découlant d'un accident de travail.
25. MUGARAGU & KANKINDI	R.M.F. 25559/S2/WD R.P. 10845/34	CR.01.6/84	Tribinistance de GITARAMA	12/11/1985		Le montant des D.I ne nous est pas encore communiqué et est en charge de la SOMARWA (A.R.)..
26. MISAFILI & KANYABOZI	R.M.F. 18512/NTA/MUP R.P. 227/KIT/83/DY	CR.01.7/85	Tribinistance de BYUMBA	21/10/1985 Remise la 09/01/1986		Pas de constitution de la partie civile. (A.R.)..
27. Dieudonné Ernest (Ayant droit).	R.C. 272/85	CR. 01.9/85	Tribinistance de GISURUYI	18/11/1985 Remise sine die		SOMARWA a demandé des éclaircissements sur ce dossier (A.R.)..
28. NYIRASHYIRASHIRU Astérie.	R.C. 566/83	CR. 01.11.85	Tribinistance de GISURUYI.	27/12/1985 Remise sine die		OCIR-THEE a procédé à un réglement à l'amiable montant + 192.000F à lui accorder indemnités de coïssco.
29. Prisonsi Im.	R.M.F. 60424/S1/NK/ UWD R.P. 1400/85/R5	CR. 01.14/85	Tribinistance de KABAYA	07/01/1986 Remise la 29/01/1986		Condamnation du prévenu au pénal, constit. de la partie civile par OCIR-THEE : Condam- nation 244.000F en faveur de l'OCIR-THEE

Parmi ces dossiers, il y a ceux qui ont été jugés et exécutés, d'autres ne sont pas terminés et sont fixés en 1986 ; ceux sont les suivants :

1. R.M.P. 63.884 -R.P. 852/83, MAZIMPANZA Léopold  
C/o OCIR-THE (Tribinistance KABAYA).
2. R.C. 6839/84 RUKUNDO Damion  
C/o OCIR-THE (Cour d'Appel de KIGALI).
3. R.M.P. 15307/NSA -R.P. 183/LX MAHATARI  
C/o OCIR-THE (Tribinistance de BYUMBA).
4. R.C.A. 6867/128 NYULIREMBE Pierre  
C/o OCIR-THE (Cour d'Appel de NYABISINDU).
5. R.C. 666/R2 NILINILI  
C/o OCIR-THE (Tribinistance de KABAYA).
6. R.M.P. 188.384 BAGIRAMENYO  
C/o OCIR-THE (Tribinistance de BYUMBA).
7. R.C. 2268/R5/KYA MBONABUCYA  
C/o OCIR-THE (Tribinistance de KABAYA).
8. R.M.P. 18512/NJA/MUP MUSAFILI et KANYABAZI  
R.P. 227/XII/83/BY C/o OCIR-THE (Tribinistance de BYUMBA).
9. R.C. 272/85 Ayant droits de la victime de Dioudonné Ernest  
C/o OCIR-THE et SONARWA (Tribins. GISENYI).

D'autres dossiers fixés en 1986 proviennent des litiges nés au cours de ce premier trimestre et seront présentés dans le rapport de fin de l'année 86.

Ces litiges qui deviennent de plus en plus nombreux proviennent notamment de l'exécution des contrats de travail, des accidents de la route, des détournements des deniers publics.

#### 1.2.2.2. Recommandations pour 1986

Comme objectifs 1986, on essaiera de comparaître dans toutes les audiences où l'OCIR-THE sera appelé, de faire exécuter les jugements dans lesquels l'OCIR-THE a obtenu gain de cause, et d'exécuter les jugements dans lesquels l'OCIR-THE a été condamné. De cette façon l'OCIR-THE gagnera la confiance du public en rétablissant les tiers dans leurs droits.

Pour les litiges ayant leurs origines dans l'exécution des contrats de travail, l'OCIR-THE s'efforcera de procéder au règlement à l'amiable afin de limiter les frais occasionnés par la procédure judiciaire.

2. SERVICE BUDGETS ET CONTROLE BUDGETAIRE.

Les activités de ce service se sont poursuivies au cours de l'année 1985, dans le suivi de deux types de budgets : le Budget d'Exploitation, dont la révision après les résultats du premier semestre 1985 nous a permis de nous approcher plus ou moins de la réalité et le Budget d'Investissement dont les prévisions ont été maintenues pendant toute l'année 1985.

2.1. Le Budget d'Exploitation

Pendant l'année 1985, ce service a spécialement centré ses activités sur le suivi du budget préparé au courant de 1984 en ce qui concerne

- La production : comparaison réalisations - prévisions, analyse des écarts
- La commercialisation : ventilation des ventes par marché et comparaison réalisation - prévisions
- Les coûts d'exploitation : par comparaison réalisations - prévisions des coûts de production usines, des coûts de production par type de plantation (Blocs Industriels, Coopthés - Assopthés, Thé Villageois), ainsi que les coûts d'exploitation Siège.

2.1.1. Production

Les prévisions initiales de production F.V. pour l'ensemble des plantations (sauf CYOHONA) étaient de 37.958 T. Elles ont été portées à 40.111 T dans les prévisions révisées au 30 juin 1986 pour atteindre une réalisation de 39.041 T.

	Prévisions initiales	Prévision révisées au 30/6/85	Réalisations du 1/1/1985 au 31/12/85.
Blocs Industriels	8.270	6.973 17 %	6.885 18 %
Coopthés	16.939	14.397 36 %	13.306 34 %
Thé Villageois	12.749	18.741 47 %	18.850 48 %
T O T A L	37.958	40.111 100 %	39.041 100 %
Achats extérieurs	1.239	1.784	1.538
F.V. traités	39.197 =====	41.895 =====	40.579 =====

L'écart important dans la répartition de production F.V. entre COOPTHE et THE VILLAGEOIS pour les prévisions initiales et les prévisions révisées est dû essentiellement à un changement de statut juridique des plantations de PFUNDA (passage de PREGOOPTHES à la structure THE VILLAGEOIS).

La production de TS (9.479 T) est égale aux prévisions révisées (9.471 T) qui seront retenues dans nos comparaisons.

Enfin, le coefficient moyen de transformation FV/TS s'est amélioré (Réalisations 4,28 contre 4,42).

Le tableau II.1. nous montre la comparaison entre les prévisions révisées (au 30/6/85) et les réalisations (au 31/12/85).

2.1.2. La Commercialisation

Le pourcentage des ventes exports par rapport à la production de stock peut être considéré comme satisfaisant puisqu'il atteint 79 % contre 64 % en prévisions révisées (voir tableau II.2.).

La ventilation des ventes sur les différents marchés est relativement semblable aux prévisions avec cependant 4 % des ventes en FOB KIGALI ce qui n'avait pas été prévu à l'époque. Les prix moyens de vente réalisés sont globalement inférieurs de 1,7 % aux prévisions : 159,74 contre 162,53. Cet écart négatif global représente un manque à gagner de 20 millions sur l'exercice. Les écarts de prix sont variables selon les marchés avec des écarts positifs sur Enchères MOMBASA + 4,8 % et CIF + 3,6 %. Tous les autres marchés sont inférieurs aux prévisions. Nous rappelons que la prévision initiale, avant révision au 30 Juin 85, était de 278,85 Frw !

180 page 1

2.1.3. Les Coûts d'Exploitation

Dans l'ensemble, les coûts directs d'exploitation Usine et Plantations marquent, en moyenne, une régression sensible par rapport aux prévisions révisées et importantes par rapport aux prévisions initiales. (cfr tableau II.3)

- Sur consolidation ensemble OCIR-TIE, au kg de T.S. produit.

	Prévisions initiales	Prévisions révisées	Réalizat.	ECART EN %	
				sur prév. initiales	sur prév. révisées
Production	8.690 T	9.471 T	9.479 T	+ 7%	- 2%
Coûts Usine	85,19	75,99	72,19	- 15%	- 5%
Coûts plantations	107,38	84,44	73,13	- 32%	- 13%
TOTAL : Coûts	192,57	160,43	145,32	- 25%	- 9%

Ces améliorations très sensibles au niveau des coûts, qui se constatent pour la douzième année consécutive, se traduisent par un redressement de l'Office qui malgré des prix moyens de ventes très nettement insuffisants en 1985 a pu vivre cette année sans crise comparable à celle de 1983 tout en ayant poursuivi ses efforts dans les domaines de la réhabilitation de l'outil de production (189 millions de FRW investis en 1985).

*Consolidé - 43.000.000 page 2*

Le résultat d'exploitation pour 1985 se solde cependant par une perte de 247 Millions de Francs Rwandais. Pour atteindre l'équilibre il aurait fallu atteindre un prix moyen de vente de 186,00 FRW, ce qui est très loin d'être hors de portée.

Détail de la perte au Kg de TS vendu

Prix moyen de vente	159,86
Coûts commerciaux	<u>38,72</u>
Marge nette	121,14
Coûts Usine	72,19
Coûts Plantations	73,13
Coûts Siège	<u>7,48</u>
	<u>152,80</u>
Résultat au Kg	(31,66)

OCIR-FHEE CONSOLIDATION UNITES 1985

CONSOLIDATION 1985 OCIR-FHEE	PREVISIONS UNITES Complet	PREVISIONS ASSOPFHEE	PREVISIONS OCIR-FHEE	REALISATIONS OCIR-FHEE	REALISATIONS UNITES Complet	REALISATIONS ASSOPFHEE	EGART en Valeur	EGART en %
Tonnage IRS produit	9.471		9.471	9.479	9.479		8	0.08
Tonnage IRS vendu	6.045		6.045	7.455	7.455		1.410	23.33
Tonnage IV vendu	0	7.468	7.468	7.506	0	7.506	38	0.51
Ventes nettes	738.099	146.795	884.894	1.049.930	903.081	146.849	165.036	18.65
Production stockée	348.132	0	348.132	279.809	279.809	0	-68.323	-19.63
Autres produits	20.868	0	20.868	11.550	11.550	0	-9.318	-44.65
Marge brute	1.107.099	146.795	1.253.894	1.341.289	1.194.440	146.849	87.395	6.97
Coûts Usines	719.739		719.739	684.324	684.324		-35.415	-4.92
COUTS PLANTATIONS	799.685	145.836	945.521	838.156	693.160	144.996	-107.365	-11.36
RESULTAT D'EXPLOITATION	-412.325	959	-411.366	-181.191	-183.044	1.853	230.175	-5.95
Reprise sur subvention	0	0	0	0	0	0	0	*DIV/0!
Frais direction générale	75.196	0	75.196	66.345	66.345	0	-8.851	-11.77
RESULTAT D'EXERCICE	-487.521	959	-486.562	-247.536	-249.389	1.853	239.026	-49.13

Consolidation = Coûts proprement usine et plantations.

Tableau II.2

TABIEAU COMPARATIF DES VENTES THE SEC AU 31/12/1985.-

En quantité (TONNE)	ENCH. MBSA	FOB MBSA	CIF	ITP	ITP/A	FOB KIGALI	TOTAL EXPORT
PREVISIONS REVISEES	835	3.470	585	988	167	-	6.045
% par marché	14%	57%	10%	16%	3%	-	100%
% Ventes Exp/Product.							64%
REALISATIONS	1.038	4.056	492	1.317	176	257	7.336
% par marché	14%	55%	7%	18%	2%	4%	100%
% Ventes Exp/Product.							79%
En Valeur (K FRF)							
PREVISIONS REVISEES	95.376	593.646	93.860	155.630	44.732	-	983.064
Prix moyen/au Kg	114,22	170,87	160,44	157,52	267,86	-	162,53
Réalisations	124.235	685.696	81.788	203.503	47.029	29.589	1.171.841
Prix moyen au Kg	119,59	169,06	156,24	154,52	267,21	115,13	159,74
Evolution réel./Previs.							
sur le prix moyen de vente	+ 4,8%	- 1%	+ 3,6%	- 1,9%	-	-	- 1,7%

Tableau II.3.

COMPARAISON DES COUTS AU KG FW PRODUITES (non compris CYHOHHA).--

	PREVISIONS AU KG F.V.				REALISATION AU KG F.V.				E C A R T	
	B.I.	COOPERIE	P.V.	MOYENNE	B.I.	COOPERIE	P.V.	MOYENNE	EN FRW	EN %
Tonnage produit	6,973	14,397	18,744	40,111	6,885	13,306	18,850	39,041	-1070	- 3%
* COUTS DE PRODUCTION	21,83	12,42	20,43	17,80	18,50	11,24	17,60	15,59	-2,21	-12%
COUTS D'ADMINISTRATION	3,45	2,08	1,69	2,14	3,35	2,27	1,56	2,12	-0,12	- 1%
TOTAL DES COUTS	25,28	14,50	22,12	19,94	21,85	13,51	19,16	17,71	-2,23	-11%
PRIX STANDARD DE VENUE	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	-	-
MARGE	55,28)	0,50	(7,12)	(4,94)	(6,85)	1,49	(4,16)	(2,71)	+2,23	+45%
* dont coûts engrais	5,55	2,32	3,16	3,23	2,94	0,69	0,70	1,09	-2,19	-67%
tonnes engrais	790	709	1441	2940	460	229	304	993	-1947	-66%

2.1.3.1. Coût d'Exploitation - Usines

1° Quantités produites

Le tonnage FV traitées est inférieur de 3% aux prévisions (40.579 T contre 41.895 T) mais ceci n'a pas eu d'incidence sur la production de TS qui est conforme aux prévisions 9.479 T contre 9.471 T ; ceci grâce à l'amélioration du coefficient de transformation FV/TS qui passe de 4,42 à 4,28. Cette amélioration moyenne se retrouve sur toutes les Unités à l'exception de MATA qui a reconduit le même coefficient de 4,47. L'Usine de KITABI améliore très fortement ce coefficient qui passe de 4,47 à 3,79.

Six Unités augmentent sensiblement leur tonnage : SHAGASHA, MATA, KITABI, RUBAYA, NYABIHU, PFUNDA, la meilleure performance revenant à RUBAYA avec + 12%.

MULINDI reste la première Usine du groupe avec 3.488 T qui représentent 29% de la production totale. En moyenne, les Usines ont travaillé à 80% de leur capacité avec de grandes distorsions de l'une à l'autre.

Deux Usines se sont trouvées en surcapacité avec un dépassement de 20% ; ce qui va poser très prochainement un problème d'extension Usine. MULINDI est désormais équilibré. Toutes les autres Usines sont encore en sous capacité, les deux plus handicapées étant MATA et RUBAYA avec 40%. Ces deux Unités bénéficient pour cette raison d'un programme d'extension des plantations de 400 Ha chacune depuis fin 1984.

<u>USINE</u>	<u>CAPACITE</u>	<u>TS PRODUIT 1985</u>	<u>%</u>
MULINDI	3.500 T	3.488 T	100 %
SHAGASHA	1.200 T	1.585 T	120 %
GISAKURA	1.200 T	1.058 T	70 %
MATA	1.200 T	500 T	40 %
KITABI	600 T	710 T	120 %
RUBAYA	1.200 T	463 T	40 %
NYABIHU	800 T	458 T	60 %
GISOVU	1.200 T	578 T	50 %
PFUNDA	900 T	639 T	70 %
TOTAL	12.200 TONNES	9.479 TONNES	80 %

## 2° Coûts de Production

En moyenne ils ont représenté 119,93 Frw au Kg de TS pour une prévision révisée de 124,85 Frw et une prévision initiale de 133,86 Frw (respectivement - 4% et - 10%).

Dans cette analyse d'Entités Usines les achats feuilles vertes sont retenus au prix forfaitaire de 15 Frw/Kg FV sans tenir compte des prix de revient réels en sortie plantations afin que la comparaison des performances des usines ne soient pas faussées par une variation extérieure à sa responsabilité. Ce coût achats FV représente 54% des coûts productions de l'usine (64,50 Frw/Kg TS). Les variations légères entre les Unités sont dues aux écarts de l'une à l'autre du coefficient de transformation FV/TS. Les matières et fournitures s'établissent en moyenne à 23,55 Frw/Kg TS soit 19%. Mais ce coût moyen est très fluctuant d'une Unité à l'autre : de 17,57 Frw à MULINDI à 34,88 Frw à SHAGASHA. Des écarts de cette importance se doivent d'être expliqués par l'Unité concernée. Les unités de RUBAYA et NYABIHU sont également très mal placées sur ce poste, mais RUBAYA n'est pas branché au réseau Electrogaz NYABIHU ne l'est que depuis août 85, d'où un surcoût en combustibles.

Les transports consommés qui représentent en moyenne 1,92 Frw/Kg (2%) passent à 7,92 Frw à NYABIHU.

Les charges et portes diverses pour une moyenne de 1,22 Frw (1%) passent à 3,48 Frw à RUBAYA.

Les amortissements pour 19,37 Frw en moyenne (16%) sont excessivement variés d'une Unité à l'autre, de 5,82 Frw à MULINDI à 65,61 Frw à RUBAYA. Ceci tient essentiellement à l'âge des unités, au rapport de leur production et de leur capacité, à l'évaluation ou à la valeur réelle d'origine de l'investissement. Par ailleurs le coût au Kg de l'amortissement ne ressort pas de la responsabilité des Unités.

## 3° Coûts d'Administration

Ces coûts en valeur absolue sont en grande partie indépendants du volume de la production et par suite pèsent plus lourdement sur les Unités les moins productives. En moyenne, globalement, ils représentent 13,67 Frw au Kg (10% des coûts globaux de production).

La prévision révisée était de 14,55 Frw et la prévision initiale de 16,02 Frw. L'amélioration est donc sensible (respectivement - 6% et - 15%).

Ce coût moyen est très variable selon les Unités : de 7,14 Frw à MULINDI à 56,56 Frw à RUBAYA. NYABIHU et GISOVU sont également mal placées avec respectivement 27,10 Frw et 26,74 Frw.

Pour RUBAYA, s'il est vrai que le poids des amortissements au Kg - 16,01 Frw est très lourd, il n'en reste pas moins vrai que les autres postes de charges restent très importants, en particulier les frais de personnel à 27,66 Frw qui ne sont pas justifiés entièrement par la structure de sa direction (1 Directeur Expatrié et 1 sous Directeur).

Les autres services consommés semblent également démesurés sur les trois Unités les moins bien placées 5,52 - 4,26 - 5,54 Frw pour une moyenne de 2,11 Frw. Si en se comparant à elle-même toutes les Unités ont fait des efforts pour améliorer leurs coûts par rapport aux prévisions (mis à part GISOVU), la comparaison inter-unité montre que ceux-ci sont encore insuffisants pour arriver à un seuil de rentabilité.

Pour le détail de coûts, voir les tableaux II.4, II.5, II.6.

Tableau II.4.

## COMPARAISON DES COUTS BUDGETS/EXECUTIONS : TOUTES USINES.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT USINES RESUME 1985	BUDGET 1985	BUDGET 1/1 - 31/12	EXEC. 1/1 - 31/12	Ecart EN FRW	Ecart EN %	FRW/KG TS BUDGET 85	FRW/KG TS EXEC.
FR traitées (en tonnes)	41.895	41.895	40.579	-1.316	-3	124,85	119,93
TS Produits (en tonnes)	9.471	9.471	9.479	8	0	66,32	64,50
TS vendu (en tonnes)	6.045	6.045	7.455	1.410	23	25,15	23,35
<b>COUTS DE PRODUCTION</b>	<b>1.182.441</b>	<b>1.182.441</b>	<b>1.136.793</b>	<b>45.648</b>	<b>4</b>	<b>85</b>	<b>93</b>
Achat fouilles vertes	628.155	628.155	611.391	16.764	3	66,32	64,50
Matières et fourn. consomm.	238.206	238.206	221.354	16.852	7	25,15	23,35
Transport consommés	22.610	22.610	18.221	4.389	19	2,39	1,92
Charges et portos diverses	10.319	10.319	11.552	-1.233	-12	1,09	1,22
Frais de personnel	96.529	96.529	90.635	5.894	6	10,19	9,56
Impôts et Taxes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Amortissements	186.622	186.622	183.640	2.982	2	19,70	19,37
<b>COUTS D'ADMINISTRATION</b>	<b>137.765</b>	<b>137.765</b>	<b>129.557</b>	<b>8.208</b>	<b>6</b>	<b>14,55</b>	<b>13,67</b>
Matières et fournitures consomm.	7.152	7.152	7.674	-522	-7	0,76	0,81
Transports consommés	7.798	7.798	7.475	323	4	0,82	0,79
Autres services consomm.	20.194	20.194	19.989	205	1	2,13	2,11
Charges et portos diverses	8.101	8.101	6.403	1.698	21	0,86	0,68
Frais de personnel	66.380	66.380	60.403	5.977	9	7,01	6,37
Impôts et Taxes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Amortissements	28.140	28.140	27.613	527	2	2,97	2,91
<b>FRAIS FINANCIERS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
PROVISIONS	0	0	0	0	0	0,00	0,00
COUTS SIEGE CENTRAL	0	0	0	0	0	0,00	0,00
<b>SOUS-TOTAL DES COUTS</b>	<b>1.320.206</b>	<b>1.320.206</b>	<b>1.266.350</b>	<b>53.856</b>	<b>4</b>	<b>139,39</b>	<b>133,60</b>
COUTS COMMERCIAUX	244.965	244.965	288.662	-43.697	18	40,52	38,72
PRODUCTION VENDUE	983.064	983.064	1.191.744	208.680	21	162,62	159,86
PRODUCTION STOCKEE	348.132	348.132	279.809	-68.323	0	101,61	138,25
PRODUITS ACCESSOIRES	15.138	15.138	0	-15.138	0	0,00	0,00
<b>RESULTAT EXPLOITATION</b>	<b>-218.837</b>	<b>-218.837</b>	<b>-83.459</b>	<b>135.378</b>		<b>-17,29</b>	<b>-12,46</b>

COMPARAISON COÛTS PRÉVISIONNELS USINES (COÛTS AU KG DE THE SEC).--

COÛTS USINES RESUME ANNEE 1985	MULINDI		SILMGASHA		GISAKURA		MALA		KITABI		RUBAYA		NYABIHU		GISOVU		PUNDA		MOYENNE	
	FRM/KG TS BUDGET 85	TS																		
Coefficient IV/TS TS vendu en % du TS produit	4,36	70	4,50	60	4,46	60	4,47	70	4,47	60	4,47	60	4,44	50	4,27	60	4,61	60	4,42	64
COÛTS DE PRODUCTION	104,02		120,15		118,84		155,49		132,93		188,00		177,60		126,39		156,08		124,85	
Achat feuilles vertes	65,36		67,67		66,90		67,70		67,10		64,64		66,63		63,99		69,20		66,32	
Matières et fourn. consom.	19,16		37,49		24,87		25,51		22,13		32,79		31,17		20,73		28,10		25,15	
Transports consommés	2,25		0,78		3,03		3,37		1,05		1,06		1,21		0,55		3,36		2,39	
Charges et Pertes diversos	0,79		0,41		0,59		2,82		0,51		3,52		1,29		2,31		1,69		1,09	
Frais de personnel	10,61		7,20		9,68		13,28		11,16		12,26		8,00		7,47		16,20		10,19	
Impôts et Taxes	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Amortissements	5,86		6,60		13,77		42,82		30,97		73,73		59,30		31,35		37,53		19,70	
COÛTS D'ADMINISTRATION	7,71		8,46		10,14		18,78		19,32		69,98		29,36		21,69		13,55		14,55	
Matières et four. consom.	0,17		0,75		0,39		0,13		1,50		4,75		0,89		1,47		1,00		0,76	
Transports consommés	0,36		0,58		0,64		0,71		1,03		2,86		3,46		0,73		1,21		0,82	
Autres services consommés	1,62		1,40		1,93		2,19		2,28		6,57		4,18		3,53		1,11		2,13	
Charges et pertes diversos	0,37		0,13		0,25		2,91		3,33		1,59		0,77		1,85		0,74		0,86	
Frais de personnel	2,97		3,96		4,13		9,49		8,75		36,21		18,84		11,66		6,43		7,01	
Impôts et Taxes	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Amortissements	2,22		1,65		2,80		3,35		2,42		17,99		1,22		2,45		3,05		2,97	
FRAIS FINANCIERS	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
PROVISIONS	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
COÛTS DU SITE GENERAL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
SOUS-TOTAL DES COÛTS COÛTS COMMERCIAUX	111,73		128,61		128,98		174,27		152,24		257,98		206,95		148,08		169,63		139,39	
PRODUCTION VENDUE	34,39		46,99		45,99		41,68		42,67		42,50		46,90		42,94		45,48		40,52	
PRODUCTION STOCKEE	158,40		134,36		134,39		219,78		208,44		214,65		147,35		206,60		135,78		162,62	
PRODUITS ACCESSOIRES	92,91		78,99		79,01		148,33		145,63		149,94		87,50		148,84		89,91		101,61	
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
	12,29		-41,23		-40,58		3,83		13,54		-85,83		-106,51		15,58		-79,33		-17,29	

LES COÛTS COMMERCIAUX ET LA PRODUCTION VENDUE SE RAPPORTE AU KG TS VENDU.--

COMPARAISON COÛTS RÉALISÉS USINES (Coûts au Kg de Thé Sec).--

COÛTS USINES RESUME ANNÉE 1985	COÛTS AU KG DE THÉ SEC									
	MULINDI	SILGASHA	GISAKURA	MAMA	KITABI	RUBAYA	NYABIHU	GISOVU	PFUNDA	MOYENNE
Coefficient EV/TS TS vendu en % du TS produit	4,31 86	4,27 79	4,33 81	4,47 79	3,79 71	4,29 70	4,36 62	4,15 60	4,26 74	4,28 79
COÛTS DE PRODUCTION	100,31	115,15	111,85	149,51	126,26	176,51	168,72	128,92	137,95	119,93
Achat Feuilles vertes	64,38	66,36	62,03	66,04	65,20	64,41	65,54	62,25	63,97	64,50
Matières et four. consom.	17,57	34,88	23,12	23,63	19,79	31,80	29,06	19,99	23,28	23,35
Transport consommés	2,13	0,41	2,20	2,62	0,47	0,75	7,92	0,75	2,73	1,92
Chargos et pertes diversos	0,83	0,63	0,56	2,67	1,63	3,48	1,24	2,64	1,35	1,22
Frais de personnel	9,58	6,73	9,68	13,10	9,98	10,46	7,86	7,43	15,55	9,56
Impôts et Taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	5,82	6,14	14,25	41,45	29,19	65,61	57,10	35,85	31,06	19,37
COÛTS D'ADMINISTRATION	7,14	8,12	10,27	17,91	13,47	56,56	27,10	26,74	13,06	13,67
Matières et four. consom.	0,06	0,85	0,50	0,13	1,43	4,37	0,71	2,03	1,51	0,81
Transports consommés	0,36	0,53	0,68	1,29	0,84	2,06	2,81	1,22	0,76	0,79
Autres services consom.	1,17	1,50	1,88	2,96	1,72	5,52	4,26	5,54	1,76	2,11
Chargos et pertes diversos	0,24	0,13	0,26	2,28	3,01	0,94	0,59	1,57	0,33	0,68
Frais de personnel	3,10	3,57	4,05	8,01	4,20	27,66	17,55	13,59	6,18	6,37
Impôts et Taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	2,20	1,54	2,90	3,24	2,28	16,01	1,18	2,80	2,53	2,91
FRAIS FINANCIERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISIONS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COÛTS DU SIÈGE CENTRAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOUS-JOINT DES COÛTS COÛTS COMMERCIAUX	107,45 33,82	123,27 42,38	122,12 39,60	167,42 39,64	139,73 45,24	233,08 41,15	195,83 43,44	155,66 46,45	151,01 40,74	133,60 38,72
PRODUCTION VENDUE	162,59	129,13	133,51	215,21	209,74	181,81	142,23	189,44	146,63	159,86
PRODUCTION STOCKÉE	86,23	141,14	148,59	213,48	183,43	138,13	110,67	183,69	132,73	138,25
PRODUITS ACCESSOIRES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTAT D'EXPLOITATION	21,33	-36,51	-28,20	8,16	24,78	-92,41	-97,03	-12,66	-45,12	-12,46

LES COÛTS COMMERCIAUX ET LA PRODUCTION VENDUE SONT RÉFÉRÉNTS AU KG TS VENDU.--

## 2.1.3.2. Coûts d'Exploitation Blocs Industriels

### 1° Quantités produites

Le tonnage FV produites est pratiquement conforme aux prévisions révisées (- 1%) 6.885 T contre 6.973 T.

La part des apports BI dans les apports totaux FV est en très légère augmentation + 1% (18% contre 17%). Deux entités enregistrent une performance inférieure aux prévisions, GISAKURA (1.103 T contre 1.277 T) et GISOVU (1.081 T contre 1.260 T) mais cette diminution sur les prévisions révisées est compensée en grande partie par les augmentations sur RUBAYA et NYABIHU.

Les épandages d'engrais ont eu lieu en 1985 mais pour des quantités inférieures aux prévisions d'après les éléments recueillis dans les Unités (460 T contre 790 T). Ceci a une influence positive sur les coûts mais risque d'obérer à terme l'évolution favorable de la production.

### 2° Coûts de Production Globaux

Toutes les entités BI sont à un coût de production nettement plus élevé que le prix uniforme de cession de 15 Frw/Kg FV : de 34,99 Frw à NYABIHU à 15,64 à GISAKURA malgré les efforts de compression des coûts qui passent de 25,28 Frw en prévisions révisées à 21,35 Frw en réalisation (- 14%).

Cette amélioration doit cependant être pondérée par les épandages d'engrais moins importants que prévus. En prévision le coût d'engrais au Kg FV devait représenter 5,55 Frw en réalisation il est de 2,94 Frw pour une production FV quasi identique.

Les coûts plus directement liés à la production de FV se montent en moyenne à 18,50 Frw contre 21,83 Frw (-15%) sans la pondération liée à l'engrais (85% du coût global). Cette évolution, malgré tout positive, recouvre de grandes disparités selon les entités: de 13,14 Frw à GISAKURA à 29,76 Frw sur NYABIHU.

L'absence de détail dans l'utilisation réelle de l'engrais entité par entité ne permet pas d'expliquer l'écart considérable entre GISAKURA et les autres entités sur le poste matières et fournitures consommées (0,95 contre plus de 4,00 sur les autres entités). La compression de 39% sur cette charge doit tenir compte des épandages réellement inférieurs d'engrais par rapport aux prévisions.

Le poste Main-d'Oeuvre Production offre également une grande variété de coûts : de 8,95 à RUBIYA à 15,05 à NYABIHU. L'analyse des normes de travaux par le Service Technique devra à terme orienter les efforts d'amélioration sur ce point particulier. Les dotations aux amortissements sont aussi très disparates : de 0 Frw à KITABI et GISOVU à 9,02 Frw sur NYABIHU. Les travaux d'inventaire des immobilisations retenus au programme 1986 devraient à terme faire disparaître ces aberrations.

Les coûts d'administration des BI (15% du coût global) enregistrent une amélioration de 3% (3,35 contre 3,45) qui n'est cependant pas très significative compte tenu des incertitudes de l'analyse. Ce qui par contre est plus intéressant c'est la disparité de ces coûts - 1,66 Frw à KITABI contre 5,23 à NYABIHU. Cet écart considérable ne s'explique pas par une politique différente des amortissements de l'administration BI. Par contre le poste personnel varie de 1,02 Frw à 3,74 Frw entre ces deux Unités.

De la même façon que pour les Usines, les entités ont amélioré leur performance coût en 1985 par rapport à elles-mêmes. Cependant un Kg à 34,99 Frw (BI NYABIHU) est encore loin du prix officiel retenu de 15,00 Frw.

Nous retrouvons les données de comparaison coûts des réalisations aux Prévisions pour tous les BI, entre les BI eux-mêmes dans les tableaux II.7, II.8 et II.9.

Tableau II.7.

COMPARAISON COÛTS : RÉALISATIONS ET PRÉVISIONS - TOUTS B.P.A.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT BLOCS INDUSTRIELS RESUME 1985.	BUDGET 1985	BUDGET 1/1 - 31/12	EXEC. 1/1 - 31/12	Ecart EN FRW	Ecart EN %	FRW/KG IV BUDGET 85	FRW/KG IV EXEC.
PRODUCTION IV (en tonnes)	6.973	6.973	6.885	-88	-1		
COUTS DE PRODUCTION	152.226	152.226	127.372	24.854	16	21,83	18,50
Achats Feuilles Vertes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Matières et Four. consom. **	44.726	44.726	26.967	17.759	40	6,41	3,92
Transports consommés	6.932	6.932	5.758	1.174	17	0,99	0,84
Charges et pertes diverses	937	937	834	103	11	0,13	0,12
Frais de personnel	79.668	79.668	73.850	5.818	7	11,43	10,73
Impôts et Taxes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Amortissements	19.963	19.863	19.963	0	0	2,86	2,90
COUTS D'ADMINISTRATION	24.071	24.071	23.036	1.035	4	3,45	3,35
Matières et four. consom.	339	339	120	219	0	0,05	0,02
Transports consommés	2.337	2.337	1.588	749	32	0,34	0,27
Autres services consommés	1.597	1.597	1.190	407	25	0,23	0,17
Charges et pertes diverses	342	342	718	-376	-110	0,05	0,10
Frais de personnel	16.643	16.643	16.507	136	1	2,39	2,40
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Amortissements	2.813	2.813	2.913	-100	-4	0,40	0,42
FRAIS FINANCIERS PROVISIONS	0	0	0	0	0	0,00	0,00
TOTAL DES COÛTS	176.297	176.297	150.408	25.889	15	25,28	21,85
PRODUCTION VENDUE	107.338	107.338	102.155	-5.183	-5	15,39	14,84
RESULTAT D'EXPLOITATION	-68.959	-68.959	-48.253	20.706		-9,89	-7,01
** dont couts engrais quantité en tonnes	40.537 820	38.671 790	20.234 460				

\*\* = Les charges dépassent le budget ou les produits sont inférieurs au budget - chiffres en millier de FRW

COMPARAISON COUTS PREVISIONNELS DUS B.I. (COUT B.I AU KG F.V.).

COUTS BLOCS INDUSTRIELS RESUME ANNEE 1985	FRW/KG FV PRODUITES PREV. 85						
	GISAKURA	MATA	KITABI	RUBAYA	NYARIHU	GISOVU	MOYENNE
COUTS DE PRODUCTION	20,27	18,98	16,28	18,54	37,54	15,90	21,83
Achat Feuilles Vertes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matières et four. consom. **	7,79	4,13	5,11	5,99	9,74	4,80	6,41
Transports consommés	1,14	1,07	0,39	1,39	0,00	2,02	0,99
Charges et pertes diverses	0,08	0,00	0,12	0,19	0,26	0,14	0,13
Frais de personnel	10,69	9,22	10,66	9,74	18,00	8,94	11,43
Impôts et Taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,57	4,56	0,00	1,23	9,53	0,00	2,86
COUTS D'ADMINISTRATION	2,04	3,14	1,86	5,11	5,64	2,78	3,45
Matières et fournit. consom.	0,01	0,00	0,00	0,19	0,03	0,08	0,05
Transports consommés	0,20	0,06	0,22	0,40	0,58	0,50	0,34
Autres services consom.	0,05	0,28	0,21	0,35	0,35	0,16	0,23
Charges et pertes diverses	0,03	0,01	0,03	0,09	0,08	0,06	0,05
Frais de personnel	1,34	1,91	1,41	3,59	3,99	1,98	2,39
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,41	0,87	0,00	0,50	0,61	0,00	0,40
FRAIS FINANCIERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISIONS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES COUTS	22,31	22,12	18,14	23,65	43,18	18,68	25,28
RESULTAT D'EXPLOITATION	-5,16	-7,12	63,14	-8,65	-28,18	-3,68	-9,89

\*\* dont coûts engrais  
quantité en tonnes

COMPARAISON COUTS REALISES PAR B.I. (COUTS B.I. AU KG F.V.)--

COUTS BLOCS INDUSTRIELS RESUME ANNEE 1985	FRW/KG FV PRODUITES						
	REAL. 85 GISAKURA	REAL. 85 MANPA	REAL. 85 KITABI	REAL. 85 RUBAYA	REAL. 85 NYABIHU	REAL. 85 GISOVU	REAL. 85 MOYENNE
COUTS DE PRODUCTION	13,14	18,99	14,81	15,45	29,76	15,21	18,50
Achat Feuilles vertes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matieres et four. consom.**	0,95	4,04	4,39	4,10	5,09	4,59	3,92
Transport consommes	0,90	1,31	0,19	1,06	0,40	1,31	0,84
Charges et pertes diverses	0,10	0,00	0,11	0,18	0,20	0,13	0,12
Frais de personnel	10,54	9,10	10,12	8,95	15,05	9,18	10,73
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,65	4,54	0,00	1,16	9,02	0,00	2,90
COUTS D'ADMINISTRATION	2,50	3,08	1,66	4,48	5,23	2,65	3,35
Matieres et four. consom.	0,00	0,00	0,00	0,08	0,01	0,01	0,02
Transports consommes	0,19	0,07	0,16	0,03	0,41	0,45	0,23
Autres services consom.	0,09	0,13	0,05	0,21	0,40	0,09	0,17
Charges et pertes diverses	0,03	0,01	0,43	0,01	0,08	0,07	0,10
Frais de personnel	1,70	1,92	1,02	3,68	3,74	2,02	2,40
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,48	0,95	0,00	0,47	0,58	0,00	0,42
FRAIS FINANCIERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISIONS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES COUTS	15,64 /	22,08 /	16,47 /	19,93 /	34,99 /	17,85 /	21,85 /
PRODUCTION VENDUE	14,09	14,91	14,99	15,00	15,00	15,00	14,84
RESULTAT D'EXPLOITATION	-1,54	47,17	-1,48	-4,94	-19,99	-2,86	-7,01

\*\* dont couts engrais  
quantité en tonnes

### 2.1.3.3. Coûts d'Exploitation - Coopthés

#### 1° Quantités produites

Le tonnage FV produites est inférieur de 8% aux prévisions (13.306 T contre 14.397 T). La part des apports Coopthés dans les apports totaux FV est en légère diminution par rapport aux prévisions 34% contre 36%.

L'écart de production le plus marqué est sur MULINDI - 11% (7.257 T contre 8.154 T) suivi de GISAKURA - 7% (2.301 T contre 3.005 T).

Des épandages d'engrais ont eu lieu en 1985 mais pour des quantités inférieures aux prévisions d'après les informations communiquées par les entités : 229 T contre 709 T. L'incidence est directe sur les coûts au Kg de FV (-1,63 Frw) mais les risques à terme sont les mêmes que pour les B.I.

#### 2° Coûts de production globaux

Ils sont inférieurs aux prévisions révisées de 7% (13,51 Frw contre 14,50 Frw), mais après pondération par la diminution d'application d'engrais, ils sont légèrement supérieurs aux prévisions 12,82 Frw contre 12,18 Frw (+ 5%). Cette augmentation est liée assez directement au surcoût Administration par suite de la diminution de la production FV (-2,27 Frw contre 2,08 Frw (+ 9%). Malgré cela, le coût moyen est inférieur de 1,50 Frw par rapport au prix uniforme de cession de 15 Frw. Dans cette moyenne cependant, l'entité COOPTHE de GISAKURA est la plus mal placée avec un coût global de production de 16,04, par comparaison au prix de cession de 15 Frw.

SHAGASHA améliore sa performance avec 13,38 Frw au Kg contre une prévision de 14,91 Frw (-10%).

GISAKURA fait mieux que sa prévision (16,04 contre 19,90 Frw) mais reste au dessus du prix de cession.

MULINDI dépasse légèrement ses prévisions, de + 2% mais reste la plus compétitive.

L'ASSOPTHE de CYOHOHA, rattaché artificiellement aux entités COOPTHE ne peut se comparer avec ses dernières par suite :

- de l'acquisition des FV à ses planteurs (13,12 Frw/Kg),
- coûts d'administration entièrement supportés par la plantation contrairement aux autres Unités où il existe une répartition sur les entités. (USINE, BI, etc...).

Ces prévisions en coût global se trouvent améliorées de 1%.

Les coûts plus directement liés à la production FV (83% des coûts globaux) ne varient que dans une fourchette assez étroite : de 10,50 Frw à MULINDI à 12,38 Frw à GISAKURA et ces variations s'expliquent par les tonnages très différents entre les entités.

En frais de personnel production, SHAGASHA réalise une performance inférieure à sa prévision - 8,33 Frw contre 7,82 Frw (+ 14%).

L'alourdissement de la dotation aux amortissements production à MULINDI (0,87 Frw contre 0,70 Frw + 24%) se justifie par la chute de production F.V.

Les coûts d'administration des COOPIMES représentent 17% du coût global. Ils sont en augmentation, en moyenne, de 9% (2,27 Frw contre 2,08%) ; ceci s'explique par la baisse de la production FV principalement à MULINDI et GISAKURA. Même SHAGASHA dont les prévisions et réalisations en FV sont équilibrées est en dépassement + 14% (1,48 Frw contre 1,30 Frw), la hausse la plus sensible se situant sur le poste salaire (+ 16%).

Ces coûts d'administration restent dans l'ensemble mesurés et en tout cas bien inférieurs à ceux des B.I 2,27 Frw contre 3,35 Frw (-32%).

Pour le détail des chiffres comparés, se réfère aux tableaux II.10, II.11.

Tableau II.10.

COMPARAISON BUDGETS/REALISATIONS - COUTS DES COOPÉRATIVES (TOULINS) --

BUDGET DE FONCTIONNEMENT COOPÉRATIVES RESUME 1985	BUDGET 1985	BUDGET 1/1 - 31/12	EXÉC. 1/1/- 31/12	ECARTS EN FRW	ECARTS EN %	FRW/KG FW BUDGET 85	FRW/KG FW EXÉC.
PRODUCTION FW (en tonnes)	14.397	14.397	13.306	-1.091	-8		
COUTS DE PRODUCTION	178.773	178.773	149.511	29.262	16	12,42	11,24
Achat Mouilles Vertes	0	0	0	0	*DIV/01	0,00	0,00
Matériaux et four. consom. **	41.179	41.179	20.280	20.899	51	2,86	1,52
Transport consommés	17.061	17.061	14.246	2.815	16	1,19	1,07
Charges et pertes diverses	574	574	839	-265	-46	0,04	0,06
Frais de personnel	111.258	111.258	104.859	6.399	6	7,73	7,88
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Amortissements	8.701	8.701	9.287	-586	-7	0,60	0,70
COUTS D'ADMINISTRATION	29.956	29.956	30.237	-281	-1	2,08	2,27
Matériaux et four. consom.	751	751	203	548	73	0,05	0,02
Transports consommés	1.268	1.268	1.309	-41	-3	0,09	0,10
Autres services consommés	1.833	1.833	2.079	-246	-13	0,13	0,16
Charges et pertes diverses	536	536	703	-167	-31	0,04	0,05
Frais de personnel	21.588	21.588	22.232	-644	-3	1,50	1,67
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Amortissements	3.980	3.980	3.711	269	7	0,28	0,28
FRAIS FINANCIERS PROVISIONS	0	0	0	0	0	0,00	0,00
TOTAL DES COUTS	208.729	208.729	179.748	28.981	14	14,50	13,51
PRODUCTION VENDUE	215.946	215.946	199.697	-16.249	-8	15,00	15,01
RESULTAT D'EXPLOITATION	7.217	7.217	19.949	12.732		0,50	1,50
** dont coûts engrais quantité en tonnes	33.440 709	33.440 709	9.220 229				

LE RESUME N'EST PAS LIASSOPRIME.

COMPARAISON DES COUTS COOPÉRÉS - BUDGETS/EXÉCUTION.

COMPARAISON DES COUTS DES COOPÉRÉS/ASSOCIÉS ANNÉE 1985.	FRW/KG IV	FRW/KG IV	FRW/KG IV	FRW/KG IV						
	PRODUITES BUDGET 85	PRODUITES EXÉCUTION	PRODUITES BUDGET 85	PRODUITES EXÉCUTION	PRODUITES BUDGET 85	PRODUITES EXÉCUTION	MOYENNE BUDGET 85	MOYENNE EXÉCUTION	PRODUITES BUDGET 85	PRODUITES EXÉCUTION
	MULINDI	MULINDI	SHAGASHA	SHAGASHA	GISAKURA	GISAKURA	MOYENNE	MOYENNE	CYOHOLA	CYOHOLA
COUTS DE PRODUCTION	10,50	10,50	13,61	11,90	16,35	12,38	12,42	11,24	16,82	16,62
Achat Feuilles vertes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,97	13,12
Matières et four. consom.***	1,63	1,27	4,40	2,13	4,54	1,48	2,86	1,52	1,11	1,02
Transports consommés	1,16	1,08	1,12	1,11	1,33	1,00	1,19	1,07	0,74	0,63
Charges et pertes diverses	0,04	0,04	0,03	0,10	0,06	0,09	0,04	0,06	0,10	0,10
Frais de personnel	6,97	7,24	7,82	8,33	9,68	9,02	7,73	7,88	0,47	0,43
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,70	0,87	0,23	0,23	0,74	0,79	0,60	0,70	1,35	1,33
COUTS D'ADMINISTRATION	1,85	2,09	1,30	1,48	3,55	3,65	2,08	2,27	2,71	2,70
Matières et four. consom.	0,05	0,01	0,01	0,01	0,12	0,05	0,05	0,02	0,19	0,09
Transports consommés	0,02	0,02	0,15	0,18	0,22	0,22	0,09	0,10	0,19	0,18
Autres services consom.	0,13	0,14	0,13	0,14	0,11	0,21	0,13	0,16	0,29	0,38
Charges et pertes diverses	0,03	0,06	0,02	0,01	0,08	0,08	0,04	0,05	0,04	0,05
Frais de personnel	1,51	1,77	0,95	1,10	2,07	2,06	1,50	1,67	1,60	1,62
Impôts et Taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,12	0,10	0,04	0,04	0,96	1,03	0,28	0,28	0,40	0,39
FRAIS FINANCIERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISIONS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES COUTS	12,34	12,59	14,91	13,38	19,90	16,04	14,50	13,51	19,53	19,32
PRODUCTION VENDUE	15,00	15,00	15,00	15,03	15,00	15,00	15,00	15,01	19,66	19,56
RESULTAT D'EXPLOITATION	2,66	2,41	0,08	1,65	-4,89	-1,04	0,50	1,50	0,13	0,25

\*\* dont coûts engrais  
quantité en tonnes

LES MOYENNES N'INCLUENT PAS L'ASSOCIÉ.

#### 2.1.3.4. Coûts d'Exploitation - Thé Villageois

##### 1° Quantités produites

Le tonnage FV produit est conforme aux prévisions (+ 1%). La part des apports FV dans les apports totaux FV est en très légère augmentation (48% contre 47%). L'écart le plus important en réalisation/prévisions se trouve sur RUBAYA (936 T contre 795 T) : + 18%, ce qui montre que les efforts de reprise en mains du Thé Villageois plus ou moins abandonné commencent à porter leurs fruits. Par contre la chute est importante à GISOVU : - 15% (1.324 T contre 1.560 T), ce qui est inquiétant du fait que les apports TV représentent 55% de l'approvisionnement FV.

Les épandages d'engrais en 1985 sont très nettement inférieurs aux prévisions : 304 T contre 1.441 T d'après les informations recueillies sur les Unités. Cet écart très important se traduit par une diminution sensible des coûts au Kg. 2,46 Frw mais risque à terme de freiner l'expansion du T.V.

##### 2° Coûts de production globaux.

Ils sont inférieurs aux prévisions 19,16 Frw contre 22,13 Frw (-13%) mais après correction compte tenu des épandages engrais l'écart n'est plus que de 3% (18,46 contre 18,97). Ils restent de toute façon supérieure au prix uniforme de cession de 15 Frw/Kg.

Les coûts de production passent de 20,43 à 17,60 Frw (14%) mais en faisant abstraction des coûts engrais la régression n'est plus que de 2%. Ces coûts plus directement liés à la production représentent 92% du coût d'ensemble, le poste le plus important étant naturellement les achats de FV : 58% du coût de production. Le coût personnel de production paraît élevé (4,36 Frw au Kg), compte tenu du système d'exploitation du Thé Villageois.

Les coûts d'administration représentent 1,56 Frw (8% du coût total) et sont en régression de 8% par rapport aux prévisions 1,69 Frw.

La comparaison inter entité est plus délicate par suite de la variété des structures T.V. Comment comparer le T.V. groupé de MULINDI et celui de RUBAYA dispersé ?

Cependant les coûts d'administration de RUBAYA (8,35 Frw) sont certainement beaucoup trop élevés et le poste personnel administration à 6,30 Frw par rapport à la moyenne entité TV de 1,02 Frw est inexplicable. Le poste Personnel Administratif est également trop onéreux à GISOVU avec 2,93 Frw mais ceci est dû en partie à la chute de production.

Toutes les Unités améliorent leur performance coûts par rapport à elles-mêmes, mais toutes sont également nettement au dessus du prix standard de 15 Frw/Kg (de + 3,14 Frw à SHAGASHA à + 22,03 Frw à RUBAYA).

Lorsque l'on considère que les apports FV du Thé Villageois représentent 48% des apports totaux ce surcoût de production pèse lourdement sur le prix de revient du produit fini.

On retrouve les comparaisons faites ci-dessus dans les tableaux II.12, II.13 et II.14 ci-après :

COMPARAISON REALISATIONS/PREVISIONS : COUTS DE THE VILLAGEOIS

BUDGET DE FONCTIONNEMENT THE VILLAGEOIS RESUME 1985.-	BUDGET 1985	BUDGET 1/1 - 31/12	EXEC. 1/1 - 31/12	EGARTS EN FRW	EGARTS EN %	FRW/KG FW BUDGET 85	FRW/KG FW EXEC.
PRODUCTION FW (en tonnes)	18.741	18.741	18.850	109			
COUTS DE PRODUCTION	382.947	382.947	331.786	51.161	13	20,43	17,60
Achat feuilles vertes	191.625	191.625	191.683	-58	0	10,22	10,17
Matières et four. consom. **	68.590	68.590	19.685	48.905	71	3,66	1,04
Transport consommés	28.305	28.305	23.161	5.144	18	1,51	1,23
Charges et pertes diverses	2.659	2.659	7.427	-4.768	-179	0,14	0,39
Frais de personnel	84.114	84.114	82.138	1.976	2	4,49	4,36
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Amortissements	7.654	7.654	7.692	-38	0	0,41	0,41
COUTS D'ADMINISTRATION	31.712	31.712	29.418	2.294	7	1,69	1,56
Matières et four. consom.	534	534	96	438	0	0,03	0,01
Transports consommés	3.612	3.612	2.759	853	24	0,19	0,15
Autres services consom.	2.202	2.202	3.210	-1.008	-46	0,12	0,17
Charges et pertes diverses	935	935	616	319	34	0,05	0,03
Frais de personnel	21.069	21.069	19.300	1.769	8	1,12	1,02
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Amortissements	3.360	3.360	3.437	-77	-2	0,18	0,18
FRAIS FINANCIERS	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROVISIONS	0	0	0	0	0	0,00	0,00
TOTAL DES COUTS	414.659	414.659	361.204	53.455	13	22,13	19,16
PRODUCTION VENDUE	280.775	280.775	282.760	1.985	1	14,98	15,00
RESULTAT D'EXPLOITATION	-133.884	-133.884	-78.444	55.440		-7,14	-4,16
** dont couts engrais quantité en tonnes	59.305 1.441	59.300 1.441	13.117 304				

COMPARAISON REALISATIONS/PROVISIONS ENTRE COÛTS DES P.V. (Coût/Kg P.V.).

COUTS THE VILLAGOIS RESUME ANNÉE 1985	MULINDI		SHAGASHA		GISANDIRA		MATA		KITIBI		RUBAYA		GISOVU		PINDA		MOYENNE		
	FRW/KG IV PRODUCTES BUDGET 85																		
COUTS DE PRODUCTION	20,06	17,22	22,29	23,01	20,16	25,48	22,89	21,31	20,43										
Achat Feuilles Vertes	9,50	11,89	12,71	12,02	12,01	12,50	12,12	5,92	10,22										
Matières et fourn. consom.**	1,79	3,02	7,44	5,67	5,27	8,34	7,06	2,77	3,66										
Transport consommés	1,55	1,10	1,38	2,70	1,10	2,71	2,33	1,05	1,51										
Charges et pertes diverses	0,08	0,05	0,07	0,00	0,21	0,30	0,31	0,27	0,14										
Frais de personnel	6,96	1,15	0,70	0,96	1,56	0,26	1,06	10,13	4,49										
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00										
Amortissements	0,19	0,01	0,00	1,65	0,00	1,36	0,00	1,18	0,41										
COUTS D'ADMINISTRATION	0,10	0,91	1,38	2,23	0,91	11,56	3,63	2,63	1,69										
Matières et fourn. consom.	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,17	0,02	0,07	0,03										
Transports consommés	0,02	0,15	0,15	0,05	0,21	0,56	0,48	0,39	0,19										
Autres services consom.	0,08	0,10	0,11	0,05	0,08	0,34	0,14	0,19	0,12										
Charges et pertes diverses	0,00	0,04	0,21	0,00	0,02	0,07	0,04	0,17	0,05										
Frais de personnel	0,00	0,45	0,90	1,92	0,60	9,22	2,95	1,23	1,12										
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00										
Amortissements	0,00	0,13	0,00	0,21	0,00	1,20	0,00	0,57	0,18										
FRAIS FINANCIERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00										
PROVISIONS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00										
TOTAL DES COUTS	20,17	18,13	23,67	25,24	21,07	37,03	26,51	23,93	22,13										
PRODUCTION VENDUE	15,00	15,00	14,68	14,84	15,01	15,00	15,00	15,00	14,98										
RESULTAT D'EXPLOITATION	-5,17	-3,14	-8,98	-10,40	-6,06	-22,03	-11,51	-8,93	-7,14										

\*\* dont coûts engrais  
quantité en tonnes

COMPARAISON REALISATIONS COUTS EMPHE LMS P.V. (COUTS AU KG P.V.)

COUTS THE VILLAGOIS RESUME ANNEE 1985.-	FRW/KG FV PRODUCTS EXECUTION								
	MULINDI	SHAGASHA	GISAKURWA	MADA	KIMABI	RUBAVA	GISOVU	PHUNDA	MOYANNE
COUTS DE PRODUCTION	18,55	15,23	15,03	17,75	17,55	18,71	17,80	18,38	17,60
Achat Feuilles Vertes	9,44	12,06	12,69	12,05	12,00	13,14	12,42	5,34	10,17
Matières et fourn. cons.**	0,36	0,68	0,83	0,01	3,00	2,12	2,16	1,24	1,04
Transport consommés	1,43	0,94	0,93	2,69	0,92	1,79	1,47	0,60	1,23
Charges et pertes diverses	0,64	0,39	0,07	0,00	0,20	0,26	0,37	0,27	0,39
Frais de personnel	6,50	1,15	0,51	1,37	1,43	0,23	1,38	9,76	4,36
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,19	0,01	0,00	1,63	0,00	1,16	0,00	1,16	0,41
COUTS D'ADMINISTRATION	0,15	0,95	1,80	2,21	1,07	8,35	3,60	2,28	1,56
Matières et fourn. consom.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,02	0,01
Transports consommés	0,01	0,13	0,11	0,09	0,21	0,51	0,41	0,21	0,15
Autres services consom.	0,06	0,14	0,54	0,36	0,29	0,46	0,18	0,14	0,17
Charges et pertes divers.	0,00	0,04	0,03	0,00	0,02	0,06	0,05	0,10	0,03
Frais de personnel	0,08	0,49	1,11	1,55	0,56	6,30	2,93	1,26	1,02
Impôts et taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,00	0,15	0,00	0,21	0,00	1,02	0,00	0,56	0,18
FRAIS FINANCIERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISIONS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES COUTS	18,70	16,18	16,83	19,96	18,63	27,07	21,40	20,67	19,16
PRODUCTION VENDUE	15,00	14,96	15,00	14,84	15,01	14,99	15,00	15,11	15,00
RESULTAT D'EXPLOITATION	-3,70	-1,22	-1,84	-5,11	-3,62	-12,07	-6,40	-5,56	-4,16

\*\* dont coûts engrais  
QUANTITE EN TONNES

2.1.3.5. Coûts d'exploitation - Siège

Le budget du Siège, lors des préparations des budgets, avait été fixé à 75.196.000 FRW. La base de détermination des charges était faite telle que le siège ne devrait dégager ni gain ni perte et est calculée en multipliant les ventes prévues en quantité par 8 Frw (commission de fonctionnement siège).

L'exécution du budget d'exploitation - Siège a totalisé un coût de 66.345.000 FRW. En les comparant avec les prévisions, les réalisations restent inférieures de 8.851.000, soit 11,8% par rapport aux prévisions initiales.

Le tableau II.15 nous montre la comparaison Réalisation - Prévisions.

COMPARAISON REALISATIONS/PREVISIONS - SIEGE -

BUDGET DE FONCTIONNEMENT SIEGE DE TIGALI 1985	BUDGET 1985	BUDGET 1/1/-31/12	EXECUT. 1/1/-31/12	EGARITS EN FRW	EGARITS EN %	FRW/KG BUDGET	FRW/KG EXECUT.
PRODUITS ACCESSOIRES DIVIDENDES	3.438 4.600	3.438 4.600	8.146 13.776	4.708 9.176	136,9 199,5	6,15 0,00	8,02 0,55
COUTS D'ADMINISTRATION Matieres et fourn. consom. Transports consomés Autres services consom. Charges et pertes diverses Frais de personnel Impots et taxes Amortissements	58.234 0 4.184 22.438 3.913 22.065 0 5.634	28.234 0 4.184 22.438 3.913 22.065 0 5.634	71.076 4.858 9.999 22.869 4.452 23.125 0 5.634	12.842 4.858 5.815 431 539 1.050 0 0	22,1 *DIV/01 139,0 1,9 13,8 4,8 *DIV/10 0,0	6,15 0,00 0,44 2,37 0,41 2,33 0,00 0,59	8,02 0,55 1,13 2,58 0,50 2,61 0,02 0,64
FRAIS FINANCIERS PROVISIONS	25.000 0	25.000 0	17.191 0	-7.809 0	-31,2 *DIV/01	2,64 0,00	1,94 0,00
SOUS-PONAL DES COUTS MONTANT A VENTILER	83.234 75.196	83.234 75.196	88.267 66.345	5.033 -8.851	6,0 -11,8	8,79 7,94	9,96 7,48
COMM. FONCTION SIEGE RESULTAT D'EXPLOITATION	75.196 0	75.196 0	66.345 0	-8.851 0	-11,8 *DIV/01		
Base de ventilate (en tonne)	9.471	9.471	8.865				

## 2.2. Le Budget d'Investissements

La situation globale des investissements 1985 pour l'OCIR-Thé est de 165.028.000 Frw au 31 décembre 1985. Comparée aux prévisions d'investissements 1985, cette situation reste inférieure de 19.543.000 FRW et analysée dans son détail, elle cache certaines de disparités, voir Tableau II.16.

De gros dépassements ont été en effet enregistrés :

dans les constructions (Prévisions de 5.675.000 contre les réalisations de 15.145.000). Ces dépassements sont le fait de :

- Siège qui a débloqué 7.826.731 Frw pour l'expropriation sur le terrain où est prévue la construction d'un entrepôt. Ce montant n'avait pas été retenu dans les prévisions de départ.
- GISAKURA : qui a dû débloquer 2.239.000 FRW pour la réfection de ses immobilisations (camps de cueilleurs, bureaux ...) détruites par l'asphaltage de la route BULARE - CYANGUGU.
- GISOVU : qui a dû faire des transformations de ses immeubles (réaménagement du Guest House, mise au point des installations électriques dans les maisons du personnel). Les tuyaux ont coûté 999.000 FRW.

dans l'acquisition du matériel & outillage - usine (Prévisions de 8.160.000 FRW contre les réalisations de 25.293.000 FRW).

Ceci a été le fait de GISAKURA qui a obtenu une nouvelle chaudière dont le coût s'élève à 18.249.000 FRW. On sait qu'en effet GISAKURA tournait avec une seule chaudière depuis 5 ans, l'autre qui est en panne n'ayant jusqu'à présent trouvé aucun réparateur habilité.

dans l'acquisition du matériel de transport - déplacement (Prévisions de 22.095.000 FRW) contre les réalisations de 31.919.000 FRW). Ici, presque toutes les Unités ont dû remplacer du matériel de transport qui devenait vétuste et par conséquent incapable à transporter la production toujours croissante.

Le montant affecté à cette rubrique la place ainsi au second rang parmi les gros utilisateurs du budget alloué, soit 19,34% de l'ensemble du budget d'investissement. Le premier rang est occupé par la rubrique "Extensions-Plantations" qui a consommé 81.747.000 FRW contre 165.028.000 FRW pour l'ensemble, soit 49,54% de l'ensemble des dépenses d'investissement de l'OCIR-Thé.

Ceci se comprend dans la mesure où l'OCIR-Thé s'était fixé pour priorité de l'année 1985 : Production et Productivité, et dans la mesure où des extensions chez les Unités les plus déficitaires sont plus que nécessaires en vue d'atteindre la capacité de production installées, ceci étant l'un des moyens de résorption de leurs déficits structurels.

Il s'agit surtout :

MATA : où les travaux d'extension des plantations ont coûté jusqu'au 31 Décembre 1985: 21.392.000 FRW.

RUBAYA : où les travaux d'extension des plantations ont coûté 25.280.000F contre une prévision de 14.000.000 FRW.

NYABIHU : où les travaux d'extension ont coûté 36.429.000 FRW, y compris les frais d'expropriation de 24.000.000 FRW.

Tableau II.16.

EXECUTION BUDGET D'INVESTISSEMENT 1985 (En millions de FRW).-

INTITULE	NOMBRE	MONDANT RETENU	EXECUTION	ECART
<u>INVESTISSEMENTS 84 REALISES EN 85</u>				
Plantations		2.247	6.618	
Boisements		3.060	2.275	
Aménagements		-	-	
Matériel et Outillage - Usine		12.000	17.419	
Matériel de transport		4.900	4.950	
		22.207	31.262	
<u>INVESTISSEMENTS 1985</u>				
Plantations				
Extensions		98.500	81.747	
Autres		16.100	3.514	
Boisements		--	464	
Aménagements		6.200	1.671	
Constructions		5.675	15.145	
Matériel et Outillage - Plantations		860	544	
Matériel et Outillage - Usine		8.160	25.293	
Matériel de transport - Déplacements		22.095	31.919	
Matériel mobilier - Habitations		1.280	1.796	
Matériel - mobilier - Bureau		1.511	2.869	
Matériel divers		190	66	
		160.571	165.028	
Expropriation NYABIHU		24.000		
		184.571		

3. SERVICE TECHNIQUE.

3.1. GENERALITES

1° Inauguration des Usines à Thé GISOVU et PFUNDA

Au cours de l'année 1985, en dates des 11 et 15 juillet, notre Ministre de tutelle, Monsieur NGIRIRA Mathieu a respectivement procédé à l'inauguration officielle des Usines à Thé GISOVU et PFUNDA. Ces 2 usines ont été construites par la Société Belge d'Etudes et de Réalisation Industrielles (SOBRI S.A.). Les 2 ouvrages ont jusqu'à présent été réceptionnés provisoirement mais à cause de plusieurs malfaçons qui subsistent, la réception définitive n'a pas encore été prononcée bien que la période réglementaire pour cette réception se soit écoulée depuis longtemps.

2° Concours Théicoles

Conformément aux recommandations de notre Ministre de tutelle lors de ses tournées dans les Unités théicoles en avril 1984 et dans le souci de stimuler les théiculteurs à augmenter leur production des concours théicoles ont été organisés au cours de l'année 1985 au bénéfice des théiculteurs villageois. Pour ce faire, des critères de sélection ont été définis par les différentes unités théicoles compte tenu de leurs spécificités et un jury composé tant par les techniciens que par les représentants des autorités administratives locales a déterminé les lauréats. En tout 1.019 théiculteurs et associations ont reçu des prix pour un montant de 7.367.432 FRW. Les prix distribués sont généralement de matériels agricoles destinés à aider le planteur dans l'entretien de sa parcelle en vue d'une augmentation de sa production et partant de son revenu. Cependant des articles d'usage domestique destinés à améliorer le bien-être du lauréat ont été également distribués. Notre Ministre de tutelle ainsi que les Préfets des Préfectures des régions concernées ont réhaussé ses concours par leur présence.

3° Missions à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

a) Mission à l'intérieur du pays.

Au cours de l'année 1985, le responsable du service technique et ses collaborateurs ont effectué plusieurs missions dans les unités théicoles en vue de suivre de près les problèmes soulevés par l'exploitation quotidienne tant des plantations que des usines. Néanmoins à cause d'un personnel insuffisant, ces visites n'ont pas été aussi fréquentes qu'il aurait été souhaitable.

b) Mission à l'étranger.

Au cours de l'année 1985 le responsable du service technique a effectué sur invitation du Fonds Koweïtien pour le Développement Economique Arabe (F.K.D.E.A.), une mission au Koweït. Cette mission avait pour but d'examiner l'état d'avancement du Projet Théicole KARAGO-GICIYE (NYLBIHU) et la possibilité d'octroi d'un prêt supplémentaire pour une meilleure rentabilisation dudit projet.

#### 4° La Formation du Personnel.

Un séminaire organisé à l'intention des moniteurs agricoles a eu lieu à Mulindi du 30 septembre 1985 au 12 octobre 1985.

En outre, deux Directeurs d'unités ont pu assister à des séminaires sur la gestion des entreprises, organisés à l'étranger.

#### 3.2. CLIMATOLOGIE DANS LES REGIONS THEICOLES

Au cours de l'année 1985, le climat a été généralement favorable dans les régions théicoles. Par rapport à 1984, presque toutes les stations ont eu plus de pluies. Ceci a contribué à augmenter sensiblement la production (augmentation de 30%) qui a atteint son niveau record (11.332 t). Cependant certaines unités ont été victimes de catastrophes naturelles (gelées nocturnes, grêles, vents froids desséchants), il s'agit principalement des unités Nyabihu et Gisovu.

En même temps, au cours de la même année, de nouvelles stations pluviométriques ont été installées (Rutuku, Nchili-Kivu etc.) et celles qui étaient abîmées ou volées en 1984, remplacées. Néanmoins certaines de nos stations pluviométriques devraient être vérifiées ou les observateurs météo contrôlés de plus près. En effet par exemple selon le tableau III. 1 le secteur de Maya (à Mulindi) a reçu moins de 50 % des pluies tombées dans le secteur voisin de Nyamulindi I ce qui est fort peu vraisemblable.

Concernant les autres données climatologiques à part la pluviométrie nos stations ne permettent pas de les avoir actuellement.

Tableau III. 1. PLUVIOMETRIE DANS LES ZONES THEIQUES (1985).-

	JANVIER	FEBVRIER	MARS	AVRIL	MAI
1. MULINDI	113,0 mm	124,5 mm	287,5 mm	636,1 mm	179,1 mm
2. NGONDORE (plantations Mulindi)	116,9 mm	104,5 mm	278,8 mm	667,6 mm	254,3 mm
3. NYAMULINDI (plantat. Mulindi)	152,0 mm	121,5 mm	316,7 mm	842,1 mm	162,7 mm
4. NYAMULINDI (plantat. Mulindi)	158,4 mm	97,0 mm	226,0 mm	472,3 mm	124,4 mm
5. MAYA - (Plantations Mulindi)	51,0 mm	62,0 mm	155,9 mm	379,1 mm	94,4 mm
6. GISAKURA	211,1 mm	113,1 mm	336,8 mm	385,4 mm	225,2 mm
7. SHAGASHA	191,7 mm	55,3 mm	145,5 mm	237,7 mm	18,0 mm
8. GATANDARA	102,3 mm	110,2 mm	155,3 mm	221,6 mm	35,0 mm
9. KITABI	122,2 mm	127,8 mm	175,6 mm	419,3 mm	139,4 mm
10. MUDA	87,7 mm	152,5 mm	254,3 mm	364,5 mm	85,5 mm
11. CYOHOHA I	70,5 mm	163,3 mm	144,7 mm	272,6 mm	68,4 mm
12. CYOHOHA II (plantat. Cyohoha)	48,5 mm	143,3 mm	248,7 mm	258,3 mm	85,6 mm
13. KINIHIRA (plantations Cyohoha)	60,8 mm	110,2 mm	89,7 mm	204,3 mm	88,7 mm
14. RUKERI (Plantations Cyohoha)	83,3 mm	97,3 mm	109,2 mm	313,7 mm	67,6 mm
15. PFUNDA	82,1 mm	105,6 mm	119,4 mm	289,3 mm	-
16. NYABIHU (Rutuku)	-	92,9 mm	157,2 mm	360,5 mm	198,7 mm
17. NYABIHU (Cyana-buyo)	-	85,5 mm	149,6 mm	208,6 mm	113,7 mm
18. RUBAYA	87,7 mm	70,4 mm	114,6 mm	296,6 mm	163,9 mm
19. GISOVU	129,3 mm	145,1 mm	213,0 mm	236,0 mm	259,1 mm
NSHILI-KIVU					



### 3.3. PRODUCTION DE FEUILLES VERTES

#### 3.3.1. Etat des plantations

La livraison de la fumure minérale s'est poursuivie en 1985. Par ailleurs, les responsables à tous les niveaux ont été sensibilisés à une meilleure exploitation des plantations théicoles. En outre, un dynamisme nouveau a animé le thé villageois grâce à un meilleur encadrement, à la distribution de la fumure minérale et à l'organisation des concours théicoles. C'est ainsi que plusieurs parcelles abandonnées ont été récupérées, tandis que celles en exploitation ont bénéficié d'un meilleur entretien.

Tous ces facteurs combinés à une excellente pluviométrie ont permis d'atteindre une production record en 1985.

#### 3.3.2. Production de feuilles vertes

##### 3.3.2.1. Evolution de la production de feuilles vertes et des superficies de 1978 à 1985.-

Au cours de la période 1978 - 1985 l'augmentation de la production est la plus significative en 1985 (voir graphique n° 1).

En effet, par rapport à 1984 la production en 1985 a augmenté de 3% (tableau III.2). Cette augmentation est principalement due à de bonnes conditions climatiques, à l'application d'intrants agricoles et à l'effort de toutes les unités pour répondre au mot d'ordre de la Direction de l'Office du Thé d'augmentation de la production. Parmi les unités dont l'augmentation de la production est la plus importante, il faut citer GISOVU dont la production a plus que doublé (264%) par rapport à l'année précédente. Néanmoins, d'autres unités ont sensiblement progressé : KITABI (69%) PFUNDA (55%), RUBAYA (43%), MATA (42%). Le Projet NKULI-NYAKINAMU a également doublé sa livraison de feuilles vertes. L'augmentation la moins significative est observée à GISAKURA (14%) ce qui est principalement dû à la perte de quelques superficies à cause de la construction de la route bitumée CYANGUGU-BUTARE et aux difficultés de transport surtout au cours du 1er semestre.

S'agissant des superficies totales (tableau III. 3.), la diminution enregistrée de 149 Ha par rapport à 1984 est apparente. En effet, la diminution des superficies, constatées à GISOVU et RUBAYA, n'est qu'un réajustement des superficies après inventaire, c'est-à-dire que les superficies abandonnées, qui précédemment figuraient dans les statistiques, ont été supprimées. L'usine à thé Gisakura a également perdu quelques superficies suite à la construction de la route Cyangu-gu-Butare.

Par ailleurs, le projet NSHILI-KIVU a plus que doublé sa superficie tandis que les usines à thé Mata et Rubaya ont amorcé les extensions théicoles.

Quant aux superficies en production, elles ont légèrement augmenté (8%) grâce à l'entrée en rapport de quelques superficies à Kitabi, Nyabihu, Rubaya et Gisovu.

Tableau III. 2. : EVOLUTION DE LA PRODUCTION GLOBALE EN FEUILLES VERTES (F) 1978 - 1985.-

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
MULINDI	8.644,064	9.506,627	12.398,429	11.727,458	9.544,230	10.672,082	12.580,723	15.011,511
SYGASEM	4.802,904	4.408,152	4.639,531	5.051,045	5.509,624	4.546,433	5.465,208	7.006,403
GISAKURA	4.683,801	4.496,210	4.149,372	3.670,229	3.904,667	3.134,587	4.046,645	4.595,983
INTEM	977,554	909,569	1.615,141	1.173,534	1.256,657	1.415,706	1.529,300	2.178,568
KITIMBI	1.413,396	1.286,485	1.141,785	1.623,561	1.809,150	1.547,991	1.826,460	3.081,907
RUBAAYA	197,810	115,810	452,584	637,151	876,340	1.013,717	1.369,740	1.962,227
NYABIHU	40,477	130,993	247,249	802,423	335,305	1.345,502	1.182,144	1.514,129
GISOVU						68,419	907,991	2.400,397
PFUNDA	2.163,712	1.666,050	1.933,958	2.165,075	2.828,626	2.655,212	1.976,372	3.068,624
MULLI-NYAKINJWA						34,256	80,283	160,831
	22.923,165	22.519,896	26.578,049	26.850,476	26.114,599	26.433,905	30.964,866	40.982,580
CYOHOMA	1.445,657	3.195,263	3.862,724	4.356,945	5.088,956	5.775,059	6.084,887	7.601,679
TOTAL	24.368,822	25.715,159	30.440,773	31,207,421	31.203,555	32.208,964	37.049,753	49.584,259

Tableau III. 3. : EVOLUTION DES SUPERFICIES 1978 - 1985 (en Ha)

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
1. MOLINDI Superficies totales Superficies en rapport	1.650,410 1.500,030	1.687,380 1.550,070	1.732,270 1.578,400	1.739,930 1.723,780	1.760,476 1.728,099	1.775,270 1.755,090	1.790,060 1.769,600	1.793,41 1.774,81
2. SHAGASHA Superficies totales Superficies en rapport	1.342,660 1.267,400	1.404,250 1.292,400	1.414,860 1.372,400	1.424,760 1.373,210	1.395,360 1.334,500	1.398,860 1.336,360	1.456,370 1.413,040	1.476,49 1.444,15
3. GISAMURA Superficies totales Superficies en rapport	870,250 822,000	1.113,070 985,430	1.122,000 1.022,000	1.121,000 1.037,000	1.116,000 1.116,000	1.210,000 1.210,000	1.213,000 1.213,000	1.160,50 1.160,50
4. MWAA Superficies totales Superficies en rapport	635,000 402,000	647,310 555,000	665,660 623,710	685,720 638,390	704,370 650,090	685,970 613,290	677,220 672,000	695,60 677,21
5. KITIBI Superficies totales Superficies en rapport	586,200 573,700	582,890 572,940	663,370 573,820	741,360 507,000	773,330 567,920	851,125 584,000	887,220 584,000	897,49 765,60
6. CYOHOHA Superficies totales Superficies en rapport	814,300 548,200	829,000 820,000	829,000 821,400	829,000 825,090	829,000 829,000	829,000 826,650	829,000 829,000	829,00 829,00
7. PUNDA Superficies totales Superficies en rapport	704,000 555,000	720,000 555,000	750,000 640,000	755,000 640,000	760,000 640,000	763,000 685,000	763,000 685,000	763,00 705,00
8. NYABIHU Superficies totales Superficies en rapport	316,000 45,000	398,990 162,630	527,900 168,360	588,870 197,460	586,610 266,450	597,570 325,990	596,050 336,080	596,00 446,20
9. RUBAYA Superficies totales Superficies en rapport	516,080 207,000	775,000 142,000	774,570 416,000	774,570 529,000	710,570 * 260,000	774,000 354,000	782,800 327,000	685,00 492,00
10. GISOVU Superficies totales Superficies en rapport	103,000	235,800	396,000	560,600	870,000	961,000 300,000	961,000 400,000	720,44 532,00
11. NSHILI-KIVU Superficies totales Superficies en rapport						5,000	165,000	355,00
1. TOTAL GLOBAL Superficies plantées Superficies en rapport	7.775,420 5.935,330	8.356,790 6.585,470	8.875,690 7.316,090	9.220,810 7.470,930	9.506,216 7.392,059	9.850,900 8.020,900	10.120,700 8.393,920	9.971,93 8.826,47

### 3.3.2.2. Production de Feuilles Vertes par type de plantation

Au cours de l'année 1985, la production de feuilles vertes a atteint 48.584.259 Kgs, soit une augmentation supérieure à 30 % par rapport à 1984. En répartissant cette production par origine (tableau III. 4) on constate que les Coopthés ont livré 13.394.376 Kgs soit 27,6 %, les Blocs Industriels 6.924.146 Kgs soit 14,3%, le Thé Villageois 26.589.388 Kgs soit 54,7% et les Privés 1.676.349 Kgs soit 3,5%. Cette répartition montre que par rapport à 1984 le Thé Villageois garde une place prépondérante et progresse même de 2,7%. En même temps on constate une légère augmentation de l'apport des Blocs Industriels (1,3%) tandis qu'on enregistre une légère baisse de la part des Coopthés (-3,4%) et des Privés (-0,5%).

#### a) Les Coopthés

En 1985 les superficies occupées par les plantations coopératives ont légèrement baissé (tableau pointé) par rapport à 1984 à cause de la perte de superficies à Gisakura. Les Coopthés occupent une superficie de 1.880 Ha dont 1.874 Ha sont en rapport soit 19% des superficies totales et 21% des superficies en rapport.

Par rapport à 1984, la production des coopthés a augmenté de 2.045.514 Kgs soit une augmentation de 18%. Le rendement moyen a également augmenté et passé de 6.015 à 7.147 Kgs/ha ainsi que le revenu brut par Ha qui est passé de 90.225 à 107.200 FRW/ha (tableau pointé). Parmi les coopthés Mulindi joue un rôle prépondérant, car pour une superficie de 40,4%, elle a produit 54,1% de la production totale des coopthés. Son rendement est le double de celui de la coopthé Gisakura et est de 50% supérieur à celui de la coopthé Shagasha. Pourtant le rendement de ces 2 coopthés a augmenté par rapport à 1984 de 38% à Shagasha et de 18% à Gisakura.

#### b) Les Blocs Industriels

Les superficies totales occupées par les Blocs Industriels (B.I.) s'élèvent à 2.187,1 Ha soit une augmentation de 241 Ha par rapport à 1984. Cette augmentation résulte des nouvelles plantations du projet Nshili-Kivu ainsi que de quelques extensions à Mata et à Rubaya. Les superficies en rapport ont également augmenté de 252 Ha grâce à l'entrée en production de nouvelles superficies surtout à Kitabi et à Nyabihu. Par rapport à 1984, la production des B.I a augmenté de 2.195.363 Kgs soit une augmentation de 46%. Malgré l'entrée en rapport de plantations jeunes, le rendement moyen a quand même augmenté de 24% par rapport à l'année passée. Mais il reste le plus bas de tous les types de plantations.

En valeurs absolues, le rendement le plus élevé en B.I. a été enregistré à Gisovu (7.089 Kgs/ha) suivi par Rubaya 6.843 Kgs) tandis qu'en termes d'augmentation Gisovu a plus que doublé son rendement alors que Mata l'a amélioré de 47%, Rubaya de 18% et Kitabi de 10%. Par contre, le rendement au B.I. le plus bas reste celui de Gisakura (3.310 Kgs/ha).

c) Le Thé Villageois

Par rapport à 1984, les superficies totales au Thé Villageois (T.V.) semblent avoir diminué de 522 Ha. Dans la réalité, il s'agit d'un réajustement des données statistiques comme signalé plus haut. Quant aux superficies en rapport, elles ont augmenté de 220 Ha. La production de feuilles vertes a augmenté de 7.022.038 Kgs soit une augmentation de 36% par rapport à l'année précédente. Ceci souligne davantage le rôle du Thé Villageois qui a fourni plus de 50% des feuilles vertes à 5 Unités théicoles. Par rapport à 1984, le rendement moyen a également augmenté de 26%. En valeurs absolues, le rendement le plus élevé est observé à Cyohoha (9.170 Kgs/Ha) suivi par Mulindi (7.721 Kgs/Ha). Par rapport à l'an passé, le rendement a augmenté dans toutes les Unités mais les augmentations les plus remarquables sont notées à Gisovu (205%), Nyabihu (177%), mais également à Pfunda (53%), Kitabi (37%), Mata 36%), Mulindi (30%) et Cyohoha (25%). En même temps, l'augmentation des revenus bruts à l'hectare est également significative, il passe de 62.275 à 78.611 Frw en moyenne soit une augmentation de 26%.

Les revenus les plus élevés sont observés respectivement à Cyohoha (37.663 FRW/Ha) et à Mulindi (115.814 FRW/Ha). Cette situation cache pourtant une situation très disparate car le revenu brut n'est que de 39.685 Frw/Ha à Mata, 40.300 Frw/ha à Gisakura et 41.042 Frw/ha à Rubaya. Néanmoins moyennant une amélioration des techniques culturales et l'utilisation des intrants agricoles, ces unités pourront rapidement augmenter leurs rendements et partant leurs revenus. Quoiqu'il en soit, on constate qu'au cours des années, la culture du thé s'impose de plus en plus comme une culture à revenu élevé et que les efforts entrepris pour une meilleure sensibilisation des paysans permettront d'en faire à terme l'une des cultures les plus rentables.

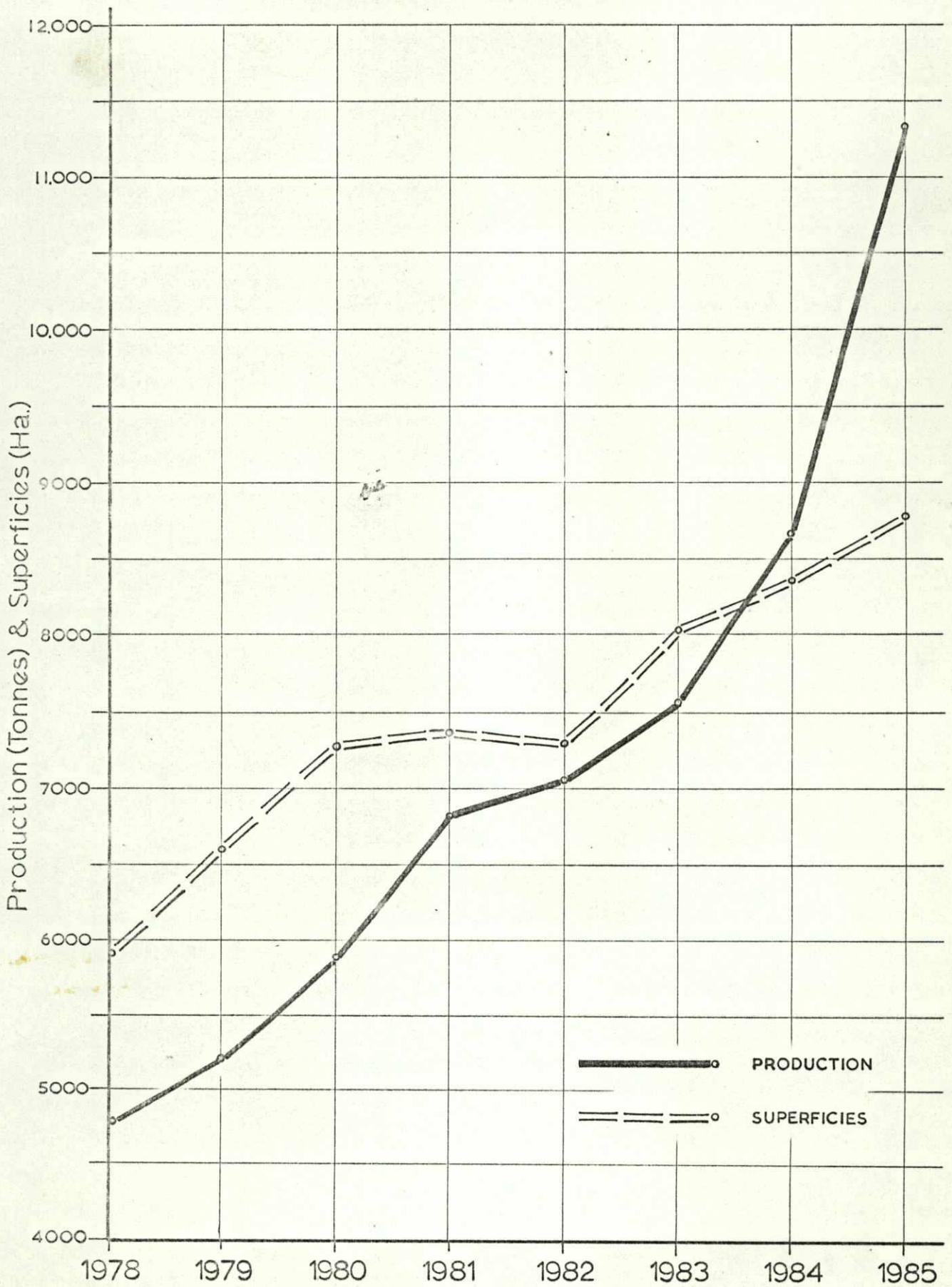
d) Les Privés

Par rapport à 1984, la production de feuilles vertes chez les privés a augmenté de 19%. Cette augmentation est le résultat de l'entrée en rapport de nouvelles superficies à Nkuli-Nyakinana et de l'augmentation des rendements chez les autres. En valeurs absolues Nibasoko a obtenu le rendement le plus élevé (9.178 Kgs/Ha) suivi par Kabuga - Ortmans (7.712 Kgs/Ha). Le problème des plantations de Bigutu reste posé. Si une action urgente n'est pas entreprise, ces plantations sont menacées de disparition au profit du quinquina. Cette action est liée à une nouvelle législation sur le théier.

Tableau III. 4. PRODUCTION DE FEUILLES VERTES PAR TYPE DE PLANTATIONS (KG)

U S I N E S	COOPÉRÉS	BLOC INDUSTRIEL	TERRES VILLAGEOIS	PRIVÉS	TOTAL
MULINDI	7.252.297	--	6.369.752	1.389.462	15.011.511
SHAGASEA	3.274.870	--	3.607.477	126.056	7.008.403
GISAKURA	2.867.209	1.191.440	527.334	--	4.595.983
MATA	--	1.108.937	1.069.631	--	2.178.568
ITWABI	--	1.122.455	1.959.452	--	3.081.907
RUBAYA	--	1.026.463	935.764	--	1.962.227
NYABIHU	--	1.411.475	102.654	--	1.514.129
GISOVU	--	1.063.376	1.337.021	--	2.400.397
PFUNDA	--	--	3.068.624	--	3.068.624
MKULI-NYAKINAMA	--	--	--	160.831	160.831
S/TOTAL	13.394.376	6.924.126	18.987.709	1.676.349	40.982.580
CYOHOLA-RUKERI	--	--	7.601.679	--	7.601.679
TOTAL	13.394.376	6.924.146	26.589.388	1.676.349	48.584.259

# EVOLUTION DES PRODUCTIONS (Tonnes) ET DES SUPERFICIES EN RAPPORT (Ha.) DE 1978 A 1985



c) QUELQUES DONNEES SUR LES PLANTATIONS THEICOLES 1984 ET 1985.-

Elles sont présentées dans les tableaux suivants, par type de plantation.

COOPERATIVES THEICOLES (COOPTHE).--

	Superficies totales (Ha)		Superficies en rapport (Ha)		Production Feuilles Vertes (Kg)	
	1984	1985	1984	1985	1984	1985
1. MULINDI	761.3	763.3	755.9	757.8	6.497.624	7.252.297
2. SHAGASHA	516.7	515.9	515.8	515.9	2.371.620	3.274.870
3. GISAKURA	615	600.5	615	600.5	2.479.918	2.867.209
S/TOTAL						

BLOCS INDUSTRIELS (B.I.)

1. GISAKURA	363	360	363	360	1.025.021	1.191.440
2. MATA	273	291.4	273	273	756.218	1.108.937
3. KITABI	322.7	326.4	164.4	275.9	604.539	1.122.455
4. RUBAYA	154.8	185	127.0	150	735.896	1.026.463
5. NYABIHU	506.3	508.3	295.2	415.9	1.124.392	1.411.475
6. GISOVU	161	161	150	150	482.717	1.063.374
7. NSHILI-KIVU	165	355				
S/TOTAL	1.945.8	2.187.1	1.372.6	1.624.8		

PLANTATIONS VILLAGEOIS

1. MULINDI	836.8	838.3	821.7	825	4.871.649	6.369.752
2. SHAGASHA	874.7	895.6	832.2	866.3	2.980.557	3.607.477
3. GISAKURA	235	200	235	200	542.006	537.334
4. MATA	404.3	404.3	399.3	404.3	773.082	1.069.631
5. KITABI	564.5	419.6	571.1	489.7	1.221.921	1.959.452
6. RUBAYA	620	500	200	342	633.884	935.764
7. NYABIHU	89.7	87.7	30.3	30.3	57.752	102.654
8. GISOVU	800	559.4	250	382	425.274	1.337.021
9. PFUNDA	763	763	685	705	1.976.378	3.068.624
10. CYOHOHA-RUKERI	829	829	829	829	6.084.887	7.601.679
S/TOTAL	6.017	5.494.9	4.853.6	5.073.6		

PRIVES

1. BIGUTU	65	65	65	65	113.631	126.056
2. De Bertier	90	90	90	90	586.647	591.153
3. KIBUGA Orthmas	94	94	94	94	570.273	724.889
4. NIBASEKE	8	8	8	8	54.530	73.420
5. NKULI-NYAKINAMA	180.8	349.7	50.8	188.1	80.283	160.831
S/TOTAL						
TOTAL GLOBAL				9.017.7		



### 3.4. PRODUCTION DE THE SEC

#### 3.4.1. Etat des Usines

En 1985 l'Office du Thé a continué ses efforts de rentabilisation des équipements installés. C'est ainsi que les usines ont été utilisées à 90% de la capacité installée tandis qu'avec la SORWALLE à 96%. Cet état de choses cache une certaine disparité car si Shagasha et Kitabi ont travaillé à plus de 100% de leurs capacités respectives, tandis que Mulindi à environ 100%, les autres unités restent nettement en dessous de leurs capacités : Rubaya-30% ; MIRA-41%, Gisovu -48% et Nyabihu -57%. Cependant cette situation évolue vers l'obtention des capacités souhaitées car des extensions des plantations ont été entreprises.

D'un autre côté, les extensions des usines à Thé Shagasha et Cyohcha sont en cours, tandis que celles des usines à Thé Kitabi, Gisakura et Mulindi (construction d'une deuxième usine pour cette dernière) sont envisagées.

Pour assurer une bonne maintenance des usines, condition sine qua non d'une production d'un thé de qualité, les Usines les plus vieilles ont été réhabilitées (Mulindi, Shagasha et Gisakura) tandis que des pièces de rechange sont achetées en quantité suffisante. Le perfectionnement de la formation des cadres chargés de la maintenance reste le souci constant de l'Office du Thé.

#### 3.4.2. La production de Thé sec.

Bien que quelques Unités n'ont pas pu atteindre la capacité installée, l'augmentation de la production a été substantielle dans la plupart d'entre elles. Ainsi par rapport à 1984, la production de thé sec a presque triplé à Gisovu (281%) tandis qu'elle a augmenté de 69% à Kitabi de 45% à Mata, de 41% à Rubaya et de 31% à Shagasha. En gros la production totale a augmenté de 31% par rapport à l'année précédente, voir tableaux III. 5, III.6 indiquant respectivement l'évolution de la production globale de thé sec, de 1978 à 1986, et la production de thé noir par grades, année 1985.

Tableau III. 5 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION GLOBALE EN THE SEC (T) 1978 A 1985.

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
MILINDI	2.208,473	2.124,200	2.644,701	2.522,010	2.138,042	2.476,376	2.960,925	3.488,283
SENGASSHA	1.048,776	964,554	996,972	1.097,305	1.098,922	1.095,544	1.220,013	1.593,262
GIKAKUMA	1.060,153	994,700	926,982	812,813	865,707	751,925	960,938	1.095,528
MAMA				264,295	279,146	359,806	346,011	500,991
KITLABI				341,054	384,281	316,558	420,479	710,330
RIUNYA				150,324	214,176	234,667	326,384	461,239
NYABITHU				165,614	202,998	305,162	597,891	458,704
GISOVU						13,324	205,029	578,395
FINIDA	541,108	377,789	431,151	441,801	628,583	601,762	177,326	639,412
NEKILI-NYAKUMWA								
S/TOTAL	4.858,510	4.421,243	4.999,806	5.795,296	5.811,855	6.155,124	7.173,451	9.526,224
CYEOCHA		769,141	909,892	1.050,193	1.237,873	1.428,523	1.492,903	1.805,554
T O T A L	4.858,510	5.190,384	5.909,698	6.845,489	7.049,728	7.583,647	8.666,354	11.331,778

Tableau III. 6. PRODUCTION DE THE NOIR PAR GRADES ANNEE 1985 (KG).--

	P F 1.	P F	P D	D 1	B P 1	TOTAL PREMIERS GRADES
MULINDI 30,78 KG %	1.180.039 33,83	583.013 16,71	721.480 20,68	312.762 8,97	357.566 10,25	3.154.870 90,44
SHAGASHA 14,06 KG %	349.246 21,92	654.797 41,10	156.276 9,81	101.353 6,36	193.650 12,15	1.455.322 91,34
GISAKURA 9,67 KG %	339.386 30,98	293.122 26,76	106.286 9,70	36.800 3,36	157.950 14,42	933.544 85,22
MATA 4,42 KG %	245.141 48,93	68.487 13,67	78.155 15,60	19.629 3,92	- -	411.412 82,12
KITABI 6,27 KG %	348.303 49,03	223.055,5 31,40	53.433,5 7,52	33.389,5 0,48	31.325,5 4,41	659.507 92,84
RUBAYA 4,07 KG %	197.488,31 42,82	29.672 6,43	147.087,69 31,89	24.332,73 5,28	50.658,83 10,98	449.239,56 97,40
NYABIHU 4,05 KG %	231.920 50,55	95.027 20,71	45.229 9,86	53.423 11,64	29.338 6,40	454.937 99,16
GISOVU 5,11 KG %	207.899,0 35,94	136.989,5 23,68	96.514,5 16,69	7.470 8,57	7.470 7,29	498.446,5 86,17
PFUNDA 5,64 KG %	455.325 71,21	57.739 9,03	38.493 6,02	13.492 2,11	51.281 8,02	616.330 96,39
S/TOTAL 84,07% KG %	3.554.747,31 37,32	2.141.912 22,48	1.442.954,69 15,15	614.754,73 6,45	879.239,33 9,23	8.633.608,06 90,63
CYOHOLA 15,93% KG %	692.447 38,35	178.001 9,86	745.516 41,29	30.640 1,70	54.265 3,00	1.700.869 94,20
TOTAL KG %	4.247.194,31 37,48	2.319.913 20,47	2.108.470,69 19,31	645.394,73 5,70	933.504,33 8,24	10.334.477,06 91,20

Tableau III. 6. PRODUCTION DE THE NOIR PAR GRADES ANNEE 1985 (KG).- (suite)

		F1 (F)	F2	B P	D	B M F	TOTAL SECONDS GRADES	TOTAL GENERAL
MULINDI 30,78	KG %	178.236 5,11	- -	- -	42.182 1,21	112.995 3,24	333.413 9,56	3.488.283 100
SHAGASHA 14,06	KG %	61.091 3,84	- -	- -	37.129 2,33	39.720 2,49	137.940 8,66	1.593.262 100
GISAKURA 9,67	KG %	41.607 3,80	67.749 6,18	- -	37.073 3,38	15.555 1,42	161.984 14,78	1.095.528 100
9,27 4,42	KG %	46.441 9,27	27.770 5,54	- -	15.368 3,07	- -	89.579 17,88	500.991 100
KITABI 6,27	KG %	11.563,5 1,63	-	8.923 1,26	26.573 3,74	3.764 0,53	50.223,5 7,15	710.330,5 100
RUBAYA 4,07	KG %	8.756,20 1,90	-	-	-	3.243,80 0,70	12.000 2,60	461.239,56 100
NYABIHU 4,05	KG %	3.847 0,84	- -	-	-	-	3.847 0,84	458.239,56 100
GISOVU 5,11	KG %	19.910 3,45	-	-	21.858 3,78	38.180,5 6,60	79.948,5 13,83	578.395 100
PFUNDA 5,64	KG %	17.967 2,81	-	-	3.197 0,50	1.918 0,30	23.082 3,61	639.412 100
S/TOTAL 84,07%	KG %	389.418,70 4,09	95.519 1,00	8.923 0,09	183.380 1,93	215.376,3 2,26	892.617 9,37	9.526.225,06 100
CYOHOLA 15,93%	KG %	38.200 2,12		15.765 0,87	50.720 2,81		104.685 5,80	1.805.554 100
TOTAL	KG %	427.618,70 3,77	95.519 0,84	24.688 0,22	234.100 2,07	215.376,3 1,90	997.302 8,80	11.331.779,06 100

### 3.4.3. Quelques Paramètres d'usinage (Tableau III. 7)

#### 3.4.3.1. Le Coefficient de transformation

La norme proposée par l'Office du Thé pour ce coefficient est de 4,30. Toutes les Unités sont proches de ce coefficient ou sont même en dessous. Néanmoins la diminution du coefficient de transformation ne doit pas se faire au dépens des théiculteurs.

#### 3.4.3.2. Le Taux de Flétrissage

Comparativement à l'année 1984, le taux de flétrissage a généralement baissé en 1985, la plupart des unités se rapprochent d'un taux de 65%. Mulindi et Shagasha s'en écartent légèrement à cause de l'insuffisance des bacs de flétrissage en période de pointe. Par contre, Pfunda est nettement en dessous des normes (59%), ce qui peut être à la base d'un surflétrissage.

#### 3.4.3.3. La Consommation de bois

Au vu des données fournies dans le tableau III.7 on constate que les calorifères consomment moins de bois que les chaudières. Néanmoins les chaudières de Mata ont un excellent rendement : 3,4 stères par tonne de thé sec. C'est pourquoi, il faudrait vérifier si les autres chaudières n'ont pas de pertes. Par contre, le four de Rubaya consomme trop de bois par rapport aux autres, il faudra le vérifier également. L'installation des nouvelles chaudières à Shagasha et Gisakura devra permettre de réduire la consommation de bois.

#### 3.4.3.4. La Consommation de carburant pour l'usinage.

L'utilisation du mazout pour l'usinage intervient généralement lorsque l'Unité n'est pas reliée au réseau national d'électricité ou en cas de pannes de l'ELECTROGAZ. Les consommations les plus élevées sont observées à Rubaya qui fonctionne aux groupes électrogènes, à Nyabihu qui n'a été relié au réseau qu'au cours de l'année et à Shagasha qui a dû utiliser une chaudière à mazout.

#### 3.4.3.5. La Consommation de Pièces de Rechange

La consommation de pièces de rechange à l'usine est la plus élevée à Shagasha et Gisakura, deux usines qui, en 1985, étaient en cours de réhabilitation, mais également à Nyabihu, une usine qui, dès son démarrage, a eu des problèmes de maintenance et enfin à Gisovu, une usine nouvelle mais dont les équipements sont de qualité médiocre.

#### 3.4.3.6. Electricité achetée

Le coût de l'électricité achetée à l'ELECTROGAZ est très différent d'une unité à l'autre. Il faudra contacter l'Electrogaz pour vérifier les causes de ces disparités. Pour nous l'idéal serait de se rapprocher des coûts réalisés à Mulindi (3,3 Frw/Kg) ou Kitabi (4,2 Frw/Kg).

#### 3.4.3.7. Le nombre de jours d'usinage

Le nombre de jours d'usinage varie de 150 à 261 Jours. L'objectif pour les usines qui ont atteint ou sont proches de la capacité d'usinage serait de travailler 300 jours. Ceci signifie la suppression de certains jours de congé au profit de la production selon l'appréciation du Directeur de l'Unité. Par contre, certaines unités, par exemple Rubaya (moyenne de 9,6T F.V/Jour) devraient réduire le nombre de jours d'usinage à l'exemple de Mata (moyenne de 15,3T F.V/Jour) pour ne pas faire tourner l'usine à vide.

Tableau III. 7. : QUELQUES PARAMETRES D'USINAGE.-

	Coefficient de Transformation E.V./E.N.	Taux de Fiétrissage (%)	Consommation de Bois Stère/Tonne	Consommation de Carburant pour usinage Ftw/Kg	Consommation de Pièces de rechange Usinage Ftw/Kg	Coût de l'Electricité achetée/ MICHROCALZ Ftw/Kg	Nombre de Jours d'usinage	Utilisation de la capacité d'usinage (%)
1. MULLINDI	4,30	66,7	98	0,4	0,9	3,3	242	100
2. SHAGASTA	4,40	68,7	14,6	10,9	2,8	6,4	257	133
3. GISUMURA	4,20	65,0	14,1	0,8	2,5	5,5	261	91
4. MARRA	4,35	64,9	14,3	0,3	1,0	7,9	150	42
5. KIMABI	4,34	64,8	9,9	0,6	1,7	4,2	213	118
6. MUTALYA	4,30	66,7	23,5	17,9	1,9	-	206	38
7. NYABHU	4,35	66,4	15,1	10,1	2,5	9,0	182	57
8. GISOVU	4,15	63,9	12,3	0,06	2,0	7,0	243	48
9. PUMDA	4,26	58,6	12,1	0,1	0,4	9,7	225	71

### 3.5. LES APPROVISIONNEMENTS

Au cours de l'année 1985, l'Office du Thé a commandé des marchandises pour une valeur totale de 374.976.449 FRW. Quatre rubriques totalisent environ 96 % des commandes : il s'agit des engrais chimiques : 137.720.680 FRW, des caisses à thé : 127.223.096 FRW, des machinos à thé : 70.296.491 FRW et des pièces de rechange : 26.823.240 FRW. Le tableau III. 8 nous donne le détail des commandes effectuées.

#### 3.5.1. Les Engrais Chimiques

3.500 Tonnes d'engrais chimiques ont été commandés en 1985 pour une valeur de 137.720.680 FRW. Ces engrais confiés à la Société AMIRWANDA pour le transport à la fin du mois de juin, n'étaient livrés que partiellement à la fin de l'année, soit 1.896.815 Kgs. Bien que ces engrais chimiques aient été relativement bon marché (39 F/Kg), leur transport n'a pas été réalisé dans de bonnes conditions si bien qu'une bonne partie a été détériorée ou portée maquante.

3.5.2. Les Caisses à Thé

Les caisses à thé coûtent très cher à l'Office du Thé : 127.223.663 Frw, soit environ 10 FRW/Kg de thé sec. C'est pourquoi pour diminuer la quantité commandée, les seconds grades seront en 1986 emballés dans des sacs en polypropylène moins chers et largement utilisés par les Pays Producteurs de Thé. En janvier 1985, une commande de 150.000  $\text{kg}$  a été passée à un fournisseur établi en Inde. Malheureusement cette commande n'a pu être honorée et après un long délai d'attente, l'Office du Thé a été obligé de l'annuler. Ceci a créé une situation de pénurie tout au long de l'année alors qu'un montant de 63.067.234 FRW était immobilisé à la Banque Nationale du Rwanda. Vers la fin de l'année, l'Office du Thé a commencé à commander des caisses par des tiers. Il s'avère que ce mode de commande est plus rapide et revient presque au même coût que les commandes directes de l'Office.

3.5.3. Les Machines à Thé et les Pièces de Rechange.

En 1985, l'Office du Thé a commandé des machines et des pièces de rechange respectivement pour une valeur de 70.296.491 Frw et de 26.823.240 Frw ; la destination de ces marchandises a été la suivante :

USINES	MACHINES A THE (FRW)	PIECES DE RECHANGE (FRW)
1. MULINDI	333.448	5.929.471
2. SHAGASHA	36.537.327	6.294.332
3. GISAKURA	30.076.010	1.930.182
4. MATA	524.285	3.413.804
5. KIRABI	333.448	1.083.306
6. RUBAYA	333.448	67.453
7. NYABIHU	333.448	966.911
8. GISOVU	-	2.335.069
9. PFUNDA	169.503	4.802.712
10. SIEGE	1.655.566	-
Total	70.296.491	26.823.240

Comme il ressort du tableau précédent, les usines à thé Shagasha et Gisakura, en cours de réhabilitation en 1985, se sont taillées la part du lion (94% du coût total des équipements). De cet équipement, le Fond Européen de Développement en a financé l'achat des machines Rotovane - CTC de Gisakura pour une valeur de 13.130.909 Frw. Quant aux pièces de rechange, les grands utilisateurs ont été par ordre d'importance Shagasha, Mulindi, Pfunda, Mata et Gisovu.

La commande de certaines marchandises en Extrême-Orient a permis de casser les prix. Ainsi, les sacs en nylon, précédemment achetés à 500 Frw, ont pu être obtenus à 269 Frw. De même les sacs en polypropylène ont été achetés à 63 Frw contre 120 Frw. Ce marché devrait être davantage exploré, néanmoins les délais de livraison sont encore trop longs.

Tableau III.8. COMMANDES MATERIELLES FOURNITURES EXERCICE 1985

Produits	Quantité Commandée	Période de Commande	Période de livraison
1. <u>Engrais chimiques</u>	3.500 T	Décembre 1984	Août-Décembre 1.896.825 Kgs
2. <u>Caisses à Thé</u>			
a) Par l'OCIR-THE	50.000 30.000 30.000 50.000	Janvier 1985 Avril 1985 Juin 1985 Nov. 1985	Mars-Mai 1985 Juil. - Sept. 85 Sept. - Nov. 85 Attendue
b) Par des Tiers	50.000 50.000	Sept. 1985 Déc. 1985	Nov. - Déc. 85 Attendue
3. <u>Sacs d'emballage en polypropylène</u>	42.000	Mars 1985	Attendue
4. <u>Machines à Thé</u>			
4.1. Chaudières à vapeur (Roboy)	2	Juin 1984	Janvier 1985
4.2. L.T.P.	1	Juin 1984	Mars 1985
4.3. Rotorvano & CTC	2 lignes	Nov. 1984	Déc. 1985
4.4. CTC	2 lignes	Nov. 1984	Déc. 1985
4.5. Séchoir F.B.D.	1	Nov. 1984	Mars 1985
4.6. New Cutter Grinder	5	Mars 1985	Attendues
4.7. New chaser Grinder	8	Mars 1985	Attendues
4.8. Convoyeur complet	1	Mai 1985	Octobre 1985
4.9. Trolleys de fermentation	10	Mai 1985	Novembre 1985
4.10. Trolleys de fermentation	24	Juin 1985	Attendue
4.11. Broyeur complet	1	Juin 1985	Attendue
4.12. Micro-Ordinateur	2	Nov. 1985	Décembre 1985
4.13. Ventilateurs	3	Juil. 1985	Août 1985
5. <u>Pièces de rechange pour Machines à Thé</u>		1985	1985
6. <u>Autres Produits chimiques</u>			
6.1. Glyphosate 36% (Round-up)	1.000L	Sept. 1985	Attendue
6.2. Produits de traitem. des chaudières	1.160 Kg 1.430L	Juin 1985	Décembre
7. <u>Sacs et Sachets</u>			
7.1. Sacs en papier (essai)	250	Avril 1985	Juillet 1985
7.2. Sacs en nylon (cucillette)	20.000	Août 1984	Août 1985
7.3. Sachet d'emballage pr vente locale	60.000	Août 1984	Juillet 1985
7.4. Sachets pour échantillons	42.700	Juin 1985	Juil. & Oct. 85
8. <u>Tasses de dégustation</u>	72	Juin 1985	Juillet
TOTAL			

Tableau III.8. Commandes Matériel et Fournitures Exercice 1985 (Suite)

Produits	Valour CIF Kigali (Frw)	Destination
1. <u>Engrais chimiques</u>	137.720.630	Toutes les unités
2. <u>Caisses à Thé</u>		
a) Par l'OCIR-THÉ	24.165.311	Toutes les Unités
	13.732.852	"
	14.291.840	"
	26.033.093	"
b) Par des Tiers	24.500.000	Toutes les Unités
	24.500.000	"
3. <u>Sacs d'emballage en polypropylène</u>	2.8666.142	Toutes les Unités
4. <u>Machines à Thé</u>		
4.1. Chaudières à vapeur (Roboy)	16.869.124	Shagasha
	16.775.606	Gisakura
4.2. L.T.P.	2.286.717	Shagasha
4.3. Rotorvane & CTC	13.130.909	Gisakura
	(financement FED)	
4.4. CTC	10.150.696	Shagasha
4.5. Séchoir F.B.D.	5.609.993	Shagasha
4.6. New Cutter Grinder	819.727	Mulindi, Shagasha, Kitabi, Rubaya, Nyabihu
4.7. New chaser Grinder	1.356.025	Toutes unités sauf Gisovu
4.8. Convoyeur complet	279.311	Shagasha
4.9. Trolleys de fermentation	374.782	Mata
4.10. Trolleys de fermentation	728.026	Shagasha
4.11. Broyeur complet	279.960	Shagasha
4.12. Micro-Ordinateur	1.451.398	Siège
4.13. Ventilateurs	204.168	Siège
5. <u>Pièces de rechange pour machines à thé</u>	26.823.240	Toutes les unités
6. <u>Autres Produits chimiques</u>		
6.1. Glyphosate 36% (Round-up)	2.046.346	Toutes les Unités
6.2. Produits de traitement des chaudières	1.128.426	Mulindi
7. <u>Sacs et Sachets</u>		
7.1. Sacs en papier (essai)	94.512	-
7.2. Sacs en nylon (cueillette)	5.381.640	Toutes les Unités (sauf Kitabi)
7.3. Sachet d'emballage pr vente locale	889.838	Toutes les Unités
7.4. Sachets pour échantillons	424.992	Toutes les unités
8. <u>Tasses de dégustation</u>	31.045	Siège
<b>T O T A L</b>	<b>374.976.449</b>	

#### 4. SERVICE COMMERCIAL

##### 4.1. SITUATION DU MARCHÉ DU THÉ EN 1985

###### 4.1.1. GENERALITES :

L'année 1985 fut une année très difficile pour tous les producteurs du Thé. En effet, alors que les prix avaient atteint des niveaux records en 1984 suite notamment aux restrictions indiennes concernant l'exportation des Thés CTC, ces niveaux de prix se sont littéralement effondrés dès fin 1984. Du côté de la Demande celle-ci fut très soutenue tout au long de l'année 1984 et surtout pendant le dernier trimestre, ainsi que les 2 premiers mois de 1985.

Du côté de l'Offre, les prix réalisés encouragèrent les producteurs à augmenter leur production et souvent au détriment de la qualité.

Cette situation dura jusque début mars 1985, quand l'Inde mit fin à ses restrictions à l'exportation des Thés CTC.

A ce moment, le marché mondial du thé était caractérisé, d'une part par une offre trop abondante de thé de mauvaise qualité, et d'autre part, par une demande plutôt trop réduite suite au surstockage des pays importateurs : ce qui provoqua naturellement une forte chute des cours du thé. Cette chute s'est maintenue et même s'accrut tout au long de l'année 1985 jusqu'à atteindre plus de 50% comparée aux niveaux correspondants de 1984.

###### 4.1.2. LE CAS DU RWANDA :

Comme tous les autres producteurs, l'OCIR-THÉ fut désagréablement surpris par cette chute des prix au point qu'il resta réticent aux premiers moments à vendre à ce niveau dans l'espoir d'une éventuelle reprise.

Malheureusement ce ne fut pas le cas et les mois d'avril, mai et juin 1985 accusèrent un volume de ventes le plus bas.

C'est ainsi que le rapport de contrôle budgétaire sur le 1er semestre établi par le Service Budgets et Contrôle Budgétaire en juillet 1985 évaluait à 41% seulement les ventes par rapport à la production.

Cette situation, si elle perdurait, risquait de se traduire par de graves difficultés de trésorerie à brève échéance ; de plus ce surstockage devait entraîner une augmentation sensible des coûts. Il fut alors décidé que les ventes devaient se poursuivre malgré la conjoncture : forcer les ventes.

L'objectif était donc de forcer les ventes et, comme chacun sait, nous avons 3 types de marchés à savoir : -Les Ventes aux Enchères de Londres, -Les ventes aux Enchères de Mombasa, -Les Ventes directes FOB Mombasa.

Etant donné les avantages qu'offre le type de Ventes FOB par rapport aux 2 autres marchés (dont le rapatriement beaucoup plus rapide des produits de vente : moins de 120 jours pour les ventes FOB contre 180 jours environ pour les Enchères de Londres), la priorité fut donc orientée dans ce sens. Or le thé est un produit qui se vend sur échantillons (aussi bien pour les ventes FOB qu'aux enchères). C'est-à-dire que préalablement à toute négociation de prix, il faut distribuer des échantillons aux différents clients. Ceux-ci dégustent ces échantillons et offrent ensuite les prix suivant la qualité de l'échantillon. C'est ainsi que nos meilleurs thés trouvèrent très facilement des preneurs FOB alors que les thés de qualité inférieure rencontraient plutôt l'indifférence des acheteurs; il fallait les allouer aux enchères. Ainsi donc, les meilleurs thés- les plus convoités par les acheteurs - furent vendus FOB, tandis que les thés de qualité inférieure furent alloués aux enchères, ce qui bien entendu a fait baisser la cote de notre thé sur ces marchés.

Toutefois, et en dépit de cette mauvaise situation les ventes se sont poursuivies et sur les 9.083.445 Kgs de Thé nous envoyés par les Usines, nous avons pu vendre 7.335.776 Kgs soit 80,76%. A ceci il faut aussi ajouter les 1.431.004 Kgs constituant le stock de thé fin 1984 vendu en 1985.

#### 4.2. LES VENTES EN 1985

##### 4.2.1. Les quantités et valeurs des ventes.

- Les exportations ont atteint le chiffre record de 8.864.610 Kgs avec le record mensuel de plus de 1.000 Tonnes en décembre 1985 (Cfr. tableau IV 1).
- Les Ventes réalisées en 1985 comprennent, d'une part, les thés produits en 1984 mais invendus au 31 décembre 1984 (stock fin 84 vendu en 1985) et, d'autre part, les thés produits en 1985 et vendus la même année (voir tableaux IV.2 et IV. 3.)  
Leurs volumes respectifs s'élèvent à 1.431.004 Kgs et 7.335.776 Kgs avec des valeurs de 415.214.966 Frw et 1.171.840.549 Frw ; leurs moyennes par kilo étant  
× 290,15 Frw et 159,74 Frw; cette différence étant dû au fait que le stock fin 84 fut vendu au 1<sup>er</sup> trimestre 85 quand les prix étaient encore élevés. Les ventes totales s'élèvent à 8.766.780 Kgs soit 1.587.055.514 Frw avec la moyenne  
× de 181,03 Frw le kilo. Les stocks au 31 décembre 1985 s'élèvent à 1.695.235 Kgs soit 17,8% de toute la production.  
Celle-ci, rappelons-le, a aussi atteint le chiffre record de 9.510.000 Kgs.

Tableau IV.1. : EXPORTATIONS EN 1985.-

	JANVIER	FEBVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	TOTAL
MULINDI	377.000	253.020	352.340	308.360	395.360	237.230	211.880	69.460	152.980	136.100	426.820	314.500	3.136.050
SINAGASTA	112.604	183.264	147.520	73.540	74.300	209.560	97.460	153.530	46.760	63.120	120.940	119.980	1.402.578
PHUNDA	-	-	22.980	43.540	36.280	74.760	34.760	-	24.480	80.200	107.160	82.680	506.800
GISAKORA	79.850	133.400	93.880	21.500	8.700	112.000	95.300	128.400	132.200	56.600	100.100	108.700	1.070.630
GISOVU	42.500	31.940	35.260	12.360	20.460	42.920	64.020	83.140	34.480	-	52.280	61.820	431.180
RUBAYA	25.040	32.000	56.120	41.720	38.480	34.880	44.780	-	-	35.740	34.480	75.660	418.900
NYABIHU	79.292	65.340	44.820	23.580	86.160	36.160	15.960	23.360	20.120	-	46.020	69.740	510.732
KITABI	51.780	83.440	38.580	77.120	64.300	38.840	38.840	39.620	20.100	40.060	27.140	134.460	672.120
MARA	41.360	37.660	41.580	99.000	99.900	64.120	36.700	32.640	-	-	20.220	915.540	565.620
TOTAL	809.426	820.064	833.080	701.620	824.100	868.270	639.720	530.150	432.120	411.820	935.160	1.059.080	8.864.610

Tableau IV. 2 : TRAP DES VANNES AU 31 DECEMBRE 1985.-

USINES	PRODUCTION 84 VENDUE 85		PRODUCTION 85 VENDUE 85		VANNES ENCHASSÉES 1985	
	Tonnage	Valueur	Tonnage	Valueur	Tonnage	Valueur
MOUMDI	416.050	158.563.863	2.905.222	470.905.944	3.323.272	629.549.807
SEAGASHA	268.629	52.332.007	1.246.425	161.226.054	1.515.054	213.558.732
PEWDA	15.577	12.209.637	474.910	69.644.253	490.487	81.853.890
GISEMURA	257.260	53.958.282	800.060	114.857.652	1.117.320	168.825.934
GISOVU	56.500	16.807.676	349.425	66.093.448	405.925	82.901.124
RUBAYA	57.420	15.611.372	321.604	58.675.015	379.024	74.286.387
NYABIHU	193.948	54.557.242	281.290	40.051.048	475.238	94.708.472
KIMABI	79.700	22.949.524	500.940	105.081.673	580.640	128.031.197
YANA	83.920	28.125.180	395.900	85.224.791	479.820	113.349.971
TOTAL	1.431.004	415.214.966	7.335.776	1.171.840.549	8.766.780	1.587.055.514

290

180

181

Tableau IV. 3. ÉTAT DES VENTES 1985 : VENTES 85 SUR PRODUCTION 85.

	FOB KOMBASA		INCHERES KOMBASA		INCHERES LITF		INCHERES CIP		INCHERES LITF/		FOB KIGALI		TOTAL	
	Poids	Valueur	Poids	Valueur	Poids	Valueur	Poids	Valueur	Poids	Valueur	Poids	Valueur	Poids	Valueur
MULINDI	2000620	335699632	329960	35731963	248400	39597099	231600	39375880	58800	16459540	35842	4121830	2905222	470985944
SHAGASTA	454460	61653450	176200	20069195	332820	40936860	108440	14122850	32417	3104250	142088	16340120	1246425	161226725
PFUNDI	255980	37548019	32800	2935084	106360	16911240	62920	9312160	-	-	16350	4937750	474910	69644253
GISAKURA	509700	72396513	179145	19024734	100700	13209420	-	-	8000	2237760	62515	7189225	860060	114857652
GISOVU	1121005	28945919	55460	7124723	156860	26268863	12020	2499568	4080	1254355	-	-	349425	66093440
RUDUYU	197800	34433087	42820	6662060	59000	11667008	13354	2279688	8630	2632972	-	-	321604	58675015
NYUBIHU	22200	3465380	98120	11272840	126300	17426040	1320	149688	33350	7737200	-	-	281290	40051048
KITABI	219200	49535834	66440	10925901	143100	18567232	59500	12242592	12700	3810114	-	-	50940	105081673
MATA	274660	62018830	57120	8688015	43380	8919288	3180	805367	17560	4793291	-	-	395900	852224791
TOTAL	4055625	685696564	1038065	124234515	1316920	203503070	492334	81787993	75537	47029482	257295	29588925	7335776	1171840549

4.2.2. LES PRIX : EVOLUTION DES COURS DU THE A LONDRES ET A MOMBASA

4.2.2.1. EVOLUTION DES COURS DU THE A LONDRES

<u>DATE</u>	<u>LONDRES/RWANDA</u>	<u>LONDRES/MONDIAL</u>	<u>LONDRES/AFRIQUE</u>
07.01.85	313.89	277.03	273.10
14.01.85	285.65	277.08	274.30
21.01.85	301.96	280.77	277.87
28.01.85	320.10	283.86	283.56
04.02.85	287.98	274.07	-
11.02.85	314.25	263.88	265.13
18.02.85	257.02	249.48	253.43
25.02.85	251.09	-	241.88
04.03.85	231.68	227.60	228.70
11.03.85	241.24	218.67	223.08
18.03.85	235.52	212.63	214.71
25.03.85	226.46	204.68	207.98
01.04.85	215.44	197.10	200.03
08.04.85	-	-	-
15.04.85	224.22	193.44	195.53
22.04.85	226.66	170.84	175.91
29.04.85	148.46	139.62	138.72
06.05.85	127.36	135.07	135.39
13.05.85	151.92	133.44	135.50
20.05.85	138.18	130.18	132.10
03.06.85	138.16	131.43	133.17
10.06.85	127.66	129.92	130.29
17.06.85	119.55	127.46	128.35
24.06.85	125.34	124.14	125.01
01.07.85	122.65	119.90	120.58
08.07.85	121.29	113.88	114.20
15.07.85	121.00	111.93	112.31
22.07.85	122.06	112.39	112.53
29.07.85	190.131	110.85	111.49
05.08.85	110.38	112.27	112.41
12.08.85	109.54	114.67	114.53
19.08.85	118.58	117.25	117.15
02.09.85	135.13	119.06	119.74
09.09.85	142.87	119.11	119.82
16.09.85	122.78	117.31	117.63
23.09.85	124.01	-	121.21
30.09.85	121.77	116.68	117.17
14.10.85	116.85	120.91	119.77
21.10.85	120.51	122.81	120.11
28.10.85	113.49	125.53	119.10
04.11.85	122.76	124.86	117.39
11.11.85	120.31	123.86	114.17
18.11.85	120.80	123.57	116.54
25.11.85	111.45	120.65	124.91
02.12.85	112.85	118.24	110.74
09.12.85	104.17	115.68	110.43
16.12.85	-	-	-
23.12.85	-	-	-
30.12.85	116.08	112.80	111.98

Commentaires : Comme chacun sait, Londres reste le plus grand centre régulateur du marché mondial du thé. Tous les pays producteurs y envoient leurs thé afin qu'ils soient cotés tous les lundis.

Le tableau montre la moyenne mondiale, d'une part, la moyenne pour tout le thé africain d'autre part et enfin la moyenne obtenue pour le thé rwandais.

Il nous plaît de constater que le thé rwandais a, en général, réalisé les meilleurs prix par rapport à la moyenne mondiale et la moyenne de l'Afrique.

Par contre il y a lieu de déplorer cette chute vertigineuse entre janvier et décembre 1985 : de 313,89 NF/Kilo en janvier à 116,08 NF/Kilo fin décembre !

4.2.2.2. EVOLUTION DES COURS DU THE A MOMBASA (en KSHS)

<u>DATE</u>	<u>RWANDA</u>	<u>AFRIQUE</u>
07.01.85	35,37	42.31
14.01.85	41.15	42.34
21.01.85	38.71	40.62
28.01.85	42.00	40.07
04.02.85	44.80	39.17
11.02.85	26.39	34.38
18.02.85	-	35.56
25.02.85	16.70	30.99
04.03.85	18.63	30.74
11.03.85	25.90	31.89
18.03.85	29.95	33.24
25.03.85	-	32.49
01.04.85	30.77	32.22
08.04.85	-	-
15.04.85	27.95	30.95
22.04.85	20.62	26.22
29.04.85	15.56	20.76
06.05.85	15.24	20.05
13.05.85	15.87	19.67
20.05.85	15.86	19.78
27.05.85	18.73	21.04
04.06.85	22.13	21.71
10.06.85	15.85	21.28
17.06.85	19.36	20.59
25.06.85	-	-
01.07.85	17.30	19.62
08.07.85	18.67	18.93
15.07.85	18.14	19.60
22.07.85	21.38	21.56
29.07.85	21.23	21.41
05.08.85	17.94	21.28
12.08.85	22.67	21.86
19.08.85	-	23.37
26.08.85	-	24.30
02.09.85	21.66	24.66
09.09.85	20.14	24.91
16.09.85	24.48	26.47
23.09.85	22.59	26.40
30.09.85	23.10	25.73
07.10.85	19.20	25.93
14.10.85	21.11	25.43
22.10.85	20.10	25.23
28.10.85	20.15	24.37
04.11.85	20.32	22.95
11.11.85	14.11	22.79
18.11.85	16.03	23.19
25.11.85	16.79	22.59
02.12.85	12.10	23.49
09.12.85	19.42	23.47
16.12.85	12.90	23.87
23.12.85	-	-
30.12.85	13.36	24.12

4.2.3. DESTINATION DU THE RWANDAIS EN 1985

PAYS	PORT DE DESTINATION	QUANTITE (en kg)
Angletorre	Avonmouth	2.713.545
	Polytowa	118.543
Irlande	Dublin	2.359.680
	Karachi	959.689
Pakistan	Rotterdam	297.144
	Hurton	19.982
Hollande	Baltimore	9.540
	Dubai	14.015
U. S. A.		
Emirats Arabes		
TOTAL		6.492.158

Commentaires = Les chiffres représentent les thés principalement vendus FOB MOMBASA.

Pour les thés vendus aux enchères de Mombasa, les courtiers nous donnent parfois les noms des acheteurs mais sans préciser la destination finale.

4.2.4. EVOLUTION DES TAUX DE CHANGE DURANT LA PERIODE 1985.

£, \$, K.SHS

<u>DATE</u>	<u>£</u>	<u>\$</u>	<u>KSHS</u>
02.01.85	121.27	103.42	6.56
08.01.85	119.77	103.93	6.55
15.01.85	117.17	104.16	6.55
22.01.85	117.03	104.33	6.51
30.01.85	116.69	104.22	6.49
05.02.85	117.20	104.27	6.51
18.02.85	116.32	105.31	6.46
25.02.85	114.98	106.60	6.48
01.03.85	115.51	105.93	6.43
07.03.85	113.28	106.99	6.44
14.03.85	116.47	106.21	6.41
21.03.85	120.41	104.80	6.38
27.03.85	122.70	104.47	6.41
04.04.85	126.13	102.96	6.38
12.04.85	126.91	102.85	6.37
18.04.85	130.35	101.68	6.40
23.04.85	130.42	101.28	6.38
02.05.85	127.64	102.58	6.35
09.05.85	125.48	103.67	6.36
15.05.85	130.95	101.76	6.33
23.05.85	129.78	102.24	6.36
30.05.85	128.91	102.69	6.34
07.06.85	129.51	101.98	6.32
14.06.85	129.38	102.46	6.33
21.06.85	131.87	101.58	6.32
28.06.85	131.83	101.89	6.32
04.07.85	132.53	101.60	6.28
15.07.85	137.64	99.59	6.09
22.07.85	138.82	98.92	6.06
29.07.85	139.42	99.09	5.98
09.08.85	134.34	99.04	5.85
16.08.85	136.22	98.49	5.78
23.08.85	137.34	97.89	5.70
30.08.85	137.83	98.09	5.73
09.09.85	133.63	100.02	5.79
16.09.85	133.77	100.09	5.69
23.09.85	134.87	99.68	5.71
26.09.85	134.47	95.98	5.73
01.10.85	134.47	95.98	5.73
08.10.85	135.62	95.57	5.77
16.10.85	135.18	95.74	5.73
22.10.85	136.57	95.29	5.70
30.10.85	136.43	95.16	5.73
18.11.85	134.58	94.46	5.75
21.11.85	135.38	94.18	5.76
27.11.85	136.58	93.65	5.74
05.12.85	138.33	93.17	5.74
13.12.85	134.08	93.45	5.72
20.12.85	132.94	93.58	5.71
30.12.85	133.45	93.14	5.72

L'on constate que le livre sterling connaît 3 périodes de variation : niveau à peu près stable au premier trimestre, changement au second trimestre avec certaine instabilité au cours de ce même trimestre, et puis, nouvelle variation dès le 3ème trimestre pour rester relativement stable jusqu'à la fin de l'année.

Le dollar et le shilling se maintiennent presque stables tout le long du 1er semestre ; ils changent dès le début du 2ème semestre, mais restent encore relativement stables.

Les effets des variations de taux de change sur les rapatriements sont évidents: plus la monnaie de paiement est forte, plus les produits de rapatriements sont importants, moins elle est forte, les rapatriements sont . . . moins importants.

#### 4.2.5. LES VENTES LOCALES :

Au cours de l'année 1985, nous avons reçu des Usines 46.859 Kgs de PF1 et 191.373 Kgs de BMF destinés à la vente locale à Kigali.--

Les ventes réalisées s'élèvent à 33.694 Kgs de PF1 et 85.225 Kgs de BMF avec une valeur totale de 18.520.369 Frw.

pour tenir compte des ventes effectuées directement par les Unités de production, la consommation locale (thé vendu + thé gratuit) s'élève donc à 119.327 Kgs soit 1,35% de la production annuelle.

#### 4.3. AUTRES ACTIVITES

En plus de sa principale activité de vendre du thé mis à sa disposition par les différentes Unités de production, le Service Commercial a accompli, sous les ordres de la Direction et en collaboration avec les autres Services du Siège, d'autres activités dont notamment :

##### - Accueil des grands clients, courtiers et consignataires.

Au cours de l'année 1985, nous avons enregistré les visites de nos différents partenaires dont :

- Mr M. BUNSTON de WILSON SMITHEIT & Co, notre courtier à Londres ;
- Mr J. WEIRTHEIM de TEA IMPORTERS Inc., notre grand acheteur pour l'Amérique du Nord (U.S.A et CANADA) ;
- Mr RANGOPALL AGARWALLA de SEYFFERT & Co, un de nos grands Clients établi à HAMBOURG ;
- Mr S. RUDIN de S.J. RUDIN & Co, un grand client de Londres ;
- Mr PETER BOOTHSMITH de GLINER LTD un client de Londres ;
- Mr S.R. JAMAL de COMBINED WAREHOUSES LTD, notre grand consignataire à Mombasa.

##### - Missions à l'étranger

Comme d'habitude, le Chef du Service Commercial a effectué quelques missions à l'étranger et plus précisément à :

- MOMBASA : Visite des Consignataires et leurs entrepôts ainsi que les courtiers ;
- ROME : 4ème conférence sur l'accord sur le thé ;
- JEDDAH {
- DOUALA { Missions de prospection du marché du thé rwandais.
- DJIBOUTI } )
- BRAZAVILLE )

Pour plus de détails, il faudrait consulter les rapports de missions y relatifs.

.../...

- Participation à la 2ème Exposition Commerciale Nationale à Kigali

Le Service Commercial a préparé et organisé la participation de l'OCIR-THE à cette 2ème manifestation nationale. Cette participation fut une réussite : l'OCIR-THE fut classé 2ème (après le MINAGRI) parmi les 40 entreprises ayant participé à la manifestation.

4.4. OBJECTIFS POUR L'ANNEE 1986

Au cours de l'année 1985, le Service Commercial a éprouvé quelques difficultés dans sa politique de commercialisation suite, principalement, à la chute soudaine et inattendue du niveau des prix en mars 1985.

Cet effondrement des cours du thé a déséquilibré les allocations de thés sur les différents marchés.

Mais au fur du temps, le Service Commercial est parvenu à se réorganiser et adopter une politique plus appropriée à cette crise mondiale.

L'objectif principal pour 1986 reste l'amélioration de notre politique commerciale en dominant tous les circuits commerciaux.

L'installation d'un grand Laboratoire de dégustation, permettant la dégustation systématique de tous les lots de thé en provenance des Unités de production, facilitera l'allocation beaucoup plus efficiente de tous ces lots. De plus, un nouveau système de suivi des ventes et des stocks est déjà en application, permettant ainsi de connaître à tout moment la position de chaque lot de thé.

4.5. : ETAT DES STOCKS DE THE NOIR AU 31 DECEMBRE 1985

UNITE S	M A G E R W A	T H O T T A N T		L O N D R E S	T O T A L
		M A G E R W A	K O M B A S A		
MULINDI	-	167.380	119.500	-	186.880
CHAGASTA	82.580	105.220	100.610	-	288.410
PHUOL	14.820	46.400	56.600	19.360	139.820
CHAKURWA	83.070	50.400	36.800	33.100	203.370
GISOVO	51.880	49.820	58.100	46.480	228.955
RUWAYA	23.400	29.040	39.330	4.080	108.010
NYABINDU	33.260	42.950	44.950	14.100	134.970
KIMBI	40.040	57.400	77.440	12.880	203.300
KAMA	19.160	35.140	47.220	-	101.520
T O T A L	348.210	583.460	580.550	130.000	1.695.235

5. SERVICE FINANCIER ET COMPTABLE

5.1. La Comptabilité

Les activités du Service ont été principalement axées sur la comptabilité générale en vue de résorber les retards enregistrés dans l'élaboration des rapports financiers de l'Office. Pour ce faire, un nouveau système comptable unifié fut mis en place en remplacement de plusieurs systèmes comptables en application dans les Unités.

Il s'agit d'un système de comptabilité par décalque - méthode RUF, système plus performant que d'autres systèmes manuels qui étaient en vigueur.

L'introduction de ce système a permis de tenir presque ~~parallèlement~~ la comptabilité 84 qui accusait un grand retard et la comptabilité 85 menée à jour.

Les comptes de l'exercice 84 sont sortis en novembre 85 sans freiner l'avancement des opérations 85.

Au 15 Décembre 1985, toutes les Unités avaient sorti leur balance au 31 octobre et deux d'entre elles étaient à jour au 30 novembre 1985.

Aussi, pour redynamiser les équipes en place, des changements de personnel comptable ont eu lieu.

La formation et le perfectionnement des agents comptables ont été entrepris tant par les contacts directs dans les Unités que dans le cadre d'une formation plus formelle : séminaire spécifique aux agents comptables de l'Office animé par le C.C.O en Août 1985.

Une série des notes d'instruction sur différents points comptables ont été élaborées.

Toujours dans le domaine comptable, la refonte du plan comptable a été entamée au cours du 4ème trimestre 1985, en vue de répondre aux besoins d'analyse des coûts exprimés par le Service Budgets et Contrôle Budgétaire et d'avoir une comptabilité uniforme applicable par toutes les Unités de l'Office.

5.2. Finances

Dans cette partie, nous traiterons de :

- 1° Etat d'endettement de l'Office
- 2° Remboursements effectués
- 3° Participation dans les Sociétés
- 4° Impact des relations avec les bailleurs de fonds dans le financement des projets agricoles.
- 5° Nature des créances de l'OCIR-THE.

5.2.1. Etat d'endettement de l'Office :

La dette de l'OCIR-THE se répartit en 4 catégories.

- Celle résultant des emprunts rétrocédés par le Trésor Public pour le financement des Projets Théicoles ;
- Celle contractée directement auprès du Trésor Public ;
- Enfin celle contractée auprès d'autres organismes publics internes.

.../...

a. Emprunts rétrocédés par le Trésor Public

Les accords de rétrocession signés entre l'OCIR-THE et le Gouvernement Rwandais et dont les montants ont été exprimés en FRW lors de la rétrocession totalisent 2.579.498.300 FRW. Ce sont le prêts F.K.D.B.A./NYABIHU pour 315.000.000 FRW, prêt F.A.D./GISOVU pour 824.730.000 FRW, prêt FAD/RUBAYA pour 598.720.300 FRW et prêt FAD/NSHILI-KIVU pour 841.048.000 FRW.

Les accords de prêt exprimés en devises sont : le FRW pour 1.800.000 DM  
La MAD pour 3.300.000 UCB  
Le FED pour 2.564.000 ECUS

Ce qui porterait à plus de 3 Milliards de Francs Rwandais le total des emprunts rétrocédés à l'OCIR-THE.

Le 1er remboursement de ces prêts devait intervenir au 30 juin 1982, tandis que le début de remboursement du dernier prêt obtenu interviendra le 1er janvier 1992.

Du 30 Juin 1982 au 31 décembre 1985 la dette échue (principal + intérêt) et non remboursée s'élève à environ 271.214.000 FRW.

b. Emprunts directs au Trésor Public

Il existe un prêt unique accordé à l'Office par le Trésor Public.

Le montant s'élève à 120.000.000 FRW devant être remboursé à raison de 6.000.000 FRW par trimestre dès 30 Juin 1982. Au 31 décembre 1985, le solde reste inchangé.

c. Emprunts auprès des Institutions financières internes

- Prêt B.R.D. : 165.152.000 FRW

Début de remboursement : au 30 juin 1981 par versement de 22.000.000 FRW/an

Les remboursements ont été effectués de façon régulière.

- Prêt C.B.R. : 340.000.000 FRW

Le début de remboursement était le 31 janvier 1984, mais l'Office n'a commencé à rembourser qu'en Février en liquidant les arriérés 84 et le dû au titre de l'exercice 85.

Depuis cette date, le remboursement est régulier : 5.000.000 FRW/mois.

d. Emprunts à court terme contractés auprès des Entreprises Publiques

- OCIR-CAFE : 60.000.000

- SUCRERIE RWANDAISE : 25.000.000

- RIZICULTURE : 1.000.000

contracté avant 1985, ils restaient dûs à la fin de cet exercice.

En définitive, seuls les emprunts contractés auprès des institutions financières internes sont remboursés.

Les autres emprunts ne sont pas remboursés ; au total la dette de l'OCIR s'élève à fin 85 à 637.856.000 FRW représentant le principal et Intérêts sur emprunts rétrocédés et autres contractés auprès du Trésor Public et Organismes Internes.

5.2.2. Remboursements effectués par l'OFFICE :

Le coût d'extension de l'usine à thé PFUNDA a été financé en partie par la BAD. Le financement complémentaire devait être assuré par le Gouvernement Rwandais.

.../....

C'est ainsi qu'une partie des factures SOBURI, non couvertes par le financement accordé par la BAD, devait être payée par le Gouvernement Rwandais.

En lieu et place du Gouvernement, l'OCIR-~~LE~~ les a payées après accord donné par le Ministre des Finances et de l'Economie que le montant payé entraînerait réduction de la dette OCIR envers le Trésor.

Le montant payé dans ce cadre s'élève à 74.137.966 FRW.

5.2.3. Participation dans les Sociétés :

Les participations de l'Office dans les sociétés mixtes sont évaluées à 64,6 millions. Ci-après leur détail :

- RWANDEX	: 1.366.466 FRW	soit 11%	du capital social initial		
- CAISSE HYPOTHECAIRE	: 10.000.000 FRW	" 4%	"	"	"
- SONARWA	: 5.000.000 FRW	" 10%	"	"	"
- STIR	: 20.643.000 FRW	" 21,5%	"	"	"
- BRD	: 10.095.000 FRW	" 0,90%	"	"	"
- SORWANTHE	: 17.323.044 FRW	" 24 %	"	"	"

Sont donnés dans le tableau suivant les dates de constitutions et les montants des dividendes perçus par an, de chaque société.

DATES DE CONSTITUTION DES PARTICIPATIONS ET DIVIDENDES PERCUS

DATES	R.M.A.D.E.X.		C.I.R.		S.O.M.R.M.A.		S.T.I.R.		S.O.M.L.I.T.T.E.S.		B.R.D.	
	M.P.*	D.P.*	M.P.	D.P.	M.P.	D.P.	M.P.	D.P.	M.P.	D.P.	M.P.	D.P.
1975	1.366.466		5.000.000		5.000.000		6.665.000		17.048.000		5.000.000	
1976			5.000.000				13.978.000		6.440.000			
1977							244.667					
1978												
1979												
1980		2.424.440							(5.964.956)			
1981		-										
1982		2.622.369										
1983		1.966.366						689.000				40.760
1984		1.360.762										
1985		2.877.341										
	1.366.466	11.251.278	10.000.000	0	5.000.000	10.632.000	20.643.000	933.667	17.323.044	9.177.761	10.095.000	161.774

\* (M.P. = Montant de participations  
 { D.P. = Dividendes perçus

Comme on le constate, l'Office n'a perçu aucun dividende de la C.H.R. sur 10 ans !

La rentabilité de ce placement est nulle.

De même, les placements à la STIR et à la B.R.D. sont presque sans rentabilité.

Financièrement parlant, il est sans intérêt pour l'Office de rester actionnaire de ces trois sociétés.

Il serait avantageux pour lui de retirer ses actions de la C.H.R. et la B.R.D. et en faire d'autres placements plus rentables.

Quant à la STIR, le maintien des actions serait justifié pour sauvegarder les bonnes relations d'affaires dans le domaine de transport de thé exporté ; dans la mesure où cette société avait le quasi monopole du transport international.

#### 5.2.4. Relations avec Institutions de financement des Projets :

Elles ont été bien assurées :

- Les demandes de décaissement de NSHILI-KIVU ont été exécutées sans retard préjudiciable à la bonne marche du Projet.
- L'accord de décaissement et de remboursement des montants dûs (+ 36.000.000 FRW) par le FMD/GISOVU est acquis dès janvier 1985.

#### 5.2.5. Nature des Créances de l'OCIR-THE

L'activité de l'Office étant la production et la commercialisation de thé, ses créances sont essentiellement constituées de clients étrangers, acheteurs de thé.

Ainsi, les créances telles qu'elles apparaissent dans les Etats financiers représentent des ventes de thé réalisées en fin de période mais dont les encaissements interviendront en 1986.

En outre, l'Office enregistre quelques créances intérieures dues surtout à la vente de Feuilles Vertes de l'Assopté CYOHOHA à la SORWATHE.

Donnent également lieu à l'existence de créances intérieures, la livraison des matières et fournitures (engrais chimiques, produits phytosanitaires) aux groupements de planteurs de thé, qui remboursent sur leurs livraisons de feuilles vertes.

### 5.3. ETATS FINANCIERS

Sont donnés ci-après : le bilan, les soldes caractéristiques de gestion et le commentaire succinct s'y rapportant ; ainsi que quelques ratios d'usage.

OCIR-THE  
B.P. 1344  
KIGALI.-

SITUATION PATRIMONIALE CONSOLIDÉE AU 31/12/1985.-

A C T I F

Intitulés des Comptes	Montants bruts	Amortissements & Provisions	Montants nets	Totaux Partiels
<u>Frais et Valeurs Incorp. Immobilisés</u>				
Frais immobilisés	3.760.522			
<u>Immobilisations corporelles</u>				
Terrains, Plantations, Routes et Boisements	2.077.371.017			
Autres immobilisat. Corpor.	3.900.824.154			
Immobilisations en cours	163.948.693			
<u>Autres Valeurs Immobilisés</u>				
Dépôts et cautionnement	2.921.500			
Créances à plus d'un an	1.443.831			
Participation dans les Sociétés	64.620.510			
Acompte et immobilisation	1.932.037			
	6.216.822.264	1.750.858.386	4.465.963.878	4.465.963.878
<u>Valeurs d'Exploitation</u>				
Marchandises	19.601.124			
Matières et Fournitures	263.492.532			
Matériel d'Emballage	22.876.705			
Plants de Thé	120.608			
Stock de Thé Noir	363.409.435			
Stock en cours de route	134.656			
	669.635.060	91.958.421	577.676.639	577.676.639
<u>Réalisables à court terme et Disponibles</u>				
Fournisseurs	4.358.330			
Clients locaux	41.437.709			
Clients Etrangers	163.858.599			
Personnel	16.551.216			
Débiteurs divers	112.605.002			
Régularisation Actif	89.577.922			
Crédits documentaires	148.782.378			
Banque	353.354.935			
Caisse	6.601.813			
	937.127.904	9.784.292	927.343.612	927.343.612
				5.970.984.129

OCIR-THE  
B.P. 1344  
KIGALI.-

SITUATION PATRIMONIALE CONSOLIDÉE AU 31/12/1985.-

P A S S I F.-

Intitules des comptes	Montants nets	Totaux Partiels
<u>Capitaux propres</u>		
Capital	25.894.785	
Réserves	52.412.914	
Report à nouveau	-600.973.471	
	-522.665.772	-522.665.772
Subvention d'équipement et de Développement	2.690.233.055	2.690.233.055
<u>Dettes à Long et Moyen Terme</u>		
Emprunt OCIR-CAFE	60.000.000	
Emprunt B.R.D.	109.868.000	
Emprunt B.A.D.	249.282.934	
Emprunt F.E.D.	326.858.720	
Emprunt F.A.D.	1.443.520.200	
Emprunt C.E.R.	184.440.571	
Emprunt Gouvernement Rwandais	153.394.330	
Emprunt KFW	22.547.261	
Emprunt BKDEA	204.395.547	
	2.754.307.563	2.754.307.563
Provisions pour charges et pertes	75.947.422	75.947.422
<u>Dettes à Court Terme</u>		
Fournisseurs locaux	142.299.739	
Fournisseurs Etrangers	13.457.020	
Personnel (salaires dus)	11.565.563	
Créditeurs divers	407.329.931	
Entreprises Théicoles	12.691.269	
Emprunts divers à court terme	26.000.000	
Acceptations bancaires	263.540.278	
Régularisations Passif	139.609.196	
	1.016.492.996	1.016.492.996
Résultat de l'Exercice	-43.331.935	-43.331.135
		5.970.984.129

SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION CONSOLIDES  
AU 31 DECEMBRE 1985 (UNITES).-

D E B I T S

N°s des Cptes	Intitulés des Comptes	Exploitation	Hors Exploitation	Total
80	<u>DETERMINATION DE LA MARGE BRUTE</u>			
60	Stocks vendus	177.657.769	34.945.195	212.602.964
	Marge brute	25.372.925	8.041.518	33.414.443
		203.030.694	42.986.713	246.017.407
81	<u>DETERMINATION DE LA VALEUR AJOUTEE</u>			
60	Stock Thé Noir au 1/1/85	73.807.710		73.807.710
61	Matières et Fournitures consom.	500.463.453	4.744.985	505.208.438
62	Transports consommés	263.742.775	5.249.157	268.991.932
63	Autres services consommés	70.712.305	1.455.376	72.167.681
	Valeur ajoutée	1.077.249.788	299.739	1.077.549.527
		1.985.976.031	11.749.257	1.997.725.288
82	<u>DETERMINATION DES RESULTATS D'EXPLOITATION ET HORS EXPLOITATION</u>			
	Valeur ajoutée			
64	Charges et pertes diverses ✓	182.448.330	71.688.619	254.136.949
65	Frais du personnel	513.250.657	3.045.046	516.295.703
66	Impôts et Taxes ✗	133.080		133.080
67	Frais financiers	149.032.991		149.032.991
68	Dotations aux amortis. et Provis.	331.124.899	44.472.742	3 475.597.641
69	Frais du Siège ✗	69.413.396 ✓		69.413.396
	Résultat d'Exploitation	40.963.930		40.963.930
		1.286.367.283	119.206.407	1.405.573.690
870	<u>DETERMINATION DU RESULTAT NET</u>			
	Résultat hors exploitation			( 84.295.065 )
				84.295.065

SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION CONSOLIDES

AU 31 DECEMBRE 1985 (UNITES).--

C R E D I T S

N°s des Cptes	Intitulés des Comptes	Exploitation	Hors Exploitation	Total
80	<u>DETERMINATION DE LA MARGE BRUTE</u>			
70	Vente de marchandises	203.030.694	42.986.713	246.017.407
		203.030.694	42.986.713	246.017.407
	<u>DETERMINATION DE LA VALEUR AJOUTEE</u>			
	Marge brute	25.372.925	8.041.518	33.414.443
71	Production vendue	1.707.047.616		1.707.047.616
72	Production stockée	223.033.484		223.033.484
73	Travaux faits par l'entreprise pour elle-même	30.522.006	3.707.739	34.229.745
	Valeur ajoutée	1.985.976.031	11.749.257	1.997.725.288
82	<u>DETERMINATION DES RESULTATS D'EXPLOITATION ET HORS EXPLOITATION</u>			
	Valeur ajoutée	1.077.249.788	299.739	1.077.549.527
74	Produits et profits divers	141.208.209	34.611.603	175.819.812
77	Intérêts et dividendes reçus	67.909.286		67.909.286
	Résultat hors Exploitat.		84.295.065	84.295.065
		1.286.367.283	119.206.407	1.405.573.690
870	<u>DETERMINATION DU RESULTAT NET</u>			
	Résultat d'Exploitation			40.963.930
	Résultat de la période			(43.331.135)
				(84.295.065)

TABLEAU DE PASSAGE CONSOLIDE AUX SOLDES DES COMPTES  
PATRIMONIAUX AU 31/12/1985.-

N°S DES CPTES	INTITULES DES COMPTES	Soldes debit des Comptes au 1/1/1985	MOUVEMENTS PATRIMONIAUX DU 1/1/85 AU 31/12/1985			Soldes Débit. des Comptes au 31/12/85
			Flux Externes		Flux Inter	
			Report des soldes	+ Augmentation	- Diminution	
20	Frais et Valeurs immob.	3.604.522		156.000		3.760.522
	<u>IMMOBILISATIONS</u>					
21	Terrains, plant. routes	1.730.227.231		347.143.786		2.077.371.017
22	Autres immob. corpor.	3.368.781.730		532.042.424		3.900.824.154
23	Immobilisat. en cours	85.023.416		78.925.277		163.948.693
	<u>AUTRES VALEURS IMMOB.</u>					
25	Dépôts et cautionnement	1.579.000		1.342.500		2.921.500
	Créances à plus d'1 an	604.171		839.160		1.443.831
	Participat. dans les Sociétés	64.620.510				64.620.510
	Acompte s/immobilisations	1.932.037				1.932.037
	<u>VALEURS D'EXPLOITATION</u>					
30	Marchandises	7.784.650		11.816.474		19.601.124
31	Matières et fournitures	202.806.004		60.686.528		263.492.532
33	Matériel d'emballage	20.830.686		2.046.019		22.876.705
34	Plants de Thé	127.974			7.366	120.608
35	Stock Thé Noir	236.600.761		126.808.674		363.409.435
38	Stock en cours de route	9.097.975			8.963.319	134.656
	<u>REALISABLE A COURT TERME ET DISPONIBLE</u>					
40	Fournisseurs	7.079.119			2.720.789	4.358.330
41	Clients locaux	15.638.028		25.720.789		41.437.709
	Clients étrangers	124.608.477		39.250.122		163.858.599
42	Personnel	16.732.186			180.970	16.551.216
46	Débiteurs divers	147.263.208			34.658.206	112.605.002
48	Régularisation actif	326.254.363			236.676.441	89.577.922
58	Crédits documentaires	65.680.211		83.102.167		148.782.378
	Régie d'avance et Accréditif	29.000.000			29.000.000	-
55	Chèques à encaisser	231.576			231.000	-
56	Banques	326.041.309		27.313.626		353.354.935
57	Caisse	4.485.938		2.116.875		6.601.813
				1.339.389.313	312.438.667	
		6.796.635.082		1.026.950.646		7.823.585.228

TABLEAU DE PASSAGE CONSOLIDE AUX SOLDES DES COMPTES  
PATRIMONIAUX AU 31/12/1985.-

N°S DES CPTEES	INTITULES DES COMPTES	Soldes Crédit des Comptes au 1/1/1985	MOUVEMENT PATRIMONIAUX DU 1/1/85 AU 31/12/1985			Soldes Crédit des Comptes au 31/12/1985
			Flux		Flux	
			Externes		Internes	
	Report des soldes	- Diminution	+ Augmentat.	+ ou - Virement Cpte à Cpte	Soldes Reportables	
87	Résultat Net de la Période		43.331.135			-43.331.135
	Affect. du résultat net de la période précédente	323.529.613			-323529613	
	<u>Amortissements</u>					
88	Amortis. des immobilis.	1.368.201.224		382657162		1.750.858.386
	<u>PROVISIONS</u>					
	Provisions pr dépréciat.	43.615.476		58127237		101.742.713
	Provisions pr charges	75.947.422				75.947.422
	<u>CAPITAUX PROPRES</u>					
10	Capital	22.902.785		2992000		25.894.785
11	Réserves	44.043.437		8369477		52.412.914
12	Report à nouveau	-945.546.408		21043324	+323529613	-600.973.471
14	Subvent. d'équipement	2.308.947.217		381285838		2.690.233.055
17	<u>DETTES A LONG ET MOYEN TERME</u>					
	Emprunt OCIR-CAFE	60.000.000				60.000.000
	Emprunt B.R.D.	124.838.000	14.970.000			109.868.000
	Emprunt F.E.D.	326.958.720				326.858.720
	Emprunt F.A.D.	1.455.813.000	12.292.800			1.443.520.200
	Emprunt C.E.R.	272.468.230	88.027.659			184.440.571
	Emprunt Gouvern. Rwandais	276.207.395	122.813.065			153.394.330
	Emprunt KFW	8.022.602		14524659		22.547.261
	Emprunt KFDEA	235.895.547	31.500.000			204.395.547
	Emprunt B.A.D.	149.756.079		99526855		249.282.934
	<u>DETTES A COURT TERME</u>					
400	Fournisseurs locaux	68.173.047		74126692		142.299.739
405	Fournisseurs étrangers	16.038.036	2.581.015			13.457.020
43-46	Créditeurs divers	106.007.275		301322656		407.329.931
42	Personnel (sal. dus)	29.662.396	18.096.833			11.565.563
45	Entreprises Théicoles	150.602.249	137.910.980			12.691.269
50	Emprunts divers à court terme	26.000.000				26.000.000
50	Acceptation bancaires	177.942.358		85597920		263.540.278
47	Régularisation passif	70.708.883		68900313		139.609.196
			471.523.487	1498474133		
		6.796.635.082		1.026.950.646		7.823.585.228

DETAILS DU BILAN CONSOLIDE AU 31/12/1985

COMPTES D'ACTIF

	MULINDI	SHAGASHA	PFUNDA	GISAKURA	CYOHOKA ASSOPTHE	GISOVU
	1	2	3	4	5	6
Frais immobilisés	-	-	786287	345861	-	1659612
Plantat., Routes & Boissements	139681872	70704166	115474778	111697246	378935153	411081430
Immob. Corp.	450594830	288855149	381775011	324237163	56994205	603331746
Immob. en cours	772500	3339749	1641153	2809134	762725	717471
Valeurs immob.	2495037	92000	460000	647652	206236	927999
Marchandises	-	165847	235080	1106943	-	136803
Matières & Fourn.	57713478	32349365	19251399	41823860	6682706	14927049
Emballages	4392505	1443460	524336	1822330	-	165950
Plants de Thé	-	-	-	-	-	-
Stock à récept.	-	-	-	-	-	-
Stock Thé Noir	44334588	48037895	42627516	31076257	-	44622736
Fournisseurs	-	884245	2658121	-	815964	-
Clients locaux	-	12089985	1196303	380460	12057175	1722501
Clients étrangers	163858599	-	-	-	-	-
Personnel	1267998	-	1124126	2803837	439598	2745623
Débiteurs divers	2877086	2350875	-	20541490	291212	67964324
Usines & Coopthé	700255710	62403144	11686391	16324849	44826585	2153991
Régul. Actif	1020991	15054976	707465	28116637	166301	11561043
Crédits docum.	-	-	-	-	-	-
Banques	156382787	18980022	8686914	20226654	35943596	13878805
Caisses	266448	417355	402964	536602	1246895	2393150
	1725914429	557168233	589237844	604496975	539368351	1179990040

DETAILS DU BILAN CONSOLIDE AU 31/12/1985

COMPTE D'ACTIF

	RUBAYA	NYABIHU	KITABI	MATA	SIEGE	ENSEMBLE
	7	8	9	10	11	
Frais immobilisés	581546	-	387216	-	-	3760522
Plantat., Routes	261660651	231045908	98401101	258688712	-	2077371017
Immob. Corp.	529497463	401771859	422982226	352790773	87993729	3900824154
Immob. en cours	27575987	100574398	-	25573576	-	163948693
Valeurs immob.	50000	481500	460000	-	65097454	70917878
Marchandises	-	121049	-	-	17835402	19601124
Matières & Four.	20301925	14040042	38012170	18390538	-	263492532
Emballages	1292883	8140106	4249590	845545	-	22876705
Plants de Thé	-	-	120608	-	-	120608
Stock à récept.	-	-	134656	-	-	134656
Stock Thé Noir	35816269	64713777	38066640	14113757	-	363409435
Fournisseurs	-	-	-	-	-	4358330
Clients locaux	2562501	2442231	3953049	823831	4209866	41437709
Clients étrangers	-	-	-	-	-	163858599
Personnel	419230	1268888	474082	750588	5257246	16551216
Débiteurs divers	1414698	4687807	552988	446215	11478307	112605002
Usines & Coopthé	-	3402360	34283151	8358054	857391920	1741086155
Régul. Actif	3054723	28128224	1261392	468998	37172	89577922
Crédits docum.	-	-	-	-	148782378	148782378
Banques	7618145	2872551	43078038	14113341	31574082	353354935
Caisses	704985	273613	27673	10877	321251	6601813
	892733006	863964313	686444580	695374805	1229978807	9564671383

DETAILS BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 1985

COMPTES DU PASSIF

	MULINDI	SIYAGASHA	PFUNDA	GISAKURA	CYOHOKA ASSOPHE	GISOVU
	1	2	3	4	5	6
Résultat de la période	298434105	-139742039	-83277787	- 4992952	64411713	-25442149
Amortissements des immobilisations	360919284	126976905	87882723	124641323	86148959	74639555
Prov. pr dépréciat.	-	16756545	4944969	8003821	664675	5263605
Provis. pr charges	-	-	75947422	-	-	-
Capital propre	1085750	3824000	20131200	853835	-	-
Réserves	52412914	-	-	-	-	-
Report à nouveau	553540274	74819751	-235272031	74815182	27761077	-42830116
Subvent° d'équip.	210331389	289672552	16984000	288665143	346782618	232032955
Budget de Dévelop.	-	-	-	-	-	-
Emprunt OCIR-CAFE	-	-	-	-	-	-
" B.R.D.	-	-	11880000	-	-	-
" B.A.D.	116327816	-	132955118	-	-	-
" F.E.D.	-	-	-	-	-	-
" F.A.D.	-	-	-	-	-	824000000
" C.E.R.	-	-	-	-	-	-
" Gvt Rwandais	-	-	-	-	-	-
" KFW	22547261	-	-	-	-	-
" FKDEA	-	-	-	-	-	-
Fournisseurs locaux	5947217	7325508	46753470	13487902	3316542	5030778
Fournis. étrangers	-	-	-	-	-	-
Rémunérat° dus	-	-	-	5511369	753357	-
Autres crédit. divers	31589466	2390650	115740718	7952822	9497403	5024443
Entreprises Théicoles	34950804	75364261	360811462	7382325	5007	62897397
Emprunts à court terme	-	-	-	-	-	-
Régularis. passif	24759335	17330700	2500	24920541	27000	15812824
Acceptat. bancaires	13068814	82449400	33754080	53255664	-	23560148
<b>T O T A L</b>	<b>1725914429</b>	<b>557168233</b>	<b>589237844</b>	<b>604496975</b>	<b>539368351</b>	<b>1179990040</b>

DETAILS DU BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 1985

COMPTE DU PASSIF

	RUBAYA	NYABIHU	KITABI	MATA	SIEGE	ENSEMBLE
	7	8	9	10	11	
Résultat de la période	-87533818	-101245231	25764194	-3047854	13340683	-43331135
Amortis. des immob.	278009546	242856610	141760285	190615538	36407658	1750858386
Prov. pr dépréciation	20955667	37573554	6629572	950305	-	101742713
Provisions pr charges	-	-	-	-	-	75947422
Capital propre	-	-	-	-	-	25894785
Réserves	-	-	-	-	-	52412914
Report à nouveau	-352744532	-308331562	-72323342	196241634	-124166538	-600973471
Subvention d'quip.	-	-	521715042	263570279	4280981	2174034959
Budget de Dévelop.	137118274	191866595	-	-	187213227	516198096
Emprunt OCIR-CAFE	-	-	-	-	60000000	60000000
" B.R.D.	-	97988000	-	-	-	109868000
" B.A.D.	-	-	-	-	-	249282934
" F.E.D.	-	-	-	326858720	-	326858720
" F.A.D.	619520200	-	-	-	-	1443520200
" C.E.R.	-	-	-	-	184440571	184440571
" Gvt Rwandais	-	-	-	-	153394330	153394330
" K F W	-	-	-	-	-	22547261
" FKDEA	-	204395547	-	-	-	204395547
Fournisseurs locaux	13869902	-	3602596	10865805	32100019	142299739
Fournisseurs étrangers	-	-	-	-	13457020	13457020
Rémunérations dues	1828757	-	331754	3075868	64458	11565563
Autres crédit. divers	47474621	169043694	639447	1158695	16816972	407329931
Entreprises Théicoles	192488158	290928020	34242673	74735584	619971733	1753777424
Emprunts à court terme	-	-	-	-	26000000	26000000
Régularisation passif	3336311	38889086	11958600	2572299	-	139609196
Acceptation bancaires	18409920	-	12123759	20260200	6657693	263540278
<b>T O T A L</b>	<b>892733006</b>	<b>863964313</b>	<b>686444580</b>	<b>695374805</b>	<b>1229978807</b>	<b>9564671383</b>

DETAILS DES SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION CONSOLIDES

AU 31 DECEMBRE 1985.-

DEBITS	MULINDI	SHAGASHA	PFUNDA	GISAKURA	CYOHOKA (ASSOPHE)	GISOVU
Stocks vendus	2.744.547	47.316.266	2.252.786	13.980.661	99.690.847	5.144.336
Stocks T.N. au 1/1/85	73.807.710	-	-	-	-	-
Matières & Fournit.	181.007.114	65.835.348	35.529.286	45.200.654	8.303.246	37.264.990
Transports consommés	69.299.147	41.534.352	18.555.539	38.947.018	6.110.654	16.879.248
Autres services consom.	10.573.419	3.906.447	1.639.308	4.331.288	2.709.669	12.254.732
Charges et pertes diverses	47.596.959	84.970.404	4.564.489	13.968.023	1.290.944	14.407.513
Frais du Personnel	128.047.746	54.965.769	48.517.189	62.226.488	19.168.133	30.250.138
Impôts et Taxes	-	-	-	-	-	-
Frais financiers	-	1.999.598	42.417.655	1.751.782	-	940.480
Dotat° aux amortis.	58.496.022	33.112.756	31.096.467	14.838.068	12.718.699	48.238.615
Frais de fonction. Siège	26.600.960	10.904.260	3.527.240	8.157.840	-	3.875.360
Résultat de la période	298.434.105	-139.742.039	-83.277.787	-4.992.952	64.411.713	-25.442.149
S/TOTAL	896.607.729	204.803.161	104.822.172	198.408.870	214.403.905	143.813.263

CREDITS	MULINDI	SHAGASHA	PFUNDA	GISAKURA	CYOHOKA (ASSOPHE)	GISOVU
Vente marchandises	2.875.405	5.915.360	2.649.586	28.714.625	155.714.144	5.177.285
Production vendue	814.308.974	173.803.005	40.271.359	120.300.754	-	67.220.236
Production stockée	44.334.588	14.713.759	37.218.444	31.076.257	-	18.915.283
Travaux faits par l'Entreprise pour elle-même	-	2.145.429	11.976	1.270.229	772.713	1.562.250
Produits et Profits divers	27.127.823	7.326.275	24.670.807	16.234.505	15.280.868	50.719.459
Intérêts et Divid. reçus	7.960.939	899.333	-	812.500	42.636.180	218.750
S/TOTAL	896.607.729	204.803.161	104.822.172	198.408.870	214.403.905	143.813.263

DETAILS DES SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION CONSOLIDES

AU 31 DECEMBRE 1985.-

D E B I T S	RUBAYA	NYABIHU	KITABI	MATA	SIEGE	ENSEMBLE
Stocks vendus	14.165.986	3.194.006	7.230.969	8.043.790	8.838.770	212.602.964
Stocks T.N. au 1/1/85	-	-	-	-	-	73.807.710
Matières & Fournit.	29.984.143	32.025.303	33.626.991	31.573.444	4.857.919	505.208.438
Transports consommés	12.466.402	8.999.407	24.251.002	19.974.512	11.974.651	268.991.932
Autres serv. consom.	7.835.578	2.816.717	2.095.137	2.105.069	21.900.317	72.167.681
Charges et pertes diverses	4.406.047	34.216.446	31.223.607	7.118.254	10.374.263	254.136.949
Frais du Personnel	56.309.774	40.307.914	26.877.956	26.956.294	22.668.302	516.295.703
Impôts et Taxes	-	-	-	-	133.080	133.080
Frais financiers	20.162.373	61.911.218	1.123.120	930.449	17.796.316	149.032.991
Dotat° aux amortis.	49.780.995	49.926.108	38.631.025	32.031.301	6.727.585	375.597.641
Frais de fonction. Siège	3.001.960	4.055.616	5.190.440	4.016.440	-	69.413.396
Résultat de la période	-87.533.818	-101.245.231	25.764.194	-3.047.854	13.340.683	-43.331.135
S/TOTAL	110.662.440	136.207.504	196.014.721	129.701.699	118.611.886	2.454.057.350

C R E D I T S	RUBAYA	NYABIHU	KITABI	MATA	SIEGE	ENSEMBLE
Vente marchandises	1.570.469	3.655.451	11.494.246	8.533.954	19.716.882	246.017.407
Production vendue	57.785.840	90.986.358	149.500.989	123.498.581	69.371.520	1.707.047.616
Production stockée	23.440.892	36.441.950	26.899.926	-10.007.615	-	223.033.484
Travaux faits par l'Entreprise pour elle-même	26.047.315	-	2.339.633	80.200	-	34.229.745
Produits et Profits divers	1.817.924	5.123.745	4.467.427	7.303.611	15.747.368	175.819.812
Intérêts et Divid. reçus	-	-	1.312.500	292.968	13.776.116	67.909.286
S/TOTAL	110.662.440	136.207.504	196.014.721	129.701.699	118.611.886	2.454.057.350

COMMENTAIRES SUR LES ETATS FINANCIERS 1985.-

Comparativement au résultat positif consolidé de l'exercice antérieur, (323 millions), l'année 1985 a été très mauvaise pour le Thé, car dans l'ensemble elle s'est soldée par un résultat négatif de 43 millions. Cette situation s'explique essentiellement par la chute des cours du Thé sur le marché international au cours de l'exercice. Cependant, malgré ce mauvais comportement du marché, l'Office est parvenu à vendre 80% de la totalité du Thé Noir expédiée par les Unités Théicoles (cfr rapport annuel d'activités du Service Commercial).

I. BILAN

A. Actif

- Il convient de rappeler que les frais immobilisés tels qu'ils se dégagent de ces états financiers consolidés sont considérés comme des frais engagés pour la mise en service des immobilisations déjà acquises. Ils représentent pour la seule Unité de GISOVU 44% de leur valeur totale.

- Pour les immobilisations corporelles évaluées à 6,1 milliards, hormis l'incorporation de l'actif immobilisé de l'Assopthé CYOHCHA-RUKERI (sortie 1er bilan en 85), cette rubrique n'a pas connu de variations particulières. Toutefois, la valeur globale des plantations, des routes et du boisement représente 33% de l'actif total immobilisé alors que le matériel de transport qui a connu des entrées (achat véhicules) et des sorties (ventes véhicules usagés) ne représente que 4% du même actif immobilisé. Les immobilisations en cours (163,9 millions) représentent surtout les extensions des plantations pour les nouvelles Usines alors que dans les anciennes, elles représentent la réhabilitation de certains équipements vétustes. Concernant les valeurs d'exploitation dont le montant s'élève à 669,6 Millions, le stock de Thé Noir en fin de période représente plus de la moitié de la valeur totale, c'est-à-dire 363,4 Millions (soit 54%). La différence représente essentiellement les pièces de rechange pour les équipements des Usines, l'Unité de Mulindi étant en tête avec 21% du montant total des matières et fournitures.

- Au niveau du réalisable et disponible, le compte "Clients Etrangers" ainsi qu'une partie du compte "Régularisation actif" enregistrent les ventes de Thé Noir réalisées en fin d'exercice mais dont les encaissements effectifs interviendront au cours de l'exercice suivant.

Par ailleurs, le compte "Débiteurs divers" comprend essentiellement la créance de l'Usine à Thé GISOVU sur le Fonds Africain de Développement (60% du montant total). La créance sur les clients locaux comprend principalement la feuille verte de l'Assopthé CYOHCHA-RUKERI livrée à la SORWANHE ainsi que celle des planteurs de SHAGASHA. Le compte "Crédits Documentaires" avec une valeur de 148,7 Millions représente les fonds mis à la disposition des fournisseurs pour les diverses importations au profit des Unités Théicoles. Il s'agit principalement de l'importation des engrais chimiques, du matériel d'emballage ainsi que des pièces détachées pour le matériel fixe.

B. Passif

- La variation du capital social, résulte de la prise en compte des parts sociales libérées et non libérées de la Coopérative GIHEKE connue sous l'appellation "UMUCYAGI" ; parts sociales dont le montant s'élève à 2.992.000 FRW.

- En affectant le résultat consolidé de la période précédente, le report à nouveau qui comprend l'ensemble des résultats antérieurs reste débiteur de 600 millions. C'est ainsi que la situation nette de l'entreprise est débitrice de plus d'un demi-milliard (552 Millions). X

- Les subventions d'équipement et de développement représentent environ 45% du total du passif. Elles ont été majorées par les diverses subventions intervenues dans la création des plantations de l'Assopthé CYOHOHA-RUKERI qui ne faisait pas partie jusqu'ici de la consolidation de l'Office.

- Les dettes à long terme dont le montant s'élève actuellement à 2,75 milliards sont principalement contractées auprès des prêteurs étrangers. En effet, les dettes de l'Office envers les bailleurs de fonds étrangers représentent plus de 75% de la totalité des dettes à long terme, la différence étant de provenance nationale.

Le compte "Fournisseurs locaux" qui dégage une dette importante de 142,2 millions est surtout gonflé par la dette de Pfunda envers la SOBERI (36 millions), la facture à recevoir sur livraison d'engrais chimiques (9 millions) ainsi que la dette du Siège envers les fournisseurs tels que l'OCIR-CAFE (15 Millions), Télécoms (3 Millions) etc. Enfin de compte la plupart des factures à recevoir sur les engrais chimiques ou autres marchandises ont été comptabilisées sous le compte fournisseurs-factures à recevoir ou sur le compte de régularisation du passif.

Par ailleurs, les créiteurs divers pour un montant impressionnant de 407 Millions comprennent surtout les dettes envers le Trésor Public. Il s'agit des remboursements effectués par le Trésor pour le compte des Unités ayant bénéficié des prêts extérieurs qu'elles ne sont pas à même d'amortir aux échéances prévues dans les conventions. Le Gouvernement en tant qu'emprunteur et avaliseur se charge d'honorer ses engagements envers ces bailleurs de fonds. En retour, les factures du Trésor qui ne peuvent être réglées sont comptabilisées sur un compte "Créiteur Gouvernement Rwandais" qui ne représente rien d'autre qu'une fraction des capitaux étrangers devenus immédiatement exigibles.

II. COMPTES DE GESTION

- Le tableau des charges met en évidence l'importance des matières et fournitures consommées (505 millions), les frais de personnel (516 millions) et les dotations aux amortissements (375 millions). Pour les matières et fournitures, l'Unité de Mulindi par sa taille vient en tête avec 35% de la valeur totale. Il en est de même pour les frais de personnel pour lesquels cette unité garde la même place avec 24% de toutes les charges salariales.

Par contre, il est anormal que l'unité de Rubaya présente des charges salariales très élevées (56 millions c'est-à-dire 10% de tous les salaires de l'exercice). En effet, ses salaires coûtent 122,08 Frw pour la production d'1 Kg de Thé Noir. Pourtant dans les unités de mêmes conditions de fonctionnement telle que Mata et Nyabihu, la part des salaires revient respectivement à 53,80 Frw et 48,58 Frw pour pouvoir produire un Kg de Thé Noir, ce qui représente un coût unitaire inférieur à la moitié du coût unitaire calculé pour Rubaya. Cependant, cette situation est compréhensible dans la mesure où les charges salariales relatives aux extensions des plantations ont été imputées à ce poste.

- Par ailleurs, les transports consommés (268 millions) est un poste presque aussi important que celui des charges et pertes diverses (254 millions). Les charges de transport à Mulindi représentent 25% de tous les transports consommés de l'Office. Toutefois comparés à d'autres unités, ces transports ne sont pas chers si l'on s'en tient à leur coût unitaire par rapport à la production. L'Unité de Mulindi engage 19,86 Frw en transports pour produire un Kilo de Thé Sec au moment où, dans les Unités comme SHAGASHA et GISAKURA, un Kilo de Thé Sec coûte respectivement 26,07 Frw et 35,56 Frw en transport. Il est bien évident que ce coût unitaire de transport est le plus élevé dans les nouvelles usines suite principalement à la faiblesse de leur production.

- La rubrique des charges et pertes diverses est surtout gonflée par les seules charges des Unités MULINDI et SHAGASHA, soit 51% du total des charges. En dehors de la taille de ces Unités et de leur ancienneté, cette prépondérance des charges s'explique par certaines opérations d'extournes ; en particulier à Shagasha où les produits à recevoir à la fin de l'exercice 1984 avaient été surestimés de plus de 40 millions.

- Les frais financiers, bien qu'apparus en 1985 dans les comptes des Unités, sont pratiquement relatifs aux exercices antérieurs et avaient donc été longtemps supportés par le Siège. C'est avec le principe de l'autonomie de gestion que le Siège a voulu que les Unités prennent en charge les frais financiers relatifs aux emprunts contractés.

- En outre, compte tenu du problème déjà connu d'évaluation des immobilisations, les dotations aux amortissements ne peuvent pas faire l'objet d'une comparaison entre les unités d'autant plus que le forfait d'amortissement au kilo (8,25 Frw/Kg) de Thé Noir reste toujours d'application dans les anciennes Unités.

Enfin, l'exercice 1985 n'a pas connu de bons résultats pour des raisons déjà évoquées et dont principalement la chute des prix du Thé sur le marché mondial.

Sans reprise du marché, c'est uniquement par la concrétisation de son mot d'ordre, c'est-à-dire : qualité, productivité et maîtrise des coûts dans un esprit de professionnalisme, que l'Office pourra réaliser un résultat positif pour l'exercice 1986.

QUELQUES ANALYSES FINANCIERES

I. Analyses de l'Indépendance financière

$$\begin{aligned} 1^\circ \text{ Autonomie globale } &= \frac{\text{Total de l'Actif}}{\text{Total des Dettes}} \\ &= \frac{5.970.984.129}{3.770.800.559} = 1,58 \end{aligned}$$

Ce ratio doit s'éloigner le plus possible de l'Unité puisqu'il exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise.

Le rapport de 1 signifie une dépendance financière totale de l'entreprise.

Pour comparaison, ce ratio était de 1,85 en 1984.

2° Fonds de roulement : Excédent de l'actif circulant sur les dettes à court terme.

$$\text{Ratio : } \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}} = \frac{1.507.020.251}{1.016.492.996} = 1,48$$

Il doit être largement supérieur à l'unité.

Vu les délais très longs de réalisation des stocks, le niveau de ce ratio est faible pour l'Office : Les règlements aux fournisseurs sont à moins de 120 jours alors que la réalisation des stocks se place à plus de ce délai.

3° Fonds de liquidité

Ça représente la capacité financière nette immédiate de l'entreprise ;

$$= \frac{\text{Valeurs réalisables + Disponibles}}{\text{Dettes à court terme}} = \frac{929.343.612}{1.016.492.996} = 0,91.$$

Ce ratio doit être supérieur à l'Unité.

Il devrait être largement supérieur à l'unité compte tenu du fait que les délais de règlement aux fournisseurs sont inférieurs à ceux des clients.

Ce ratio serait complété par le rapport :

$$\frac{\text{Valeurs réalisables}}{\text{Valeurs réalisables + Valeur disponible}} = \frac{569.386.864}{929.343.612} = 0,61$$

Pour l'exercice 84, ce rapport était de 0,68 ; d'où légère dégradation de la situation financière à court terme.

II. Analyses de la valeur ajoutée

1° Rapport au chiffre d'affaires :

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Chiffre d'Affaires}} = \frac{1.077.549.527}{1.953.065.023} = 0,55$$

Il indique la productivité interne : une augmentation de ce rapport signifie une amélioration de cette productivité. Il est identique à celui de l'exercice 84.

$$2^{\circ} \frac{\text{Charges globales}}{\text{Valeur ajoutée}} = \frac{2.210.977.814}{1.077.549.527} = 2,05$$

III. Marge brute d'autofinancement (M.B.A)

$$1^{\circ} \frac{\text{M. B. A.}}{\text{Chiffre d'Affaires}} = \frac{\text{Amortissement + Provisions + Bénéfice}}{\text{C. A.}}$$
$$= \frac{332.266.506}{1.953.065.023} = 0,17$$

La capacité effective d'autofinancement est de 17%, tandis qu'elle était de 29% en 1984.

$$2^{\circ} \frac{\text{M. B. A.}}{\text{Valeur ajoutée}} = \frac{332.266.506}{1.077.549.527} = 0,30$$

Mesure de la rentabilité et de la productivité interne mettant en relief l'efficacité de celle-ci.

En conclusion, ces ratios 1985 sont moins bons que ceux de 1984 ; ce qui confirme la situation de crise due à la chute des cours du thé que l'Office a subitement enregistré dès le début de l'année.

Vents: 58% Fob Jambasa  
12% of share "  
26% of Echeis Lundy  
4% - Lumbasa

Revises de Vents

Dollar : 2%  
L.S : 18%  
K.S : 10%