

« Si vous encouragez les agriculteurs à cultiver du thé, il faut pouvoir les accompagner via des services associés »

Lerionka Tiampati PDG - KTDA

14 octobre 2019



À la tête de la Kenya Tea Development Agency (KTDA), principal producteur et exportateur de thé du pays, Lerionka Tiampati évoque, pour la revue Secteur Privé & Développement, les réussites et les défis rencontrés par son modèle économique coopératif. Les propos qui suivent sont extraits de l'entretien qu'il nous a accordé.

SP&D

Cet article est extrait du numéro 31 sur l'agro-industrie

Proparco : KTDA est connu en particulier pour son modèle coopératif. Pouvez-vous nous en dire davantage sur cette organisation ?

Lerionka Tiampati : La KTDA a été fondée dans les années 60, avant l'Indépendance. À cette époque, il y avait très peu de planteurs autochtones, et nous avons donc dû augmenter les surfaces, pour passer de 2 000 à 140 000 hectares actuellement. Notre travail a été d'inciter les exploitants à se lancer dans la culture du thé. Nous réunissons actuellement 600

000 producteurs, tous propriétaires de leurs parcelles. Ils cultivent le thé sur leur exploitation et le livrent à l'un de nos 3 200 centres d'achat. Chaque centre d'achat est approvisionné par un certain nombre d'exploitants, qui y apportent leurs feuilles afin qu'elles soient triées, pesées puis acheminées jusqu'à l'usine où elles seront transformées.

Les exploitants sont membres des centres d'achat et des usines ; ils sont aussi, dans la grande majorité des cas, propriétaires de l'usine de transformation de thé dont ils dépendent. Au niveau de chaque centre d'achat, cinq personnes sont élues pour traiter les problèmes des cultivateurs (président, secrétaire, trésorier et deux autres membres). Le bassin de collecte de l'usine est en outre divisé en six zones électorales, au sein desquelles les planteurs élisent l'un des leurs au poste de directeur de l'usine KTDA. Il y a par conséquent six directeurs, élus par les exploitants de la zone de collecte. C'est la raison pour laquelle on retrouve plusieurs planteurs d'un même centre d'achat au conseil d'administration de l'usine.

KTDA fournit aussi tout une gamme de services aux producteurs de thé. Pouvez-vous nous en dire plus sur ces services et sur les raisons qui ont conduit KTDA à les proposer aux producteurs ?

Dès lors que vous encouragez les planteurs à cultiver du thé, il faut pouvoir les accompagner par des services de vulgarisation agricoles . Sans cela, qui irait leur expliquer comment sélectionner les théiers, préparer les sols, disposer les cultures et organiser la pépinière ? Qui leur expliquerait comment planter, prendre soin des théiers, utiliser les engrais ou récolter des feuilles d'excellente qualité ? KTDA offre aussi des services de collecte des feuilles. Chaque usine dispose ainsi de 8 à 10 camions qui desservent quotidiennement différentes zones de collecte pour prendre livraison des feuilles de thé fraîchement cueillies. Avoir votre propre service de collecte vous permet de réduire les coûts et vous offre la possibilité de contrôler la qualité, ainsi que la rapidité d'acheminement jusqu'à l'usine.

Une fois le thé transformé et vendu, l'exploitant - ou l'exploitante - reçoit le règlement des feuilles fraîchement livrées, sur son compte bancaire individuel, via le système KTDA. En parallèle, par l'intermédiaire de notre filiale Greenland Fedha, nous sommes désormais en mesure d'accorder un crédit aux producteurs lorsqu'ils ont besoin de financer des frais de scolarité, des dépenses de santé ou autres.

Dans quelle mesure le modèle de KTDA permet-il de créer un partage de la valeur sur l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement ?

La plupart du temps, l'exploitant reçoit environ 75 % du prix de vente, 25 % étant imputables aux coûts de production et de transformation. De ces 75 %, il va déduire ses coûts d'exploitation - essentiellement en engrais et main d'œuvre -, ce qui lui laissera entre 30 et 50 % de revenu net.

Afin de réduire les coûts de production et d'améliorer l'efficacité, KTDA a également investi dans plusieurs filiales qui interviennent à différents niveaux de la chaîne de valeur. Lorsqu'elles réalisent un bénéfice, ces filiales distribuent un dividende à KTDA Holdings.

Lorsque KTDA déclare un bénéfice, elle verse à son tour des dividendes à ses actionnaires, en l'occurrence les usines de transformation. Les bénéfices de ces dernières sont alors distribués aux exploitants sous forme de dividendes ou de bonus. Ainsi, une partie de la valeur générée revient donc aux exploitants.

Le fonctionnement des usines nécessite aussi une grande quantité d'énergie. Afin de réduire ce coût, KTDA a investi dans une filiale spécialisée, qui assiste les usines dans la mise en place de mini-projets hydroélectriques. Ces derniers sont financés en dette et en capital et, une fois les crédits remboursés (sur des périodes allant de cinq à sept ans), le prix de l'électricité baissera. Cette économie se retrouvera dans le coût de production global des usines, et le bénéfice sera ainsi répercuté aux exploitants.

Comme je l'ai déjà évoqué, nous disposons également d'un organisme de microcrédit, Greenland Fedha. Nous prêtons de l'argent aux cultivateurs afin de leur faciliter l'accès au crédit. L'un des principaux problèmes que nous rencontrons aujourd'hui est que beaucoup de nos exploitants n'offrent pas les garanties nécessaires pour obtenir des prêts couvrant, par exemple, les frais médicaux ou de scolarité. Là encore, lorsque la filiale de microfinance réalise un bénéfice, celui-ci revient à KTDA, avant d'être répercuté aux usines, puis des usines aux producteurs. Chacune de nos filiales, sur toute la chaîne de valeur, contribue ainsi à la rentabilité et au bien-être de nos producteurs de thé.

Quelles sont les difficultés que rencontre votre modèle ?

Lorsque vous avez affaire à 600 000 exploitants, et à près de 3 millions de personnes au total pour l'ensemble des foyers, répartis dans tout le pays, les sujets de gouvernance peuvent constituer un sérieux défi. Comment organiser autant d'individus, et s'assurer que les cultivateurs désignent les bonnes personnes à la tête de leurs usines ? La gouvernance est pour nous un élément crucial : s'assurer que soient élus les bons candidats, qu'ils soient responsables vis-à-vis des producteurs, et qu'ils prennent les bonnes décisions, tout en respectant la loi.

L'autre point important est la communication : faire en sorte de diffuser une information utile à tous les exploitants. Lorsque le prix du thé s'effondre par exemple, comme cela a été le cas cette année, comment communiquer cette information aux cultivateurs de façon à ce qu'ils comprennent que les lois du marché et les facteurs environnementaux vont inévitablement affecter leurs revenus ?