

DIREKTION FUER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT
UND HUMANITAERE HILFE

Bern, 1e 10 mai 1993

Referenz: t.311 Rwanda 82-CJF/PO

ANTRAG Nr. 76/93

für technische Zusammenarbeit [X]

für finanzielle Zusammenarbeit []

(bis Fr. 3'000'000.--)

1. An: Direktor DEH [X] BAWI [] (nur für Finanzhilfe multilateral)

2. Land/Region/Kontinent: Rwanda - Afrique de l'Est

3. Bezeichnung der Aktion und der Phase: Appui à la valorisation du soja

4a. Kurzname der Aktion:

V A L O R I S A T I O N D U S O J A

4b. Kurzname der Phase:

P H A S E III 1993 -1994 (Crédit Principal)

5. DEH gegenüber verantwortliche Institution mit Adresse (bei eigener Aktion der DEH offen lassen):

6. Beantragter Kredit Fr. 316'000.-

Sektionschef: J.-F. Bürki Abteilungschef: Serge Chappatte stv. Direktor/Leiter operat. Abteilungen EZA: R. Dannecker

NIR

an	CH	HAR	CJF	157D			e/a
Datum	7.6						
Vize	/	/	/	8.6.			1610
EDA		7. Juni 1993					
Ref.							

*Kopie ging an:
Nairobi
Kiyali*

ENTSCHEID *

Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (DEH)

Bundesamt für Aussenwirtschaft (BAWI):
(für Finanzhilfe Multilateral)

R. Dannecker
Bern, 4-6-93

Bern,

* Gemäss Verordnung über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe vom 12. Dezember 1977:

Kredite der technischen Zusammenarbeit
bis Fr. 3'000'000.--, Unterschrift DEH

Kredite der finanziellen Zusammenarbeit
- bilateral, bis Fr. 3'000'000.--, Unterschrift DEH
- multilateral, bis Fr. 3'000'000.--, Unterschriften DEH, BAWI

Bitte offen lassen:

Krediteröffnung
Kontoplan

□ □ □

Ländercode

□ □

Haupt- und Sachgruppe

□ □ □

Aktionskredit Nr.

□ □

Phasennummer



RWANDA : Appui au programme de valorisation du soja

PROPOSITION No 76/93 - Phase III

Sfr. 316'000.-

(crédit principal, complémentaire au crédit d'ouverture)

1. Résumé

Le soja est une culture pratiquée au Rwanda depuis les années 1930; elle est considérée par les paysans en partie comme une culture de rente, parallèlement à celle des haricots réservés pour la consommation. Le soja est toutefois aussi utilisé dans la cuisine traditionnelle sous forme de farine entrant dans la préparation des sauces accompagnant les haricots.

Depuis 1975, l'Etat a encouragé la production de soja pour approvisionner l'usine d'huile de soja de Nyabisindu, une unité qui s'est malheureusement révélée être un échec technique et commercial, si bien que beaucoup de paysans se sont retrouvés avec leur production sans débouché. Ils ont donc commencé à consommer eux-mêmes le soja, sans cependant connaître les différentes possibilités de le transformer et de l'accommoder, avec pour conséquence que le produit est encore mal perçu. Ces circonstances ont amené la DDA à financer une phase de recherche action (1989-1990) confiée pour exécution au CIDR (Centre International de Développement et de Recherche) ayant pour objectifs d'étudier la production de tofu à partir du soja, et l'acceptation du nouveau produit dans le contexte socio-culturel du Rwanda. Cette première phase a permis de mettre au point une technique de transformation du soja en tofu aux conditions ambiantes, de tester l'acceptation de ce produit par la population et de créer l'entreprise Tofu-Rwanda.

Lors d'une seconde phase également confiée pour exécution au CIDR, l'accent a été mis sur l'appui à fournir à l'entreprise Tofu-Rwanda dans les domaines technique et de la gestion, sur la diffusion du tofu en milieu rural, et enfin sur la mise au point de nouveaux produits afin qu'à terme Tofu-Rwanda puisse diversifier sa production lorsque celle du tofu sera bien établie. La guerre et l'instabilité politique et économique ont malheureusement entravé le bon déroulement de cette phase, dans la mesure où les ventes de Tofu Rwanda n'ont pas progressé aussi vite qu'espéré, ce qui n'a pas permis à l'entreprise d'asseoir sa stabilité financière, et en milieu rural la stratégie a été revue pour mettre l'accent sur une diffusion par des ateliers de démonstration plus que par des ateliers de commercialisation, car il s'est avéré qu'avec la crise, la population rurale consacre très peu d'argent à l'achat d'aliments.

Au cours de cette troisième phase, l'appui de la DDA s'orientera principalement vers la diffusion du Tofu en milieu rural, afin de toucher un plus grand nombre de gens. Il y aura un désengagement progressif de l'appui à l'entreprise Tofu Rwanda, qui devrait d'ici fin 1994 pouvoir être gérée par la seule équipe rwandaise, avec un conseil ponctuel périodique du CIDR qui participe sur ses fonds propres au capital de l'entreprise (capital total de 10 millions FRW, soit environ 110'000 Sfr.).

La contribution totale de la DDA à cette troisième phase s'élève à 416'000.- Sfr. ; elle couvrira les frais (salaire + déplacements) d'un expatrié ainsi que de l'équipe rwandaise chargée de la diffusion du Tofu en milieu rural; à cela s'ajoute le suivi technique effectué par le Siège du CIDR, ainsi qu'un programme de formation pour les cadres rwandais et la publication et diffusion de brochures sur le Tofu.

2. Introduction

La précédente phase s'est terminée fin mars 1993. La procédure de renouvellement entamée avec le CIDR dès le mois de novembre 1992 n'avait pas encore abouti en raison des événements qui ont secoué le Rwanda en janvier et février 1993. Ces événements ont empêché la finalisation et l'examen de cette proposition comme prévu, raison pour laquelle un crédit d'ouverture (58/93) a été approuvé permettant aux activités de se poursuivre en attendant la présente proposition.

3. Le contexte

Les paysans rwandais ont été encouragés par le Ministère de l'agriculture à produire du soja pour approvisionner l'huilerie de Nyabisindu; cette unité ne fonctionne pas comme le laissait espérer les estimations initiales, ce qui a pour conséquence que les paysans se retrouvent avec une production de soja qui ne trouvent pas de débouché. De surcroît la pression sur les terres a empêché les paysans de respecter les pratiques traditionnelles de jachères, et certaines terres ne supportent plus la culture de haricots, qui sont également sujets à des maladies phytosanitaires qui n'affectent pas le soja. Ces circonstances ont amené la DDA à soutenir un projet visant à étudier les possibilités de transformer le soja pour en faciliter la conservation, puis de tester l'acceptation du nouveau produit au niveau de la population.

L'enquête-action démarrée en 1989 a abouti à des conclusions positives sur les deux points étudiés, et a permis la constitution en février 1990 de l'entreprise Tofu-Rwanda avec trois promoteurs rwandais et une participation du CIDR de 50 % au capital social, qui s'élève actuellement à 10 millions de FRW (110'000 Sfr.). Cette entreprise devra principalement alimenter le marché de Kigali, tandis que les ateliers de diffusion sont responsables pour la transformation et la diffusion du soja en milieu rural; trois types d'ateliers sont envisagés, qui sont présentés sous "Activités".

Actuellement les conditions semblent réunies pour que les deux volets du projet puissent se développer normalement, avec les risques inhérents au démarrage de toute petite entreprise dans une conjoncture économique précaire.

4. Partenaires et bénéficiaires

Les bénéficiaires du projet sont avant tout les producteurs de soja, qui jouiront d'une possibilité d'écoulement supplémentaire, et les consommateurs qui disposeront d'un produit à haute valeur nutritive. Les acteurs rwandais, à savoir les promoteurs de Tofu-Rwanda et les futurs responsables des ateliers de collectivité bénéficieront également à travers le projet d'une source de revenus annexe.

Parmi les partenaires, il convient de citer le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, l'entreprise Tofu-Rwanda, les particuliers qui souhaitent se lancer dans la fabrication du Tofu, les ONGs locales qui participeront à la diffusion du produit en milieu rural, et enfin le CIDR qui exécute le projet pour le compte de la DDA.

5. Finalité

Le but ultime de cette action est de promouvoir la transformation d'une ressource locale qui se développe mais reste peu connue, le soja, afin d'améliorer l'équilibre alimentaire des populations et procurer aux producteurs un débouché économique pour la part de leur récolte non auto-consommée.

6. Objectifs

Les objectifs de la présente phase sont :

- diffuser la transformation du soja en milieu rural pour valoriser sa consommation et, à travers cette consommation, améliorer la diète des populations productrices de soja.
- consolider l'entreprise Tofu-Rwanda sur des bases humaines, techniques et financières saines de manière à ce que l'assistance extérieure puisse se retirer sans mettre en péril la survie de l'entreprise.

7. Résultats

I. Résultats atteints

Au cours des deux premières phases, les résultats atteints sont :

- La mise au point d'une méthode de transformation du soja en tofu adaptée aux conditions prévalant au Rwanda.
- La création d'une entreprise, Tofu-Rwanda, qui produit et commercialise du tofu ainsi que divers produits fabriqués à base de tofu (biscuits, croquettes,...). Cette entreprise dispose maintenant d'un personnel recruté localement qualifié et dont l'effectif est complet, ce qui permet à l'expertise expatriée, encore très impliquée dans la gestion quotidienne de l'entreprise durant la seconde phase, de limiter ses interventions à des fonctions d'appui/conseil et non plus de substitution.
- La mise au point d'une méthodologie de diffusion en milieu rural, avec des fiches techniques et financières complétées pour les différents types d'ateliers.
- Le lancement d'un atelier de production (Coopérative des femmes de Bulinga), d'un atelier de collectivité et sept ateliers de diffusions.

II. Résultats attendus

Au terme de la présente phase, les résultats suivants devraient être atteints :

- Pour le volet rural :
 - . trois nouveaux ateliers, didactiques seront implantés et les sept ateliers existants continueront de fonctionner.
 - . un second atelier de collectivité et un second atelier de production seront créés respectivement dans les préfectures de Kibuye et de Cyangugu.
 - . 300 familles auront bénéficié d'une formation dispensée par l'un des dix ateliers didactiques.

- . un système de suivi des personnes formées sera instauré pour comprendre les raisons expliquant pourquoi certaines familles consomment régulièrement du tofu après la formation alors que d'autres y renoncent.
- . les manuels pédagogiques sur :
 - l'implantation d'ateliers artisanaux
 - la production/consommation du tofu en collectivité
 - la formation des mères de famille à la fabrication et la consommation du tofu
 seront élaborés, ainsi qu'une brochure de diffusion simple, destinée aux mères de famille
- L'entreprise Tofu-Rwanda sera financièrement viable, et le personnel formé sera capable d'en assurer la gestion de manière autonome. A la fin de 1994, Tofu-Rwanda prévoit de réaliser un chiffre d'affaire de 4,7 millions de FRW, et dans la mesure où elle pourra bénéficier du Code des investissements, provisoirement suspendu l'entreprise dégagera un bénéfice net vers fin 1995.

8. Activités

La diffusion du produit en milieu rural reposera sur trois types d'ateliers, les ateliers didactiques pour la consommation familiale, les ateliers de collectivité pour intégrer de manière régulière le tofu dans l'alimentation des membres de la collectivité et les ateliers de production à vocation commerciale dans des centres urbains secondaires.

- . Pour les ateliers didactiques, l'équipe mobile concentrera ses démonstrations sur des centres nutritionnels et un jardin scolaire, ces institutions étant retenues avec l'idée d'introduire le tofu dans les habitudes alimentaires à travers les élèves et les mères qui s'y trouvent réunis.
- . En ce qui concerne les ateliers de collectivité et de production, la méthodologie mise au point durant la seconde phase sera appliquée pour identifier et appuyer les collectivités et les groupements qui seront déclarés intéressés.
- . L'élaboration des manuels sera confiée à INADES, sur base des données techniques fournies par le projet.
- . Des contacts seront établis avec les ONG rwandaises travaillant en milieu rural pour déterminer leur capacité et leur volonté de poursuivre les activités de sensibilisation, de diffusion et d'encadrement des producteurs de Tofu après le retrait de l'assistance extérieure. Cet aspect est important pour accroître les chances d'une poursuite de la diffusion du tofu au-delà de 1994. Cette structure devrait pouvoir reprendre les membres rwandais de l'équipe chargée du volet rural.

Concernant l'entreprise Tofu-Rwanda, maintenant que les aspects techniques de la production sont bien maîtrisés, l'accent doit être mis sur les problèmes de gestion de l'entreprise et de commercialisation de la production. Une formation dans ce sens sera organisée à l'intention du Directeur recruté en été 1992.

Une campagne de publicité a démarré en 1993 qui se poursuivra tout au long de l'année; elle est accompagnée d'une étude de marketing réalisée par le GRET (Groupe de recherches et d'échanges technologiques). En fonction des conclusions de cette étude et des réflexions du Directeur de Tofu Rwanda, le réseau de distribution des biscuits et des croquettes, basé sur des revendeurs ambulants, sera revu, car l'insécurité croissante à Kigali a montré que ce système pouvait s'avérer trop dangereux et risqué pour les revendeurs qui devaient garder sur eux l'argent produit de la vente.

Le projet s'oriente vers un système de vente à travers des kiosques pour les biscuits et les croquettes et par la systématisation d'un fichier "client" régulièrement suivi et entretenu pour la vente de Tofu.

Etant donné que l'entreprise aura mis plus de temps que prévu à atteindre son seuil de rentabilité, il a été décidé de procéder à une augmentation de capital, les conditions d'emprunts s'avérant trop cher. Les actionnaires rwandais ont dans un premier temps laissé entendre qu'ils ne pouvaient plus investir des fonds supplémentaires dans l'entreprise, mais après une seconde négociation avec le CIDR, principal actionnaire, il a été convenu de confirmer l'augmentation du capital, qui serait dans un premier temps libéré par le CIDR, les actionnaires rwandais disposant d'un délai jusqu'au 30 juin 1993. Passé ce terme, l'entreprise ouvrira son capital à de nouveaux actionnaires.

Durant cette troisième phase, l'assistant expatrié divisera son temps à raison de 75 % pour le volet rural et 25 % pour des conseils à Tofu Rwanda. Ses tâches consisteront dans les deux volets à organiser les formations et dans le volet rural, il se concentrera sur la promotion des ateliers de collectivité, tandis que son adjointe rwandaise sera responsable des ateliers didactiques et de production, ainsi que de l'encadrement de l'équipe des formateurs et des superviseurs.

9. Moyens

Le budget ci-dessous permettra de couvrir :

- l'assistance technique (un expert, soit 8 mois/homme) et le personnel recruté au Rwanda pour l'équipe mobile responsable de la diffusion du tofu en milieu rural
- les frais de fonctionnement et de déplacement
- le contrat avec INADES pour la rédaction des manuels pédagogiques
- les frais généraux et de suivi technique du CIDR

	Crédit /93	Crédit /94	Total
AP I Projet			
10 Assistance technique	23'000	150'000	173'000
30 Formation	12'000	--	12'000
70 Fonctionnement	35'000	95'000	130'000
	-----	-----	-----
	70'000	245'000	315'000
AP II Suivi technique et frais généraux du CIDR			
10 Appui technique	20'000	37'000	57'000
70 Fonctionnement	10'000	34'000	44'000
	-----	-----	-----
	30'000	71'000	101'000
	-----	-----	-----
TOTAL	100'000	316'000	416'000
<i>Taux de change : 1 SFR = 3,85 FFR</i>	=====	=====	=====

10. Appréciation

La présente phase se justifie par l'opportunité de poursuivre une activité qui contribue à résoudre un problème réel auquel sont confrontés les paysans producteurs de soja, et par les succès réels bien qu'encore fragiles enregistrés par l'entreprise Tofu-Rwanda depuis sa création.

Cette action s'inscrit dans les axes du programme par pays, qui prévoient la valorisation des ressources locales et la création d'emplois stables non liés à la possession de la terre (Tofu Rwanda).

11. Suivi et évaluation

Le projet fera l'objet d'un suivi régulier de la part du Bureau de coordination, du chargé de programme à Berne, et du responsable du département de développement rural au CIDR. La section Afrique orientale collaborera également avec le service sectoriel "Industrie, formation professionnelle et développement urbain" pour l'analyse de l'évolution de l'entreprise Tofu-Rwanda.

Une auto-évaluation commencée en 1992 au niveau de l'entreprise Tofu-Rwanda sera poursuivie et étendue au volet rural du projet.

12. Proposition

Vu ce qui précède, nous proposons de libérer un montant de

Sfr. 316'000.-

pour l'appui au programme de valorisation du soja au Rwanda.

L'engagement se fera à la charge du crédit de programme de 3.3 milliards de francs suisses concernant la continuation de la coopération technique et l'aide financière bilatérale en faveur des pays en développement, selon l'AF du 4 octobre 1990. Les dépenses découlant de cet engagement seront imputées au budget de la DDA, article 0202-3600.

Eintretensantrag
Kreditantrag

1. Land/Region/Kontinent: ..Rwanda.....
2. Kurzname der Aktion: Valorisation du soja
Nr./Bezeichnung der Phase: .Phase.III.....

13. KONTENPLAN
Ländercode

3. Form des Beitrages: nicht rückzahlbar rückzahlbar
4. Neue Aktion
 Eintretensantrag (Konto-Nr.)
 Weiterführung der Aktion (vorangehender Antrag, Nr. 195/91...)
 Zusatzkredit zu Antrag, Nr.

Haupt- und Sachgruppe

5. Phasen-Dauer:
 Unbefristet-Beginn 19 Ende 19
 Befristet -Beginn 19 Ende 19

Aktions-kredit
Phase

6. Verantwortlichkeiten:
a) geographische Sektion/Sachbearbeiter: .Afr.Est-CJF.....
b) Fachdienst/Sachbearbeiter: .Industrie - KP.....
c) FZ Sektion/Sachbearbeiter:
Kat.: II

FINANZPLANUNG
Zuständigkeit

7. Aktionstyp: a) TZ oder FZ b) bilat. oder multilat.

Aktionstyp

8. Durchführung:
 Aktion der DEH Beitrag für bestimmte Aktion Allgemein.Beitrag (Programmbeitrag)
- direkte Aktion - CH Hilfswerk
- Auftrag Privatfirma - CH andere Instit.
- Regie CH Hilfswerk - Internat. Organ. UNO
- Regie CH öff.Instit. - Internat. Organ. andere
- Andere - Lokale NGO
- Nicht CH Organ. andere

9. DEH gegenüber verantwortliche Inst. in der Schweiz/im Drittland: ..
.....C.I.D.R. (Centre international de développement et de recherche).....

Institution

10. a) Name der verantwortlichen Partnerinst. im Entwicklungsland: ..
.....Ministère de l'industrie et de l'artisanat.....
b) Status der Partnerinst.: öffentlich halbstaatlich privat

11. Tätigkeitsbereich: ..Agriculture.....

Sektor

12. a) gepl. Verpflichtungen (in 1'000 Fr.)
inkl. beantragter Kredit

		4	1	6

b) gepl. Auszahlungen (in 1'000 Fr.)

		2	1	6
		2	0	0

Codierung überprüft (Visa):
.....CUB.....