

**Renforcement des services sociaux de base des habitants du quartier de Bella Vista Oeste,
Rosario, Argentine**

Rapport de mission Mai 2018

Représentantes TdHL

- Monique Berscheid, présidente de TdHL : du 23 au 30 mai
- Angélique Brosset, gestionnaire de projet : du 23 mai au 1^{er} juin

Objectifs principaux de la mission TdHL

1. Faire le bilan des activités réalisées et des résultats obtenus au cours de la première année du projet, ainsi que des succès et des difficultés rencontrés par le partenaire AMAP
2. Renforcer l'image et la visibilité de l'AMAP auprès de l'opinion publique
3. Identifier quelques options possibles pour la période après 2020

Agenda

23/05	<ul style="list-style-type: none"> • Cocktail d'anniversaire
24/05	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions avec les responsables de département (Casas, Administration, Becas, Comptabilité) • Rencontre avec Analia Colombo et son proche collaborateur à la Defensoría del Niño, Niña y Adolescente (Comité pour la Défense des Droits de l'enfance et de l'adolescence)
25/05	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion de travail : Direction AMAP – TdHL (toute la journée)
28/05	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec Jorge Álvarez, Ministre du Développement Social, Jorge Elder, Secrétaire au Développement Territorial, Andrea Travaini, Sous-secrétaire de l'Enfance, l'Adolescence et la Famille de la Province. • Rencontre avec Mónica Fein, Maire de la Ville de Rosario et Laura Capilla, Secrétaire au Développement Social Municipal. • Rencontre avec Astrid Hummel, Députée Nationale et Federico Angelini. Député Provincial. • Rencontre avec le Comité de l'AMAP
29/05	<ul style="list-style-type: none"> • Conférence de presse • Visite des Casas • Réunion de travail TdHL-Direction AMAP
30/05	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion de clôture de la mission TdHL-Direction AMAP
31/05	<ul style="list-style-type: none"> • Revue du budget avec le Service Comptabilité
01/06	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion avec Lucá Monti, architecte et membre De l'AMAP

1. Bilan des activités réalisées et des résultats obtenus au cours de la première année du projet, succès et difficultés rencontrées

Gestion efficace des documents administratifs du projet

Le projet ayant été conçu sur le modèle du cadre logique du MAEE, un document de suivi « Guide Unique » a été élaboré de façon à ce que chaque personne impliquée dans le projet suive le même schéma de rapport, ce qui facilite la compilation des données pour le directeur de l'AMAP qui est chargé de communiquer le rapport à TdHL.

Tous les documents du projet sont stockés dans le cloud via Google Drive, ce qui permet à chaque personne impliquée dans le projet d'archiver et de partager facilement les documents dont il a besoin, y compris désormais à la gestionnaire de projet TdHL !

Des liens automatiques sont créés de façon à ce que les sources de vérification soient accessibles et consultables d'un simple clic.

SEGUIMIENTO ACTIVIDADES 2017 PROYECTO											
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBJETIVOS	ETAPAS	FECHA	ENTREGABLES. Plazo 10 días	RECIBIDO IMPRESO	APROBADO	ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4
A1.1 Creación de un club de abuelos para realizar actividades	Palмира/ Griselda	Al final del proyecto un promedio constante de 15 abuelos participaron	Organización y convocatoria (1er encuentro) Actividad especial día de los abuelos (2do encuentro) Día de la tradición (3er encuentro)	May-17 Jul-17 Nov-17	1-Planillas de Inscriptos y Asistencia/2-Planificación/3-Reg. Fot. 1-Planillas de asistencia/2- Mem. Des./ 3-Reg Fot. 1-Planillas de asistencia/2-Mem. Des./ 3-Reg Fot./ 4-Encuesta de satisfacción anual	SI SI MEMORIA ok	OK OK FOTOS OK	Planilla de Inscriptos y asistencia Planilla de Asistencia/ 2do encuentro Planilla de Asistencia/ 3er encuentro	Planificación Mem. Descrip 2do encuentro Mem. Descrip 3er encuentro	Reg. Fot. 1er encuentro Reg. Fot. 2do encuentro Reg. Fot. 3er encuentro	

À noter que tous les documents relatifs à notre mission ont été ainsi préparés de sorte que pour chaque réunion, le personnel de l'AMAP a retrouvé rapidement les documents qui illustraient les sujets traités.

GUÍA DE REUNIONES Y TEMAS A TRATAR				
Desayuno con Directores Dpto				
Jueves 24				
	Mostrar metodología de trabajo GUIA UNICA	GUIA UNICA MAE	Aldana	https://docs.google.com/spr
	Resumen Experiencia Proyecto	Cuadro Resumen	Eliana	https://docs.google.com/spr
	Algunas imágenes (selección)	Selección mejores fotos	Aldana	https://drive.google.com/dri
	Anécdotas más destacadas de las actividades		Presentes	
	Area DRRR. Mostrar trabajo en la Imagen Institucional	Piezas y presentacion E.L.	Eliana	https://drive.google.com/dri
	Plan de Desarrollo de Recursos Nuevo		Mariela	https://docs.google.com/doc
	Reporte de actividades y lo recaudado		Eliana/Aldana	https://docs.google.com/spr
Reunión de Becas.				
Jueves 24				
	Cantidad de becados actuales	Cuadro	Perla	https://docs.google.com/spr
	Solicitud de becas TDHL	(Planilla Unificada	Perla/Gerardo	https://docs.google.com/spr
	Descuentos becas.	Cuadro resumen y detalles	Perla	https://docs.google.com/spr

Résultats / Activités

Pablo avait envoyé les documents de suivi du cadre logique à TdHL juste avant notre arrivée en Argentine, de sorte que nous avons déjà une idée des activités réalisées et des résultats atteints.

Chaque responsable impliqué dans le projet nous a présenté les principales réalisations de son département/casa avec photos à l'appui, et mis en avant les éléments positifs que le projet a apportés pour leurs bénéficiaires.

Nous avons pu constater la bonne synergie existante entre les différents départements/casas. Aux travers d'activités conjointes, les casas ont renforcé leur collaboration. Par exemple les étudiants du Centre de formation professionnelle ont confectionné des costumes pour l'atelier Danses arabes

du Club des Jeunes. Ils confectionnent aussi des repas pour les événements organisés par les diverses casas de l'AMAP (Club des Jeunes, Bibliothèque, Cariñito...)

Tous relèvent l'importance du renforcement du lien familial avec leurs jeunes bénéficiaires, que le projet a permis de renforcer avec certaines activités spécifiques.

Tous les documents nécessaires à la réalisation du rapport final concernant les activités réalisées, les résultats atteints, les indicateurs et les sources de vérification sont terminés et remis à la gestionnaire de projet (notamment via Google Drive).

Difficultés rencontrées / Solutions mises en place ou envisagées

- **Renforcement des capacités de l'AMAP en matière d'incidence publique, de coordination interinstitutionnelle et d'autonomie financière**

Le département **Communication / Collecte de fonds** a connu des débuts ralentis dus à la difficulté de recruter le personnel adéquat.

Par ailleurs, la direction s'est rendue compte que le nom Casas de Luxemburgo donnait l'image d'une institution publique étrangère et ne favorisait pas vraiment l'acte de donation auprès des donateurs potentiels privés de Rosario.

C'est pourquoi, un changement de stratégie a été décidé, en accord avec TdHL en novembre 2017 : le plan de campagne auprès des donateurs individuels sur la voie publique prévu en première année du Projet a été remplacé par un plan visant à renforcer l'image institutionnelle de l'AMAP. Ce travail de repositionnement de l'image de l'AMAP a été entrepris avec un consultant spécialisé. Si le nom de Casas de Luxemburgo a été conservé, le nom « Rosario » a été ajouté afin que le positionnement de l'AMAP connote bien la Ville dans laquelle elle est implantée. Pablo a présenté la documentation qui a consisté à aboutir à ce nouveau logo, ainsi que le matériel de support de communication qui peut être utilisé pour renforcer l'image de l'AMAP. Un plan de communication complet a été planifié.



La collecte de fonds a atteint l'objectif visé pour la 1^{ière} année de + 25% par rapport à l'année précédente (en tenant compte des 25% d'inflation), et les alliances avec les institutions publiques, ONG, entreprises privées ont été réalisées dans les objectifs prévus. Seul l'objectif concernant les donateurs individuels n'a pas été atteint dû aux raisons expliquées ci-dessus.

- **Les 5 Casas**

Les 5 casas qui ont été acquises au cours du temps au fur et à mesure des donations, présentent aujourd'hui quelques inconvénients.

En effet, la décentralisation des services de l'AMAP dans 5 Casas multiplie beaucoup de frais par 5, ceci étant accentué d'une part à cause de l'inflation et donc de l'augmentation des prix d'électricité, d'eau, de gaz, etc., et d'autre part parce que le gouvernement national a supprimé les subsides y relatifs pour les entreprises de service public.

À ceci s'ajoute la vétusté de certaines installations qui impliquent des frais de maintenance très importants, ainsi que des frais de réparation et de rénovation à prévoir. Angélique a pu se rendre compte de l'ampleur de la tâche au cours d'une des réunions qui se tiennent chaque semaine entre

Pablo, l'architecte bénévole, et la personne en charge de l'entretien des locaux et des menues réparations (employé à mi-temps).

Par ailleurs, même si les casos ont l'avantage d'être situées au cœur du lieu de vie des bénéficiaires, l'insécurité qui règne dans ces quartiers complique la tâche du personnel.

Pour toutes ces raisons, l'AMAP réfléchit à une éventuelle **centralisation** de tout ou partie de ses services dans un seul bâtiment. Le lieu idéal serait un bâtiment situé dans l'Avenida Pellegrini qui reste proche des bénéficiaires mais qui est plus fréquentée et qui présente donc moins de dangers tant pour les bénéficiaires que pour le personnel de l'AMAP. Par ailleurs, dans cette avenue où il y a beaucoup de passages, la « vitrine » de l'AMAP serait plus visible, ce qui renforcerait l'image et la visibilité de l'AMAP envers les donateurs potentiels.



Le Ministère du Développement Territorial réserve un budget de 900.000 pesos (40% du prix d'un terrain) pour l'AMAP au cas où l'AMAP achèterait un bâtiment. Cependant très peu d'opportunités de vente sont offertes et les prix sont extrêmement élevés dans le contexte actuel. À noter que considérant les élections fin 2019, le budget réservé ne sera peut-être plus disponible après cette date en cas de changement de parti politique... À noter aussi que certaines Casas sont difficilement vendables vu leur situation géographique...

- **Dépassement du budget**
 - **Augmentation des frais généraux et des salaires**

Les frais liés à l'électricité, l'eau, le gaz ayant augmenté, le budget présente un déficit dans ces rubriques.

Sous l'impulsion des syndicats, les salaires ont été augmentés conséquemment à l'inflation. La rubrique Salaires du budget du Projet a été dépassée. Par ailleurs, il faut envisager une nouvelle hausse en 2018.

- **Taux de change moyen sur la première année du projet inférieur à ce qui était prévu**

Au moment de l'élaboration du budget, il avait été prévu un taux de change de 1 euro = 20 pesos. Sur base de ce taux, l'AMAP prévoyait de disposer de 2,9Mio de pesos (dont 200.000 pesos d'apport de l'AMAP) avec 155 488 euros envoyés par TdHL. Avec un taux moyen de 18,29 des virements qui ont été effectués par TdHL, l'AMAP a disposé de 2,67Mio de pesos (dont 172 200 pesos d'apport de l'AMAP), ce qui représente une perte de 8,56% par rapport à ce qui était prévu. (Le budget en euros prévu pour le partenaire présente un dépassement de 8,52%).

⇒ **Quelques solutions envisagées :**

- Utiliser le budget prévu pour l'inflation sur les rubriques Salaires.
- Transférer le budget de certaines rubriques non utilisées sur la rubrique Salaires.
- Achat de panneaux solaires pour réduire les frais d'électricité : la Ville de Rosario s'est montrée ouverte pour une éventuelle donation. Par ailleurs TdHL restera attentif aux éventuels appels à projets en ce sens.
- Recherche d'un subside régulier en espèces auprès des autorités locales, qui permettrait de supprimer ou de réduire une rubrique du budget Salaires.

- Utilisation des gains d'intérêt du Fonds Commun d'investissement dans lequel l'AMAP a transféré des fonds du Projet, avec l'accord de TdHL, en juillet 2017. Ce qui s'est avéré une idée judicieuse puisque les intérêts à ce jour de ce compte représentent avec un taux de change 1 euro = 30 pesos, un montant de 2.768 euros.

Il faut prendre en compte tout de même que si lors des virements de la 2^{ème} année, les pesos valent plus que les 1 euro = 23 pesos prévus dans le calcul initial du budget pour la 2^{ème} année, cela pourrait renverser la tendance défavorable du passé et compenser des pertes de la 1^{ère} année.

• **Organisation du personnel – un défi**


La première année a été marquée par la nécessité de réorganiser les tâches de certains membres du personnel pour accomplir les objectifs du projet, notamment concernant les services Communication / Collecte de fonds et Administration.

2 personnes externes étaient initialement prévues pour la Collecte de fonds :

- Responsable de la Recherche de Fonds (2.1.7)
- Assistant de la Recherche de Fonds (2.1.8)

Sachant que ce profil est très difficile à trouver, l'AMAP a investi beaucoup sur la personne engagée comme responsable de la collecte de fonds (2.1.7), notamment en formations. Malheureusement cette personne a dû démissionner pour des raisons personnelles. Elle a été remplacée par une autre personne externe, Mariela, depuis le 1^{er} décembre 2017.

Concernant le poste d'assistant externe, la pratique a permis de comprendre que si la personne qui occupe le poste de responsable en externe est essentielle, notamment grâce à sa connaissance du secteur et à son carnet d'adresse bien rempli, une assistante en externe ne fait pas tant de sens étant donné que toute la matière nécessaire à la communication n'est disponible qu'en interne et ne peut donc être réalisée que par du personnel interne. Dans les faits, ce sont Eliana et Perla, membres du personnel interne, qui s'occupent de la partie opérationnelle et qui transmettent les informations à Mariela. C'est pourquoi ce poste d'assistant externe n'a finalement été pourvu que 2 mois et demi. Sachant que Aldana supporte Perla et Eliana dans leur rôle de collecte de fonds et qu'elle est amenée à prendre davantage part à cette fonction étant donné que Perla va partir en congé de maternité, nous avons décidé que son salaire (mi-temps) serait pris en charge par le Projet à la place de celui prévu pour l'assistant externe Collecte de fonds.

 *Ci-après les chiffres dans les cases bleues correspondent aux lignes budgétaires dans le cas où le salaire est pris en charge par le Projet.*

2. Renforcer l'image et la visibilité de l'AMAP auprès de l'opinion publique

Cocktail Anniversaire

La communication événementielle est un outil utilisé par l'AMAP depuis sa création pour fédérer et communiquer autour de ses activités et de ses projets. Cette année, l'AMAP a choisi d'organiser un cocktail sur le thème du premier anniversaire du projet trisannuel réalisé avec TdHL.

Ont participé à l'évènement une cinquantaine de personnes¹ du monde politique, institutionnel, entreprises privées, fondations, presse, etc., toutes susceptibles de soutenir l'AMAP encore dans les années qui viennent. Parmi elles des personnes non encore donatrices qui ont promis un soutien à l'AMAP (ex : l'Asociación de Comerciantes de Zona Oeste).

Une organisation parfaite, dans un hôtel de standing, avec des discours de diverses autorités dont celui très apprécié de Monique en tant que présidente de TdHL², une vidéo de qualité relatant les objectifs et les résultats du projet trisannuel, ont contribué au succès de cette soirée.

Réunions avec des autorités politiques et des ONG

En plus des rencontres au cours du Cocktail, Pablo a pu obtenir des rendez-vous plus privés avec des personnalités clés susceptibles de soutenir l'AMAP sur le long terme au travers de leur institution.

Ces rencontres ont permis de :

- renforcer l'image de l'AMAP auprès de ces institutions en exprimant la satisfaction de TdHL à travailler avec l'AMAP vu l'engagement et le professionnalisme de ses employés
- rappeler l'importance de la contribution des institutions locales pour d'une part pérenniser les actions de l'AMAP et d'autre part obtenir le soutien du MAEE luxembourgeois
- parler de quelques besoins spécifiques de l'AMAP qui nécessiteraient une aide de ces institutions et envisager d'éventuelles collaborations (ex : la mairie de Rosario se dit disposée à appuyer un projet d'installation de panneaux solaires sur les casas, le Secrétaire au Développement Territorial évoque l'éventualité de collaborer sur un projet d'entreprises sociales, La defensoría de la niñez propose d'inclure l'AMAP dans un programme de formations...)

Lors de ces réunions, nous avons apprécié le temps qui nous a été consacré et l'intérêt qui a été manifesté pour le projet et pour TdHL, ceci étant dû avant tout à l'excellente notoriété de l'AMAP et à la renommée de Pablo.

Conférence de presse

Pablo connaît bien le milieu de la presse de par son cursus universitaire, ce qui constitue un avantage certain pour promouvoir l'AMAP. À ceci s'ajoute ses qualités d'orateur, sa connaissance parfaite de l'AMAP, des enjeux politiques, de la société civile et des besoins des bénéficiaires, ce qui en fait l'ambassadeur idéal de l'AMAP auprès des médias.

¹ Annexe 1: Liste des participants au Cocktail

² Annexe 2: Discours de Monique Berscheid

Avec l'appui précieux de Monique, ils ont su saisir cette opportunité pour promouvoir l'AMAP auprès du grand public.

À noter que chaque rencontre avec des politiques a été publiée d'une part sur les réseaux sociaux de leurs institutions respectives, et d'autre part sur les réseaux sociaux de l'AMAP (twitter, facebook...).

Fête argentine au Luxembourg

Les activités de communication autour de l'AMAP vont se poursuivre au Luxembourg. Pablo compte bien saisir cette opportunité pour y inviter ses connaissances luxembourgeoises et donateurs potentiels. Il écrira un discours, préparera des photos à projeter. La mission fut donc aussi l'occasion de planifier la préparation de cette fête argentine.

3. Identifier quelques options possibles pour la période après 2020

Extrait du rapport de mission de Pablo :

« Si un projet avec les mêmes caractéristiques est réalisé en 2020, la logique est de demander moins de financement ou de faire un projet avec plus d'activités. Il doit être démontré que les activités de développement de fonds du premier projet trisannuel ont porté leurs fruits.

On estime que d'ici mi-2019, un nouveau projet doit être formulé. Compte tenu de l'impossibilité de savoir quels seront les résultats des élections en octobre 2019 qui affecteront significativement le fonctionnement de l'AMAP, il est décidé de faire un plan A et un plan B en fonction de la situation politique. Pour chaque plan, on évaluera les aspects qui pourront être affectés en fonction du parti qui remportera les élections. TDHL s'engage à fournir à l'AMAP une projection des fonds disponibles pour le nouveau projet. De la même manière, l'AMAP fera une projection des soldes du compte de bourses et des parrainages locaux. Le fonds d'investissement sera laissé de côté pour couvrir d'éventuels déficits du projet actuel mais le solde positif pourra être intégré en tant que contribution locale au futur projet. Une contribution du Gouvernement national ou provincial sera très utile si elle était incorporée au projet car le MAEE pourrait multiplier également ces fonds.

Dans un futur projet, il sera possible d'intégrer, en plus des activités actuelles, des lignes budgétaires pour a) Bourses qui resteront en 2020. b) frais de transport Centre Résidentiel c) Efficacité énergétique (installation de panneaux solaires, changement d'équipement et de luminaires).

Pablo a présenté les principaux défis en termes d'Infrastructure et de ses 5 sites. Il démontre la nécessité de concentrer les activités afin de réduire les dépenses. La possibilité d'intégrer un nouveau siège (construction ou achat) sera discutée lors de la visite de Pablo en juillet. Voir la possibilité d'envoyer le plan stratégique de TDHL à Pablo pour voir comment elle s'aligne sur celui de l'AMAP. »

Conclusion

Nous sommes très satisfaites du déroulement de la mission car les objectifs visés ont été largement atteints. Nous prévoyons cependant dans nos prochaines missions davantage de temps pour des rencontres avec les jeunes et leurs familles afin de ressentir davantage l'impact sur les bénéficiaires.

Nous avons pu apprécier le professionnalisme, l'engagement et le dévouement de Pablo et de tout le personnel, ainsi que la notoriété grandissante de l'AMAP sur le plan local, ce qui nous a été confirmé officiellement lors de notre rencontre avec Astrid Hummel, Députée Nationale, et Federico Angelini, Député provincial, qui ont remis, en notre présence, la *Déclaration d'Intérêt de la Chambre des Députés* à Juan Carlos en tant que Président de la Junta directiva (Comité) de l'AMAP.

Juan Carlos est très engagé et très présent auprès du personnel et des bénéficiaires. Il se rend chaque jour dans toutes les casas.

Le comité de l'AMAP est composé de personnes dévouées à la cause, certaines étant d'anciens bénéficiaires. Le comité est composé aussi bien de membres nouvellement arrivés que d'anciens, ce qui montre d'une part la constance de l'engagement des membres, et d'autre part l'énergie déployée pour faire adhérer de nouvelles personnes.

Pablo s'est attaché à faciliter notre séjour et à le rendre agréable y compris concernant nos activités hors projet.

Pendant toute la durée de notre séjour, nous avons été invitées à loger, à titre gracieux, dans la Maison de Rosalia, membre bénévole de l'AMAP depuis ses débuts, où nous avons été reçues confortablement et chaleureusement par Rosalia et par son fils, Mauricio, également membre bénévole du Comité de l'AMAP.