

**LINEAMIENTOS, PROPUESTAS Y HERRAMIENTAS
PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN MUNICIPALES
EN *Senegal***

Bertrand MATHIEU · Francisco GREGORI





índice

- 1. Antecedentes del estudio y su integración en el Proyecto Fortalecer**
- 2. Breve introducción al país, a su contexto político-administrativo y a los actores de la cooperación municipalista.**
- 3. Principales debilidades y necesidades de la administración pública local, para los cuales se requiere el apoyo de la cooperación internacional**
 - 3.1. Las necesidades de recursos humanos y de formación**
 - 3.2. Estructura y organización municipal**
 - 3.3. Situación de algunos de los servicios**
 - 3.3.1. Agua y saneamiento: competencia estatal con casos de gestión local**
 - 3.3.2. Planificación, ordenación del territorio, urbanismo y hábitat**
 - 3.3.3. El medio ambiente**
 - 3.4. Los recursos financieros**
- 4. Principales orientaciones metodológicas para una hipotética intervención de cooperación**
 - 4.1. Iniciativas para complementar los programas actuales**
 - 4.2. Formación**
- 5. Principales orientaciones para una eficaz coordinación con otros actores**
- 6. Propositiones de intervenciones**
- 7. Conclusiones**
- 8. Actividades y entrevistas realizadas durante la misión (13-20 de junio de 2010)**
- 9. Referencias**



1. Antecedentes del estudio y su integración en el Proyecto Fortalecer.

El apoyo al fortalecimiento de las administraciones locales, así como el apoyo a los procesos orientados a consolidar políticas e instituciones para una gestión territorial descentralizada, constituye un referente esencial de la Cooperación Española, tal y como confirma el Informe descriptivo de la ayuda oficial al desarrollo de la Administración General del Estado y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo destinada a la descentralización y fortalecimiento de las administraciones locales en el periodo 2005-2008, elaborado por la AECID con la colaboración de MUSOL.

MUSOL, con la financiación de la AECID, implementa el proyecto Apoyo para el fortalecimiento institucional local y los procesos de descentralización en los nuevos ámbitos geográficos de actuación de la Cooperación Española: bases, lineamientos y propuestas (Proyecto Fortalecer) que pretende contribuir a orientar a los actores de la Cooperación Española en la consolidación de un marco conceptual, estratégico y de actuación que garantice la eficacia y oportunidad de las intervenciones en materia de apoyo a la institucionalidad democrática territorial, especialmente en aquellos países en los que se actúa por primera vez en este sector.

En una primera fase del proyecto, se ha elaborado el Informe descriptivo de la Ayuda Oficial al Desarrollo de la Administración General del Estado y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo destinada a la descentralización y fortalecimiento de las administraciones locales en el periodo 2005-2008. Dicho informe se ha redactado en coordinación con la Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral (DCSM) de la AECID, quien ha realizado una amplia revisión de la ayuda al sector de Gobierno y Sociedad Civil a través de diversos diagnósticos sectoriales, entre los que se encuentra el diagnóstico de descentralización y de fortalecimiento de las administraciones locales.

Asimismo, y en una segunda fase, el proyecto ha facilitado a los distintos actores de la Cooperación Española activos en el subsector del municipalismo -como la AECID, a través de sus Oficinas Técnicas de Cooperación; la cooperación descentralizada; y ONGD, entre otros-

un espacio de intercambio y reflexión para lograr un consenso en el análisis de las debilidades, fortalezas, lecciones aprendidas y orientaciones de la Cooperación Española.

En concreto, se organizó el taller “Nuevos ámbitos de la cooperación en Fortalecimiento de las Administraciones Locales”, realizado en Las Palmas el 25 y 26 de febrero de 2010, con la colaboración de Casa África. Dicho evento ha permitido el intercambio de información sobre iniciativas de cooperación en materia de municipalismo realizadas por instituciones y organizaciones presentes en 6 países de África. Asimismo, la dinámica del taller ha permitido consensuar unas conclusiones sobre la cooperación al desarrollo en municipalismo, en especial en África subsahariana, que destacan las principales debilidades y fortalezas generales de la cooperación española en este sector.

Por último, MUSOL ha recopilado en “fichas resumen” la información sobre la organización político administrativa y los procesos de descentralización de los países en los que el municipalismo se ha establecido como prioridad sectorial en las estrategias de la cooperación española, en particular en: Mauritania, Marruecos, Siria, Egipto, Jordania, Argelia, Angola, Etiopía, Cabo Verde, Mozambique, Senegal, RD Congo, Filipinas y Vietnam.

6

De estos países, se han seleccionado 3 (Senegal, Cabo Verde y Mozambique) para realizar un estudio específico con el fin de identificar orientaciones generales para la cooperación municipalista y definir iniciativas específicas de cooperación en cada uno de ellos.

El presente estudio se refiere a Senegal. Para su elaboración se han utilizado dos tipos de fuentes: entrevistas con los actores de la cooperación internacional y de la administración local y central senegalesa realizadas durante la visita realizada por MUSOL del 13 al 20 de junio de 2010; y a través de la revisión de documentación secundaria (leyes, normativa, estudios, etc.).

2. Breve introducción al país, a su contexto político-administrativo y a los actores de la cooperación municipalista

Con una población de casi 12 millones de habitantes, Senegal se ha caracterizado en los últimos años por unos resultados macroeconómicos favorables (crecimientos medio del PIB de 5,3% durante el periodo 1995-2005) y un balance bastante positivo en la realización de los objetivos del milenio, especialmente en los de enseñanza primaria universal (86% de matriculación en 2008) y de reducción de la mortalidad infantil. Sin embargo, la sociedad senegalesa tiene que enfrentarse y adaptarse a cambios rápidos, como la fuerte urbanización (desde 2005, 51% de los senegaleses viven en zonas urbanas) y la crisis económica mundial que afecta al nivel de vida y mantiene el Índice de Desarrollo Humano todavía bajo: Senegal está situado en el lugar número 166 de 182 países (Informe de Desarrollo Humano 2009 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo).

Senegal conoce una estabilidad política general, aparte de conflictos esporádicos en el sur (Casamance), generados por varios grupos independentistas. El país ha registrado avances notables en el ejercicio de la democracia, simbolizado en la alternancia política en el año 2000 con la elección del presidente actual, Abdoulaye Wade. Más recientemente, la victoria de varios partidos de oposición en las elecciones locales de 2009 ha demostrado el progreso de la democracia. Sin embargo, el peso del partido dominante y el clientelismo se mantienen en el sistema político actual y las próximas elecciones presidenciales de 2012 van a constituir una buena prueba de la madurez democrática del país.

La descentralización en Senegal se inició en el siglo XIX con la constitución de varias ciudades coloniales en Municipios (Gorée, Saint Louis, Rufisque y Dakar). Desde la independencia en 1960, el proceso se ha desarrollado en diferentes etapas, principalmente, la creación de comunidades rurales en 1972 y la reforma de 1996 que implicó el reconocimiento de las regiones, municipios y comunidades rurales como colectividades locales y la transferencia de 9 ámbitos de competencia (gestión del uso del dominio, medio ambiente y gestión de recursos naturales, salud y acción social, juventud y deporte, cultura, educación, planificación, ordenación territorial,

urbanismo y vivienda). Además, la reforma supuso el traspaso de una competencia general que autoriza las colectividades a tener iniciativas en otras competencias no transferidas (agua, transporte, etc.) para permitir su desarrollo económico, educativo, cultural y social (Artículo 3 del código de las colectividades locales). El Senegal cuenta en la actualidad con 14 regiones, 159 municipios (incluyendo 46 municipios “d’arrondissement”) y 370 comunidades rurales. Con la urbanización, el número de municipios ha ido creciendo. En 2004, el 41% de la población senegalesa estaba administrada desde los municipios (ADM, 2008). Desde 2008, se han creado por decreto 62 nuevas colectividades locales dentro de los cuales 46 son municipios (<http://www.gouv.sn/>). Cabe señalar que la división administrativa no corresponde con la división de las colectividades locales. La descentralización ha generado un sistema a 3 niveles (central, regional y local), mientras la administración se organiza en cinco niveles (nacional, regional, departamental, “arrondissements” (distrito) y pueblos).

A nivel local, los municipios (“communes”) o comunidades rurales (“communautés rurales”) cuentan con un órgano deliberativo (el consejo municipal o rural compuesto de consejeros,-ras elegidos,-as por sufragio universal) y un órgano ejecutivo, con un alcalde y varios adjuntos (municipios) o el presidente del consejo rural con 2 vicepresidentes (comunidades rurales).

Los recursos de los municipios y comunidad rural provienen:

- De transferencias financieras del Estado mediante el Fondo de Dotación de la Descentralización (FDD) como apoyo al funcionamiento y el Fondo de Equipamiento de las Colectividades Locales (FECL) como apoyo para las inversiones. Sólo el 3% del presupuesto del Estado está transferido a las colectividades locales (Faye, 2008).

- De la fiscalidad local, está constituida por un lado con impuestos locales sobre personas físicas de más de 14 años (Impuesto del mínimo fiscal en municipios, Tasa rural en comunidad rural), Impuesto sobre bienes inmuebles, Patentes de Comercio y por otro lado con tasas y contribuciones como los derechos de mercado, el estacionamiento de vehículos, etc. Cabe destacar que una parte importante de estos impuestos y tasas no son recaudados, dada la poca costumbre de pagarlos por parte de la población y de la debilidad

de los servicios de recaudación (falta de personal y de medios por parte de las colectividades y del Estado).

Dados los pocos recursos, las colectividades dependen en gran medida de los proyectos del Estado, en parte financiados por la cooperación internacional, y de las oportunidades de la cooperación descentralizada. Existe una multiplicidad de actores e instrumentos a todos los niveles, que pueden procurar un apoyo financiero y/o técnico a los municipios y comunidades rurales.

El Programa Nacional de Desarrollo Local (PNDL) constituye un marco que permite federar las intervenciones, con la función principal de apoyar la ejecución de las competencias transferidas y armonizar la participación de los diferentes actores en la promoción eficaz del desarrollo local. El programa tiene como agencias de ejecución los servicios públicos competentes en los ámbitos considerados (Dirección de Colectividades locales, Dirección de Apoyo al Desarrollo Local, Dirección de impuestos...). A nivel regional las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) coordinan la ejecución del PNDL y tienen por misión aportar a las colectividades locales asistencia para la identificación e implementación de proyectos con la posibilidad de movilizar los servicios técnicos desconcentrados relevantes (urbanismo, planificación, medio ambiente...).

Existen también varios programas de cooperación internacional que apoyan las ARD. La AECID ha iniciado en 2010 el PIDEL (Programa Integrado para el Desarrollo Económico Local), ejecutado por la ARD de la Región de Saint-Louis con el objetivo principal de apoyar la puesta en marcha del componente de desarrollo económico local de los planes de desarrollo de las colectividades locales del departamento de Podor. En una misma lógica de intervención, existe también el PIADESPC¹, financiado por la AECID y implementado por el ARD de Ziguinchor en los departamentos Oussouye, Bignona y Ziguinchor con una componente importante de fortalecimiento de las Colectividades y de la democracia local.

El programa ART-GOLD² del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) también apoya a las ARD en las regiones piloto de Ziguinchor y Louga. El Programa, que inició sus actividades en

¹ Programa Integrado de Apoyo al Desarrollo Económico y Social de las Poblaciones de Casamance.

² Programa de Apoyo a las Redes Territoriales y Temáticas por una Gobernabilidad local de Desarrollo.

2009, busca una mejor articulación entre las acciones de cooperación internacional, las políticas nacionales y los procesos locales y el fortalecimiento de la capacidad de las colectividades locales para promover un desarrollo mejor articulado con la economía local y con la cooperación descentralizada. El PNUD implementa también el PADEL (Proyecto de Apoyo al Desarrollo Economico Local), dentro del PNDL con ejes de intervención como el fortalecimiento de las capacidades locales en una perspectiva de desarrollo local y el apoyo a colectividades locales y organizaciones comunitarias para mejorar sus recursos financieras. Las actividades se concentran en la región piloto de Louga, con posibles extensiones a las regiones de Thies, Saint Louis y Matam.

Para el apoyo a los Municipios (“Communes” y “Communes d’arrondissement” para las grandes ciudades), es importante destacar la existencia de la ADM (Agencia de Desarrollo Municipal), creada en 1997 y que tiene por misión contribuir al desarrollo municipal, especialmente la movilización de financiación para la implementación del programa de inversiones prioritarias. Esta Agencia se encarga, en particular, de la ejecución del Programa de fortalecimiento y de equipamiento de las colectividades (PRECOL, Financiación Banco Mundial, Agencia Francesa de Desarrollo...), con intervenciones para fortalecer las capacidades técnicas y financieras de los municipios y proyectos municipales y mancomunados de transporte, saneamiento y medio-ambiente.

La cooperación con colectividades locales del Norte (principalmente Francia) constituye también una fuente de recursos importante para los municipios o comunidades senegalesas que consiguen este tipo de apoyo, aunque ello no facilita la consolidación de la autonomía de las administraciones locales.

3. Principales debilidades y necesidades de la administración pública local, para los cuales se requiere el apoyo de la cooperación internacional.

La realización de este diagnóstico se basa en distintas fuentes de información:

- Búsqueda y revisión de documentos y artículos disponibles sobre la situación de las administraciones locales en Senegal.
- Entrevistas con actores claves del sector municipalista entrevistados durante la misión.
- Visitas a algunas comunidades rurales y municipios para profundizar el diagnóstico. Dado el tiempo limitado de la misión, estas visitas se han limitado a 5 administraciones locales dentro de los cuales 4 eran comunidades rurales³. La visita a la Agencia de Desarrollo Comunal de Saint Louis ha permitido considerar la situación más avanzada del desarrollo municipal en esta ciudad, teniendo en cuenta la larga historia de este municipio, la importante actividad turística y el apoyo significativo y continuo de la cooperación descentralizada.

11

En general, los distintos interlocutores, actores del sector y representantes de los municipios, han señalado la importante transferencia de competencias desde el Estado, si bien también han puesto de manifiesto que ello no ha ido acompañado de suficientes recursos económicos, técnicos y humanos.

3.1. Las necesidades de recursos humanos y de formación

Según los electos encontrados, uno de los problemas más críticos es la falta de personal de apoyo en calidad y en cantidad. Cabe recordar que en Senegal, sólo los municipios tienen derecho a contratar personal propio y se benefician de la puesta a disposición de funcionarios del Estado para los puestos de secretario general o secretario municipal. Para limitar los gastos de funcionamiento,

³ Las comunidades rurales visitadas se sitúan cerca de las ciudades de Dakar y Saint Louis, lo que genera más recursos para la administración local gracias a las oportunidades económicas que procura la proximidad de la zona urbana. En el caso de las comunidades de Sangalcam y Yenne, cerca de la aglomeración de Dakar, el encarecimiento de la tierra relacionado con el proceso de urbanización genera recursos para la comunidad superiores a los de una comunidad rural más aislada en el interior del país.

las comunidades rurales sólo pueden buscar apoyo en forma de prestación de servicios y se benefician de un Asistente Comunitario afectado por el Estado y pagado con cargo al Fondo de dotación de la descentralización. Los asistentes poseen, en general, como nivel de estudios, el bachillerato, además de una formación breve sobre el funcionamiento y la gestión de las CL una vez contratados y antes de ir a su comunidad de afectación. La ausencia de agentes municipales en las comunidades rurales hace que los prestadores de servicios (Consultoría, ONG locales) se sustituyan en ocasiones por el apoyo de los servicios técnicos desconcentrados del Estado, especialmente de la Célula de Apoyo al Desarrollo Local que depende de la DADL. Por lo tanto, estos servicios quedan, en general, en una posición secundaria en relación con el apoyo a la gestión de las Colectividades Locales, por ejemplo, para el apoyo a la planificación (realización de los PLD y PIC). Se espera que las reformas próximas permitan la creación de una función pública local, especialmente para disponer de personal con mejores competencias y limitar la continua rotación de los funcionarios puestos a disposición en las CL.

12

La mayoría de los electos y del personal de las CL visitadas reclaman la posibilidad de formarse. Sin embargo, no especifican las temáticas requeridas, lo que ilustra un conocimiento limitado sobre sus funciones y tareas. Se han mencionado formaciones en cuestiones de elaboración/gestión de presupuesto, de planificación, pero también de acceso a informaciones actualizadas sobre la descentralización y la gestión de colectividades locales, con manuales, material didáctico y acceso a revistas y boletines especializados en este campo. De hecho, la ONG IED Afrique ya ha trabajado en la elaboración y difusión de este tipo de documentos⁴ para reforzar las capacidades de los electos locales en la gestión de los procesos de descentralización y el buen gobierno.

La CAEL (Cédula de Apoyo a Electos Locales) que representa el órgano técnico de la UAEL (Unión de Asociación de Electos locales) tiene, entre otros objetivos, favorecer la formación de base de los electos locales. Este organismo organiza formación teórica a nivel regional, especialmente para los consejeros y alcaldes/presidentes. Según el responsable de la formación de la CAEL, este aporte no es suficiente para generar cambios a nivel local. Están trabajando en ofertas de

⁴ Ejemplo de documentos publicados: Gueye B. 2008. El presupuesto participativo en práctica. Guía para los actores locales. Programa "réussir la décentralisation". IED Afrique (<http://www.iedafrique.org>).eda

formación con aspectos prácticos y asistencia técnica en las colectividades locales sobre la gestión de competencias a nivel local. Algunos interlocutores han mencionado la necesidad de formación y acompañamiento de los procesos de planificación. De hecho, se han señalado varias dificultades en el ejercicio de esta competencia:

- Diversidad de herramientas de planificación, a menudo implementadas por los servicios técnicos o prestadores de servicios, en general con una participación limitada de la colectividad local y de la población⁵
- En muchos casos estos planes no están aplicados (casos de muchos Planes de Ocupación y Afectación de los Suelos)
- Documentos poco operacionales para ser articulados con proyectos de cooperación, especialmente intervenciones de la cooperación descentralizada.

Así, se requiere formación práctica de las administraciones locales en este tema, privilegiando herramientas que ya han sido usadas con éxito y adaptadas a las necesidades del terreno. Por ejemplo, una formación en nociones básicas de ordenación del territorio y urbanismo para poder discutir sobre la elaboración de un plan de urbanismo o al menos un plan de alineaciones y rasantes. Estas formaciones pueden estar relacionadas con los procesos de reactualización de los planes apoyados por el PNDL o programas de cooperación en varias CL.

De manera complementaria, el personal administrativo y los electos necesitan tener una formación de base en la identificación y formulación de proyectos para aumentar sus capacidades de tratar con programas de apoyo del Estado y actores de la cooperación.

Otro punto destacado durante las entrevistas es la formación y el asesoramiento en la elaboración del presupuesto y en la gestión de los recursos propios, especialmente en la definición y aplicación de estrategias en materia de finanzas locales con el principal objetivo de una mejor valorización del potencial fiscal de las CL.

⁵ La Dirección de Apoyo al Desarrollo Local (DADL) ha intentado paliar esta deficiencia a través de la elaboración de una Guía armonizada de Planificación Participativa Local. Se trata de un manual de referencia para las comunas y comunidades rurales que fue validado durante el mes de julio-agosto 2010. Queda pendiente la adaptación de dicha guía, o elaborar una específica, para las regiones.

3.2. Estructura y organización municipal

Las funciones de consejeros municipales o rurales constituyen una nueva forma de poder que compite con las funciones tradicionales (jefes tradicionales, jefes religiosos). A menudo, los responsables tradicionales consiguen también ser elegidos en los consejos. Por ejemplo se encuentra frecuentemente consejos o presidentes que son también “marabouts” (jefes religiosos).

Mujeres en la vida pública local que se considere aun como dominio masculino (Ngaidé y Cissé, 2007).

3.3 Situación de algunos de los servicios

Los principales servicios donde se consideran que existen graves carencias están en los sectores del agua y saneamiento, de la planificación (urbanística especialmente), del medio-ambiente (gestión de recursos naturales y de residuos sólidos), del transporte (sobre todo la accesibilidad de pueblos en zonas rurales), la educación y la salud. Estas dos últimas competencias son compartidas, el municipio/comunidad siendo responsable del desarrollo y mantenimiento de las infraestructuras locales (centros de salud, escuelas...). Seguidamente, solo se detalla la situación respecto a los 3 primeros servicios.

3.3.1. Agua y saneamiento: competencia estatal con casos de gestión local.

Aunque el servicio de agua y saneamiento no está transferido, las colectividades locales pueden contribuir, gracias a su competencia general, a la realización de nuevas infraestructuras. Hace falta distinguir entre la red de abastecimiento de la Sociedad Nacional de Agua de Senegal/Senegalesa de Agua - SONES/SDE, que cubre el 42% de la población senegalesa (Blanc y Ghesquières, 2006), y las otras infraestructuras (pozos, unidad de potabilización) generalmente en el medio rural. En zonas urbanas, la cobertura de abastecimiento de agua potable alcanza casi la totalidad de los habitantes. Sin embargo, el abastecimiento de las familias más pobres se hace a partir de fuentes públicas de pago, con un sistema de gestión colectiva a nivel

del barrio. Este tipo de suministro representaba el 18% de la población de la zona cubierta por la red SONES/SDE en 2002. En las zonas rurales, una parte significativa de la población no tiene acceso a agua potable (media de 30% de los habitantes en las comunidades rurales encontradas). Esta proporción aumenta en las regiones rurales más aisladas. En las comunidades visitadas, algunas instalaciones de fuentes públicas u otros sistemas de agua se han hecho a partir de la iniciativa de la CL o de organización comunitaria de base, con el apoyo de un actor de la cooperación o un programa del Estado. En general, durante la fase de instalación de estas infraestructuras, una ONG local, un donante u otros prestadores de servicios, junto con representantes de la administración local, pueden facilitar el proyecto a través de un trabajo de sensibilización e información de los habitantes (ubicación, organización de la gestión, intermediario con la SONES/SDE en caso de conexión a la red). Una vez en fase de uso “ordinario”, la gestión de estas infraestructuras queda bajo la responsabilidad de las asociaciones de usuarios (Comité de gestión de fuentes, Asociación de usuarios de “pozos” en medio rural...). Según algunos interlocutores, hay una falta de transparencia de ciertas asociaciones a la vista del presupuesto bastante importante que tienen que gestionar. En el caso de los “pozos”, se supone que los servicios del ministerio de hidráulica proporcionan asistencia técnica y supervisan la gestión, pero no tienen los recursos suficientes para asegurar plenamente estos servicios.

En las entrevistas con distintas instituciones, se ha sugerido recomendar la transferencia de parte de la responsabilidad del servicio de agua al nivel de las CL, en concreto, con la finalidad de aumentar la posibilidad de implicación de las comunidades rurales en la planificación de inversiones en infraestructuras y su participación en la gestión y buena gobernabilidad del agua. De hecho, aunque la hidráulica se considera generalmente como una competencia del Estado no transferida, el código de las CL prevé competencias a los municipios y comunidades rurales de protección de aguas subterráneas y gestión del acceso al uso de los puntos de agua (Ministerio de la descentralización, 2008).

En cuanto al saneamiento, menos del 35% de la población tiene acceso al mismo. En las comunidades rurales visitadas, el servicio se limita a instalaciones individuales de fosas sépticas. Sin embargo, resulta imprescindible que el desarrollo del servicio de abastecimiento

de agua se vea acompañado de la creación de sistemas de saneamiento para evitar problemas de polución como los que se producen en barrios de las aglomeraciones de Dakar. Constituye un servicio prioritario, especialmente en zonas urbanas, pero probablemente con más dificultad para movilizar financiamientos, ya que el servicio es menos valorizado que el del agua potable por la población.

3.3.2. Planificación, ordenación del territorio urbanismo y hábitat.

Con vista a coordinar y priorizar la prestación de los servicios de base para la población, la administración central, especialmente a través del PNDL, impulsa a las CL en la elaboración y actualización de planes de desarrollo. A nivel regional y local, se insiste mucho en la planificación como un requisito previo para las intervenciones, especialmente coordinado por la ARD para el apoyo a la elaboración/actualización de los Planes Locales de Desarrollo (PLD) y Planes de Inversión Comunales (PIC) para las comunidades rurales y los municipios, respectivamente. Según la ley 7/1996 “La comunidad rural, la comuna y las regiones elaboran sus planes de desarrollo con el concurso del Estado”. A este efecto, la ARD, prevista en el artículo 37 del Código de las Colectividades locales tiene, también, competencias.

16

En las Comunas, el número de PIC elaborados es todavía muy reducido. Sin embargo, las comunas más avanzadas como la de St Louis, disponen incluso de Planes de Desarrollo de Barrios (PDQ). Respecto a las comunidades rurales, “las únicas que disponen de un PLD actualizado son las situadas en una zona cubierta por un proyecto de apoyo a la descentralización” (Ministerio de la Descentralización, 2008). El retraso se debe también a los recursos limitados de las ARD (humanos, materiales y financieros) para aportar un apoyo consecuente al conjunto de las Colectividades Locales. Cabe mencionar también la existencia del Programa Regional de Desarrollo Integrado (PRDI) para las regiones.

Según el informe del Consejo Nacional de Desarrollo de las Colectividades Locales (Ministerio de la Descentralización, 2008), “Los instrumentos de planificación del desarrollo urbano y de puesta en armonía de las dinámicas espaciales (Esquema Regional de Ordenación del Territorio –SRAT-, Plan Director de Urbanismo –PDU- Esquema Director de Ordenación y de Urbanismo –SDAU-, Plan de

Urbanismo de Detalle –PUD- son insuficientemente asumidos por las Colectividades Locales, a excepción del SRAT. Los otros instrumentos quedan todavía casi en su totalidad en manos de los servicios centrales, que disponen de la experiencia y de los medios del Estado”.

Se han mencionado estos instrumentos, en particular el Plan de urbanismo detallado, durante la visita a la Agencia de Desarrollo Comunal de Saint Louis, sin embargo, las comunidades rurales examinadas no tenían dichos planes, a pesar del crecimiento urbano de los pueblos cerca de la aglomeración de Dakar (Sangalcam, Yenne) o de la carretera nacional Saint Louis-Dakar (Gandon, Fass). Sin este plan que delimite el suelo urbano, el urbanizable y sobre todo las alineaciones y rasantes, la colectividad no tiene un soporte adecuado para conceder licencias ni permisos, además del peligro relacionado con el hecho de no prever la caída natural de las aguas en caso de lluvia.

En el caso de la Comunidad rural de Gandon, con una población de aproximadamente 53 000 habitantes, se encuentran 20 asentamientos humanos que corresponde a otros tantos pueblos, de los cuales 7 tienen más de 1.500 habitantes. La situación del hábitat es bastante contrastada. Los grandes pueblos (6 de los 20) están alineados con una relativamente buena organización del espacio habitado. Gracias al apoyo de la cooperación descentralizada, el PLD 2009-2010 está redactado, pero la colectividad carece de Plan de Urbanismo, por lo que no hay referencia ni plano del suelo urbanizado y urbanizable que puedan servir de bases para ordenar el desarrollo de la edificación, sus alineaciones y rasantes, la evacuación de las aguas pluviales, el emplazamiento de los servicios de suministro de agua potable, etc.

Por otra parte, existen Planes de Ocupación y Afectación de los Suelos (POAS) en algunas colectividades; sin embargo, cuentan con dificultades para su aplicación. Comunidades rurales como Gandon han tenido la oportunidad de elaborar dichos planes, pero carecen del personal técnico y de los recursos necesarios para su aplicación y, en general, para la gestión del uso del dominio. De hecho, la incapacidad para respetar el marco legal y las herramientas técnicas de gestión deja la puerta abierta a abusos por parte de los electos y de las autoridades administrativas (regularización de ventas ilícitas u ocupación de tierras), especialmente en las comunidades rurales periurbanas (Faye, 2008).

Además, las colectividades locales desarrollan sus planes en momentos diferentes y para periodos distintos según sus oportunidades, lo que limita la coherencia entre los mismos y su capacidad para orientar el desarrollo local.

3.3.3. El medio ambiente.

En materia de medio ambiente las colectividades locales tienen muchas dificultades para ejercer sus competencias. En primer lugar, porque esta materia no se beneficia de transferencia a través del Fondo de Dotación de la Descentralización (Ministerio de la Descentralización, 2008). En segundo lugar, como consecuencia de los pocos recursos financieros existentes.

Las deficiencias son muy visibles en temas de gestión de residuos e insalubridad, servicios casi inexistentes en comunidades rurales. Cuando se prestan, especialmente en municipios urbanos y en comunidades periurbanas, estos servicios se suelen organizar a nivel mancomunal.

En el caso de Sangalcam y Yenne, que pertenecen a la Comunidad de Aglomeración de Dakar y de Rufisque (CADAK-CAR), una empresa privada concesionaria (Veolia) se encarga de la gestión de los residuos sólidos.

En la ciudad de Saint Louis, la cooperación descentralizada ha apoyado, recientemente, la creación de un vertedero, cuyo espacio ha sido cedido por la comunidad de Gandon. Por el momento, el servicio de recogida de basura sólo se presta para la ciudad, pero hay perspectivas de ampliación a las comunidades rurales cercanas, dentro del marco de una cooperación mancomunal.

Por otro lado, teniendo en cuenta la importancia de las actividades agrícolas, la gestión de los recursos naturales constituye una competencia determinante y aún poco desarrollada en las comunidades rurales, especialmente para fomentar un uso más sostenible de los factores de producción de la población rural. En teoría, el consejo rural gestiona el dominio nacional (tierras agrícolas, pastos, bosque de una comunidad rural) y cuenta con capacidad de control de la afectación/desafectación de las tierras y la gestión de aquellas no afectadas (reglas de uso de los bosques, pastos, caminos de tránsito

del ganado...). Sin embargo, en muchos casos, se observa un descontrol de estos espacios colectivos, lo que supone problemas de desaparición de bosques, degradación de ecosistemas, sobrepastoreo... La ONG IED África ha puesto de manifiesto casos interesantes de intervención con Comunidades rurales para la mejora de recursos naturales a través de la elaboración de convenios locales de gestión⁶.

3.4. Los recursos financieros.

Como se ha mencionado más arriba, las principales dificultades derivan de las limitadas transferencias del Estado y de la poca capacidad de recaudación de tasas e impuestos locales por parte de las colectividades locales.

Para las comunidades rurales, el presupuesto propio varía de 3 a 15 Billones de FCFA (5.000 a 25.000 €). Este presupuesto se nutre, principalmente, de la Tasa rural (PNUD, 2008). De hecho, en las comunidades visitadas, la tasa rural supone la principal fuente de ingresos locales, con una media de 70% de recaudación. Sin embargo, esta proporción puede disminuir hasta un 30% en las colectividades menos desarrolladas. Por lo tanto, las comunidades no tienen posibilidades de realizar inversiones con sus presupuestos propios y recurren a los programas del estado o de apoyo de la cooperación. Las contribuciones de las colectividades en estas inversiones se realizan gracias al FECL.

19

En los Municipios, el equivalente de la tasa rural (mínimo fiscal) pocas veces es ingresado dada la dificultad de recaudación y la posibilidad de tener más fuentes de ingresos con los impuestos sobre actividades comerciales, bienes inmuebles, tasas de derechos de espacios en mercados, tasa sobre electricidad y consumo de agua, etc.

Varios interlocutores han mencionado la centralización de la “cadena” fiscal y el poco control de la información fiscal por parte de las CL, que limita la recaudación de impuestos y tasas locales. Además, una implicación más importante y directa de las CL en el proceso de recaudación y gestión de sus recursos podría permitir relacionar más

⁶ Este tipo de experiencia busca la elaboración de reglas locales de gestión en contexto de presión sobre recursos naturales (bosques, pastos, conflictos entre agricultura y ganadería) en concertación con todos los actores implicados en el uso de este recurso e intentando conciliar reglas tradicionales de gestión y reglas del estado.

fácilmente el pago de impuestos con proyectos y realizaciones de la colectividad y, así, generar más disposición por parte de la población para pagar sus impuestos⁷.

El enfoque del presupuesto participativo ha sido, por el momento, desarrollado únicamente de manera experimental por algunas comunidades con el apoyo de ONG como IED Afrique. Este enfoque puede generar un incremento de la confianza de la población en la administración local, con efectos positivos para generar más autonomía en las colectividades locales.

⁷ El futuro programa de la Cooperación Española en Kolda, el PROADELKO (Programa de Apoyo al Desarrollo Económico Local en Kolda), pretende incidir precisamente en la dificultad de la recaudación de impuestos locales por los municipios.

4. Principales orientaciones metodológicas para una hipotética intervención de cooperación

Las competencias transferidas a las CL son excesivas, teniendo en cuenta sus pocas capacidades técnicas y financieras de las que han ido acompañadas. Por lo tanto, el apoyo exterior resulta imprescindible. Mediante el PNDL y el fortalecimiento de las ARD, el Estado pretende hacer énfasis en la coordinación y planificación de las intervenciones a todos los niveles.

A nivel nacional, el Ministerio de la Descentralización está trabajando en la realización de una nueva nota de política sectorial en materia de descentralización. Ésta servirá de hoja de ruta para concretar las reformas necesarias, especialmente para la puesta al día del marco legal e institucional de la descentralización y para adaptar los mecanismos de mejora de los recursos financieros y humanos de las colectividades locales (reforma de la fiscalidad local y aplicación de las medidas, estatuto del electo local, creación de una función pública local, articulación descentralización /desconcentración...).

21

A nivel regional y local se insiste mucho en la planificación, principalmente en la elaboración/actualización de los PLD y PIC. Las cooperaciones bilateral y multilateral apoyan el esfuerzo de coordinación y planificación del Estado tal y como se ha visto a través de los distintos programas mencionados de la AECID, PNUD y AFD.

4.1. Iniciativas para complementar los programas actuales.

El diseño de nuevas intervenciones de cooperación tiene que seguir la dinámica de coordinación impulsada por el PNDL y los programas relacionados. A nivel local, las ARD constituyen una buena puerta de entrada para la identificación de iniciativas que cuadran con el esfuerzo de planificación y en coherencia con los programas estatales o de cooperación bilateral o descentralizada existentes. Las intervenciones se pueden apoyar sobre varias metodologías y herramientas ya disponibles, que han demostrado su eficacia en algunas regiones pilotos de Senegal.

En este sentido, el programa de Apoyo a la Descentralización y al Desarrollo Local (ADDEL), financiado hasta 2008 por la AFD en las regiones de Tambakunda y Kolda, constituye una experiencia interesante cuya implementación se puede valorar en otras regiones. El programa no solamente ha permitido mejorar el acceso de la población de las comunidades rurales a servicios de base con la financiación de varios micro-proyectos de infraestructuras (salud, educación, desarrollo de la accesibilidad para aldeas aisladas...), sino que también ha contribuido a fortalecer las Comunidades Rurales en el ejercicio de sus competencias proporcionando más capacidades para la programación, la realización y la gestión de estos proyectos (AFD, 2008). La colectividad local no se sustituye para la implementación del proyecto, sino que se trata de favorecer su responsabilización y la participación de la población en la elaboración de las herramientas de planificación local (PLD y Plan Anual de Inversión). Además, un aspecto innovador de la intervención fue la creación de GIC (Grupos de Intereses Comunitarios), que constituyen un marco de concertación entre las Comunidades rurales, la ARD y los servicios desconcentrados, con la finalidad de generar más solidaridad entre comunidades e introducir la dimensión de la mancomunidad para la gestión de ciertas competencias, lo que se limitaba antes al sector urbano. De hecho, los programas de cooperación de la AECID en St Louis y Casamance (PIDEL, PROADELKO) contemplan el refuerzo de la intercomunalidad a través del apoyo al Grupo de Interés Comunitario de Podor y de Velingara respectivamente.

El SAFIC (Sistema de Análisis Financiera y Institucional de las Colectividades Locales) implementado por el PNUD representa, también, un enfoque metodológico a valorar. Se trata de un proceso de análisis-diagnóstico global de un municipio que desemboca, mediante etapas de consultas públicas, en la formulación y ejecución de un Plan de Acción Comunal, con el objeto de fortalecer las capacidades de organización y la autonomía financiera de la Colectividad.

Por otro lado, del proceso de planificación de las CL apoyado por las ARD y también por los varios programas actuales (ART Gold, PIDEL...) deberían surgir posibilidades de intervención de cooperación.

4.1. Formación.

Resulta imprescindible que las intervenciones de cooperación se acompañen de un componente de formación destinado a los electos locales y al personal municipal.

La falta de conocimiento de los distintos textos legales y códigos genera, muchas veces, confusiones en cuanto a las competencias respectivas de las distintas administraciones, con riesgo de conflictos de competencias o, en el lado opuesto, el inmovilismo como consecuencia de la devolución recíproca de responsabilidades entre las distintas administraciones (Ministerio de Descentralización, 2008).

La formación y el asesoramiento son necesarios para:

- Clarificar las responsabilidades a cada nivel y entre administraciones.
- Delimitar las responsabilidades a cada nivel y favorecer la aplicación del principio de subsidiaridad.
- Sensibilizar para precisar los límites de competencias de los distintos actores.
- Clarificar las atribuciones entre CL y servicios técnicos del Estado sobre una temática de intervención concreta (fiscalidad local, hidráulica...).

5. Principales orientaciones para una eficaz coordinación con otros actores

A pesar de los avances importantes de la legislación en temas de descentralización, se mantiene una resistencia por parte de los servicios públicos (ministerios transversales de finanzas, medio ambiente, ministerios sectoriales de salud, educación...) a la hora de aplicar la ley y los códigos. Como se ha mencionado, esta situación llega a confusiones en las atribuciones entre CL y servicios técnicos del Estado, muchas veces con el ejercicio por parte de los servicios desconcentrados de responsabilidades que deberían ser de las colectividades.

Además, las relaciones y colaboraciones entre los servicios del Estado y los electos quedan todavía limitadas. Más de 70% de las autoridades locales no conocen la posibilidad de contratar los servicios desconcentrados tal como está previsto por la ley (GERAD, 2005). En general, las colaboraciones están impulsadas gracias a la implementación de un proyecto, lo que demuestra la importancia de los programas de apoyo para la aplicación y concreción de la política de descentralización.

24

La Unión de Asociaciones de Electos locales (UAEL), en la que se integran la Asociación de Presidentes de la Región (APR), la Asociación de Alcaldes de Senegal (AMS) y la Asociación Nacional de Consejos Rurales (ANCR), tiene un papel importante de representación política y de diálogo con los servicios centrales del Estado, especialmente para impulsar las reformas ya mencionadas para una mejor aplicación de la política y de la leyes de descentralización.

Respecto a los programas de cooperación, para coordinar las intervenciones en el apoyo a la descentralización y a la gobernabilidad local en Senegal, existe un Grupo de concertación de los donantes en esta materia (principalmente USAID, GTZ, AECID, AFD, UE...), con el fin de apoyar de manera coherente el proceso de descentralización. En la actualidad, y desde el mes de julio 2010, el grupo está copresidido por España y Estados Unidos. Es probable que se intente seguir el código de conducta sobre la complementariedad y la división del trabajo en la política de desarrollo recomendado por la Unión Europea, pero no hemos tenido la oportunidad de verificarlo.

6. Proposiciones de intervenciones

Como se ha señalado, existe una multiplicidad de intervenciones en el tema de la descentralización y del desarrollo local, tanto en a nivel de programas estatales y de cooperación como a nivel local con la presencia de varias ONG y iniciativas de cooperación descentralizadas. La tabla siguiente ilustra la importancia de los proyectos de cooperación (descentralizada o no) recientemente aprobados o implementados en las distintas Colectividades Locales visitadas durante la misión.

Proyectos de cooperación implementados en los últimos años en las CL visitadas

Colectividad Local	Organismo colaborador	Sectores de apoyo
Sangalcam	ONG Francesa Musol	Agricultura/economía local + Empoderamiento mujeres + Salud
Yenne	Ciudades de Durby (Belgica) y Préfailles (Francia) Musol	Agricultura/economía local + Salud + Empoderamiento mujeres + Educación + Apoyo Institución, Planificación
Saint Louis	Ciudad de Lille (Francia, Asociación Alcaldes Francófonos (AMF; Cabildo de Tenerife con el apoyo de AECID...	Agricultura/economía local + Salud + Medio ambiente + Agua y Saneamiento + Apoyo Institución, Planificación
Fass	Plan Internacional RADI	Salud + Agua y Saneamiento
Gandon	Sycova ⁸ Plan Internacional Ciudad de Verbania	Agricultura/economía local + Salud + Medio ambiente + Agua y saneamiento + Educación + Apoyo Institución, Planificación

25

Dado la presencia importante de organismos de apoyo (incluso un programa recientemente aprobado de MUSOL en Sangalacam y Yenne), no se ha hecho identificación concreta de proyectos con las comunidades y municipios encontrados.

Sin embargo, se ha hablado de posibilidades de colaboración con la ARD de la Región de Saint Louis para posibles intervenciones. Existen perspectivas de concretar proyectos pilotos en temas de agua y saneamiento, gestión de recursos naturales y gobernabilidad/fiscalidad local. Mediante un enfoque de formación en la acción, se trata de apoyar iniciativas concretas a nivel regional o de colectividades locales, para generar buenas prácticas de gobernabilidad, que pudieran ser extendidas luego a otras situaciones. Se han mencionado las perspectivas siguientes:

⁸ Comunidad de aglomeración en el Sur Este de la región de Toulouse

Proyecto regional de apoyo a la gobernabilidad del agua:

Existen varios problemas de gestión de las infraestructuras de abastecimiento en agua potable (unidades de potabilización, pozos...) que afectan la cualidad del agua y del servicio, especialmente el precio.

Objetivo específico: Apoyo a las colectividades locales y a las asociaciones de usuarios de infraestructuras de agua para mejorar el servicio de abastecimiento, el acceso y el uso para la población de la región de Saint Louis.

Resultado 1: Estudio de diagnóstico de la gestión de las infraestructuras, del acceso y del uso del agua en las colectividades locales de la región de Saint Louis.

Resultado 2: Capacitación y asistencia técnica a las asociaciones de usuarios para mejorar sus capacidades de gestión comunitaria del servicio de agua.

Resultado 3: Las colectividades locales mejorarán la planificación y gestión de los servicios de agua y saneamiento junto con la sociedad civil.

26

Las principales actividades de este proyecto serían relacionadas con la mejora de la capacidad de gestión del agua, apoyando las asociaciones en la optimización de los recursos y el posible abastecimiento en común de los insumos necesarios al funcionamiento y mantenimiento de las infraestructuras.

Proyecto piloto de Fortalecimiento de Colectividades Locales en capacidades de programación y gestión de sus competencias:

Objetivo específico: Apoyo a las Colectividades Locales en sus procesos de planificación y mejoramiento de la gestión de infraestructuras de mercados y de la fiscalidad local relacionada en Municipios y Comunidades rurales de la región de Saint Louis.

Resultado 1: Apoyo a la elaboración de presupuestos participativos.

Resultado 2: Formulación y ejecución de un Plan de Acción para el fortalecimiento de la autonomía financiera de la Colectividad.

Resultado 3: Apoyo a la creación/rehabilitación y gestión de infraestructuras colectivas económicas (principalmente mercados), que contribuyen al plan de mejora de la finanzas locales.

7. Conclusiones

El balance de la descentralización en Senegal demuestra muchos avances en los textos con la transferencia formal de varias competencias a las Colectividades Locales. Sin embargo, cierta resistencia y la falta de medios de la administración central limitan la aplicación de las disposiciones legales de la política de descentralización. Se traduce principalmente en una insuficiente transferencia de recursos del Estado hacia las Colectividades Locales lo que limita su fortalecimiento institucional, dado sus dificultades para cumplir sus obligaciones.

Los apoyos externos, sobre todo en forma de proyectos de cooperación, aparecen determinantes, por un lado, para tener la posibilidad de mejorar el acceso de la población a los servicios de base y, por otro lado, para fortalecer las capacidades de gobernabilidad de las colectividades.

El Estado ha integrado este aspecto esencial para mejorar la situación de las administraciones locales, poniendo énfasis en la coordinación y planificación de las intervenciones mediante el PNDL a nivel nacional y el fortalecimiento de las ARD a nivel regional.

Las nuevas intervenciones se pueden diseñar en continuidad con las experiencias de cooperación llevadas a cabo en los últimos años, responsabilizando a las Colectividades Locales en la programación y supervisión de los proyectos para fortalecer el ejercicio de sus competencias e implicando a las instituciones locales (ARD, Servicios técnicos desconcentrados) para desarrollar sus papeles de asistencia técnica a las colectividades. Es necesario incluir componentes de formación, tanto de los electos como de los funcionarios, que pueden tener mucho más impacto cuando están relacionados con proyectos concretos.

También parece importante insistir en el enfoque participativo de las intervenciones, para fomentar un funcionamiento más democrático de las colectividades locales y definir las necesidades y prioridades de intervención de manera consensual. El fortalecimiento institucional pasa por la adopción de procesos de participación ciudadana (presupuesto participativo, control ciudadano de la acción pública) que pueden incrementar la confianza de la población en la administración local y procurarle más autonomía.

El empoderamiento de las mujeres constituye otro aspecto transversal imprescindible a considerar en las intervenciones. Se trata de crear las condiciones adecuadas en los municipios para aumentar la implicación de las mujeres en la vida política y promover su participación tanto en los órganos democráticos institucionales de los gobiernos locales, como en los espacios de participación ciudadana existentes (proceso participativo, organizaciones de la sociedad civil, etc.).

8. Actividades y entrevistas realizadas durante la misión (13-20 de junio de 2010)

Fecha	Actividad
13/06	13h00: salida de Valencia 20h35: llegada a Dakar
14/06	9h30: Reunión de introducción en la OTC con Olivier Hidalgo 11h00: Entrevista con el Antiguo Secretario General de la Asociación de Alcaldes de Senegal (AMS) 14h00: Entrevista en la CAEL (Cédula de Apoyo a Electos Locales) 16h00: Encuentro con el equipo del programa ART-GOLD del PNUD
15/06	11h00: Encuentro con la ONG IED Afrique 14h00: Encuentro en la DADL (Dirección de Apoyo al Desarrollo Local, Ministerio Descentralización) 16h00: Encuentro con el equipo del PNDL (Programa Nacional de Desarrollo Local) 18h00: Visita al ADM (Agencia de Desarrollo Municipal)
16/06	10h00: Encuentro con la ONG ENDA Graf/3D 11h00: Entrevista con electos en la Comunidad Rural de Sangalcam 16h00: Entrevista con electos en la Comunidad Rural de Yenne
17/06	Viaje a Saint Louis 10h00: Encuentro en la Agencia Regional de Desarrollo de la region de Saint Louis 12h00: Entrevista en la Universidad Gaston Berger (Saint Louis) 16h00: Entrevista en la ADC (Agencia de Desarrollo Comunal) de Saint Louis
18/06	Visita con el ARD St Louis en la Comunidad Rural de Fass Visita con el ARD St Louis en la Comunidad Rural de Gandon Viaje a Dakar
19/06	Reunión de restitución en la AECID 20h00: Salida para Madrid
20/06	Viaje de Madrid a Valencia

Nombre	Organismo	Coordenadas
Olivier Hidalgo Rita Santos	AECID Responsable de programas de cooperación	olivier.hidalgo@aecid.sn rita.santos@aecid.sn Tel : (221) 33 849 07 82
Assane Khalifa Babacar Mboup	Asociación de Alcaldes de Senegal (AMS). Antiguo Secretario General	Khalifas_5@yahoo.fr Tel : (221) 77 630 14 92
Mamadou Low	Unión de la Asociación de Electos Locales	cael@sentoo.sn cael@orange.sn papilofr@yahoo.fr Tel : (221) 77 569 03 05
Aliou Kandji Sebastien Vauzelle Inma Ortiz	PNUD Programa Art Gold	aliou.kandji@artgold.org sebastien.vauzelle@artgold.org inmaortizm@yahoo.es
Awa Faly Ba Mbow Mamadou Diako Mamadou Fall	Ong IED, Coordinadora de los programas Responsable prog gobernabilidad local Asistente prog gestión de recursos nat.	awafba@iedafrique.org madiako@iedafrique.org mfall@iedafrique.org Tel : (221) 33 867 10 58
Adama Diouf Ousmane Traoré Mayacine Diagne	Director de la DADL Responsable cooperación y proyectos Jefe de Gabinete del Ministerio Descentralización y Colectividades loc.	adamadioufdadl@gmail.com Tel : (221) 33 821 64 18 traoreousmane14@yahoo.fr mayacinediagne2002@yahoo.fr
Samba Gueye Ababacar Boye Ousseynou Toure	PNDL, Secretario Ejecutivo PNDL, Responsable de las operaciones y formación PNDL, Especialista comunicación	sambagueyesn@hotmail.com boye@pndl.org Tel : (221) 33 889 50 68 otoure@pndl.org
Mahmoud Elimane Kane	Agencia Regional de Desarrollo, Responsable cooperación y desarrollo sostenible	menkane@yahoo.fr Tel : (221) 77 54 24 230
Serigne Modou Fall	Coordinador programa GIRARDEL, Université Gaston Berger	smodoudou2@gmail.com Tel : (221) 76 591 36 33
Mr Soumaré	Director General adjunto de la ADC (Agencia de Desarrollo Comunal de Saint Louis)	bdsoum@yahoo.fr Tel : (221) 77 450 02 98

Nombre	Organismo	Coordenadas
Mr Alioum Sarr	Presidente Comunidad rural de Fass	Tel : (221) 77 32 45 230
Mbaye Fall Diop Fatou Djiby Diagne	Vice-Presidente CR Asistente Comunitario	
Mame Matty Ndow	Asistente Comunitario CR de Gandon	
Birane Diop	Consejero CR Gandon	
Clelia Roucous	Voluntaria Francesa cooperación descentralizada (VP-SYCOVAL)	sicovalgandon@yahoo.fr Tel : (+221) 77 526 13 80

9. Referencias

AFD, 2008. Projet d'Appui au Développement Local et à la Décentralisation dans les régions de Tambacounda et Kolda (ADDEL). Synthèse. 2p.

Agence de Développement Municipal, 2008. Guide des ratios financiers des communes 2004, 2005, 2006.

Blanc A., Ghesquières C. 2006. Secteur de l'eau au Sénégal : un partenariat équilibré entre acteurs publics et privés pour servir les plus démunis ? Document de Travail. AFD. 30p.

Faye J., 2008. Foncier et Décentralisation. L'expérience du Sénégal. Dossier IIED n°149. 14p.

GERAD, 2005. Situation actuelle de la mise en oeuvre de la décentralisation, JICA, juin 2005. 112p.

GERAD, 2005. Plan Local de Développement de la Communauté Rurale de Gawane. Programme National d'Infrastructures Rurales (PNIR). 167 p.

Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales, 2008. Conseil national de développement des collectivités locales. Rapport introductif. 49 p.

MS & Associés, 2008. Plan Local de Développement de la Coummunauté Rurale de Gandon (2009-2014). Région de St Louis, Communauté rurale de Gandon. 126 p.

PNUD, 2008. Projet d'Appui au Développement Economique Local (PADEL/PNDL). Documento de proyecto y anexos. 89p.



Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de MUSOL - Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.