

Guide de supervision des CCM (Instances de coordination nationales ou Country Coordinating Mechanisms)

1. Introduction et objet

Ce guide a pour objet de clarifier les attentes du Fonds mondial en matière de supervision des instances de coordination nationales et régionales, ainsi que d'autres organes nationaux qui servent d'instances de coordination pour les subventions du Fonds mondial. C'est le premier d'une série de guides opérationnels permettant de répondre aux questions relatives au fonctionnement des CCM.

L'une des fonctions essentielles des CCM consiste à superviser l'élaboration des propositions, ainsi que la négociation, la mise en œuvre et la clôture des subventions¹. En fait, les CCM doivent disposer d'un plan de supervision². Sans plan de supervision, les CCM risquent de ne pas avoir droit à un financement.

De façon générale, la supervision est l'une des fonctions clés de la gouvernance. La supervision assure que les activités sont mises en œuvre comme prévu, en donnant des instructions stratégiques aux bénéficiaires principaux, en assurant que les politiques et les procédures sont respectées, en instaurant des contrôles financiers (et notamment des audits indépendants), et en donnant suite aux principales recommandations³.

Pour assurer une bonne gouvernance, les CCM doivent fonctionner de façon transparente et responsable. Elles doivent communiquer clairement leurs recommandations et décisions au public ; leurs responsables doivent faire en sorte que

¹ Les principes de gouvernance des CCM, leurs rôles et leurs responsabilités, leur structure et leur composition sont définis dans les *Directives révisées sur l'objectif, la structure et la composition des Instances de coordination nationales, et les Critères de recevabilité des subventions*¹ (*Directives CCM*), et peuvent être consultés sur le site Web du Fonds mondial à l'adresse suivante : www.theglobalfund.org.

² Selon les *Directives CCM*, "il est demandé aux CCM de mettre en place et de suivre une procédure transparente et documentée de désignation du ou des bénéficiaires principaux, et de superviser la mise en œuvre du programme."
Les *Directives CCM* stipulent également qu'"il est demandé aux CCM de mettre en place et de suivre une procédure transparente et documentée pour... garantir la participation d'un large éventail de parties prenantes, membres et non membres des CCM, lors de l'élaboration de la proposition et du processus de supervision des subventions."

³ Concepts de supervision inspirés du texte des Nations Unies intitulé "*Comprehensive Review of Governance and Oversight within the United Nations, Funds, Programmes and Specialized Agencies, Volume II: Governance and Oversight Principles and Practices, Draft*", juin 2006

les points de vue de toutes les parties prenantes soient entendus. Lors de la supervision des subventions, les avis des non membres de CCM doivent aussi être sollicités et pris en compte.

Chaque CCM est chargée de mettre au point ses propres solutions de gestion des processus de mise en œuvre des subventions. Afin d'assurer l'efficacité de ces activités, le Fonds mondial recommande vivement d'établir des directives et des procédures de fonctionnement claires (en définissant par exemple les modalités de sélection des membres, les procédures de vote, etc.). Ces guides de gouvernance contribuent à assurer que le fonctionnement des CCM est compris et accepté par tous les membres et participants.

2. Principes de supervision des CCM

Le principe de base de la supervision est d'assurer que les ressources — financières et humaines — sont utilisées de manière rentable et efficace dans l'intérêt du pays.

S'il est vrai que les CCM sont responsables en dernier ressort de la réussite ou de l'échec de l'obtention de fonds et de leur mise en œuvre appropriée, le Fonds mondial reconnaît que toutes les entités - CCM, PR (Récipiendaires principaux), SR (sous-récipiendaires), LFA (Agent local du fonds) et Secrétariat) - œuvrent ensemble pour atteindre les mêmes objectifs programmatiques, en vue de réduire l'impact du VIH/SIDA, de la tuberculose et du paludisme. Les CCM sont toutefois les seules chargées d'orchestrer l'ensemble de la gestion nationale des subventions du Fonds mondial. C'est pour cela qu'elles doivent mettre en place un plan de supervision bien défini.

La supervision est une responsabilité essentielle des CCM et chacun de leurs membres doit pouvoir consacrer suffisamment de temps pour comprendre la performance des subventions, en vue de formuler des recommandations responsables. Le Fonds mondial est toutefois conscient du fait que les membres des CCM ont souvent des emplois du temps chargés, dans la mesure où ils ont beaucoup d'autres responsabilités. C'est pourquoi il est important de bien organiser les réunions des CCM et de disposer de *processus de supervision* bien définis, qui utilisent au mieux le temps passé sur les fonctions de supervision des CCM. Il est également important, lors du processus de supervision, que le PR se charge de fournir en temps voulu à la CCM des rapports mis à jour ; la CCM est chargée d'examiner ces rapports, d'analyser les informations reçues et de donner des conseils aux PR sur la mise en œuvre des subventions.

3. Différence entre supervision et suivi et évaluation

La CCM est une structure nouvelle et unique, bien différente des autres instances dirigeantes. Certains la comparent au conseil d'administration d'une entreprise ou d'une ONG tandis que d'autres jugent utile de la comparer à un Parlement ou à un conseil consultatif national. D'autres encore préfèrent l'image d'un hélicoptère qui plane en altitude et peut voir la forêt toute entière et pas uniquement ses arbres. Aucune de ces comparaisons n'est parfaite. Un conseil d'administration détermine l'orientation de l'organisation et assure que les principaux indicateurs de performance sont respectés. Un Parlement supervise l'exécution du travail par le gouvernement, pour assurer que celui-ci est en bonne voie pour mener à bien ses programmes. Un hélicoptère donne une image visuelle de la supervision mais manque de structures de gouvernance.

Quelle que soit la comparaison, le rôle de la CCM est de se concentrer sur “l’essentiel” et d’assurer que le financement en fonction de la performance est en bonne voie ; la CCM n’est pas censée s’intéresser aux détails quotidiens de la mise en œuvre des subventions.

La CCM et les PR jouent des rôles complémentaires. Le rôle de supervision de la CCM est différent de la responsabilité des PR, chargés du suivi et de l’évaluation de la mise en œuvre des subventions⁴. Pour assurer la supervision, la CCM doit comprendre le fonctionnement des subventions, suivre l’évolution et les difficultés, et formuler des recommandations à l’intention des PR sur l’amélioration des résultats. La supervision est une forme de suivi, axée sur la gouvernance et la compréhension de l’essentiel. La CCM est chargée de comprendre la mise en œuvre des subventions au niveau global mais n’a pas besoin de se plonger dans les détails, qui sont l’affaire du PR. Cette distinction est particulièrement importante sachant que les CCM supervisent aujourd’hui, en moyenne, quatre subventions et que plusieurs d’entre elles en supervisent entre 10 et 17. Il est essentiel d’avoir un *plan* de supervision clair et bien conçu pour superviser la mise en œuvre des subventions.

À l’opposé, “le suivi est la surveillance des éléments clés des résultats d’un programme/projet, généralement des apports et des résultats, via la tenue de registres, le reporting régulier, les systèmes de surveillance, mais aussi l’observation des services de santé et les enquêtes.”⁵ Le suivi est souvent plus détaillé que la supervision et vise à mesurer le respect des objectifs. La supervision assure que le suivi est effectué, que les résultats sont communiqués et que les objectifs des programmes sont réalisés. L’évaluation “est l’examen ponctuel du changement dans les résultats visés du programme ou du projet.”⁶

Dans la mesure où la supervision se situe au niveau global, les CCM doivent réfléchir aux questions d’ordre général suivantes :

- Finance. Où est l’argent ? Arrive-t-il à temps ? Est-il distribué correctement et rapidement ? Qui en bénéficie ?
- Achats. Les médicaments, moustiquaires, produits de laboratoire, etc. sont-ils distribués là où ils doivent l’être ? Les exécutants les reçoivent-ils à temps ? Le système de distribution est-il fiable et sûr ? Les patients les reçoivent-ils ?
- Mise en œuvre. Les activités ont-elles lieu à la date prévue ? Les services sont-ils bien fournis aux personnes qui en ont besoin ?

⁴ Malheureusement, les termes “supervision” et “suivi” sont souvent utilisés de façon interchangeable dans de nombreux milieux professionnels différents et sont traduits différemment dans les six langues officielles des Nations Unies. En reconnaissant qu’il n’existe pas de définition universellement admise de la différence entre supervision et suivi, ce guide simplifie délibérément la distinction pour aider les CCM à mieux comprendre leurs fonctions de supervision.

⁵ *Guide de suivi et d’évaluation : VIH/SIDA, tuberculose et paludisme*, Janvier 2006, http://www.theglobalfund.org/pdf/guidelines/pp_me_toolkit_en.pdf.

⁶ *Guide de suivi et d’évaluation : VIH/SIDA, tuberculose et paludisme*.

- Résultats. Les objectifs sont-ils atteints ?
- Reporting. Des rapports précis et complets sont-ils remis en temps voulu ?
- Assistance technique. Où se situent les freins à la mise en œuvre des subventions (par ex. achats, ressources humaines, etc.) ? Quelle est l'assistance technique nécessaire pour développer un potentiel d'action et résoudre les problèmes ? Quel est le résultat de l'assistance technique ?

4. Le rôle de supervision de la CCM

Un plan de supervision peut aller d'une simple surveillance des ressources des subventions à un plan de gestion plus complet, faisant intervenir des stratégies de communication précises et des structures complexes de comités. La supervision de la CCM est un exercice difficile parce que son architecture de la responsabilité est à la fois nouvelle et différente, sur la scène internationale traditionnelle des agences et des mécanismes de financement.

Alors que la CCM est chargée de la supervision, la relation contractuelle qui assure le décaissement approprié des fonds se joue entre le PR et le Secrétariat du Fonds mondial, mais sans la CCM. Cet arrangement diffère de la plupart des relations de supervision contractuelles et peut sembler encore plus compliqué puisque l'agent local du Fonds examine, au nom du Secrétariat, les résultats du PR et vérifie les données⁷. Le PR assure à son tour sa propre supervision des sous-réциpiendaires qui mettent en œuvre les activités. En outre, dans certains pays, il se peut que les SWAp (Approches et programmes sectoriels ou Sector Wide Approaches and Programmes) et d'autres formes de systèmes de santé harmonisés ou de mécanismes de financement communs aient d'autres procédures déjà en place, que la CCM peut et doit utiliser pour remplir ses fonctions de supervision. Pour une description approfondie de la façon dont doit se dérouler le partage d'informations entre le PR, le LFA et la CCM, consulter le *Protocole de communications pour les Agents locaux du Fonds*⁸.

L'une des tâches principales de la CCM, qui a des répercussions significatives sur son rôle de supervision, est le choix d'un ou plusieurs PR. Cette décision importante a des conséquences à long terme qu'il ne faut pas sous-estimer. C'est une décision comparable au recrutement, dans le secteur privé, du nouveau directeur exécutif d'une entreprise. En général, l'entreprise procède à un tel recrutement après mûre réflexion, en évaluant les qualités, les compétences et les mérites des candidats pour s'assurer que le meilleur sera sélectionné. De la même façon, la CCM désigne le PR qui est ensuite chargé de mettre en œuvre les subventions et de le faire conformément aux objectifs fixés en fonction de la performance. S'il est important de bien choisir un PR, c'est aussi parce que celui-ci choisit souvent les sous-réциpiendaires qui mettent en œuvre la majeure partie des activités des programmes. Il est évidemment essentiel que la CCM ait confiance en ses Réциpiendaires principaux.

⁷ Pour plus d'informations sur le rôle du LFA et sa relation avec le PR et la CCM, consulter le site <http://www.theglobalfund.org/en/about/structures/lfa/>.

⁸ http://www.theglobalfund.org/en/files/about/structures/lfa/background/GFPolicy/LFA_In-country_Communications_Protocol.pdf

Il incombe à la CCM de superviser le PR, mais non de mettre en œuvre la subvention. Le niveau de supervision par la CCM sera déterminé par chaque pays. Toutefois, toutes les CCM doivent trouver un moyen d'équilibrer leurs activités de supervision (c.-à-d. les demandes d'information, le nombre et la longueur des visites de sites) et la responsabilité contractuelle du PR en vue d'atteindre les objectifs de la subvention.

Pour la supervision, la CCM est censée considérer la performance de la subvention à long terme, tout en laissant le PR jouer le rôle d'exécutant au quotidien.

Du fait que les membres des CCM proviennent d'un large éventail social, ils peuvent et doivent faire bénéficier de leur expérience professionnelle et de leurs réseaux pour améliorer la mise en œuvre des subventions. Ainsi, les représentants des ONG qui sont membres de la CCM peuvent par exemple apporter une compréhension contextuelle approfondie des données concernant la performance ; les représentants du gouvernement pourraient aider à surmonter la complexité des réglementations douanières afin d'éviter de longs retards dans l'approvisionnement ; les membres des CCM appartenant au secteur privé pourraient diffuser les meilleures pratiques de comptabilité ou de gestion, qui pourraient être utiles à la CCM elle-même et au PR. La plupart des CCM regorgent d'informations, de compétences et de relations clés qui doivent être exploitées pour aider le PR à résoudre des problèmes qu'il ne peut pas résoudre lui-même. La CCM peut et doit faire usage de ses relations pour résoudre les problèmes de mise en œuvre des subventions.

4.1. Domaines de supervision

Élaboration de la proposition

La CCM assure que les ressources appropriées (humaines, financières, et techniques) sont disponibles pour élaborer des propositions fructueuses. Pour jouer ce rôle, la CCM coordonne l'élaboration des propositions et sélectionne un ou plusieurs PR.

Dans le cadre des critères de recevabilité du financement, la CCM doit assurer qu'un large éventail de parties prenantes, membres ou non de la CCM, participe à l'élaboration de la proposition *et* au processus de supervision. En faisant participer des non membres de la CCM, elle assure un plus large soutien national, renforce l'objectivité des décisions et améliore la qualité des propositions.

Négociation des subventions

Une fois qu'une proposition a été approuvée, un accord de subvention est alors signé avec le ou les PR dans un délai d'un an, sauf si une prolongation est accordée. Alors que la plupart des communications ont lieu, pendant cette négociation, entre le ou les PR proposés, le LFA et le Secrétariat, la CCM doit *superviser* le processus de négociation pour assurer qu'il est en bonne voie, déterminer où trouver une assistance technique si nécessaire et suivre toute modification apportée à la proposition. La CCM doit comprendre parfaitement bien l'accord de subvention avant qu'il ne soit signé, de façon à ce que tous les membres connaissent les principales activités des programmes, les objectifs et le budget avant le début de la mise en œuvre.

Mise en œuvre des subventions

La supervision des subventions est effectuée des différentes façons suivantes, de préférence une fois par trimestre :

- Connaître les subventions. Tous les membres de la CCM doivent savoir quels sont les principaux problèmes de mise en œuvre des subventions. Ils doivent prévoir un plan bien défini avec le PR pour assurer le suivi de leurs résolutions. La CCM doit recevoir du PR des copies de toutes les demandes de décaissement, des rapports trimestriels, des budgets annuels et des plans de travail, des plans de suivi et d'évaluation, l'audit annuel du PR et tout autre audit effectué. Tout cela peut toutefois représenter une grande quantité d'informations à absorber. Certaines CCM ont réglé ce problème de "surcharge d'informations" en mettant au point un *système* permettant de n'identifier que les principales questions liées à la réussite globale des programmes et non à leur suivi.
 - Documents de synthèse. En Tanzanie, par exemple, le Secrétariat de la CCM établit un rapport de synthèse, ou "tableau de bord", qui montre les résultats du PR en matière d'indicateurs de performance, de gestion financière et de gestion des programmes⁹; ce tableau de bord permet à la CCM de repérer rapidement là où les résultats sont bons (en vert) et ceux où des problèmes se posent et nécessitent une attention particulière (en jaune et rouge).
 - Effectuer des visites sur site. Tous les membres de la CCM doivent alors la possibilité de participer à des visites sur site. Des études de cas menées en Éthiopie, Zambie et Tanzanie montrent toutes que la visite des sites où ont lieu les activités subventionnées joue un rôle essentiel dans le plan de supervision des CCM. Ces visites doivent donner aux membres une *idée globale* de la réalisation et des difficultés de chaque programme, pour qu'ils puissent (1) donner de meilleures indications aux PR, et (2) prêter de la crédibilité et de l'envergure aux subventions elles-mêmes. Il ne s'agit pas de visites de suivi et d'évaluation. C'est le PR qui doit organiser de telles visites. Certaines CCM délèguent cette tâche à un sous-comité qui établit ensuite un rapport à l'intention de toute la CCM. Lorsque c'est un sous-comité qui exerce cette fonction, la CCM doit prévoir un système de rotation afin d'assurer que, dans un délai raisonnable, *tous* les membres de la CCM aient assumé cette responsabilité importante.
- Soutenir le PR. Les PR et la CCM ont pour objectif commun d'œuvrer ensemble pour lutter contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme. Le PR et la CCM doivent travailler en coopération pour assurer la réussite des programmes.

⁹ Lien vers l'exemple du tableau de bord tanzanien.

- Approuver les changements majeurs¹⁰. La CCM est chargée d'approuver les changements de portée et/ou d'échelle des Cadres de performance dans les propositions approuvées par le Conseil ou les accords de subvention signés, ainsi que de changer le PR si nécessaire¹¹.
- Faciliter l'assistance technique. La CCM doit avoir recours à son expertise collective pour garantir qu'une assistance technique appropriée peut être définie et fournie pour faire face aux difficultés du programme. La CCM doit travailler en étroite collaboration avec le PR pour déterminer les besoins d'AT (assistance technique) et coordonner la fourniture d'une telle assistance.

Phase 2 et RCC (Processus de reconduction des subventions ou Rolling Continuation Channel)

La CCM prépare la Demande de reconduction du financement lors de la Phase 2 ; elle est en outre chargée de réviser le montant du financement requis et/ou de choisir un ou plusieurs PR différents. Les deux décisions doivent être fondées sur une parfaite compréhension de la performance des subventions. La réaffirmation et la nouvelle sélection du PR constituent un aspect essentiel de la supervision et cette décision doit être fondée sur une supervision régulière, qui a eu lieu pendant toute la période de performance des subventions.

¹⁰ Il peut s'agir de changements importants ou non, effectués :

- (a) au moment où la CCM présente sa Demande de reconduction du financement ("Demande de Phase 2"); ou
- (b) à tout autre moment pendant la mise en œuvre d'une proposition (y compris au cours de la négociation d'une subvention). Les CCM doivent approuver la révision du plan de travail, du budget et du Cadre de performance.

Les changements sont considérés comme "importants" si leurs conséquences influent sur la réalisation des objectifs ou sur les principaux domaines de prestation de services du programme, ou modifient de toute autre façon l'équilibre des activités du programme au sein du Cadre de performance.

¹¹ Recommander un changement de bénéficiaire principal est une mesure extrême à n'utiliser que si le PR n'a pas réussi à améliorer la performance sur la base des recommandations de la CCM et du Secrétariat du Fonds mondial. Avant que la CCM n'en arrive à prendre cette décision, il faut qu'elle ait fait clairement savoir au PR qu'elle s'inquiète de la mise en œuvre des programmes. Elle doit l'avoir fait, de préférence, bien avant l'échéance de la demande de Phase 2, et la CCM et le PR doivent être d'accord sur les mesures à prendre pour améliorer la performance des subventions. Le changement de PR est un moyen rarement utilisé et ne doit l'être qu'en dernier recours, mais il peut être utile pour améliorer la performance d'une subvention. Les CCM doivent d'abord travailler en étroite collaboration avec les PR pour améliorer la performance, assurer une assistance technique et trouver d'autres moyens de remettre la performance de la subvention sur la bonne voie.

La CCM peut aussi préparer, si elle y a droit et sur invitation du Secrétariat, une proposition révisée pour demander la reconduction du financement, appelée "Processus de reconduction des subventions". C'est un modèle de financement simplifié qui récompense les subventions ayant donné de bons résultats, en accordant un financement supplémentaire pour une durée pouvant atteindre six ans selon l'approbation du TRP (Groupe d'examen technique ou Technical Review Panel). Comme pour la Phase II, afin de pouvoir présenter de bonnes propositions de reconduction, les CCM doivent savoir comment s'est déroulé le programme auparavant.

Coordination des donateurs et alignement avec les systèmes de santé

Les CCM doivent trouver tous les moyens possibles de faire usage ou de tirer parti des plans nationaux de supervision préexistants, pour éviter les activités redondantes. Notamment dans les pays où des SWAp ou des mécanismes de financement communs (MFC) sont en place, les instances de coordination de ces mécanismes peuvent prendre en charge les responsabilités de supervision définies dans le présent guide, à condition de tenir compte des critères minimum imposés aux CCM par le Fonds mondial et des indicateurs de performance qui ont été initialement négociés dans l'accord de subvention. Le plus difficile est d'adapter les évaluations en fonction de la performance aux systèmes alignés sur le plan national, qui visent un ensemble d'objectifs différent. Cette négociation s'est avérée complexe dans quelques pays mais des solutions ont été trouvées¹² et "les travaux sont en cours."

Clôture des subventions

La CCM continue à jouer son rôle de supervision de la mise en œuvre des subventions pendant la période de clôture des subventions. Le même niveau de rigueur et de supervision est requis, du fait que la CCM est chargée d'approuver le Plan de clôture et le Budget de clôture, et notamment le projet du PR pour la distribution ou la cession des actifs du programme. En outre, la CCM peut présenter une Demande de reconduction des services lorsque des personnes bénéficient d'un traitement vital et qu'aucune autre source de financement n'a été identifiée pour poursuivre le traitement.

4.2. Plan de supervision

Un plan de supervision doit être mis en place pour permettre d'examiner les subventions du Fonds mondial. Dans la mesure où une bonne gouvernance est un signe précurseur d'une bonne performance des subventions, les instances de coordination nationales, régionales et sous-nationales doivent mettre en place un plan de supervision pour respecter les critères de recevabilité des financements du Fonds mondial. Même si chaque plan est différent, le Fonds mondial suggère d'y inclure les éléments de base suivants :

¹² On trouve des cas d'harmonisation et d'alignement de la supervision des subventions au Rwanda, au Mozambique, en Tanzanie, en Zambie et au Malawi. Voir les rapports d'études de cas d'octobre 2007 (Mozambique et Malawi).

- Régularité. Les activités de supervision doivent avoir lieu tous les trimestres. Le plan doit fournir des informations sur les personnes qui exercent ces activités et sur le moment où la supervision aura lieu et sera achevée.
- Méthodes. Les plans de supervision devront être mis au point en association avec le ou les PR, prévoir des visites de sites périodiques (par ex. tous les six mois) et un examen des rapports des PR (par ex. lors de chaque réunion de la CCM), et faciliter l'assistance technique et l'analyse des systèmes¹³.
- Suivi. Procédures visant à assurer le suivi des actions entreprises. Qui est chargé d'informer la CCM que des recommandations viables ont été présentées ?
- Information des membres. Tous les membres d'une CCM doivent comprendre leur rôle et les principes de base du Fonds mondial. L'organisation d'un atelier de réflexion annuel ou "retraite" est recommandée. Tous les membres ont ainsi la possibilité de débattre des questions en suspens et de trouver des moyens d'améliorer la performance de la CCM.
- Règles d'engagement. Toutes les CCM doivent avoir un manuel de gouvernance ou une "constitution" qui explique les rôles et responsabilités de chaque membre et la façon dont la CCM mènera la supervision et atténuera les conflits. Ce manuel devra être examiné périodiquement et révisé si nécessaire pour améliorer la supervision de la CCM.
- Gestion des CCM. La plupart des CCM ont maintenant un Secrétariat particulier (ou du personnel) pour préparer les réunions et les visites de sites, organiser l'élaboration des propositions, les élections de membres, etc. La CCM, que ce soit dans son ensemble ou via un comité exécutif, doit s'assurer que le personnel de son Secrétariat a reçu une bonne formation et qu'il est en mesure de remplir ses fonctions.
- Comités appropriés. Le rôle de supervision est renforcé lorsque les CCM ont des comités peu nombreux mais bien organisés. De nombreuses CCM efficaces créent des comités techniques d'experts, axés sur l'élaboration des propositions ou la mise en œuvre des programmes. Les CCM ne doivent pas avoir trop de comités car elles risquent alors de compliquer les opérations et d'aboutir à une confusion des rôles. Parmi les comités qui contribuent le plus souvent au bon fonctionnement des CCM, on peut citer les Comités exécutifs (qui peuvent prendre des décisions provisoires entre des réunions officielles des CCM), des Comités des finances et d'audit, des Comités de supervision ou de reporting.

Ressources

Il existe de plus en plus de matériels didactiques consacrés au modèle des CCM et à la façon de les aider à améliorer leur fonctionnement. À titre indicatif, le Secrétariat renvoie

¹³ Par "analyse des systèmes", on entend l'examen et l'analyse de la façon dont les systèmes de santé du pays luttent contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme, et l'impact des programmes du Fonds mondial sur les systèmes de santé. La CCM doit constamment chercher des moyens de réduire l'impact des trois maladies sur les systèmes de santé et mener des activités de renforcement des systèmes de santé lorsqu'elles peuvent être efficaces et pratiques.

les lecteurs aux excellents documents qui ont été publiés par AIDSPAN et Management Sciences in Health.

<http://www.aidspace.org/index.php?page=guides&menu=publications>

Si les lecteurs connaissent d'autres matériels didactiques qui sont pertinents pour la supervision des CCM, merci de bien vouloir les envoyer directement à l'Équipe des CCM à l'adresse suivante : CCM@theglobalfund.org.