

RESUME ANALYTIQUE
DE L'ETUDE SUR LA NOUVELLE POLITIQUE DE
RECRUTEMENT POUR
LE COMESA

Par

M. Kasuka S. Mutukwa
Partenaire gérant

Southern Africa Consulting Group
P.O. Box 33717
Tel. 220448
Fax 227505
Lusaka (Zambie)

Lusaka, Juin 1995

Le présent résumé exécutif contient les principales conclusions et recommandations de l'étude. Après avoir identifié les points forts et les points faibles du Secrétariat, nous avons formulé des recommandations en vue d'une amélioration future. L'étude recommande l'adoption d'un certain nombre de décisions de politique générale visant à renforcer les opérations du Secrétariat du COMESA suite à sa transformation majeure de Zone d'échanges préférentiels en Marché commun. Nous ne nous sommes pas donc concentré sur l'analyse de l'histoire de l'organisation comme telle, mais sur des suggestions pouvant rendre le Secrétariat plus solide et plus compétitif. Nous nous sommes efforcé de produire non seulement des lignes directrices pour l'amélioration, mais également des stratégies de mise en oeuvre des recommandations. Heureusement, les incidences financières de nos recommandations sont modestes, gardant à l'esprit les problèmes que connaissent actuellement les Etats membres.

1. Introduction

- 1.1 L'on se souviendra que le Conseil des ministres de la ZEP avait décidé de commander une étude sur la révision de la politique de recrutement de l'organisation et l'état des autres politiques et pratiques connexes régissant les questions de ressources humaines après plus d'une décennie d'existence de l'institution.
- 1.2 Spécifiquement, les termes de référence de l'étude étaient les suivants:
 1. Révision des conditions de service, notamment les promotions internes, la motivation du personnel, la mise en valeur du personnel, la sécurité de l'emploi, les traitements, les avantages et les indemnités, les barèmes des salaires, les indemnités de subsistance, les congés, les facilités de crédit, le fonds de pension, l'assurance médicale;

2. Examen de la structure actuelle du Secrétariat du COMESA, y compris les définitions d'emploi, les classifications, les grades, les responsabilités et leur adaptation aux postes;
3. Durée et renouvellement des contrats;
4. Procédures de cotation;
5. Rationalisation des procédures disciplinaires;
6. Evaluation des besoins de formation du personnel du COMESA;
7. Révision de la politique actuelle de recrutement;
8. Examen des pratiques des autres organisations régionales et internationales en matière de recrutement, nomination, promotion interne, renouvellement de contrat, organisation de carrières et contrats permanents;
9. Examen des décisions et déclarations passées du Conseil sur le renouvellement des contrats permanents pour les administrateurs et les agents des services généraux, ainsi que les études précédentes sur la politique de recrutement;
10. Détermination des incidences budgétaires des recommandations; et
11. A la lumière des conclusions ci-haut, faire les recommandations appropriées.

1.3 L'étude a été menée par un consultant indépendant* entre mars et mai 1995 --pendant une période de trente jours ouvrables--. Elle a demandé des entretiens, des recherches théoriques, des visites de terrain dans trois institutions en vue d'établir le parallélisme avec le nouveau COMESA. Des consultations ont été tenues avec le secrétariat de l'Organisation de l'unité africaine --OUA-- , la Banque de la ZEP et à la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique --CEA--. Le COMESA en tant qu'institution régionale partage un certain nombre d'attributs avec les autres organisations régionales, et cela a permis à l'étude de s'inspirer des expériences heureuses et malheureuses et des pratiques des autres organisations.

2. Conclusions générales de l'étude

2.1 Pendant la dernière décennie, les pays de la ZEP ont mis en place une organisation régionale réputée avec un secrétariat qui a pu dans l'ensemble servir efficacement les Etats membres. Il est également évident que le Secrétariat doit être innovateur étant donné les défis qu'il doit relever. Un de ces derniers est l'absence de politiques pour guider chaque aspect majeur de la gestion et de la mise en valeur des ressources humaines le long des années, qui se présente comme suit:

* Le consultant, M. Kasuka Mutukwa, a une expérience professionnelle de plus de 20 ans, qui comprend la direction d'une organisation régionale, ESAMI --Institut de gestion de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe-- de 1987 à 1993. Il détient un doctorat en Relations internationales --Columbia University, Etats-Unis d'Amérique-- et a fait une thèse sur l'intégration régionale en Afrique. Il a travaillé comme fonctionnaire de l'Organisation des Nations Unies --1981 à 1985-- et a été diplomate de rang élevé à New York. A l'heure actuelle, il est Partenaire gérant d'une société de consultation, Southern African Consulting Group de Lusaka, spécialisée dans les domaines de renforcement des capacités en vue de la mise en valeur des ressources humaines et institutionnelles.

- a) La présente étude a établi que le domaine des ressources humaines ne bénéficie pas de la priorité qu'il mérite tant au COMESA, alors qu'il devrait constituer la ressource principale de toute organisation. L'hypothèse dans la ZEP était qu'une fois les individus appropriés seraient recrutés, ils feraient de leur mieux --souvent sur leur propre initiative--, même en l'absence de politiques contribuant au renouvellement professionnel, à la croissance et au développement institutionnel. Malheureusement, dans la structure actuelle, le personnel n'est pas inclus comme l'administration dans le titre du directeur, tel que c'est le cas ailleurs où les questions de ressources humaines sont mises en relief.

- b) Il n'y avait pas de politiques pour guider les opérations fondamentales en matière de personnel, tels que l'organisation des carrières, la formation et la mise en valeur du personnel, la promotion, la durée des contrats, le développement institutionnel, qui sont essentiels pour une organisation moderne afin qu'elle puisse s'adapter aux changements de l'environnement.

- c) Le COMESA, comme la plupart des organisations africaines, souffre de la maladie de l'incapacité d'appliquer réellement les mesures disciplinaires contre le personnel pour une performance insuffisante ou une faute professionnelle. Une bonne partie du temps des décideurs et de la direction est passé à débattre de ce qui devrait être des questions techniques et non politiques. Des améliorations sont possibles si les facteurs sous-jacents sont identifiés. Les concernés dans le COMESA, à savoir le personnel et les Etats membres -- individuellement et collectivement-- doivent se mettre d'accord sur ce qui serait les "règles du jeu". La plupart des autres organisations régionales, y compris l'OUA, sont en train

d'adopter une pratique suivant laquelle les considérations politiques sont supprimées des opérations de ce qui devrait être un secrétariat administré professionnellement.

- d) Les faiblesses des relations hiérarchiques sapent également la capacité des dirigeants à donner des orientations ainsi que leur autorité dans l'organisation, et cette question devrait être tenue en considération pendant la tâche de restructuration.
- e) L'analyse des postes que nous avons menée par le canal d'un questionnaire a mis à jour des problèmes sérieux dans l'interprétation des tâches et responsabilités de la plupart des fonctionnaires. Quelques incompréhensions existent également dans les relations hiérarchiques dans la mesure où la plupart des fonctionnaires indiquent qu'ils ont plus d'un supérieur hiérarchique! En plus, la majorité des définitions d'emploi étaient générales et élargies et manquaient de détails spécifiques sur les exigences des postes.
- f) Le rôle du Secrétaire général dans la mise en application des décisions du Conseil ainsi que son autorité eu égard aux questions du personnel doit être davantage clarifié et renforcé. Le Traité de la ZEP désigne le Secrétaire général comme le "responsable exécutif de la ZEP"; cela est répété dans le Traité du COMESA (Article 17, par. 4 et 7). Malheureusement, le Traité ne précise pas son autorité en matière des questions du personnel. Un des remèdes est d'inclure ces dispositions dans le Règlement du personnel.
- g) Tout le personnel est d'avis qu'il est surchargé et la plupart des divisions n'ont pas assez d'effectifs.

- h) Le nouveau rôle supposé du Secrétariat du COMESA reste à formuler car les directives ne vont pas au-delà des dispositions de l'Article 188, par. 2.
- i) Les procédures de nomination et de discipline sont trop fastidieuses pour permettre un bon fonctionnement du Secrétariat, d'où elles devraient être rationalisées.
- j) Le mécanisme de révision continue des conditions d'emploi n'a pas été mis en place, ce qui ne peut que décourager les fonctionnaires qui travaillent dur.
- k) Il n'y a pas de mécanisme pour aider le Secrétaire général à suivre les besoins de bien-être du personnel et à y répondre.
Dans la plupart des autres organisations, l'Association du personnel avec une mission d'appui ne peut que motiver et améliorer la productivité. Pour illustrer ce point, la structure actuelle du Secrétariat ne facilite pas l'interaction productive parmi le personnel.
- l) Le COMESA tirera également profit à adopter une politique en faveur des femmes en mettant l'accent sur son statut d'"employeur garantissant l'égalité des chances", donnant priorité sur mérite, même aux femmes.

3. Nouvelles procédures de recrutement

3.1 La politique de recrutement dispose que :

Dans le recrutement du personnel du Secrétariat, sous réserve de la nécessité primordiale d'obtenir les niveaux les plus élevés de probité, d'efficacité et de compétence technique, il est tenu en considération le souhait de maintenir le principe d'égalité de chances et de répartition équitable des postes

entre les ressortissants de tous les Etats membres. (par. 3, 5 et 8 de l'Article 9 du Traité de la ZEP et par. 3 de l'Article 17 du Traité du COMESA.)

3.2 Les procédures et politiques actuelles de recrutement du personnel au COMESA sont restrictives, fastidieuses, indûment bureaucratiques, prennent trop de temps et n'assurent pas de coût-efficacité. Il faut presque une année pour recruter une personne à partir du temps où le poste est créé. Il y a un danger réel de perdre de bons candidats au cours de ce processus. Ces procédures devraient donc être revues, simplifiées et raccourcies suivant les recommandations ci-après:

- a) Les Etats membres devraient diffuser les vacances de postes au sein du secteur public en utilisant les moyens à leur disposition;
- b) En plus du point a) ci-dessus, le Secrétariat devrait être autorisé à publier les postes dans les médias publics en utilisant les journaux à grande circulation dans les Etats membres ou dans les médias régionaux;

Cette recommandation est formulée considérant la présente période de transformation de la ZEP en COMESA, car c'est désormais l'intention du Traité que le Secrétariat attire des candidats venant d'autres secteurs tels que les milieux d'affaires, en dehors du secteur public;

- c) La diffusion des postes devrait être étendue au Secrétariat lui-même afin de donner la chance au personnel en place de concourir s'il répond aux critères établis. *La priorité devrait donc être donnée au personnel du COMESA lorsqu'un poste devient vacant.*

- d) Le Secrétaire général devrait avoir la liberté de recruter du personnel pour son cabinet à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation aussi longtemps que ces postes sont prévus dans la structure de l'institution;
- e) Toutes les candidatures devraient être acheminées directement au Secrétariat dans un délai d'un mois après la fin de la publication des postes;
- f) Le nombre des candidats présélectionnés ne devrait pas dépasser cinq pour chaque poste, au lieu du système ouvert, le but étant de réduire les coûts;
- g) Les compétences professionnelles devraient être incluses comme un critère important pour la qualité de membre du comité d'interview des directeurs;
- h) Afin de réduire la bureaucratie dans la nomination du personnel et accroître le rôle de la direction du COMESA dans la gestion des ressources humaines tel que pratiqué dans les autres organisations régionales, il est recommandé qu'un comité de nomination et de promotion soit mis en place pour la catégorie des administrateurs en dessous du niveau de directeur. Le comité comprendrait les directeurs de division ou de département, le Secrétaire général en assurant la présidence. Deux membres du comité proviendraient des Etats membres ou d'organisations internationales appropriées, le but étant d'avoir un jury indépendant et de compléter l'expertise de l'organisation. Le comité ferait rapport au Conseil pour ratification.

4. Politique sur l'organisation des carrières

- 4.1 Il n'existe pas de politique sur l'organisation des carrières au COMESA, alors qu'elle constitue une condition préalable d'une bonne gestion des ressources humaines, notamment la motivation du personnel.

Il s'impose que le Secrétariat du COMESA mette au point et institutionalise une politique et un programme sur l'organisation des carrières afin d'assurer la progression des carrières et la sécurité d'emploi. Par définition, un système d'organisation des carrières implique des efforts fournis par une institution et par son personnel en vue de consolider l'efficacité de cette dernière dans le processus de réalisation de sa mission.

- 4.2 L'organisation des carrières devrait être développée comme une composante des nouvelles structures de service.
- 4.3 Cette tâche devrait être effectuée par la section responsable du personnel au COMESA en utilisant les directives proposées dans la présente étude.

5. Politique en matière de durée et de renouvellement des contrats

- 5.1 Tous les fonctionnaires s'attendent à faire carrière dans l'organisation et à ce que leurs contrats soient renouvelés aussi longtemps qu'ils sont performants tel que stipulé par l'institution. En l'absence d'une politique claire en matière d'organisation des carrières et de la légitimité d'un système d'évaluation de la performance, il est compréhensif que le personnel ait des appréhensions et des incertitudes.

L'autre problème est que la plupart des membres du personnel assume que le renouvellement des contrats est automatique, et ce dernier est considéré comme un droit même lorsque le fonctionnaire concerné n'est pas performant ou ne se conduit pas tel que stipulé dans le Règlement du personnel.

5.2 La question de durée de mandat devrait être liée à une bonne performance et une bonne conduite. Pour l'intérêt de toutes les parties, toutefois, le Conseil devrait donner des directives claires sur ce qui constitue une bonne performance (tel que proposé dans le chapitre sur le système d'évaluation), et ce qui est une bonne conduite (tel que proposé dans le chapitre sur la rationalisation des procédures disciplinaires).

5.3 Il est recommandé qu'en conformité avec les tendances en vigueur dans les organisations similaires, le COMESA ne recrute pas du personnel sur une base permanente jusqu'à la retraite. La permanence devrait être liée à la disponibilité des ressources financières. Elle va également à l'encontre des attentes de productivité et de discipline.

Le personnel devrait donc continuer à travailler sur des contrats à durée déterminée comme aujourd'hui.

5.4 La limite de durée de service à 12 ans --soit 3 contrats de 4 ans chacun-- devrait s'appliquer au niveau des directeurs et plus haut, et non aux autres administrateurs ni au personnel des services généraux.

5.5 Les administrateurs et le personnel des services généraux doivent pouvoir servir le COMESA aussi longtemps qu'ils répondent aux

critères de performance et se conduisent conformément aux dispositions du Règlement du personnel.

6.0 Politique de promotion

6.1 L'absence d'une politique de promotion est l'un des problèmes les plus démoralisants et les plus frustrants pour le personnel. Les dispositions actuelles du Règlement du personnel parlent peu de la promotion.

6.2 Afin de donner des occasions de mobilité au personnel méritant et compétent, l'étude recommande vivement qu'il soit adopté la politique suivante :

- a) Lorsqu'un poste devient vacant, la première priorité devrait être donnée au personnel éligible sur base de concours. Les procédures à cet effet sont proposées dans le document principal. La méthode pourrait aller de l'organisation d'interviews à des examens en vue d'une promotion à un grade supérieur;
- b) Les critères de promotion devraient être inclus dans les conditions d'emploi pour chaque poste; c'est-à-dire que chaque membre du personnel devrait savoir ce qu'on attend de lui pour qu'il puisse obtenir une promotion;
- c) Les procédures de promotion devraient être explicites et transparentes afin de permettre aux membres du personnel d'y accéder d'eux-mêmes ou sur recommandation des superviseurs ou de la direction;

- d) Les critères politiques ou de nationalité ne devraient pas intervenir dans la promotion. Il faudrait se baser sur une performance et une conduite au dessus de la moyenne du fonctionnaire concerné;
- e) Le Comité de promotion et de discipline devrait être mis en place par le Secrétaire général; il s'occuperait de la tâche d'évaluation des performances;
- f) Le comité qui traiterait les promotions au niveau des directeurs aurait la même composition que le jury de sélection;
- g) Les fonctionnaires devraient être libres de demander une promotion s'ils jugent qu'ils la méritent sur base de leurs aptitudes évaluées de pouvoir occuper des postes supérieurs et de s'acquitter de la tâche requise.

7.0 Politique d'évaluation des performances

- 7.1 Le système actuel d'évaluation des performances accuse quelques lacunes pour un certain nombre de raisons. Le même formulaire est utilisé pour coter un balayeur et un directeur, alors que leurs tâches sont manifestement différentes. Deuxièmement, l'évaluation n'est pas aussi complète qu'elle le serait en rapport avec une description d'emploi plus claire et d'autres facteurs. Les procédures du système d'évaluation laissent également beaucoup à désirer. Le troisième problème et de loin le plus grave est que le système actuel d'évaluation ne semble pas jouir d'une légitimité universelle dans le système du COMESA. Une de ses faiblesses est que les objectifs du système sont considérés punitifs et ne facilitant pas une organisation de carrière aisée.

- 7.2 Il est proposé qu'il soit conçu un nouveau formulaire d'évaluation élaboré de façon à contribuer directement à l'épanouissement de l'individu et de l'organisation.
- 7.3 Le nouveau système d'évaluation des performances --utilisant les indications et les modèles donnés dans l'étude-- devrait être élaboré sous la direction du Secrétaire général --avec une assistance extérieure--, avec la participation de tout le personnel pour que celui-ci en fasse sien et l'accepte en conséquence. L'appui du personnel serait assuré s'il participait au processus, et cela est également nécessaire pour améliorer les canaux internes de communication au Secrétariat du COMESA.
- 7.4 Afin que le nouveau système puisse fonctionner efficacement, il est demandé au Conseil des ministres de prendre l'engagement que les Etats membres respecteront les décisions professionnelles sur cette question afin de donner la valeur nécessaire à la disposition du paragraphe 7 de l'Article 17 du Traité du COMESA.

8.0 Politique de formation

- 8.1 Aussi bien le Traité que le Règlement du personnel passent sous silence la promotion du personnel et la formation au sein du Secrétariat. Nous voudrions inviter les Etats membres à appliquer les dispositions du Chapitre 25 du Traité au Secrétariat lui-même en vue de donner priorité à la promotion interne des ressources humaines. En l'absence d'une politique et d'une stratégie de formation, il est difficile de s'imaginer comment le personnel du COMESA peut s'acquitter de sa mission comme on l'attend de lui dans cette période de changement.

- 8.2 L'étude passe en revue dans les détails la raison d'être, les objectifs et les procédures de mise en application de la stratégie de formation.
- 8.3 L'importance de la formation est évidente. La politique du COMESA devrait être de donner des occasions de perfectionnement au personnel --par la formation, des séances de réflexion, etc.-- pour le renouvellement professionnel, l'acquisition d'aptitudes, la mise à jour du savoir et des attitudes appropriées dans le but de contribuer à la réalisation de la mission du COMESA. La formation est également nécessaire pour renforcer l'institution elle-même, sa direction et ses systèmes de communication.
- 8.4 La mise en oeuvre de la stratégie de formation proposée ici devrait commencer aussitôt que le présent rapport est approuvé, sinon auparavant. Les besoins de formation doivent être reconnus, et des retraites professionnelles s'imposent d'urgence à la lumière du changement de la ZEP en COMESA.
- 8.5 Un descriptif de projet devrait être élaboré pour aider le COMESA à demander un financement externe en vue du renforcement de la gestion et de la mise en valeur de ses ressources humaines.

9.0 Rationalisation des procédures disciplinaires

- 9.1 Il existe un certain nombre de lignes directrices au Secrétariat à ce sujet. Toutefois, il a été établi qu'il est nécessaire de rationaliser les procédures en place. Il est également fondamental de mettre en place un système et une culture d'application de la discipline. Le COMESA partage ce problème avec la plupart des organisations africaines, au niveau sous-régional et régional. Il n'y a donc pas de doute qu'il y aurait peu de réalisations si la discipline ne pouvait pas

être appliquée pour des considérations politiques ou autres de la part du Conseil des ministres ou de la direction.

- 9.2 La première recommandation est que les fautes appelant des mesures disciplinaires soient spécifiées au-delà des dispositions actuelles du Règlement du personnel. (Un échantillon est donné dans le rapport principal).
- 9.3 Le comité de discipline devrait comprendre des représentants du comité du personnel.
- 9.4 Le Secrétaire général devrait avoir le pouvoir et l'autorité de prendre les mesures disciplinaires initiales de suspension concernant tout membre du personnel en attendant des enquêtes ou une autre action quelconque. Il devrait également être autorisé à mettre fin à des nominations probatoires pour des motifs de faute suivant des procédures stipulées.

10. Examen de la structure actuelle du COMESA

- 10.1 Dans cette partie, il est traité l'état des définitions d'emploi, les grades, la classification, les responsabilités et l'adaptabilité des postes.

10.2 Etat des définitions d'emploi

- 10.2.1 Il existe des variations dans la qualité et la présentation de la plupart des postes. La majeure partie des définitions d'emploi contenues dans les dossiers ne donnaient que des bribes d'information.

- 10.2.2 Le questionnaire distribué et auquel a répondu la majorité des membres du personnel a révélé que les buts des postes dans certains cas n'étaient pas aussi spécifiques qu'ils auraient dû l'être. Certains postes dans l'administration se chevauchent en responsabilité. Les centres d'autorité restent diffus et rendent la responsabilité difficile.
- 10.2.3 Aux fins de la présente étude, et en attendant la restructuration qui est envisagée dans le Traité, nous n'avons pu que mettre à jour les définitions d'emploi. La prochaine tâche consistera à adapter les postes au nouveau COMESA par la détermination:
- a) du but du poste;
 - b) des tâches de chaque poste;
 - c) des responsabilités du poste;
 - d) du grade;
 - e) du classement des postes.
- 10.2.4 En tant que composante de la tâche de restructuration, les questions d'adaptation et de nécessité de chaque poste ainsi que celles de redéfinition des postes seront toutes considérées.
- 10.2.5 Nous recommandons à ce stade que le poste de fonctionnaire chargé de l'information soit pourvu afin de permettre au COMESA de communiquer plus efficacement avec ses clients à ce moment crucial de naissance de l'organisation et de concurrence.
- 10.2.6 Afin de renforcer la direction et l'esprit d'équipe au COMESA, il devrait être une obligation que tous les directeurs fassent rapport au seul Secrétaire général. L'orientation professionnelle serait également renforcée si les

- 10.2.2 Le questionnaire distribué et auquel a répondu la majorité des membres du personnel a révélé que les buts des postes dans certains cas n'étaient pas aussi spécifiques qu'ils auraient dû l'être. Certains postes dans l'administration se chevauchent en responsabilité. Les centres d'autorité restent diffus et rendent la responsabilité difficile.
- 10.2.3 Aux fins de la présente étude, et en attendant la restructuration qui est envisagée dans le Traité, nous n'avons pu que mettre à jour les définitions d'emploi. La prochaine tâche consistera à adapter les postes au nouveau COMESA par la détermination:
- a) du but du poste;
 - b) des tâches de chaque poste;
 - c) des responsabilités du poste;
 - d) du grade;
 - e) du classement des postes.
- 10.2.4 En tant que composante de la tâche de restructuration, les questions d'adaptation et de nécessité de chaque poste ainsi que celles de redéfinition des postes seront toutes considérées.
- 10.2.5 Nous recommandons à ce stade que le poste de fonctionnaire chargé de l'information soit pourvu afin de permettre au COMESA de communiquer plus efficacement avec ses clients à ce moment crucial de naissance de l'organisation et de concurrence.
- 10.2.6 Afin de renforcer la direction et l'esprit d'équipe au COMESA, il devrait être une obligation que tous les directeurs fassent rapport au seul Secrétaire général. L'orientation professionnelle serait également renforcée si les

administrateurs hors cadre dirigeaient le travail des autres administrateurs.

11. Examen des conditions d'emploi

11.1 Le COMESA est en ligne avec d'autres organisations régionales africaines en ce qui concerne les traitements, les avantages et les indemnités des diverses catégories de personnel d'une façon plus ou moins compétitive. Les traitements offerts par le personnel recruté internationalement restent compétitifs. Ce qui ne l'est pas et devrait être revu est ce qui suit:

- a) Les salaires du personnel des services généraux, qui n'ont pas suivi le coût de la vie qui a fortement augmenté dans le pays hôte, devrait être augmenté de 25 p. 100 à partir de janvier 1996;
- b) L'indemnité de logement devrait être en rapport avec les loyers pratiqués sur le marché. Il est donc recommandé que les taux actuels soient augmentés jusqu'au niveau où ils étaient avant leur réduction en 1986;
- c) L'âge limite des personnes à charge fréquentant l'école au niveau secondaire ou supérieur devrait être repoussé de 18 à 21 ans. Le nombre d'enfants éligibles pour les frais de scolarité et les indemnités de personnes à charge devrait être réduit de 6 à 4 comme dans les autres organisations;
- d) Le congé de maternité devrait être augmenté à 3 mois calendriers à partir du système actuel basé sur le nombre de jours ouvrables afin que le COMESA soit en ligne avec les autres organisations au niveau national et régional;

- e) Le Secrétaire général devrait être autorisé à revoir les avantages du personnel sur une base permanente pour tenir compte du coût de la vie;
- f) Le Secrétaire général devrait être autorisé à réaffecter le personnel afin d'assurer l'utilisation maximale des ressources humaines de l'organisation;
- g) Une association du personnel est nécessaire au COMESA pour renforcer la communication, aussi longtemps qu'il est constitué sur un modèle syndical. Les représentants de ce comité devraient avoir l'occasion de servir dans les comités du COMESA traitant de la mise en valeur des ressources humaines, des questions relatives au bien-être et tous autres tel que déterminé par le Secrétaire général.
- h) Un système de sécurité sociale sur le modèle d'une "Coopérative d'épargne et de crédit" devrait être établi par le personnel avec un financement adéquat de l'organisation suivant le modèle des institutions qui offrent de telles possibilités avant la fin de l'année 1995.