

Mademoiselle Dominique BOUCLIER

MÉMOIRE DE LICENCE

ÉTUDE DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL
D'UNE ORGANISATION INTERNATIONALE

LES TITULAIRES DU CERN
DE 1980 A 1984

Professeur Y. SCHEKTMAN
Assistant F. AGHILI

Faculté de S. E. S.
Année 1986

* * * * *

*
* Le présent mémoire a pu être rédigé grâce à la collaboration *
* de Monsieur Lindecker qui a bien voulu le superviser, *
* Messieurs Collomb et Guiraud qui m'ont aidé dans la recherche *
* des documents et Mademoiselle Escaffre pour tous les travaux *
* de secrétariat. *
*
* Je les en remercie vivement. *
*
* Mes remerciements vont également à Monsieur Aghili dont la *
* collaboration dévouée m'a été précieuse tout au long de ce *
* travail. *
*
* * * * *

PLAN

I INTRODUCTION

II PRESENTATION DE LA POPULATION ETUDIEE

2.1 Les catégories professionnelles

2.2 Les variables explicatives

2.3 Quelques statistiques sur les coûts du personnel titulaire

2.4 Quelques statistiques sociologiques sur la composition du personnel

III LES MOUVEMENTS DU PERSONNEL

3.1 Etude de l'évolution des effectifs

3.2 Commentaires

3.3 Les causes de départ

3.4 Les caractéristiques des arrivées

IV ANALYSE DU RENOUVELLEMENT

4.1 Le renouvellement

4.2 La politique de promotions

V CONCLUSIONS

I INTRODUCTION

Notre étude, effectuée au sein de l'Organisation Européenne pour la Recherche Nucléaire (CERN), s'est déroulée avec la collaboration des membres du Département "Management Information" et plus particulièrement au sein du groupe "Prévisions et Statistiques" chargé du contrôle de gestion de l'Organisation. A ce titre, les informations caractéristiques concernant les ressources financières et humaines de l'Organisation sont centralisées et analysées par ce groupe.

Nous avons choisi de nous intéresser à l'analyse des données du personnel et, en particulier aux mouvements externes (départs et arrivées) qui modifient les effectifs de personnel et aux promotions internes qui modifient leur distribution.

L'importance de l'effectif, 3530 titulaires au 31.12.85, et le fait que 49% du budget de 1985 soient consacrés aux dépenses de personnel justifient à eux-seuls notre étude.

Il n'est pas inutile de rappeler, à ce propos, que le CERN est le plus important employeur du Canton de Genève.

II PRÉSENTATION DE LA POPULATION ÉTUDIÉE

2.1 Les catégories professionnelles

Les membres du personnel du CERN sont répartis comme suit :

- Titulaires pouvant bénéficier de contrats à durée indéterminée ou à terme fixe (environ 3500 personnes),
- Associés, ne bénéficiant que de contrats à terme fixe et dont la rémunération est essentiellement constituée d'indemnités de subsistance (environ 2000 personnes),
- Prestation de services (environ 1000 personnes) ne dépendant pas directement de la gestion du CERN.

Nous nous contenterons d'étudier le personnel titulaire (STAFF), le personnel non titulaire regroupant du personnel de statuts différents et relevant d'une classification hétérogène.

Seul le personnel titulaire est analysable à travers les séries statistiques disponibles. Il reflète d'autre part le souci de l'Organisation d'avoir un personnel stable et expérimenté pour assurer le fonctionnement d'installations hautement complexes.

Nous avons ainsi défini la population qui sera la base de notre étude. Il convient de préciser que la population des titulaires de l'Organisation est divisée en cinq grandes catégories professionnelles :

<u>Catégories</u>	1 : Physiciens expérimentateurs et théoriciens
	2 : Physiciens appliqués et ingénieurs
	3 : Techniciens
	4 : Ouvriers et gens de métier
	5 : Personnel administratif et de bureau

A chaque poste de travail est associé un grade d'une échelle en contenant treize. Ce grade dépend de la nature des fonctions et des responsabilités qu'il implique. Le grade du membre du personnel est fonction du grade du poste qu'il occupe et évolue en rapport avec ses compétences par le jeu des promotions.

2.2 Les variables explicatives

Nous avons étudié trois paramètres qui modifient la distribution de la population des titulaires. Il s'agit de caractères qualificatifs ordinaux; soit :

- les départs
- les arrivées
- les promotions

Pour les deux derniers paramètres explicatifs nous utiliserons des tableaux de contingence qui contiennent les fréquences d'association entre les modalités de deux caractères qualitatifs (par exemple : arrivées par catégories professionnelles et par grade).

A noter qu'en ce qui concerne les départs, la méthode d'analyse factorielle des correspondances s'est avérée utile.

2.3 Quelques statistiques sur les coûts du personnel titulaire

Comme nous l'avons indiqué, le budget de personnel représente en moyenne 49% du budget total de l'Organisation ce qui représente en 1985 environ 350 MSF.

- Principaux éléments de la rémunération

Les appointements de base constituent l'élément essentiel (environ 70%) de la rémunération. Ils sont déterminés à partir d'une grille de salaires de base et fixée par les Statuts et Règlements du Personnel. A chaque individu est associé un grade et un échelon dans le grade qui ont leur correspondance dans la grille des salaires. Viennent ensuite compléter le salaire de base :

- les allocations liées à la situation personnelle de l'intéressé,
- les allocations liées aux conditions de travail,
- les indemnités diverses.

Les rémunérations brutes sont soumises aux contributions sociales (Caisse de pensions, maladie).

- Distribution des coûts du personnel par catégorie professionnelle (au 31.12.83)

<u>Catégories</u>	1 et 2	: 33,8%	du coût total pour	833 pers.
	3	: 31,6%	" " "	1186 pers.
	4	: 21,4%	" " "	939 pers.
	5	: 13,2%	" " "	572 pers.

2.4 Quelques statistiques sociologiques sur la composition du

personnel

- Rapport Femmes/Hommes : elles représentent 13,7% de l'effectif et occupent dans une très forte proportion des emplois administratifs et de bureau (catégorie 5).

- Age : l'âge moyen en 1983 était de 44,6 an. On assiste à un vieillissement régulier du personnel titulaire dû au taux de renouvellement peu important depuis quelques années. L'ancienneté moyenne est de 17 années; la plus forte ancienneté se trouve dans les catégories 4 et 5.

- Nationalités : le CERN compte 13 Etats membres; il existe néanmoins quelques 24 nations représentées dans le personnel titulaire. Les Etats hôtes de l'Organisation, la Suisse et la France, fournissent le contingent le plus élevé : 65,7% du total en 1983.

III LES MOUVEMENTS DU PERSONNEL TITULAIRE

3.1 Etude de l'évolution des effectifs

Pour cette étude, nous avons retracé l'évolution de l'effectif du personnel de 1980 à 1984 sous forme de graphiques. Cet effectif est exprimé en homme-mois. Par homme-mois on entend plein temps équivalent payé en mois donné.

Pour chacune des années 1980 à 1984, les arrivées, les départs et l'effectif résultant ont été portés mois par mois sur un graphique.

La base de départ est le nombre d'hommes-mois payés au 31 décembre de l'année précédente.

La courbe bleue représente les arrivées; soit par exemple du 31 décembre 1979 au 31 janvier 1980 : $3544 - 3539 = 5$ hommes-mois; de la même manière, la courbe rouge représente les départs : par exemple du 31 décembre 1979 au 31 janvier 1980: $3539 - 3523 = 16$ hommes-mois.

La courbe résultante (verte) montre le solde entre les arrivées et les départs pour la période allant du 31 décembre de l'année précédente au 31 décembre de l'année examinée.

On détermine ainsi les mouvements nets de personnel; le nombre d'hommes-mois final du 31 décembre de l'année considérée sert de base de départ pour le graphique des hommes-mois titulaires de l'année suivante.

3.2 COMMENTAIRES

- Graphe 1 -

1980

Globalement, on observe une certaine stabilité des effectifs du personnel titulaire : 3539 hommes-mois payés le 31 décembre 1979 et 3537 le 31 décembre 1980. Les départs de 1980 (environ 95) ont été compensés par un nombre presque équivalent d'arrivées (environ 110). Le CERN a commencé à instaurer une politique de personnel cherchant à limiter l'expansion du budget de personnel et à essayer de réduire les effectifs en réduisant le recrutement.

Dès cette année fut mis en place un plan de départs négociés qui a permis au personnel volontaire de l'Organisation de bénéficier d'indemnités spéciales (pouvant atteindre un maximum de deux années de salaire de base).

Ce système touche principalement les populations des catégories 3 et 4 et d'âge supérieur à 55 ans.

1981

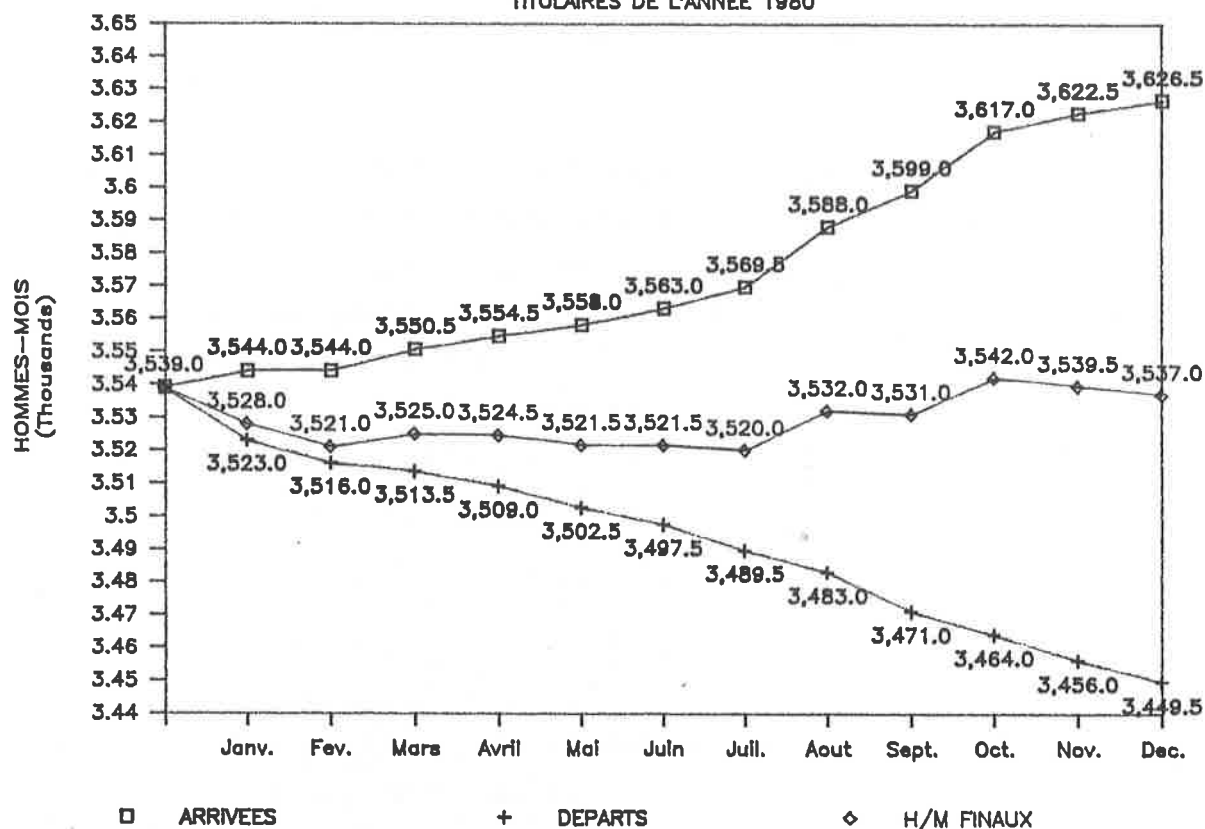
L'examen rapide de ce graphique permet de conclure à une baisse sensible des effectifs, au cours de l'année 1981. Entre le 31 décembre 1980 et le 31 décembre 1981, il y a eu 74,5 départs alors que seules 43 arrivées ont été enregistrées.

Le Conseil de l'Organisation impose un budget constant (302 MSF aux prix de 1981). Le CERN se voit alors contraint, pour compenser l'augmentation de la masse salariale due aux promotions et à l'ancienneté, à comprimer ses effectifs.

La politique des départs négociés du personnel âgé est fortement encouragée afin de placer le CERN dans la possibilité de recruter, plus tard, du personnel jeune.

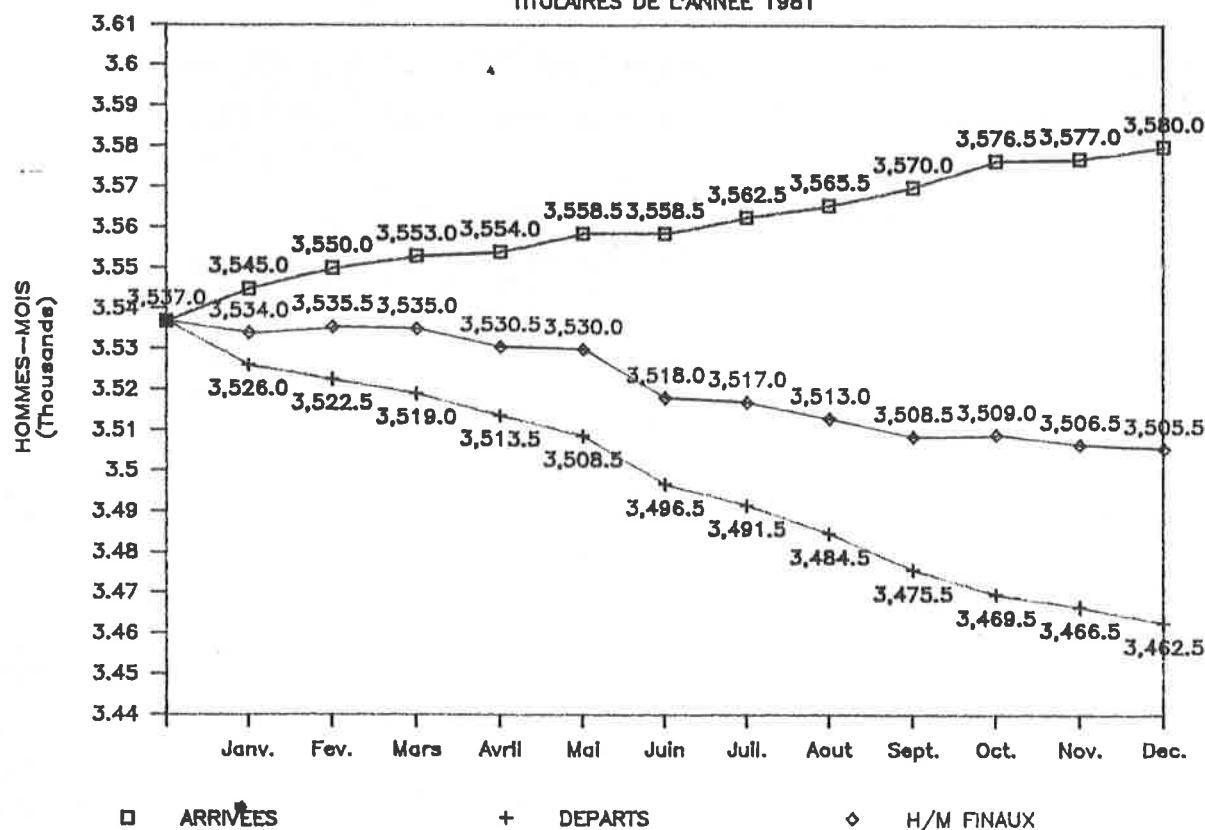
EVOLUTION DES HOMMES-MOIS PAYES

TITULAIRES DE L'ANNEE 1980



EVOLUTION DES HOMMES-MOIS PAYES

TITULAIRES DE L'ANNEE 1981



- Graphe 2 -

1982

Les restrictions budgétaires ne permettent toujours qu'un recrutement limité tandis que la politique des départs négociés continue. La baisse des effectifs s'amplifie. Sur la courbe résultante, le solde entre arrivées et départs s'établit autour de moins 45 hommes-mois.

La baisse se répartit de façon continue tout au long de l'année et il n'y a pas de mois qui se détache plus que d'autres.

1983

L'accroissement des coûts du personnel est maîtrisé grâce au succès de la politique des départs négociés dont les effets se font sentir jusqu'à mi-année.

Le nombre des membres du personnel diminue de 84,5 hommes-mois mais 70,5 nouveaux membres ont été recrutés.

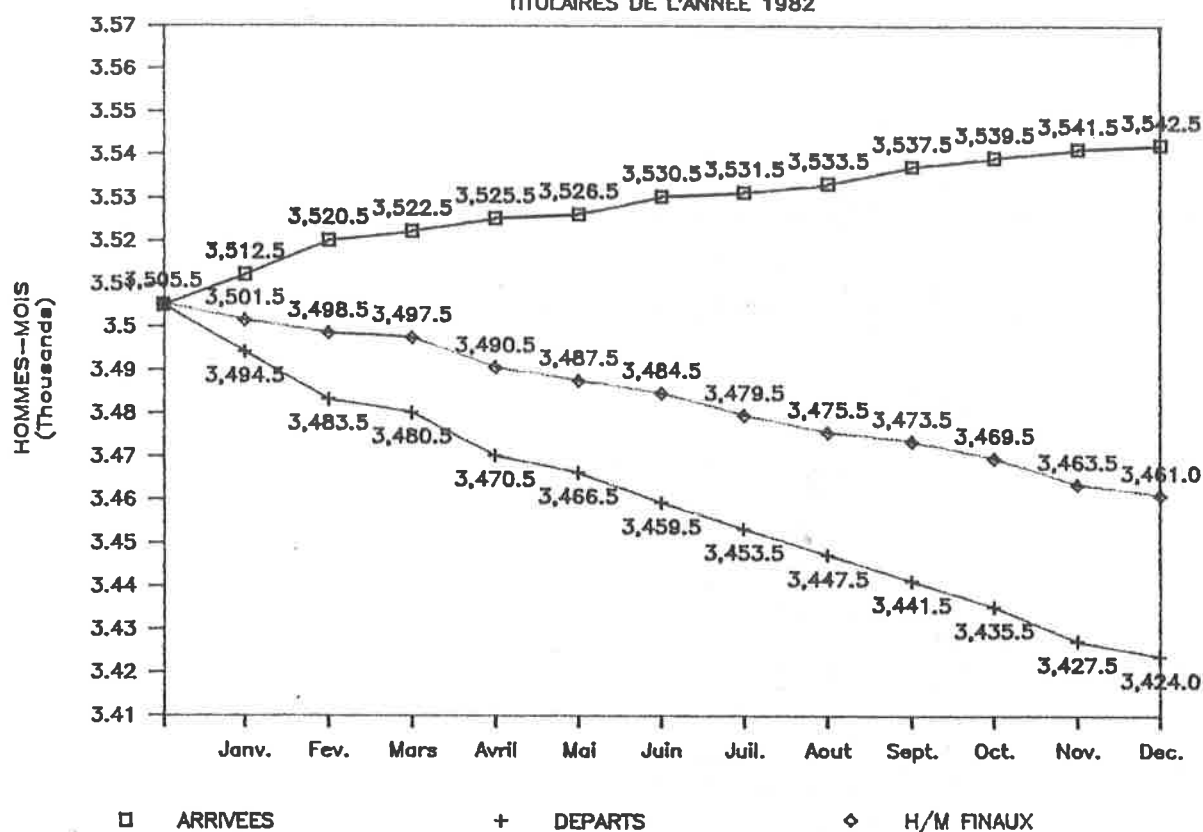
On observe à partir des mois de juillet et août une reprise des recrutements.

Cette reprise est liée à la construction du nouvel accélérateur LEP qui, par son importance, nécessite le recrutement de personnel qualifié.

Il faut noter également que cette année, 50 personnes ont accepté des contrats avec entrée en fonction début 1984.

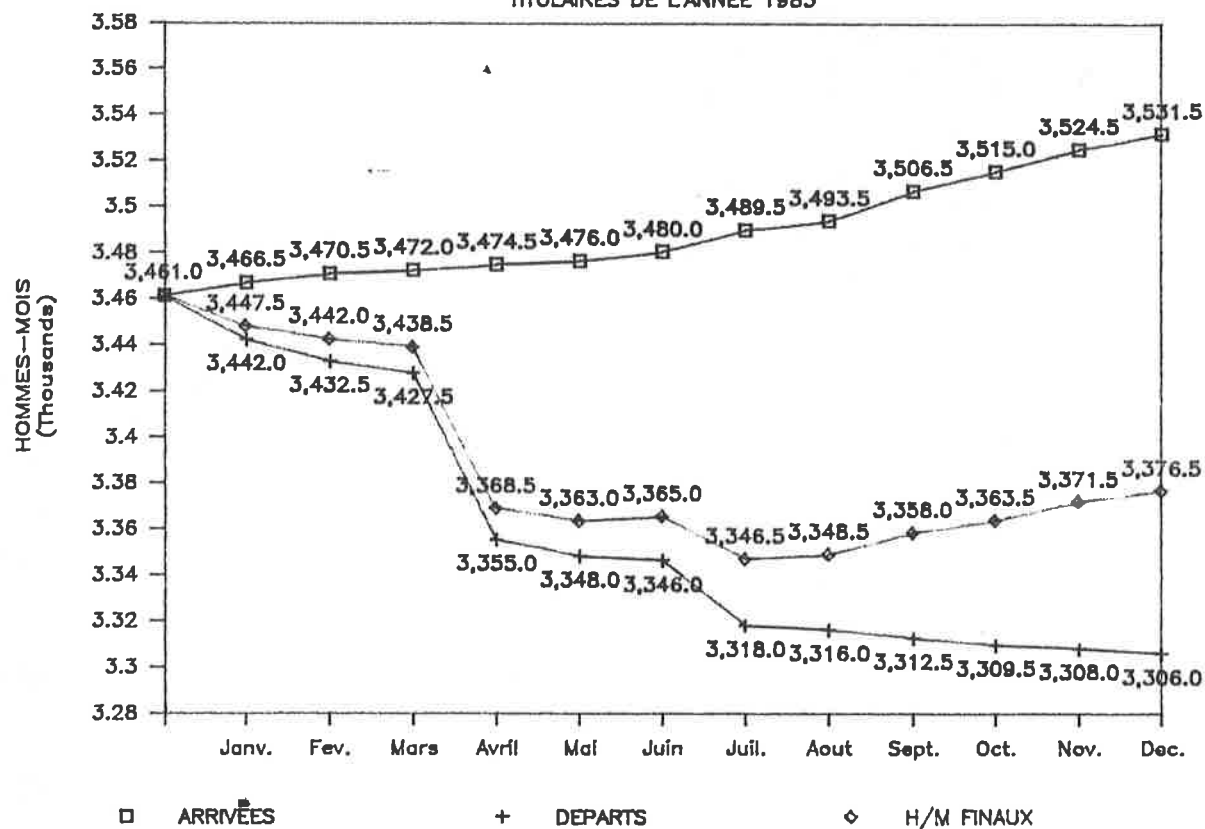
EVOLUTION DES HOMMES-MOIS PAYES

TITULAIRES DE L'ANNEE 1982



EVOLUTION DES HOMMES-MOIS PAYES

TITULAIRES DE L'ANNEE 1983



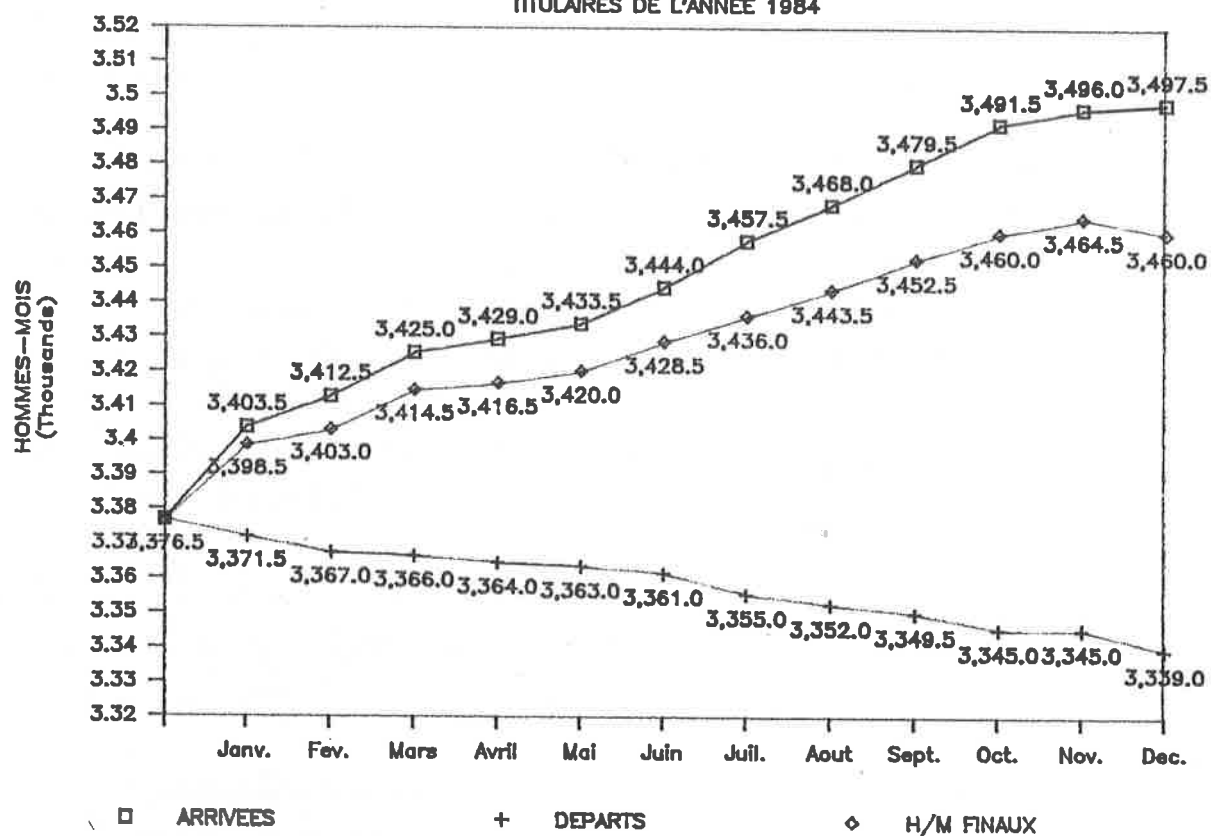
- Graphe 3 -

1984

La reprise des recrutements amorcée à la fin 1983 se confirme. En effet, la courbe résultante accuse un solde positif de 83,5 hommes-mois par rapport à l'année précédente.

EVOLUTION DES HOMMES—MOIS PAYES

TITULAIRES DE L'ANNEE 1984



- Graphe 4 -

Graphique global

Ce graphique est une consolidation des données portées sur les graphiques précédents. Nous l'avons limité à la seule courbe résultante du nombre d'hommes-mois final (courbe verte). Pour des raisons de lisibilité, nous avons utilisé la notion d'hommes-trimestre plutôt que celle d'hommes-mois.

Par ce procédé, nous obtenons une vision synthétique de l'évolution des effectifs.

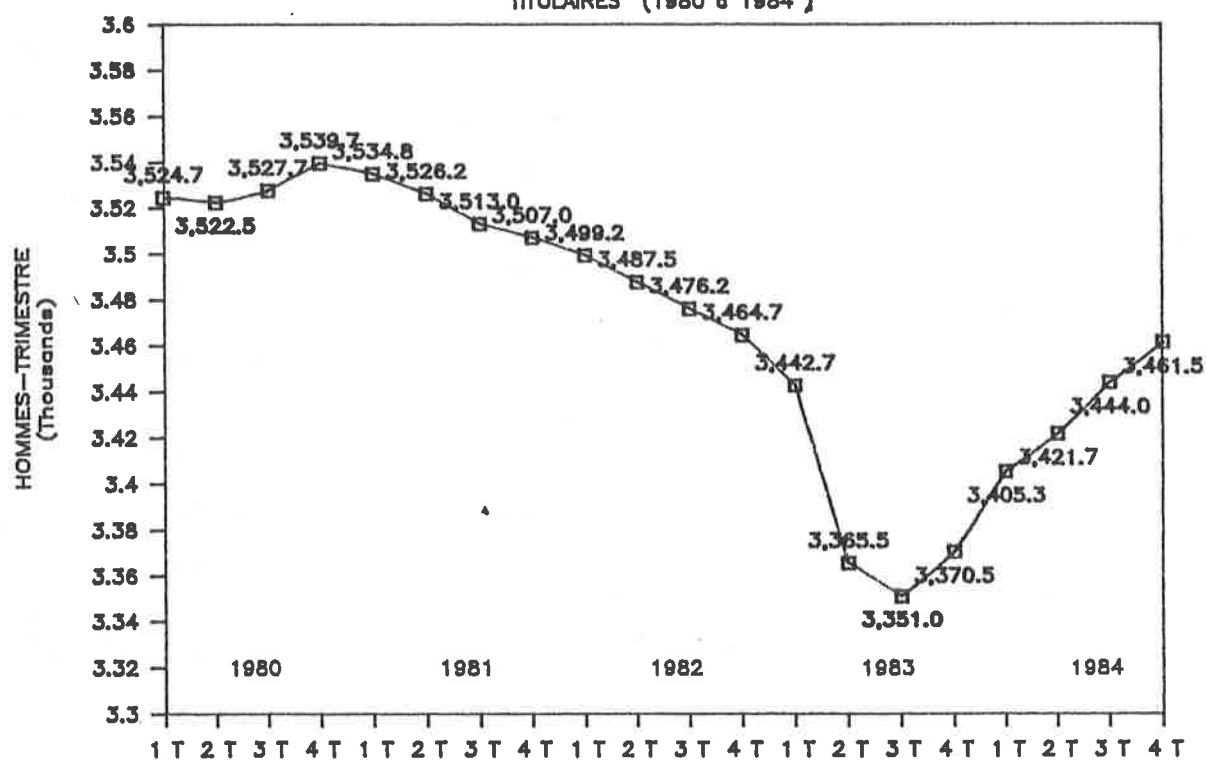
Nous retrouvons de manière globale la baisse des effectifs jusqu'à la fin 1983 puis dès 1984 la reprise des embauches. Sur la période 1980-1984, le CERN aura enregistré :

438 départs et
359 arrivées

Les effectifs seront ainsi passés de 3524,7 hommes-mois à 3461,5 hommes-mois, soit une perte d'environ 63 personnes.

EVOLUTION HOMMES—TRIMESTRE PAYES

TITULAIRES (1980 à 1984)



3.3 Les causes de départ

Comme nous venons de le voir, on a observé depuis 1980 une baisse des effectifs du personnel faisant suite à une période de grande expansion du CERN de 1960 à 1975.

Depuis 1986, les budgets de personnel sont très strictement contrôlés. A partir de 1980, afin de les maintenir constants malgré l'augmentation annuelle du coût unitaire due à l'ancienneté et aux promotions, il a fallu réduire les effectifs; c'est ainsi qu'on a assisté à la mise en place d'une politique très suivie en matière de départs.

Les départs peuvent être classés selon neuf causes :

- familiales ou sociales
- liées au travail
- de mariage ou d'émigration
- départs négociés
- de santé ou de discipline
- suppression de poste
- retraite
- expiration de contrat
- décès

Notons que les cas d'expiration de contrat sont clairement spécifiés dans les Statuts et Règlements du Personnel.

Ils prévoient des indemnités ou gratifications suivant les causes d'expiration du contrat :

- exemple : licenciement suite à une suppression de poste ou à une réduction de l'effectif.

Nous avons alors établi pour chaque année, de 1980 à 1984, un tableau des causes de départs selon le grade. Il s'agit de déterminer s'il existe une corrélation entre ces deux caractères.

Nous avons d'abord établi ces tableaux en les ordonnant de façon classique, en fonction des grades croissants.

Nous avons alors effectué une analyse factorielle des correspondances qui ne s'est pas avérée d'une grande utilité mais qui nous a permis de conserver un seul graphique (Annexe 5). Grâce à ce graphique, nous avons réordonné les grades et les causes de départ en tenant compte des corrélations, pour enfin obtenir les tableaux (Annexe 6 et suivantes) qui nous permettent de suivre l'évolution des causes de départ selon les grades à travers ces 5 années.

Nous notons toujours une forte proportion des causes de départs concentrées dans les départs négociés (46,75% de 1980 à 1984) excepté en 1984 où cette procédure a été abandonnée. Pour le reste, la dispersion est particulièrement hétérogène et laisse peu de place à une interprétation par analyse.

Par contre, nous avons, sur la base du tableau (Annexe 7), effectué une seconde analyse factorielle des correspondances (Annexes 8 et suivantes).

Ce tableau regroupe les départs par grades, pour tenir compte de l'effet de taille, nous avons utilisé le rapport suivant :

$$\frac{\text{nombre de départs dans le grade}}{\text{effectif du grade}}$$

En effet, l'AFC ne s'applique pas directement au tableau de contingence mais au tableau de probabilités que l'on peut en déduire.

CAUSES DE DEPART PAR GRADE
1980

GRADE	MARIAGE EMIGRAT	EXPIRAT CONTRAT	LIEE AU TRAVAIL	FAMILLE SOCIAL	DEPARTS NEGOCIES	DECES	RETRAITE	SUPPRES. POSTE	SANTE DISCIPL	TOTAL
9	2	5	1	1	2			1		12
6	3	2	1	4	6	2				18
8	1				1			1		3
3					2					2
5		2	2		2	2	1	1	1	11
13										0
7		2	1	4	5	2	3	1		18
11	1				1	1	3	1		7
14							1			1
10				1	3	1	1	1	1	8
4		1			2			2	2	7
12				1					1	2
TOTAL	7	12	5	11	24	8	9	8	5	89

CAUSES DE DEPART PAR GRADE
1981

GRADE	MARIAGE EMIGRAT	EXPIRAT CONTRAT	LIEE AU TRAVAIL	FAMILLE SOCIAL	DEPARTS NEGOCIES	DECES	RETRAITE	SUPPRES. POSTE	SANTE DISCIPL	TOTAL
9		1		1		1	1	2		6
6		4	2	3	4	1	2			16
8			1	1	5	1		1	1	10
3			1							1
5	1		2	1	4					8
13		1							1	2
7	1		2	1	6	2	1		1	14
11						1				1
14		1								1
10		8			2					10
4		1			4	1	1			7
12						1	1			2
TOTAL	2	16	8	7	25	8	6	3	3	78

CAUSES DE DEPART PAR GRADE
1982

GRADE	MARIAGE EMIGRAT	EXPIRAT CONTRAT	LIEE AU TRAVAIL	FAMILLE SOCIAL	DEPARTS NEGOCIES	DECES	RETRAITE	SUPPRES. POSTE	SANTE DISCIPL	TOTAL
9	2	1	1		3		2			9
6	1		1		14				2	18
8	1	1	1	1	1	1				6
3					2					2
5	2	2			11					15
13							4			4
7	1			1	10				2	14
11					1		2			3
14										0
10		5		2	2					9
4		2			4		1		1	8
12							1			1
TOTAL	7	11	3	4	48	1	10		5	89

**CAUSES DE DEPART PAR GRADE
1983**

GRADE	MARIAGE EMIGRAT	EXPIRAT CONTRAT	LIEE AU TRAVAIL	FAMILLE SOCIAL	DEPARTS NEGOCIES	DECES	RETRAITE	SUPPRES. POSTE	SANTE DISCIPL	TOTAL
9		1	1		8	1			1	12
6	2		3	1	28					34
8		1			14				1	16
3					4		1			5
5					12					12
13		1			1					2
7			1	1	20					22
11		1	1		6					8
14					1		1			2
10		8			4		2			14
4	1	1		2	10	1	1			16
12					1					1
TOTAL	3	13	6	4	109	2	5		2	144

CAUSES DE DEPART PAR GRADE

1984

GRADE	MARIAGE EMIGRAT	EXPIRAT CONTRAT	LIEE AU TRAVAIL	FAMILLE SOCIAL	DEPARTS NEGOCIES	DECES	RETRAITE	SUPPRES. POSTE	SANTE DISCIPL	TOTAL
9		2							1	3
6	3	2	1						1	7
8		1				1				2
3										0
5	1	1		1		1			1	5
13		1				1	1			3
7						3				3
11		1	2				3			6
14						1	1			2
10		4	1							5
4		1								1
12						1				1
TOTAL	4	13	4	1		8	5		3	38

DEPARTS PAR GRADE

12 cases

variable listing

case		A80	A81	A82	A83	A84
1	1	6.06	3.03	7.69	25.00	0.00
2	2	3.12	3.22	4.44	11.18	0.71
3	3	2.37	1.84	3.82	3.15	1.31
4	4	2.47	2.27	2.55	5.08	1.02
5	5	2.68	2.07	2.06	3.33	1.45
6	6	0.66	2.25	1.30	3.39	0.38
7	7	3.78	1.88	2.84	3.77	0.88
8	8	3.02	3.65	3.25	5.07	1.17
9	9	2.86	0.38	1.07	2.75	1.99
10	10	1.77	1.72	0.82	0.77	0.74
11	11	0.00	2.47	5.00	2.46	3.61
12	12	5.88	5.88	0.00	13.33	15.38

>>>LIST #0

```

eeeeeeeeee      ddddddd      aaaaa
eeeeeeeeee      dddddddddd     aaaaaaaaaa
eee             ddd      ddd     aaa      aaa
eee             ddd      ddd     aaa      aaa
eeeeee         ddd      ddd     aaaaaaaaaaaaaa
eeeeee         ddd      ddd     aaaaaaaaaaaaaa
eee            ddd      ddd     aaa      aaa
eee            ddd      ddd     aaa      aaa
eeeeeeeeee     dddddddddd     aaa      aaa
eeeeeeeeee     ddddddd      aaa      aaa

```

Exploratory Data Analysis
Exploration de Données

(c)
Eugene Horber
Departement de sciences
Universite de Geneve
2, rue de Candolle,

VAX 11/VMS version 1.9/6 Date: 03:10:86 time: 15:46:09

>>>PRINT ALL

Analyse factorielle des correspondances

12 cases

5 variables from WA domi

!from 03:10:86:15:34:33

Eigenvalues explanation ratio cum% (first eigval)

1	0.1780434	59.25%	59.25%	#####
2	0.0649305	21.61%	80.85%	#####
3	0.0383179	12.75%	93.60%	#####
4	0.0192207	6.40%	100.00%	#####

3 Factor solution computed

>>>ANACOR N=3

Absolute contributions for C1 (variables)

	Dim1	Dim2	Dim3	Weight	Disto2
A80	0.05	0.21	75.111	0.17	0.18
A81	0.49	14.87	1.241	0.15	0.16
A82	13.34	42.79	9.321	0.17	0.35
A83	9.70	42.12	9.381	0.38	0.13
A84	76.41	0.01	4.951	0.14	1.01

>>>ANACOR VCONT

Relative contributions for C1 (variables)

	Dim1	Dim2	Dim3	Weight	Disto2
A80	0.00	0.00	0.941	0.17	0.18
A81	0.04	0.40	0.021	0.15	0.16
A82	0.41	0.47	0.061	0.17	0.35
A83	0.36	0.57	0.071	0.38	0.13
A84	0.98	0.00	0.011	0.14	1.01

>>>ANACOR VCONT RELAT

Relative contributions for C2 (cases)

	Dim1	Dim2	Dim3	Weight	Disto2
1	0.70	0.25	0.041	0.20	0.30
2	0.88	0.05	0.051	0.11	0.13
3	0.11	0.74	0.011	0.06	0.17
4	0.73	0.09	0.121	0.06	0.04
5	0.00	0.34	0.661	0.06	0.06
6	0.18	0.03	0.051	0.04	0.23
7	0.18	0.15	0.591	0.06	0.16
8	0.20	0.42	0.141	0.08	0.09
9	0.21	0.05	0.341	0.04	0.29
10	0.05	0.29	0.551	0.03	0.43
11	0.09	0.54	0.351	0.07	0.64
12	0.92	0.07	0.001	0.19	0.60

>>>ANACOR CCONT

Relative contributions for C2 (cases)					
	Dim1	Dim2	Dim3	Weight	Disto2
1	0.70	0.25	0.041	0.20	0.30
2	0.88	0.05	0.051	0.11	0.13
3	0.11	0.74	0.011	0.06	0.17
4	0.73	0.09	0.121	0.06	0.04
5	0.00	0.34	0.661	0.06	0.06
6	0.18	0.03	0.051	0.04	0.23
7	0.18	0.15	0.591	0.06	0.16
8	0.20	0.42	0.141	0.08	0.09
9	0.21	0.05	0.341	0.04	0.29
10	0.05	0.29	0.551	0.03	0.43
11	0.09	0.54	0.351	0.07	0.64
12	0.92	0.07	0.001	0.19	0.60

>>>ANACOR CCONT RELA

>>>C1

Analyse factorielle des correspondance

12 cases

5 variables from WA domi

!from 03:10:86:15:34:33

Eigenvalues explanation ratio cum% (first eigval)

1	0.1780434	59.25%	59.25%	#####
2	0.0649305	21.61%	80.85%	#####
3	0.0383179	12.75%	93.60%	#####
4	0.0192207	6.40%	100.00%	#####

3 Factor solution computed

>>>ANACOR CCONT

Configuration :Anacor config.

Last column=communalities

	Dim01	Dim02	Dim03	
AB4	-0.99		-0.12	1.00: (5)
AB1	-0.08	0.26	0.06	0.07: (2)
AB0			0.42	0.17: (1)
AB3	0.21	-0.27	-0.10	0.13: (4)
AB2	0.38	0.41	-0.15	0.33: (3)

Explanation ratios:

Struct.	0.69	0.18	0.13	1.00
Total	0.24	0.06	0.04	0.34

>>>C1 LIST

Configuration :Ancor: config (cases)

	Dim01	Dim02	Dim03
12	-0.75	-0.21	
9	-0.25	-0.12	0.31
11	-0.24	0.59	-0.47
10	-0.14	0.35	0.48
5		0.14	0.19
8	0.14	0.20	0.11
3	0.14	0.35	
4	0.16	0.06	0.06
7	0.17	0.16	0.31
6	0.20	0.09	-0.10
2	0.33	-0.08	-0.08
1	0.46	-0.28	-0.11

>>>C2 LIST

Interprétation

L'analyse factorielle des correspondances va nous permettre de mettre en évidence les flux principaux de dispersion.

En obtenant les résultats des valeurs propres obtenus avec 4 axes, nous notons que seuls 3 axes suffisent pour expliquer ce tableau de données : ils totalisent à eux trois 93,60% de l'inertie.

L'examen des contributions joue un rôle essentiel dans l'interprétation; le tableau des contributions absolues indique quels sont les points qui expliquent le mieux les axes.

En effet, pour interpréter un axe, il importe de savoir quels sont les points qui ont le plus contribué à son positionnement.

Les contributions absolues représentent le pourcentage de l'inertie de l'individu (C_1 = année, C_2 = grade) par rapport à l'inertie du nuage.

Les contributions relatives représentent, quant à elles, le pourcentage de l'inertie de l'individu par rapport à l'inertie de l'axe.

(Dim 1 = axe 1, Dim 2 = axe 2, Dim 3 = axe 3).

Plus la contribution relative d'un individu est forte, plus il est éloigné de cet axe de référence.

Nous observons donc que l'axe 1 oppose l'année 1983 aux années 1981, 1982 et que l'axe 2 oppose les grades élevés (9 à 12) aux grades inférieurs (1 à 8).

On note Disto 2 la mesure de la qualité de la représentation de l'individu par sa projection sur l'axe.

Quand Disto 2 est fort, cela signifie que l'individu est pratiquement aligné sur l'axe (exemple pour 1984 Disto 2 = 1.01 par rapport à l'axe 1), on peut alors présumer que ce point ne jouera pas un très grand rôle sur les autres axes.

L'axe 1 contribue pour 59,25% à l'inertie totale; les individus sont nettement plus dispersés le long de cet axe que le long des axes 2 et 3.

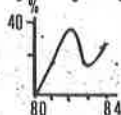
Sur le graphique (annexe 9), nous avons représenté en pourcentage, pour chaque individu, l'évolution des grades sur les 5 années, afin d'éliminer l'effet de taille.

Plot dim# : 1 and 2

C1 is Anacor config.

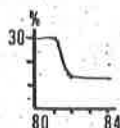
C2 is Ancor. config (c

Scale X=(-0.99,0.46) Y=(-0.28,0.59)

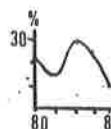


11

2

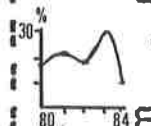


10

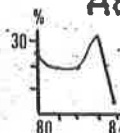


3

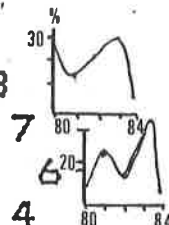
A82



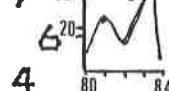
8



5



7



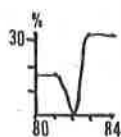
6



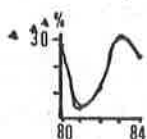
4

1

A84

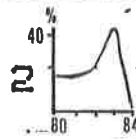
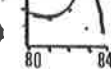


12



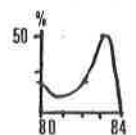
9

A80



2

A83



1

>>>C1 1 2 DPLOT LABEL FULL

3.4 Les caractéristiques des arrivées

Sur la période examinée (1980-1984), les embauches sont pour l'essentiel des remplacements de partants.

Il faut toutefois tenir compte de l'inertie du recrutement dans le temps : une fois la décision d'embauche prise, il faudra attendre environ 6 mois avant que la personne soit réellement présente dans les effectifs. L'inertie du recrutement est due à plusieurs facteurs :

- Tout d'abord, une certaine lenteur administrative, fonction des procédures qui imposent une publication interne du poste vacant avant recherche à l'extérieur et choix final des candidats par un Comité de sélection.
- Ensuite à des contraintes dues à l'expatriation des candidats (installation, famille, logement, scolarité des enfants...)

Depuis 1980, les restrictions budgétaires n'ont permis qu'un recrutement limité alors que les départs étaient encouragés. Or les ressources humaines sont considérées comme un capital précieux qui nécessite une attention toute particulière et l'établissement d'une politique du personnel à long terme.

Il convient alors que la gestion de la politique de recrutement soit examinée et revue avec attention à la lumière des changements de la situation économique générale.

Notre étude porte sur les arrivées entre 1980 et 1984; ces embauches sont présentées sous forme de tableaux de contingence qui donnent la répartition de la population du personnel titulaire suivant deux caractères qualitatifs :

- Grades / Echelons
- Grades / Catégories professionnelles

En ce qui concerne les arrivées, nous avons établi des graphiques nommés "boîtes à moustaches".

Il s'agit de représenter des statistiques unidimensionnelles en tenant compte de l'ordre; elles permettent pour chaque année de définir, par grade et par échelon, les médianes et les quartiles. Ces représentations autorisent une mise en évidence des dissymétries des distributions et une description plus complète que l'utilisation simple des moyennes.

Les arrivées par grades (Annexe 10)

La distribution se situe entre 3 et 14.

Le grade médian se situe, en général, entre 5 et 6, excepté pour 1982, où il est en 8, ce qui reflète bien le souci de l'Organisation, cette année là, d'accueillir en son sein un personnel qualifié et plus compétent.

En 1980 et 1981, la distribution des arrivées reste relativement symétrique par rapport à la médiane.

En 1982, nous observons une dissymétrie dans la distribution. En effet, la répartition des embauches s'est effectuée de façon hétérogène.

Par la suite, la dissymétrie s'inverse, permettant un regroupement des arrivées plus important dans les grades plus élevés.

La tendance s'accentue jusqu'en 1984 et la distribution se déplace nettement vers les grades supérieurs.

Les arrivées par échelons (Annexe 11)

La distribution est très diverse selon les 5 années étudiées. En effet, la dispersion des arrivées est importante en 1980; elle se limite au minimum à l'échelon 0 et au maximum à l'échelon 15. Par contre, cette dispersion se resserre au cours des années et en 1984 elle est seulement délimitée par les échelons 0 et 8.

Il semble donc que l'Organisation a mis en place une véritable politique d'embauche afin de contrôler et de maîtriser les arrivées.

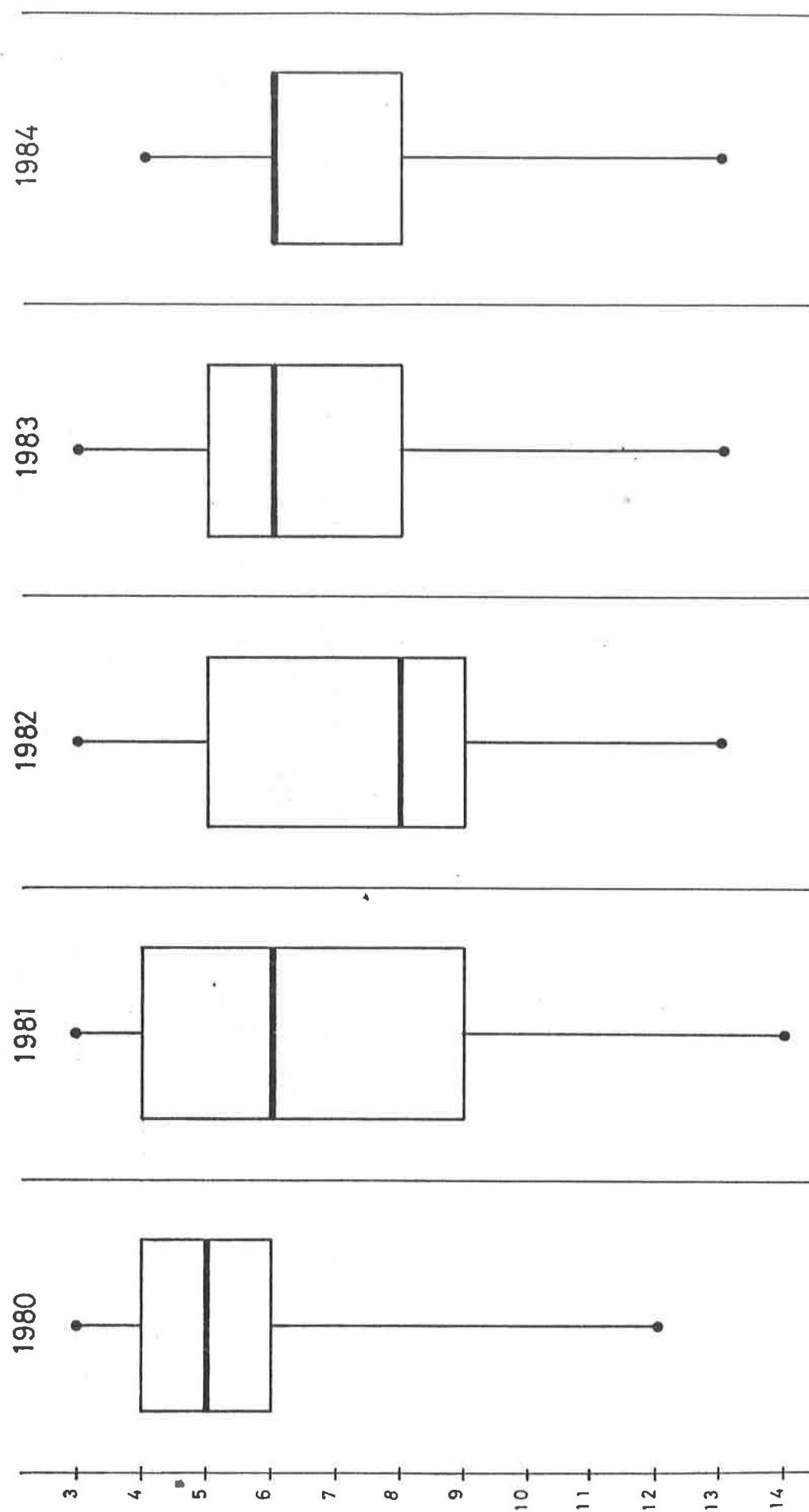
Nous retrouvons toujours une assez forte proportion d'arrivées à l'échelon 0.

Le recrutement s'est principalement effectué dans des échelons inférieurs, l'Organisation préférant, pendant ces années, revitaliser son personnel en embauchant du personnel sans expérience professionnelle antérieure.

Les échelons médians ne suivent pas une politique continue.

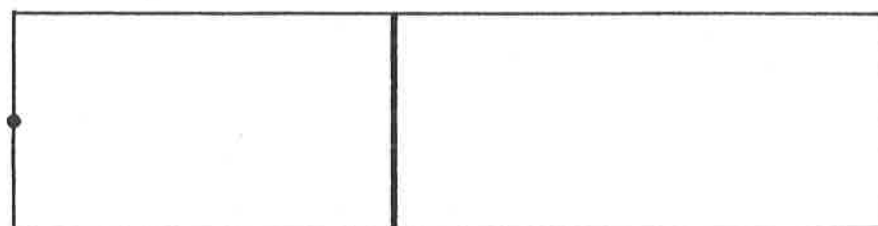
Les distributions sont relativement symétriques, excepté en 1981 où nous notons une nette dissymétrie qui va, par la suite, préparer le resserrement des dispersions.

ARRIVEES PAR GRADES



ARRIVEES PAR ECHELONS

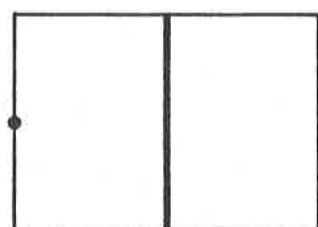
1980



1981



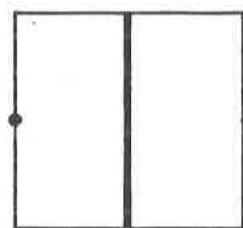
1982



1983



1984



- Annexe 12 -

1980

254 arrivées ont été enregistrées en 1980. Il faut tout de suite apporter quelques précisions quant à ce chiffre.

En effet, si l'on observe le graphique "Arrivées et Départs par Cat. Prof." on ne note que 111 arrivées.

Ce chiffre correspond aux embauches réelles qui ont été effectuées. La différence entre les deux nombres, soit 143 personnes, correspond à des "pseudo arrivées" :

- En 1980 , des employés de laboratoires (Labstaff) ont été intégrés sur décision du Conseil dans le personnel titulaire. Ces Labstaff n'avaient pas le même statut que les titulaires car non soumis à des contrats de durée indéterminée. Il y a eu une révision de la politique de l'emploi, et donc une intégration de ces personnes en tant que membre du personnel titulaire. Il en fut de même pour la titularisation de certaines catégories de personnel en prestation de services (sapeur-pompiers).

Ces arrivées sont principalement regroupées dans les grades 4, 5 et 6 qui correspondent aux catégories 3, 4 et 5.

En limitant le tableau à ce seul nuage, on obtient déjà 87% de l'information totale contenue dans le tableau.

Si on analyse les données en fonction des catégories professionnelles, on observe deux nuages distincts.

- le premier correspondant aux catégories 1, 2 /grades 8 à 11, soit 10,24% de l'information,
- le second correspondant aux catégories 3, 4, 5 /grades 3 à 7, soit à lui seul 89,76% de l'information.

La seule catégorie 4 représente cette année-là 49,21% des nouveaux arrivants.

Il semble donc qu'en cette année 1980, la priorité des embauches a été accordée aux catégories de support technique et administratif (cat.5) plutôt qu'à l'encadrement.

L'échelon 0 représente 28% des arrivées.

Ce pourcentage important est une constante que nous retrouverons dans tous les tableaux suivants.

La politique visant à privilégier des candidats jeunes, souvent sans expérience professionnelle réelle, est véritablement un choix délibéré qui nécessite par ailleurs l'organisation de cycles de formation et de perfectionnement.

L'échelon donne une idée de l'expérience professionnelle du nouvel arrivant. Ainsi, si un individu est embauché à l'échelon 2, cela signifie qu'il a déjà eu une expérience antérieure dans une fonction équivalente depuis au moins deux années.

ARRIVEES

Par echelons

Année 1980

Grade	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL	%
Step														
0	2	45	11	7	1	1	3	-	1	-	-	-	71	27.95
1	-	2	2	2	1	1	1	1	-	-	-	-	10	3.94
2	-	7	2	3	-	-	1	1	-	-	-	-	14	5.51
3	-	2	1	5	-	-	-	-	-	-	-	-	8	3.15
4	-	1	4	5	-	2	2	1	-	-	-	-	15	5.91
5	-	1	4	3	1	1	1	1	-	-	-	-	12	4.72
6	-	1	1	7	1	2	-	-	-	-	-	-	12	4.72
7	-	-	5	5	-	2	1	-	-	-	-	-	13	5.12
8	-	-	5	-	-	1	-	-	-	-	-	-	6	2.36
9	-	4	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	7	2.76
10	-	9	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	3.94
11	-	2	9	1	-	-	-	-	-	-	-	-	12	4.72
12	-	5	14	-	-	-	-	-	1	1	-	-	21	8.27
13	-	1	13	3	-	-	-	-	-	-	-	-	17	6.69
14	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1.18
15	-	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	9.06
TOTAL	2	106	74	41	5	10	9	4	2	1	0	0	254	100
%	0.79	41.73	29.13	16.14	1.97	3.94	3.54	1.57	0.79	0.39	0.00	0.00	100	

ARRIVEES

Annee 1980

Par grade d'embauche

Categorie	1	2	3	4	5	TOTAL	%
Grade							
3	-	-	-	-	2	2	0.78
4	-	-	-	88	18	106	41.7
5	-	-	16	28	30	74	29.1
6	-	-	21	8	12	41	16.1
7	-	-	2	1	2	5	1.96
8	-	10	-	-	-	10	3.93
9	8	1	-	-	-	9	3.54
10	3	1	-	-	-	4	1.57
11	2	-	-	-	-	2	0.78
12	1	-	-	-	-	1	0.39
13	-	-	-	-	-	0	0
14	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	14	12	39	125	64	254	100
%	5.51	4.72	15.3	49.2	25.1	100	

- Annexe 13 -

1981

On note seulement 46 arrivées et ceci s'explique par un changement de politique du personnel depuis 1980.

A cette date, pour faire face à l'augmentation de la charge de travail et à la nécessaire diminution du nombre des titulaires, l'Organisation a mis en place une politique de sous traitance de certains travaux à des entreprises privées dans le cadre de contrats de prestation de services. Le fait de privilégier les contrats de prestation de services s'explique par deux éléments :

- tout d'abord, l'Organisation ne s'engage pas à long terme avec du personnel qui lui serait propre,
- ensuite, les prestations de services sont payées sur le budget du Matériel. Or les Etats membres étaient plus enclin à accorder des budgets supplémentaires par le biais des indices de variation de coût plutôt qu'à celui du Personnel.

On observe dans le tableau des arrivées par échelon et par grade deux nuages distincts.

Le plus important est celui des grades 3 à 6 /échelons 0 à 9 : il révèle 58% de l'information.

L'échelon 0 regroupe à lui seul 52% des nouveaux arrivants.

L'année 1981 a été particulièrement marquée par le fait que l'Organisation, face au vieillissement constant de son personnel cherche à renouveler ses effectifs par du personnel jeune.

Ainsi, elle a axé ses embauches sur du personnel sans grande expérience professionnelle antérieure qui sera capable de s'intégrer plus rapidement aux techniques et structures particulières du CERN.

Cette répartition des embauches se porte plus particulièrement sur les catégories 1, 4 et 5 :

- la catégorie 1, car l'Organisation renforce le côté scientifique de ses activités,

- les catégories 4 et 5 car le lancement des nouveaux projets nécessite de la main-d'oeuvre d'appui technique et du personnel en support administratif.

Dans les arrivées de 1981, il faut noter que deux postes ont été pourvus en dehors des procédures habituelles de recrutement. En effet, 1981 a vu l'arrivée d'une nouvelle direction qui est nommée directement par le Conseil du CERN sur proposition des délégations.

ARRIVEES

Par echelons

Année 1981

Grade	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL	%
Step														
0	4	6	2	5	-	2	2	1	-	1	1	-	24	52.17
1	-	2	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	4	8.70
2	-	3	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	5	10.87
3	-	2	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	5	10.87
4	-	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	3	6.52
5	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	4.35
6	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2.17
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2.17
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2.17
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
TOTAL	4	13	4	6	0	5	6	3	1	1	2	1	46	100
%	8.70	28.26	8.70	13.04	0.00	10.87	13.04	6.52	2.17	2.17	4.35	2.17	100	

ARRIVEES

Année 1981

Par grade d'embauche

Categorie	1	2	3	4	5	TOTAL	%
Grade							
3	-	-	-	2	2	4	8.69
4	-	-	-	12	1	13	28.2
5	-	-	1	-	3	4	8.69
6	-	-	5	-	1	6	13.0
7	-	-	-	-	-	0	0
8	-	2	-	-	3	5	10.8
9	5	-	-	-	1	6	13.0
10	3	-	-	-	-	3	6.52
11	1	-	-	-	-	1	2.17
12	-	-	-	-	1	1	2.17
13	1	-	-	-	1	2	4.34
14	1	-	-	-	-	1	2.17
TOTAL	11	2	6	14	13	46	100
%	23.9	4.34	13.0	30.4	28.2	100	

- Annexe 14 -

1982

Les restrictions budgétaires n'ont permis en 1982, comme pour les années précédentes, qu'un recrutement limité.

Le recrutement en 1982 ne semble pas répondre à des objectifs précis. Les embauches se sont faites de façon assez uniforme. Par rapport à l'année 1980, la construction des "machines" étant en route, la mise en place des expériences débute et ainsi la répartition des arrivées selon les catégories professionnelles est équilibrée.

Les modalités de recrutement étant toujours les mêmes, le gros des arrivées se situe dans les échelons inférieurs.

Selon les grades, la répartition des embauches est très hétérogène; cette distribution ne reflète pas de regroupement précis à analyser.

Par contre, selon les catégories, la distribution des arrivées est presque uniforme; chaque catégorie professionnelle regroupe environ 20% des données.

On distingue un semblant de regroupement des données dans les échelons de 0 à 6 qui représente 95,12% des embauches.

On note aussi une certaine concentration dans les grades 4, 6, 8 et 9, mais pas de véritable uniformité.

ARRIVEES

Par echelons

Année 1982

Grade	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL	%
Step														
0	1	5	2	2	-	2	2	1	-	-	-	-	15	36.59
1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.44
2	-	2	-	1	-	2	3	2	-	-	-	-	10	24.39
3	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	3	7.32
4	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	3	7.32
5	-	-	-	2	-	-	1	-	1	-	-	-	4	9.76
6	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	3	7.32
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2.44
11	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	2.44
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
TOTAL	1	8	2	7	0	7	11	3	1	0	1	0	41	100
%	2.44	19.51	4.88	17.07	0.00	17.07	26.83	7.32	2.44	0.00	2.44	0.00	100	

ARRIVEES

Année 1982

Par grade d'embauche

Categorie	1	2	3	4	5	TOTAL	%
Grade							
3	-	-	-	-	1	1	2.43
4	-	-	-	6	2	8	19.5
5	-	-	2	-	-	2	4.87
6	-	-	7	-	-	7	17.0
7	-	-	-	-	-	0	0
8	-	6	-	-	1	7	17.0
9	4	3	-	-	4	11	26.8
10	3	-	-	-	-	3	7.31
11	-	-	-	-	1	1	2.43
12	-	-	-	-	-	0	0
13	1	-	-	-	-	1	2.43
14	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	8	9	9	6	9	41	100
%	19.5	21.9	21.9	14.6	21.9	100	

- Annexe 15 -

1983

78 arrivées sont enregistrés.

Elles se regroupent dans les échelons de 0 à 5; ce nuage de données représente à lui seul 94,87% des embauches. Ceci est dû à la constance édictée par les Etats membres pour les critères de recrutement : pour remédier au vieillissement du personnel et comme nous l'avons dit précédemment, des candidats jeunes, voire sans expérience professionnelle sont recrutés dans un grade inférieur à celui du poste occupé.

La répartition des embauches selon les grades est assez inégale et ne permet pas de dégager clairement une tendance.

Au niveau des catégories, on observe une forte proportion de recrutements dans la 3 et une plus faible dans les catégories 2 et 4.

Notons une bonne représentation du personnel d'encadrement dans les grades relativement bas (8 à 10) pour la catégorie 2.

Par rapport aux années 1981 et 1982, le nombre des arrivées est tout de même nettement plus important.

En effet, après deux années de sévères restrictions, les Etats membres ont accordé des autorisations de recrutement plus importantes.

Il faut de plus rapprocher cette hausse du nombre d'arrivées au fort taux de départs observés cette même année.

ARRIVEES

Par echelons

Année 1983

Grade	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL	%
Step														
0	3	3	6	5	-	7	5	2	2	-	-	-	33	42.31
1	-	4	2	7	-	1	-	1	-	-	-	-	15	19.23
2	-	5	1	3	-	2	1	-	-	-	-	-	12	15.38
3	-	2	-	2	-	2	2	-	-	-	-	-	8	10.26
4	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	2.56
5	-	1	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	4	5.13
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
7	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1.28
8	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1.28
9	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	1.28
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1.28
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
TOTAL	3	16	9	20	0	13	9	4	3	0	1	0	78	100
%	3.85	20.51	11.54	25.64	0.00	16.67	11.54	5.13	3.85	0.00	1.28	0.00	100	

ARRIVEES

Année 1983

Par grade d'embauche

Categorie	1	2	3	4	5	TOTAL	%
Grade							
3	-	-	-	3	-	3	3.84
4	-	-	-	13	3	16	20.5
5	-	-	5	-	4	9	11.5
6	-	-	20	-	-	20	25.6
7	-	-	-	-	-	0	0
8	-	10	-	-	3	13	16.6
9	3	5	-	-	1	9	11.5
10	2	2	-	-	-	4	5.12
11	2	1	-	-	-	3	3.84
12	-	-	-	-	-	0	0
13	1	-	-	-	-	1	1.28
14	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	8	18	25	16	11	78	100
%	10.2	23.0	32.0	20.5	14.1	100	

- Annexe 16 -

1984

1984 voit le début de la construction du LEP. Les recrutements autorisés sont plus importants que les années précédentes.

En outre, le programme scientifique prévoit la mise en place d'un programme d'amélioration du projet proton/antiproton ($p\bar{p}$).

Ces deux événements, s'ils apportent de nouveaux problèmes, obligent l'Organisation à réadapter la structure des effectifs.

Le projet $p\bar{p}$ est financé par un budget complémentaire au budget de l'Organisation tant au niveau Matériel que Personnel. Les Etats membres ont fixé un nombre limité de recrutement pour la durée du projet et 33 personnes ont été engagées avec un contrat fixe de 4 ans non renouvelable dans le poste. On les retrouve en totalité dans la catégorie 3 au grade 6.

L'examen des arrivées montre une forte proportion dans les catégories 2 et 3 : 68,5% des embauches.

Avec la construction du nouvel accélérateur LEP, l'Organisation a besoin de nombreux ingénieurs et techniciens pour assurer la mise en place et le développement de cet accélérateur géant (27 km de circonférence et plus de 10^9 FS d'investissement).

On observe deux nuages presque distincts selon les grades :

- le premier concerne les grades 4 à 6 et représente 60% des arrivées,
- le second les grades 8 à 10 et représente 40% des embauches.

Comme pour les années précédentes et pour les mêmes raisons, les arrivées se concentrent dans les échelons inférieurs.

ARRIVEES

Par echelons

Année 1984

Grade	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL	%
Step														
0	-	7	8	12	-	4	6	2	-	-	-	-	39	27.86
1	-	2	-	18	-	11	-	-	-	-	-	-	31	22.14
2	-	3	2	9	-	4	2	-	-	-	-	-	20	14.29
3	-	3	1	7	-	2	1	3	-	-	-	-	17	12.14
4	-	-	1	6	-	4	2	1	-	-	1	-	15	10.71
5	-	2	-	-	-	1	-	3	-	-	-	-	6	4.29
6	-	2	1	-	-	1	4	-	-	-	-	-	8	5.71
7	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	3	2.14
8	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	0.71
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0.00
TOTAL	0	19	13	52	0	28	17	10	0	0	1	0	140	100
%	0.00	13.57	9.29	37.14	0.00	20.00	12.14	7.14	0.00	0.00	0.71	0.00	100	

ARRIVEES

Année 1984

Par grade d'embauche

Categorie	1	2	3	4	5	TOTAL	%
Grade							
3	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	12	7	19	13.5
5	-	-	8	2	3	13	9.28
6	-	-	51	-	1	52	37.1
7	-	-	-	-	-	0	0
8	-	26	-	-	2	28	20
9	9	8	-	-	-	17	12.1
10	5	3	-	-	2	10	7.14
11	-	-	-	-	-	0	0
12	-	-	-	-	-	0	0
13	1	-	-	-	-	1	0.71
14	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	15	37	59	14	15	140	100
%	10.7	26.4	42.1	10	10.7	100	

IV ANALYSE DU RENOUVELLEMENT

$$4.1 \text{ Le renouvellement : } \text{Taux} = \frac{\text{Arrivées}}{\text{Départs}}$$

Nous avons établi un premier tableau (Annexe 17) regroupant pour chaque catégorie professionnelle, les arrivées, les départs et le taux de remplacement (soit Embauche/départs). Nous avons analysé ces données sur une période de 9 ans, de 1976 à 1984.

Le second tableau exprime la proportion de remplacement ou le taux global de renouvellement.

Ces deux tableaux sont corrélés avec le graphique ci-joint (Annexe 18).

On observe une baisse depuis 1980 jusqu'à la fin 1983 liée à la politique voulue par le Conseil de conserver les budgets du personnel constant. Il en résulte donc une limitation des effectifs.

Puis à la fin 1983, avec la construction du LEP, on assiste à la reprise de l'embauche principalement dans les catégories 3 et 4. L'Organisation a tenu à rééquilibrer la baisse non uniforme des effectifs dans les diverses catégories.

L'observation des taux de remplacement par catégories professionnelles mesurés par rapport au taux global, montre que le ratio des catégories 1, 2 et 3 est supérieur à 1 et que celui des catégories 4 et 5 est inférieur à 1.

Il apparaît ainsi que dans les trois premières catégories, il y a toujours plus de remplacements qu'il n'y en a dans le reste des catégories.

Le turn-over est plus important dans ces catégories 1, 2 et 3 que dans les catégories 4 et 5.

Le renforcement des catégories 1 et 2 au dépend des 3 et 4, montre que depuis quelques années, le CERN axe sa politique d'embauche vers une technicité de plus en plus élevée.

Les Statuts et Règlements du Personnel insistent particulièrement sur le fait que le système de recrutement doit se faire sur du personnel hautement compétent, parfaitement intégré et physiquement apte pour remplir les tâches qui lui sont confiées.

En recentrant sa politique d'embauche, l'Organisation a donc été amenée à se délester des catégories 4 et 5 en soustrayant les activités correspondantes en faisant de plus en plus appel aux prestations de services.

Les taux de remplacement les plus élevés se retrouvent dans les catégories 1 et 2. L'Organisation, en effet, offre aux physiciens des contrats de 3 ans qui sont à leur échéance rarement renouvelés.

Cela s'inscrit parfaitement dans la politique du CERN qui veut, par cette méthode, mettre à la disposition du plus grand nombre de physiciens possible (des Etats membres) des installations construites et exploitées en commun en raison de leur coût élevé.

Le CERN se comporte ainsi comme un centre de formation hautement spécialisé. Les physiciens viennent parfaire leurs connaissances, acquérir une spécialité, puis repartent dans leur université d'origine après un séjour post-doctorat de quelques années au CERN.

RELATIONS ARRIVEES-DEPARTS

17

Par categories professionnelles

	Categorie 1			Categorie 2			Categorie 3			Categorie 4			Categorie 5			TOTAL		
Annees	A	D	A/D	A	D	A/D	A	D	A/D	A	D	A/D	A	D	A/D	A	D	A/D
1976	7	20	0.35	0	6	0.00	3	23	0.13	0	5	0.00	4	56	0.07	14	110	0.13
1977	10	19	0.53	10	6	1.67	8	20	0.40	7	9	0.78	13	47	0.28	48	101	0.48
1978	14	5	2.80	20	13	1.54	31	34	0.91	25	26	0.96	14	17	0.82	104	95	1.09
1979	11	16	0.69	6	15	0.40	6	18	0.33	2	11	0.18	2	27	0.07	27	87	0.31
1980	12	5	2.40	10	19	0.53	29	21	1.38	47	34	1.38	13	16	0.81	111	95	1.17
1981	11	10	1.10	2	6	0.33	6	26	0.23	14	18	0.78	13	17	0.76	46	77	0.60
1982	8	7	1.14	9	11	0.82	9	15	0.60	6	26	0.23	9	24	0.38	41	83	0.49
1983	8	11	0.73	18	9	2.00	25	42	0.60	16	71	0.23	11	24	0.46	78	157	0.50
1984	15	14	1.07	37	6	6.17	59	9	6.56	14	6	2.33	14	7	2.00	139	42	3.31
TOTAL	96	107	0.90	112	91	1.23	176	208	0.85	131	206	0.64	93	235	0.40	608	1847	0.72

RELATIONS ARRIVEES-DEPARTS

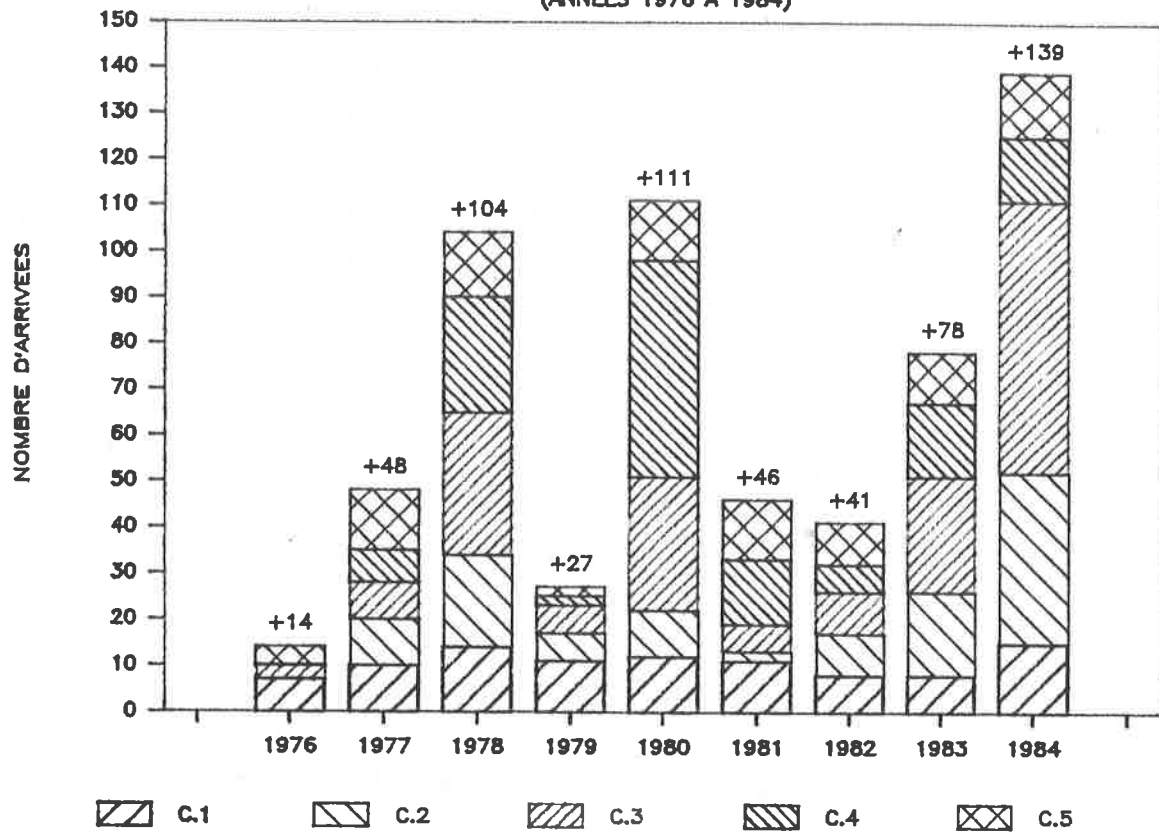
Par categories professionnelles / Total annuel

	Categorie 1	Categorie 2	Categorie 3	Categorie 4	Categorie 5
Annees	(A/D)/Tot	(A/D)/Tot	(A/D)/Tot	(A/D)/Tot	(A/D)/Tot
1976	2.75	0.00	1.02	0.00	0.56
1977	1.11	3.51	0.84	1.64	0.58
1978	2.56	1.41	0.83	0.88	0.75
1979	2.22	1.29	1.07	0.59	0.24
1980	2.05	0.45	1.18	1.18	0.70
1981	1.84	0.56	0.39	1.30	1.28
1982	2.31	1.66	1.21	0.47	0.76
1983	1.46	4.03	1.20	0.45	0.92
1984	0.32	1.86	1.98	0.71	0.60
TOTAL	1.25	1.71	1.18	0.89	0.55

A = Arrivees
D = Departes

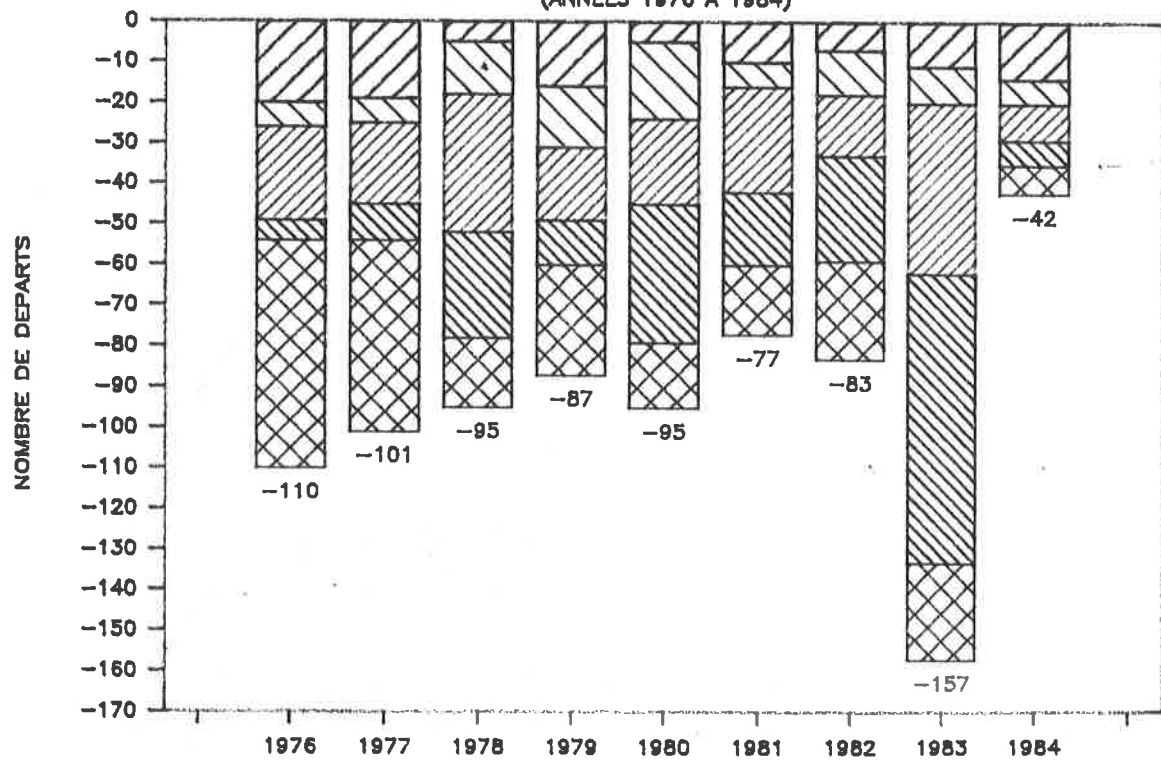
ARRIVEES PAR CATEGORIES PROF.

(ANNEES 1976 A 1984)



DEPARTS PAR CATEGORIES PROF.

(ANNEES 1976 A 1984)



4.2 La politique des promotions

Tout poste est classé en un ou plusieurs grades selon les définitions générales des Statuts et Règlements du Personnel. Le Directeur général décide annuellement s'il y a lieu d'accorder l'avancement d'un échelon dans le grade. Sur proposition de la Division du Personnel, il peut promouvoir un membre du personnel au grade supérieur s'il l'estime justifié par la nature des fonctions et la compétence de l'intéressé.

Un membre du personnel dont le grade est le grade d'entrée dans l'emploi peut être promu dans les trois ans sous réserve de progrès satisfaisants dans son travail.

Grades d'entrée

Catégories 1	: 8 et 9
2	: 8 et 9
3	: 5 et 6
4	: 4
5	: 4 à 9

Les propositions visant à attribuer un grade supérieur à un emploi déterminé seront fondées sur une évaluation complète de l'emploi en question.

Dans le cadre des mesures prises pour ralentir l'augmentation annuelle du coût unitaire du personnel et tout en évitant le recours aux licenciements, il faut contrôler les augmentations de la masse salariale en fixant des quotas de promotions.

Ce système de quotas de promotions limite le nombre de candidats promouvables et par conséquent, incite à tenir compte d'avantage qu'auparavant des mérites et performances personnels. Les conditions de répartition du nombre des promotions sont l'objet d'une discussion approfondie entre la hiérarchie, la Direction et l'Association du Personnel.

On essaiera, par là-même, d'accroître la mobilité interne du personnel, les échanges avec l'extérieur étant potentiellement très faibles.

On distingue les promotions selon deux catégories :

- les promotions in-quotas : promotions normales, accordées en fonction de l'évolution naturelle du poste et des compétences professionnelles de l'intéressé.
- les promotions hors-quotas : elles permettent de mettre un nouvel arrivant, recruté à un grade inférieur à celui de son poste, en conformité avec le grade attaché à ce poste.

Nous avons présenté notre analyse sous deux formes :

- une série de tableaux qui regroupent les promotions in-quotas et hors-quotas. Pour chaque année de 1980 à 1985 et pour chaque catégorie professionnelle, nous avons établi un tableau de promotions en fonction du grade et de l'échelon. Il s'agit, comme dans le cas des arrivées, de tableaux de contingence (Annexes 19 à 24).
- un graphique global (Annexe 25) qui regroupe toutes ces données sous forme d'histogrammes (cette forme graphique permet une meilleure appréciation des données).

Grâce à ces deux distributions, nous voyons que d'une manière générale, la répartition des promotions entre les différentes catégories professionnelles est presque identique pendant les 6 années étudiées.

Ainsi, la catégorie 1 qui représente moins de 3% de l'effectif du personnel, connaît un taux d'environ 0,5% de promotions. Les catégories 2, 3 et 4 qui représentent 81% de l'effectif sont les plus fortement représentées dans les promotions.

Le nombre des promotions est, d'une manière générale, proportionnel aux nombres de personnes de chaque catégorie professionnelle.

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1980

Par categories professionnelles

Ensemble des categories

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	1.53
3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	0.76
4	-	-	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	4	3.07
5	-	-	-	5	3	3	1	-	-	-	-	-	12	9.23
6	-	1	2	4	6	3	-	-	-	-	-	-	16	12.3
7	-	1	4	3	3	5	-	-	-	-	-	-	16	12.3
8	-	-	-	7	5	5	-	-	-	-	-	-	17	13.0
9	-	1	1	8	5	4	1	-	-	-	-	-	20	15.3
10	-	-	3	2	2	2	-	-	-	-	-	-	9	6.92
11	-	-	-	2	2	4	-	-	-	-	-	-	8	6.15
12	-	-	-	1	1	4	-	-	-	-	-	-	6	4.61
13	-	-	-	6	6	2	-	-	-	-	-	-	14	10.7
14	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.76
15	-	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	3.07
TOTAL	0	4	15	40	34	34	3	0	0	0	0	0	130	100
%	0	3.07	11.5	30.7	26.1	26.1	2.30	0	0	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1980

Par categories professionnelles

Categorie 2

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
9	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	100
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	100
%	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100	

(NB : Pas de promotions normales dans la categorie 1)

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1980

Par categories professionnelles

Categorie 3

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1.78
4	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2	3.57
5	-	-	-	1	2	3	-	-	-	-	-	-	6	10.7
6	-	-	-	-	4	1	-	-	-	-	-	-	5	8.92
7	-	-	-	1	2	4	-	-	-	-	-	-	7	12.5
8	-	-	-	-	5	4	-	-	-	-	-	-	9	16.0
9	-	-	-	-	4	3	-	-	-	-	-	-	7	12.5
10	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2	3.57
11	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	4	7.14
12	-	-	-	-	1	4	-	-	-	-	-	-	5	8.92
13	-	-	-	1	5	2	-	-	-	-	-	-	8	14.2
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	3	24	29	0	0	0	0	0	0	56	100
%	0	0	0	5.35	42.8	51.7	0	0	0	0	0	0	100	

© 2007 The Authors
Journal compilation © 2007 Blackwell Publishing Ltd

ANNEE 1980

Par catégories professionnelles

Categorie 4

[illegible]

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1980

Par categories professionnelles

Categorie 5

Grade # Step #	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	3.12
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3.12
5	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	3	9.37
6	-	-	1	-	2	2	-	-	-	-	-	-	5	15.6
7	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	3	9.37
8	-	-	-	3	-	1	-	-	-	-	-	-	4	12.5
9	-	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	3	9.37
10	-	-	1	2	2	-	-	-	-	-	-	-	5	15.6
11	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	3	9.37
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
13	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	3	9.37
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3.12
TOTAL	0	0	4	11	10	5	2	0	0	0	0	0	32	100
%	0	0	12.5	34.3	31.2	15.6	6.25	0	0	0	0	0	100	

ANNEE 1980

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 1

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	-	-	-	-	-	3	3	37.5	
2	-	-	-	-	-	-	4	4	50	
3	-	-	-	-	-	-	1	1	12.5	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	0	0	0	0	0	8	8	100	
%	0	0	0	0	0	0	100	100		

Categorie 2

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	-	-	-	-	2	-	2	14.2	
2	-	-	-	-	-	7	-	7	50	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	5	-	5	35.7	
TOTAL	0	0	0	0	0	14	0	14	100	
%	0	0	0	0	0	100	0	100		

ANNEE 1980

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 3

Par categories professionnelles

Gr. embauche									
*Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	*TOTAL	%
1	-	-	1	1	-	-	-	2	8.33
2	-	-	3	3	-	-	-	6	25
3	-	-	-	2	-	-	-	2	8.33
4	-	-	2	1	-	-	-	3	12.5
5	-	-	-	1	-	-	-	1	4.16
6	-	-	-	10	-	-	-	10	41.6
TOTAL	0	0	6	18	0	0	0	24	100
%	0	0	25	75	0	0	0	100	

(NB : Pas de promotions hors-quota dans la categorie 4)

Categorie 5

Gr. embauche									
*Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	*TOTAL	%
1	-	1	-	-	-	-	-	1	33.3
2	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	1	-	-	-	-	-	1	33.3
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0
5	-	1	-	-	-	-	-	1	33.3
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	3	0	0	0	0	0	3	100
%	0	100	0	0	0	0	0	100	

ANNEE 1980

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Par categories professionnelles

Ensemble
des categories

#Gr. embauche#										
#Nb annees	# 3	4	5	6	7	8	9	#TOTAL	%	#
1	-	1	1	1	-	2	3	8	16.3	
2	-	-	3	3	-	7	4	17	34.6	
3	-	1	-	2	-	-	1	4	8.16	
4	-	-	2	1	-	-	-	3	6.12	
5	-	1	-	1	-	-	-	2	4.08	
6	-	-	-	10	-	5	-	15	30.6	
TOTAL	0	3	6	18	0	14	8	49	100	
%	0	6.12	12.2	36.7	0	28.5	16.3	100		

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1981

Par categories professionnelles

Ensemble des categories

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	1	-	2	-	1	-	-	-	-	-	4	2.04
3	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2	1.02
4	-	-	1	-	2	2	1	3	2	-	-	-	11	5.61
5	-	-	-	3	4	4	2	6	3	-	-	-	22	11.2
6	-	-	1	4	3	2	1	5	3	-	-	-	19	9.69
7	-	-	-	4	4	4	6	3	2	-	-	-	23	11.7
8	-	-	1	4	2	8	5	2	3	-	-	-	25	12.7
9	-	1	-	3	3	7	1	2	1	-	-	-	18	9.18
10	-	-	1	1	2	-	-	2	5	-	-	-	11	5.61
11	-	1	1	3	5	3	5	-	1	-	-	-	19	9.69
12	-	1	-	2	4	1	1	-	2	-	-	-	11	5.61
13	-	-	-	9	5	6	4	1	3	-	-	-	28	14.2
14	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.51
15	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1.02
TOTAL	0	4	8	33	36	37	27	25	26	0	0	0	196	100
%	0	2.04	4.08	16.8	18.3	18.8	13.7	12.7	13.2	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1981

Par categories professionnelles

Categorie 2

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
Step													
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
3	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
4	-	-	-	-	-	-	-	3	2	-	-	-	5
5	-	-	-	-	-	-	-	6	3	-	-	-	9
6	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-	-	5
7	-	-	-	-	-	-	1	2	1	-	-	-	4
8	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-	-	5
9	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3
10	-	-	-	-	-	-	-	2	5	-	-	-	7
11	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
12	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	3
13	-	-	-	-	-	-	-	1	3	-	-	-	4
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	2	21	25	0	0	0	48
%	0	0	0	0	0	0	4.16	43.7	52.0	0	0	0	100

(NB :Pas de promotions normales dans la categorie 1)

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1981

Par categories professionnelles

Categorie 3

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1.28
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	-	2	2	1	-	-	-	-	-	5	6.41
5	-	-	-	-	4	3	2	-	-	-	-	-	9	11.5
6	-	-	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	4	5.12
7	-	-	-	-	3	3	5	-	-	-	-	-	11	14.1
8	-	-	-	-	1	6	4	-	-	-	-	-	11	14.1
9	-	-	-	1	2	5	1	-	-	-	-	-	9	11.5
10	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1.28
11	-	-	-	-	3	3	5	-	-	-	-	-	11	14.1
12	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	3	3.84
13	-	-	-	-	3	6	4	-	-	-	-	-	13	16.6
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	2	22	30	24	0	0	0	0	0	78	100
%	0	0	0	2.56	28.2	38.4	30.7	0	0	0	0	0	100	

Par catégories professionnelles

Categorie 4

[illegible]

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1981

Par categories professionnelles

Categorie 5

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	5.88
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.94
5	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	3	8.82
6	-	-	1	2	1	1	-	3	-	-	-	-	8	23.5
7	-	-	-	2	-	1	-	1	1	-	-	-	5	14.7
8	-	-	-	3	1	2	1	-	-	-	-	-	7	20.5
9	-	1	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	4	11.7
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
11	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.94
12	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	2.94
13	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.94
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.94
TOTAL	0	1	4	10	6	7	1	4	1	0	0	0	34	100
%	0	2.94	11.7	29.4	17.6	20.5	2.94	11.7	2.94	0	0	0	100	

ANNEE 1981

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 1

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	-	-	-	-	-	3	3	50	
2	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
3	-	-	-	-	-	-	1	1	16.6	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	2	2	33.3	
TOTAL	0	0	0	0	0	0	6	6	100	
%	0	0	0	0	0	0	100	100		

Categorie 2

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	-	-	-	-	5	-	5	27.7	
2	-	-	-	-	-	1	-	1	5.55	
3	-	-	-	-	-	1	-	1	5.55	
4	-	-	-	-	-	3	1	4	22.2	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	3	4	7	38.8	
TOTAL	0	0	0	0	0	13	5	18	100	
%	0	0	0	0	0	72.2	27.7	100		

ANNEE 1981

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 3

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
*Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	*TOTAL	%	
1	-	-	1	-	-	-	-	1	5.55	
2	-	-	-	2	-	-	-	2	11.1	
3	-	-	3	6	-	-	-	9	50	
4	-	-	-	2	-	-	-	2	11.1	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	3	1	-	-	-	4	22.2	
TOTAL	0	0	7	11	0	0	0	18	100	
%	0	0	38.8	61.1	0	0	0	100		

Categorie 4

Gr. embauche										
*Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	*TOTAL	%	
1	-	5	-	-	-	-	-	5	83.3	
2	-	1	-	-	-	-	-	1	16.6	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	6	0	0	0	0	0	6	100	
%	0	100	0	0	0	0	0	100		

ANNEE 1981

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 5

Par categories professionnelles

#Gr. embauche#										
#Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	3	-	1	-	-	-	4	100	
2	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	3	0	1	0	0	0	4	100	
%	0	75	0	25	0	0	0	100		

Ensemble
des categories

#Gr. embauche#										
#Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	8	1	1	-	5	3	18	34.6	
2	-	1	-	2	-	1	-	4	7.69	
3	-	-	3	6	-	1	1	11	21.1	
4	-	-	-	2	-	3	1	6	11.5	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	3	1	-	3	6	13	25	
TOTAL	0	9	7	12	0	13	11	52	100	
%	0	17.3	13.4	23.0	0	25	21.1	100		

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1982

Par categories professionnelles

Ensemble des categories

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	1	1	2	2	-	-	-	6	2.52
4	-	-	-	1	-	1	2	-	3	-	-	-	7	2.94
5	-	-	-	4	2	1	1	8	3	-	-	-	19	7.98
6	-	-	1	4	1	3	2	5	2	-	-	-	18	7.56
7	-	1	-	7	7	1	1	4	2	-	-	-	23	9.66
8	-	-	3	5	4	5	5	4	3	-	-	-	29	12.1
9	-	-	1	3	4	5	1	1	3	-	-	-	18	7.56
10	-	-	2	6	5	5	4	-	1	-	-	-	23	9.66
11	-	-	3	6	6	3	-	1	2	-	-	-	21	8.82
12	-	-	1	5	1	3	1	-	2	-	-	-	13	5.46
13	-	-	1	15	12	14	8	3	4	-	-	-	57	23.9
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1.68
TOTAL	0	1	16	56	42	42	26	28	27	0	0	0	238	100
%	0	0.42	6.72	23.5	17.6	17.6	10.9	11.7	11.3	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1982

Par categories professionnelles

Categorie 1

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
6	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	50
7	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	50
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	100
%	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1982

Par categories professionnelles

Categorie 2

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3	5.88
4	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2	3.92
5	-	-	-	-	-	-	-	8	3	-	-	-	11	21.5
6	-	-	-	-	-	-	-	5	1	-	-	-	6	11.7
7	-	-	-	-	-	-	-	4	1	-	-	-	5	9.80
8	-	-	-	-	-	-	-	4	3	-	-	-	7	13.7
9	-	-	-	-	-	-	-	1	3	-	-	-	4	7.84
10	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1.96
11	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	3	5.88
12	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2	3.92
13	-	-	-	-	-	-	-	3	4	-	-	-	7	13.7
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	28	23	0	0	0	51	100
%	0	0	0	0	0	0	0	54.9	45.0	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1982

Par categories professionnelles

Categorie 3

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	1.23
4	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	3	3.70
5	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	3	3.70
6	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	4	4.93
7	-	-	-	-	5	1	1	-	-	-	-	-	7	8.64
8	-	-	-	-	-	4	5	-	-	-	-	-	9	11.1
9	-	-	-	-	1	5	1	-	-	-	-	-	7	8.64
10	-	-	-	-	2	5	4	-	-	-	-	-	11	13.5
11	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	6	7.40
12	-	-	-	-	-	3	1	-	-	-	-	-	4	4.93
13	-	-	-	-	4	14	8	-	-	-	-	-	26	32.0
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	17	40	24	0	0	0	0	0	81	100
%	0	0	0	0	20.9	49.3	29.6	0	0	0	0	0	100	

100-100-100 900-100-100 100-100-100 100-100-100 100-100-100 100-100-100 100-100-100 100-100-100 100-100-100 100-100-100

Par catégories professionnelles

Categorie 4

[illegible]

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1982

Par categories professionnelles

Categorie 5

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	5
4	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	2	5
5	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	2	5
6	-	-	-	2	1	1	-	-	-	-	-	-	4	10
7	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	5
8	-	-	1	2	2	1	-	-	-	-	-	-	6	15
9	-	-	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	4	10
10	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	4	10
11	-	-	1	4	-	-	-	-	-	-	-	-	5	12.5
12	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	5
13	-	-	1	4	1	-	-	-	-	-	-	-	6	15
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.5
TOTAL	0	1	5	18	10	2	2	0	2	0	0	0	40	100
%	0	2.5	12.5	45	25	5	5	0	5	0	0	0	100	

ANNEE 1982

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 2

Par categories professionnelles

Gr. embauche	Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%
1		-	-	-	-	-	1	-	1	6.66
2		-	-	-	-	-	3	1	4	26.6
3		-	-	-	-	-	2	-	2	13.3
4		-	-	-	-	-	1	2	3	20
5		-	-	-	-	-	-	1	1	6.66
6		-	-	-	-	-	2	2	4	26.6
TOTAL		0	0	0	0	0	9	6	15	100
%		0	0	0	0	0	60	40	100	

(NB: Pas de promotions hors-quota dans la categorie 1)

Categorie 3

Gr. embauche	Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%
1		-	-	-	1	-	-	-	1	5.55
2		-	-	8	7	-	-	-	15	83.3
3		-	-	-	1	-	-	-	1	5.55
4		-	-	1	-	-	-	-	1	5.55
5		-	-	-	-	-	-	-	0	0
6		-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL		0	0	9	9	0	0	0	18	100
%		0	0	50	50	0	0	0	100	

ANNEE 1982

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 4

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
*Nb annees	* 3	* 4	* 5	* 6	* 7	* 8	* 9	* TOTAL	* %	
1	2	7	-	-	-	-	-	9	40.9	
2	-	13	-	-	-	-	-	13	59.0	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	2	20	0	0	0	0	0	22	100	
%	9.09	90.9	0	0	0	0	0	100		

Categorie 5

Gr. embauche										
*Nb annees	* 3	* 4	* 5	* 6	* 7	* 8	* 9	* TOTAL	* %	
1	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
2	-	3	-	-	-	-	-	3	60	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	2	-	-	-	-	2	40	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	3	2	0	0	0	0	5	100	
%	0	60	40	0	0	0	0	100		

ANNEE 1982

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Par categories professionnelles

Ensemble
des categories

#Gr. embauche#										
#Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	#TOTAL#	%	
1	2	7	-	1	-	1	-	11	18.3	
2	-	16	8	7	-	3	1	35	58.3	
3	-	-	-	1	-	2	-	3	5	
4	-	-	3	-	-	1	2	6	10	
5	-	-	-	-	-	-	1	1	1.66	
6	-	-	-	-	-	2	2	4	6.66	
TOTAL	2	23	11	9	0	9	6	60	100	
%	3.33	38.3	18.3	15	0	15	10	100		

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1983

Par categories professionnelles

Ensemble des categories

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	3	1.40
3	-	-	-	-	2	1	1	1	2	-	-	-	7	3.28
4	-	-	-	2	1	2	2	1	2	-	-	-	10	4.69
5	-	-	-	-	1	-	-	3	1	-	-	-	5	2.34
6	-	-	1	1	1	3	1	6	2	-	-	-	15	7.04
7	-	-	-	1	11	5	4	-	4	-	-	-	25	11.7
8	-	-	2	5	5	2	6	4	3	-	-	-	27	12.6
9	-	-	1	3	1	6	2	-	5	-	-	-	18	8.45
10	-	-	-	4	5	4	4	2	1	-	-	-	20	9.38
11	-	-	1	2	8	3	5	-	1	-	-	-	20	9.38
12	-	1	4	2	2	7	1	-	2	-	-	-	19	8.92
13	-	-	-	10	13	6	5	1	3	-	-	-	38	17.8
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	2.81
TOTAL	0	1	15	30	50	39	31	21	26	0	0	0	213	100
%	0	0.46	7.04	14.0	23.4	18.3	14.5	9.85	12.2	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1983

Par categories professionnelles

Categorie 2

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	3	7.14
3	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	3	7.14
4	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	3	7.14
5	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3	7.14
6	-	-	-	-	-	-	-	6	1	-	-	-	7	16.6
7	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	9.52
8	-	-	-	-	-	-	-	4	2	-	-	-	6	14.2
9	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	5	11.9
10	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2	4.76
11	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	2.38
12	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2	4.76
13	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	7.14
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	19	23	0	0	0	42	100
%	0	0	0	0	0	0	0	45.2	54.7	0	0	0	100	

(NB :Pas de promotions normales dans la categorie 1)

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1983

Par categories professionnelles

Categorie 3

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	3	3.33
4	-	-	-	-	1	2	2	-	-	-	-	-	5	5.55
5	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1.11
6	-	-	-	-	1	3	1	-	-	-	-	-	5	5.55
7	-	-	-	-	10	5	3	-	-	-	-	-	18	20
8	-	-	-	-	2	1	6	-	-	-	-	-	9	10
9	-	-	-	-	-	6	2	-	-	-	-	-	8	8.88
10	-	-	-	-	1	4	4	-	-	-	-	-	9	10
11	-	-	-	-	3	3	4	-	-	-	-	-	10	11.1
12	-	-	-	-	1	7	1	-	-	-	-	-	9	10
13	-	-	-	-	2	6	5	-	-	-	-	-	13	14.4
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	23	38	29	0	0	0	0	0	90	100
%	0	0	0	0	25.5	42.2	32.2	0	0	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1983

Par catégories professionnelles

Categorie 4

[illegible]

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1983

Par categories professionnelles

Categorie 5

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	3.33
4	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6.66
5	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	3.33
6	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	2	6.66
7	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	3	10
8	-	-	-	-	2	1	-	-	1	-	-	-	4	13.3
9	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3.33
10	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	2	6.66
11	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	3	10
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
13	-	1	2	3	1	-	-	1	-	-	-	-	8	26.6
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	10
TOTAL	0	1	6	9	6	1	2	2	3	0	0	0	30	100
%	0	3.33	20	30	20	3.33	6.66	6.66	10	0	0	0	100	

ANNEE 1983

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 1

Par categories professionnelles

#Gr. embauche#									#	#
#Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	#
1	-	-	-	-	-	-	1	1	20	#
2	-	-	-	-	-	-	2	2	40	#
3	-	-	-	-	-	-	1	1	20	#
4	-	-	-	-	-	-	1	1	20	#
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	#
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	#
TOTAL	0	0	0	0	0	0	5	5	100	#
%	0	0	0	0	0	0	100	100		#

Categorie 2

#Gr. embauche#									#	#
#Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	#
1	-	-	-	-	-	2	-	2	40	#
2	-	-	-	-	-	1	-	1	20	#
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	#
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	#
5	-	-	-	-	-	-	1	1	20	#
6	-	-	-	-	-	-	1	1	20	#
TOTAL	0	0	0	0	0	3	2	5	100	#
%	0	0	0	0	0	60	40	100		#

ANNEE 1983

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 3

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	-	2	3	-	-	-	5	33.3	
2	-	-	1	-	-	-	-	1	6.66	
3	-	-	3	4	-	-	-	7	46.6	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	1	-	-	-	-	1	6.66	
6	-	-	-	1	-	-	-	1	6.66	
TOTAL	0	0	7	8	0	0	0	15	100	
%	0	0	46.6	53.3	0	0	0	100		

Categorie 4

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	4	-	-	-	-	-	4	18.1	
2	-	2	-	-	-	-	-	2	9.09	
3	-	15	-	-	-	-	-	15	68.1	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	1	-	-	-	-	-	1	4.54	
TOTAL	0	22	0	0	0	0	0	22	100	
%	0	100	0	0	0	0	0	100		

ANNEE 1983

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Par categories professionnelles

Categorie 5

Gr. embauche										
*Nb annees	* 3	* 4	* 5	* 6	* 7	* 8	* 9	*TOTAL	* %	*
1	-	2	-	-	-	-	-	2	66.6	*
2	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
3	-	-	1	-	-	-	-	1	33.3	*
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
TOTAL	0	2	1	0	0	0	0	3	100	*
%	0	66.6	33.3	0	0	0	0	100		*

Ensemble
des categories

Gr. embauche										
*Nb annees	* 3	* 4	* 5	* 6	* 7	* 8	* 9	*TOTAL	* %	*
1	-	6	2	3	-	2	1	14	28	*
2	-	2	1	-	-	1	2	6	12	*
3	-	15	4	4	-	-	1	24	48	*
4	-	-	-	-	-	-	1	1	2	*
5	-	-	1	-	-	-	1	2	4	*
6	-	1	-	1	-	-	1	3	6	*
TOTAL	0	24	8	8	0	3	7	50	100	*
%	0	48	16	16	0	6	14	100		*

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1984

Par categories professionnelles

Ensembles des categories

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.50
3	-	-	1	-	-	-	-	2	1	-	-	-	4	2.03
4	-	-	-	3	-	2	1	-	3	-	-	-	9	4.56
5	-	-	-	3	1	7	1	3	3	-	-	-	18	9.13
6	-	-	-	-	3	6	4	2	4	-	-	-	19	9.64
7	-	-	-	1	3	3	1	2	2	-	-	-	12	6.09
8	-	-	2	-	5	4	4	2	5	-	-	-	22	11.1
9	-	-	-	3	5	1	2	4	-	-	-	-	15	7.61
10	-	-	2	4	9	5	3	1	1	-	-	-	25	12.6
11	-	-	-	3	2	7	1	-	2	-	-	-	15	7.61
12	-	-	-	2	3	3	3	-	1	-	-	-	12	6.09
13	-	-	-	7	9	12	5	3	4	-	-	-	40	20.3
14	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.50
15	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	2.03
TOTAL	0	1	9	27	40	50	25	19	26	0	0	0	197	100
%	0	0.50	4.56	13.7	20.3	25.3	12.6	9.64	13.1	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1984

Par categories professionnelles

Categorie 1

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	*TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
6	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	100
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	100
%	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1984

Par categories professionnelles

Categorie 2

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3	7.5
4	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	7.5
5	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-	6	15
6	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-	-	5	12.5
7	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	4	10
8	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	-	5	12.5
9	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	3	7.5
10	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2	5
11	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2	5
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
13	-	-	-	-	-	-	-	3	4	-	-	-	7	17.5
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	17	23	0	0	0	40	100
%	0	0	0	0	0	0	0	42.5	57.5	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1984

Par categories professionnelles

Categorie 3

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2	3.03
5	-	-	-	-	-	7	1	-	-	-	-	-	8	12.1
6	-	-	-	-	-	6	3	-	-	-	-	-	9	13.6
7	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	2	3.03
8	-	-	-	-	-	4	3	-	-	-	-	-	7	10.6
9	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2	3.03
10	-	-	-	-	-	5	3	-	-	-	-	-	8	12.1
11	-	-	-	-	-	7	1	-	-	-	-	-	8	12.1
12	-	-	-	-	-	2	3	-	-	-	-	-	5	7.57
13	-	-	-	-	-	11	4	-	-	-	-	-	15	22.7
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	45	21	0	0	0	0	0	66	100
%	0	0	0	0	0	68.1	31.8	0	0	0	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1984

Par categories professionnelles

Categorie 4

[illegible]

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1984

Par categories professionnelles

Categorie 5

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	3	8.10
5	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	5.40
6	-	-	-	-	3	-	1	-	-	-	-	-	4	10.8
7	-	-	-	1	1	2	-	-	-	-	-	-	4	10.8
8	-	-	-	-	1	-	1	1	1	-	-	-	4	10.8
9	-	-	-	-	2	1	-	1	-	-	-	-	4	10.8
10	-	-	-	2	3	-	-	-	-	-	-	-	5	13.5
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
12	-	-	-	2	-	1	-	-	1	-	-	-	4	10.8
13	-	-	-	3	1	1	1	-	-	-	-	-	6	16.2
14	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.70
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	1	0	11	12	5	4	2	2	0	0	0	37	100
%	0	2.70	0	29.7	32.4	13.5	10.8	5.40	5.40	0	0	0	100	

ANNEE 1984

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 1

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
2	-	-	-	-	-	-	2	2	66.6	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	-	-	-	1	1	33.3	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	0	0	0	0	0	3	3	100	
%	0	0	0	0	0	0	100	100		

Categorie 2

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	-	-	-	-	3	1	4	80	
2	-	-	-	-	-	1	-	1	20	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	0	0	0	0	4	1	5	100	
%	0	0	0	0	0	80	20	100		

ANNEE 1984

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 3

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
*Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	*TOTAL*	%	
1	-	-	-	2	1	-	-	3	30	
2	-	-	-	1	-	-	-	1	10	
3	-	-	-	3	-	-	-	3	30	
4	-	-	1	1	-	-	-	2	20	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	1	-	-	-	1	10	
TOTAL	0	0	1	8	1	0	0	10	100	
%	0	0	10	80	10	0	0	100		

Categorie 4

Gr. embauche										
*Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	*TOTAL*	%	
1	-	2	-	-	-	-	-	2	16.6	
2	-	2	-	-	-	-	-	2	16.6	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	8	-	-	-	-	-	8	66.6	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	12	0	0	0	0	0	12	100	
%	0	100	0	0	0	0	0	100		

ANNEE 1984

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 5

Par categories professionnelles

#Gr. embauche#									#	#
#Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	#
1	-	3	-	-	-	-	-	3	60	#
2	-	-	-	-	-	-	1	1	20	#
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	#
4	-	-	-	-	1	-	-	1	20	#
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	#
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	#
TOTAL	0	3	0	0	1	0	1	5	100	#
%	0	60	0	0	20	0	20	100		#

Ensemble
des categories

#Gr. embauche#									#	#
#Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	#
1	-	5	-	2	1	3	1	12	34.2	#
2	-	2	-	1	-	1	3	7	20	#
3	-	-	-	3	-	-	-	3	8.57	#
4	-	8	1	1	1	-	1	12	34.2	#
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	#
6	-	-	-	1	-	-	-	1	2.85	#
TOTAL	0	15	1	8	2	4	5	35	100	#
%	0	42.8	2.85	22.8	5.71	11.4	14.2	100		#

PROMOTIONS NORMALES

Ensemble des categories

ANNEE 1985

Par categories professionnelles

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	3	1.5
3	-	-	-	-	-	-	-	2	1	1	-	-	4	2
4	-	-	-	1	2	-	2	3	3	-	-	-	11	5.5
5	-	-	-	-	4	4	2	2	2	-	-	-	14	7
6	-	-	-	2	4	5	1	1	4	1	-	-	18	9
7	-	-	-	1	3	3	2	4	1	1	-	-	15	7.5
8	-	-	-	2	6	3	1	1	2	1	-	-	16	8
9	-	-	-	2	6	-	2	-	-	1	-	-	11	5.5
10	-	-	1	3	1	2	5	2	1	-	-	-	15	7.5
11	-	2	-	1	4	2	3	2	3	-	-	-	17	8.5
12	-	-	2	3	3	1	1	1	2	4	-	-	17	8.5
13	-	1	2	8	14	19	8	2	3	1	1	-	59	29.5
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	3	5	23	47	39	27	21	23	11	1	0	200	100
%	0	1.5	2.5	11.5	23.5	19.5	13.5	10.5	11.5	5.5	0.5	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

ANNEE 1985

Par categories professionnelles

Categorie 1

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2	100
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	100
%	0	0	0	0	0	0	0	0	50	50	0	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

Categorie 2

ANNEE 1985

Par categories professionnelles

Grade Step	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
2	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	3	6
3	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2	4
4	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-	6	12
5	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3	6
6	-	-	-	-	-	-	-	1	4	1	-	-	6	12
7	-	-	-	-	-	-	-	3	1	1	-	-	5	10
8	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	-	-	4	8
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	2
10	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	6
11	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-	-	5	10
12	-	-	-	-	-	-	-	1	2	3	-	-	6	12
13	-	-	-	-	-	-	-	1	3	1	1	-	6	12
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	1	18	21	9	1	0	50	100
%	0	0	0	0	0	0	2	36	42	18	2	0	100	

PROMOTIONS NORMALES

Categorie 3

ANNEE 1985

Par categories professionnelles

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	-	2	-	2	-	-	-	-	-	4	4.87
5	-	-	-	-	-	4	1	-	-	-	-	-	5	6.09
6	-	-	-	-	4	5	1	-	-	-	-	-	10	12.1
7	-	-	-	-	3	3	1	-	-	-	-	-	7	8.53
8	-	-	-	-	3	3	1	-	-	-	-	-	7	8.53
9	-	-	-	-	4	-	2	-	-	-	-	-	6	7.31
10	-	-	-	-	1	2	4	-	-	-	-	-	7	8.53
11	-	-	-	-	1	2	3	-	-	-	-	-	6	7.31
12	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	3	3.65
13	-	-	-	-	4	15	8	-	-	-	-	-	27	32.9
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	0	0	0	23	35	24	0	0	0	0	0	82	100
%	0	0	0	0	28.0	42.6	29.2	0	0	0	0	0	100	

Categorie 4

Par catégories professionnelles

ANNEE 1985

[illegible]

PROMOTIONS NORMALES

Categorie 5

ANNEE 1985

Par categories professionnelles

Grade	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	%
Step														
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
5	-	-	-	-	4	-	1	-	1	-	-	-	6	16.2
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
7	-	-	-	1	-	-	1	1	-	-	-	-	3	8.10
8	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	5.40
9	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	5.40
10	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2.70
11	-	2	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	5	13.5
12	-	-	1	2	2	-	-	-	-	1	-	-	6	16.2
13	-	-	1	4	2	4	-	1	-	-	-	-	12	32.4
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTAL	0	2	2	11	11	4	2	3	1	1	0	0	37	100
%	0	5.40	5.40	29.7	29.7	10.8	5.40	8.10	2.70	2.70	0	0	100	

ANNEE 1985

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 1

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
*Nb annees	* 3	* 4	* 5	* 6	* 7	* 8	* 9	*TOTAL	* %	*
1	-	-	-	-	-	-	2	2	100	
2	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	0	0	0	0	0	2	2	100	
%	0	0	0	0	0	0	100	100		

Categorie 2

Gr. embauche										
*Nb annees	* 3	* 4	* 5	* 6	* 7	* 8	* 9	*TOTAL	* %	*
1	-	-	-	-	-	3	3	6	50	
2	-	-	-	-	-	3	2	5	41.6	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	-	-	-	1	1	8.33	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	0	0	0	0	6	6	12	100	
%	0	0	0	0	0	50	50	100		

ANNEE 1985

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 3

Par categories professionnelles

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	-	1	2	-	-	-	3	23.0	
2	-	-	2	7	-	-	-	9	69.2	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	-	-	1	-	-	-	1	7.69	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	0	3	10	0	0	0	13	100	
%	0	0	23.0	76.9	0	0	0	100		

Categorie 4

Gr. embauche										
Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	%	
1	-	3	-	-	-	-	-	3	30	
2	-	6	-	-	-	-	-	6	60	
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
4	-	1	-	-	-	-	-	1	10	
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	
TOTAL	0	10	0	0	0	0	0	10	100	
%	0	100	0	0	0	0	0	100		

ANNEE 1985

PROMOTIONS HORS-QUOTA

Categorie 5

Par categories professionnelles

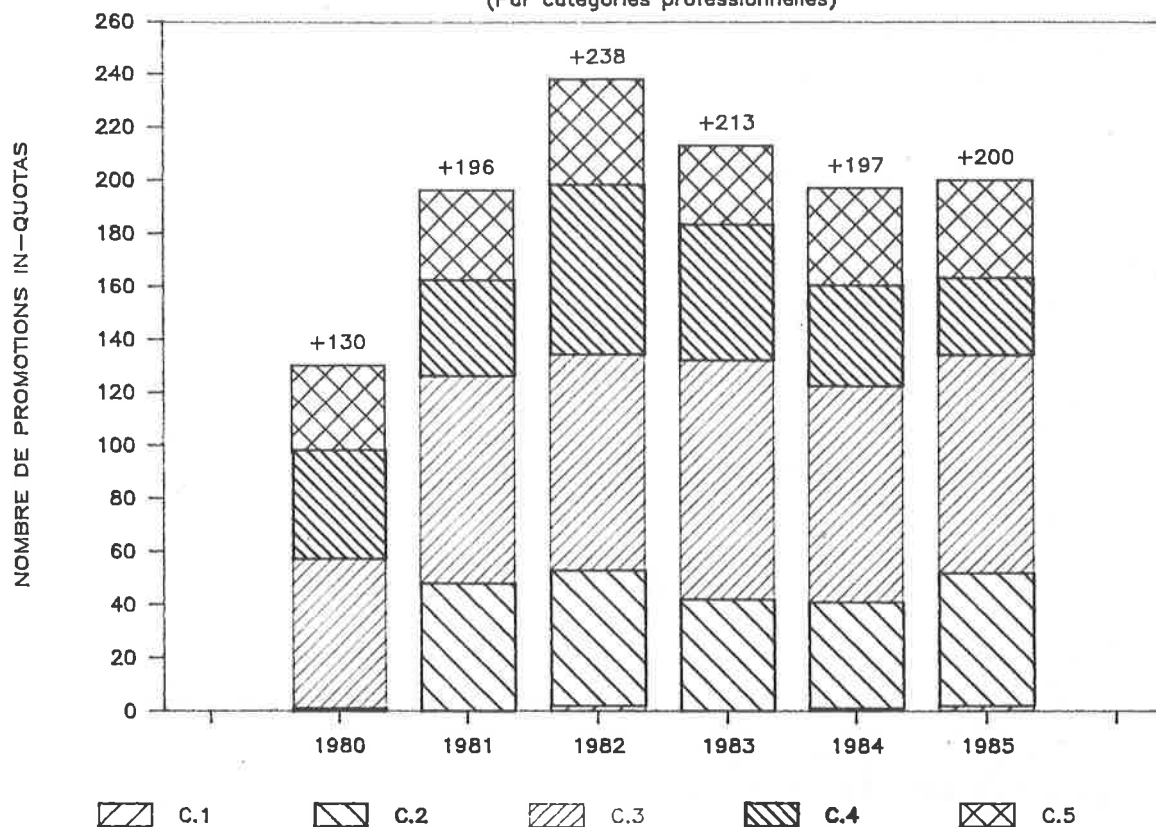
Gr. embauche										
*Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	*TOTAL	%	*
1	-	1	-	-	-	-	-	1	33.3	*
2	-	1	-	-	-	1	-	2	66.6	*
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
4	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
TOTAL	0	2	0	0	0	1	0	3	100	*
%	0	66.6	0	0	0	33.3	0	100		*

Ensemble
des categories

Gr. embauche										
*Nb annees	3	4	5	6	7	8	9	*TOTAL	%	*
1	-	4	1	2	-	3	5	15	37.5	*
2	-	7	2	7	-	4	2	22	55	*
3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
4	-	1	-	1	-	-	1	3	7.5	*
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
6	-	-	-	-	-	-	-	0	0	*
TOTAL	0	12	3	10	0	7	8	40	100	*
%	0	30	7.5	25	0	17.5	20	100		*

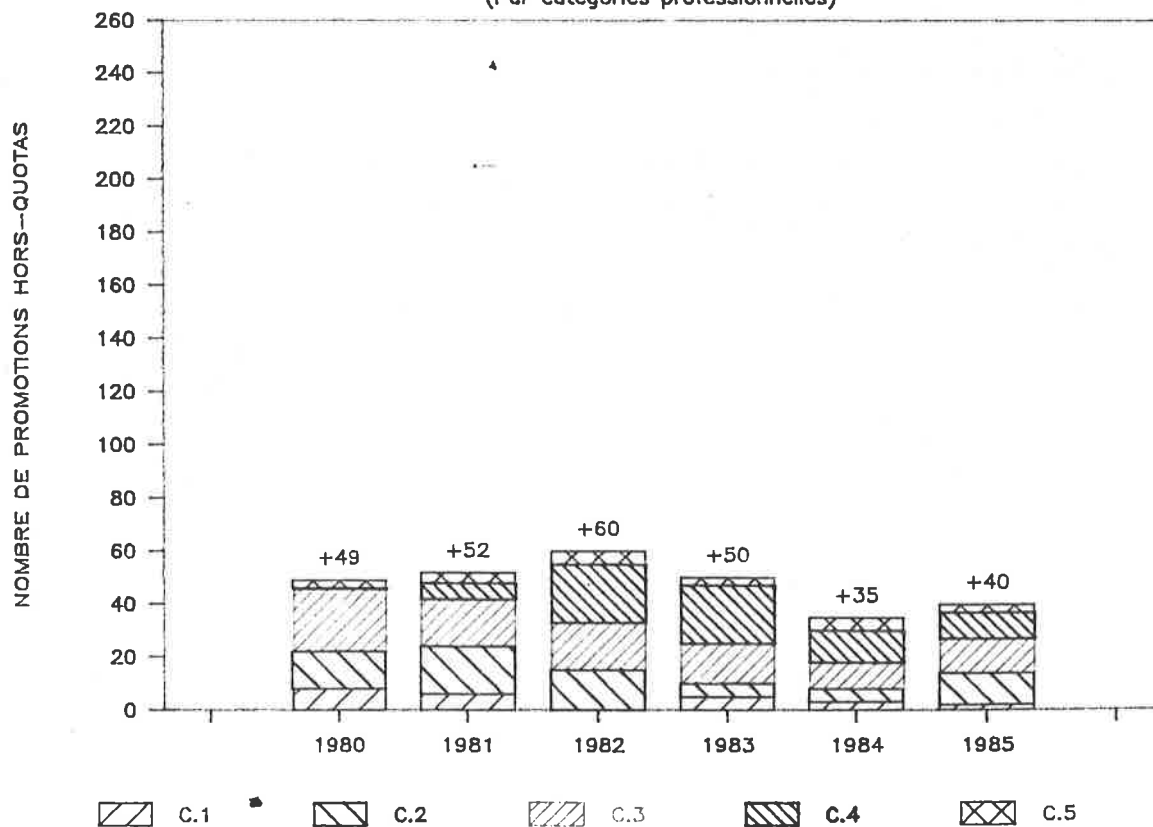
PROMOTIONS IN--QUOTAS

(Par categories professionnelles)



PROMOTIONS HORS--QUOTAS

(Par categories professionnelles)



PROMOTIONS NORMALES

CATEGORIES	1	2	3	4	5	TOTAL
1980	0	1	56	41	32	130
1981	0	48	78	36	34	196
1982	2	51	81	64	40	238
1983	0	42	90	51	30	213
1984	1	40	81	38	37	197
1985	2	50	82	29	37	200
TOTAL	5	232	468	259	210	1174
%	0,43	19,76	39,86	22,06	17,89	100
% du staff	2,8	20,8	33,6	26,6	16,2	100

PROMOTIONS HORS QUOTA

CATEGORIES	1	2	3	4	5	TOTAL
1980	8	14	24	0	3	49
1981	6	18	18	6	4	52
1982	0	15	18	22	5	60
1983	5	5	15	22	3	50
1984	3	5	10	12	5	35
1985	2	12	13	10	3	40
TOTAL	24	69	98	72	23	286
%	8,39	24,13	34,27	25,17	8,04	100

V CONCLUSIONS

Il sera à l'avenir nécessaire d'adopter une forme de planification des carrières plus soigneusement étudiée, qui tout en répondant au désir légitime du personnel de progresser sur le plan professionnel, tiendra compte des réalités économiques et des ressources financières et humaines de l'Organisation.

Cette nouvelle politique concernant le personnel va voir sa mise en place perturbée par de nombreuses contraintes qui limitent sa liberté d'action :

- en effet, l'Organisation se trouve actuellement dans une période de décroissance (baisse des effectifs, vieillissement de la population, faible turn-over),
- les restrictions budgétaires sont importantes; elles fixent un plafond au budget du personnel, empêchant une politique de recrutement plus souple,
- les activités du CERN demeureront dans les prochaines années peu diversifiées,
- une proportion toujours accrue du travail doit être confiée à des entreprises privées soit dans le cadre des prestations de services soit dans le cadre des conventions Recherche et Développement.

Toutes ces contraintes vont amener le CERN à envisager la mise en place d'un système de MANPOWER PLANNING.

Il s'agira de prédire la demande de main-d'oeuvre. Cette demande doit tenir compte des changements dans les processus de productivité et de la technologie.

Il faudra, en outre, prédire l'offre de main-d'oeuvre compte tenu des recrutements futurs suivant les nouvelles conditions de travail et les promotions du personnel titulaire.

La prédiction de l'offre de main-d'oeuvre est très étroitement liée à la décroissance des effectifs.

L'organisation de ce Manpower Planning se fera à travers plusieurs systèmes parmi lesquels on trouve :

- la formation et le perfectionnement qui permettent aux responsables hiérarchiques de préparer le personnel aux tâches futures et aux nouvelles technologies,
- une planification des carrières,
- une analyse suivie des activités afin d'éviter la redondance et les double-emplois,
- une proportion accrue de travail, souhaitée à l'extérieur du CERN.

Toutes ces possibilités, combinées ou appliquées seules, auront pour but principal de combler le fossé entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre et d'établir ainsi l'équilibre entre les activités de l'Organisation et le personnel qui en aura la responsabilité.