

# **Plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre**

## **2020-2024**

# Plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre

2020-2024

## A) Pourquoi adopter un plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre ?

L'évolution de la masse salariale ne peut être le résultat imprévisible des décisions annuelles qui s'emboîteraient les unes sur les autres comme des poupées russes. L'évolution des effectifs de la Ville ne peut pas être le résultat des décisions prises par les 11 Directions de la Ville, individuellement et en silo.

Comment éviter ce double danger ? Par une planification quinquennale des prévisions relatives à l'évolution de la masse salariale et par une planification quinquennale de la main d'œuvre pour l'ensemble de la Ville qui permettra la prévision de l'évolution des effectifs.

Comme la masse salariale représente près de la moitié du budget de la Ville, la gestion planifiée de la masse salariale et des effectifs est au cœur de la transformation de la Ville. Ce n'est pas une option, c'est une nécessité.

## B) Plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre : faits à considérer

### 1-Évolution de la masse salariale de 2002 à 2019 et évolution des effectifs de 2004 à 2018 :

Selon les prévisions budgétaires adoptées de 2002 à 2019 inclusivement, il y a eu une augmentation majeure de la rémunération globale. En effet, celle-ci est passée de 37 % du budget total à 44 %, soit une hausse de 7 % (voir annexe 1).

#### Évolution de la masse salariale par rapport au budget

2002	37 %
2019	44 %
2002/2019	+ 7 %

Selon les prévisions budgétaires adoptées de 2004 à 2018 inclusivement, il y a eu une augmentation majeure du nombre d'employés. En effet, le nombre d'employés en année-personne est passé de 654.2 en 2004 à 982.8 en 2018. Cette hausse est contraire à l'engagement pris lors des fusions municipales de faire des économies d'échelle et ainsi de réduire les nombres des employés (annexe 2a et annexe 2b).

#### Évolution de l'effectif

2004 (prévisions budgétaires)	654.2 a.-p. (année-personne)
2018 (prévisions budgétaires)	982.8 a.-p. (année-personne)
Augmentation nette 2004/2018	+ 328.6 a.-p. (année-personne)

## 2- Départs à la retraite :

Au cours des six dernières années de 2013 à 2018 inclusivement, il y a eu 111 départs à la retraite, soit 18.5 retraites en moyenne par année (annexe 3).

**Départs à la retraite : 18.5 en moyenne par année**

## 3- Départs pour d'autres motifs :

Il y a d'autres motifs de départ à la Ville : Décès, démission, fin de contrat, fin d'emploi, essai non satisfaisant.

Au cours des années 2013 à 2018, en moyenne il y a eu 12 départs pour d'autres motifs. Ces départs constituent autant d'occasions de revoir l'organisation du travail.

**Départs pour autres motifs : 12 en moyenne par année.**

## 4- Employés admissibles à la retraite sans réduction actuarielle (annexe 4) :

En moyenne 41 personnes par année peuvent prendre leur retraite sans réduction actuarielle. Déjà en 2019, 84 personnes peuvent le faire.

En effet, ce n'est pas parce qu'une personne a droit à la retraite qu'elle la prend. Plusieurs motifs font que les employés demeurent au travail : leur nombre d'années de cotisation au régime de retraite est faible parce qu'ils sont rentrés tard à la Ville, leur conjoint n'est pas prêt à prendre sa retraite, ils aiment tout simplement travailler et leur travail...

**Départs potentiels des employés qui ont le droit à la retraite sans réduction actuarielle : 41 en moyenne par année**

## 5- Postes actuellement vacants :

Il y a actuellement 30 postes vacants. Mais un grand nombre ne peuvent pas être abolis à cause de plusieurs clauses de conventions collectives.

**Postes vacants : 30.**

## 6- Évolution de l'effectif global 2004/2018 :

Toutes les catégories d'effectifs n'ont pas évolué avec la même courbe : Toutes les catégories augmentent sauf une, les brigadières scolaires. Vous trouverez à l'annexe 2 l'évolution des effectifs de 2004 à 2018 par catégorie.

## **C) Planification quinquennale de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre 2020-2024**

La rémunération globale et les effectifs ont augmenté significativement depuis les fusions municipales de 2002.

Le contexte budgétaire des prochaines années comporte trois éléments majeurs incontournables :

- 1- La hausse des taxes sera limitée à la hausse de l'inflation;
- 2- Les besoins en réfection des infrastructures et en développement de nouvelles infrastructures sont majeurs et leur financement ne peut pas être assumé uniquement par le service de la dette.

Il faudra accroître le paiement comptant des immobilisations pour éviter l'impasse;

3- D'autres besoins nouveaux exprimés par la population doivent être satisfaits.

Dans ce contexte, le pourcentage du budget annuel consacré à la masse salariale doit diminuer. Une planification quinquennale de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre devient un élément central dans l'atteinte des objectifs de la Ville.

### **Orientations :**

#### **A) Gestion de la masse salariale :**

1- Ramener progressivement les salaires des fonctionnaires au niveau de ceux du secteur municipal et des autres salariés québécois syndiqués, en donnant des augmentations forfaitaires et non des indexations sur échelle.

2- Partager le coût des assurances collectives à 50 % - 50 %.

3- Ne plus payer à 100 % supplémentaire les congés de maladie non pris et payer à 80 % les journées maladies. Le système actuel fait en sorte que quelqu'un qui n'utilise pas ses congés de maladie est payé 54 semaines au lieu de 52 semaines, par année.

#### **B) Gestion de la main d'œuvre :**

1- À l'occasion des négociations lors du renouvellement des conventions collectives, revoir le plancher d'emploi, s'il y a lieu, pour retrouver le droit de gérance nécessaire à la saine gestion financière de la Ville.

2- Stabiliser à son niveau actuel le nombre d'employés de la Ville équivalente année-personne, au lieu de créer 23 postes supplémentaires chaque année.

3- À l'occasion de chaque départ à la retraite ou pour d'autres motifs, analyser la possibilité d'abolir le poste devenu vacant avec l'objectif d'abolir un poste sur deux dans la Ville dans son ensemble, mais pas nécessairement dans la Direction où le départ a lieu.

4- À l'occasion de chaque départ à la retraite ou pour d'autres motifs, analyser la possibilité de transformer le poste devenu vacant pour répondre aux nouveaux besoins et aux priorités de la Ville.

5- Créer un nombre de postes équivalents au nombre de postes abolis pour répondre aux nouveaux besoins et aux priorités de la Ville de Terrebonne.

### **Les résultats prévus de ces orientations :**

#### **A) Gestion de la masse salariale**

	<b>Économie annuelle moyenne</b>	<b>Économie annuelle à terme</b>
1. Salaire en forfaitaire	1,2 M\$	8,2 M\$
2. Assurances collectives à 50 % - 50 %	1,0 M\$	1,0 M\$
3. Congés de maladie non utilisés non rémunérés à 100 % supplémentaire	2,3 M\$	2,3 M\$

	Économie annuelle moyenne	Économie annuelle à terme
4. Fin des assurances collectives pour les retraités; comme cette dépense pour avantages sociaux n'a pas été taxée, elle évitera une hausse de taxes pour l'approvisionner correctement		25 à 28 M\$

Au cours des cinq (5) dernières années, la masse salariale a augmenté de 5,5 M\$ par année en moyenne.

Si les mesures proposées ci-haut étaient appliquées d'un seul coup dès la première année, elles entraîneraient une non-augmentation annuelle d'environ 5,5 M\$ en moyenne, à l'inverse de la tendance historique qui était une augmentation de 5,5 M\$.

En conséquence, l'application de ces mesures entraînerait une stabilisation de la masse salariale et une diminution relative et progressive du poids de la masse salariale dans le budget.

Le résultat sera que, contrairement aux dernières années où la masse salariale est montée de 37 % à 44 % du budget, son poids relatif diminuera progressivement, laissant de la place pour les autres priorités de l'administration.

## B) Gestion de la main d'œuvre

	Coût ou économie par poste ou par année	Économie annuelle à terme
1. Plancher d'emploi Chaque poste aboli	(105,000 \$) par poste aboli	(105,000 \$) x nombres de postes abolis
2. Stabiliser le nombre d'employés au niveau actuel par rapport à la croissance historique de 23 postes par année.	(2,5 M\$)	(12,5 M\$)
3. Abolition d'un poste sur 2 à l'occasion des départs	(105,000 \$)	(105,000 \$) x nombres de postes créés
4. Transformation d'un poste	Coût marginal	Coût marginal
5. Création d'un poste à chaque poste aboli	+ 105,000 \$	+ 105,000 \$ x nombres de postes créés

Au global, les mesures proposées ci-haut ne diminuent pas la masse salariale, mais permettent de la stabiliser. Et stabiliser la masse salariale entraîne sa diminution relative et progressive par rapport à l'ensemble du budget de la Ville et par rapport aux autres sortes de dépenses de la Ville.

Le résultat sera que, contrairement aux dernières années où la masse salariale est montée de 37 % à 44 % du budget, son poids relatif diminuera progressivement.

Par la réalisation de ce plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre, la Ville aura stabilisé la masse salariale et maintenu le nombre d'employés actuels en années-personnes.

### **C) Mise en œuvre du plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre 2020-2024**

Pour la mise en œuvre du plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre, le nouveau Bureau de la performance organisationnelle aura un apport significatif puisqu'il a la responsabilité de supporter la révision des processus et des activités de la Ville et d'établir des mesures d'étalonnage et de reddition de compte.

Les résultats prévus à ce plan quinquennal doivent être atteints globalement. Par ailleurs, la gestion de sa mise en œuvre devra être modulée pour tenir compte des engagements prioritaires de la Ville et des caractéristiques des Directions.

#### **Respect des conventions collectives :**

La réalisation de ce plan quinquennal doit se faire dans le respect des conventions collectives.

Toutefois à l'occasion de leur renouvellement, la Ville devra s'assurer de retrouver l'agilité de gestion nécessaire à l'accroissement de la performance et à la satisfaction des nouveaux besoins.

#### **Conséquences budgétaires :**

Toutes choses étant égales par ailleurs, les propositions recommandées vont permettre de stabiliser la masse salariale actuelle au lieu de l'augmenter de 5,5 M\$ par année ou de 5 % à 6 % par année comme par le passé.

#### **Transparence de la gestion du plan quinquennal et création de la marge de manœuvre pour satisfaire les autres besoins de la Ville :**

La Direction générale s'engage à faire une reddition de compte complète quant à la mise en œuvre des recommandations retenues.

L'atteinte des objectifs dans ce plan quinquennal quant à la gestion de la main d'œuvre implique que l'abolition, la transformation et la création de postes soient maintenant pleinement assumées par la Direction générale et son comité de gestion. Ceci implique que l'on passe d'une gestion en silo et au cas par cas, à une gestion globale et centralisée avec un tableau de bord tenu à jour en temps réel. L'intérêt collectif de la Ville quant à la gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre ne sera jamais la somme des intérêts particuliers et légitimes de chaque direction.

C'est donc la Direction générale et son comité de gestion qui assumeront la responsabilité de la mise en œuvre du plan quinquennal, avec la collaboration des Directions.

## **Recommandations :**

- 1- Ramener progressivement les salaires des employés au niveau de ceux du secteur municipal et des autres salariés québécois syndiqués.
- 2- Partager le coût des assurances collectives 50 % – 50 %.
- 3- Ne plus payer à 100 % supplémentaire les congés de maladie non utilisés et payer à 80 % les journées de maladie.
- 4- Mettre fin à la contribution patronale aux assurances collectives pour les retraités.
- 5- Revoir le plancher d'emploi s'il y a lieu, à l'occasion des négociations des conventions collectives.
- 6- Stabilisé au niveau actuel, le nombre d'employés de la Ville équivalente temps complets (ETC.).
- 7- Abolir un poste sur deux lors des départs d'employés, dans la Ville dans son ensemble, mais pas nécessairement dans la Direction où le départ a lieu.
- 8- Créer un nombre de postes équivalents au nombre de postes abolis en fonction des priorités de la Ville.
- 9- Faire élaborer un plan quinquennal de main d'œuvre par chaque Direction qui assure pour la Ville, le respect des recommandations 6, 7 et 8 et que ce plan soit soumis à la Direction générale pour approbation.
- 10- Mandater la Direction générale et son comité de gestion de prendre les dispositions nécessaires afin de mettre en application les recommandations contenues au plan quinquennal de gestion de la masse salariale et de la main d'œuvre et que celle-ci fasse une reddition de comptes annuels de sa mise en œuvre. Le résultat global attendu est une stabilisation de la masse salariale et une création de postes équivalente à la quantité de postes abolis.

Toutes ces choses étant égales par ailleurs, la mise en œuvre de ce plan quinquennal entraînera la stabilisation de la masse salariale et du nombre d'employés actuels au lieu d'une augmentation historique de 5,5 M\$ et de plus de 20 postes, par année.

## Annexe 1

### Évolution de la masse salariale (non consolidée) 2002-2019

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Budget 2018	Budget 2019
Rémunération	28 356 227	30 260 179	34 753 427	37 565 611	38 459 147	41 320 441	43 928 506	46 803 180	48 707 642	53 436 266	56 519 404	59 501 910	59 835 420	66 565 886	71 973 314	74 562 596	78 487 275	82 272 600
Cotisations de l'employeur	5 147 675	5 793 471	7 193 388	7 883 307	8 749 096	9 472 015	9 648 318	10 893 692	11 732 430	13 136 168	15 089 499	15 317 200	17 162 307	18 515 574	16 888 159	19 494 439	21 433 795	22 005 700
Total, masse salariale	33 503 902	36 053 650	41 946 815	45 448 918	47 208 243	50 792 456	53 576 824	57 696 872	60 440 072	66 572 434	71 608 903	74 819 110	76 997 727	85 081 460	88 861 473	94 057 035	99 921 070	104 278 300

#### ANALYSE

% du budget de fonctionnement	37%	38%	39%	40%	38%	39%	38%	38%	38%	39%	41%	40%	40%	42%	43%	44%	44%	44%
Croissance cumulative depuis 2002 (\$)		2 549 748	8 442 913	11 945 016	13 704 341	17 288 554	20 072 922	24 192 970	26 936 170	33 068 532	38 105 001	41 315 208	43 493 825	51 577 558	55 357 571	60 553 133	66 417 168	70 774 398
Croissance cumulative depuis 2002 (%)		8%	25%	36%	41%	52%	60%	72%	80%	99%	114%	123%	130%	154%	165%	181%	198%	211%
Croissance d'une année à l'autre		8%	16%	8%	4%	8%	5%	8%	5%	10%	8%	4%	3%	10%	4%	6%	6%	4%



Annexe 2-a

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF GLOBAL, PAR CATÉGORIE  
DE 2004 À 2018

	Années															Var. (n) 2004-18
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
ÉLUS	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	0,0
CADRES	101,3	107,7	105,5	106,1	112,6	116,5	120,6	128,8	140,0	145,1	149,5	160,3	168,1	171,3	183,3	82,0
COLS BLANCS	182,0	186,7	187,1	192,3	194,1	195,2	197,1	200,4	210,6	216,7	217,2	227,3	231,0	235,3	241,5	59,5
COLS BLEUS <sup>1</sup>	109,5	117,3	114,5	119,6	119,8	123,5	122,0	128,4	126,2	127,2	121,2	122,3	122,7	126,1	124,0	14,5
POMPIERS	23,6	40,7	44,3	43,9	49,2	54,2	54,3	59,4	58,8	82,3	84,5	98,2	97,2	98,3	99,1	75,5
POLICIERS	132,6	134,3	136,0	138,1	142,8	149,1	158,9	163,5	165,6	168,5	164,3	165,4	183,8	187,8	191,9	59,3
BRIGADIERS	17,8	17,7	17,6	17,6	18,8	18,6	18,3	17,9	15,9	16,0	16,3	16,6	17,1	16,7	16,8	-1,0
CONCIERGES <sup>(1)</sup>	37,7	40,7	40,2	42,7	44,5	40,3	49,0	53,0	49,4	28,2	0,0	41,8	54,3	56,6	52,3	14,6
LOISIRS NON SYNDIQUÉS	27,3	27,3	26,9	26,3	28,3	27,3	28,3	29,2	31,0	31,5	32,7	34,6	35,7	37,3	40,2	12,9
PISCINE	5,5	6,0	5,8	7,7	13,3	14,3	14,2	14,7	14,8	14,6	14,6	15,2	15,2	15,7	16,6	11,1
PROFESSIONNELS <sup>1</sup>																
<b>TOTAL</b>	<b>654,2</b>	<b>695,4</b>	<b>695,0</b>	<b>711,3</b>	<b>740,3</b>	<b>755,9</b>	<b>779,6</b>	<b>812,3</b>	<b>829,3</b>	<b>847,2</b>	<b>817,4</b>	<b>898,6</b>	<b>942,0</b>	<b>962,1</b>	<b>982,8</b>	<b>328,6</b>

(1) Grève en 2013 et 2014

\*Données des rapports financiers – section non auditée

Annexe 2-b

Partie 1 de 4

ÉVOLUTION DE L'FFECTIF GLOBAL, PAR CATÉGORIE DE 2004 À 2018												
	2004			2005			2006			2007		
	Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel	
ÉLUS	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>
CADRES	101,3		<b>101,3</b>	107,7		<b>107,7</b>	105,5		<b>105,5</b>	106,1		<b>106,1</b>
COLS BLANCS	131,9	50,1	<b>182,0</b>	139,5	47,3	<b>186,7</b>	139,3	47,8	<b>187,1</b>	142,3	49,9	<b>192,3</b>
COLS BLEUS	95,9	13,6	<b>109,5</b>	100,1	17,2	<b>117,3</b>	99,7	14,8	<b>114,5</b>	105,0	14,7	<b>119,6</b>
POMPIERS	1,0	22,6	<b>23,6</b>	7,3	33,4	<b>40,7</b>	8,8	35,5	<b>44,3</b>	8,1	35,8	<b>43,9</b>
POLICIERS	109,4	23,2	<b>132,6</b>	118,1	16,3	<b>134,3</b>	118,4	17,6	<b>136,0</b>	117,1	21,1	<b>138,1</b>
BRIGADIERS		17,8	<b>17,8</b>		17,7	<b>17,7</b>		17,6	<b>17,6</b>		17,6	<b>17,6</b>
CONCIERGES <sup>(1)</sup>	6,5	31,2	<b>37,7</b>	2,2	38,6	<b>40,7</b>	0,3	39,9	<b>40,2</b>		42,7	<b>42,7</b>
LOISIRS NON SYNDIQUÉS		27,3	<b>27,3</b>		27,3	<b>27,3</b>		26,9	<b>26,9</b>		26,3	<b>26,3</b>
PISCINE		5,5	<b>5,5</b>		6,0	<b>6,0</b>		5,8	<b>5,8</b>		7,7	<b>7,7</b>
PROFESSIONNELS												
<b>TOTAL</b>	463,0	191,2	<b>654,2</b>	491,8	203,7	<b>695,4</b>	489,0	206,0	<b>695,0</b>	495,6	215,7	<b>711,3</b>

(1) Grève en 2013 et 2014

\*Données des rapports financiers – section non auditée

Annexe 2-b

Partie 2 de 4

ÉVOLUTION DE L'FFECTIF GLOBAL, PAR CATÉGORIE  
DE 2004 À 2018

	2008			2009			2010			2011		
	Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel	
ÉLUS	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>
CADRES	112,6		<b>112,6</b>	116,5		<b>116,5</b>	120,6		<b>120,6</b>	128,8		<b>128,8</b>
COLS BLANCS	144,0	50,1	<b>194,1</b>	145,9	49,3	<b>195,2</b>	148,5	48,6	<b>197,1</b>	145,6	54,7	<b>200,4</b>
COLS BLEUS <sup>(1)</sup>	104,9	14,9	<b>119,8</b>	106,6	16,9	<b>123,5</b>	108,6	13,4	<b>122,0</b>	112,7	15,7	<b>128,4</b>
POMPIERS	17,6	31,6	<b>49,2</b>	25,1	29,0	<b>54,2</b>	24,5	29,8	<b>54,3</b>	24,6	34,7	<b>59,4</b>
POLICIERS	118,8	24,1	<b>142,8</b>	122,0	27,1	<b>149,1</b>	131,9	27,0	<b>158,9</b>	138,5	25,0	<b>163,5</b>
BRIGADIERS		18,8	<b>18,8</b>		18,6	<b>18,6</b>		18,3	<b>18,3</b>		17,9	<b>17,9</b>
CONCIERGES <sup>(2)</sup>		44,5	<b>44,5</b>		40,3	<b>40,3</b>	6,8	42,2	<b>49,0</b>	12,9	40,1	<b>53,0</b>
LOISIRS NON SYNDIQUÉS		28,3	<b>28,3</b>		27,3	<b>27,3</b>		28,3	<b>28,3</b>		29,2	<b>29,2</b>
PISCINE		13,3	<b>13,3</b>		14,3	<b>14,3</b>		14,2	<b>14,2</b>		14,7	<b>14,7</b>
PROFESSIONNELS <sup>(3)</sup>												
<b>TOTAL</b>	514,8	225,5	<b>740,3</b>	533,1	222,8	<b>755,9</b>	557,8	221,7	<b>779,6</b>	580,2	232,1	<b>812,3</b>

(1) Grève en 2019

(2) Grève en 2013 et 2014

(3) Catégorie créée le 1<sup>er</sup> avril 2019

(4) Projection

Annexe 2-b

Partie 3 de 4

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF GLOBAL, PAR CATÉGORIE  
DE 2004 À 2018

	Années											
	2012			2013			2014			2015		
	Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel	
<b>ÉLUS</b>	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>
<b>CADRES</b>	140,0		<b>140,0</b>	145,1		<b>145,1</b>	149,5		<b>149,5</b>	160,3		<b>160,3</b>
<b>COLS BLANCS</b>	155,2	55,4	<b>210,6</b>	165,0	51,7	<b>216,7</b>	164,9	52,3	<b>217,2</b>	174,3	53,0	<b>227,3</b>
<b>COLS BLEUS <sup>(1)</sup></b>	112,0	14,1	<b>126,2</b>	111,8	15,4	<b>127,2</b>	107,9	13,3	<b>121,2</b>	110,6	11,7	<b>122,3</b>
<b>POMPIERS</b>	24,7	34,0	<b>58,8</b>	51,5	30,8	<b>82,3</b>	52,9	31,5	<b>84,5</b>	65,4	32,8	<b>98,2</b>
<b>POLICIERS</b>	137,1	28,5	<b>165,6</b>	138,6	29,9	<b>168,5</b>	135,1	29,2	<b>164,3</b>	132,4	33,0	<b>165,4</b>
<b>BRIGADIERS</b>		15,9	<b>15,9</b>		16,0	<b>16,0</b>		16,3	<b>16,3</b>		16,6	<b>16,6</b>
<b>CONCIERGES <sup>(2)</sup></b>	11,9	37,5	<b>49,4</b>	7,0	21,2	<b>28,2</b>			<b>0,0</b>	13,0	28,8	<b>41,8</b>
<b>LOISIRS NON SYNDIQUÉS</b>		31,0	<b>31,0</b>		31,5	<b>31,5</b>		32,7	<b>32,7</b>		34,6	<b>34,6</b>
<b>PISCINE</b>		14,8	<b>14,8</b>		14,6	<b>14,6</b>	1,2	13,4	<b>14,6</b>	3,6	11,6	<b>15,2</b>
<b>PROFESSIONNELS <sup>(3)</sup></b>												
<b><u>TOTAL</u></b>	597,9	231,3	<b>829,3</b>	636,0	211,2	<b>847,2</b>	628,5	188,8	<b>817,4</b>	676,6	222,0	<b>898,6</b>

(1) Grève en 2019

(2) Grève en 2013 et 2014

(3) Catégorie créée le 1<sup>er</sup> avril 2019

(4) Projection

## Annexe 2-b

## Partie 4 de 4

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF GLOBAL, PAR CATÉGORIE  
DE 2004 À 2018

	Années									Var. (n) 2004-18
	2016			2017			2018			
	Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel		Temps plein	Temps partiel		
ÉLUS	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>	17,0		<b>17,0</b>	0,0
CADRES	168,1		<b>168,1</b>	171,3		<b>171,3</b>	183,3		<b>183,3</b>	82,0
COLS BLANCS	176,7	54,2	<b>231,0</b>	179,5	55,8	<b>235,3</b>	180,9	60,7	<b>241,5</b>	59,5
COLS BLEUS <sup>(1)</sup>	110,8	11,8	<b>122,7</b>	114,8	11,3	<b>126,1</b>	112,3	11,7	<b>124,0</b>	14,5
POMPIERS	77,1	20,1	<b>97,2</b>	83,8	14,5	<b>98,3</b>	86,1	13,0	<b>99,1</b>	75,5
POLICIERS	144,3	39,4	<b>183,8</b>	147,6	40,3	<b>187,8</b>	149,2	42,7	<b>191,9</b>	59,3
BRIGADIERS		17,1	<b>17,1</b>		16,7	<b>16,7</b>		16,8	<b>16,8</b>	-1,0
CONCIERGES <sup>(2)</sup>	15,3	39,0	<b>54,3</b>	14,9	41,8	<b>56,6</b>	14,2	38,1	<b>52,3</b>	14,6
LOISIRS NON SYNDIQUÉS		35,7	<b>35,7</b>		37,3	<b>37,3</b>		40,2	<b>40,2</b>	12,9
PISCINE	2,4	12,8	<b>15,2</b>	4,1	11,6	<b>15,7</b>	5,7	11,0	<b>16,6</b>	11,1
PROFESSIONNELS <sup>(3)</sup>										0,0
<b>TOTAL</b>	711,8	230,2	<b>942,0</b>	733,0	229,2	<b>962,1</b>	748,7	234,1	<b>982,8</b>	328,6

(1) Grève en 2019

(2) Grève en 2013 et 2014

(3) Catégorie créée le 1<sup>er</sup> avril 2019

(4) Projection

**RETRAITÉS PAR CATÉGORIES  
DE 2013 À 2018**

	<i>RETRAITES DEPUIS 2013</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>CADRES</b>	29	2	5	2	4	11	5
<b>COLS BLANCS</b>	45	4	10	9	12	5	5
<b>COLS BLEUS</b>	15	1	2	3	3	3	3
<b>POLICIERS</b>	20	1	2	3	1	3	10
<b>POMPIERS</b>	2	0	0	0	0	1	1
	<b>111</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>24</b>

**EMPLOYÉS PAR CATÉGORIES ADMISSIBLES À LA RETRAITE  
SANS RÉDUCTION DE 2019 À 2023**

	<i>Retraite d'ici</i>	<i>Admissible* en :</i>				
	<b>2023</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>CADRES</b>	44	21	8	5	3	7
<b>COLS BLANCS</b>	71	33	6	9	11	12
<b>COLS BLEUS</b>	55	17	9	11	8	10
<b>POLICIERS</b>	24	4	6	2	7	5
<b>POMPIERS</b>	12	9	3	0	0	0
	<b>206</b>	<b>84</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>34</b>

\* *Employés qui ont atteint leur date de retraite sans réduction au 31 décembre 2018 et qui sont toujours à l'emploi.*