

 ACTUALITES

## Feuille de route pour la révision de la péréquation

Le Comité de l'UCV propose une planification pour la révision de la péréquation financière intercommunale vaudoise, conformément à ce qui a été annoncé dans son programme de législature.

### Explications

Selon le plan de législature 2016 - 2021 du Comité de l'Union des Communes Vaudoises (UCV), une refonte du système péréquatif intercommunal vaudois est prévue à l'horizon 2021. Etant donné les nombreux enjeux financiers qu'une telle réforme implique pour les communes, mais également tenant compte des incertitudes liées au refus de la RIE III (selon votation fédérale de février 2017), le Comité propose une Feuille de route réaliste, permettant d'inclure les communes dans toute leur diversité.

Durant la dernière législature, le Comité a étudié en profondeur le système péréquatif, relevant ainsi l'ensemble des problématiques liées aux mécanismes de transferts financiers actuels. Il a exploré plusieurs pistes pour un nouveau système péréquatif. En effet, plusieurs modèles, notamment calqués sur le fonctionnement d'autres cantons, ont été simulés à l'échelle vaudoise. Ces études ont permis de mieux comprendre les effets et les enjeux financiers d'une modification péréquative et constituent aujourd'hui une solide base de réflexion qu'il s'agira d'exploiter durant cette prochaine législature. Ceci explique que l'UCV n'a pas souhaité participer au groupe de travail de l'Association de Communes Vaudoises (AdCV) sur cette thématique.

Lors des négociations concernant la RIE III, le Conseil d'Etat est venu avec un projet de modification de la péréquation, que l'UCV a complété pour des raisons évidentes de solidarité entre les communes. Toutefois, le Comité avait déjà annoncé qu'une révision profonde devait avoir lieu pour la fin de la législature actuelle (2021). La présente Feuille de route pour une révision de la péréquation financière intercommunale tient compte des travaux déjà menés, mais également de l'ampleur de la tâche que cela représente.

### Etapas

Le tableau ci-dessous présente la Feuille de route pour la révision de la péréquation financière intercommunale, élaborée sur la base de huit étapes dont la première est la présente Feuille de route accompagnée du "Rapport sur l'analyse du système péréquatif vaudois", avril 2017, UCV. Les différentes étapes se succéderont selon l'avancée du dossier, depuis avril 2017 jusqu'à juillet 2021.

Tableau 1 : Révision de la péréquation - Feuille de route

N°	Etapas	Description
0	Analyse critique et comparative (phase exploratoire)	Analyse critique du système péréquatif vaudois actuel et comparaison avec d'autres systèmes péréquatifs, identification des pistes à explorer, état des lieux.

N°	Etapes	Description
1	Délimitation du projet (phase préparatoire)	Evaluer les différentes possibilités, définir les critères à étudier, les enjeux de politiques publiques et la répartition des tâches canton-communes.
2	Exploration du système (phase exploratoire)	Création d'un groupe de travail composé d'élus et de spécialistes des questions péréquatives, afin d'analyser les différentes possibilités retenues durant la phase précédente. Les avis/idées/commentaires des communes vaudoises sont récoltés. Le Conseil d'Etat est consulté.
3	Elaboration d'un système pilote (phase pilote I)	Sur la base des réflexions et études du groupe de travail, un système péréquatif pilote est défini, possibilité d'élaborer des variantes.
4	Mise en place du système pilote (phase pilote II)	Le système péréquatif pilote est mis en place, afin de permettre des simulations sur la base des années passées et en cours, comparaison avec le système actuel.
5	Consultation communale du système pilote (phase de consultation I)	Le système péréquatif pilote est présenté aux communes vaudoises, les positions et avis sont collectés, le projet est modifié si besoin.
6	Formulation législative, négociations Etat-communes, adoption par le Parlement (phase de consultation II)	Le système pilote est présenté au Conseil d'Etat, les négociations sont ouvertes, le projet est formulé en loi.
7	Mise en place et diffusion (phase de mise en œuvre)	La simulation péréquative 2022 est réalisée et les chiffres transmis aux communes vaudoises.

### **Péréquation : premiers pas pour une réflexion en profondeur**

L'UCV étudie d'autres systèmes péréquatifs et apporte un regard critique sur le système vaudois. Cette exploration permet de poser les bases essentielles pour une réflexion en vue de la révision du système actuel.

Depuis un certain nombre d'années, le Comité de l'Union des Communes Vaudoises (UCV) explore différentes pistes de réflexion concernant le système péréquatif intercommunal vaudois. Le présent rapport synthétise la majeure partie de ces réflexions et propose de poser les fondements pour une réflexion en profondeur sur le système péréquatif intercommunal. Il poursuit ainsi deux objectifs : analyser le système actuel et apporter des éléments de réflexion pour la réforme péréquative, en partie inspirés d'autres systèmes péréquatifs.

---

Lire la suite en téléchargeant le rapport sur [www.ucv.ch/themes/economie-et-finances/perequations-financieres/#c1536](http://www.ucv.ch/themes/economie-et-finances/perequations-financieres/#c1536)

---

## **Péréquation : une proposition concrète pour des situations particulières**

L'UCV a fait une proposition à la Commission paritaire (COPAR) en matière de péréquation concernant les cas particuliers du système.

Suite aux dernières modifications législatives du système péréquatif, dans une optique d'augmentation de la solidarité entre les communes vaudoises, quelques réalités financières communales ont été exacerbées par la rencontre entre certaines conditions fiscales vaudoises (bouclier fiscal, forfaits fiscaux, contribuable à capacité contributive hors norme) et la mécanique péréquative intercommunale. Préoccupée par ces situations, l'Union des Communes Vaudoises (UCV) a analysé ces cas particuliers et a trouvé des solutions concrètes pour les communes concernées.

### **Cas particuliers**

Sans remettre en question les principes de solidarité de la péréquation, il n'est pas équitable de demander à une commune de participer au système péréquatif à hauteur d'un montant qu'elle n'est pas en mesure d'obtenir sans augmenter fortement la fiscalité d'une partie de ses contribuables. C'est ce qui se produit lorsque le rendement fiscal d'une commune est basé sur des contribuables personnes physiques qui ont atteint le bouclier fiscal (ou au forfait fiscal).

Pour le système péréquatif, le cas particulier est celui qui ne remplit pas les conditions nécessaires à l'atteinte des effets souhaités entre la situation avant péréquation et celle après péréquation. Dans la situation présente, ce sont les conséquences financières du bouclier fiscal (ou au forfait), soit l'absence d'un effet de levier fiscal proportionnel sur le rendement des impôts sur le revenu et la fortune, qui doivent être prises en compte.

L'existence ou l'arrivée d'un contribuable à la capacité contributive hors norme peut également produire un cas particulier, dans la mesure où la solidarité du système devient excessive par rapport à la situation communale.

*Par conséquent, les cas particuliers sont les situations communales dans lesquelles les conditions fiscales vaudoises se heurtent au système péréquatif intercommunal.*

### **Pourquoi corriger cette situation ?**

La réponse est relativement simple, lorsque la valeur du point d'impôt d'une commune augmente, sa participation péréquative augmente également. En renforçant la solidarité entre les communes dans le système péréquatif, et avec la baisse probable des recettes fiscales due à la RIE III vaudoise, les communes aux valeurs du point d'impôt élevées doivent participer davantage au financement du système. Or, pour certaines communes, leur fort potentiel fiscal est le résultat de recettes fiscales provenant de contribuable au bouclier fiscal ou au forfait. Par conséquent, si leur participation péréquative augmente au-delà d'une limite acceptable, elles ne sont plus en mesure de prélever des impôts correspondants, puisque la majeure partie de leurs contribuables ne pourra pas être ponctionnée davantage.

C'est le cas également lorsqu'un contribuable à la capacité contributive hors norme paie tellement d'impôt, que la valeur du point d'impôt par habitant de la commune est excessivement élevée. Dans ces cas extrêmes, la participation péréquative de la commune est plus élevée que ce que lui rapporte le contribuable particulier.

*Les cas particuliers concernent environ 10 communes sur 309.*

#### **Proposition**

L'UCV défend les intérêts de toutes les communes vaudoises. Elle a par conséquent évalué concrètement ces cas particuliers afin de proposer à la COPAR une solution pragmatique et équitable pour traiter ces cas particuliers du système péréquatif.

La proposition de l'UCV doit encore être discutée, mais le canton approuve la démarche constructive de notre association. L'AdCV ne s'est pas prononcée.

---

#### **Les communes et la loi vaudoise sur l'énergie**

*L'encouragement et l'obligation des communes à participer à la politique énergétique sous la loupe de nos juristes.*

Selon l'art. 15 de la loi vaudoise sur l'énergie (LVLEne), les communes sont encouragées à participer à l'application de la politique énergétique par l'élaboration d'un concept énergétique. Elles peuvent recevoir des subventions du canton dans ce but. Par ailleurs, selon l'al. 2 du même article, les communes sont tenues de vérifier la conformité des travaux réalisés sur leur territoire avec la LVLEne.

L'encouragement des communes à participer à la politique énergétique provient de la révision de la LVLEne entrée en vigueur le 1er juillet 2014<sup>[1]</sup>. Celle-ci a en effet introduit le concept de planification énergétique territoriale, qui vise à transcrire les objectifs énergétiques des collectivités dans les plans d'aménagement du territoire. Le but de cette nouveauté est de mieux tenir compte des énergies renouvelables et d'optimiser l'efficacité énergétique des constructions. L'assainissement énergétique des bâtiments et le développement des énergies renouvelables figurent d'ailleurs au programme de législature cantonal 2012-2017.

C'est dans ce contexte que la direction de l'énergie a invité les communes, lors du premier trimestre 2017, à prendre part à des séances d'information sous forme de "5 à 7" de l'énergie, en différents lieux du canton.

Bien que la planification énergétique soit un thème d'actualité, il ne faut pas perdre de vue que la LVLEne n'impose aucune obligation à ce sujet aux communes. Leur participation à la planification énergétique, cas échéant par l'élaboration d'un concept énergétique, est entièrement facultative et repose sur leurs priorités politiques.

En revanche, les communes sont légalement tenues de vérifier l'application de la LVLEne et de son règlement en matière de police des constructions. Comme souvent, le règlement d'application de la loi comporte de nombreuses règles qui concrétisent les principes de la loi avec force détails. En vertu de ce texte, bien que certaines installations soient du ressort du canton (piscines et jacuzzis chauffés par exemple), la plupart des tâches sont de la

responsabilité des communes : délivrance du permis de construire, contrôle général de la conformité du projet de construction, vérification que les autorisations cantonales et fédérales aient bien été délivrées, ainsi que de nombreuses installations spécifiques (locaux frigorifiques, production d'énergie solaire pour l'eau chaude et l'électricité, capteurs solaires, rideau d'air chaud, chauffage en plein air notamment).

Ces travaux de vérification peuvent représenter une tâche considérable et, par voie de conséquence, coûteuse. Il est donc important de rappeler que la commune peut déléguer les travaux à un bureau externe et, si son règlement communal de police des constructions le prévoit, en répercuter le coût sur les propriétaires concernés sous forme d'émoluments.

<sup>[1]</sup> La plupart de nos remarques émises lors de la mise en consultation de l'avant-projet, puis du projet de loi n'ont malheureusement pas été prises en considération dans le texte soumis et voté au Grand Conseil.

---

## CONSULTATIONS

---

### Régions de Santé

L'UCV a répondu à la consultation sur le projet de réforme des réseaux de soins et des soins à domicile.

Suite à la mise en consultation de l'avant-projet Régions Santé en février dernier, nous vous remercions d'avoir invité notre association à un entretien le 20 mars dernier. Vous nous permettrez toutefois de regretter qu'une concertation entre partenaires n'ait pas eu lieu en amont de la mise en consultation au vu des enjeux importants pour les communes en termes de gouvernance et de financement.

#### Préambule

Sur le fond, nous portons au crédit du projet le mérite de soulever un réel problème sociétal et de l'aborder par anticipation. S'il y a accord sur les enjeux en matière de santé, liés au vieillissement de la population, en revanche nos divergences portent sur les solutions apportées.

D'emblée, nous sommes surpris par l'absence totale de bilan de ce qui fonctionne actuellement. Autrement dit, démonstration n'est pas faite que le modèle actuel ne peut être amélioré, étant admis que tout est perfectible. Quel besoin de faire table rase du dispositif actuel ? La suppression de l'AVASAD, remplacée par une centralisation du système, n'apporte pas la preuve que cette étatisation du dispositif serait plus efficace et moins onéreuse.

A cet égard, il manque une analyse approfondie du coût de la prise en charge à domicile qui réponde véritablement au postulat Claudine Wyssa portant sur cet objet. L'étude BASS (cité à la page 71 de l'EMPL) aurait mérité d'être davantage prise en compte pour améliorer l'existant, plutôt que de rayer de manière radicale un dispositif qui fonctionne et peut être amélioré. En substance, l'efficacité de la vision cantonale du futur système de santé ne convainc ni par son organisation, ni par son financement.

## Remarques

Les remarques ci-après se situent sur trois aspects du projet : le découpage, la gouvernance et le financement.

*I. Le découpage en quatre régions* : le choix de ce modèle fait fi des singularités locales. Il y a une trop grande disparité entre Lausanne et les autres régions. De manière générale, dans ce projet comme dans d'autres où il est question de découpage par régions, une concertation canton-communes sur les critères fixant les délimitations du découpage nous paraît indispensable.

*II. Sous l'angle de la gouvernance*, le concept imaginé ne montre pas la primauté des communes, plus particulièrement du politique, qui est un élément essentiel pour assurer la réussite de cette réforme. La nécessité, non contestée, d'améliorer l'efficacité du système actuel ne doit pas passer par une centralisation qui réduit considérablement le rôle attribué aux communes, alors que celles-ci sont des acteurs essentiels du dispositif, ce qui est d'ailleurs relevé dans l'EMPL. Pour déployer sa pleine efficacité, un système de santé implique un fort ancrage local, une participation active des collectivités et des acteurs locaux. Or le dispositif projeté occulte la place des communes.

L'organisation proposée les précède, en termes de représentativité, par rapport au système actuel.

S'agissant de la composition du Conseil d'établissement (articles 23 à 25 de l'avant-projet), les communes sont minorisées (deux sur cinq membres). Vu leur rôle essentiel, elles devraient être majoritaires. En ce qui concerne le mode de désignation, l'article 23 al.3 prévoit que les communes de régions santé proposent deux membres. En analogie avec la modification de la LOF relative à la composition de Conseil de politique sociale, nous souhaitons que les associations faïtières des communes puissent aussi désigner des représentants. Nous précisons encore que la formulation "désignent", ou mieux "nomment", devrait être employée car le choix des communes, respectivement des associations faïtières, ne devrait pas pouvoir être refusé par le Conseil d'Etat.

Les articles 31 et 32 de l'avant-projet prévoient certes que l'un des représentants des communes au sein du Conseil préside la Commission régionale. Celle-ci étant consultative, la place concédée aux communes ne leur donne pas de réel pouvoir.

Quant à l'organe faïtier (article 29 de l'avant-projet), il parachève à notre sens le centralisme de l'organisation et diminue encore le peu d'autonomie laissée aux régions. Ceci sans parler des coûts administratifs additionnels (infrastructure, personnel) qu'il ne manquera pas d'induire. Si cet organisme devait être mis en place, son domaine de compétence devra être aussi restreint que possible.

Enfin, la forme juridique du statut de droit public (article 2 selon lequel il est institué quatre établissements autonomes de droit public cantonal), pose aussi problème car la gouvernance d'une région santé doit être par définition régionale. D'où notre interrogation sur la marge d'autonomie accordée aux régions santé.

*III. La question du financement* est indissociable de ces éléments organisationnels. Le fait que ni le texte de loi (article 36 de l'avant-projet), ni l'EMPL ne donnent de précision à ce sujet ne nous permet pas de nous déterminer à ce stade du projet.



Nous vous faisons toutefois part de quelques remarques liées au chapitre 5 sur les mécanismes de financement :

- Le financement de la contribution de base et de la contribution complémentaire assuré par le Canton et les communes nous fait craindre un report de charges sur ces dernières. La clause AVASAD incluse dans l'accord financier validé par le Parlement en 2013 est ainsi remise en question.
- Concernant la page 46 de l'EMPL, sous point 5.7.3 : "Le coût pour les communes ne doit pas être impacté du fait de la réforme proposée. En conséquence, la contribution des communes doit correspondre au financement qu'elles ont alloué précédemment à l'AVASAD." Du fait que les communes n'auraient plus le même poids dans le système de gouvernance prévu, une contribution des communes, même équivalente à celle allouée à l'AVASAD, ne saurait entrer en ligne de compte. Vu le principe "Qui commande paie", elles devraient voir leur charge baisser. Autrement dit, avec une contribution identique à celle qu'elles versent à l'AVASAD, les communes sont en droit de requérir une représentation qui ne soit pas alibi.
- Même remarque concernant la page 48, point 5.8, 3ème paragraphe : si les communes sont sous-représentées, la part de leur contribution financière doit être diminuée.
- Supprimer l'AVASAD pour attribuer ensuite ses sources de financement aux Régions de Santé, sorte d'OPA légale, nous paraît pour le moins discutable.

Pour terminer, nous précisons que les positions détaillées des communes ou villes qui nous parviendraient après le délai du 31 mars fixé par vos services, vous seront transmises pour faire partie intégrante de notre réponse.

En conclusion, une concertation en amont, telle que l'UCV l'a requise et sur laquelle vous êtes entré en matière le 20 mars dernier, nous permettra de travailler ensemble pour relever le défi du vieillissement de la population. Aujourd'hui, si ce projet ne peut être accepté en l'état, nous vous confirmons en revanche notre souhait de négocier, avec votre autorité et les milieux concernés, l'évolution du système actuel en tenant compte du lien entre compétences et financement.

Documents de la consultation disponibles sur [www.ucv.ch/consultations](http://www.ucv.ch/consultations)

---

### **Acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger**

Le Conseil fédéral propose de modifier la loi fédérale (LFAIE), afin d'offrir la possibilité aux ressortissants extra-européens domiciliés en Suisse d'acquérir des parts de sociétés coopératives d'habitation.

**La consultation est ouverte jusqu'au vendredi 5 mai 2017.**

Le Conseil fédéral propose de modifier la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (LFAIE). L'objet principal de cette modification est d'offrir la possibilité aux ressortissants extra-européens domiciliés en Suisse d'acquérir des parts de sociétés coopératives d'habitation, mais le texte légal est également mis au goût du jour sur plusieurs autres points. Parmi les modifications proposées, voici celles qui concernent plus particulièrement les communes et nos premières réflexions à ce sujet.

En cas de changement d'affectation complet ou partiel d'un immeuble, la loi modifiée précise à l'article 4 alinéa 2 qu'un tel changement serait assimilé à une acquisition et donc, soumis à la loi (régime d'autorisation). De plus, selon le nouvel article 19a, il reviendrait à l'autorité chargée de délivrer une autorisation de construire en cas de demande de changement d'affectation, de s'assurer que le requérant n'est pas une personne à l'étranger au sens de la LFAIE, ou a obtenu l'autorisation nécessaire à ce sujet. Cette modification législative impliquerait donc un travail supplémentaire à charge des communes. Quand bien même il semblerait logique que cette tâche leur soit dévolue étant donné leur compétence primaire en matière de police des constructions, on peut regretter cette nouvelle tâche de vérification à charge des communes, sans compétence supplémentaire pour elles.

Par ailleurs, le projet de modification prévoit de revenir au régime de l'autorisation en ce qui concerne l'acquisition d'établissements stables destinés à être loués ou affermés, et non exploités par l'acquéreur lui-même. Il s'agit là d'un retour en arrière sur un assouplissement antérieur, dans le but d'être plus proche de l'esprit initial de la loi. Ce retour en arrière ne nous semble pas souhaitable du point de vue du développement économique des communes.

Toutefois, sans l'inclure dans le projet de modification lui-même, le Conseil fédéral soumet à la discussion la possibilité pour les cantons d'introduire une disposition légale octroyant néanmoins l'autorisation d'acquérir un établissement stable à louer ou affermer dans le domaine touristique ou dans un domaine proche du tourisme, à la condition que l'acquisition revête une importance majeure pour la commune. Il serait ainsi possible d'autoriser l'acquisition, y compris sous forme de parts, d'hôtels, de funiculaires, de remontées mécaniques, d'installations sportives, de salles de concerts, de centres de congrès, de cliniques, de musées et de centres commerciaux dans les zones touristiques. Cette option, qui permettrait de tenir compte de la situation économique propre aux communes touristiques, devrait selon nous impérativement être incluse dans le projet de loi si celui-ci devait maintenir le retour au régime de l'autorisation pour les établissements stables loués ou affermés. Elle devrait également, par voie de conséquence, être reprise en droit vaudois.

Documents de la consultation disponibles sur [www.ucv.ch/consultations](http://www.ucv.ch/consultations)

---

## **Pédagogie spécialisée**

Mise en consultation de l'avant-projet de règlement d'application de la loi du 1er septembre 2015 sur la pédagogie spécialisée (RLPS).

**La consultation est ouverte jusqu'au 24 mai 2017.**

Le DFJC met en consultation l'avant-projet de règlement d'application de la loi du 1er septembre 2015 sur la pédagogie spécialisée (LPS). Voici nos premières pistes de réflexion à ce sujet, ainsi que les documents mis en consultation.

Les articles de l'avant-projet de règlement qui touchent les communes ont trait aux transports (art. 19) et à la participation et au subventionnement des communes (art. 55).

L'article 19 prévoit que le SESAF a la responsabilité d'organiser et de prendre en charge les transports des enfants qui ne peuvent se déplacer du seul fait de leur trouble invalidant ou de leur déficience, également entre le lieu d'accueil de jour et le lieu de scolarisation. Cela



représente un allègement bienvenu pour les communes, dans la mesure où en vertu de la LAJE, ce sont en principe elles qui devraient financer le transport entre la structure d'accueil et le lieu de scolarisation.

L'article 55, quant à lui, concrétise l'article 43 de la LPS qui a trait à la participation financière des communes. La LPS s'est basée à ce sujet sur les principes de la LEO, selon lesquels les communes doivent fournir les locaux et le mobilier. L'article 55 de l'avant-projet de règlement prévoit toutefois à l'alinéa 2 que le département émettra des directives concernant ces éléments afin de les faire correspondre aux exigences professionnelles. Bien que ce but soit louable en soi, il nous semble à première vue curieux que le canton édicte ces directives alors que ce sont les communes qui financent ces équipements. De plus, l'alinéa 3 de cet article renvoie à l'article 132 LEO, disposition qui amène beaucoup de discussions entre les communes et le canton concernant les frais pris en charge. Ce renvoi ne fait que renforcer l'importance des critères de délimitation de prise en charge des équipements selon l'article 132 LEO.

Documents de la consultation disponibles sur [www.ucv.ch/consultations](http://www.ucv.ch/consultations)

---

## ASSOCIATION

---

### **Rapport annuel et financiers 2016**

Prenez connaissance du rapport 2016 sur les activités de l'association en le téléchargeant sur [www.ucv.ch](http://www.ucv.ch) (sous accès directs).

---

### **Rencontre de politique locale**

Accueil des migrants et intégration des étrangers : quel rôle pour les communes ?

*Participez à la journée organisée par l'IDHEAP le 18 mai 2017 sur cette thématique.*

Informations et inscriptions sur

[www.unil.ch/idheap/fr/home/menuintst/formations/colloquesjournées-rencontres/rencontre-de-politique-locale.html](http://www.unil.ch/idheap/fr/home/menuintst/formations/colloquesjournées-rencontres/rencontre-de-politique-locale.html)

---

### **Nouvelle adhésion**

La commune de Crans-près-Céligny a rejoint notre association. Le Comité de l'UCV remercie chaleureusement la Municipalité de Crans.

---

### **AG extraordinaire**

Réservez la date du **11 mai 2017 à 19h30**, au Forum de Savigny. A l'ordre du jour : la révision partielle des statuts de l'UCV et la composition de l'Etablissement Intercommunal pour l'Accueil collectif Parascolaire primaire (EIAP).

---

### **SOIRÉES D'INFORMATION**

---

#### **Péréquations financières**

Animée par **M. Gianni Saitta**, Conseiller en stratégie et gestion financières publiques à l'UCV

*Jeudi 6 avril 2017 de 18:30 à 20:30 à Savigny*

Détails et inscriptions sur [www.ucv.ch/Soiréesd'information](http://www.ucv.ch/Soiréesd'information)

---

### **FORMATIONS**

---

#### **Boucllement des comptes**

*Jeudi 6 avril 2017 de 8:30 à 16:30 à Jongny*

Détails et inscriptions sur [www.ucv.ch/formations/](http://www.ucv.ch/formations/)

---

#### **Gestion des salaires**

*Jeudi 29 juin 2017 de 8:30 à 16:30 à Jongny*

Détails et inscriptions sur [www.ucv.ch/formations/](http://www.ucv.ch/formations/)

---

## Union des Communes Vaudoises

Av. de Lavaux 35  
CP 481 1009 Pully  
T : +41 12 557 81 30  
F : +41 21 557 81 31  
[ucv@ucv.ch](mailto:ucv@ucv.ch)

### Conseil en stratégie et gestion financières publiques

Gianni Saitta  
+41 21 557 81 37  
[gianni.saitta@ucv.ch](mailto:gianni.saitta@ucv.ch)

### Secrétaire générale

Brigitte Dind  
+41 21 557 81 32  
[brigitte.dind@ucv.ch](mailto:brigitte.dind@ucv.ch)

### Service juridique

Isabelle del Rizzo  
Isabelle Gattlen  
+41 21 557 81 38  
[juristes@ucv.ch](mailto:juristes@ucv.ch)

