GUIDE POUR LA RÉDACTION D'UN SOMMAIRE DÉCISIONNEL

LES ÉDITIONS SABLIER

PUBLICATION OFFICIELLE DE L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

GUIDE POUR LA RÉDACTION D'UN SOMMAIRE DÉCISIONNEL

© Les Éditions Sablier
Directeur général : Jean Matte, ing.
Directeur général adjoint : Jean Dubé, ing.
Conseiller stratégique – Communication et développement des affaires : Christian Talbot
Chargée de projet aux communications : Katherine Marois
Agent à la comptabilité et à l'administration : Ishaq Laidouni

Conception graphique : Hugues Skene, KX3 Communication inc.
Révision linguistique : Janie Lebel

© Les Éditions Sablier
TOUS DROITS RÉSERVÉS
TOUTE REPRODUCTION INTERDITE
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025
ISBN : 978-2-9817857-4-9
Parution : septembre 2025

Les Éditions Le Sablier

C'est en 2018 que l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec a fondé et lancé officiellement Les Éditions Sablier.

Ces éditions ont pour objectif la production et la publication d'ouvrages donnant la parole à des spécialistes et des expertes ou experts afin qu'elles ou ils approfondissent des enjeux et des questionnements du milieu municipal. Les Éditions Sablier sont publiées en langue française et sont destinées particulièrement aux directrices et directeurs généraux, aux directrices et directeurs généraux adjoints, aux directrices et directeurs d'arrondissement et aux personnes élues.

LES ÉDITIONS
SABLIER

Association des directeurs généraux
des municipalités du Québec (ADGMQ)
43, rue de Buade, bureau 470
Québec (Québec) G1R 4A2
www.adgmq.qc.ca

Table des matières

AVANT-PROPOS 4

INTRODUCTION 5

RÉDACTION DU SOMMAIRE DÉCISIONNEL 6

MODÈLE DE SOMMAIRE DÉCISIONNEL 9

CONCLUSION 12

REMERCIEMENTS 13

ANNEXES 14

- ANNEXE A - MODÈLE DE RÉDACTION D'UN EXPOSÉ DE SITUATION 15
- ANNEXE B - EXEMPLE D'UN SOMMAIRE DÉCISIONNEL 16

AVANT-PROPOS

Dans le cadre de ses responsabilités, le conseil municipal doit prendre des décisions liées à une multitude de domaines pour lesquels il ne possède pas nécessairement les connaissances techniques et ne connaît pas forcément les effets potentiels. Pensons, par exemple, à l'ingénierie, aux finances, au droit, à l'urbanisme, à la gestion contractuelle ou à la protection incendie.

Une grande disparité dans les modes de communication de l'information destinée aux décideuses et aux décideurs municipaux est observée. Certaines organisations disposent de systèmes dédiés à la rédaction et au cheminement de sommaires décisionnels, incluant des modèles types de rapports selon les différents sujets traités. D'autres privilégient plutôt des présentations orales aux membres du conseil. Entre ces deux façons de faire, on retrouve diverses pratiques reposant sur la production de rapports écrits à partir de gabarits adaptés aux usages de la Municipalité.

Quel que soit le modèle, le conseil municipal doit pouvoir s'appuyer sur des informations écrites simples, claires, objectives et complètes pour prendre des décisions éclairées, sans être submergé par une avalanche de données à décoder.

L'ADGMQ estime qu'il est pertinent que le personnel professionnel et les gestionnaires municipaux rédigent un rapport à l'intention des décideuses et des décideurs, qu'il soit en format papier ou électronique, et que sa gestion soit manuelle ou informatisée. Ce rapport doit présenter l'information dans un langage simple qui facilite la prise de décision. Il doit aussi permettre de documenter les décisions prises, ce qui peut s'avérer utile en cas de situation ambigüe, lorsqu'il faut retracer les éléments ayant mené à une décision.

Il est essentiel de bien définir le contenu minimal d'un sommaire décisionnel pouvant être adapté aux particularités d'une Municipalité afin de soutenir efficacement le processus décisionnel du conseil municipal. Le présent guide vise à aider la direction générale des municipalités à préciser ses attentes à cet égard.

INTRODUCTION

Souvent, les membres du conseil municipal doivent prendre connaissance de plusieurs dossiers dans un intervalle de temps relativement court. Il est donc essentiel que les sommaires décisionnels leur permettent de saisir rapidement les enjeux et de comprendre aisément les solutions envisagées ainsi que les recommandations proposées sans avoir à prendre connaissance de documents longs et détaillés.

De plus, puisque les sommaires décisionnels peuvent devenir publics une fois les décisions prises, ils doivent être rédigés de manière à trouver l'équilibre entre la transparence de l'information, le respect des lois en vigueur en matière de confidentialité et les valeurs véhiculées par l'organisation dans ses codes d'éthique et de déontologie.

Ce guide présente les qualités d'un bon sommaire décisionnel ainsi que des astuces recueillies auprès de membres de l'ADGMQ.

Il contient également un modèle de structure de sommaire décisionnel regroupant l'ensemble des informations pertinentes pour comprendre un dossier, ses impacts et les recommandations proposées. Cette section comprend aussi des conseils relatifs à la rédaction et au contenu.

Enfin, le guide se conclut par un bref rappel des éléments constitutifs d'un sommaire décisionnel à garder en mémoire.

RÉDACTION DU SOMMAIRE DÉCISIONNEL

Le sommaire décisionnel porte différentes appellations dans les municipalités : formulaire de prise de décision, abrégé administratif, sommaire exécutif, proposition, fiche d'aide à la décision, fiche d'information, sommaire d'orientation, etc. Tous ces documents visent à présenter un résumé d'informations concis, complet et clair qui repose sur des faits, afin de permettre une prise de décision éclairée.

Les avantages du sommaire décisionnel sont nombreux :

- Il synthétise les informations essentielles, permettant aux décideuses et aux décideurs de comprendre rapidement les enjeux et les options disponibles;
- Il regroupe toutes les informations pertinentes en un seul document et facilite la prise de décision rapide et efficace;
- Il constitue une présentation structurée des faits, des analyses et des recommandations, ce qui aide à éviter les oublis et à assurer une couverture complète du sujet;
- Il aide à soutenir et à défendre les décisions prises en fournissant une analyse détaillée et des recommandations justifiées;
- Il facilite la communication entre les différents niveaux de l'organisation, assurant que toutes les parties prenantes disposent des mêmes informations;
- Il sert de référence future, permettant de revoir les décisions passées et d'apprendre des expériences antérieures.[1]

Bien qu'il paraisse simple à première vue, le sommaire décisionnel peut s'avérer complexe à rédiger.

Au moment de sa rédaction, les orientations de la direction générale sont déjà définies et le dossier faisant l'objet du sommaire a généralement été au centre de travaux et de discussions avec les équipes concernées et, le cas échéant, les partenaires.

Il est important de rédiger minutieusement le sommaire décisionnel, car les décideuses et les décideurs qui en prendront connaissance disposent de peu de temps pour sa lecture. En effet, ils doivent consulter plusieurs autres dossiers, en plus de celui-ci, avant la prochaine séance du conseil.

Il ne faut pas perdre de vue que le sommaire décisionnel deviendra normalement public après la prise de décision. Il convient donc de faire preuve de vigilance quant aux informations qu'il contient, afin de respecter les lois et règlements en matière de confidentialité. **Plusieurs municipalités offrent une formation en rédaction à leur personnel pour le soutenir dans cet exercice. Il en va de même pour l'utilisation de**

1. Microsoft Copilot, janvier 2025.

logiciels d'intelligence artificielle destinés au grand public : il est impératif de ne pas y saisir des informations personnelles ou confidentielles, ce qui pourrait nuire à la Municipalité si un préjudice en résultait.

Pour entamer la rédaction d'un sommaire décisionnel, il est utile de :

1. Bien comprendre à qui il s'adresse et de se rappeler sa finalité.
   - > À qui est-il destiné? Exemples : le comité exécutif, le conseil municipal ou un membre de la direction générale.
   - > Quelle est la connaissance du dossier par les personnes ciblées?
   - > À quel type de décision s'attend-t-on? Exemples : un avis, un octroi de contrat, une subvention à un organisme, une embauche, un règlement de litige.

2. Trier les informations et retenir celles qui permettront aux décideuses et aux décideurs de comprendre rapidement :
   - > Le dossier et le contexte dans lequel il s'intègre;
   - > Les enjeux;
   - > Les solutions de rechange envisagées;
   - > Les conséquences financières, légales, sociales ou environnementales;
   - > L'échéancier;
   - > La recommandation proposée.

Voici trois principes qu'il est important de garder en mémoire afin de rédiger un document de qualité qui facilite la prise de décision.

1. Le sommaire décisionnel doit être court et concis. Il devrait compter un maximum de trois pages et inclure uniquement les annexes indispensables à la compréhension des éléments plus complexes nécessaires à la prise de décision. C'est un exercice exigeant, car le lectorat ne possède pas nécessairement une compréhension uniforme des notions abordées. C'est pourquoi le choix des mots est crucial et les phrases doivent être directes, tout en demeurant claires et pédagogiques.

ASTUCES :

- > Rédiger des phrases courtes, à la fois détaillées et complètes, pour obtenir un texte clair, concis, précis et informatif.
- > Utiliser un langage compréhensible et éviter un langage d'initié ou familier. Le lectorat n'est pas nécessairement familier avec le sujet.
- > Rédiger principalement au présent et à la forme impersonnelle pour éviter d'utiliser le « je » et le « nous ».
- > Ne recourir qu'aux abréviations reconnues et à celles qui ont été expliquées au préalable.
- > Éviter d'écrire les nombres en lettres.
- > Relire le texte plusieurs fois et le faire relire par d'autres (idéalement par un public non averti) pour s'assurer de sa clarté, particulièrement s'il s'agit d'un dossier sensible.

2. Le document doit couvrir l'ensemble des éléments nécessaires à une compréhension globale du dossier en vue de la prise de décision, sans redondance. Il doit notamment répondre aux questions essentielles suivantes : quoi, qui, où, quand, comment, combien et pourquoi.

ASTUCES :

- > Faire référence à des décisions antérieures (préciser l'objet et le numéro de résolution).
- > Utiliser le modèle de rédaction d'un exposé de situation proposé à l'annexe A.
- > Éviter de rédiger un sommaire à partir d'un document ayant servi à une décision antérieure similaire, ce qui augmente le risque d'omissions et d'erreurs.

3. La recommandation doit faire suite à l'analyse des éléments probants du dossier, prendre en compte les préoccupations des parties prenantes et être cohérente avec les politiques de la Municipalité.

ASTUCE :

> Établir un lien entre la recommandation et la planification stratégique de la Municipalité et tout autre document de planification qu'elle possède.

MODÈLE DE SOMMAIRE DÉCISIONNEL

Fondé sur les principes de rédaction énoncés précédemment ainsi que sur les exigences légales qui prévoient la transmission d'une information complète pour permettre au conseil municipal de prendre ses décisions, le modèle simple suivant est proposé. Il comporte dix sections.

1. IDENTIFICATION

- Destinataire (instance devant prendre la décision, par exemple le conseil municipal, le comité exécutif ou la direction générale);
- Direction (nom de la direction porteuse du dossier);
- Numéro du sommaire (ce numéro inclut généralement une désignation du service porteur du dossier);
- Date du sommaire;
- Titre du sommaire (il doit être clair, concis et informatif et devrait être composé d'un verbe d'action, et sa lecture doit permettre de comprendre l'objet du dossier);
- Date de décision souhaitée.

2. EXPOSÉ DE LA SITUATION

Cette section doit permettre de répondre aux questions du modèle de rédaction d'un exposé de situation présenté à l'annexe A, en plus de rappeler, le cas échéant, les décisions antérieures concernant le dossier présenté.

3. ANALYSE

L'analyse doit exposer les conditions de succès à réunir pour assurer la réussite du dossier et présenter sommairement les alternatives envisagées, avec leurs avantages, leurs inconvénients et les effets propres à chacune. Une attention particulière doit être accordée aux conséquences financières et juridiques, puisque ces aspects sont particulièrement sensibles au regard du respect des lois et règlements.

Cette section doit aussi préciser les interventions et actions futures nécessaires à la réussite du dossier, qui pourraient être requises à la suite de la prise de décision. Il ne s'agit pas ici de dresser une liste exhaustive de tous les éléments possibles sans égard à leur occurrence, mais de mettre en lumière les éléments les plus susceptibles d'avoir un impact pour la Municipalité.

4. RECOMMANDATION

La recommandation formulée doit être complète et exposer clairement la décision à prendre. Elle doit aussi préciser les décisions accessoires qui en découlent lorsque l'administration ne possède pas la délégation de pouvoir du conseil requise pour y donner suite, en tout ou en partie.

5. RÉFÉRENCES ET CONFORMITÉ AUX PLANS DE LA MUNICIPALITÉ

Il importe d'établir un lien entre la recommandation formulée ainsi que les politiques et les plans adoptés par la Municipalité afin de guider ses actions de façon cohérente et de mettre en évidence la conformité de ces dernières à ces documents.

Dans cette section, une brève description de l'effet de la décision que les décideuses et les décideurs s'apprêtent à prendre sur les plans de la Municipalité doit être présentée.

6. ASPECTS FINANCIERS

- Numéro du poste budgétaire ou du programme triennal d'immobilisations (PTI) :
  - Montant total du poste budgétaire ou du projet du PTI;
  - Montant disponible;
  - Montant budgété pour la dépense recommandée (indiquer s'il s'agit d'un montant excluant ou non les taxes);
  - Montant de la dépense recommandée (indiquer s'il s'agit d'un montant excluant ou non les taxes).
- Financement (mentionner le financement prévu, par exemple un emprunt, un budget, un fonds de roulement, une subvention ou une autre source, ou indiquer, le cas échéant, qu'il n'y a aucune implication financière).
- Montant de l'estimation professionnelle (indiquer s'il s'agit d'un montant excluant ou non les taxes).
- Motifs des écarts.

7. CERTIFICAT DE LA TRÉSORERIE
(SECTION RÉSERVÉE À LA DIRECTION DES FINANCES)

- Montant disponible au poste budgétaire ou au projet du PTI.
- Financement (mentionner le financement prévu, par exemple un emprunt, un budget, un fonds de roulement, une subvention ou une autre source, ou indiquer, le cas échéant, qu'il n'y a aucune implication financière).
- Certification de la disponibilité des crédits (date et signature du trésorier).

8. PARTIES PRENANTES CONSULTÉES

Cette section doit faire état du nom, de la direction ou de l'organisme ainsi que de la position exprimée en ce qui a trait à la recommandation.

Ainsi, les décideuses et les décideurs peuvent connaître l'avis des différentes parties concernées par la décision à prendre. Un avis peut se résumer à « en accord » ou « en désaccord ». Dans ce dernier cas, quelques mots sont requis pour justifier le désaccord sur la recommandation ou la partie de la recommandation le concernant.

9. SIGNATURES ET APPROBATIONS

Cette section regroupe l'ensemble des signatures, soit celle de la rédactrice ou du rédacteur, ainsi que celles des gestionnaires suivant la ligne hiérarchique, qui confirment leur accord avec la recommandation présentée. Si l'une de ces personnes souhaite exprimer un point de vue, celui-ci devra être ajouté dans cette section, sous sa signature.

10. DIRECTION GÉNÉRALE

Le membre signataire de la direction générale peut inscrire des observations et des commentaires pour mettre l'accent sur certains aspects stratégiques précis du dossier. À cette étape, la direction générale, qui a pris soin d'orienter le dossier, n'a généralement pas de désaccord à formuler. Toutefois, il est possible qu'un dossier devant impérativement être soumis au conseil municipal présente des particularités obligeant la direction générale à exprimer des réserves.

CONCLUSION

Ce guide propose un canevas simple pour la rédaction de sommaires décisionnels, en réponse à un besoin exprimé par plusieurs membres au cours des derniers mois. L'ADGMQ demeure disponible pour recevoir tout commentaire susceptible de contribuer à améliorer le contenu du présent document.

REMERCIEMENTS

Plus de trente membres ont répondu à l'invitation de l'ADGMQ à partager leurs façons de faire en matière de rédaction de sommaires décisionnels, en communiquant leurs réflexions ou en faisant parvenir les documents et les formulaires qu'elles utilisent. Il s'agit de ressources pertinentes qui encadrent efficacement la rédaction de tels sommaires. Des municipalités disposant d'outils robustes et détaillés pour communiquer avec le conseil ont aussi choisi de transmettre de la documentation à l'Association. Celle-ci a contribué à enrichir la réflexion lors de la production de ce guide.

L'ADGMQ remercie chaleureusement les membres de l'avoir autorisée à utiliser le fruit du travail de leurs équipes.

ANNEXES

ANNEXE A - MODÈLE DE RÉDACTION D'UN EXPOSÉ DE SITUATION

QQOQCCP	DESCRIPTION	QUESTIONS À SE POSER	CIBLES
Quoi?	Description de l'enjeu, de la tâche, de l'activité	De quoi s'agit-il? Que s'est-il passé? Qu'observe-t-on?	Objet Actions Procédés Phase
Qui?	Détermination des personnes concernées, des parties prenantes, des intervenantes et des intervenants	Qui est concerné?	Personnel Population Fournisseurs Ministères
Où?	Description des lieux, de l'environnement	Où cela s'est-il produit? Où cela se passe-t-il?	Lieux
Quand?	Détermination du moment, de la durée, de la fréquence	Quel moment? Combien de fois par période donnée? Depuis quand?	Durée Fréquence Planification Délais Mois-jour-heure
Comment?	Présentation des méthodes, des modes opératoires, des manières	Dans quelles circonstances? De quelle manière? Quels sont les risques?	Capacité de réalisation Moyens Risques
Combien?	Détermination des moyens, du matériel, des équipements	Quel coût? Quels moyens? Quelles ressources?	Montant impliqué Dotation / embauche Disponibilité de ressources
Pourquoi?	Présentation des motifs, des causes, des objectifs	Dans quel but? Quelle finalité?	Action préventive Action corrective Objectifs poursuivis

Il n'est pas nécessaire de répondre aux questions dans l'ordre dans lequel elles sont énumérées.

ANNEXE B - EXEMPLE D'UN SOMMAIRE DÉCISIONNEL

Le sommaire décisionnel ci-dessous constitue un exemple fourni par un membre de l'ADGMQ. Certaines informations ont été changées dans le but de préserver l'anonymat de l'organisation, et la structure a été modifiée afin qu'elle corresponde au modèle préconisé dans le guide.

Pour télécharger le canevas utilisé pour cet exemple, cliquez ici.

IDENTIFICATION

Soumis au : conseil municipal

Numéro : POL-11-246

Direction : Service de police

Date : 24 novembre 2023

Décision souhaitée le : 4 décembre 2023

Objet : Octroi d'un mandat pour réaliser une étude sociodémographique de la municipalité et d'un état de situation sur les démarches en cours touchant la sécurité publique.

EXPOSÉ DE LA SITUATION

Cette section vise à répondre aux questions quoi, qui, où, quand, comment, combien et pourquoi et présente les décisions antérieures.

La municipalité est devenue une région métropolitaine de recensement (RMR) en 2022. Comme RMR, elle fait partie de certaines analyses de Statistique Canada, dont pour le Programme de déclaration uniforme de la criminalité. Sur une base annuelle, l'indice de gravité des crimes et le taux de crimes déclarés par la police de chacune des RMR au Canada sont rendus publics. À l'été 2023, le taux de criminalité de la municipalité (3 440 par 100 000 habitants) et sa variation en pourcentage (12 %) entre 2021 et 2022 ont fait les manchettes dans les médias régionaux et locaux. La criminalité est devenue un sujet de discussion, voire de préoccupation, pour des citoyennes et des citoyens de la municipalité, tout comme les interventions policières survenues sur le territoire durant la même période. Ces événements successifs ont généré des inquiétudes en matière de sécurité publique et de sentiment de sécurité.

Il a été jugé important de bien documenter ce dossier tout en tenant compte de l'évolution sociodémographique de la population de la municipalité au cours des dernières décennies, de la sensibilité de celle-ci à l'égard de la sécurité publique et de l'absence d'un portrait complet à cet effet.

Il a été décidé de mener les actions suivantes :

- Communiquer avec le ministère de la Sécurité publique (MSP) et la direction générale de la Sûreté du Québec (SQ) de façon à les sensibiliser à la réalité sur le terrain en matière de sécurité publique, à leur partager les préoccupations et à leur proposer d'adopter une posture communicationnelle plus proactive;
- Demander une proposition à la firme ABCD pour sonder la population sur plusieurs aspects des services qui lui sont rendus, dont le sentiment de sécurité qui y est associé et le Service de police, dans le but de mesurer sa perception;
- Approcher des institutions de recherche afin d'obtenir une proposition pour la réalisation d'une étude qui servira à mesurer l'évolution sociodémographique de la municipalité, notamment en termes de criminalité.

Approche auprès du MSP et de la SQ

Une lettre adressée à ces deux partenaires a permis la tenue d'une rencontre, le 13 novembre 2023, entre le cabinet de la mairesse, la direction générale et la direction du centre de services de la Municipalité, la direction nationale des communications de la SQ et la direction de la régionale. La SQ a durant celle-ci accepté de participer au lancement d'un projet pilote visant à communiquer de manière proactive au sujet du bilan des activités visant à améliorer le sentiment de sécurité de la population à raison de quelques fois par année et en fonction des besoins, à commencer lors de la diffusion des priorités et du bilan annuel. Un comité conjoint composé d'une représentante ou d'un représentant de la direction générale de la Municipalité ainsi que d'une représentante ou d'un représentant national et local de la SQ mènera le projet pilote.

Sondage de la firme ABCD

Le conseil municipal a approuvé par résolution le 9 octobre 2023 l'octroi d'un contrat à la firme ABCD pour un montant de 30 000 $ afin de réaliser une enquête pour mesurer la satisfaction de la population à l'égard des services municipaux rendus. Un sondage sera lancé avant ou après la période des Fêtes afin de favoriser la participation d'un maximum des citoyennes et de citoyens. La période de sondage sera d'une durée de 2 semaines. Il faudra compter environ 4 semaines entre la clôture de la période de sondage et la remise du rapport de résultats. Une présentation des résultats sera ensuite effectuée.

Étude sociodémographique

Plusieurs approches ont été effectuées auprès d'institutions crédibles et compétentes et des rencontres virtuelles ont été tenues afin de trouver celle qui réalisera une étude sociodémographique. Des propositions ont été demandées à 3 institutions : le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) et l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

ANALYSE

Présenter les conditions de succès, les avantages, les inconvénients et les impacts.

Les institutions sollicitées devaient présenter leur compréhension du mandat et l'approche méthodologique proposée ainsi que faire état de leur expertise et de leur expérience. Toutes ont présenté une proposition, et celle de l'INRS s'est démarquée notamment en raison de l'expertise développée dans le cadre de la réalisation d'études similaires au cours des dernières années pour des municipalités et de l'expertise pertinente des chercheuses et des chercheurs affectés au projet. Vous trouverez, ci-jointe, la proposition recommandée, soit celle de l'INRS.

RECOMMANDATION

Décrire la décision à prendre ainsi que toutes les décisions sous-jacentes pour donner effet à la décision principale.

Il est recommandé d'octroyer à l'INRS le mandat de la réalisation d'une étude sociodémographique, qui a fait l'objet d'un appel de propositions, au montant de 33 466,81 $, incluant les taxes.

RÉFÉRENCES ET CONFORMITÉ AUX PLANS DE LA MUNICIPALITÉ

Planification stratégique, schéma d'aménagement, plan d'urbanisme, plans directeurs, règlements, etc.

L'étude sociodémographique est l'une des actions prévues dans le projet « Augmenter la sécurité des espaces publics » de l'axe « Sécurité du milieu » du plan stratégique 2022-2027 de la municipalité.

ASPECTS FINANCIERS

Poste budgétaire : 02-000-00-000

Montant du poste : 150 000 $

Montant disponible : 56 570 $

Montant prévu pour le projet : N/A

Montant recommandé : 33 466,81 $, taxes incluses

Estimation initiale du projet : N/A

Financement : aucune subvention disponible

Écarts : N/A

CERTIFICAT DE LA TRÉSORERIE

Je certifie que la Municipalité dispose de crédits suffisants à son budget pour les fins auxquelles la dépense recommandée dans le présent sommaire décisionnel est projetée.

Le _____ par _____, trésorier(ère)
Date Prénom et nom

PARTIES PRENANTES CONSULTÉES

_____
Prénom, nom et direction

_____
Prénom, nom et direction

_____
Prénom, nom et direction

SIGNATURES ET APPROBATIONS

_____ _____
Rédacteur(trice) Date

_____ _____
Chef(fe) de service Date

_____ _____
Directeur(trice) Date

DIRECTION GÉNÉRALE

Commentaire : _____

_____

_____ _____
Prénom et nom Date

LES ÉDITIONS
SABLIER