**CLMA : Assurer l’avenir de l’industrie de la musique sur scène et de l’association**

Plan stratégique 2023 - 2026

Version V2.3 : 27 avril 2023

Pour évaluation par le Comité de planification stratégique - avril 2023

[**Historique**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.tn8014la3dfu)

[**Message du leadership**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.99vm518szko7)

[**Notre conseil d’administration**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.lnlafaqtqn1s)

[Direction](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.j2bstut9q80u)

[Conseillers](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.5gfunsv19gv8)

[**Cadre de travail**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.bspd8w6km2nk)

[**Mission**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.78piz0id61bp)

[**Vision**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.p5mhvm3m4yz)

[**La stratégie : Priorités**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.j2dzb3p0hjub)

[Revendications et sensibilisation](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.sxu1olucz90t)

[Développement du secteur](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.ixurs2ftg3c4)

[Réseautage](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.ko82tuwkwpp6)

[Recherche](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.rl2vswazcztk)

[Facilitateurs](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.nxr6q6ygo5t2)

[**Stratégie de relations avec le gouvernement**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.aqly5jxwbxp1)

[**Étude d’impact économique**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.l44vlyfbxbz1)

[**Remodelage de la structure de gouvernance**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.o0d992mx2kev)

[**Remodelage de la structure d’adhésion**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.jkx7zm2tqm6o)

[**Processus de suivi**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.nf76qphva71z)

[**Merci**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.fmjz2n28r6b9)

[**Annexes [pour usage interne SEULEMENT – ne fera pas partie du document présentant le plan stratégique aux membres]**](https://docs.google.com/document/d/1hteXAkLtJMApOQ8Eff_N6yxcEFPWxTJUpC1kbhj1a_0/edit#heading=h.554glbmw7jgw)

**Historique**

L’Association canadienne de la musique sur scène (CLMA) a été fondée en 2014 en réaction au besoin d’une représentation nationale unie du secteur. Élaborée par le conseil fondateur, sa mission était de « consolider la valeur économique, sociale et culturelle de la musique sur scène et créer les conditions pour que les concerts soient prospères d’un océan à l’autre ». Depuis ce temps, la CLMA travaille pour soutenir ses membres par l’entremise de revendications et d’initiatives de développement des affaires, de recherche et de réseautage, incluant :

* **Revendications** – Enraciner la valeur de la musique sur scène en influençant les politiques, le financement et les opportunités de croissance du secteur de la musique sur scène;
* **Développement professionnel** – Grandir et apprendre : créer/livrer des certifications et des webinaires, et partager les nouvelles importantes ayant un impact direct sur les membres;
* **Recherche** – Identifier les besoins et instaurer des changements en quantifiant les données spécifiques à l’industrie, en faisant des recommandations et en les appliquant afin de soutenir l’évolution et le développement d’une industrie saine et durable;
* **Réseautage** – Avoir accès à un groupe d’experts formé de travailleurs de l’industrie de la musique sur scène de partout au pays : se rencontrer, poser des questions, obtenir immédiatement des conseils.

Le premier plan stratégique de l’association a été développé en 2014, puis un deuxième plan plus orienté sur les activités commerciales a suivi en 2018. Au cœur des deux plans se trouvait une priorité essentielle en matière de revendication : que toutes les entreprises du secteur de la musique sur scène, qu’elles soient commerciales ou sans but lucratif, soient admissibles à des programmes gouvernementaux ciblés. En plus de l’éventail de programmes et services offerts par la CLMA, cela demeure un élément crucial de notre mission.  
  
Aujourd’hui, au printemps 2023, nous continuons de soutenir nos membres tout en continuant de nous concentrer sur une relance forte pour tous. Ce plan stratégique mis à jour confirme le succès de la CLMA, en tant que défendeur et partenaire économique de nos membres, et détaille les besoins actuels et les opportunités futures de notre industrie.

**Message du leadership**C’est un honneur de servir les entreprises du secteur de la musique sur scène et l’ensemble de la communauté par l’entremise du travail de la CLMA. Depuis 2014, la CLMA a été le moteur de la croissance et de la durabilité de l’industrie canadienne des concerts. Les défis sans précédent des 3 dernières années ont sans contredit amplifié le besoin d’une voix forte pour la musique sur scène. La pandémie a accéléré nos plans, alors que nous travaillions pour rapidement intensifier et prioriser des revendications rigoureuses et de haut niveau, afin d’assurer l’accès à des politiques et des programmes gouvernementaux répondant aux besoins urgents de nos entreprises et organisations durant la pandémie. Le succès obtenu en collaboration avec un vaste éventail de partenaires est une fondation solide pour les avancées que nous ferons ensemble au cours des prochaines années.

Les montagnes russes des dernières années ainsi que notre 10e anniversaire qui approche créent un moment idéal pour que la CLMA lance son prochain plan stratégique organisationnel. Avec autant d’incertitude et de transformations au sein de notre industrie, il était temps d’entrer en contact avec nos membres afin de s’assurer que l’association demeure sur la bonne voie et que son utilité soit évidente.

En tant qu’organisation non partisane et dirigée par ses membres qui représente les intérêts de toutes les entreprises et organisations du secteur de la musique sur scène, nous continuons d’occuper une position unique pour défendre les intérêts de ces dernières au Canada, auprès de chaque palier de gouvernement. Notre réputation en tant que voix de l’industrie, notre bilan, notre esprit collaboratif et la diversité de nos partenariats continuent de nous permettre de profiter d’une expertise et d’une grande influence à travers le pays.

Bien qu’il y ait toujours de la place pour plus de croissance et de nouvelles idées, nous entendons clairement qu’en général, la CLMA devrait maintenir le cap. Et en priorisant des choses comme les relations avec le gouvernement et la toute première étude d’impact économique de la musique sur scène au pays, nous devrions pouvoir ajouter encore plus de valeur à votre expérience en tant que membre.

Nous avons l’intention de continuer de nous concentrer sur les opportunités ayant le plus grand impact sur la croissance économique du secteur, et nous invitons chaque entreprise ou organisation de l’industrie de la musique sur scène à travers le pays à jouer un rôle dans le maintien de notre élan, un élan que vous avez directement contribué à créer.

SIGNÉ PAR : Erin / Nick

**Notre conseil d’administration**

Les bénévoles qui forment notre conseil d’administration sont passionnés à propos du secteur de la musique sur scène.

Direction

*« La musique sur scène est l’épine dorsale de l’industrie musicale. Une des meilleures choses à propos de ce que nous faisons est de voir l’interaction entre les fans et les artistes… L’Association canadienne de la musique sur scène nous permet d’aider cette partie dynamique de l’industrie à continuer de grandir. » Nick Farkas, président du conseil de la CLMA / VP concerts et événements, evenko*

Président : Nick Farkas, VP *concerts et événements*, evenko

Vice-présidente : Patti-Anne Tarlton, EVP, Ticketmaster Global

Vice-président : Tarun Nayar, directeur général, 5X Fest

Trésorier : Wayne Zronik, président, opérations commerciales, LNE

Secrétaire : Sam Baijal, directeur artistique, Hillside Festival

Conseillers

Vanessa Arscott : directrice de production, Plan V Productions

Kerry Clarke : directrice artistique, Calgary Folk Festival

Troy Greencorn : directeur général/producteur, Stan Rogers Folk Festival; directeur général, deCoste Performing Arts Centre

Marlin Jones : président et chef de la direction, FM Systems

Victoria Lord : partenaire, Edery & Lord

Jarrett Martineau : commissaire en résidence, Chan Centre

Miro Oballa: partenaire, Taylor Oballa Murray Leyland LLP, Entertainment and Media Lawyers

Lynne Skromeda: directrice générale, Winnipeg Folk Festival

Robyn Stewart: directrice générale, Women in Music Canada

Jon Weisz : directeur fondateur, Indie Montreal; directeur fondateur, Les SMAQ

**Cadre de travail**

La CLMA a engagé le consultant Erik Lockhart du Executive Decision Centre (EDC) de l’École de commerce Smith de l’Université Queen’s afin de créer une stratégie convaincante et réalisable qui aiderait la CLMA à orienter la prise de décisions et l’allocation des ressources au cours des trois prochaines années. Erik a mené le tout premier plan stratégique de l’association en 2014, à l’époque où elle portait le nom de Music Canada Live.

Le processus, qui a commencé à l’automne 2022, incluait 8 étapes :

1. Lancement du projet
2. Examen du plan existant et des documents pertinents
3. Développement d’un guide consultatif
4. Consultations auprès des parties prenantes
5. 2 séances stratégiques
6. Analyse des problèmes
7. Développement du plan d’action
8. Rapport final

Au cœur du processus d’Erik est un élément clé de la consultation significative, soit un logiciel de facilitation puissant pour faciliter les réunions, du nom de *Group Decision Support Software*. Les principaux avantages de cette approche incluent une participation plus vaste, des économies de temps et un dialogue plus riche. Dans le cadre du suivi du succès du plan, Erik mènera un atelier d’actualisation de la stratégie vers la fin de 2023 pour gérer les engagements, identifier les problèmes émergents, et mettre à jour les priorités et le plan d’action au besoin.

**Mission**

La mission de la CLMA est de consolider la valeur économique, sociale et culturelle de la musique sur scène, en créant les conditions pour que les concerts soient prospères d’un océan à l’autre.

**Vision**

1. Rester le premier point de contact du gouvernement et des décideurs pour tout ce qui est relié au secteur de la musique sur scène. Représenter ce dernier dans toutes les discussions à propos de l’ensemble de l’industrie musicale.
2. Travailler pour assurer la durabilité à long terme des ressources organisationnelles.
3. Être un leader du changement pour augmenter la diversité au sein de l’industrie, incluant en ayant des membres diversifiés et représentatifs du paysage canadien.
4. Offrir un réseautage significatif et une programmation régulière précieuse avec les partenaires pour soutenir les travailleurs de l’industrie de la musique sur scène, incluant de solides opportunités de développement professionnel.

**La stratégie : Priorités**

*Les cases cochées indiquent que le travail est en cours.*

Revendications et sensibilisation

* ~~Concevoir des activités d’animation de la réflexion dans l’optique des revendications clés;~~
* ~~Communiquer les priorités, succès et résultats des revendications aux membres et aux médias;~~
* ~~Bâtir des relations avec le secteur commercial canadien;~~
* Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de relations avec le gouvernement;
* ~~Soumission avant le budget fédéral annuel;~~
* ~~Soumission avant le budget annuel de l’Ontario (également possible dans d’autres provinces, comme la Colombie-Britannique);~~
* ~~Présence lors de tables rondes pertinentes, incluant : musique, tourisme, développement économique (par exemple, CTTR, TIAC, etc.);~~
* ~~Répondre aux appels de soumission du gouvernement pour toutes les questions ayant un impact sur le secteur de la musique sur scène (par exemple, la nouvelle stratégie fédérale pour la croissance du tourisme);~~
* ~~Revendications en matière de financement fédéral et provincial;~~
* Prise en considération active des conclusions de l’étude nationale sur l’impact économique;
* ~~Revendications touchant des problèmes émergents affectant le secteur de la musique sur scène, par exemple : assurances, nouvelles lois, politique de santé publique, politique de voyage, etc.~~
* ~~Participation aux coalitions de revendication, par exemple : #FutureOfLIVE, comité de pilotage de la Coalition des entreprises les plus touchées, coalition Innover/Voyager/Canada;~~
* ~~Activités continues de #PourLAmourDeLaScene et des autres campagnes pertinentes;~~
* Campagne de sensibilisation publique nationale (à déterminer)

Développement du secteur

* ~~Continuer d’offrir aux membres de la formation sur les meilleures pratiques de l’industrie, et du développement professionnel pertinent;~~
* ~~Continuer de développer la marque Live U, afin de répondre aux besoins de développement professionnel;~~
* ~~Partenariats avec d’autres organisations offrant déjà du contenu pertinent pour évider la redondance;~~
* Bâtir des partenariats avec l’industrie, des marques complémentaires, et d’autres organisations;
* Rentabiliser le tout lorsque c’est possible;
* ~~Réseau des jeunes professionnels de l’industrie musicale, mentorat direct, conférences.~~

Réseautage

* Créer, gérer et maintenir des « groupes consultatifs sectoriels »;
* Améliorer les CLMIAs pour assurer une expérience plus complète et cohérente pour le secteur;
* Travailler avec d’autres partenaires pour établir et partager les meilleures pratiques;
* ~~Événements~~ *~~The Next Stage~~* ~~: Organiser des événements ciblés de B2B, de développement professionnel et de réseautage lorsque c’est possible, dans différents marchés canadiens;~~
* ~~Rencontres nationales;~~
* ~~Groupe Google et infolettres;~~
* ~~Assurer une présence de la CLMA lors des événements professionnels;~~
* Développer et présenter un événement d’apprentissage personnalisé en lien avec la musique sur scène parallèlement à d’autres événements musicaux (CMW, Juno, etc.);
* Trouver des moyens de rejoindre les individus des organisations membres.

Recherche

* ~~Lancer et financer une étude sur l’impact économique;~~
* ~~Continuer de produire des livres blancs de recherche démontrant la valeur et l’impact de la musique sur scène;~~
* Identifier d’autres recherches afin de mettre en valeur les priorités sectorielles;
* ~~Faire un suivi en fonction des conclusions de~~ *~~Closing the Gap (Réduire l’écart)~~*

Facilitateurs

* ~~Continuer d’améliorer l’expérience des membres;~~
* Communiquer la valeur et les avantages d’être membre; sensibiliser les membres actuels aux revendications;
* Identifier des sources de financement alternatives pour soutenir les priorités clés;
* Implanter un modèle d’adhésion amélioré.

**Stratégie de relations avec le gouvernement**

Investir dans les relations avec le gouvernement (RG) a été identifié comme une priorité durant le processus de planification stratégique. Rédiger et mettre en œuvre cette stratégie sera parmi les priorités de l’an 1.

Les RG complètes et efficaces incluent idéalement chacun des 3 paliers de gouvernement dans toutes les régions du pays. Des efforts continus pour entretenir les relations existantes et nouvelles (particulièrement là où elles étaient absentes) sont nécessaires pour mettre de l’avant la portée et l’impact du travail de revendication de la CLMA. Des firmes/personnes œuvrant en RG, et/ou des personnes ayant de l’expérience en RG peuvent contribuer à notre succès.

Embaucher une firme ou une personne spécialisée en RG est actuellement au-delà des limites budgétaires de l’organisation. Toutefois, la CLMA peut tenter de :

1. Recruter des professionnels avec de l’expérience en RG supérieure et diversifiée sur le conseil d’administration de la CLMA; et/ou
2. Convoquer un sous-comité ou un comité ad hoc de professionnels en RG pour conseiller, pro bono, la CLMA directement à propos de questions précises, clés, permanentes et/ou nouvelles; et
   * 1. Créer des opportunités pour les personnes plus jeunes ayant un intérêt pour les RG.

Avec l’expertise au sein du conseil ou auquel ce dernier a accès, la CLMA sera en mesure de faire évoluer davantage son programme de revendications.

**Étude d’impact économique**

Il n’y a pas d’étude nationale de l’impact économique de l’industrie de la musique sur scène au Canada. La nécessité d’effectuer de nouvelles recherches s’est imposée durant les consultations de planification stratégique : le moment est venu de quantifier notre impact, particulièrement alors que nous retrouvons toutes nos forces, post-pandémie. Une étude d’impact économique complète nous aidera à :

* Comprendre la véritable envergure et portée de la musique sur scène au Canada et fournir un point de référence pour la croissance;
* Identifier les forces et les faiblesses de l’industrie, ce qui nous aidera à planifier pour l’avenir;
* Aider les gouvernements à créer de meilleures politiques et à offrir de meilleurs services pour vous.

La CLMA a fait les premiers pas pour lancer cette initiative historique. En partenariat avec le cabinet de conseil Nordicity, l’Étude d’impact économique de la CLMA quantifiera les impacts économiques directs, indirects et induits de l’industrie de la musique sur scène, incluant le tourisme et l’impact fiscal de l’industrie à l’échelle nationale, ainsi qu’une analyse de la répartition régionale (détails à déterminer), comme le permettront les données et le budget. La recherche tentera également d’estimer les impacts sociaux et culturels à l’échelle nationale.

Des demandes de soutien pour ce projet auprès du gouvernement sont en cours, et des demandes seront aussi faites auprès du secteur privé et de l’industrie directement.

**Remodelage de la structure de gouvernance**

Afin d’améliorer son cadre de leadership, la CLMA réduira la taille de son conseil d’administration à 13 personnes, afin de :

* Accroître l’engagement et la responsabilité;
* Maximiser le temps alloué à la prise de décisions clés;
* Optimiser l’efficacité du leadership.

Avant l’année 2022-23, il y avait 22 membres du conseil. Il y en a actuellement 16. Sur le plan opérationnel, conformément à ses statuts, la CLMA n’a pas besoin de modifier lesdits statuts si le nombre de conseillers demeure entre 11 et 23.

Ce changement permettra au conseil d’administration de prioriser la création et la gestion de nouveaux comités sous-sectoriels (voir les « Priorités » plus haut) afin de renforcer la capacité de l’organisation de travailler directement avec la communauté, et d’assurer une réponse plus robuste et proactive aux situations locales et nationales ayant un impact sur le secteur.

**Remodelage de la structure d’adhésion**

La CLMA n’a présentement pas les ressources financières pour atteindre ses objectifs en matière d’opérations, de programmes et de revendications. Les coûts augmentent, alors que le nombre total de membres a diminué, ce qui fait que les revenus provenant des cotisations ne couvrent actuellement pas le coût des opérations. Les cotisations des membres sont une source de revenus essentielle pour la CLMA. Il est conséquemment nécessaire d’implanter des changements afin d’assurer la viabilité à long terme de la CLMA, tout en continuant d’augmenter la valeur pour les membres.

Durant le processus de planification, une majorité de membres considérait qu’un ajustement des cotisations était à la fois important et nécessaire afin que l’organisation atteigne ses objectifs. La nouvelle structure de cotisation sera effective après l’AGA de 2023, le 1er octobre 2023. Les membres qui ont déjà renouvelé leur adhésion avant le 1er octobre ne verront pas de changement de cotisation avant 2024. L’objectif de ce tout premier changement des cotisations depuis la fondation de l’organisation en 2014 est d’assurer la viabilité de la CLMA afin qu’elle puisse continuer de répondre aux besoins de ses membres à l’avenir.

**Processus de suivi**

**Vérification des progrès avec la PDG et le conseil d’administration**

* Obtenir des mises à jour sur les progrès et des avis sur les initiatives;
* Mécanisme de notification : Rapport remis au conseil détaillant les progrès réalisés pour chaque initiative au sein des quatre piliers.

**Rapport annuel aux membres**

* Informer les membres des progrès;
  + Mécanisme de notification : Présentation du rapport annuel lors de l’assemblée générale annuelle.

**Actualisation de la stratégie avec le conseil d’administration**

* Évaluation des initiatives et des plans d’action; actualisation des initiatives et des plans d’action pour chaque pilier.
  + Mécanisme de notification : séance stratégique.

**Renouvellement de la stratégie (octobre 2026)**

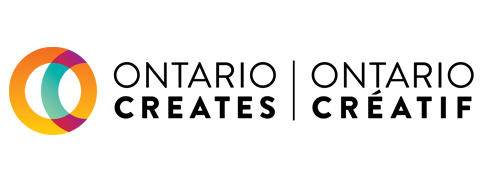
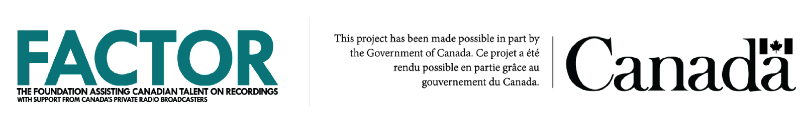
* Actualisation complète de l’e-scan, de la vision, de la mission, des piliers.
  + Mécanisme de notification : nouveau Plan stratégique (2027-30)

**Merci**

La CLMA remercie chaleureusement le consultant Erik Lockhart, ainsi que le conseil d’administration et le comité de planification stratégique pour leur leadership et leur soutien sans relâche durant le processus de planification.

L’association souhaite également remercier toutes les personnes qui ont participé aux groupes de discussion et aux entretiens avec les parties prenantes afin de contribuer aux conclusions qui ont informé le Plan stratégique.

Surtout, la CLMA remercie tous ses membres pour leur soutien continu du travail vital que nous faisons. Devenez membre sur canadianlivemusic.ca/become-a-member.



« La force et la résilience que VOUS apportez à notre industrie sont une inspiration pour nous tous. J’ai hâte de voir ce que la nouvelle année amènera! »

* Nicole Auger, directrice de la programmation et de l’engagement communautaire, Indigenous Music Summit (national)

« Le RCM et Koerner Hall sont fiers d’être associés à la CLMA et reconnaissants envers le leadership et vos revendications. Miigwech, merci! »

* Mervon Mehta, directeur général des arts de la scène, The Royal Conservatory (ON)

« Un ÉNORME merci pour vos efforts constants et votre foi en notre cause, alors que personne ne semblait y croire. Nous sommes reconnaissants pour toujours envers la CLMA. »

* Seny Kessaye, agente (musique), FORT Agency (QC)

« Grâce à vos efforts de revendication sans relâche, notre industrie a non seulement été entendue, mais cela a aussi mené à des actions concrètes qui ont aidé à éviter notre anéantissement complet. »

* Mo Tarmohamed, The Rickshaw Theatre (C.-B.)

**Annexes [pour usage interne SEULEMENT – ne fera pas partie du document présentant le plan stratégique aux membres]**

**Prochaines étapes**

* ~~Intégrer les commentaires du Comité de planification stratégique~~
* Version présentée à la direction le 13 avril, avant la réunion de la direction et du conseil d’administration.
* Le comité présente une version mise à jour au conseil complet lors de la réunion du 18 mai.
* Implantation et plan de communication
  + Convoquer une réunion spéciale des membres OU présenter le Plan stratégique lors de l’AGA 2023
  + Diffusion de communiqués, accompagnée d’un appel d’adhésion

**Remodelage de la structure de gouvernance**

[Voir ici](https://docs.google.com/document/d/1WMh4SfeJ2ALOTDiJ8ebHFC7hlpez2KYhPsIzcc2TtSg/edit?usp=share_link).

**Remodelage de la structure d’adhésion**

[Voir ici](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1CNvYFtMGwKqmts3qEy-SU0ArhiMb8qXeKUmx7RZINz4/edit?usp=sharing).

**Plan de succession**

[Voir ici](https://docs.google.com/document/d/173ApSpR-EWemY8IUeZ5u0r3TDYvBiTwjkJXdHHmIf1Y/edit?usp=sharing).

**Stratégie en un coup d’œil**

[Voir ici](https://drive.google.com/file/d/1NRf_cGf596V7kNqvN8osGjqt-5WuIEUj/view?usp=share_link).