

que vous pourriez avoir besoin d'utiliser un canevas de modèle de business pour chaque projet ou service mis en place par votre organisation et que vous aurez besoin d'une proposition de valeur pour chaque groupe de parties prenantes.

Voici quelques questions fondamentales qui vous aideront à réfléchir à votre modèle de business durant vos sessions de travail :

1. Pourquoi? Notre objectif

a) Objectif/Mission

- Pourquoi existons-nous?
- Que faisons-nous?

b) L'impact désiré et l'héritage

- Quel impact devons-nous produire?
- Quelle valeur voulons-nous apporter?
- Quel sera notre héritage?

c) Mesures de réussite

- Comment mesurons-nous notre impact et notre succès?
- Quels sont les buts associés pour atteindre nos objectifs?
- Qui fixe ces buts et qui définit les indicateurs de mesures?

2. Avec qui? Nos gens

a) Les artistes

- Les artistes avec qui et pour qui nous travaillons : qui sont-ils, comment nous engager avec eux et comment garantissons-nous les meilleures conditions possibles pour eux (pour travailler, développer leurs compétences artistiques, établir un équilibre vie/travail, avoir un environnement de travail sûr et des conditions de rémunération justes).
- Les autres artistes : comment garantissons-nous que le travail que nous faisons contribue à une communauté artistique dynamique (au niveau local, national et international)?

b) Les spectateurs

- Quels sont les majeurs groupes cibles pour nos services et produits principaux?
- Quelles sont leurs principales caractéristiques?

c) Personnel et bénévoles

- Qui travaille avec nous et comment? (Conditions de travail, motivation, stabilité de la situation...)
- Qui sont nos bénévoles, pourquoi nous soutiennent-ils et que leur offrons-nous en retour?

d) Autres parties prenantes

- Quelles parties prenantes sont essentielles à notre mission : la communauté où nous sommes basés, les personnes qui bénéficient indirectement de nos activités (sans y participer), les clients des services non liés à notre mission, les institutions publiques qui ne soutiennent pas directement les arts, les législateurs, les fournisseurs...?
- Quelles sont les principales caractéristiques?
- Comment enrichissent-elles notre proposition de valeur?
- Quels types de relation devons-nous construire avec eux?

e) Les bailleurs de fonds et les donateurs

- Qui finance nos activités au moyen d'aides, de subventions ou autres formes de soutien public ou privé pour nos projets ou activités afin que d'autres personnes puissent bénéficier de ceux-ci à un prix réduit, voire nul?
- Quelles sont leurs principales caractéristiques?

3.. Quoi? Notre travail

a) Besoins/envies

- Qu'a envie/de quoi a besoin chaque groupe de nos parties prenantes, et pourquoi?
- À quelle fréquence attendent-ils que nos services leur soient délivrés?
- Quel niveau de qualité attendent nos parties prenantes?
- Que se passera-t-il si certaines de nos parties prenantes n'accèdent pas à nos services?

b) Proposition de valeur

- Qu'offrons-nous exactement à nos parties prenantes? (Souvenez-vous qu'il faut concevoir une proposition de valeur pour chaque groupe de parties prenantes...)

- Comment notre offre répond-elle aux besoins et aux envies de nos parties prenantes ?
- Quelle valeur fournit-elle à nos parties prenantes ?
- En quoi est-elle unique ?

c) Canaux

- Comment communiquons-nous avec nos différents groupes de parties prenantes ?
- Comment nos parties prenantes entendront-elles parler de nous ?
- Comment délivrons-nous nos services et nos produits ?
- Comment vont-ils les acquérir ?

d) Activités essentielles et chaîne de valeur (un ensemble d'activités exercées par une organisation afin de délivrer un service ou offrir un produit auquel un client accorde de la valeur)

- Quelles sont les activités essentielles que nous exerçons afin de délivrer nos services ?
- Quelles ressources sont nécessaires pour mener nos activités essentielles ?
- Comment ces activités sont-elles ordonnées ?

e) Structure des coûts

- Quelles activités essentielles représentent une dépense considérable pour notre organisation ?
- Quels sont les coûts fixes essentiels à nos activités ?
- Quels sont les coûts variables essentiels à nos activités ?

4. Comment ? Notre modèle de revenus

a) Flux de revenus | Revenus gagnés

- Liés à la mission

Quels sont nos revenus dérivés des services prestés et des produits vendus qui sont liés à notre mission centrale (vente de ticket, frais d'inscription, membres, contrats gouvernementaux, etc.) ?

- Non liés à la mission

Quels sont nos revenus dérivés de nos services prestés et produits vendus qui ne sont pas liés à notre mission centrale (services de restauration, location d'espaces, merchandising, consultance, etc.) ?

b) Flux de revenus | Revenus issus de contributions

- Contributions monétaires

Quels fonds sont donnés à l'organisation sous la forme de dons ou de subventions ?

- Contributions non monétaires

Quelles contributions sont données à l'organisation et n'impliquent pas d'échange monétaire (bénévolat, troc, etc.) ?

En résumé, ce nouveau canevas personnalisé pour le secteur culturel présente les avantages suivants comparés au canevas d'Osterwalder :

1. Il dispose d'une section dédiée à l'objectif à long terme de l'organisation et à ses impacts, ce qui est essentiel aux organisations sans but lucratif.
2. Il admet la diversité des parties prenantes impliquées dans les dynamiques des organisations sans but lucratif : les artistes, les spectateurs, les communautés, les bailleurs et les donateurs, les clients des activités non liées à la mission, etc.
3. Il considère les activités essentielles pour délivrer la mission de l'organisation en tant que composantes d'une chaîne de valeur et non en tant qu'activités isolées.
4. Il différencie les sources de revenus selon leur relation avec la mission de l'organisation et la nature monétaire ou non monétaire de l'échange (voir chapitre 3.6 « Modèles de business et modèles de revenus » et le chapitre 3.7 « Sources de revenus : les revenus gagnés et issus de contributions »).