

## **METHODOLOGIE VISTA**

### **Viabilité Initiale des Start-ups de Technologie Avancée**

#### **I. POURQUOI A ETE CREEE LA METHODOLOGIE VISTA**

En mars 2020, s'est tenu en Algérie un « Conseil interministériel consacré à la stratégie de développement des Start-up et à leurs modes de financement ».

Conscient tant du potentiel des start-ups algériennes que des mesures importantes prises par le gouvernement algérien en mars 2020, le CLDP met la méthodologie VISTA à la disposition de l'ANVREDET pour que puissent en bénéficier les start-ups algériennes.

Dans le cadre de la coopération technique Algérie/Etats-Unis, le CLDP, à la demande de l'ambassade des Etats-Unis en Algérie, a mené au fil des ans plusieurs programmes destinés aux start-ups. En particulier, le CLDP a eu l'honneur de travailler avec l'ANVREDET, notamment en 2016, dans le cadre d'un projet de développement international de six start-ups algériennes sélectionnées par un panel de praticiens algériens-nord-américains.

La méthodologie VISTA a été développée pour permettre aux créateurs d'entreprises de technologie avancées, ainsi qu'à leurs conseillers et coaches, de déterminer rapidement les facteurs de vulnérabilité de leurs start-ups afin de pouvoir y remédier. Ces facteurs de vulnérabilité sont ceux que prennent en compte les organismes qui financent les start-ups, que ces organismes soient des fonds publics de financement de start-ups ou des sociétés de capital-risque, ces dernières étant prêtes à prendre plus de risques si les perspectives de profit le justifient

#### **II. GENESE DE LA METHODOLOGIE**

La méthodologie VISTA a été créée, initialement, par un spécialiste du financement de la commercialisation de technologies innovatrices développées par des start-ups ou PMI. Travaillant dans un établissement public de financement spécialisé, ce responsable était en charge d'une équipe faisant l'analyse du risque des projets. Pendant sept ans cette équipe a analysé le risque de plusieurs centaines de projets.

Sur la base de cette expérience, le responsable a constaté que les réponses à un nombre limité de questions permettaient de déterminer rapidement la viabilité initiale de projets d'innovation technologique. Le responsable a conçu la méthodologie sur la base de cette expérience d'analyse du risque de centaines de projets. Au fil des ans, la méthodologie initiale a été enrichie de l'apport d'expériences de start-ups innovatrices du Maghreb dans le cadre de programmes que le CLDP y conduit depuis près de vingt ans.

### **III. STRUCTURE DE LA METHODOLOGIE**

La méthodologie VISTA consiste en une séquence de trois phases.

A chaque phase est posée une question.

**Phase 1 : LA TECHNOLOGIE DEVELOPPEE PAR LA START-UP PEUT-ELLE PRENDRE UNE PART DE MARCHE DURABLE ?**

**Phase 2 : UNE START-UP EST ELLE EN MESURE DE COMMERCIALISER LA NOUVELLE TECHNOLOGIE ?**

**Phase 3 : LA START-UP ALGERIENNE QUI A DEVELOPPE LA NOUVELLE TECHNOLOGIE EST-ELLE VIABLE ?**

La séquence est schématisée sur le graphique en page 3 ci-après.

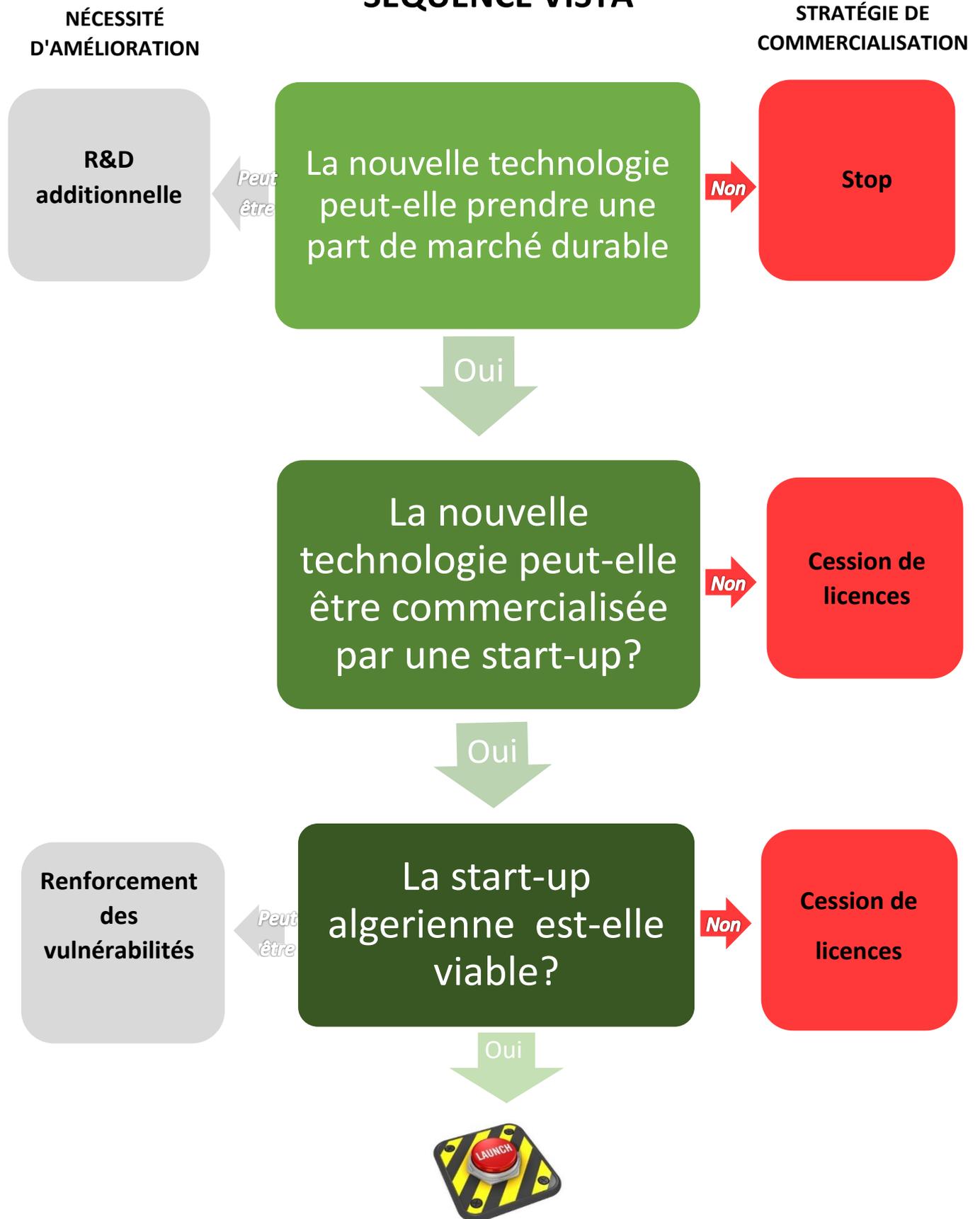
Pour chaque phase, une grille d'analyse permet de calculer un score. On ne passe d'une phase à une autre que si le score est supérieur à un certain seuil.

Les trois grilles d'analyse sont présentées à partir de la page 4.

La valeur des seuils sur la base desquels on décide de passer ou de ne pas passer à la phase suivante est à déterminer par les organisations algériennes qui mettront en œuvre la méthodologie. L'objet du programme pilote qui sera proposé par CLDP lors de l'atelier des 5 et 6 octobre 2021 est d'aider ces organisations à déterminer des facteurs clé et des seuils appropriés pour le type de start-ups auxquelles elles apportent leur concours.

Dans les grilles ci-après, les seuils sont déterminés dans une perspective de financement éventuel de chaque start-up dont la viabilité est analysée.

## SÉQUENCE VISTA



**LA TECHNOLOGIE DEVELOPPEE PAR LA START-UP PEUT-ELLE PRENDRE UNE PART DE MARCHE DURABLE ?**

<b>Facteurs clés/Score</b>	<b>Très négatif (0)</b>	<b>Négatif (1)</b>	<b>Positif (3)</b>	<b>Très positif (5)</b>
<b>1/Raison pour laquelle la nouvelle technologie a été développée</b>	Pour contribuer au progrès scientifique mais sans référence à une demande spécifique.	N/A	Pour répondre à une demande non satisfaite qui existe seulement en Algérie.	Pour répondre à une demande non satisfaite existant en Algérie et à l'étranger.
<b>2/Prise en compte des critères de décision des utilisateurs</b>	Les critères de décision des utilisateurs n'ont pas été pris en compte durant la phase de développement.	Lors de la phase de développement, seuls ont été pris en compte les critères de décision relatifs à la fonction et aux performances de la technologie (critères techniques).	N/A	La technologie a été développée en prenant en compte les critères de décision des utilisateurs, tant techniques qu'économiques (montant d'investissement et coûts de fonctionnement)
<b>3/ Risque d'enfreinte de droits de propriété intellectuelle (DPI)</b>	Aucune analyse préalable de ce risque n'a été faite.	N/A	Une analyse a été faite. La nouvelle technologie n'enfreint aucun DPI en Algérie.	Une analyse a été faite. La nouvelle technologie n'enfreint aucun DPI ni en Algérie ni à l'étranger.
<b>4/Durée de la demande à laquelle répond la nouvelle technologie</b>	La demande risque de disparaître à court terme en raison de progrès technologique ou de changement dans les pratiques des utilisateurs.	N/A	La demande va croître de 10% à 20% par an au cours des cinq prochaines années.	La demande va croître par plus de 20% par an au cours des cinq prochaines années.
<b>5/Avantages de la nouvelle technologie sur la concurrence.</b>	Pas d'avantages techniques ou	N/A	Avantages au niveau des critères techniques ;	La nouvelle technologie a des avantages sur la

	économiques significatifs.		similitude au niveau des critères économiques des utilisateurs. <i>Ou</i> Avantages au niveau des critères économiques ; similitude au niveau des critères techniques.	concurrence tant au niveau des critères techniques des utilisateurs que de leurs critères économiques.
<b>6/Inconvénients de la nouvelle technologie par rapport à la concurrence</b>	Inconvénients significatifs.	Inconvénients similaires à ceux de la concurrence	N/A	Aucun inconvénient.
<b>7/Durée des avantages de la nouvelle technologie par rapport à la concurrence</b>	Durée à court terme en raison du manque de solidité de la PI ou du risque d'obsolescence technologique	N/A	Durée à moyen terme : Solide PI mais risque d'obsolescence technologique.	Durée à long-terme : solide PI et faible risque d'obsolescence technologique.
<b>8/Degré d'autonomie de la nouvelle technologie</b>	Nul : la mise en œuvre de la nouvelle technologie nécessite des équipements en amont ou en aval (équipements périphériques) qui n'existent pas actuellement.	Faible : la mise en œuvre de la nouvelle technologie nécessite des équipements périphériques durs à obtenir ou très coûteux.	Relativement élevé : la mise en œuvre de la nouvelle technologie nécessite des équipements périphériques mais ils ne sont ni durs à obtenir ni très coûteux.	Elevé : la mise en œuvre de la nouvelle technologie ne nécessite aucun équipement périphérique.
<b>9/ Changements dans le mode opératoire des utilisateurs que requiert la nouvelle technologie</b>	Des changements significatifs sont requis.	N/A	Des changements sont requis mais ils sont mineurs.	Aucun changement n'est requis.

**LA TECHNOLOGIE DEVELOPPEE PAR LA START-UP PEUT-ELLE PRENDRE  
UNE PART DE MARCHE DURABLE ?**

*Seuils de réponse suggérés :*

*Si le score total est au moins 41, la réponse est : oui*

*Si le score est inférieur à 25, la réponse à la question devrait être : non*

*Si le score est compris entre 25 et 41, il faut affiner l'analyse. :*

## II. UNE START-UP EST ELLE EN MESURE DE COMMERCIALISER LA NOUVELLE TECHNOLOGIE ?

<b>Facteurs clés/Score</b>	<b>Très négatif (0)</b>	<b>Négatif (1)</b>	<b>Positif (3)</b>	<b>Très positif (5)</b>
<b>1/ Nécessité de développements technologiques additionnels avant que puisse être commercialisée la nouvelle technologie.</b>	Des développements technologiques significatifs sont requis ; ils ne peuvent être réalisés par une start-up.	Des développements technologiques significatifs sont requis ; ils ne peuvent être réalisés par une start-up, mais celle-ci peut sous-traiter ces développements à une autre entreprise.	N/A	Aucun développement technologique additionnel n'est requis avant que puisse être commercialisée la nouvelle technologie.
<b>2/Installations et équipements que nécessite la mise en œuvre industrielle de la nouvelle technologie</b>	Le cout des équipements et installations nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle technologie, n'est pas à la portée d'une start-up.	Le cout des équipements et installations nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle technologie, pourrait être à la portée d'une start-up.	N/A	Le cout des équipements et installations nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle technologie, est minime et est à la portée d'une start-up.
<b>3/Niveau de production nécessaire pour commercialiser la nouvelle technologie</b>	Le niveau de production nécessaire pour commercialiser la nouvelle technologie est hors de portée d'une start-up et ne peut être sous-traité.	Le niveau de production nécessaire pour commercialiser la nouvelle technologie est hors de portée d'une start-up mais pourrait être sous-traité.	N/A	Le niveau de production nécessaire pour commercialiser la nouvelle technologie est à la portée d'une start-up.
<b>4/Nécessité d'obtention d'autorisations des pouvoirs publics avant la mise en marché de la nouvelle technologie.</b>	La mise en marché de la nouvelle technologie nécessite des autorisations préalables. La complexité d'obtention de ces autorisations dépasse les	La mise en marché de la nouvelle technologie nécessite des autorisations préalables. Une start-up peut trouver les compétences nécessaires	N/A	La mise en marché de la nouvelle technologie ne nécessite pas des autorisations préalables.

	compétences d'une start-up.	pour obtenir ces autorisations.		
<b>5/Réseau de distribution requis pour commercialiser la nouvelle technologie.</b>	Un réseau de distribution spécifique est requis pour commercialiser la nouvelle technologie ; une start-up ne peut avoir accès à un tel réseau.	Un réseau de distribution spécifique est requis pour commercialiser la nouvelle technologie ; une start-up peut difficilement avoir accès à un tel réseau.	Un réseau de distribution spécifique est requis pour commercialiser la nouvelle technologie ; une start-up peut aisément avoir accès à un tel réseau.	Une start-up a directement accès à tous les clients potentiels de la nouvelle technologie.
<b>6/Service après-vente requis pour commercialiser la nouvelle technologie.</b>	Un service après-vente adapté est requis pour commercialiser la nouvelle technologie. Une start-up ne peut mettre en œuvre un tel service après-vente.	N/A	Un service après-vente adapté est requis pour commercialiser la nouvelle technologie. Une start-up ne peut mettre en œuvre un tel service après-vente mais peut sous-traiter cette fonction.	La commercialisation de la nouvelle technologie ne nécessite pas de service après-vente particulier
<b>7/ Mesure dans laquelle les activités de production des utilisateurs dépendront de la nouvelle technologie.</b>	La continuité des activités de production des utilisateurs dépendra totalement de la nouvelle technologie. Les utilisateurs ne voudront donc pas acquérir cette technologie auprès d'une start-up.	La continuité des activités de production des utilisateurs dépendra totalement de la nouvelle technologie. Les utilisateurs hésiteront à acquérir la nouvelle technologie auprès d'une start-up tant que la fiabilité de la nouvelle technologie n'aura pas été prouvée.	N/A	La continuité des activités de production des utilisateurs ne dépendra pas de la nouvelle technologie. Les utilisateurs n'hésiteront pas à acquérir la nouvelle technologie auprès d'une start-up.

<p><b>8/ Risque d'opposition de la part des leaders sur le marché</b></p>	<p>Risque élevé ; les leaders sur le marché s'opposent à la diffusion de la nouvelle technologie sur le marché ; une start-up ne sera pas en mesure de remédier à cette opposition.</p>	<p>Une opposition initiale est probable, mais une start-up devrait être en mesure de remédier à cette opposition.</p>	<p>N/A</p>	<p>Il n'y a pas de risque que les leaders sur le marché s'opposent à la diffusion de la nouvelle technologie sur le marché.</p>
---	---	---	------------	---

**UNE START-UP EST ELLE EN MESURE DE COMMERCIALISER LA NOUVELLE TECHNOLOGIE ?**

***Seuils de réponse suggérés :***

*Si le score total est au moins 36, la réponse est : oui*

*Si le score est inférieur à 18 la réponse à la question devrait être : non*

*Si le score est compris entre 18 et 36, il faut affiner l'analyse. :*

### III. LA START-UP ALGERIENNE QUI A DEVELOPPE LA NOUVELLE TECHNOLOGIE EST-ELLE VIABLE ?

<b>Facteurs clés/Score</b>	<b>Très négatif (0)</b>	<b>Négatif (1)</b>	<b>Positif (3)</b>	<b>Très positif (5)</b>
<b>1/Compétences de l'équipe dirigeante</b>	Plusieurs des compétences nécessaires dans les domaines ci-après manquent à l'équipe dirigeante de la start-up : gestion générale, gestion de la production, gestion commerciale gestion financière.	Une des compétences nécessaires dans les domaines ci-après manque à l'équipe dirigeante de la start-up : gestion générale, gestion de la production, gestion commerciale gestion financière.	N/A	L'équipe dirigeante détient des compétences dans l'ensemble des domaines ci-après : gestion générale, gestion de la production, gestion commerciale gestion financière.
<b>2/ Expérience préalable de lancement d'une start-up ou de la commercialisation d'une nouvelle technologie</b>	Les membres de l'équipe dirigeante n'ont pas d'expérience préalable de lancement d'une start-up ou de commercialisation d'une nouvelle technologie.	Les membres de l'équipe dirigeante n'ont qu'une expérience préalable limitée de lancement d'une start-up ou de commercialisation d'une nouvelle technologie.		Les membres de l'équipe dirigeante ont une expérience préalable de succès dans le lancement d'une start-up ou dans la commercialisation d'une nouvelle technologie.
<b>3 Capacité à maintenir l'avance technologique</b>	L'équipe dirigeante n'est pas en mesure de réunir toutes les ressources nécessaires à la mise au point de la prochaine génération de la technologie	Il n'est pas certain que l'équipe dirigeante soit en mesure de réunir toutes les ressources nécessaires à la mise au point de la prochaine génération de la technologie.	L'équipe dirigeante dispose de toutes les ressources nécessaires pour mettre au point la prochaine génération de la technologie.	L'équipe dirigeante travaille déjà à la mise au point de la prochaine génération de la technologie.
<b>4/ Degré de dépendance à</b>	Le client principal représentera	Le client principal représentera	Le client principal représentera	Le client principal représentera

<i><b>l'égard du client principal</b></i>	plus de 66% du chiffre d'affaires.	entre 33% et 66% du chiffre d'affaires.	entre 10% et 33% du chiffre d'affaires.	moins de 10% du chiffre d'affaires.
<i><b>5/ Besoin en fonds de roulement</b></i>	Compte tenu des délais de paiement de ses clients et des délais de paiement à ses fournisseurs, la start-up a un besoin de fonds de roulement d'au moins un an.	Compte tenu des délais de paiement de ses clients et des délais de paiement à ses fournisseurs, la start-up a un besoin de fonds de roulement de six mois au plus.	N/A	Compte tenu des délais de paiement de ses clients et des délais de paiement à ses fournisseurs, le besoin en fonds de roulement de la startup est négatif.
<i><b>6/Adéquation des fonds propres initiaux</b></i>	Compte tenu du montant de ses fonds propres, il est nécessaire que la start-up atteigne le point mort ( <i>montant des recettes égal au montant des dépenses</i> ) dans trois mois au plus tard.	Compte tenu du montant de ses fonds propres, il est nécessaire que la start-up atteigne le point mort ( <i>montant des recettes égal au montant des dépenses</i> ) dans six mois au plus tard.	N/A	Compte tenu du montant de ses fonds propres, la start-up peut n'atteindre le point mort que dans un an.
<i><b>7/Possibilité d'accès aux ressources nécessaires pour permettre la croissance</b></i>	Les ressources nécessaires pour permettre la croissance ( <i>ressources humaines et financières</i> ) ne sont pas disponibles et ne pourront être acquises.	Les ressources nécessaires pour permettre la croissance ( <i>ressources humaines et financières</i> ) ne sont pas disponibles ; il sera difficile pour la start-up de les acquérir.	N/A	Les ressources nécessaires pour permettre la croissance ( <i>ressources humaines et financières</i> ) sont disponibles ou peuvent être acquises.

**LA START-UP ALGERIENNE QUI A DEVELOPPE LA NOUVELLE TECHNOLOGIE EST-ELLE VIABLE ?**

*Seuils de réponse suggérés :*

*Si le score total est au moins 31 la réponse est : oui*

*Si le score est inférieur à 18 la réponse à la question devrait être : non*

*Si le score est compris entre 18 et 31, il faut affiner l'analyse.*