
Rapport de cartographie de l'écosystème des entreprises et de l'innovation dans le secteur de la santé



Citation recommandée : SHOPS Plus. 2017. *Rapport de cartographie de l'écosystème des entreprises et de l'innovation dans le secteur de la santé*. Bethesda, Md : Sustaining Health Outcomes through the Private Sector Plus Project, Abt Associates Inc.

Accord de coopération : AID-OAA-A-15-00067

Soumis à : Lois Schaefer, AOR
Division de l'amélioration de la prestation des services
Bureau de la Population
Agence des États-Unis pour le développement international

Dr Fatou Ndiaye, spécialiste en santé maternelle et infantile /
planification familiale
USAID/ Sénégal

À propos de SHOPS Plus : Le projet Sustaining Health Outcomes through the Private Sector (SHOPS) Plus est l'initiative phare de l'USAID pour le secteur privé de la santé. Le but du projet est de tirer parti du plein potentiel du secteur privé et de catalyser l'engagement du secteur public et du secteur privé pour améliorer la situation en matière de planification familiale, de lutte contre le VIH/sida, de santé maternelle et infantile, et dans d'autres domaines de la santé. Le projet SHOPS Plus s'inscrit dans une démarche consistant à aider le Gouvernement des États-Unis à atteindre certains de ses objectifs prioritaires, y compris l'élimination des décès infantiles et maternels évitables, ainsi que du sida pour la prochaine génération, et la mise en œuvre du programme FP2020. Le projet vise à améliorer la qualité de l'ensemble du système de santé tout en éliminant les inégalités d'accès et en accélérant le progrès vers la couverture sanitaire universelle.



Abt Associates Inc.
4550 Montgomery Avenue, Suite 800 North
Bethesda, MD 20814
Tél. : 301.347.5000 Fax: 301.913.9061
abtassociates.com

American College of Nurse-Midwives | Avenir Health
Broad Branch Associates | Banyan Global | Insight Health Advisors
Iris Group | Population Services International | William Davidson Institute at the
University of Michigan

Rapport de cartographie de l'écosystème des entreprises et de l'innovation dans le secteur de la santé

Avis de non-responsabilité Les opinions des auteurs exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'Agence des États-Unis pour le développement international ou du Gouvernement des États-Unis.

Table des matières

Introduction	6
Pourquoi travailler avec des entreprises du secteur de la santé ?	6
Aperçu des activités	8
Présentation générale de l'écosystème	8
Définitions	9
Processus	10
Conclusions	11
Synopsis.....	11
Difficultés et lacunes dans l'écosystème de soutien	12
Environnement politique et réglementaire.....	12
Financement.....	13
Capacité technique.....	13
Capital social.....	14
Culture axée sur les affaires	14
Connaissance du marché.....	15
Recommandations	16
Annexe C. Parties prenantes interrogées	25

Acronymes

DRA	Délégué du responsable de l'accord
ASPS	Alliance du secteur privé de la santé
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
PDG	Président directeur-général
IFD	Institutions de financement du développement
TIC	Technologie de l'Information et des Communications
GIIN	Global Impact Investing Network
MSAS	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
EU	Expérience des utilisateurs

Introduction

Pourquoi travailler avec des entreprises du secteur de la santé ?

Partout dans le monde, le secteur privé est une source importante de soins de santé pour les pauvres et un partenaire essentiel pour améliorer les résultats en matière de santé. Selon la Banque mondiale, 52 % des personnes appartenant au quintile inférieur de revenu reçoivent leurs soins du secteur privé, dans les villes comme dans les campagnes.¹ Certains de ces prestataires privés sont des entreprises sociales axées sur le marché qui tirent parti des progrès récents en matière de technologie et des innovations dans les modèles commerciaux créatifs pour fournir des services et des produits de santé aux pauvres de façon durable et à grande échelle.

Les entreprises du secteur de la santé qui visent à être durables à grande échelle ont le potentiel de catalyser le changement systémique dans les contextes à faible revenu. Ces entreprises sont incitées à améliorer et à augmenter continuellement leur efficacité, à croître par la réplique et l'expansion, et à s'engager avec les pauvres en tant que clients et partenaires plutôt que simplement comme bénéficiaires.

Cependant, les entreprises du secteur de la santé font face à un certain nombre de contraintes qui limitent leurs chances de succès. L'environnement commercial sur les marchés à faibles revenus est caractérisé par les facteurs suivants : les consommateurs et les producteurs à faible pouvoir d'achat; les flux de trésorerie imprévisibles ; l'offre insuffisante de capital tolérant le risque; et des valeurs uniques spécifiques au contexte. Les modèles d'affaires doivent également répondre aux environnements de marché qui ont une infrastructure institutionnelle et physique distincte et restrictive.

Au cours des cinq dernières années, le Gouvernement sénégalais a entrepris un certain nombre de réformes favorables aux investissements et aux entreprises. Le pays a vu le secteur de la microfinance prospérer et l'arrivée d'accélérateurs d'entreprises et de concours pour soutenir les entreprises dans le secteur de la Technologie de l'Information et des Communications.² Cependant, les entreprises de santé innovantes au Sénégal ne sont pas aussi répandues que dans d'autres pays, l'impact de l'investissement dans le secteur de la santé reste limité et l'écosystème de soutien aux petites entreprises dans le secteur de la santé n'est pas bien compris.

Dans le plan de travail de la Première année de SHOPS Plus, le projet a décrit son plan pour réaliser la vision de l'USAID *de contribuer de manière substantielle à l'amélioration durable de la santé de la population sénégalaise en aidant le secteur privé à fournir des produits, services et informations de qualité sur l'ensemble du marché*. Un domaine d'intervention consiste à identifier de nouvelles approches innovantes et émergentes qui sont « cultivées par les Sénégalais » et qui visent à améliorer les résultats pour le secteur de la santé et à relever les principaux défis liés à la santé par une implication accrue du secteur privé. Dans le cadre de l'une de ses innovations stratégiques pour la Première année, SHOPS Plus a proposé

¹ Banque mondiale, 2011.

² Global Impact Investing Network (GIIN), 2015. Le panorama pour l'investissement produisant un impact en Afrique de l'Ouest.

d'effectuer une cartographie initiale de l'écosystème de l'innovation en santé afin de mieux comprendre les lacunes du marché et les partenaires clés.

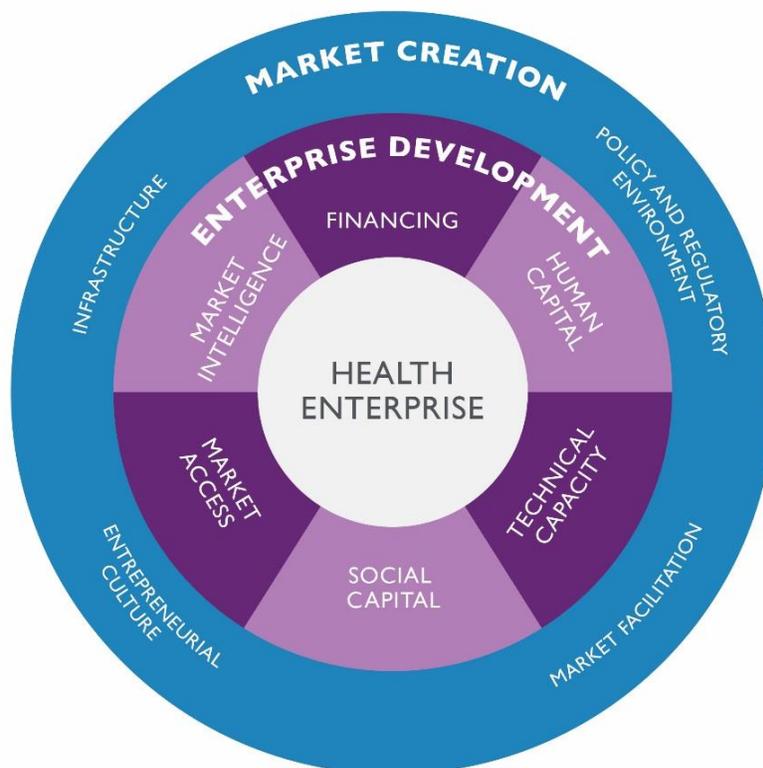
D'avril à juillet 2017, SHOPS Plus a réalisé une cartographie de l'écosystème des entreprises et de l'innovation dans le secteur de la santé. Cette activité visait à identifier les principaux partenaires travaillant pour soutenir les entreprises de santé et à comprendre le panorama actuel des petites entreprises et de l'innovation dans le secteur de la santé au Sénégal. Ce rapport fournit un résumé de l'activité et présente les résultats et les recommandations de la cartographie de l'écosystème.

Aperçu des activités

Présentation générale de l'écosystème

Les entreprises de santé ne fonctionnent pas en isolation – il existe un écosystème plus vaste qui affecte leur performance et leur impact. Pour les besoins de cette activité, nous définissons l'écosystème comme le contexte dans lequel une entreprise opère, comprenant d'autres entreprises de santé qui pourraient être des concurrents ou des collaborateurs, des investisseurs ou des activités financées par des bailleurs, et l'environnement commercial, politique et institutionnel. Afin de parvenir à une durabilité à grande échelle, les entreprises de santé ont besoin d'un soutien dans un certain nombre de domaines clés. La Figure 1 sépare ces domaines de soutien en deux niveaux : le développement d'entreprises et la création de marchés. Les entreprises de santé ont besoin de soutien pour développer la capacité de l'entreprise elle-même, dans les domaines violets tels que le financement, la capacité technique et le capital social. Cependant, les entreprises de santé travaillant dans les pays en développement travaillent également dans des environnements de marché difficiles, et un soutien est nécessaire pour construire ou améliorer le marché sur lequel elles opèrent. Les domaines dans le cercle extérieur bleu, y compris l'infrastructure, l'environnement politique et réglementaire, la facilitation du marché et la culture axée sur les affaires, font partie de l'écosystème de soutien requis pour que toutes les entreprises de santé prospèrent.

Figure 1. Domaines de soutien dans l'écosystème des entreprises du secteur de la santé



Définitions

Pour les besoins de cette activité, les définitions suivantes sont utilisées :

- **Business to business (B2B)** : B2B fait référence à une transaction qui existe entre des entreprises, telles que celles qui impliquent un fabricant et un grossiste, ou une entreprise de santé vendant à un hôpital privé.³
- **Business to consumer (B2C)** : B2C FAIT RÉFÉRENCE à une transaction effectuée directement entre une société et des consommateurs qui sont les utilisateurs finaux de ses produits ou services.⁴
- **Écosystème** : Le contexte dans lequel une entreprise opère, comprenant d'autres entreprises de santé qui pourraient être des concurrents ou des collaborateurs, des investisseurs ou des activités financées par des bailleurs, et l'environnement commercial, politique et institutionnel.
- **Entreprise de santé** : Une *entreprise produisant un impact* qui a un *produit ou service* innovant qui contribue à améliorer la santé
- **Entreprise produisant un impact** : Une organisation qui cherche intentionnellement à développer et à maintenir la viabilité financière, à augmenter l'impact social et à influencer le système plus large dans lequel elle opère.⁵
- **Investisseur produisant un impact** : Les investissements produisant un impact sont des investissements effectués dans des sociétés, organisations et fonds en vue de produire un impact social et environnemental, ainsi qu'un bénéfice financier. Les investisseurs produisant un impact sont les institutions ou des particuliers qui font ces investissements.⁶
- **Incubateur ou accélérateur** : Les incubateurs et les accélérateurs aident les entreprises à s'établir et se développer par une combinaison de services de développement des affaires (p. ex., mentorat, coaching et formation en gestion des comptes), de financement et d'accès à un espace physique et/ou à des machines. Les incubateurs se concentrent généralement sur les entreprises en démarrage et aux premiers stades de leur développement, tandis que les accélérateurs se concentrent généralement sur les entreprises en phase de croissance.⁷
- **Innovation** : Approches nouvelles ou originales, ou offrant des possibilités d'apprentissage, ou approches existantes déployées dans de nouveaux contextes
- **Prestataire de services de conseils techniques** : Cette catégorie comprend les organisations qui fournissent de l'assistance technique et des conseils aux entreprises. Elle peut inclure une assistance technique dans des domaines techniques distincts, ainsi que des conseils stratégiques sur le modèle d'affaires et la stratégie globale d'une entreprise.

³ Adapté d'Investopedia, 2017 : <http://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>

⁴ Ibid.

⁵ Monitor Deloitte, 2015. Accélération de l'impact.

⁶ Adapté de GIIN, 2017. Ce que vous devez savoir sur l'investissement produisant un impact, site Web de GIIN : <https://thegiin.org/impact-investing/>

⁷ Adapté de GIIN, 2015. Le panorama pour l'investissement produisant un impact en Afrique de l'Ouest.

Processus

SHOPS Plus a réalisé la cartographie de l'écosystème des entreprises du secteur de la santé et de l'innovation au Sénégal entre avril et juin 2017.

La cartographie des écosystèmes consistait en une recherche documentaire et en des entrevues avec les parties prenantes. La recherche documentaire comprenait l'examen des rapports pertinents, principalement tirés de la littérature grise, et des recherches sur Internet pour identifier les partenaires et programmes pertinents travaillant avec les entreprises sociales dans le secteur de la santé (voir Annexe A). Les partenaires et les programmes identifiés grâce à la recherche documentaire ont été utilisés pour créer une liste restreinte de parties prenantes à interroger dans le pays.

Le spécialiste du secteur privé de SHOPS Plus et un consultant local ont organisé et mené des entretiens avec 28 organisations qui travaillent dans le secteur des entreprises sociales et de l'innovation en matière de santé au Sénégal. L'équipe a utilisé un guide pour les entretiens semi-structuré pour faciliter les conversations (voir Annexe B). Les entretiens avec les parties prenantes ont eu lieu en mai 2017.

Les parties prenantes interrogées comprenaient des entreprises sociales du secteur de la santé, des incubateurs et des accélérateurs, des universités, des conseillers en développement des affaires et des prestataires de services, des projets financés par des bailleurs, des réseaux, des organismes gouvernementaux et ministériels pertinents et des investisseurs produisant un impact. La liste complète des parties prenantes interrogées est incluse à l'Annexe C.

Les notes d'entretien ont été analysées pour identifier des thèmes communs, en mettant l'accent sur les lacunes dans le soutien aux entreprises du secteur de la santé où SHOPS Plus pourrait intervenir. Les partenaires identifiés ont été classés par type d'organisation et en fonction du soutien qu'ils peuvent fournir ou fournissent aux entreprises de santé.



Le spécialiste du secteur privé de SHOPS Plus et un consultant local rencontrent les parties prenantes dans l'espace de travail conjoint de JokkoLabs.

– crédit photo : Babacar Birane

Conclusions

Synopsis

Le Sénégal a un écosystème naissant pour l'innovation et les entreprises sociales. Au cours des sept dernières années, le nombre des organisations qui investissent dans des entreprises sociales et les soutiennent au Sénégal a augmenté et ces organisations ont commencé à se diversifier. En 2010 et 2011, les premiers incubateurs sénégalais, Jokkolabs et CTIC Dakar, respectivement ont mis l'accent sur les entreprises de TIC. Le rapport Global Impact Investing Network (GIIN) 2015 et le rapport *Panorama pour l'investissement produisant un impact en Afrique de l'Ouest* ont identifié ces deux incubateurs et sept fournisseurs

Qu'est-ce qu'un incubateur ou un accélérateur ?

Les incubateurs et les accélérateurs aident les entreprises à s'établir et à se développer grâce à une combinaison de services de développement commercial (par exemple, mentorat, coaching et formation à la gestion des comptes), de financement et d'accès à un espace physique et/ou des machines. Les incubateurs se concentrent généralement sur les entreprises en démarrage et aux premiers stades de leur développement, tandis que les accélérateurs se concentrent généralement sur les entreprises en phase de croissance.

Source : Adapté de GIIN, *Le panorama pour l'investissement produisant un impact en Afrique de l'Ouest*, 2015.

d'assistance technique pour les entreprises dans tous les secteurs sociaux.⁸ Bien que la récente cartographie SHOPS Plus soit plus axée sur les partenaires potentiels des entreprises de santé, un ensemble beaucoup plus large de partenaires pour l'écosystème a été identifié, y compris de nouveaux types de partenaires consultatifs techniques qui ont commencé à se spécialiser dans des domaines plus spécialisés tels que la conception de l'expérience utilisateur (EU) et le prototypage électromécanique. Les partenaires de l'écosystème comprennent des incubateurs et des accélérateurs, des prestataires de services consultatifs techniques, des réseaux, des investisseurs produisant un impact et d'autres fournisseurs de capitaux, entre autres. Ces partenaires sont détaillés dans le *Compendium du soutien des entreprises du secteur de la santé du Sénégal*, qui fournit une « carte » aidant les entreprises de santé à naviguer entre les soutiens à leur disposition {ut8 }en fonction de leur stade d'activité et des types d'assistance financière et technique dont ils ont besoin (voir Annexe D).

L'entrée de nouveaux partenaires de l'écosystème a coïncidé avec des améliorations générales de l'environnement des affaires au Sénégal. En 2016, le Sénégal se classait au 147^e rang sur 190 pays dans l'Indice de facilité de faire des affaires de la Banque mondiale, contre 166^e sur 185 en 2013.⁹ Cette amélioration est en grande partie due au leadership du Gouvernement du Sénégal qui met en œuvre des réformes favorables aux entreprises et aux investissements des institutions de financement du développement (IFD) dans des projets visant à améliorer les infrastructures, comme les routes et l'électricité.¹⁰

Malgré ces progrès, le nombre de partenaires et de programmes qui soutiennent les entrepreneurs avec des innovations dans le secteur de la santé reste faible. À ce jour, seules quelques entreprises de santé sont connues des partenaires, et elles nécessitent un soutien supplémentaire pour atteindre la durabilité à grande échelle.

⁸ GIIN, 2015. *Le panorama pour l'investissement produisant un impact en Afrique de l'Ouest*.

⁹ Banque mondiale, 2017. *Facilité de faire des affaires au Sénégal*. Accès le 21 juillet 2017. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/senegal>

¹⁰ GIIN, 2015. *Le panorama pour l'investissement produisant un impact en Afrique de l'Ouest*.

Tableau 2. Entreprises de santé sénégalaises émergentes

Enterprise	Description
 <p>Karangue</p>	<p>Karangue a développé une solution de santé mobile qui rappelle aux mères les rendez-vous pour les visites prénatales, les visites postnatales et la vaccination en utilisant les langues locales par SMS et messages vocaux.</p>
 <p>YENNI</p>	<p>YENNI est une innovation en matière de financement de la santé qui permet à des personnes, notamment de la diaspora sénégalaise, de financer des soins médicaux pour leurs proches vivant au Sénégal en utilisant un système en ligne sécurisé. Les membres de la famille peuvent utiliser une carte ou un code afin d'utiliser le crédit santé pour les consultations, les soins et les médicaments dans le réseau d'établissements de YENNI dans tout le Sénégal.</p>
 <p>NEST</p>	<p>NEST est un réseau d'établissements de santé maternelle et infantile qui offrent des services de santé de qualité à un prix raisonnable. Accessible 24 heures sur 24, sept jours sur sept, NEST met l'accent sur les consultations en personne avec les patients et encourage à les écouter. Le modèle de NEST a été inspiré par LifeSpring Hospitals en Inde.</p>
 <p>JokkoSanté</p>	<p>JokkoSanté incite les utilisateurs à échanger des médicaments inutilisés en échange de points sur leur téléphone portable qui peuvent être utilisés pour l'achat de nouveaux médicaments. Décrit comme un modèle d'économie circulaire, il cherche à élargir l'accès et à éviter le gaspillage de médicaments.</p>

Alors que le nombre limité d'entreprises de santé peut expliquer en partie le petit nombre de partenaires de l'écosystème qui soutenaient ou soutiennent actuellement les entreprises de santé, les parties prenantes ont également indiqué qu'elles manquaient des compétences techniques nécessaires pour évaluer et soutenir les entreprises de santé. Il est prometteur de noter que les partenaires de l'écosystème interrogés ont exprimé leur intérêt pour soutenir davantage d'entreprises et d'innovations dans le secteur de la santé, en particulier s'ils pouvaient collaborer avec un partenaire de santé crédible.

Difficultés et lacunes dans l'écosystème de soutien

Environnement politique et réglementaire

- La navigation de la réglementation dans le secteur de la santé est l'un des plus grands défis auxquels les entreprises de santé et les innovateurs sont confrontés.** Interrogées sur les principaux défis auxquels les entreprises de santé sont confrontées au Sénégal, les parties prenantes ont le plus souvent cité la réglementation lourde du secteur de la santé en général, ou des réglementations spécifiques au sein du secteur de la santé. Certaines réglementations sont plus lourdes que d'autres, selon l'entreprise, mais la navigation des lois applicables et des procédures à suivre pour obtenir les approbations est un problème auquel toutes les entreprises sont confrontées. Les parties prenantes ont indiqué que l'approbation du *Ministère de la Santé et de l'Action*

Sociale MSAS est requise pour toutes les entreprises de santé, y compris pour les modèles d'affaires qui n'impliquent pas la fourniture directe de soins de santé, les innovations technologiques telles que les systèmes d'information sur la gestion de la santé pour les prestataires privés et des messages sur la santé par SMS. Les parties prenantes ont indiqué que les réglementations sont axées sur les médecins et que lorsqu'un entrepreneur se rend au MSAS pour ouvrir une entreprise de santé, on s'attend à ce qu'il soit médecin ; le nom du médecin plutôt que le propriétaire de l'entreprise sera inscrit sur la licence de l'entreprise. Parmi les autres domaines spécifiques où la réglementation a été mentionnée comme un obstacle, on peut citer : la tarification des produits pharmaceutiques et les règles concernant les personnes pouvant acheter des produits pharmaceutiques auprès de diverses sources, et les données sur la santé et la protection des données. Cette dernière réglementation peut s'appliquer à des données moins sensibles ; une anecdote a décrit à quel point il est difficile d'obtenir une liste des pharmacies et leurs horaires d'ouverture.

Financement

- **Il n'y a pas suffisamment de capital-risque pour amorcer et développer des innovations en matière de santé.** L'accès au financement était la deuxième réponse la plus fréquente lorsque les parties prenantes ont été interrogées sur les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises de santé et les entreprises sociales en général au Sénégal. Alors que les banques traditionnelles, les institutions de microfinance (IMF) et les IFD sont présentes, ces organisations ne fournissent pas le capital-risque requis par les entreprises de santé en phase de démarrage. Les partenaires ont signalé une pénurie d'investisseurs providentiels et de capital d'amorçage pour la création d'entreprises, ainsi que l'absence d'investisseurs produisant un impact et de capital-risque, qui fournissent souvent du financement à des entreprises un peu plus matures qui cherchent à se développer davantage. Grâce à cette cartographie, SHOPS Plus a identifié un petit nombre d'investisseurs ; cependant, la plupart avaient très peu d'investissements dans leur portefeuille, et encore moins dans la santé. Des montants limités de capital d'amorçage sont également accessibles aux entrepreneurs grâce à des concours de plans d'affaires et d'innovation. Comme l'a expliqué une partie prenante, « le Sénégal en est encore au stade des balbutiements pour le financement de l'innovation ».

Capacité technique

- **Les lacunes de capacité technique empêchent les entrepreneurs de passer de l'idée à l'impact.** Les entretiens des parties prenantes avec des investisseurs, des incubateurs et d'autres fournisseurs de services de consultation technique ont révélé que de nombreuses entreprises de santé manquaient des compétences techniques nécessaires pour traduire leur idée novatrice en une entreprise prospère et produisant un impact. Alors que de nombreux entrepreneurs apportent de solides compétences en tant que praticiens de la santé ou dans le développement technologique, ils manquent souvent de formation et de capacité en matière de gestion. Les partenaires ont indiqué que les entrepreneurs bénéficieraient de compétences plus solides en gestion générale et en gestion financière. Le domaine le plus fréquemment cité dans lequel les entreprises de santé en phase de démarrage et les entreprises sociales ont plus largement besoin de renforcement des capacités concernait l'élaboration de leur modèle d'affaires, et la détermination des façons de développer les affaires. Par exemple, dans le secteur de la santé, les entrepreneurs qui cherchent à améliorer les résultats en matière de santé se concentrent souvent sur les modèles B2C et ne prennent pas en compte les opportunités pour les modèles

interentreprises B2B. Les entreprises ont également besoin d'aide pour identifier les apprentissages et utiliser les données pour affiner et valider leurs modèles d'affaires. Enfin, les personnes soutenant les entrepreneurs et les entrepreneurs eux-mêmes ont tous deux exprimé le besoin de renforcer leurs capacités en matière de collecte de fonds et de marketing.

Capital social

- **Les entreprises de santé veulent travailler avec le secteur public, mais souvent elles ne savent pas comment.** Les entrepreneurs veulent collaborer avec le gouvernement pour obtenir l'adhésion du gouvernement et s'assurer qu'ils répondent aux besoins réels du système de santé. Certaines entreprises cherchent à vendre leurs produits et services au secteur public ou à intégrer leurs innovations dans le système de santé publique. Cependant, les entreprises ont du mal à organiser des réunions avec les régulateurs et les décideurs du secteur public, et elles constatent que les meilleures voies ou plateformes de collaboration ne sont pas transparentes. Certaines parties prenantes ont fait remarquer que les entrepreneurs et le gouvernement travaillent très différemment, ce qui peut créer une déconnexion même s'ils ont des objectifs communs.
- **Les entrepreneurs recherchent des réseaux et des plateformes qui les aideront à mieux s'intégrer dans le système de santé et l'écosystème des entreprises.** Les parties prenantes ont indiqué que les entreprises de santé pourraient bénéficier du renforcement de leurs réseaux en particulier dans le secteur de la santé. Grâce aux liens avec les médecins et le secteur public, les entrepreneurs peuvent mieux comprendre les besoins des fournisseurs et des patients. Les partenariats avec les secteurs public et privé de la santé, ainsi qu'avec les ONG, peuvent aider les entrepreneurs à accéder à de nouveaux marchés et à établir leur crédibilité. Les parties prenantes ont indiqué qu'il est difficile pour les entrepreneurs de comprendre l'écosystème des partenaires et le soutien dont ils disposent au Sénégal. En outre, l'accès à des entrepreneurs issus d'écosystèmes entrepreneuriaux plus développés, tels que ceux du Kenya ou de l'Inde, pourrait aider les entreprises sénégalaises à tirer des leçons des expériences réussies des entreprises de santé qui existent depuis plus longtemps que les entreprises locales.

Culture axée sur les affaires

- **Devenir un entrepreneur est souvent considéré comme une carrière de second choix pour obtenir un emploi dans le secteur privé, ce qui limite le réservoir de jeunes professionnels talentueux.** Certaines parties prenantes ont indiqué que la culture locale ne soutient pas l'entrepreneuriat. Elles ont expliqué qu'au Sénégal, le démarrage de votre propre entreprise est souvent associé à des micro-entreprises et à des vendeurs de rue, et on peut supposer qu'un entrepreneur n'a pas réussi à trouver un emploi dans une grande entreprise ou dans le service public. Lorsque les parents paient pour des universités plus prestigieuses et plus chères, ils peuvent exercer des pressions sur l'étudiant pour qu'il travaille dans une grande société plutôt que dans une entreprise sociale. Cette compréhension culturelle des entrepreneurs et de



Le spécialiste du secteur privé de SHOPS Plus et un consultant local discutent des défis auxquels le PDG et cofondateur de NEST a été confronté en créant un réseau d'établissements de haute qualité pour la santé maternelle et infantile.

— crédit photo : Babacar Birane

l'entreprenariat peut limiter le nombre de nouvelles entreprises de santé, ainsi que le réservoir de jeunes professionnels compétents désireux de travailler pour des entreprises de santé.

Connaissance du marché

- **L'accès aux données de santé et aux études de marché sur les clients est difficile pour les entreprises privées.** Les parties prenantes ont noté qu'un problème spécifique aux entreprises du secteur de la santé est la difficulté d'accès à l'information et aux données. Les données sur l'utilisation des services de santé, les besoins des prestataires et des patients, ainsi que les études de marché sur les clients du secteur de la santé sont difficiles à obtenir. Sans ces informations, il est difficile pour les entrepreneurs qui veulent contribuer à améliorer la santé de la population d'innover et de développer des solutions qui ont du sens.

Recommandations

Grâce à la cartographie de l'écosystème, SHOPS Plus a pu identifier les opportunités suivantes pour l'USAID/Sénégal et les partenaires de mise en œuvre pour renforcer l'écosystème et soutenir les entreprises de santé au Sénégal.

- 1. Il serait utile de faciliter une série d'ateliers réunissant les parties prenantes du secteur public et les entrepreneurs de la santé pour encourager l'innovation et la collaboration dans la résolution des problèmes de santé nationaux.** Les parties prenantes du secteur public de la santé ne sont pas familières avec les entreprises de santé et le rôle qu'elles peuvent jouer pour atteindre les objectifs de santé publique. Il est nécessaire de démontrer comment les entreprises de santé peuvent aider à surmonter les obstacles à la prestation des soins, comme les modèles qui touchent les populations éloignées ou mal desservies, ou comment améliorer les filières existantes grâce à des services complémentaires, tels que des plateformes numériques pour l'engagement des patients. Par ailleurs, les entreprises de santé ne répondent pas nécessairement aux priorités du MSAS. De nombreux entrepreneurs affrontent les défis qu'ils ont vécus dans leur propre vie et ils ne se sont pas mis à la place des prestataires du secteur public et d'autres acteurs du système de santé. Grâce à une série d'ateliers, les parties prenantes du secteur public peuvent décrire les défis auxquels le système de santé est confronté, et les entrepreneurs de la santé, en collaboration avec les parties prenantes du secteur public, peuvent réfléchir et créer conjointement des solutions innovantes pour relever ces défis. Ce dialogue et cette création conjointe peuvent également encourager le gouvernement à s'approprier et soutenir les innovations développées par les entreprises privées.
- 2. L'offre d'un financement de démarrage et d'un soutien technique encouragerait l'apparition de nouvelles idées et l'entrée de nouvelles entreprises dans le secteur de la santé.** Le développement d'un nouveau produit ou le lancement d'une nouvelle entreprise est risqué et nécessite souvent du temps et des ressources que l'entrepreneur n'a pas. L'octroi de petites subventions et l'accès à une assistance technique peuvent inciter un entrepreneur à agir selon son idée et lui fournir les ressources dont il a besoin pour déterminer si son idée sera couronnée de succès. À l'heure actuelle, les concours de plans d'affaires et autres mécanismes visant à fournir des fonds de démarrage aux entreprises sociales au Sénégal ne sont pas axés sur la santé et n'ont pas soutenu de nombreuses entreprises de santé. En créant une opportunité de financement d'amorçage axée sur la santé et en faisant connaître cette opportunité aux principaux réseaux de santé, tels que l'*Alliance du secteur privé de la santé (ASPS)*, l'USAID/Sénégal peut encourager de nouvelles innovations dans le domaine de la santé et de nouveaux entrants sur le marché de la santé. Il est possible que cette possibilité de financement de démarrage axée sur la santé puisse être organisée et cofinancée en tant que « fenêtre santé » d'un plan d'entreprise existant ou d'un concours d'innovation. Par exemple, SHOPS Plus pourrait avoir l'opportunité de s'associer à Reach for Change, qui organise des concours et soutient des innovations qui améliorent la vie des enfants, ou une opportunité axée sur les TIC pour la santé pourrait être sponsorisée en partenariat avec Orange.
- 3. La fourniture d'un soutien pratique aux entreprises de santé existantes permettrait d'apprendre ce qui fonctionne et de créer des exemples à suivre pour les autres.** Interrogés sur les entreprises de santé prometteuses au Sénégal, les partenaires de l'écosystème ont nommé les mêmes 3-5 entreprises. Les entreprises identifiées étaient

encore des entreprises en phase de démarrage, et beaucoup d'entre elles n'ont pas encore atteint un modèle d'affaires durable et capable d'évoluer. Un ensemble de soutien ciblé peut accélérer ces entreprises afin qu'elles puissent accroître leur impact ou échouer rapidement. Le soutien devrait inclure une assistance technique pour valider et renforcer les modèles d'affaires, faciliter l'accès au marché et renforcer la capacité de gestion pour mettre en œuvre un cycle solide d'expérimentation et d'apprentissage afin de tester et d'améliorer les solutions de santé. En soutenant ces entreprises, le secteur de la santé, les entrepreneurs et les partenaires du développement peuvent se renseigner sur les modèles du secteur privé qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas bien, et ils peuvent diffuser ces leçons pour d'autres entreprises de santé au Sénégal.

4. **Un partenariat avec des investisseurs, des incubateurs et des programmes de soutien permettrait de renforcer leurs capacités de soutien et d'investissement dans le secteur de la santé**. De nombreux partenaires qui financent et soutiennent les entreprises sociales au Sénégal souhaiteraient ajouter davantage d'entreprises de santé à leurs portefeuilles. Cependant, certains craignent qu'un niveau élevé d'expertise technique en santé soit nécessaire pour évaluer les modèles d'affaires et fournir un soutien efficace. Étant donné que bon nombre des organisations d'investissement produisant un impact et autres organisations de soutien aux entreprises sont relativement nouvelles au Sénégal et ont de petits portefeuilles, il n'est pas pratique pour elles d'investir dans leur expertise interne en matière de santé. Grâce à un partenariat avec l'USAID/Sénégal et son accès à un vaste réseau d'expertise en santé, ces organisations pourront peut-être partager le risque d'investir dans un nouveau secteur et acquérir du confort et de l'expérience dans le cadre de leur travail avec les entreprises de santé. L'USAID/Sénégal et les partenaires de mise en œuvre associés soutiennent les partenaires en aidant les entreprises à naviguer dans la politique de santé et l'environnement réglementaire, en menant des études de marché précieuses sur les comportements de recherche de santé et en facilitant l'accès aux marchés par le biais des réseaux de prestataires publics et privés.
5. **L'inclusion des entreprises de santé dans les efforts visant à partager l'information sur la santé et à intégrer les données du secteur privé dans les systèmes nationaux serait bénéfique**. Les entreprises de santé ont besoin de bonnes données pour créer des produits et services de santé plus appropriés et efficaces, mais l'accès aux données sur la santé a été considéré comme un défi majeur par les parties prenantes. Bien que la protection de certains types de données sur la santé soit d'une importance critique, d'autres types d'informations sur la santé sont moins sensibles. L'USAID/Sénégal et les partenaires au développement devraient explorer les possibilités de partager les données sur la santé des agences du secteur public, des universités, des instituts de recherche et des partenaires internationaux avec les entrepreneurs de la santé. SHOPS Plus travaille déjà avec le MSAS pour harmoniser les instruments de collecte de données des secteurs public et privé et pour assurer la coordination et la transmission des données du secteur privé dans les systèmes nationaux tels que DHIS2. SHOPS Plus assure également la participation du secteur privé à l'élaboration de la Stratégie nationale d'information sanitaire (SNIS) révisée en coordination avec le MSAS et l'ASPS. Dans la mesure du possible, SHOPS Plus devrait inclure les entreprises de santé dans ces efforts.

Annexe A. Sources de l'examen documentaire

Les sources suivantes de la littérature grise ont été utilisées dans le cadre de l'examen documentaire. L'examen documentaire comprenait également des articles de presse, des sites Web de programmes et organisationnels, et des articles de blogs résultant de recherches sur Internet en français et en anglais incluant les sujets suivants : santé, innovation, entreprise, entreprise sociale, incubateur, investisseur produisant un impact, entrepreneur, réseau, accélérateur. Les sites Web d'organisations spécifiques, tels que les investisseurs produisant un impact, les réseaux d'innovation et d'autres organisations de soutien aux entreprises sociales, ont également été examinés pour obtenir des informations pertinentes.

Dalberg, 2012. Évaluation de la politique sur les investissements produisant un impact au Sénégal. http://dalberg.com/documents/Impact_Investing_Senegal_Eng.pdf

Global Impact Investing Network (GIIN), 2015. Le panorama pour l'investissement produisant un impact en Afrique de l'Ouest. <https://thegiin.org/assets/upload/West%20Africa/04%20Senegal%20Chapter.pdf>

Projet Strengthening Health Outcomes through the Private Sector, Abt Associates Inc. Évaluation du secteur privé de la santé au Sénégal : services et produits choisis. https://www.shopsplusproject.org/sites/default/files/resources/Senegal%20Private%20Health%20Sector%20Assessment_Selected%20Products%20and%20Services.pdf

Banque mondiale, 2015. Enquêtes auprès des entreprises : Profil de pays – Sénégal, 2014. https://www.enterprisesurveys.org/~/_media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Profiles/English/Senegal-2014.pdf

Forum économique mondial, 2013 The Impact Investing Working Group of the Presidential Investment Council, Senegal. <http://reports.weforum.org/social-innovation-2013/the-impact-investing-working-group-of-the-presidential-investment-council-senegal/>

Annexe B. Cartographie de l'écosystème guide pour les entretiens

Le panorama de l'innovation et pour l'entrepreneuriat dans le secteur de la santé au Sénégal :

1. À quoi ressemble le panorama des entreprises sociales et de l'innovation au Sénégal ? Pour la santé en particulier ?
2. Quelles entreprises sociales dans le secteur de la santé devrions-nous surveiller ?
3. Quelles ressources sont à la disposition des entrepreneurs ?
4. Quelles organisations aident à promouvoir et à améliorer l'entrepreneuriat et le développement des entreprises, et comment ? (*Notez les organisations spécifiques ; cochez tous les types d'organisations mentionnées à l'aide du tableau ci-dessous*)

Cocher	Type	Exemples, Notes
	Universités	
	Accélérateurs	
	Incubateurs	
	Concours	
	Gouvernement	
	Bailleurs	
	Autres	

5. Si je voulais lancer une entreprise de santé au Sénégal, ou chercher un financement, où me suggérez-vous d'aller ?

L'organisation et son soutien aux entreprises

1. À présent, nous aimerions en savoir plus sur votre organisation. Nous avons des questions spécifiques, mais veuillez commencer par nous décrire en termes généraux ce que fait votre organisation.
2. Comment classeriez-vous votre organisation ou la partie de votre organisation qui soutient les entreprises ? *(Posez seulement les questions nécessaires ; nous disposons déjà peut-être de certaines informations)*

Initiative financée par des bailleurs	Investisseur produisant un impact	Banque	Association professionnelle
Problème à résoudre / Concours	Investisseur – Capital-risque ou providentiel	Fournisseur de services aux entreprises	Université
Administration publique	Investisseur – Fonds propres privés	Réseau	Société
Accélérateur	Fondation	Association industrielle ou groupement professionnel	Experts techniques/consultants
Incubateur	Microfinance	Autre <i>(Préciser)</i>	

3. Indiquez le(s) stade(s) de développement où en sont les entreprises avec lesquelles votre organisation travaille. Comment définissez-vous ce stade de développement ? *(Peut indiquer plus de 1, prenez des notes sur ce qu'elles fournissent à chaque stade de développement de l'entreprise si le soutien varie selon l'étape, notez si un autre terme est utilisé pour indiquer leur stade de développement)*

Idée/amorçage / Plan directeur Élaboration du plan directeur pour les affaires à l'avenir	
Démarrage / Validation – Test et affinage du modèle d'affaires	
Croissance / Préparation pour le passage à l'échelle – Amélioration des conditions requises pour le passage à l'échelle	
Expansion / Passage à l'échelle – Déploiement d'un modèle pour atteindre de grands nombres de clients	

4. Quels paramètres supplémentaires existent autour des types d'entreprises avec lesquelles votre organisation travaillera ? (*Sondez pour comprendre la clientèle ciblée ci-dessous*).

Ciblage sectoriel (santé, autre, multiple ?)

Ciblage géographique ?

Conditions pour la population bénéficiaire ?

Conditions en matière de propriété ?

5. Comment une entreprise obtient-elle vos services ? (*Entourez l'option ci-dessous et notez les autres détails*)

Modèle basé sur des applications	L'organisation sélectionne les entreprises avec lesquelles elle travaille
Ouvert, basé sur des honoraires	Toute entreprise qui peut payer pour les services
Ouvert, gratuitement	Toute entreprise peut recevoir les services gratuitement

Notez ces détails supplémentaires :

6. Votre organisation fournit-elle du soutien financier aux entreprises sociales ? Quel type et combien ?

Type	Montant (exact ou plage)	Paramètres/Notes
Subventions en capital		
Fonds propres		
Dette ou prêt		
Autre (combinaison, financement mezzanine...)		

7. Quels types de soutien technique votre organisation fournit-elle aux entreprises de santé ? (*Il faut comprendre les deux méthodes de fourniture, à savoir les formations, les événements et les experts techniques, et les domaines techniques pour lesquels elle fournit un soutien*)

Soutien au niveau de l'entreprise : *Encerclez toutes les réponses applicables et donnez des détails ci-dessous.*

Camps d'entraînement, ateliers	Mentorat	Réunions et opportunités de réseautage
Programme de formation à base de cohortes	Services de soutien pour les affaires (juridique, comptabilité, etc. veuillez énumérer ci-dessous)	Publicité ou plateformes et événements pour mettre en valeur les entreprises

Conseils techniques à court terme par des experts techniques	Bureaux / espaces de travail	Enseignement formel ou formation
AT personnalisée à long terme	Accès aux investisseurs et aux financiers	Autre

Soutien au niveau du marché : Encerclez toutes les réponses applicables et donnez des détails ci-dessous.

Plaidoyer pour des politiques ou pressions politiques	Infrastructure de chaîne de valeur qui bénéficie aux entreprises	Études de marché et données associées
Investissement dans la création de demande	Normes, assurance qualité	Autre

Domaines techniques dans lesquels elles fournissent du soutien : Encerclez toutes les réponses applicables et donnez des détails suivant les besoins.

Planification des affaires et stratégie	Gestion financière et comptabilité	Études de marché et données associées
Recherche et développement de produits	Ressources humaines	Mesure de l'impact, mesure des performances, S&E
Ventes et marketing	Conception axée sur l'humain	Technologie
Conception graphique/services créatifs	Levée de fonds et présentation des idées	Domaines techniques de la santé ; veuillez les énumérer ci-dessous
Assistance juridique (DPI, licences, contrats, questions fiscales, etc.)	Gestion des opérations	Autres

Partenariats et partenaires supplémentaires :

1. Comment forment-elles des partenariats avec d'autres organisations pour soutenir des entreprises sociales/de santé ? (Notez avec qui elles forment des partenariats et indiquez certaines de leurs initiatives les plus importantes)
2. Forment-elles des partenariats avec le secteur public pour soutenir des entreprises sociales/de santé, et comment le font-elles, le cas échéant ?
3. Ont-elles formé des partenariats avec de grandes sociétés pour soutenir des entreprises sociales – et de quelles manières ?

Réflexions sur ce qui est nécessaire pour soutenir l'innovation et l'esprit d'entreprise dans le domaine de la santé au Sénégal :

1. Quels sont les principaux défis auxquels les entreprises de santé en particulier, ou les entreprises sociales en général, sont confrontées ?

Défis liés à la durabilité de l'entreprise (p. ex., marketing, désir de payer) :

Défis liés aux conditions de l'environnement pour les affaires (p. ex., questions de réglementation, intégration dans l'assurance santé nationale) :

2. Quelles sont les lacunes dans l'écosystème de soutien aux entreprises ? De quels types de soutien que personne ne fournit actuellement les entreprises ont-elles besoin ? *(Prenez des notes et posez des questions par catégorie ci-dessous ; n'hésitez pas à noter d'autres catégories.)*

Construction de capacités	
Habilitation des opérations, accès aux marchés	
Facilitation des transactions, génération de demande ou sensibilisation	
Construction d'une infrastructure pour le marché, questions relatives aux politiques en vigueur	
Autres	

3. Quelles sont les lacunes ou les opportunités sur le marché de la santé que les entreprises sociales pourraient combler/saisir ?
4. Comment pouvons-nous développer un grand réservoir d'entreprises avec lesquelles travailler ? Existe-t-il des filières moins traditionnelles que nous devrions envisager pour identifier les entreprises pour nous permettre d'atteindre les nouveaux entrepreneurs ?
5. Quels conseils auriez-vous pour nous et pour l'USAID quant aux meilleures façons dont nous pourrions soutenir les entreprises de santé au Sénégal ?

Conclusion

1. Avez-vous des questions à nous poser ? Avez-vous d'autres idées que vous aimeriez partager ?
2. Voyez-vous des opportunités de collaboration avec nous ?
3. À qui d'autre devrions-nous parler ? (Demandez-leur s'ils ont des contacts et s'ils sont prêts à nous mettre en contact avec les personnes ou organisations qu'ils citeront)

Annexe C. Parties prenantes interrogées

Organisation	Nom du contact	Fonction du contact
CTIC Dakar	Eva Sow Ebion	Responsable du développement des affaires
MakeSense / SenseCampus	Arthur Massonneau	Directeur de SenseCampus
YUX	Yann Lebeux	Cofondateur et PDG
Protosen	Aymeric Voisin	Fondateur et PDG
Volkeno	Abdoul Khadre Diallo	Fondateur et PDG
Innodev (UCAD)	Dr. Cheikh Mouhamed Fadel	Directeur
Rencontre des Entrepreneurs	Ratsimandresy Rivolala	Cofondateur et directeur
Karangue	Mamadou Sall	Fondateur et PDG
Eyone	Henry Gueye	Cofondateur et directeur
NEST	Khadidiatou Nakoulima	PDG
Reach for Change	Papa Mayacine Diop	Directeur de programme, Sénégal
HOPE	Jean Luc Semedo	CSR
Orange	Mouhamed Kane	Cofondateur
Africaine de l'investissement	Mouhamed Soumare	Cofondateur et PDG
Cofina Startup House	Laissa Mouen	Directeur
RSE Senegal	Philippe Barry	Président
Investisseurs & Partenaires	Mamadou Ndaw	Responsable des investissements
MSAS	Ndeye Fatou Tall Ndiaye	Responsable des PPP
Yaay	Seynabou Thiam	Cofondateur et directeur de projet
ADEPME	Joséphine Kane	Directrice du partenariat
Defko Africa	Oumar Kande	PDG
Enablis Sénégal	Ibrahim Ba	Directeur général
	Fatimata Diop Sene Kane	Assistante en développement des entreprises
JokkoLabs Sénégal	Fatoumata Niang Niox	Directrice générale, Sénégal
British Council	Patrice Herran	Directeur des programmes
Gaston Berger University	Fatoumata Sow Ndongo	Directrice de l'incubateur universitaire
Senegal Women's Investment	Francine Ndong	Directrice du club d'investissement féminin
Yenni	Boubacar Sagna	PDG
Jokkosante	Adama Kane	PDG

