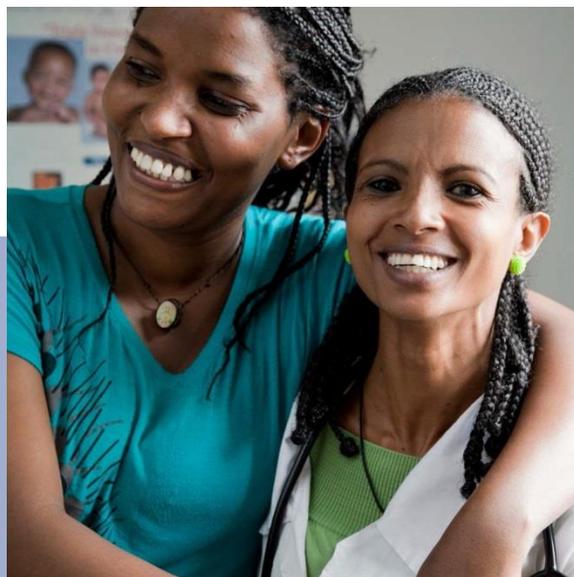

Rapport cartographique de l'écosystème en matière d'innovation et d'entrepreneuriat dans le domaine de la santé Madagascar

2019



Citation recommandée : Fay, Colm. 2019. Rapport cartographique de l'écosystème en matière d'innovation et d'entrepreneuriat dans le domaine de la santé : Madagascar. Rockville, Maryland : Sustaining Health Outcomes through the Private Sector Plus Project, Abt Associates Inc.

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

Soumis à :

Elaine Menotti, AOR, Service Delivery Improvement Division, Office of Population and Reproductive Health, United States Agency for International Development

Jeanne Rideout, Senior Health Advisor, United States Agency for International Development, Madagascar

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. SHOPS Plus soutient la réalisation des priorités du gouvernement des États-Unis en matière de santé et améliore l'équité et la qualité de l'ensemble du système de santé.



Abt Associates Inc.
6130 Executive Boulevard
Rockville, MD 20852 (États-Unis)
Tél. : +1.301.347.5000
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 cartographique de l'écosystème en matière d'innovation et d'entrepreneuriat dans le domaine de la santé : Madagascar

Avis de non-responsabilité : Les opinions de l'auteur exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'United States Agency for International Development ou du Gouvernement des États-Unis.

Table des matières

Acronymes	v
Résumé Exécutif	i
Introduction	1
Aperçu de l'activité	2
Comprendre l'écosystème	2
Définitions	2
Méthodologie	3
Conclusions	4
Synopsis	4
Obstacles	5
Opportunités	8
Domaines d'intervention	10
Recommandations	11
Principes directeurs	11
Recommandations à court terme (SHOPS Plus, année 5)	12
Recommandations à long terme	13
Conclusion	15
Références	16
Annexe A – Questionnaire	17
Annexe B – Personnes interrogées	21
Annexe D – Description des entreprises	22
Annexe D – Collectif	23

Acronymes

AOR	Représentant dans le cadre de l'Accord (de l'anglais <i>Agreement Officer Representative</i>)
B2B	<i>Business to Business</i>
DCA	<i>Development Credit Authority</i>
HEF	Fond d'Entreprises de Santé (de l'anglais <i>Health Enterprise Fund</i>)
PDSS	Plan de Développement du Secteur Santé
PME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariat public-privé
WASH	Eau, Assainissement et Hygiène (de l'anglais <i>Water, Sanitation and Hygiene</i>)

Résumé Exécutif

Bien qu'il y ait beaucoup à faire pour renforcer l'offre de soins de santé du secteur public, le secteur privé a également un rôle important à jouer dans l'amélioration de la performance de Madagascar sur les indicateurs clés de santé. L'amélioration de l'accès aux services de santé pour les populations à faible revenu de manière durable et à grande échelle grâce à des modèles du secteur privé exigera des approches novatrices qui peuvent surmonter les obstacles géographiques et financiers, ainsi que de mauvais réseaux d'orientation. Cela peut nécessiter l'utilisation de nouvelles technologies et de nouvelles capacités techniques, mais aussi et surtout, le développement de modèles d'affaires novateurs pour fournir efficacement des produits et services de santé à ceux qui en ont besoin.

Les entreprises du secteur de la santé qui participent à ce périple sont confrontées à un certain nombre de contraintes, notamment la faible capacité de paiement des clients, un degré élevé d'incertitude quant à la demande du marché, le manque d'accès au capital, et la nécessité de tester et d'adapter leurs modèles commerciaux au contexte spécifique de leur marché cible. Par conséquent, ces types d'entreprises ont besoin d'un soutien souple et tolérant aux risques pour permettre l'expérimentation et les investissements dans la planification de la mise à l'échelle.

Le but de cette étude était de découvrir les obstacles auxquels se heurtent les entrepreneurs dans le domaine de la santé à Madagascar, d'identifier les possibilités d'innovation dans le secteur privé et de formuler des recommandations sur la manière dont l'USAID pourrait soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation afin de fournir des services de santé prioritaires aux populations à faibles revenus, de manière durable et à grande échelle.

Obstacles

- La réglementation dans le secteur de la santé, en particulier, rend difficile le lancement d'entreprises et leur survie aux premiers stades critiques de leur développement.
- De nombreuses entreprises du secteur de la santé sont créées par des personnes ayant une formation médicale, mais n'ayant pas les compétences entrepreneuriales nécessaires pour réussir.
- Le crédit est difficile d'accès pour les nouveaux entrepreneurs sans antécédents et, lorsqu'il est disponible, il est coûteux.
- Les entrepreneurs, à Madagascar, manquent d'informations sur le marché, d'opportunités de comprendre les besoins et de capacité à tester leurs modèles sur des clients réels, en particulier dans le secteur de la santé.
- Souvent, les règlements et les normes n'existent pas pour les produits, les services ou les modèles d'affaires innovateurs, ce qui crée de l'incertitude pour ces entreprises.
- Les Malgaches sont peu conscients de la valeur des services de santé et leur comportement est peu axé sur la recherche de soins de santé.
- La population de Madagascar est rurale à 80,5 %¹, et beaucoup d'habitants vivent dans des zones reculées et inaccessibles.

¹ Recensement de la population de Madagascar 2018

Comment engager davantage les entreprises dans le domaine de la santé

- Il faut des modèles novateurs pour surmonter les obstacles à l'accès aux soins de santé dans les régions rurales et éloignées.
- L'approvisionnement en médicaments, en particulier dans les zones rurales et reculées, a été considéré comme un domaine clé dans lequel le secteur privé pourrait jouer un rôle.
- L'innovation dans les modèles d'affaires de l'assainissement, en particulier les modèles qui réutilisent les déchets, a été considérée comme importante pour accroître la demande de services d'assainissement.
- Le marché du bien-être des entreprises est petit et dominé principalement par des entités gérées par l'État.

Recommandations à court terme

Développer davantage les liens entre les écoles de commerce, les facultés de médecine et les organismes de soutien afin de mieux comprendre la chaîne de valeur de la santé et les possibilités d'entrepreneuriat dans le domaine de la santé :

- Concevoir et mettre en œuvre une série d'ateliers ou de séminaires techniques sur les modèles d'affaires des entreprises de santé
- Élaborer une série de dossiers d'information commerciale pour informer les entrepreneurs potentiels sur les débouchés dans le secteur de la santé
- Parrainage d'un concours de plans d'affaires axés sur la santé avec les principales écoles de commerce

Recommandations à long terme

- Soutenir une cohorte d'entreprises du secteur de la santé au sein d'un incubateur existant afin de faire émerger de nouvelles idées et de créer des incitatifs pour que la recherche se traduise davantage en opportunités commerciales
- Identifier une institution locale pour mettre en œuvre un modèle d'accélération soutenu par le financement de l'USAID pour les entreprises de santé qui sortent de la phase d'incubation
- Concevoir et lancer un modèle de fonds d'encouragement pour stimuler l'innovation autour des principaux défis auquel est confronté le secteur de la santé
- Plaider en faveur de changements de politiques qui améliorent l'environnement favorable aux entreprises de la santé

Cette étude vise à améliorer la connaissance du secteur privé de la santé à Madagascar en mettant en évidence certains obstacles clés à l'entrepreneuriat et à l'innovation dans le domaine de la santé. Il présente également une feuille de route visant à s'attaquer à ces obstacles et à améliorer l'environnement favorable à la fourniture par le secteur privé de produits et services de santé prioritaires dans le pays.

Introduction

Madagascar a une population de 25 millions d'habitants et, bien qu'elle s'urbanise à un taux de 4,6 % par an depuis 15 ans, environ 80 % du pays reste rural. Soixante-dix-huit pour cent de la population vit au seuil de pauvreté ou en dessous, et le pays se classe 161^{ème}, tous deux selon l'indice de développement humain (sur 189 pays), et l'indice de la facilité de faire des affaires (sur 190 pays) (Brunner et al. 2018 ; Trading Economics 2019).

Dans une étude sur le comportement de recherche de soins, SHOPS Plus a constaté que le comportement de recherche de soins de santé à Madagascar est inférieur à celui de nombreux pays prioritaires de l'USAID. Bien qu'il y ait beaucoup à faire pour renforcer l'offre de soins de santé du secteur public, le secteur privé a également un rôle important à jouer dans l'amélioration de la performance de Madagascar sur les indicateurs clés de santé. SHOPS Plus a constaté que 32 % des soignants recherchent des soins dans le secteur privé et que le marché des grossistes-distributeurs du secteur privé représente 91 % de la valeur du marché pharmaceutique (SHOPS Plus 2018).

Pour améliorer encore l'accès aux services de santé pour les populations à faible revenu de manière durable et à grande échelle, il faudra adopter des approches novatrices permettant de surmonter les comportements peu favorables à la santé, les obstacles géographiques et financiers, et les mauvais réseaux de référence (SHOPS Plus 2018). Cela peut nécessiter l'utilisation de nouvelles technologies et de nouvelles capacités techniques, mais aussi et surtout, le développement de modèles d'affaires novateurs pour fournir efficacement des produits et services de santé à ceux qui en ont besoin. L'une des façons dont le secteur privé peut développer de telles approches est par le biais des entreprises de santé – des entreprises durables et évolutives qui développent intentionnellement des propositions de valeur pour des clients mal desservis par le système de santé existant.

Les entreprises du secteur de la santé qui participent à ce périple sont confrontées à un certain nombre de contraintes, notamment la faible capacité de paiement des clients, un degré élevé d'incertitude quant à la demande du marché, le manque d'accès au capital, et la nécessité de tester et d'adapter leurs modèles commerciaux au contexte spécifique de leur marché cible. Une fois que ces innovations ont été identifiées et que l'opportunité de marché a été validée, les entreprises du secteur de la santé doivent ensuite développer les capacités organisationnelles et les partenariats à mettre en œuvre à grande échelle. Par conséquent, ces types d'entreprises ont besoin de types de soutien plus souples et plus tolérants aux risques que ne l'exigent les autres approches du secteur privé, afin de permettre l'expérimentation et les investissements dans la planification de l'échelle.

Dans le cadre du plan de travail de SHOPS Plus Madagascar, le projet vise à contribuer à un « environnement plus favorable à la fourniture par le secteur privé de produits et services de santé prioritaires ». Il s'agit notamment de contribuer à « l'amélioration des connaissances du secteur privé » grâce à une cartographie globale des organisations existantes qui soutiennent les entreprises de santé et l'innovation, à la compréhension des lacunes et à l'identification des partenaires clés.

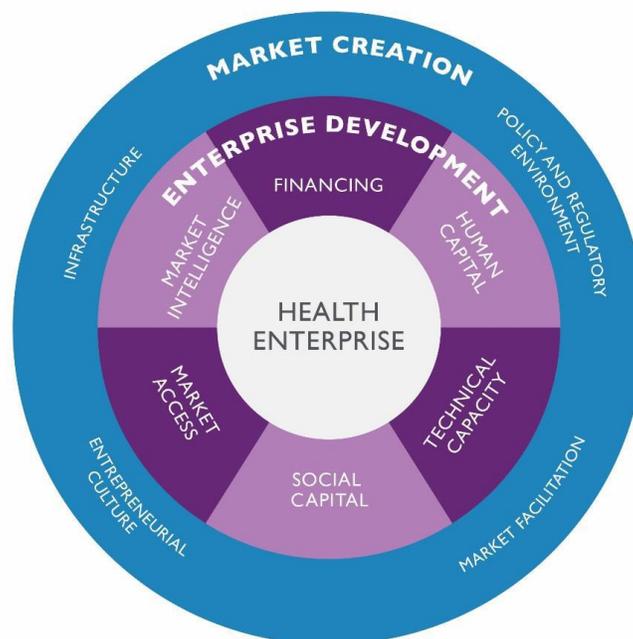
De février à juin 2019, SHOPS Plus a réalisé une cartographie des entreprises de santé et de l'innovation à Madagascar. Il s'agissait d'une première analyse des parties prenantes concernées, suivie d'une première phase de sensibilisation auprès des organisations prioritaires en vue d'une visite sur le terrain en mai et juin 2019. L'objectif de ce travail était d'abord d'identifier les organisations qui soutiennent actuellement ou qui pourraient soutenir les entreprises de santé et de mieux comprendre les obstacles et les possibilités dans l'espace de l'entreprise et de l'innovation en santé afin d'élaborer les recommandations contenues dans ce rapport.

Aperçu de l'activité

Comprendre l'écosystème

Les entreprises du secteur de la santé ne fonctionnent pas en vase clos – il existe un écosystème plus vaste qui influe sur leur performance et leur impact. Aux fins de cette activité, nous définissons l'écosystème comme le contexte dans lequel une entreprise opère, composé d'autres entreprises du secteur de la santé qui pourraient être des concurrents ou des collaborateurs, des investisseurs, des activités financées par des bailleurs, ainsi que le marché, les politiques et les environnements institutionnels. Afin d'atteindre la durabilité à l'échelle, les entreprises du secteur de la 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 des entreprises et la création de marchés. Les entreprises du secteur de la santé ont besoin d'un soutien pour développer la capacité de l'entreprise elle-même (reflétée dans les domaines pourpres), comme le financement, la capacité technique et le capital social. Cependant, les entreprises du secteur de la santé conduisant leurs activités dans les pays en développement travaillent également dans des environnements de marché difficiles, et un soutien est nécessaire pour construire ou améliorer le marché dans lequel elles opèrent. Les domaines reflétés dans le cercle extérieur bleu, y compris l'infrastructure, l'environnement politique et réglementaire, la facilitation du marché et la culture entrepreneuriale, font tous partie de l'écosystème de soutien nécessaire à la prospérité de toutes les entreprises de santé (SHOPS Plus 2017).

Figure 1 : Domaines de soutien dans l'écosystème de l'entreprise de santé



Définitions

Aux fins de cette activité, les définitions suivantes sont utilisées :

- **Écosystème** : Le contexte dans lequel une entreprise opère, composé d'autres entreprises

du secteur de la santé qui pourraient être des concurrents ou des collaborateurs, des investisseurs, des activités financées par des bailleurs, ainsi que le marché, les politiques et les environnements institutionnels.

- **Entreprise de santé** : Une entreprise à impact qui a un produit ou un service innovateur contribuant à l'amélioration de l'état de santé de la population.
- **Entreprise à impact** : Une organisation qui cherche intentionnellement à croître et à maintenir sa viabilité financière, à accroître son impact social et à influencer l'ensemble du système dans lequel elle conduit ses activités.²
- **Investisseur à impact** : Les investissements d'impact sont des investissements effectués dans des entreprises, des organisations et des fonds dans le but de générer un impact social et environnemental en même temps qu'un rendement financier. Les investisseurs d'impact sont les institutions ou les individus qui font ces investissements.³
- Les **incubateurs** d'entreprises aident les entreprises à s'établir grâce à une combinaison de services de développement des affaires (p. ex., mentorat, encadrement et formation), de financement et d'accès à des locaux ou à des machines. Les incubateurs se concentrent généralement sur les entreprises en démarrage et en phase de démarrage.⁴
- **Accélérateur** : Les accélérateurs aident les entreprises à croître grâce au développement des affaires et à la formation sur la préparation des investisseurs. Les accélérateurs se concentrent habituellement sur les entreprises en phase de croissance et facilitent souvent les liens avec les investisseurs et d'autres sources de soutien.⁵
- **Innovation** : Approches nouvelles ou qui offrent des possibilités d'apprentissage, ou approches existantes déployées dans de nouveaux contextes.
- **Capital social** : Un réseau de relations et de partenariats qui peut aider les entrepreneurs à attirer les ressources supplémentaires nécessaires à la croissance de leur entreprise.
- **Prestataire de services de conseil technique** : Les prestataires de services de conseil technique englobent les organisations qui fournissent une assistance et des conseils techniques aux entreprises. Cela peut inclure une assistance technique dans des domaines techniques distincts, ainsi que des conseils stratégiques sur le modèle d'entreprise et la stratégie globale de l'entreprise (SHOPS Plus 2017).

Méthodologie

SHOPS Plus a identifié une première série de parties prenantes à inclure dans la collecte de données et a commencé la sensibilisation préliminaire par le biais de questionnaires par e-mail /

² Monitor Deloitte, 2015. Accelerating Impact.

³ Source : GIIN, 2017. What you need to know about impact investing, site Internet de GIIN : <https://thegiin.org/impact-investing/>

⁴ Source : GIIN, 2015. The Landscape for Impact Investing in West Africa.

⁵ Ibid

téléphone en mars 2019. Le questionnaire utilisé figure à l'Annexe A. À partir de cette première série de parties prenantes, une liste de présélection a été établie pour des entretiens approfondis supplémentaires lors d'une visite sur le terrain par un expert en entreprises dans le domaine de la santé de SHOPS Plus en mai 2019. Des entretiens ont été menés auprès de 17 organisations, dont des entreprises de santé et WASH, des incubateurs, des accélérateurs, des universités, des investisseurs à impact, des programmes de bailleurs et des banques. Ces organisations sont énumérées à l'Annexe B. Les descriptions des entreprises interrogées figurent à l'Annexe C.

Les données issues de la sensibilisation initiale et des visites sur le terrain, complétées par d'autres recherches documentaires après la visite sur le terrain, figurent dans le Collectif de soutien à l'innovation et aux entreprises du secteur de la santé de Madagascar à l'Annexe D. Ce collectif se veut une ressource pour les entreprises de santé ainsi que les organisations qui visent à renforcer l'écosystème des entreprises de santé à Madagascar.

Les entretiens approfondis menés au cours des visites sur le terrain se sont concentrés sur l'exploration des défis et des obstacles à l'entrepreneuriat et à l'innovation dans le domaine de la santé à Madagascar, l'identification des opportunités pour une plus grande innovation du secteur privé et les investissements nécessaires pour soutenir un écosystème favorable.

Ces entretiens constituent la base d'un ensemble de recommandations connexes pour que l'USAID développe des interventions qui répondent à ces défis et opportunités en vue de promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation dans le secteur de la santé.

Conclusions

Synopsis

L'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat à Madagascar est plutôt naissant de façon générale, et peu d'organisations ont une orientation ou un hébergement spécifique pour les entrepreneurs du secteur de la santé. Dans certains secteurs, les start-ups gagnent du terrain à Madagascar, notamment les entreprises qui ont développé des produits de beauté et de bien-être à base de plateformes particulières, en particulier les plateformes numériques. Le gouvernement français a soutenu un certain nombre d'efforts visant à créer une plus grande cohérence et une plus grande dynamique autour du secteur numérique, en mettant l'accent sur les applications qui utilisent la technologie pour obtenir un impact social.

Les données du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) donnent un aperçu intéressant des perceptions de l'entrepreneuriat à Madagascar (GEM 2019). Ces données mettent en évidence une forte éthique entrepreneuriale et des taux élevés d'activité entrepreneuriale dans le pays, ce qui a été confirmé lors de nos entretiens. Toutefois, seulement 30 % environ des non-entrepreneurs voient des possibilités d'entrepreneuriat dans les régions où ils vivent, ce qui est nettement inférieur à la moyenne mondiale d'environ 45 %. Seulement 2 % environ des entrepreneurs s'attendent à créer six emplois ou plus dans leur entreprise au cours des cinq prochaines années, comparativement à plus de 20 % à l'échelle mondiale. Ces statistiques ont été reflétées dans nos entretiens. Les répondants ont parlé de l'incapacité des entrepreneurs d'identifier les possibilités dans le secteur de la santé et d'un manque d'intérêt ou de capacité à faire croître ces entreprises au-delà de l'emploi d'un petit nombre de personnes et d'un rendement adéquat pour le fondateur.

Il existe un certain nombre d'incubateurs à Madagascar, dont Habaka et Incubons, qui cherchent à résoudre les problèmes de capacité entrepreneuriale. Des écoles de commerce de grande envergure, telles que l'INSCAE et l'ISCAM, ont également des programmes axés sur l'entrepreneuriat, et l'ISCAM abrite également l'incubateur Le CEENTRE (Centre d'Excellence

en Entrepreneuriat). Cependant, les participants arrivent souvent dans ces incubateurs avec peu ou pas d'expérience entrepreneuriale et sont souvent formés ou suivent des cours dans des domaines purement techniques. Une fois que les entreprises/participants sont passés par le processus d'incubation, il existe peu d'options pour faire passer les entreprises au niveau suivant. Orange Fab, lancé en 2019, est actuellement le seul accélérateur auto-décrit qui a été identifié lors de l'étude. Il est courant pour les entrepreneurs de cesser leurs efforts pour démarrer une entreprise une fois qu'ils sortent d'un incubateur et retournent à un emploi plus traditionnel parce que les risques de continuer sont trop grands.

La Faculté de Médecine (située dans 6 provinces) est la seule institution à Madagascar qui offre une formation en médecine. Le programme d'études vise à former des médecins et d'autres organismes professionnels pour la santé publique, mais pas à développer une entreprise. Aucune formation en gestion ou en entrepreneuriat n'est offerte à la faculté pour encourager les étudiants à entrer dans le secteur privé. D'où le très faible ratio entre établissements de santé publics et privés (17 % des établissements de santé de base et 50 % des hôpitaux sont privés) ainsi que le nombre insuffisant d'entreprises sanitaires développées (Brunner et al. 2018).

Les données de l'Enterprise Development Board of Madagascar (EDBM) répertorie 40 sociétés qui ont été officiellement créées dans le secteur de la santé. Non seulement ces entreprises fournissent des services de santé (hospitalisation, médecine générale et spécialisée, évacuation sanitaire, etc.), ainsi que des soins palliatifs, des soins infirmiers à domicile et d'autres services sanitaires (accès à l'eau, assainissement, etc.), mais elles mettent également à disposition des solutions technologiques, et s'occupent de la vente et de la distribution de fournitures et d'équipements tout en apportant en parallèle des solutions visant à améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement.

Obstacles

Nous avons demandé aux entreprises et aux organisations que nous avons interrogées d'identifier les principaux obstacles au lancement et à l'exploitation d'entreprises dans le secteur de la santé à Madagascar, et ces obstacles sont présentés ci-dessous par ordre décroissant d'importance d'après l'analyse des entretiens. Lorsque les répondants n'avaient pas d'expérience directe ou spécifique du secteur de la santé, ils ont insisté sur les obstacles qui s'appliquent à tous les secteurs.

Environnement réglementaire

La réglementation dans le secteur de la santé, en particulier, rend difficile le lancement d'entreprises et leur survie aux premiers stades critiques de leur développement. Les obstacles réglementaires cités par les répondants comprennent : le processus d'officialisation d'une entreprise dans le secteur privé de la santé, en particulier la collaboration avec le Ministère de la Santé pour obtenir des approbations, les restrictions sur la publicité destinée aux professionnels de la santé et l'imposition des nouvelles entreprises.

Le processus de formalisation d'une entreprise à Madagascar a été décrit comme lourd et long, et particulièrement difficile pour les entrepreneurs en dehors d'Antananarivo. Le démarrage d'une entreprise de santé comporte des contraintes supplémentaires et nécessite une visite auprès du Ministre de la Santé pour obtenir l'approbation des activités qu'une entreprise en démarrage propose. Encore une fois, cela peut être plus difficile pour les entrepreneurs à l'extérieur de la capitale. Un obstacle supplémentaire pour les entreprises de santé est la loi actuelle (Code de la Santé) et le code d'éthique médicale, qui limitent le développement des entreprises de santé. Par exemple, la publicité est limitée pour les professionnels de la santé et

les entreprises⁶, certaines entreprises avec lesquelles nous avons parlé étant même prudentes quant à l'utilisation des médias sociaux. Le Code de la Santé permet aux cliniciens du secteur public d'accueillir des clients à domicile, ce qui peut constituer d'autres obstacles au succès des entreprises de santé dans le secteur privé.

Les entrepreneurs malgaches ont été décrits par les personnes interrogées comme étant réticents ou manquant de confiance pour aller voir les institutions gouvernementales afin d'obtenir des informations ou de poser des questions sur ce qui est nécessaire pour créer une entreprise. Les entrepreneurs auxquels nous avons parlé et qui ont lancé des entreprises de santé nous ont dit qu'ils devaient rencontrer le Ministre de la Santé, puis consulter la division responsable au sein du ministère, selon le type d'entreprise. Ces étapes peuvent être intimidantes pour de nombreux nouveaux diplômés et entrepreneurs, et il n'existe actuellement aucun organisme dans l'écosystème qui vise à aider les entrepreneurs à franchir les étapes formelles et informelles requises pour travailler avec le gouvernement.

Si une entreprise passe par le processus de formalisation, elle fait souvent l'objet d'une évaluation ou d'un audit très rapide par les autorités fiscales. Cela peut représenter un fardeau important pour les entreprises qui en sont à leurs débuts et qui n'ont pas les ressources nécessaires pour embaucher les conseillers appropriés pour les aider à naviguer dans ces processus.

Capacité d'entrepreneuriat et prise de risques

De nombreuses entreprises du secteur de la santé sont créées par des personnes ayant une formation médicale, mais n'ayant pas les compétences entrepreneuriales nécessaires pour réussir. Les répondants ont donné les mêmes réponses que ce qui figure dans les données du GEM en soulignant l'incapacité des entrepreneurs potentiels d'identifier les possibilités de nouvelles idées d'affaires (GEM 2019). De plus, ceux qui lancent de nouvelles entreprises ne possèdent souvent que de simples compétences en gestion, et il se peut qu'ils n'aient pas la vision ou la capacité nécessaire pour faire croître une entreprise au-delà des premières étapes de vie d'une entreprise. Si les entrepreneurs souhaitaient concevoir des modèles d'entreprise en santé ayant le potentiel de dépasser les premières étapes de vie d'une entreprise, un certain nombre de répondants étaient d'avis qu'ils n'ont souvent pas l'expérience nécessaire pour exécuter ces plans ou qu'ils ne sont peut-être pas prêts à prendre les risques économiques nécessaires. Cela pourrait se traduire par une réticence à investir leurs propres capitaux, à s'endetter ou à laisser passer des opportunités d'emploi régulier. Ces problèmes de manque de capacité entrepreneuriale et d'aversion pour le risque sont perçus par certains comme le résultat du fait que les étudiants sont peu ou pas exposés aux concepts entrepreneuriaux jusqu'à ce qu'ils atteignent l'enseignement supérieur.

En particulier, les étudiants et les entrepreneurs potentiels ont une connaissance et une conscience limitées des opportunités dans le secteur de la santé et considèrent la fourniture de produits et services de santé comme une entreprise sociale ou à but non lucratif, ce qui constitue un obstacle supplémentaire au développement d'entreprises de santé durables.

Accès au financement

Le crédit est difficile d'accès pour les nouveaux entrepreneurs sans antécédents et, lorsqu'il est disponible, il est coûteux (Banque mondiale 2019). Les entreprises issues d'un modèle d'incubateur ont peu d'options pour la suite. L'absence de programmes accélérateurs ou d'autres structures qui facilitent la validation des modèles d'affaires par l'expérimentation signifie que la seule prochaine étape possible est de lever des capitaux et de commencer les

⁶ Code de Déontologie Médicale, chapitre 8. Ministère de la Santé Publique.

opérations. Cette situation est particulièrement difficile pour les entreprises qui n'ont pas d'antécédents et n'ont peut-être même pas d'activités tangibles en cours. Le crédit exige également des biens en nantissement ou au moins une certaine forme de garantie. Bien que des programmes comme le *Development Credit Authority* (DCA) soient offerts aux entreprises de santé plus matures, ces facilités ne conviennent pas aux entreprises de santé en démarrage qui pourraient avoir besoin de financer l'expérimentation de nouveaux produits, services ou modèles commerciaux novateurs.

Accès à l'information sur les marchés et partage de l'information

Les entrepreneurs, à Madagascar, manquent d'informations sur le marché, d'opportunités de comprendre les besoins et de capacité à tester leurs modèles sur des clients réels. De nombreux répondants ont indiqué que l'asymétrie de l'information constituait un obstacle majeur. Dans certains cas, il s'agissait d'un manque de plateformes pour partager l'information entre les différentes parties du système de santé, par exemple entre les mutuelles de santé et les établissements de santé. Dans d'autres cas, ces asymétries d'information étaient plus fondamentales, comme le fait de ne pas savoir quels pourraient être les partenaires B2B potentiels, ou lorsqu'il y a une demande de services de santé, quelles opportunités pourraient exister à travers la chaîne de valeur et d'autres types de renseignements commerciaux. Si l'on ajoute à cela l'aversion pour le risque soulignée plus haut, il en résulte que les entrepreneurs ne sont pas disposés à lancer de nouvelles entreprises lorsque l'espace d'opportunité est mal compris. À cela s'ajoute l'absence de modèles ou de plateformes de soutien qui permettraient aux entrepreneurs de prototyper ou de mettre à l'essai leurs produits ou services auprès des clients, ou de structures qui offriraient la possibilité de lancer, à titre expérimental, des projets pilotes à petite échelle afin de bénéficier d'un retour direct de la part des clients potentiels sur la façon dont les produits ou services répondent ou non à leurs besoins.

Absence de normes et de certifications pour les innovations en matière de santé

Souvent, les règlements et les normes n'existent pas pour les produits, les services ou les modèles d'affaires innovateurs, ce qui crée de l'incertitude pour ces entreprises. Les exigences réglementaires peuvent constituer des obstacles à la création d'entreprises de santé, mais l'absence de réglementation peut aussi empêcher ces entreprises d'innover. Les entreprises du secteur de la santé qui explorent de nouveaux types de produits, de services ou de nouveaux modèles d'affaires pour servir leurs clients constatent souvent que la réglementation existante ne couvre pas adéquatement ce qu'elles proposent. Un certain nombre d'entreprises avec lesquelles nous nous sommes entretenus ont eu l'occasion de communiquer avec le Ministère de la Santé afin de comprendre les règlements ou les normes auxquels elles devaient se conformer et de constater qu'il n'y en avait pas en place. Dans certains cas, on s'attendait à ce que les entreprises elles-mêmes contribuent au processus d'établissement des normes, soit en fournissant des contributions techniques fondées sur d'autres normes régionales ou internationales, soit en aidant à réunir les parties prenantes appropriées. Bien que l'existence de normes impose un fardeau de conformité supplémentaire à l'entreprise, elle offre aussi une prévisibilité qui permet de faire d'autres investissements. Ces normes, si elles sont correctement appliquées, garantissent également un niveau minimal de qualité et constituent un obstacle à l'entrée des concurrents. Cela est particulièrement important pour les entreprises malgaches qui subissent la pression concurrentielle du secteur informel. Les entreprises qui ont investi dans l'expérimentation de nouvelles approches, qui ont formé du personnel pour fournir ces produits ou services de façon constante à des niveaux élevés de qualité et qui s'attendent à un avantage concurrentiel grâce à ces investissements peuvent facilement être affaiblies par les entreprises informelles qui ne font pas ces investissements,

mais qui sont néanmoins capables de fonctionner sans respecter les normes réglementaires minimales.

Moins souvent, certains entrepreneurs ont constaté que l'absence de réglementation ou de cadre juridique les a empêchés de lancer des produits ou des services. Par exemple, il n'existe pas de réglementation du travail obligeant les entreprises à offrir des programmes de bien-être ou de santé en milieu de travail, un domaine dans lequel certains entrepreneurs ont tenté d'innover.

Demande limitée du marché pour les services de santé

Les Malgaches sont peu conscients de la valeur des services de santé et leur comportement est peu axé sur la recherche de soins de santé. Tant les entreprises que les organismes de soutien ont identifié le manque de sensibilisation aux services de santé et la nécessité de consommer des services de santé comme constituant des obstacles majeurs. Un certain nombre d'organisations ont indiqué que les gens ont tendance à dépendre fortement des médecines traditionnelles et des guérisseurs, et ne ressentent pas le besoin d'accéder à des services de santé allopathiques, ou à des installations sanitaires et d'hygiène modernes. En conséquence, les services de santé sont axés sur les soins curatifs, et peu d'acteurs interviennent dans les soins primaires et tertiaires. L'une des marques de détail les plus visibles dans les rues d'Antananarivo est Homeopharma, spécialisée dans l'homéopathie, l'aromathérapie et la phytothérapie (PPA Foundation, 2014). Une entreprise avec laquelle nous nous sommes entretenus a même du mal à convaincre les gens de se prévaloir de ses services gratuitement pendant les périodes de promotion. Le manque de demande de services de santé est un obstacle reconnu par le gouvernement dans son Plan de développement du secteur santé (PDSS), qui vise à stimuler la demande pour une meilleure utilisation des services de santé à tous les niveaux (Brunner et al. 2018).

Sensibiliser les populations des régions rurales éloignées

La population de Madagascar est rurale à 80,5 %, et beaucoup d'habitants vivent dans des zones reculées et inaccessibles. De nombreuses entreprises de santé existantes sont concentrées dans les grandes villes et, bien que certaines aient fait des efforts pour atteindre des régions plus éloignées, cela peut poser des risques pour la sécurité et coûte généralement plus cher. Le coût d'un approvisionnement adéquat en matériel et en médicaments est plus élevé, il est plus difficile d'inciter les professionnels de la santé à travailler dans ces régions. De plus, la faible densité de population peut rendre difficile de servir un nombre suffisant de clients pour atteindre une viabilité commerciale. En outre, les régions rurales peuvent manquer d'infrastructures habilitantes, telles que le manque d'accès à l'électricité fiable qui peut être nécessaire pour certaines entreprises. Ces obstacles signifient également que les régions éloignées sont mal desservies par l'infrastructure du secteur public, de nombreux établissements de santé publique ruraux ayant été fermés au cours des dix dernières années en raison du manque de financement et/ou de personnel (Brunner et al. 2018).

Opportunités

Nous avons demandé aux organisations dans quels domaines de la santé elles voyaient les plus grandes possibilités pour le secteur privé. Ces domaines thématiques peuvent éclairer la conception ou la portée des interventions futures et fournir des domaines d'intérêt spécifiques pour les efforts visant à soutenir la génération de nouvelles opportunités ou idées.

Prestation de services dans les régions rurales / éloignées

Il faut des modèles novateurs pour surmonter les obstacles à l'accès aux soins de santé dans les régions rurales et éloignées. Même lorsqu'il existe des établissements de santé du secteur public, il se peut qu'il n'y ait pas de personnel ou qu'ils ne disposent pas du stock d'équipement et de fournitures nécessaires pour fournir des services de santé de haute qualité. Un certain nombre de répondants ont indiqué que les entreprises du secteur de la santé avaient la possibilité d'élaborer des modèles novateurs qui pourraient desservir durablement ces régions éloignées, qui sont difficiles à atteindre dans la mesure où cela coûte cher, et où l'infrastructure de soutien peut faire défaut. Les solutions d'entreprise qui peuvent tirer parti de la technologie et des cliniques mobiles ou des kiosques sont quelques-unes des façons dont les répondants pensent que le secteur privé pourrait surmonter ces obstacles en réduisant les coûts associés à la livraison du dernier kilomètre.

Chaîne d'approvisionnement en médicaments

L'approvisionnement en médicaments, en particulier dans les zones rurales et reculées, a été considéré comme un domaine clé dans lequel le secteur privé pourrait jouer un rôle. Tandis que le secteur privé est déjà engagé dans la distribution de médicaments à Madagascar, il peut y avoir des opportunités pour le développement d'innovations qui augmentent l'efficacité ou l'efficience de la distribution du dernier kilomètre. Ces innovations peuvent être des entreprises fournissant des services logistiques de manière indépendante ou en partenariat avec le secteur public, ou des services d'appui tels que des plateformes technologiques qui améliorent la circulation de l'information entre organisations dans cet espace.

Assainissement

L'innovation dans les modèles d'affaires de l'assainissement, en particulier les modèles qui réutilisent les déchets, a été considérée comme importante pour accroître la demande de services d'assainissement. L'un des principaux obstacles à la croissance des services d'assainissement est le manque de sensibilisation et la demande d'installations sanitaires modernes, ainsi que la concurrence du secteur informel. Il existe toutefois des possibilités d'élaborer des modèles d'affaires qui utilisent les déchets comme intrants pour la mise au point d'engrais ou comme matières premières pour la production de biogaz. Les modèles d'affaires qui permettent d'identifier des sources de revenus supplémentaires augmenteront la demande de déchets en tant qu'intrants et, par conséquent, la demande de services d'élimination des déchets, ce qui pourrait réduire les coûts et rendre ces services plus abordables.

Bien-être de l'entreprise

Le marché du bien-être en entreprise est petit et dominé principalement par le Service médical de travail (SMT). Les services de santé sur le lieu de travail doivent être fournis par le Service Médical Inter-Entreprises (SMIE) ou les Services Médicaux Autonomes d'Entreprise (SMAE), comme l'exige le Ministère du Travail. Cependant, ces organisations ne couvrent pas actuellement l'ensemble des 22 régions de Madagascar, ni toutes les entreprises existantes dans les régions qu'elles desservent, puisque chaque fournisseur ne peut desservir que des clients dans un rayon de 30 km. Ce type d'engagement avec les employeurs formels dans le domaine des soins préventifs et du bien-être est considéré comme une occasion de marché importante par certains des entrepreneurs de la santé avec lesquels nous avons discuté, car les groupes d'employés peuvent être servis efficacement et fournir une clientèle fiable.

Domaines d'intervention

On a demandé aux organisations quels domaines d'intervention pourraient être les plus efficaces pour l'USAID afin de renforcer l'écosystème d'appui et de combler les lacunes.

Formation / Assistance technique

L'assistance technique et la formation de tous les types d'organisations sur les modèles d'affaires des entreprises de santé et les principes de la gestion des entreprises de santé constituent une lacune importante. Les entreprises, les organismes de soutien comme les incubateurs et même les investisseurs ont souligné la nécessité d'obtenir plus d'information et de connaissances techniques sur les modèles d'affaires des entreprises de santé dans l'ensemble de la chaîne de valeur. En plus d'offrir de la formation en gestion et en finances aux professionnels de la santé, certains répondants estiment qu'il est nécessaire d'acquérir des connaissances sur les modèles d'affaires des entreprises de santé en particulier, sur la façon de créer des possibilités dans toute la chaîne de valeur et d'évaluer si ces modèles peuvent être durables à l'échelle.

Financement

Un financement pourrait être fourni pour faciliter la transition de la conception du modèle d'affaires à la validation. Les répondants ont indiqué que l'USAID pourrait jouer un rôle important en ce qui concerne le financement, en particulier pour aider les entreprises à faire la transition entre les modèles d'affaires théoriques qui pourraient être développés dans un contexte d'incubateur, et les tests et la validation en situation réelle avec le client cible. Les répondants des incubateurs, des accélérateurs et des écoles de commerce qui appuient les entrepreneurs ont souligné que même de petits montants de financement (<5K USD au stade d'incubation, <25K USD au stade d'accélération) pourraient être efficaces pour atténuer les risques dans le cadre de cette transition. Un certain nombre de répondants ont indiqué que le financement en plusieurs étapes constituait une approche appropriée, en fournissant de petits montants au départ, des montants plus importants étant disponibles après l'atteinte de jalons précis.

Créer des occasions de réseautage

Créer des occasions pour les entrepreneurs de la santé de créer des réseaux entre eux, de partager les meilleures pratiques et d'apporter l'expertise de l'extérieur de Madagascar. L'expérience en matière d'exécution est considérée comme insuffisante à Madagascar. Les opportunités de partager les expériences, les meilleures pratiques et les leçons entre les entrepreneurs malgaches, ainsi que le transfert de connaissances et le mentorat d'entrepreneurs de la santé d'autres pays d'Afrique, sont considérés comme un moyen efficace de remédier à ce manque de capacité d'exécution. Certains répondants ont souligné que le partage des connaissances est actuellement limité parce que les entrepreneurs estiment qu'ils aident leurs concurrents. Il est donc important que ces activités d'apprentissage par les pairs soient axées sur la croissance de l'ensemble du marché et le renforcement du rôle du secteur privé afin d'atténuer toute sensibilité concurrentielle entre les participants.

Assistance en matière de réglementation

Fournir un soutien aux entreprises pour les aider à naviguer dans l'espace réglementaire comblerait une lacune importante dans l'écosystème. Les entrepreneurs potentiels n'ont pas l'expérience nécessaire pour naviguer dans le paysage réglementaire et bénéficieraient de

plateformes offrant une plus grande transparence sur les possibilités de soutien des institutions publiques, ainsi que sur les étapes nécessaires pour lancer et exploiter une entreprise. Par exemple, de nombreuses entreprises et organisations de soutien étaient au courant de l'engagement pris par le Président de Madagascar de donner accès au financement aux entreprises qui ont un impact positif sur la société, mais elles savaient peu de choses sur la manière dont ce mécanisme pourrait être utilisé, ou même s'il avait été mis en place.

Recommandations

Principes directeurs

En se basant sur l'expérience antérieure d'engagement avec l'entreprise de santé et les écosystèmes d'innovation des projets SHOPS Plus et son prédécesseur, SHOPS, et éclairé par les entretiens en personne, on constate que quelques principes directeurs influencent la conception des recommandations ci-dessous.

- **Lorsque les écosystèmes de soutien en sont à leurs balbutiements, il faut chercher à travailler à l'intérieur des structures existantes ou à les renforcer à court terme.** Cela contribuera à faire en sorte que les investissements dans les efforts visant à soutenir l'esprit d'entreprise dans le secteur de la santé renforcent également les institutions qui créent un environnement plus favorable à l'entrepreneuriat de manière plus générale. Dans un environnement aussi récent, les investissements dans la mise en place d'institutions axées sur un seul secteur peuvent avoir du mal à s'attaquer à des problèmes systémiques et ne pas profiter des synergies et des gains d'efficacité entre secteurs.
- **Les nouvelles structures qui sont mises en place devraient s'accompagner d'engagements clairs quant au type et à la durée de l'aide.** Dans un environnement où les entrepreneurs sont très sensibles au risque, les organismes de soutien doivent susciter la confiance même s'ils fournissent des ressources supplémentaires. Les interventions qui exigent beaucoup d'efforts de la part des entrepreneurs pour présenter une demande et s'engager devraient également fournir des attentes claires quant au type de soutien qui sera fourni, et pour combien de temps. Par exemple, les interventions qui fournissent un financement pour générer de nouvelles idées devraient également indiquer clairement si un suivi du financement sera fourni pour les idées qui semblent prometteuses, ou si une aide sera fournie pour appuyer d'autres activités de financement.
- **Des mécanismes de soutien à l'idéation et à l'innovation devraient être mis en place pour encourager la prise de risques.** Ces mécanismes devraient permettre aux entrepreneurs d'adopter au besoin de nouvelles approches plutôt que d'avoir nécessairement à adhérer à ce qui aurait pu être proposé. Ces modèles devraient également être mis en œuvre en s'attendant à ce que des échecs se produisent et, en fait, un certain niveau d'échec est sain, car il indique que ces programmes prennent un niveau de risque qui est approprié pour encourager l'innovation. Les cas d'échec offrent encore de précieuses occasions d'apprentissage à l'ensemble du programme et à la collectivité du développement en général. Il est important de s'assurer que les défaillances, lorsqu'elles surviennent, se produisent rapidement pour que les ressources soient allouées efficacement.

Recommandations à court terme (SHOPS Plus, année 5)

Concevoir et mettre en œuvre une série d'ateliers ou de séminaires techniques sur les modèles d'affaires de la santé

Les entrepreneurs et les investisseurs ont peu d'expérience des questions de santé et du contexte du secteur de la santé à Madagascar. Bien que les professionnels de la santé comprennent ces questions, ils ne voient pas nécessairement les occasions d'affaires qu'elles présentent. Toutes ces parties prenantes ont une connaissance limitée des modèles d'entreprise en santé et des innovations techniques et commerciales qui pourraient être nécessaires pour aborder ces questions de façon durable et à grande échelle.

Une série de sessions d'information animées par des partenaires universitaires (l'INSCAE, l'ISCAM) avec des contenus délivrés par SHOPS Plus pourrait introduire la chaîne de valeur du secteur de la santé et les opportunités pour les entreprises de santé d'innover dans ce processus et mettre en avant les entreprises existantes à Madagascar que SHOPS Plus connaît (SickMed, GoMed, Santé Pour Tout, etc). Des séances plus approfondies peuvent fournir de l'information sur d'autres modèles potentiels d'entreprise dans le secteur de la santé. Des exemples de tels modèles peuvent être tirés d'autres pays SHOPS Plus et regroupés en ateliers thématiques tels que Technologie et informatique dans le domaine de la santé, Modèles de prestation de services de santé, Assurance maladie, etc. Faciliter le partage des connaissances par des entrepreneurs d'autres pays, à distance ou en personne, peut aider à susciter de nouvelles idées et à fournir des perspectives sur la façon de les mettre en œuvre avec succès.

Ces ateliers représentent également une occasion de faire participer un large éventail de parties prenantes, y compris des étudiants, des entrepreneurs potentiels, des éducateurs, des investisseurs, des organismes de renforcement des capacités, des entreprises privées existantes et le secteur public, afin de mieux comprendre les possibilités qui existent dans le secteur de la santé. Faciliter ces discussions permet également l'émergence de nouveaux partenariats et de nouvelles collaborations, ainsi que la création d'une communauté axée sur la meilleure façon de résoudre les problèmes de santé à Madagascar.

Élaborer une série de dossiers d'information commerciale pour informer les entrepreneurs potentiels sur les débouchés dans le secteur de la santé

L'un des obstacles à la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans le secteur de la santé à Madagascar est le manque de sensibilisation et d'information sur les opportunités de marché qui s'offrent aux entrepreneurs potentiels. Malgré cela, les organisations du secteur de la santé telles que les ONG, les projets financés par des bailleurs et les organisations du secteur public ne connaissent que trop bien les problèmes de santé auxquels le pays est confronté et les lacunes du système de santé qu'il faut combler pour améliorer la réponse à ces problèmes.

Ces dossiers d'information commerciale mettront en lumière les possibilités dans le secteur de la santé, par exemple : assainissement urbain, prestation de services ruraux, chaînes d'approvisionnement en médicaments, etc. Les dossiers aideront à informer les entrepreneurs et les organismes qui cherchent à promouvoir l'entrepreneuriat de la taille des marchés potentiels, des entreprises et des organismes partenaires potentiels et de la façon dont le gouvernement et les organismes bailleurs abordent actuellement ces questions. Les ressources existantes qui peuvent contribuer à ces notes d'information comprennent l'évaluation du secteur privé de SHOPS Plus et la note d'information du projet SHOPS Plus sur les sources de soins pour les enfants malades à Madagascar. Ces ressources pourraient être combinées à d'autres

recherches documentaires et à la compilation de données provenant d'organisations partenaires, y compris certaines des organisations interrogées dans le cadre de cette étude et présentées sous l'angle d'opportunités de marché spécifiques.

Parrainage d'un concours de plans d'affaires axés sur la santé avec les principales écoles de commerce

La façon la plus efficace de mieux comprendre le parcours entrepreneurial est de collaborer avec les entreprises qui passent par là. Il s'agit là d'un enseignement clé tiré de l'expérience du Fonds d'Entreprises de Santé (en anglais *Health Enterprise Fund (HEF)*) en Éthiopie dans le cadre du projet SHOPS. Le parrainage d'un concours de plans d'affaires, ou d'un volet entreprise de santé dans le cadre d'un concours de plans d'affaires existant, est un moyen peu coûteux d'en apprendre davantage sur l'expérience des entrepreneurs à Madagascar et la meilleure façon de les soutenir.

Les universités interrogées dans le cadre de cette étude, l'INSCAE et/ou l'ISCAM, organisent de tels concours de plans d'affaires et fournissent une structure organisationnelle qui permettra une activité distincte avec un investissement minimal, tout en renforçant ces efforts naissants pour soutenir l'entrepreneuriat de façon plus générale.

Cette activité peut potentiellement encourager la collaboration entre les deux institutions et, surtout, encourager la collaboration multidisciplinaire avec des institutions techniques telles que les écoles de médecine, de pharmacie et de soins infirmiers afin de réunir l'expertise technique et commerciale dans le domaine de la santé. Comme cela a été mis en œuvre avec succès dans le cadre du HEF, un soutien peut être fourni aux participants pendant la phase d'élaboration du plan d'affaires, par le biais de consultations individuelles ou d'ateliers thématiques avec les ressources de SHOPS Plus, des organisations partenaires ou d'autres experts de l'USAID. En plus de fournir de petites incitations financières en accord avec les incitations existantes offertes par ces programmes, les candidats retenus peuvent également bénéficier du soutien de SHOPS Plus pour développer leurs idées grâce aux structures d'incubation fournies par l'INSCAE et/ou l'ISCAAM.

Bien qu'il soit impossible de savoir si l'un ou l'autre de ces plans d'affaires réussira en fin de compte à devenir une entreprise de santé durable et évolutive, il fournira à l'USAID une occasion d'apprentissage intéressante pour se familiariser avec les nouvelles innovations dans la prestation des soins de santé, engager et soutenir l'écosystème actuel de soutien aux entrepreneurs à Madagascar et accroître la visibilité des besoins et opportunités dans le secteur de la santé.

Cette activité offre également d'autres occasions de faire participer des parties prenantes clés comme le Ministère de la santé et la communauté des investisseurs en participant à des comités de sélection et à des activités de remise de prix.

Recommandations à long terme

Ces recommandations portent spécifiquement sur le développement de l'écosystème de l'entreprise de santé et de l'innovation. Cependant, le succès dépend aussi de la réduction de certains des obstacles fondamentaux auxquels le secteur privé est confronté et qui sont abordés par le biais de SHOPS Plus et d'autres mécanismes financés par l'USAID. Ces obstacles comprennent la faible demande de services de santé et les faibles niveaux de partenariat et de coordination public-privé, entre autres (Brunner et coll. 2018).

Soutenir une cohorte d'entreprises du secteur de la santé au sein d'un incubateur existant afin de faire émerger de nouvelles idées et de créer des incitatifs pour que la recherche se traduise davantage en opportunités commerciales

Après le soutien d'un concours de plans d'affaires, le parrainage d'une cohorte complète pour une période de temps définie au sein d'une structure d'incubateur existante permettra de mieux comprendre le parcours entrepreneurial. L'aide supplémentaire fournie par l'USAID et ses organisations partenaires peut s'étendre à la fourniture d'une expertise technique en matière de santé, à la facilitation des opportunités pour les entreprises de s'engager auprès des consommateurs et de recueillir des données à leur demande, et à l'aide aux entrepreneurs pour qu'ils puissent s'engager auprès des organismes juridiques et réglementaires tels que le Ministère de la Santé, les ordres des médecins, etc.

Identifier une institution locale pour mettre en œuvre un modèle d'accélération soutenu par le financement de l'USAID pour les entreprises de santé qui sortent de la phase d'incubation

Un modèle d'accélération devrait être axé sur la validation de la viabilité commerciale de l'entreprise et peut aider les entreprises à effectuer des tests de marché qui valident d'autres hypothèses clés qui sous-tendent la durabilité du modèle, son impact et sa capacité d'échelle. L'USAID peut tirer parti des organisations partenaires et fournir un financement qui facilite ces tests de marché. Lorsque cela est possible et nécessaire, l'USAID peut aider ces entreprises à se connecter aux opportunités du marché dont elles ont besoin pour réussir. Cela peut se faire soit directement par le biais des programmes de l'USAID et de partenaires tels que *Development Innovation Ventures* ou *Saving Lives at Birth* de l'USAID, soit en utilisant son pouvoir de rassemblement et de diffusion pour accroître la visibilité de ces modèles auprès des partenaires et investisseurs potentiels.

Concevoir et lancer un modèle de fonds d'encouragement pour stimuler l'innovation autour des principaux défis auquel est confronté le secteur de la santé

Après avoir acquis une compréhension approfondie de la démarche entrepreneuriale et comblé certaines lacunes de l'écosystème de soutien, un modèle de fonds d'encouragement peut orienter les efforts d'entrepreneuriat et d'innovation vers des défis spécifiques considérés comme prioritaires par l'USAID. Cette approche décrit clairement les résultats souhaités et incite le secteur privé à mettre au point des technologies, des modèles et des collaborations novateurs pour atteindre ces résultats. Par exemple, fournir une assistance financière et technique à un groupe d'entreprises qui développent de nouvelles façons de servir les clients ruraux et éloignés grâce à des modèles durables et évolutifs, explorer de nouvelles utilisations des déchets traités pour stimuler la demande dans le secteur de l'assainissement, ou développer des plateformes numériques pour combler le fossé entre les prestataires de soins et les clients.

Plaider en faveur de changements de politiques qui améliorent l'environnement favorable aux entreprises de la santé

Sur le long terme, et par le biais de ses programmes et partenaires, l'USAID peut engager le Ministère de la Santé, l'unité PPP existante et d'autres ministères concernés dans le cadre d'efforts plus larges pour soutenir le développement du secteur de la santé à Madagascar. Faire

participer les entrepreneurs à ce dialogue, par l'entremise de comités consultatifs ou d'autres structures, peut aider à déterminer les mesures qui permettront de surmonter les obstacles uniques auxquels ils sont confrontés et d'accroître les chances de succès des entreprises du secteur de la santé. Ces efforts peuvent comprendre l'élimination de la restriction de la publicité pour les entreprises du secteur de la santé, la correction des lacunes dans l'octroi de licences et la réglementation des produits, services et modèles novateurs et la promotion du secteur de la santé en tant que secteur prioritaire qui reçoit un traitement préférentiel lorsqu'il s'agit de cotisations fiscales ou de prêts du secteur privé.

Conclusion

L'écosystème entrepreneurial à Madagascar est naissant, et il existe peu d'organisations qui visent spécifiquement à soutenir les entreprises du secteur de la santé. Bien que les entrepreneurs du secteur de la santé se heurtent à des obstacles uniques, ils sont également confrontés aux mêmes défis que ceux des autres secteurs. Les investissements qui augmentent les activités de ces organismes peuvent soutenir les entrepreneurs de la santé tout en renforçant l'infrastructure existante.

Le manque d'information sur les marchés est un obstacle spécifique au secteur de la santé, et l'USAID peut également, par le biais de SHOPS Plus et d'autres projets et partenaires, aider à réduire les risques liés aux investissements du secteur privé en organisant des événements et des activités qui fournissent de meilleures informations sur la demande de services de santé et la manière dont ces demandes peuvent être satisfaites. L'USAID peut également réduire les risques liés à la création de nouvelles entreprises du secteur privé par le biais de mécanismes de financement tels que les fonds d'encouragement qui stimulent l'innovation pour répondre de manière durable et à grande échelle aux priorités sanitaires de Madagascar.

Enfin, grâce au plaidoyer et au partenariat avec le secteur public, l'USAID peut s'attaquer à certaines des questions politiques et réglementaires sous-jacentes qui rendent particulièrement difficile la réussite des entrepreneurs de la santé, ou lorsque le soutien ou l'établissement de priorités supplémentaires accordés au secteur privé de la santé pourrait ouvrir la voie à de nouvelles opportunités commerciales.

Cette étude vise à améliorer la connaissance du secteur privé de la santé à Madagascar en mettant en évidence certains obstacles clés à l'entrepreneuriat et à l'innovation dans le domaine de la santé. Il présente également une feuille de route visant à s'attaquer à ces obstacles et à améliorer l'environnement favorable à la fourniture par le secteur privé de produits et services de santé prioritaires dans le pays.

Références

« Ease Of Doing Business In Madagascar | 2019 | Data | Chart | Calendar ». Trading Economics, 2019. <https://tradingeconomics.com/madagascar/ease-of-doing-business>.

« Entrepreneurship in Madagascar ». GEM Global Entrepreneurship Monitor, 2019. <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/madagascar>.

« Lending Interest Rate (%) | Data ». Données de la Banque mondiale, 2019. <https://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.LEND?locations=MG>.

Bettina Brunner, Katie Baczewski, Emily Mangone, Jeanna Holtz, Virginie Combet, Ignacio Estevez et Ben Davis. 2018. Évaluation du secteur privé de la santé à Madagascar. Rockville, Maryland : Sustaining Health Outcomes through the Private Sector Plus Project, Abt Associates Inc.

COMPANY PROFILE HOMEOPHARMA. E-book. Réimpression, PPA Foundation, 2014. http://www.ppafoundation.org/uploads/1/1/6/5/11653723/_company_profile_homeopharma_sept_2016.pdf.

SHOPS Plus. 2018. Sources for Sick Child Care in Madagascar. Rockville, Maryland : Sustaining Health Outcomes through the Private Sector Plus Project, Abt Associates Inc.

Annexe A – Questionnaire

Introduction

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, y compris l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène.

SHOPS Plus explore le rôle des « entreprises de santé » privées pour contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population de Madagascar. Les entreprises du secteur de la santé peuvent être des organisations à but lucratif ou non lucratif qui desservent intentionnellement les populations à faible revenu en utilisant des modèles d'affaires durables et qui cherchent à reproduire ou à étendre leur solution pour servir un grand nombre de personnes. Parmi les exemples d'entreprises de santé, on peut citer : un réseau d'établissements cliniques commercialement viables dans des zones mal desservies par d'autres installations du secteur public ou privé ; un accès peu coûteux à l'eau potable ou aux services d'assainissement ; des plateformes numériques durables qui offrent un meilleur accès aux informations et conseils sanitaires. Les entreprises qui ont besoin d'une subvention continue, celles qui desservent les populations à revenu moyen ou élevé, ou les organismes de prestation de services qui concentrent leurs efforts sur une seule pratique ou un seul établissement ne sont généralement pas considérées comme des entreprises de santé aux fins de la présente étude.

SHOPS Plus vise à établir un rapport cartographique de l'écosystème en matière d'innovation et d'entrepreneuriat dans le domaine de la santé pour identifier les entreprises de santé existantes à Madagascar et réaliser un mapping des sources et des types de soutien qui leur sont disponibles par l'intermédiaire de partenaires potentiels. Grâce à ces discussions, nous souhaitons également explorer les obstacles et les possibilités d'accroître l'innovation dans le secteur privé de la santé au pays. Notre objectif est de déterminer les meilleures opportunités pour des organisations comme l'USAID d'intervenir pour stimuler l'entrepreneuriat et l'innovation dans le domaine de la santé à Madagascar qui contribuent à atteindre des résultats prioritaires en matière de santé.

Ce travail consistera principalement à mener des entretiens en personne et par téléphone avec un large éventail d'acteurs actuels et potentiels de l'entreprise sociale et du secteur privé de la santé à Madagascar.

Nous aimerions inclure vos idées dans notre collecte initiale de données étant donné l'importance de la perspective investisseur/ gouvernement / accélérateur / universitaire / entreprise / autre pour comprendre l'écosystème de soutien aux entreprises de santé à Madagascar.

Les questions suivantes peuvent être utilisées dans les discussions initiales sur le projet de cartographie des écosystèmes. Les questions générales tenteront de solliciter des informations sur le contexte et l'environnement favorable aux entreprises de santé, et d'identifier d'autres organisations à interroger. Les questions de suivi spécifiques adaptées à chaque type d'acteur sont conçues pour solliciter des informations qui seront finalement partagées dans un recueil

d'opportunités de soutien pour les entreprises de santé, ou pour fournir des profils des entreprises elles-mêmes.

Questions – Généralités

1. Avez-vous des questions sur les entreprises du secteur de la santé ou sur la portée de notre recherche ?
2. Quelles sont les entreprises de santé privées que vous connaissez et qui desservent les segments à faible revenu ?
3. Quels sont les obstacles au lancement et à l'exploitation de telles entreprises de santé à Madagascar ?
4. Selon vous, quelles sont les possibilités d'accroître l'innovation dans les entreprises privées du secteur de la santé ? (il peut s'agir de domaines de santé spécifiques, d'éléments du système de santé ou de la chaîne de valeur des soins de santé)
5. Quels types de soutien sont disponibles pour les entrepreneurs qui lancent et exploitent de telles entreprises à Madagascar ?
6. Quelles sont les organisations qui, à votre connaissance, fournissent actuellement un soutien, qui pourrait prendre la forme d'un soutien financier, d'un renforcement des capacités ou d'autres types de soutien, aux entreprises desservant les segments à faible revenu à Madagascar ?
7. Connaissez-vous des organisations qui ciblent spécifiquement le soutien aux entreprises du secteur de la santé ?
8. À qui d'autre l'équipe devrait-elle s'adresser pour mieux comprendre le contexte des entreprises de santé du secteur privé à Madagascar ?

Questions – Entreprises

1. Quel est le produit/service offert par l'entreprise ?
2. Quelles sont les caractéristiques des clients de l'entreprise ? (statut socio-économique, niveau d'accès aux soins, etc.)
3. Comment l'entreprise est-elle structurée ?
 - Sans but lucratif
 - À but lucratif
 - Organisation hybride avec des éléments à but non lucratif et à but lucratif
4. Quel est le stade de développement de l'entreprise ?
 - Idée (pas encore lancée, aucune entité formelle établie)
 - Au stade du début (a généré des revenus, peu d'employés à temps plein, le modèle d'affaires est encore en cours d'élaboration et de mise à l'essai)
 - Croissance (le modèle d'affaires est largement validé, recherchant des ressources supplémentaires pour développer l'entreprise et atteindre plus de clients par la croissance, la réplication ou le partenariat)
5. Quels types de soutien l'entreprise reçoit-elle actuellement de partenaires externes ?
 - Financier
 - Assistance technique (y compris gestion d'entreprise, juridique, technique)
 - Réseaux / capital social
6. De quels autres types de soutien l'entreprise a-t-elle besoin pour atteindre ses objectifs qui n'existent pas encore ou qui ne sont pas accessibles ?

Questions – Incubateurs / accélérateurs / espace de travail / universités / services-conseils techniques / entreprises / réseaux

1. Dans quels secteurs l'organisation opère-t-elle ?
2. L'organisation cible-t-elle des entreprises à un stade de développement spécifique ?
 - Idée (pas encore lancée, aucune entité formelle établie)
 - Au stade du début (a généré des revenus, peu d'employés à temps plein, le modèle d'affaires est encore en cours d'élaboration et de mise à l'essai)
 - Croissance (le modèle d'affaires est largement validé, recherchant des ressources supplémentaires pour développer l'entreprise et atteindre plus de clients par la croissance, la réplication ou le partenariat)
3. Y a-t-il d'autres critères que l'organisation utilise pour sélectionner les entreprises ?
4. Quels types de soutien l'organisme offre-t-il ?
 - Espace physique
 - Assistance technique (renforcement des capacités, conseil)
 - Lien avec les investisseurs
 - Accès aux réseaux
 - Soutien financier (subventions, bourses, prix)

Questions – Universités

1. Quels types de ressources offrez-vous aux étudiants pour les aider à explorer les pistes d'entrepreneuriat et à lancer leur propre entreprise ?
 - Classes
 - Espace physique
 - Assistance technique (renforcement des capacités, conseil)
 - Possibilités de réseautage avec des entrepreneurs / investisseurs
 - Soutien financier (prix, concours de plans d'affaires)
2. Existe-t-il des partenariats entre l'université et le secteur privé pour encourager ou soutenir l'entrepreneuriat en général ou dans le secteur de la santé en particulier ?
3. Quels sont les obstacles auxquels se heurtent les entrepreneurs en début de carrière (étudiants) lorsqu'ils tentent de passer de l'étape de l'idéation au lancement de leur entreprise ?
4. Quelles sont les possibilités d'innovation entrepreneuriale dans le secteur de la santé ?
5. Quel soutien supplémentaire est nécessaire de la part du secteur privé (investisseurs, incubateurs, accélérateurs, renforcement des capacités) et du secteur public (financement, politique et réglementation environnementales habilitantes) pour permettre à davantage d'entrepreneurs de lancer et de gérer des entreprises durables et évolutives dans le secteur de la santé ?

Questions – Investisseurs / banques / programmes de bailleurs

1. Dans quels secteurs l'organisation opère-t-elle ?
2. L'organisation cible-t-elle des entreprises à un stade de développement spécifique ?
 - Idée (pas encore lancée, aucune entité formelle établie)
 - Au stade du début (a généré des revenus, peu d'employés à temps plein, le modèle d'affaires est encore en cours d'élaboration et de mise à l'essai)
 - Croissance (le modèle d'affaires est largement validé, recherchant des ressources supplémentaires pour développer l'entreprise et atteindre plus de clients par la croissance, la réplication ou le partenariat)
3. Y a-t-il d'autres critères utilisés par l'organisation pour évaluer les sociétés pouvant bénéficier d'investissements ?

4. Quels types de financement l'organisme fournit-il ?
 - Dette (prêts remboursables)
 - Capitaux propres (capital en échange de la propriété d'une action de l'entreprise)
 - Subvention (fonds non remboursables qui ne diluent pas la propriété de l'entreprise)
 - Hybride (subventions remboursables sous certaines conditions, dette convertible en fonds propres sous certaines conditions, etc.)
5. Quel est l'éventail des montants d'investissement (par type, le cas échéant) ?
6. Quels autres types de soutien l'organisation offre-t-elle ?
 - Assistance technique préalable à l'investissement
 - Assistance technique post-investissement
 - Accès aux réseaux

Questions – Secteur public

1. Quels programmes du secteur public existent pour soutenir l'entreprise privée dans le secteur de la santé ?
2. Ces programmes ciblent-ils des entreprises à un stade de développement précis ?
 - Idée (pas encore lancée, aucune entité formelle établie)
 - Au stade du début (a généré des revenus, peu d'employés à temps plein, le modèle d'affaires est encore en cours d'élaboration et de mise à l'essai)
 - Croissance (le modèle d'affaires est largement validé, recherchant des ressources supplémentaires pour développer l'entreprise et atteindre plus de clients par la croissance, la réplique ou le partenariat)
3. Y a-t-il d'autres critères utilisés pour sélectionner les entreprises ?
4. Quels types de soutien sont fournis ?
 - Espace physique
 - Assistance technique
 - Lien avec les investisseurs
 - Accès aux réseaux
 - Soutien financier

Annexe B – Personnes interrogées

Nom	Type d'organisation	Nom	Type d'organisation
Habaka	Incubateur	BushProof	Entreprise
Le Centre de Santé pour Tous	Entreprise	INCUBONS	Incubateur
Blue Ventures	Entreprise	ADéFI SANTÉ	Entreprise (mutuelle)
INSCAE	Université/Incubateur	BET	Entreprise
GoMed	Entreprise	Alliance pour l'eau et le développement (WADA)	Programme de bailleurs (WASH)
Baobab Bank	Banque (partenaire DCA)	Nutri'Zaza	Entreprise
Miarakap	Investisseur à impact	Le CEENTRE @ ISCAM	Incubateur
Orange FAB	Accélérateur	Accès Banque Madagascar	Banque (partenaire DCA)
SickMed	Entreprise		

Annexe D – Description des entreprises

Nom	Description
	<p>SickMed fournit des services de soins de santé à domicile, y compris des soins aux personnes âgées et des services de physiothérapie à domicile.</p>
<p>Le Centre de Santé pour Tous</p>	<p>Santé pour tout offre un accès à faible coût aux services de santé, y compris les consultations spécialisées et générales, les médicaments, la planification familiale et les soins dentaires. L'entreprise est en train de lancer un produit d'assurance maladie communautaire.</p>
	<p>Blue Ventures est un organisme de conservation marine qui exploite Safidy, un réseau d'agents de santé communautaire qui fournissent des produits de planification familiale à faible coût.</p>
	<p>GoMed a développé une plateforme logicielle qui permet aux fournisseurs de soins de santé de communiquer facilement avec leurs clients, notamment en leur fournissant des renseignements sur la santé et en rationalisant les consultations et les rendez-vous médicaux.</p>
	<p>ADéFI Santé est une entreprise d'assurance maladie qui propose une couverture santé aux emprunteurs affiliés à l'institution de microfinance ACEP.</p>
	<p>Nutri'Zaza est une entreprise qui fabrique et distribue une bouillie enrichie nutritionnellement destinée aux nourrissons de 6 à 23 mois comme complément alimentaire.</p>
	<p>Bushproof fournit des services d'accès à l'eau aux communautés actuellement mal desservies par les infrastructures de distribution d'eau, y compris le forage de puits et l'analyse et le traitement de l'eau.</p>

Annexe D – Collectif

Le Collectif de soutien à l'innovation et aux entreprises du secteur de la santé de Madagascar de l'Annexe D est basé sur des données issues d'entretiens avec les parties prenantes, complétées par des recherches documentaires. Ce collectif se veut une ressource pour les entreprises de santé ainsi que pour les organisations qui visent à renforcer l'écosystème des entreprises de santé à Madagascar. La clé de domaine technique en haut à droite du collectif peut être utilisée pour indiquer l'assistance technique fournie par chaque ressource répertoriée dans le cadre du collectif. La colonne de droite indique le type et le montant du financement accordé. Chaque entrée fournit également des conseils sur le stade de développement de l'entreprise que l'organisation soutient – stade de l'idée (avant le revenu), stade initial ou du début (après le revenu) et stade de croissance, ainsi que les critères d'admissibilité qui s'appliquent.

L'annexe D a été soumise séparément à l'USAID.

